

Arviointikertomus 2024

Lapin hyvinvointialue

Tarkastuslautakunta 15.5.2025 § 49



Sisällysluettelo

1	Puheenjohtajan katsaus	7
2	Tarkastuslautakunnan johtopäätökset, kannanotot ja kehittämissuhteet	9
3	Tarkastuslautakunnan arviointitoiminta	11
3.1	Tarkastuslautakunnan tehtävät.....	11
3.2	Tarkastuslautakunnan kokoonpano.....	12
3.3	Tarkastuslautakunnan arviointityö käytännössä	13
3.4	Väliarviointi ja muu raportointi	17
3.5	Laatutyön kehittäminen	20
3.5.1	<i>Lapin hyvinvointialueen laadunhallinta</i>	<i>20</i>
3.5.2	<i>Tarkastuslautakunnan laadunhallinta ja arviointityön kehittäminen.....</i>	<i>23</i>
	<i>Johtopäätökset – Tarkastuslautakunnan arviointitoiminta.....</i>	<i>24</i>
4	Lapin hyvinvointialueen organisaatio	25
4.1	Luottamushenkilöorganisaatio.....	25
4.2	Henkilöstöorganisaatio	32
	<i>Johtopäätökset – Lapin hyvinvointialueen organisaatio.....</i>	<i>42</i>
5	Tavoitteet ja niiden toteutumisen arviointia	43
5.1	Valtakunnalliset tavoitteet.....	44
5.2	Talouden tasapaino strategisena tavoitteena Lapin hyvinvointialueella	47
5.3	Asiakaskokemus strategisena tavoitteena	51
5.4	Toimialojen tavoitteet vuodelle 2024	56
5.4.1	<i>Sosiaalipalvelujen tavoitteet</i>	<i>56</i>
5.4.2	<i>Terveyspalvelujen tavoitteet</i>	<i>57</i>
5.4.3	<i>Pelastuslaitoksen tavoitteet</i>	<i>60</i>
	<i>Johtopäätökset – Tavoitteet ja niiden toteutuminen</i>	<i>61</i>
6	Talouden arviointia.....	62
6.1	Hyvinvointialueiden rahoitus.....	62



6.2	Talousarvio 2024 ja talousarvion muutokset	66
6.3	Alijäämän kattaminen	71
6.4	Toimialojen talouden toteutuminen	81
6.4.1	<i>Sosiaalipalvelujen talouden toteutuminen</i>	81
6.4.2	<i>Terveyspalvelujen talouden toteutuminen</i>	82
6.4.3	<i>Pelastuslaitoksen talouden toteutuminen</i>	84
	<i>Johtopäätökset – Talouden arviointia</i>	85
7	Asiakaskokemus	86
7.1	Palvelujen saatavuus ja saavutettavuus	90
7.1.1	<i>Sosiaalipalvelut</i>	91
7.1.2	<i>Terveyspalvelut</i>	93
7.1.3	<i>Pelastuspalvelut</i>	95
7.2	Esteettömyys ja turvallisuus	96
7.3	Asiakkaan kohtaaminen ja kohtelu	98
7.4	Asukkaiden ja asiakkaiden osallisuus ja toimijuus	100
7.5	Kansalais- ja asiakaspalautetiedon hyödyntäminen palvelujen kehittämisessä	102
7.6	Viestintä ja kannustavan hyvinvointitiedon jakaminen	104
7.7	Asukkaan ja asiakkaan itsenäisen hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen ja omahoito	106
	<i>Johtopäätökset – Asiakaskokemus</i>	107
8	Allekirjoitukset	109
9	Lähteet	110



Kuvaluettelo

Kuva 1. Vuoden 2024 arviointikertomuksen valmistelun vuosiprosessi.....	14
Kuva 2. Arviointikohteet vuonna 2024.....	15
Kuva 3. Tarkastuslautakunnan laadunhallinta ja arviointityön kehittäminen.....	23
Kuva 4. Luottamushenkilöorganisaatio.....	27
Kuva 5. Lapin hyvinvointialueen henkilöstöorganisaatio.....	33
Kuva 6. Sosiaalipalvelujen organisaatio.....	36
Kuva 7. Henkilöstöorganisaatio pohjoisen Lapin sosiaali- ja terveystalot.....	38
Kuva 8. Terveystaloiden organisointi.....	40
Kuva 9. Pelastustoimen organisointi.....	41
Kuva 10. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisen valtakunnalliset tavoitteet 2023–2026.....	45
Kuva 11. Lapin hyvinvointialueen ohjelmien ja dokumenttien rooli.....	48
Kuva 12. Lapin hyvinvointialueen strategia.....	51
Kuva 13. Palvelustrategian painopistealueet ja tavoitteet.....	53
Kuva 14. Alijäämän kehitys (euroa) talousarviomuutoksissa (1., 2., 3. ja 4.) sekä toteuma 2024.....	72
Kuva 15. Toimenpiteiden määrät hyvinvointialueiden muutosohjelmissa.....	79
Kuva 16. Hyvinvointialueiden toimenpidelukumäärät kustannushyöty- mekanismeittain.....	80
Kuva 17. Muutostoimenpiteiden lukumäärät kustannushyötymekanismeittain tarkasteltuna, Lapha.....	81
Kuva 18. NPS hyvinvointialueittain vuonna 2024.....	98

Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Tarkastuslautakunnan johtopäätökset, kannanotot ja kehittämisehdotukset.....	9
Taulukko 2. Tarkastuslautakunnan jäsenet ja varajäsenet 1.1.-31.12.2024.....	12
Taulukko 3. Tarkastuslautakunnan vuoden 2024 arviointikertomuksen tiedonhankintatavat.....	15
Taulukko 4. Lapin hyvinvointialueen laadunhallintatyön organisointi ja toteuttaminen (ei vielä hyväksytty).....	22
Taulukko 5. Lapin hyvinvointialueen toimielimet, kokousten ja asioiden (§) lukumäärät ajalla 1.1.-31.12.2024.....	27
Taulukko 6. Lapin hyvinvointialueen palvelualueet asukasluokittain.....	37
Taulukko 7. Lapin hyvinvointialueen henkilöstömäärä paikkakunnittain 31.12.2023, 30.9.2024 ja 31.12.2024.....	38
Taulukko 8. Valtakunnallisten tavoitteiden arviointi vuonna 2023, väliarvioinnissa ja arviointikertomuksessa 2024.....	46
Taulukko 9. Talouden tasapaino strategisena tavoitteena.....	49
Taulukko 10. Pelastuslaitoksen tavoitteiden toteutuminen.....	61



Taulukko 11. Tarvekertoimet hyvinvointialueittain, kevät 2024.....	63
Taulukko 12. Siirtymätasaukset hyvinvointialueittain 2024, euroa.	65
Taulukko 13. Talousarvion 2024 käsittelyä 2023–2024 (lopulliset aluevaltuuston päätökset tummennettu).	66
Taulukko 14. Aluevaltuustoon nähden sitovat tavoitteet talousarviossa 2024. Toteumavertailu 2023 ja 2024.....	68
Taulukko 15. Lapin hyvinvointialueen tuloslaskelma 2024.	69
Taulukko 16. Lainat ja vuokravastuut euroa per asukas vuonna 2024.....	71
Taulukko 17. Tunnuslukuja hyvinvointialueittain.....	73
Taulukko 18. Laphan sopeuttamiskärjet ja kustannushyödyt.	76
Taulukko 19. Sosiaalipalvelujen talouden toteutuma 2024.....	82
Taulukko 20. Terveyspalvelujen talouden toteutuma 2024.....	83
Taulukko 21. Pelastuslaitoksen talouden toteuma 2024.	84
Taulukko 22. Asiakkuuskäsitteitä talousarviossa 2024 ja tilinpäätöksessä 2024.....	88
Taulukko 23. Sosiaalipalvelujen saatavuus, toteuma 2024.	92
Taulukko 24. Terveyspalvelujen saatavuus, toteutuma 2024.	94
Taulukko 25. Asiakkaan kohtaaminen ja kohtelu strategisena tavoitteena, toteutuma 2024.....	99
Taulukko 26. Asukkaan ja asiakkaiden osallisuus ja toimijuus strategisena tavoitteena, toteutuma 2024.	100
Taulukko 27. Kansalais- ja asiakaspalautetiedon hyödyntäminen palvelujen kehittämisessä strategisena tavoitteena, toteuma 2024.	103
Taulukko 28. Viestintä ja kannustavan hyvinvointitiedon jakaminen strategisena tavoitteena, toteuma 2024.	105
Taulukko 29. Asukkaan ja asiakkaan itsenäinen hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen ja oma hoito strategisena tavoitteena, toteuma 2024.	106

Lukuohje

- Jokaisen pääluvun sisällön tärkeimmät johtopäätökset (arviointihuomiot) ovat kootuna sinisellä pohjalla omassa osiossaan luvun lopussa.
- Sisällysluettelossa päälukujen viimeinen otsikko ohjaa suoraan kunkin pääluvun em. johtopäätöksiin.
- Tarkastuslautakunnan kiteytetyt johtopäätökset, kannanotot ja kehittämissuhteet on esitetty Luvussa 2, Taulukko 1.
- Taulukon 1 kiteytetyt johtopäätökset toimivat linkkeinä kunkin pääluvun lopun johtopäätös (arviointihuomiot) -osioon.
- Tässä asiakirjassa käytettyjen arviointimerkintöjen selitykset:

Selitys	Merkintä
tavoite on toteutunut	toteutunut
tavoitteen toteutus on aloitettu, kesken	kesken
tavoite ei ole toteutunut	ei toteutunut



1 Puheenjohtajan katsaus

Tarkastuslautakunnan tehtävänä on arvioida, ovatko aluevaltuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet toteutuneet, ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla.

Vuosi 2024 oli Lapin hyvinvointialueen (Lapha) toinen varsinainen toimintavuosi. Vuoden 2024 keväällä aluevaltuustossa päätettiin hyvinvointialueen talouden sopeuttamisohjelmasta, jonka toteuttaminen käynnistyi vuoden loppupuoliskolla. Tarkastuslautakunta toteaa arviointikertomuksessa, että talouden sopeutusohjelma valmisteltiin ja käynnistettiin myöhään, eikä sen kustannushyötötavoitteita eli säästötavoitteita vuodelle 2024 ole saavutettu (Taulukko 18, s. 76). Vuodelle 2024 tavoitteeksi asetettiin yhteensä 29 miljoonan euron säästöt, säästöjä saavutettiin 12,7 miljoonaa euroa eli 44 prosenttia tavoitteesta.

Parhaiten onnistuttiin palvelurakenteiden keventämiseen, henkilöstöön ja organisaatioon kohdistuneiden säästötavoitteiden toteuttamisessa: ne toteutuivat 85 ja 84 prosenttisesti. Huonoiten onnistui säästäminen hankinnoista, sopimuksista ja logistiikasta, jonka säästötavoitteesta jäi toteutumatta 99,25 prosenttia. palvelujen järjestämistapoihin kohdistuvista säästötavoitteista jäi 97,2 prosenttia. Palveluverkkojen karsimista jatketaan kuluvana vuonna 2025, jolloin tavoitellaan niiden osalta 12 miljoonan euron lisäsäästöjä. Valtuustossa säästötavoitteet ja niiden toteuttaminen aiheuttivat runsaasti keskustelua. Laphan asukkaiden kokemukset ja palaute toteutetuista säästötoimista on ollut monilta osin hyvin kriittistä. Vuoden 2024 aikana Laphan toiminta kuitenkin vakiintui.

Joulukuun 16. päivänä 2024 pidetyssä valtuuston kokouksessa hyväksyttiin hyvinvointialueen talousarvio vuodelle 2025 ja taloussuunnitelma vuosille 2025-2027. Tuolloin valtuusto totesi, että taloussuunnitelma on valmisteltu hyvinvointialuelain vastaisesti. Vuosina 2023-2024 kertynyttä alijäämää ei kateta lain edellyttämällä tavalla viimeistään vuonna 2026. Lain rikkominen perusteltiin sillä, että alijäämän kattaminen vuonna 2026 edellyttäisi säästötoimia, jotka vaarantaisivat sosiaali- ja terveystalouden sekä pelastustoimen palveluiden järjestämisen, mikä tarkoittaisi palvelujen järjestämistä koskevan lain rikkomista. Valtuusto siis asetti etusijalle alueen asukkaiden palveluiden turvaamisen, vaikka totesikin samalla, että uusia sopeuttamistoimia tarvitaan alijäämien kattamiseksi tulevina vuosina. Vuoden 2024 perintönä vuodelle 2025 ja uudelle aloittavalle valtuustolle siirtyy talouden alijäämä. Vuoden 2025 talousarvio on tasapainossa.

Tarkastuslautakunnan arviointikohteina vuonna 2024 olivat Laphan tavoitteiden toteuttaminen kolmella toimialalla, Laphan organisaation kehittyminen, talouden tasapaino ja asiakaskokemus. Arvioinnin tulokset on tiivistetty arviointikertomuksen sivuille 9 ja 10 Taulukkoon 1. Laatiessaan arviointikertomusta tarkastuslautakunta on kuullut viranhaltijajohtoa, kerännyt asiakaskokemusta monista erilaisista lähteistä ja käyttänyt muita tietolähteitä.

Tarkastuslautakunta toteaa muun muassa, että Laphan toiminnan uudistamista tulisi jatkaa. Lautakunta näkee tärkeänä, että hyvinvointialueella tehtäisiin säännönmukaisesti



päätösten vaikutusten ennakoarviointeja. Lautakunta toteaa myös, että on tärkeää etsiä uusia tapoja tavoittaa asiakkaiden aidot kokemukset palveluista.

Kiitän lautakunnan jäseniä ja lautakunnan kuultavana olleita henkilöitä hyvästä yhteistyöstä. Tarkastuspäällikkö ja ulkoinen tarkastaja ovat tehneet erinomaista työtä lautakunnan ja ulkoisen tarkastuksen yksikön toiminnan kehittämiseksi. Lautakunnan työ on sujunut hyvässä hengessä laadittujen suunnitelmien ja aikataulujen mukaisesti.

Vanttauskoskella 7.5.2025

Vesa Puuronen

Tarkastuslautakunnan puheenjohtaja

2 Tarkastuslautakunnan johtopäätökset, kannanotot ja kehittämissuhteet

Taulukko 1 on kiteytetty johtopäätös kustakin pääluvusta ja niistä on johdettu edelleen tarkastuslautakunnan kannanotot ja kehittämissuhteet. Taulukon 1 johtopäätökset toimivat linkkeinä kunkin luvun lopun johtopäätösosioon (arviointihuomioita).

Taulukko 1. Tarkastuslautakunnan johtopäätökset, kannanotot ja kehittämissuhteet.

Johtopäätös:	Kannanotot ja kehittämissuhteet:
<p>Vuoden 2023 johtopäätösten seuranta:</p> <ul style="list-style-type: none"> Talous on epätasapainossa. Organisaation uudelleentarkastelu on tarpeellista. 	<p>Alijäämää on kumulatiivisesti kertynyt 177 miljoonaa euroa. On epätodennäköistä, että se pystytään kattamaan vuoden 2026 loppuun mennessä.</p> <p>Tarkastuslautakunta pitää huolestuttavana, että talouden sopeuttamisohjelman ja muiden keskeisten ohjelmien päätöksenteko viivästyi, eikä niillä ehtinyt olla taloudellisia vaikutuksia vuonna 2024.</p> <p>Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että päätösten vaikutusten ennakoarvioita tehtäisiin etenkin muutostilanteessa keskeisistä ja merkittävistä toimitaan liittyvistä päätöksistä.</p> <p>Tarkastuslautakunta pitää huolestuttavana, että talousarvioon kirjatut organisoimille lasketut kustannussäästöt jäivät toteutumatta, koska uudelleen organisoimista ei tehty.</p> <p>Arviointikertomuksen 2023 kannanoton mukaisesti päätösvaltaa ei vuonna 2024 hajautettu hallitusti, vaan päätöksenteko on edelleen keskittynyt aluehallitukselle ja ylimmälle viranhaltijajohdolle.</p> <p>Asioiden valmistelu ja päätöksenteko tulisi olla tarkoituksenmukaisesti aikataulutettua talouden tasapainotilanteessa.</p> <p>Työvoiman vuokraus on suunnitellusti kokonaisuutena vähentynyt ja samalla oman henkilöstön määrä on kasvanut.</p>
<p><u>Laatu on tärkeä menestystekijä.</u></p>	<p>Lapin hyvinvointialueen laadunhallintatyö on etenemässä. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että laatu politiikasta päättää aluehallitus. Laadunhallintatyö edellyttää luottamushenkilö- ja viranhaltijajohdon sitoutumista.</p> <p>Tarkastuslautakunta pitää hyvänä, että koko hyvinvointialueen toiminnanohjausjärjestelmästä (IMS, Integrated Management Systems, suom. integroidut hallintajärjestelmät) on tehty päätös ja käyttöönottoprojekti on käynnistynyt. On huolehdittava, että projektin osaamis pääoma jää Lapin hyvinvointialueelle.</p> <p>IMS on johtamisen, perehdyttämisen ja valvonnan väline. Prosessikuvausten tulee olla ajantasaisia ja kaikkien (henkilöstö, luottamushenkilöt, asukkaat, asiakkaat ja sidosryhmät) helposti saatavilla, esimerkiksi verkkosivustolla. Prosessiin osallistuvien roolit, tehtävät ja vastuut tulee olla selkeästi määritellyt.</p>

Johtopäätös:	Kannanotot ja kehittämissuositukset:
<p><u>Organisaatorakenteen uudistukset eivät ole toteutuneet tavoitellusti, eikä niillä ole ollut toivottuja kustannusvaikutuksia.</u></p>	<p>Organisaatorakenteen uudistamista ja madaltamista tulee jatkaa.</p> <p>Päätösvalta on edelleen ollut aluehallituksella ja ylimmällä viranhaltijajohdolla, mikä ei ole toiminnan näkökulmasta tarkoituksenmukaista.</p> <p>Lappi on laaja hyvinvointialue ja sen palvelualueet eroavat toisistaan. Yhteiset ohjeet ja toimintatavat mahdollistavat päätöksenteon hajauttamisen.</p> <p>Tarkastuslautakunta pitää hyvänä päätöksenteon vuosikellon käyttöönottoa aluehallituksessa. Tämä tulee jalkauttaa myös muihin toimielimiin ja toimialoille.</p>
<p><u>Kaikkia asetettuja tavoitteita ei ole saavutettu, mutta osin palveluita on myös pystytty parantamaan.</u></p>	<p>Strategian raportointi on kehittymässä ja selkeytymässä. Tietopohjan aktiivista kehittämistä tulee jatkaa johtamisen ja päätöksenteon tukena.</p> <p>Strategiassa tulee asettaa sellaiset tavoitteet, tavoitetasot ja mittarit, joita aluevaltuuston on mahdollista seurata.</p> <p>Tavoiteasetannan ja mittariston kehittämistä tulee jatkaa. Mittariston määrän sijaan on syytä kiinnittää huomiota niiden vertailtavuuteen.</p>
<p><u>Talouden tasapainotamista tulee jatkaa.</u></p>	<p>Hyvinvointialueen rahoitus on ollut riittämätöntä, eikä se huomioi riittävästi Lapin erityispiirteitä.</p> <p>Valtuuston päättämiä tavoitteita sopeuttamisohjelmalle on pystytty toteuttamaan vain osin vuonna 2024. Kertyneen alijäämän kattaminen vuoden 2026 loppuun mennessä näyttää epätodennäköiseltä.</p> <p>Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että päätösten vaikutusten ennakoarviointeja tehtäisiin etenkin toimintaan liittyvistä muutoksista, joilla on taloudellista merkitystä tai tavoitellaan kustannusvaikutuksia.</p>
<p><u>Asiakkaiden toimijuutta ja sidosryhmien osallisuutta tulee vahvistaa.</u></p>	<p>Tietojärjestelmästä toiseen tapahtuvaa tiedon kulun mahdollistamista ja asiakas- ja potilastietojärjestelmien yhtenäistämistä tulee vauhdittaa. Digitalisatiostrategia ainoana keskeisistä toimeenpano-ohjelmista puuttuu edelleen, tarkastuslautakunta pitää huolestuttavana ohjelman viivästyistä sekä ohjelmien eriytymistä toisistaan.</p> <p>Asiakas- ja sidosryhmäpalautteen kerääminen tulisi olla säännönmukaista ja nykyistä paremmin koordinoitua. Asiakastiedon tietopohjan laajentaminen tulee toteuttaa siten, että asiakkaan kokemus saadaan aidosti esille.</p> <p>Vaikuttamistoimielimillä tulee olla aidot vaikuttamismahdollisuudet, koska ne toimivat tärkeänä kytköksenä asiakas- ja palveluiden käyttäjäkuntaan. Myös kokemusasiantuntija- ja kehittäjäasiakastoimintaa tulee hyödyntää.</p> <p>Järjestöyhteistyö ja kumppanuudet pohjautuvat sidosryhmäanalyysiin, jossa eri toimijoiden roolit on selkeästi määritelty.</p>



3 Tarkastuslautakunnan arviointitoiminta

”Laatu on tärkeä menestystekijä.”

Tarkastuslautakunta¹

3.1 Tarkastuslautakunnan tehtävät

Tarkastuslautakunta on suoraan aluevaltuuston alainen lakisäätelinen toimielin, jonka tehtävistä on säädetty hyvinvointialueesta annetun lain (611/2021, jäljempänä hyvinvointialuelaki) 125 §:ssä ja Lapin hyvinvointialueen (jäljempänä Lapha) hallintosäännön² (jäljempänä HS) 91 §:ssä. Tarkastuslautakunta huolehtii hyvinvointialueissa säädettyjen tehtävien mukaisesti hallinnon ja talouden tarkastuksen järjestämisestä, hyvinvointialueen ja hyvinvointialuekonsernin toimintaan ja talouteen kohdistuvasta tavoite-, tuloksellisuus- ja tarkoituksenmukaisuusarviointista sekä sidonnaisuusilmoitusten ilmoitusvelvollisuuden noudattamisen valvonnasta. Tarkastuslautakunta tekee myös aluevaltuustolle esityksen siitä, voidaanko tilinpäätös hyväksyä ja vastuuvapaus myöntää tilivelvollisille (HS 91 §).

Tarkastuslautakunta toimii hyvinvointialuelain 125 §:n mukaan muista lautakunnista poiketen suoraan valtuuston alaisena, mikä korostaa lautakunnan riippumattomuutta aluehallituksesta ja muusta toimivasta johdosta. Aluehallitus voi poiketa tarkastuslautakunnan esityksestä lautakuntaa koskeviksi hallintosäännön määräyksiksi ja talousarvioksi hyvinvointialueen hallintosäännön ja talousarvioesityksen yhteensovittamiseen liittyvästä perustellusta syystä.

Tarkastuslautakunta tuottaa aluevaltuustolle objektiivista arviointitietoa toiminnan ja talouden ohjausta, kehittämistä sekä tulevaa päätöksentekoa varten. Arvioinnin objektiivisuutta varmistaa myös esteellisyyssäännösten noudattaminen arviointien valmistelussa. Arvioinnin tehtävänä on edistää hallinnon ja päätöksenteon avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä toimintatapojen kehittämistä. Tarkastuslautakunta on päivittänyt 11.6.2024 § 54 tarkastuslautakunnan arviointiperiaatteet vuosille 2024-2026. Arvioinnissa vastataan kysymyksiin, millä tavalla arviointitoimintaa suoritetaan ja mihin tietoon arviointi perustuu.

Tarkastuslautakunta laatii arviointisuunnitelman, joka kohdistuu koko tarkastuslautakunnan aluevaltuuston toimikautta vastaaviin vuosiin ja antaa aluevaltuustolle kultakin vuodelta arviointikertomuksen, jossa esitetään arvioinnin tulokset. Arviointikertomus käsi-

¹ Tarkastuslautakunta 22.5.2024 § 43. Arviointikertomus 2023, s. 7

² Aluevaltuusto 19.12.2022 § 134



tellään aluevaltuustossa samassa kokouksessa kuin tilinpäätös kesäkuun loppuun mennessä.³ Aluehallitus antaa aluevaltuustolle lausunnon toimenpiteistä, joihin arviointikertomus antaa aihetta. Lisäksi tarkastuslautakunta voi antaa aluevaltuustolle muitakin tarpeellisina pitämiään selvityksiä arvioinnin tuloksista.

3.2 Tarkastuslautakunnan kokoonpano

Hyvinvointialuelain 125 §:n mukaan aluevaltuusto asettaa tarkastuslautakunnan, joka huolehtii hyvinvointialueen hallinnon ja talouden tarkastamisen ja arvioinnin järjestämisestä ja muista sille säädettyistä tehtävistä. Lautakunnan tehtävä kohdistuu aluevaltuuston toimikautta vastaaviin vuosiin. Lautakunnan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan tulee olla valtuutettuja.

Lapin hyvinvointialueen aluevaltuusto nimesi 2.3.2022 § 9 tarkastuslautakunnan jäsenet. Puheenjohtajana on toiminut Vesa Puuronen ja varapuheenjohtajana Pekka Heikkinen (Taulukko 2). Lapin hyvinvointialueen aluevaltuusto on kokouksessaan 9.10.2023 § 45 myöntänyt eron tarkastuslautakunnan jäsenelle Tiina Huilajalle. Hänen tilalleen aluevaltuusto valitsi tarkastuslautakunnan jäseneksi Ella Keski-Panulan ja hänen varajäsenekseen Varpu Wiensin. Aluevaltuusto myönsi eron Leena Palojärvelle 19.2.2024 § 3 ja valitsi tarkastuslautakuntaan hänen sijalleen Petri Mujeen.

Taulukko 2. Tarkastuslautakunnan jäsenet ja varajäsenet 1.1.-31.12.2024.

Jäsen	Varajäsen
Puuronen Vesa (puheenjohtaja)	Stoor Olavi
Heikkinen Pekka (varapuheenjohtaja)	Juuruspolvi Juhani
Eilittä Tuula	Kärenlampi Toini
Erkkilä Akseli	Karvo Ari
Mäkitalo Arja	Ilvesluoto Ulla
Huusko Kalle	Holm Elina
Salminen Päivi	Harju Markku
Laitinen Marja-Leena	Vilmilä Merja
Hurtig Erkki	Lilja Jari
Nevalainen Paula	Hokkanen Riitta
Kivioja Eila	Ahola Maija

³ Hyvinvointialuelaki § 125



Jäsen	Varajäsen
Tolonen Timo	Perttunen Petri
Palojärvi Leena (-19.2.2024)	Tikkala Hannu
Muje Petri (19.2.2024-)	Tikkala Hannu
Keski-Panula Ella	Varpu Wiens
Saijets (ent. Kustula) Kirsti	Näkkäljärvi Klemetti

Lapin hyvinvointialueen aluevaltuusto on päättänyt 31.8.2022 § 84 valita tarkastuslautakunnan 17.8.2022 § 20 esityksen mukaisesti Lapin hyvinvointialueen tilintarkastajaksi tilikausille 2022 ja 2023 kokonaistaloudellisesti edullisimman tarjouksen tehneen KPMG Oy Ab:n, vastuullisena tilintarkastajana JHT, KHT Katri Hokkanen. Aluevaltuusto on hyväksynyt hankintasopimuksen jatkamisen kahdella vuodella: 9.10.2023 § 51 koskien vuoden 2024 tilintarkastusta ja 28.10.2024 § 59 koskien vuoden 2025 tilintarkastusta. Tilintarkastuspalvelujen kilpailutus on aloitettu 27.2.2025 § 17 vuosille 2026–2030.

Vuoden 2024 arviointikertomuksen valmistelua ovat valmistelleet tarkastuslautakunnan alaisessa ulkoisen tarkastuksen yksikössä tarkastuspäällikkö, TtT, OTM, OTT-opiskelija Riitta Erola, ulkoinen tarkastaja, YTM, tradenomi YAMK -opiskelija Jaana Koskela ja korkeakouluharjoittelija, tradenomi (AMK) tietojenkäsittely -opiskelija Santeri Virstajärvi (valmistunut 12/2024), jonka osa-aikaisen työsuhteen kesto oli ajalla 1.9.2024-28.2.2025.

3.3 Tarkastuslautakunnan arviointityö käytännössä

Tarkastuslautakunnan tehtävänä on arvioida vuosittain, ovatko aluevaltuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet hyvinvointialueella ja hyvinvointialuekonsernissa toteutuneet, ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Tarkastuslautakunta tulee jättämään arviointikertomuksen vuodelta 2024 Lapin hyvinvointialueen aluevaltuustolle käsiteltäväksi toukokuussa 2025. Hyvinvointialuelain 125 §:n mukaan aluevaltuusto pyytää aluehallitusta laatimaan vastineet ja antamaan valtuustolle lausunnon toimenpiteistä, joihin arviointikertomus antaa aihetta ja ilmoittamaan mihin tarkastuslautakunnan kannanottojen ja kehittämisehdotusten perusteella on ryhdytty.⁴

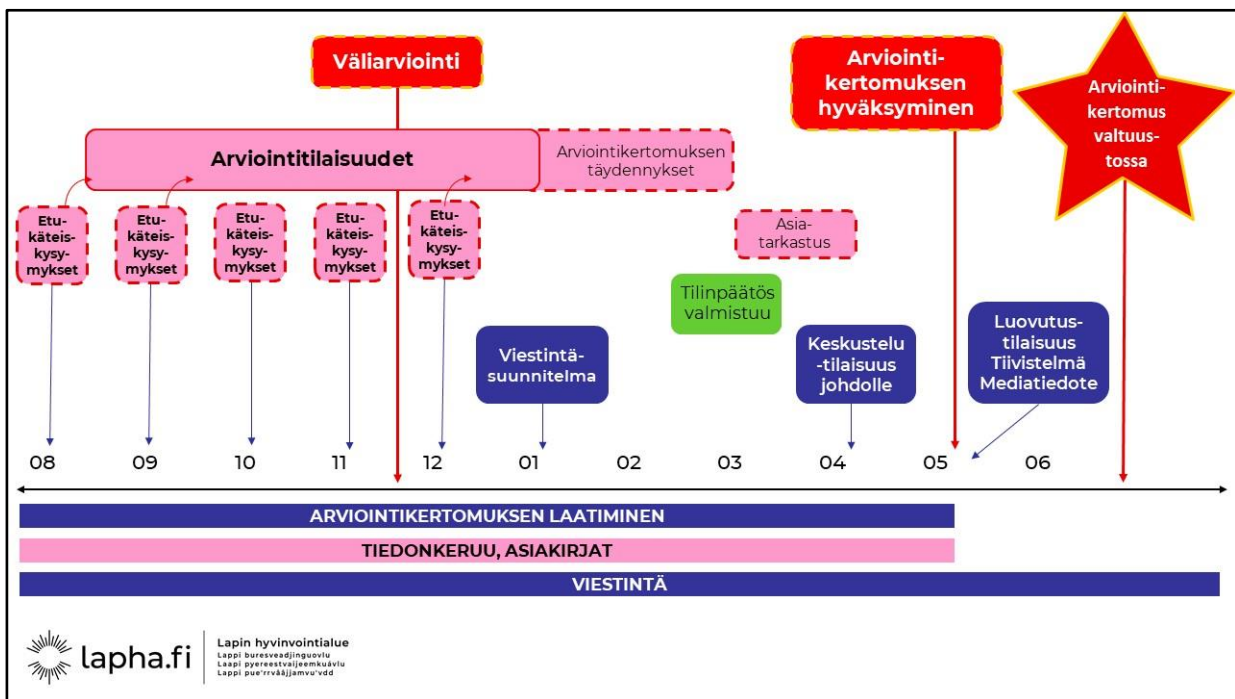
Tarkastuslautakunnan arviointityö on lakisääteisesti suunnitelmallista (Kuva 1). Aikajanelle on piirretty elokuun 2024 ja toukokuun 2025 välillä tapahtuvat arviointikertomuksen laatiminen ja tiedonkeruu sekä asiakirjojen prosessijanat. Viestintä kulkee mukana koko vuoden tukitoimintona muille prosesseille. Arviointikertomuksen pääkohdat ovat marras-

⁴ Hyvinvointialuelaki 125 §

kuun 2024 väliarviointi ja toukokuun 2025 arviointikertomuksen hyväksyminen tarkastuslautakunnassa sekä arviointikertomuksen käsittely poikkeuksellisesti jo toukokuussa aluevaltuustossa. Lisäksi on kuvattu välietappeja, joita ovat tammikuussa 2025 hyväksyttävä vuoden 2024 arviointikertomuksen viestintäsuunnitelma, huhtikuussa 2025 järjestettävä keskustelutilaisuus Lapin hyvinvointialueen johdon kanssa ja toukokuussa arviointikertomuksen luovutustilaisuus valtuuston puheenjohtajistolle tiivistelmineen ja mediatiedotteineen.

Arviointikertomusprosessin alkuvaiheessa elokuun ja tammikuun välillä on kuvattu arviointitilaisuudet, joihin kuuluu niitä edeltävät arviointitilaisuudessa kuultaville arviointimiestien pohjalta laaditut etukäteiskysymykset, joihin tarkastuslautakunta odottaa vastauksia. Arviointikertomusta voidaan täydentää kirjallisilla lisäselvityspyynnöillä maaliskuulle asti. Maaliskuun loppuun mennessä tilinpäätös valmistuu. Maalis-huhtikuussa, kun aineisto alkaa olla valmis, arviointikertomus lähetetään arviointitilaisuuksissa kuululle viranhaltijoille asiatarkestusta varten, jotta asiavirheet ja väärinymmärrykset on mahdollista korjata.

Kuva 1. Vuoden 2024 arviointikertomuksen valmistelun vuosiprosessi.



Lautakunta arvioi toimintaa ja taloutta määrittelemiensä arviointiperiaatteiden mukaisesti.⁵ Lapin hyvinvointialueen aluevaltuusto hyväksyi hyvinvointialueen strategian 6.2.2023 § 5. Tarkastuslautakunnan 24.8.2023 § 72 hyväksymän arviointisuunnitelman

⁵ Tarkastuslautakunta 11.6.2024 § 54



toimikaudeksi 2023–2025 mukaisesti päätettiin vuoden 2024 Arviointikertomuksen arviointikohteet (Kuva 2). Strategisina painopisteinä vuonna 2024 ovat arvioitavina asiakaskokemus ja talouden tasapaino.

Kuva 2. Arviointikohteet vuonna 2024.



Tarkastuslautakunnan 11.6.2024 § 55 hyväksymän työohjelman mukaisesti arvioinnin menetelmät ja tiedonhankintatavat ovat monipuolisia (Taulukko 3). Kaikki käytetyt aineistot on merkitty tarkemmin luvussa 9, Lähteet. Tarkastuslautakunta päätti, että syksyllä 2024 tehdään osana arviointikertomuksen valmistelua väliarviointi (ks. alaluku 3.4./Väliarviointi ja muu raportointi).

Taulukko 3. Tarkastuslautakunnan vuoden 2024 arviointikertomuksen tiedonhankintatavat.

Tiedonhankintapa	Aineisto
Hankintapulssi, Tabella, Rondo, lainsäädäntö, Laphan hankinta- ja henkilöstöohje.	Työvoiman vuokraus-- raportti. Tarkastuslautakunta 22.05.2024 § 42.
Arviointitilaisuudet	
26.09.2024	Osallisuus- ja asiakkuuslautakunnan pj. ja esittelijä, vs. talousjohtaja ja hyvinvointialuejohtaja. Arviointimuistiot.
24.10.2024	Toimialajohtajat. Arviointimuistiot.
21.11.2024	Aluehallituksen puheenjohtaja ja hyvinvointialuejohtajan sijainen. Arviointimuistio.
30.01.2025	Strategiajohtaja. Arviointimuistio.



Tiedonhankintapa	Aineisto
27.02.2025	Vaikuttamistoimielinten puheenjohtajat ja esittelijät. Arviointimuistiot.
Asiakirjat	Laphan aluevaltuuston, aluehallituksen ja tarkastuslautakunnan asiakirja-aineistot.
Kirjallisuus	Ajankohtainen ja aiheeseen liittyvä mahdollisimman uusi kirjallisuus. Ministeriöiden ja THL:n asiakirja-aineisto.
Kyselyt	Järjestökysely (N=25). Tarkastuslautakunta 30.01.2025 § 5.
Muu tiedonhankintatapa	mm. muiden hyvinvointialueiden asiakirja- ja pöytäkirja-aineisto.
Pöytäkirjat	Laphan aluevaltuuston, aluehallituksen ja tarkastuslautakunnan pöytäkirja-aineistot.
Säädökset	Aiheeseen liittyvä lainsäädäntöaineisto.
Säädösvalmisteluaineisto	Hallituksen esitykset.
Tutustumiskäynti	12.12.2024 Sodankylän Helmi-koti (ikäihmisten ympärivuorokautinen yksikkö) 30.01.2025 Kaivarin Vintti, Kemi (lastensuojeluyksikkö)
Valtakunnalliset ja julkiset www-sivustot	Valtakunnalliset selvitykset ja vertailut.

Arviointikertomuksesta viestitään tarkastuslautakunnan viestintäsuunnitelman⁶ mukaisesti. Jokavuotisia kohderyhmiä ovat valtuutetut, hyvinvointialueen asukkaat, hyvinvointialuekonsernin johto, arviointikohteet ja media. Arviointikertomuksesta tehdään myös tiivistelmä,⁷ joka jaetaan valtuutetuille tarkastuslautakunnan hyväksytyä arviointikertomuksen 15.5.2025 ennen valtuustokäsittelyä toukokuussa 2025. Hyvinvointialueen asukkaille viestitään erityisesti verkkosivuilla⁸ ja Lapin hyvinvointialueen henkilöstölle intranetissä (Kaltio).

Tarkastuslautakunnan arvioinnin tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa toiminnan kehittämiseksi kehittämis ehdotuksin ja vaihtoehtojen pohdinnan kautta. Asiantilan pelkkä toteaminen ei vielä riitä arvioinniksi.⁹

⁶ Tarkastuslautakunta 30.1.2025 § 6

⁷ Tarkastuslautakunnan 14.12.2023 § 116 palautekyselyn raportin mukaan valtuutetut pitivät valtuutetuille lähetettyä tiivistelmää erittäin hyvänä (ka. 4,47/5) toimintatapana.

⁸ <https://www.lapha.fi/>

⁹ HE 241/2020 vp., s. 628; Tarkastuslautakunta 11.6.2024 § 54. Arviointiperiaatteet, s. 10



Arviointikertomuksen väliarviointi ja vuoden 2024 arviointikertomus on tehty julkisen sektorin elinten verkkosivustojen ja mobiilisivustojen saavutettavuudesta annetun direktiivin (2016/2102, jäljempänä saavutettavuusdirektiivi)¹⁰, joka on toimeenpantu (implementoitu) Suomen lainsäädäntöön lailla digitaalisten palvelujen tarjoamisesta (306/2019, jäljempänä digipalvelulaki) laissa määriteltyjen periaatteiden ja määräysten mukaisesti. Hyvinvointialueet kuuluvat em. digipalvelulain piiriin (3 §).

Digipalvelulain 7 §:n mukaan hyvinvointialueen on varmistettava digitaalisten palvelujensa sisältöjen havaittavuus ja ymmärrettävyys sekä käyttöliittymien ja navigoinnin hallittavuus ja toimintavarmuus saavutettavuusvaatimusten mukaisesti. Saavutettavuuden neljä periaatetta ovat:¹¹ havaittavuus, hallittavuus, ymmärrettävyys ja toimintavarmuus. Havaittavuus tarkoittaa sitä, että tiedot ja käyttöliittymän osat on esitettävä käyttäjille tavoilla, jotka he voivat havaita; hallittavuus, joka tarkoittaa, että käyttöliittymän osien ja navigoinnin on oltava hallittavia; ymmärrettävyys, joka tarkoittaa, että tietojen ja käyttöliittymän toiminnan on oltava käsitettäviä; ja toimintavarmuus, joka tarkoittaa, että sisällön on oltava riittävän toimintavarma, jotta hyvin erilaiset asiakassovellukset, mukaan lukien avustavat teknologiat, voivat tulkita sitä luotettavasti.

Lapin hyvinvointialue on organisaatiosalla määrittänyt, että kaikki tuotettava julkaistava materiaali tulee olla saavutettavaa. Lapin hyvinvointialueella tiedostetaan saavutettavuuspuutteet ja toimenpiteitä ollaan suunnittelemassa. Digipalvelulaissa määritetyn kohtuuttoman rasiitteen mukaisesti poikkeamiin tulee tehdä arvio ja säilyttää tätä arviota viiden vuoden ajan. Lisäksi viiden vuoden välein tai sisältöä muutettaessa tulee tehdä uusi arvio.

Kuten aiemmin on todettu, tarkastuslautakunnan yhtenä tehtävänä on hyvinvointialuelain 125 §:n mukaan arvioida, onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Näin ei ainakaan digipalvelulain osalta valitettavasti vielä ole Laphassa toimittu, sillä esimerkiksi saavuttamattomien sisältöjen korjaaminen jälkikäteen aiheuttaa turhaa päällekkäistä työtä. Nykyisessä taloudellisessa tilanteessa, jossa myös Lapin hyvinvointialue on säästöpainneiden alaisena, tulisi etenkin arvioida päällekkäisen työn määrää, johon liittyviä ratkaisu- ja säästötoimenpiteitä (vrt. alaluku 6.3/Sopeuttamisohjelma) toistuu myös henkilöstöltä kysytyissä toimenpiteissä, sidosryhmiltä saaduissa tiedoissa sekä sopeuttamistoimissa ja strategisen talouden tasapainon mittarina.

3.4 Väliarviointi ja muu raportointi

Lapin hyvinvointialueen aluevaltuuston 26.9.2024 § 46 hyväksymän hallintosäännön 92 §:n mukaan tarkastuslautakunnan arvioinnin tulokset raportoidaan vuosittain aluevaltuustolle annettavassa arviointikertomuksessa. Ennen arviointikertomuksen valmistu-

¹⁰ EPNDir (EU) 2016/2102

¹¹ HE 60/2018 vp., s. 13



mista tarkastuslautakunta voi antaa aluevaltuustolle tarpeelliseksi katsomiaan selvityksiä. Tarkastuslautakunta voi raportoida tilikauden aikana aluevaltuustolle myös muista merkittävistä havainnoista.

Väliarviointi

Tarkastuslautakunnan 11.6.2024 § 55 hyväksymän työohjelman mukaan ulkoisen tarkastuksen yksikössä on tehty Arviointikertomuksen 2024 välivaiheena väliarviointi,¹² mikä tarkoittaa arviointikertomuksen laadintaa kahdessa vaiheessa; syksyllä 2024 valittujen arviointikohteiden osalta ja keväällä 2025 täydentyen koko vuoden osalta. Vuodelta 2024 väliarviointi keskittyy talouden arviointiin.

Väliarviointi aikatauluttaa ja rytmittää arviointityötä ja arviointikertomuksen valmistamista.¹³ Väliarviointi -nimikkeellä olevia arviointeja tehdään muillakin hyvinvointialueilla, nimi ei ole vakiintunut ja sisällöllisesti ne eroavat toisistaan, samoin asiakirjan julkisuus. Lapin hyvinvointialueen aluevaltuutetut odottavat¹⁴ arviointitietoa useammin kuin kerran vuodessa. Väliarviointi mahdollistaa joidenkin arviointikohteiden ja aiheiden syvällisemmän tarkastelun aiempaa aikaisemmassa aikataulussa.

Työvoiman vuokraus -raportti

Tarkastuslautakunta päätti selvittää työvoiman vuokrausta Lapin hyvinvointialueella¹⁵ yhteistyössä ulkoisen tarkastuksen yksikön ja toimeksiantona KPMG Oy Ab:n kanssa voimassa olleen hankintasopimuksen mukaisesti. Työvoiman vuokrauksella tarkoitettiin selvityksessä tilannetta, jossa työnantajana käyttää valvontansa alaisena sellaisia työntekijöitä, jotka ovat työsuhteessa toisen työnantajaan.

Aineisto kerättiin ajalla 19.1.-31.3.2024 koskien vuoden 2023 tapahtumia. Tietolähteinä käytettiin lainsäädännön, alan kirjallisuuden ja Laphan vuokratyövoiman käyttöön liittyvän ohjeistuksen lisäksi Hankintapulssia, Cludia-sopimusjärjestelmää sekä Rondo- ja Tabella-talousjärjestelmää. Tarkastuslautakunta hyväksyi Työvoiman vuokraus -raportin 22.5.2024 § 42 ja asia käsiteltiin Lapin hyvinvointialueen aluevaltuustossa 10.6.2024 § 37.

Aluehallitus on hyväksynyt hankintaohjeen 15.11.2023 § 434, jonka mukaan ennakoitua arvoltaan vähintään 60 000 euroa arvioidut hankinnat kilpailutetaan hankintayksikön toimesta. Työvoiman vuokraus-raportissa tehtyjen huomioiden perusteella on aloitettu toimenpiteitä. Hankintayksikköön on saatu perustettua 10 uutta hankintojen asiantuntijatehtävää aluehallituksen 22.1.2025 § 18 päätöksellä, mikä lisää hankinta-asioiden laatua ja hankintayksikön keskeistä roolia hankinta-asioissa.

¹² Tarkastuslautakunta 21.11.2024 § 97

¹³ Tarkastuslautakunta 11.6.2024 § 55. Arviointikertomus 2024, Työohjelma ja sen toteuttamissuunnitelma kaudelle 2024-2025

¹⁴ Tarkastuslautakunta 14.12.2023 § 116

¹⁵ Tarkastuslautakunta 18.1.2024 § 4



Yhteistyön toteutuminen Pohjois-Suomen YTA-yhteistyöalueella

Pohjois-Suomen yhteistyösopimus (YTA-sopimus) on hyväksytty Kainuun, Keski-Pohjanmaan (Soite), Lapin (Lapha) ja Pohjois-Pohjanmaan (Pohde) hyvinvointialueiden aluevaltuustoissa joulukuussa 2022. YTA-sopimus oli ensimmäinen Suomessa hyväksytty yhteistyöaluesopimus.

Pohjois-Suomen yhteistyöalueen (YTA, YT-alue) tarkastuslautakunnat pitivät Oulussa 10.-11.1.2024 seminaarin, jonka yhteydessä sovittiin tarkastuslautakuntien yhteisarvioinnista vuonna 2024. Yhteisarvioinnin tarkoituksena oli selvittää Pohjois-Suomen hyvinvointialueiden yhteistyön toteutumista Pohjois-Suomen yhteistyöalueella sekä YTA-yhteistyölle ja yhteistyösopimuksessa asetettujen tavoitteiden toteutumista. YTA-sopimuksen sisällöstä erityistarkasteluun valittiin lääkinnälliset ja muut tukipalvelujen sekä henkilöstön ja osaamisen varmistaminen.¹⁶

Tiedonhankintatapoina käytettiin mm. arviointitilaisuuksia hyvinvointialueiden johdolle sekä YTA-sopimuksen mukaisesti arvioitavaksi valittujen alatyöryhmien jäsenille suunnattua Webropol-kyselyä (N=39). Kyselyn vastausprosentti oli 56 %. Aineistoja on analysoitu sekä laadullisin että määrällisin menetelmin.

Hyvinvointialueiden strategioissa ja sen toimeenpano-ohjelmissa on tavoitteita YTA-yhteistyölle, mutta niiden tavoiteasetanta, mittarit, seuranta ja raportointi ovat puutteellisia. Tavoitteet ovat toteutuneet 68 %:sti. YTA-sopimuksen tavoitteet ovat toteutuneet kohdalaisen hyvin, kokonaan on toteutunut kolmannes (32 %) tai osittain toteutunut viidennes (21 %).

YT-alueen hyvinvointialueiden yhteistyön koetaan olevan vahvasti Pohteen koordinoimaa, mikä kuuluuakin yliopistosairaalan tehtävään. YTA-yhteistyölle on tehty rakenteita, joita tulee selkeyttää. YTA-sopimuksen toimeenpanoa ei ole organisoitu riittävällä tasolla, eikä sopimuksen tavoitteiden etenemistä ole johdettu tehokkaasti, jotta se olisi johtanut riittäviin käytännön toimenpiteisiin. YTA-yhteistyön tehostamisella on mahdollista ratkaista henkilöstön saatavuuden haasteita ja saavuttaa kustannussäästöjä.

Tarkastuslautakunnat ovat antaneet suosituksia YTA-yhteistyön organisointiin, tavoitteisiin ja mittareiden laadintaan, YTA-sopimuksen päivitykseen ja YTA-yhteistyön kehittämiseen liittyen.

Hyvinvointialueet ja HUS-yhtymä, mittarityöryhmän raportti 2025

Vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä on siirtynyt kunnilta ja kuntayhtymiltä 21 hyvinvointialueelle ja HUS-yhtymälle 1.1.2023. Tarkastuslautakuntien haasteena on ollut luotettavan ja vertailukelpoisen tiedon ajantasainen saanti eri tietolähteistä. Tämän vuoksi hyvinvointialueiden ulkoisten tarkastusten yksiköt

¹⁶ Tarkastuslautakunta 15.5.2025 § 50



(HUS-yhtymä sekä Kanta-Häme, Keski-Suomi, Keski-Uusimaa, Lappi ja Vantaa-Kerava) aloittivat yhteistyön paremman vertailutiedon saamiseksi taloudesta ja toiminnasta.¹⁷

Tarkastuslautakunnat tarvitsevat arviointityöhönsä tuoreita ja vertailukelpoisia tietoja. Tämän pienen pilottityön perusteella voidaan todeta, että vertailukelpoisen tiedon saamisessa on monia haasteita. Mittarityöryhmän tavoitteena on saada yhteistyöllä ja yhteismitallisilla mittareilla lisää vaikuttavuutta ja vertailtavuutta arviointityöhön.

Hyvinvointialueiden ja HUS-yhtymän eroista huolimatta on tärkeää, että tarkastuslautakunnat pystyvät vertaamaan organisaation toimintaa ja taloutta muihin hyvinvointialueisiin. Pilottityön perusteella esimerkiksi henkilöstöressurssien arviointia varten tarvittaisiin tietoa vakansseista ja vuokratyövoimaan käytetyistä henkilöstöressursseista esimerkiksi henkilötöyvuosina.

Toimintaa kuvaavien mittareiden perusteella on mahdotonta tehdä pitkälle meneviä johtopäätöksiä tai yhtenäistä analyysia muun muassa puutteellisten tietojen ja tietojen vertailukelpoisuuden puutteen vuoksi.

Laatua kuvaavina mittareina käytettiin kanteluiden ja muistutusten määriä. Määrät vaihtelevat alueittain ja myös näiden tietojen vertailtavuus on heikkoa, jopa mahdotonta. NPS-suositeluindeksi on valtakunnallisesti käytössä asiakaskokemuksen mittari, mutta sen käyttö vaihtelee alueellisesti ja sisällöllisesti, minkä vuoksi tulokset eivät ole tällä hetkellä hyvinvointialueiden kesken yhtenäistä ja vertailukelpoista.

Tarkastuslautakuntien tulisi edellyttää parempaa tietopohjaa hyvinvointialueiden johtamisen ja arvioinnin tueksi. Yhtenäisesti määritellyt mittarit ovat seurannan ja raportoinnin näkökulmasta olennaista.

3.5 Laatu- ja toimintajärjestelmien kehittäminen

3.5.1 Lapin hyvinvointialueen laadunhallinta

Hyvinvointialueella on aina johtamis-, laatu- ja toimintajärjestelmä. Ne ovat joko ihmisten mielissä, paperilla tai kuvattuna tietojärjestelmässä.¹⁸ Ne syntyvät joko spontaanisti tai suunnitellusti ja tarkoituksenmukaisesti. Johtamisrakenteet, periaatteet ja pelisäännöt koskevat hyvinvointialueen henkilöitä, joiden toimenkuvaan kuuluu johtamistehtäviä. Hyvinvointialueen johtamisjärjestelmän läpinäkyvyys ja kyvykkyys edellyttävät kuvauk-

¹⁷ Tarkastuslautakunta 15.5.2025 § 51

¹⁸ Leppänen *et al.* 2024, s. 252



sia, jotta kaikilla esimiehillä hyvinvointialuekonsernin eri tasoilla on mahdollisuus yhdenmukaiseen johtamiseen ja tiedon saamiseen johtamisen tueksi. Johtamisjärjestelmä näkyy tavoitteiden mukaisena toimintana jokapäiväisessä arjessa.

Toiminnan laatu on tärkeä tekijä, jolla varmistetaan Lapin hyvinvointialueen asukkaiden tyytyväisyyttä toimintaan. Kokonaisvaltaisen laatu- ja kehittämistyön avulla varmistetaan työprosessien sujuvuus, yhteistyön joustavuus ja toiminnan taloudellisuus. Palvelun laatu on koko työyhteisön asia. Se on johdon ja henkilöstön yhteistyötä ja vaatii molempien sitoutumisen. Osaava, motivoitunut ja työyhteisöön sitoutunut henkilöstö on laadun edellytys. Laadunhallinta on osa arkityötä, yhteistyötä ja vuorovaikutusprosesseja. Oman työn kehittäminen on jokaisen työntekijän tehtävään sisäänrakennettu velvollisuus. Laaduntuottokyvyn tulee olla jatkuvaa. Aina, kun hajonta on liian suurta, syntyy hukkaa. Laadunhallinta on virheiden ja hajonnan vähentämistä.¹⁹

Lapin hyvinvointialueen organisaatiota koskeva laadunhallintatyö on vasta alussa. Laadunhallinnan organisoitumista ja resursointia arvioidaan osana talouden sopeuttamisen kokonaisuutta.²⁰ Laadunhallintajärjestelmää ei ole vielä päätetty, mutta esityksenä tulee olemaan SHQS (Social and Health Quality Standard, suom. sosiaali- ja terveydenhuollon laatustandardi) kattavan vertailun tuloksena. SHQS on ollut joissain Laphan yksiköissä käytössä ennen hyvinvointialuetta ja Suomessa se on käytössä kuudella hyvinvointialueella, joista useille on myönnetty SHQS-laatusertifikaatteja toimintoihin. Kymenlaaksossa on todettu SHQS soveltuvaksi myös tukipalveluihin. Laphassa SHQS-laaduntunnustus on myönnetty Kolpeneen tuki- ja osaamiskeskukseksi, joka ollut osa Lapin hyvinvointialuetta 1.1.2023 alkaen, ja viimeisin ulkoinen ylläpitoauditointi järjestettiin elokuussa 2024. SHQS-laatuohjelma on arvioitu soveltuvimmaksi Lapin hyvinvointialueen laadunhallinnan ja johtamisen tarpeisiin.²¹

Vaikka Lapin hyvinvointialueella on hankittu²² IMS -toimintajärjestelmä (Integrated Management Systems, suom. integroidut hallintajärjestelmät), ei prosesseja, niiden vaiheita, eikä laadunhallintatyön organisointiakaan ole toistaiseksi kuvattu luonnostelua pidemmälle. IMS-järjestelmän käyttöönoton laajentaminen ja hyödyntäminen tulee tukemaan keskeisten strategisten muutosprosessien toimeenpanoa. Keskeisesti merkittävät ohjausprosessit sekä integroituneet hoito- ja palvelupolut / toimintaprosessit kuvataan IMS-järjestelmällä ja ovat kaikkien hoitoon tai palveluun osallistuvien käytössä sekä tarpeen mukaan myös päätöksentekijöiden, asiakkaiden ja potilaiden nähtävissä.²³

Organisaation jatkuva kehittäminen on välttämätöntä. Toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja uusiin haasteisiin on reagoitava nopeasti. Samoin kilpailu osaavasta työvoimasta hyvinvointialueilla ja hyvinvointialueiden kesken kiristyy koko ajan. Laadunhallinta on keskeinen elementti organisaation johtamisesta ja laatu politiikan toteuttamisesta.²⁴ Strategiajohtaja vastaa hyvinvointialueen laadunhallinnan koordinaatiosta ja tu-

¹⁹ IMS tietokirja 2018, s. 9

²⁰ Tarkastuslautakunta 22.5.2024 § 43. Arviointikertomus 2023, s. 16

²¹ Arviointitilaisuus 30.1.2025

²² Tarkastuslautakunta 22.5.2024 § 43. Arviointikertomus 2023, s. 17

²³ Arviointitilaisuus 30.1.2025

²⁴ Tarkastuslautakunta 22.5.2024 § 43. Arviointikertomus 2023, s. 17

esta laatu järjestelmän ja IMS-järjestelmän käyttöönoton osalta. Toimiala- ja vastuualuejohto vastaa johtovastuuseensa kuuluvien palveluiden osalta laadun johtamisesta. Laatujohtaminen kuuluu olennaisena osana johtamisen perustehtävään kaikilla johtamisen tasoilla (Taulukko 4).²⁵

Taulukko 4. Lapin hyvinvointialueen laadunhallintatyön organisointi ja toteuttaminen (ei vielä hyväksytty).

Toimija	Rooli
Strateginen johto	Laatupolitiikka, tavoitteiden asettaminen strategia huomioiden
Laadunhallinta palvelut	Laadunhallintajärjestelmän ylläpito ja koordinointi
Toimialajohto	<ul style="list-style-type: none"> - Tavoitteisiin vastaaminen. - Ydinprosessien määrittely, seuranta ja kehittäminen.
Vastuualuejohto	Laatu-/toimintakäsikirja / omavalvontasuunnitelmien mukaisesti toiminnan johtaminen, seuranta, kehittäminen ja raportointi johtamisjärjestelmän mukaisesti
Henkilöstö	Laatu-/toimintakäsikirja / omavalvontasuunnitelmien mukainen toiminta ja toiminnan kehittäminen yhdessä asiakkaiden kanssa

Lapin hyvinvointialueen laadunhallintajärjestelmän rakentamisen ja käyttöönoton hanke on käynnistynyt helmikuussa 2025. Yhteistoimintamenettelyt ovat viivästyttäneet hankkeen käynnistymistä, koska tarkoituksena on palkata hankkeeseen Laphan omia työntekijöitä. Tällä varmistetaan, että toimintatavat ja osaaminen ovat Laphan käytössä jatkossakin. Hyvinvointialueen vakioidun laadunhallintamenetelmän käyttöönotto-projektin tavoitteena on ottaa käyttöön Lapin hyvinvointialueelle yhteinen laadunhallintajärjestelmä johtamisen tueksi sekä luoda periaatteet laadunhallinnan vakiinnuttamiselle ja toiminnan jatkuvalla kehittämiselle. Pitkällä aikavälillä hyvinvointialueen yhteinen laadunhallintajärjestelmä yhtenäistää toimintakulttuuria ja parantaa organisaation toiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta.²⁶

Mittaripilotointiin osallistuneilla organisaatioilla²⁷ on käytössä kaksi eri laadunhallintajärjestelmää: ISO 9001²⁸ HUS-yhtymässä ja Vantaa-Keravan hyvinvointialueella ja SHQS

²⁵ Arviointitilaisuus 30.1.2025

²⁶ Arviointitilaisuus 30.1.2025

²⁷ Tarkastuslautakunta 15.5.2025 § 51

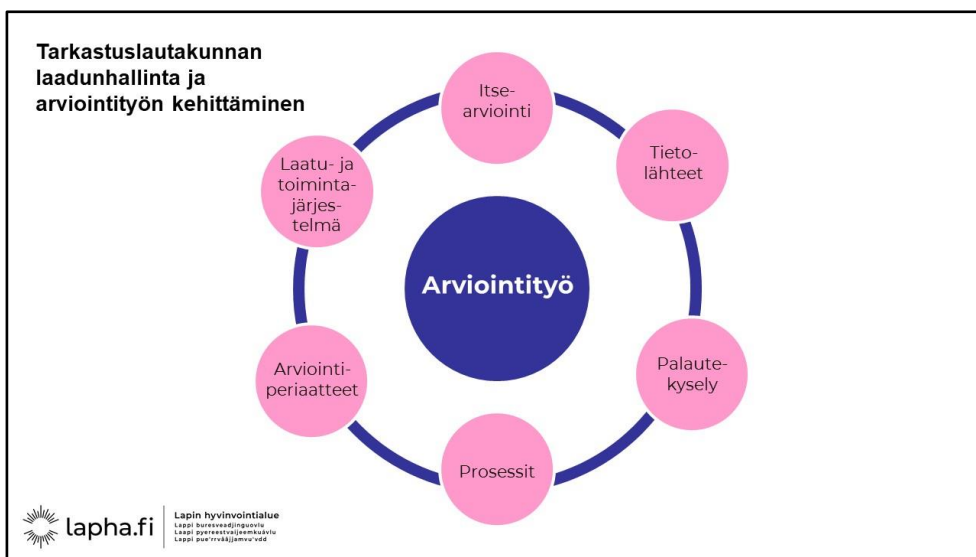
²⁸ <https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suositut-standardit/iso-9001-laadunhallinta/>, 26.3.2025, 9:40

Keski-Uudenmaan ja Lapin hyvinvointialueilla.²⁹ Kanta-Hämeen ja Keski-Suomen hyvinvointialueilla ei ole käytössä kattavaa laadunhallintajärjestelmää. Organisaatioilla on käytössä useita eri toiminnanohjausjärjestelmiä, mm. Apotti³⁰ ja IMS.

3.5.2 Tarkastuslautakunnan laadunhallinta ja arviointityön kehittäminen

Tarkastuslautakunnan laadunhallinnan ja arviointityön kehittämisen osa-alueita ovat seuraavat: arviointiperiaatteet, itsearviointi, laatu- ja toimintajärjestelmä, palautekyselyt, prosessit ja tietolähteet (Kuva 3). Em. osa-alueet ovat arviointityön laadunhallinnan kokonaisuutta, jatkuvaa laadun parantamista ja kehittämistä.

Kuva 3. Tarkastuslautakunnan laadunhallinta ja arviointityön kehittäminen.



Tarkastuslautakunta toteutti palautekyselyn valtuutetuille ja varavaltuutetuille 21.9.2023 § 84 ja hyväksyi palautekyselyn raportin 14.12.2023 § 116. Kyselyn perusteella tarkastuslautakunta oli onnistunut suhteellisen hyvin tehtävässään ja Arviointikertomuksessaan vuodelta 2022. Tarkastuslautakunnan arviointityö toteuttaa lautakunnan itsensä 16.2.2023 § 21 hyväksymiä arviointiperiaatteita,³¹ jonka mukaan arvioinnin tulee olla objektiivista ja luotettavaa ja sen tulisi tukea päätöksentekoa ja toiminnan kehittämistä sekä edistää hallinnon ja päätöksenteon avoimuutta ja läpinäkyvyyttä.

²⁹ <https://www.aurevia.com/fi/auditointi-ja-sertifiointi/shqs-standardi>, 26.3.2025, 9:50

³⁰ <https://www.apotti.fi/>, 26.3.2025, 10:25. [https://fi.wikipedia.org/wiki/Apotti_\(potilastietoj%C3%A4rjestelm%C3%A4\)](https://fi.wikipedia.org/wiki/Apotti_(potilastietoj%C3%A4rjestelm%C3%A4)), 26.3.2025, 9:26

³¹ Tarkastuslautakunta 11.6.2024 § 54, Arviointiperiaatteet 2024-2026



Tarkastuslautakunta on jatkanut arviointityön kehittämistä vuonna 2024 määrittämällä kuusi pääprosessia (arviointikertomus, laadunhallinta, päätöksenteko, sidonnaisuusilmoitukset, tilintarkastus ja verkostoyhteistyö) sekä toteuttamalla itsearviointin.³² Prosessikuvauksia on tehty yhteistyössä Keski-Suomen hyvinvointialueen ulkoisen tarkastuksen viranhaltijoiden kanssa. Tietolähteiden ja hyvinvointialueiden vertailutiedon sekä yhteisten mittareiden kehittämistä tehdään yhteistyössä muiden hyvinvointialueiden³³ ulkoisen tarkastuksen viranhaltijoiden kanssa. Tässä arviointikertomuksessa on käytetty vertailutietoa hyvinvointialueiden yhteisten mittareiden kautta.

Arviointikertomus 2024 on käynyt kokonaisuudessaan ilman tarkastuslautakunnan johtopäätöksistä johdettuja kannanottoja arviointitilaisuuksissa kuultujen viranhaltijoiden asiatarastuksessa tarkastuslautakunnan 27.3.2025 § 29 päätöksen mukaisesti. Kommentteja on saatu 10.4.2025 mennessä mahdollisten väärinymmärrysten tai virheiden korjaamiseksi. Vastuu arviointikertomuksen sisällöstä on kommentteista huolimatta edelleen tarkastuslautakunnalla. Asiatarkastuksen tarkoituksena on lisätä arvioinnin luotettavuutta.

Johtopäätökset – Tarkastuslautakunnan arviointitoiminta

- ★ Laatu on tärkeä menestystekijä. Lapin hyvinvointialueen laadunhallintatyö on etenemässä. Laatu politiikka luo yhteisen perustan laadunhallintatyölle sekä osoittaa suunnan määrätietoiselle laadunhallinnan kehittämislle. Yhteinen laatu politiikka nojaa arvoihin ja hyvinvointialuestrategiaan.
- ★ Tarkastuslautakunta on jatkanut oman arviointityönsä kehittämistä ja laadunhallintaa aloittamalla lautakunnan pääprosessikuvauksia Laphan yhteiseen IMSiin, toteuttamalla lautakunnan itsearviointin ja jatkamalla yhteistyötä muiden hyvinvointialueiden kanssa.
- ★ Arviointikertomus 2024 on laadittu kahdessa vaiheessa. Tarkastuslautakunta hyväksyi Väliarviointin 21.11.2024 § 97. Arviointikertomus 2024 hyväksyttäneen kokonaisuudessaan 15.5.2025 kokouksessa.
- ★ Tarkastuslautakunnan toimintamallit ja arviointityö ovat vakiintumassa.
- ★ Vuoropuhelu ja yhteistyö Lapin hyvinvointialueen johdon, aluehallituksen sekä aluevaltuuston kanssa on jatkuvaluonteista ja sujuvaa.

³² Tarkastuslautakunta 26.9.2024 § 76

³³ HUS-yhtymä, Kanta-Hämeen, Keski-Suomen, Keski-Uudenmaan ja Vantaa-Keravan hyvinvointialueet



Johtopäätökset – Tarkastuslautakunnan arviointitoiminta, jatkuu...

- ★ Yhteistyö myös muiden hyvinvointialueiden kanssa lisää ymmärrystä toimintaympäristöstä ja hyvinvointialueiden kohtaamista haasteista. Yhteistyöllä voidaan kehittää arviointityötä ja sen laatua sekä vaikuttavuutta. Yhteistyöllä voidaan saavuttaa myös kustannushyötyjä.
- ★ Talouden sopeuttamiseen liittyvät yhteistoimintaneuvottelut voivat viivästyttää keskeisten hankkeiden etenemistä, kuten laatujärjestelmän rakentamisen kohdalla on käynyt.
- ★ Tämä arviointikertomus on digipalvelulain mukainen ja siten saavutettavassa muodossa. Lapin hyvinvointialueella tuotettavassa aineistoissa näin ei vielä täysin ole ja saavuttamattomien sisältöjen korjaaminen jälkikäteen aiheuttaa turhaa päällekkäistä työtä.

4 Lapin hyvinvointialueen organisaatio

”Nyt on tuhannen taalan paikka uudistua.”

Aluevaltuuston jäsen

4.1 Luottamushenkilöorganisaatio

Hyvinvointialuelaki mahdollistaa erilaiset johtamis- ja organisaatiomallit. Hyvinvointialueiden organisaatiot ovat kuntien tavoin nk. duaaliorganisaatioita, jolloin johtaminen ja kaantuu poliittiseen johtamiseen ja ammattijohtamiseen. Dualistisen periaatteen mukaan ylintä päätösvaltaa käyttää valtuusto ja päätösten valmistelusta ja täytäntöönpanosta vastaavat aluehallitus ja sen alainen hallinto. Valtuusto päättää, mitä asioita se siirtää alemmille toimielimille. Vallitsevana ajatteluna hallinnon kehittämisessä kunnissa on ollut valtuuston päätösvallan siirtäminen muissa kuin strategisesti keskeisissä asioissa alaspäin.

Poliittiseen johtamiseen kuuluvat strategisten tavoitteiden asettaminen, arvovalintojen ja päätöksentekoa ohjaavien linjausten tekeminen. Ammatillinen johtaminen on poliittisen päätöksenteon apuna toimivan valmistelu- ja täytäntöönpano-organisaation johta-



mista. Johtamisen rakenteiden ja toimintatapojen on oltava määriteltyjä. Johtajien roolien tulee olla selkeät, niihin on sitouduttava ja niiden tulee tukea toisiaan. Johtajien tulee nauttia toistensa luottamusta.³⁴

Aluevaltuusto päättää muun muassa hyvinvointialueen organisaatiosta, hallintosäännöstä, strategiasta sekä palvelua ohjaavasta sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämissuunnitelmasta sekä pelastustoimen palvelutasopäätöksestä. Lapin hyvinvointialueen aluevaltuustossa on 59 jäsentä.³⁵ Aluevaltuuston puheenjohtajana on toiminut 2.3.2022 alkaen Johanna Ojala-Niemelä ja aluehallituksen puheenjohtajana Tapani Melaluoto.

Hyvinvointialueen luottamushenkilöorganisaatiomallista (Kuva 4) päätettiin hallintosäännön (HS)³⁶ hyväksymisen yhteydessä. Organisaatioon ei ole tullut vuonna 2023-2024 muutoksia. Luottamushenkilöorganisaatioon on tehty aluevaltuuston kokouksessa 7.4.2025 muutoksia 1.6.2025 alkaen. Lautakuntien jäsenet valittiin ensimmäisessä aluevaltuuston kokouksessa 2.3.2022 ensimmäiselle kaksivuotiskaudelle ja toiselle kaksivuotiskaudelle aluevaltuuston kokouksessa 18.12.2023:

- aluehallituksen alaisuudessa toimii kolme lautakuntaa; hyvinvointi- ja yhdyspintalautakunta (15 jäsentä), pelastus- ja valmiuslautakunta (15 jäsentä) ja osallisuus- ja asiakkuuslautakunta (15 jäsentä);
- aluehallituksen alaisuudessa toimii kaksi jaostoa: yksilöasioiden jaosto ja henkilöstöjaosto (HS § 36);
- aluevaltuuston alaisuudessa toimivat saamen kielen lautakunta (13 jäsentä), tarkastuslautakunta (15 jäsentä) ja aluevaalilautakunta (5 jäsentä); sekä
- Lapin hyvinvointialueelle on perustettu kolme vaikuttamistoimielintä;³⁷ nuorisovaltuusto (HS § 20), vanhusneuvosto (HS § 21) ja vammaisneuvosto (HS § 22).

Yksilöasioiden jaosto (7 jäsentä) tekee sellaiset sote -palveluihin liittyvät yksilöitä koskevat päätökset, jotka eivät kuulu viranhaltijoille. Lisäksi jaosto käsittelee viranhaltijoiden päätöksistä tehdyt oikaisuvaatimukset, jotka koskevat yksilökohtaista sosiaali- ja terveydenhuollon palvelua tai asiakasmaksuja.

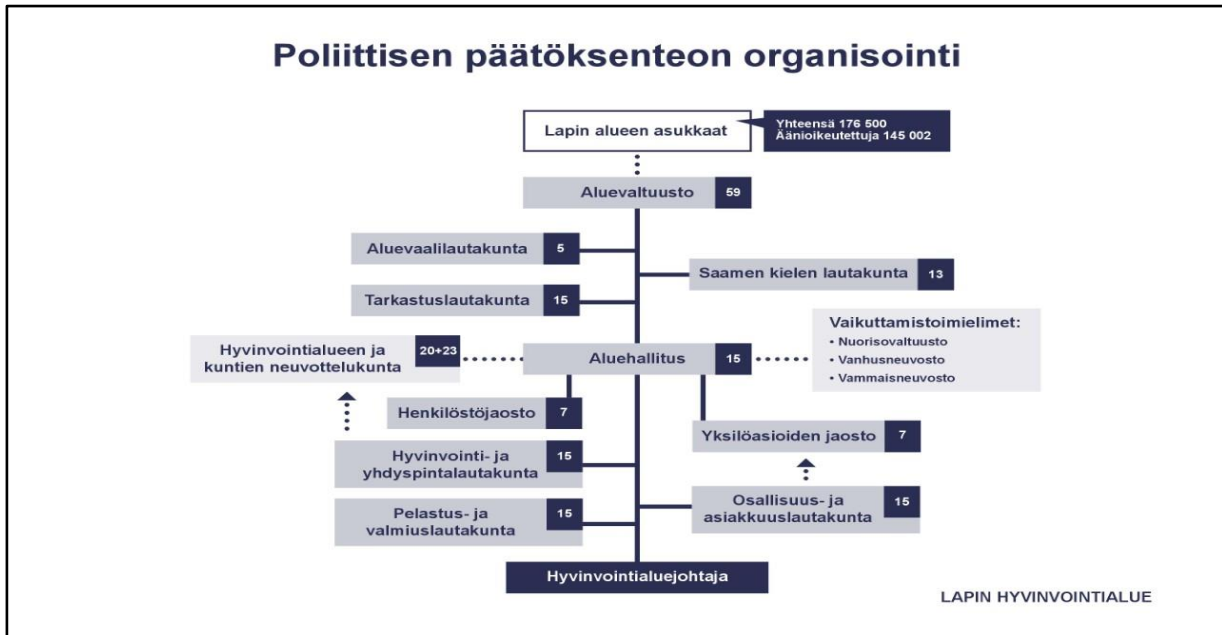
³⁴ Leppänen *et al.* 2024, s. 253

³⁵ Lapin hyvinvointialueen aluevaltuustoon valittiin 23.1.2022 aluevaaleissa yhteensä 59 valtuutettua seuraavasti: Suomen Keskusta 21, Suomen Sosialidemokraattinen Puolue 9, Vasemmistoliitto 8, Kansallinen Kokoomus 8, Perussuomalaiset 7, Lapin Sitoutumattomat -yhteislista 3, Vihreä liitto 2 ja Suomen Kristillisdemokraatit 1.

³⁶ Aluevaltuusto 19.12.2022 § 134

³⁷ Aluevaltuusto 19.12.2022 § 134

Kuva 4. Luottamushenkilöorganisaatio.



Suurimman päätöksentekovastuun on kantanut edellisvuosien tapaan aluehallitus valmistelijoidensa tukemana. Tarkastuslautakunta suositteli arviointikertomuksessaan 2023 päätöksenteon hajauttamista tarkoituksenmukaisella tavalla sekä luottamushenkilöelinten päätösvallan rajojen uudelleen määrittelyä, mutta vuonna 2024 ei tähän muutosta ole tapahtunut. Aluehallitus kokoontui ajalla 17.1.-18.12.2024 yhteensä 26 kertaa ja on käsitellyt 588 asiaa. Aluevaltuusto kokoontui kuusi kertaa ja käsiteli 80 asiaa. Lautakunnista aluevaalilautakunnalla (yksi kokous) sekä pelastus- ja valmiuslautakunnalla (neljä kokousta) oli vähiten kokouksia (Taulukko 5).

Taulukko 5. Lapin hyvinvointialueen toimielimet, kokousten ja asioiden (§) lukumäärät ajalla 1.1.-31.12.2024.³⁸

Toimielin	kokousten lkm	§ lkm	ajalla
Aluevaltuusto	6	80	19.02.-16.12.2024
Aluehallitus	26	588	17.01.-18.12.2024
Aluehallitus, henkilöstöjaosto	12	184	23.01.-17.12.2024
Aluehallitus, yksilöasioiden jaosto	11	230	25.01.-17.12.2024
Aluevaalilautakunta	1	7	24.10.2024

³⁸ https://lapha-julkaisu.tweb.fi/ktwebscr/epj_kokl_tweb.htm. 29.10.2024, 13:32. Yksilöasioiden jaosto: toimielimen sihteerin sähköpostiviesti 1.11.2024, 13:31

Toimielin	ko- kous- ten lkm	§ lkm	ajalla
Hyvinvointi- ja yhdyspintalautakunta	10	139	11.01.-21.11.2024
Osallisuus- ja asiakkuuslautakunta	9	78	08.02.-25.11.2024
Pelastus- ja valmiuslautakunta	4	39	14.03.-21.11.2024
Saamen kielen lautakunta	6	73	12.02.-25.11.2024
Tarkastuslautakunta	11	112	18.01.-12.12.2024
Nuorisovaltuusto	5	53	06.02.-17.12.2024
Vammaisneuvosto	4	54	20.02.-12.11.2024
Vanhusneuvosto	4	46	27.02.-05.11.2024
Yhteistoimintaelin	4	53	26.02.-18.11.2024

Osallisuus ja asiakkuuslautakunta

Lapin hyvinvointialueen (Lapha) hallintosäännön³⁹ 11 §:ssä määrätään palveluiden käyttäjien, hyvinvointialueen asukkaiden sekä henkilöstön osallisuudesta, osallistumisesta ja vaikuttamisesta. Edelleen hallintosäännön 39 §:ssä määrätään osallisuus- ja asiakkuuslautakunnan tehtävistä ja toimivallasta. Osallisuus- ja asiakkuuslautakunta edistää hyvinvointialueen asukkaiden ja palvelujen käyttäjien osallisuutta, osallistumista ja vaikuttamista hyvinvointialueen toimintaan sekä pitää huolta monipuolisista ja vaikuttavista osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksista ja menetelmistä.

Osallisuus- ja asiakkuuslautakunta on kokoontunut vuonna 2024 yhdeksän kertaa ja käsitellyt 78 asiaa. Lautakunnan puheenjohtajana toimi Riitta Liinamaa ja esittelijänä kehitysjohtaja Mikko Häikiö. Lautakunnan valmistelijoina ovat toimineet erityisasiantuntija Heljä Rahikkala ja asiantuntija Anne Luiro.

Osallisuus- ja asiakkuuslautakunnan toiminnan kehittämistä on tehty koko ajan. Lautakunnalla ei ole suoraan päätösvaltaa, vaan se voi tehdä ehdotuksia asioista. Tämä on lautakunnan työn ja asioiden valmistelun näkökulmasta haasteellista. Lautakunnan tehtäviä ja vastuita tulisikin tarkentaa, mutta lautakunta ei ole ollut mukana hallintosääntötyöryhmässä.⁴⁰

³⁹ Aluevaltuusto 19.12.2022 § 134

⁴⁰ Arviointitilaisuus 26.9.2024



Vaikuttamistoimielimet

Samoin kuin kunnissa kuntalain (410/2015) mukaan, on hyvinvointialueilla hyvinvointialuelain 32 § mukaan aluehallituksen on asetettava vaikuttamistoimielimet; nuorten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien varmistamiseksi nuorisovaltuusto tai vastaava nuorten vaikuttajaryhmä, ikääntyneen väestön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien turvaamiseksi vanhusneuvosto sekä vammaisten henkilöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien varmistamiseksi vammaisneuvosto.

Vaikuttamistoimielimille tulee antaa mahdollisuus vaikuttaa hyvinvointialueen toiminnan suunnitteluun, valmisteluun, toteuttamiseen ja seurantaan asioissa, joilla on tai joilla vaikuttamistoimielin arvioi olevan merkitystä lasten ja nuorten, ikääntyneen väestön tai vammaisten henkilöiden ja heidän tarvitsemiensa palveluiden kannalta, ja vaikuttamistoimielimet tulee ottaa mukaan osallistumisen ja kuulemisen kehittämiseen hyvinvointialueella käsittelemään näille kohderyhmille keskeisiä asioita.⁴¹

Nuorisovaltuuston tehtäväkenttänä olisivat kaikki toiminnot, joilla olisi merkitystä nuorten, heidän elinolosuhteidensa ja tarvitsemiensa palvelujen kannalta. Hyvinvointialueen nuorisovaltuusto voisi nostaa esiin lapsille ja nuorille tärkeitä asioita hyvinvointialueen toiminnassa ja tuoda päätöksentekijöille tietoon lasten ja nuorten tarpeita ja ajatuksia. Jos nuorisovaltuuston edustaja saisi lisäksi läsnäolo- ja puheoikeuden hyvinvointialueen muissa toimielimissä, kuten valtuustossa ja lautakunnissa, parantuisivat tiedonkulku ja nuorten vaikutusmahdollisuudet edelleen. Kun nuorisovaltuustoja kootaan, olisi tärkeä huomioida eri lapsiryhmien osallistumismahdollisuudet.

Vaikuttamistoimet ovat edustamansa väestöryhmän vaikuttamis- ja kuulemiskanavia. Vaikuttamistoimielimet eivät ole hyvinvointialuelain 35 §:ssä tarkoitettuja hyvinvointialueen toimielimiä, jotka ovat hyvinvointialueen viranomaisia ja voivat käyttää julkista valtaa. Vaikuttamistoimielimet eivät myöskään ole tasa-arvolain tarkoittamia julkista valtaa käyttäviä toimielimiä, joten niiden kokoonpanoon ei tarvitse soveltaa 40 prosentin sukupuolikiintiötä. Tavoitteena on, että vaikuttamistoimielimiin kuitenkin nimetään mahdollisimman tasapuolisesti sekä miehiä että naisia. Vaikuttamistoimielimille ei voida delegoida toimivaltaa.⁴²

Vaikuttamistoimielinten jäsenet valitaan hyvinvointialueen kunnissa toimivien vastaavien vaikuttamistoimielinten jäsenistä siten, että kustakin vaikuttamistoimielimestä valitaan vähintään yksi edustaja. Säännöksellä korostetaan yhtäältä hyvinvointialue- ja kuntatason vaikuttamistoimielinten välistä yhteyttä sekä toisaalta kuntien vaikuttamistoimielinten tasapuolista edustusta hyvinvointialueen vaikuttamistoimielimessä. Muilta osin jäsenmäärä, kokoonpano sekä vaikuttamistoimielinten valinta ja esimerkiksi toimintatavat jäävät hyvinvointialueen päätettäväksi. Vaikuttamistoimielimiin voidaan valita myös muita kuin kuntien vaikuttamistoimielimiin valittuja henkilöitä. Laissa ei määritellä vaikut-

⁴¹ HE 241/2020 vp., s. 501

⁴² Leppänen *et al.* 2024, s. 337



tamistoimielinten toimikautta. Toimikausi voi olla lyhyempikin kuin valtuustokausi. Hallintosäännössä voidaan myös valtuuttaa vaikuttamistoimielin itse täydentämään kokoonpanoan toimikauden aikana.⁴³

Aluehallituksen on huolehdittava vaikuttamistoimielinten toimintaedellytyksistä. Vaikuttamistoimielimen toimintaan täytyy varata riittävät määrärahat. Lain perustelujen mukaan erillinen määräraha talousarvioissa jätnevoittäisi vaikuttamistoimielinten toimintaa. Toimielimen jäsenille voidaan maksaa kokouspalkkioita, mikäli asiasta määrätään hallintosäännössä. Hyvinvointialuelain, hallintolain (434/2003) ja hallintosäännön kokous- ja hallintomenettelyä koskevia säännöksiä ja määräyksiä ei tarvitse soveltaa vaikuttamistoimielimissä. Ne voivat toimia vapaammin menettelymuodoin.

Aluehallitus voi kuitenkin laatia ja hyväksyä vaikuttamistoimielimelle toimintasäännön, jonka sisältönä voi olla esimerkiksi toimielimen lakisääteiset ja mahdolliset muut tehtävät, jäsenten lukumäärä ja valintatapa, toimikausi, kokous- ja toimintakäytännöt, puheenjohtajan valinta, sihteerin tehtävien hoitaminen, toimintasuunnitelman laatiminen ja toimintakertomuksen antaminen sekä yhteistyö kuntatason vaikuttamistoimielimen kanssa. Toimintasääntöön voidaan jättää vaikuttamistoimielimelle mahdollisuuksia myös itse kehittää toimintaansa haluamaansa suuntaan.

Toimintasääntö edistää vaikuttamistoimielinten toimintaedellytyksiä. Hyvinvointialue edistää toimintaedellytyksiä myös osoittamalla kokoustilan, huolehtimalla kokousten järjestämisestä, vastaamalla kokouksista aiheutuneista kustannuksista ja antamalla tarvittaessa apua kokousasioiden valmisteluun ja kokouksen sihteerin tehtäviin. Toimintaedellytyksistä huolehdittaessa tulee ottaa tarpeellisilta osin huomioon myös esteettömyys ja saavutettavuus sekä muut vaikuttamistoimielimen toiminnan ja sen jäsenten tosiasiallisten osallistumismahdollisuuksien turvaamiseen liittyvät seikat.

Vanhusneuvostossa on hyvä olla edustus hyvinvointialueella toimivista vanhusjärjestöistä. Vammaisneuvoston osalta todetaan muun muassa, että on tärkeää huolehtia vammaisten henkilöiden ja heidän omaistensa ja järjestöjen riittävästä edustuksesta ja siitä, että eri vamma- ja sairausryhmät ovat monipuolisesti edustettuna neuvostossa. Vaikuttamistoimielinten jäsenten valinnan ja toimintatapojen osalta voidaan myös hyödyntää kuntien vaikuttamistoimielinten käytännössä hyväksi osoittautuneita toimintatapoja. Yhteistyö ja vuorovaikutus hyvinvointialueiden ja kuntatason vaikuttamistoimielinten välillä on hyödyllistä, ja sitä voidaan toteuttaa eri keinoin, esimerkiksi yhteistapaamisten muodossa.⁴⁴

Hyvinvointialueen ja kuntien yhteinen vaikuttamistoimielin ei ole mahdollinen, sillä lainsäädäntö ei tunne kuntien ja hyvinvointialueiden yhteisiä toimielimiä ylipäätään. Toinen asia kuitenkin on, onko kuntien ja hyvinvointialueen vaikuttamistoimielinten kokoonpano

⁴³ HE 241/2020 vp., s. 1208

⁴⁴ HE 241/2020 vp., s. 359



mahdollista määritellä siten, että ne ovat yksi yhteen. Kyse olisi kuitenkin tällöin muodollisesti eri vaikuttamistoimielimistä, jotka valitaan kunnissa ja hyvinvointialueella erikseen kuntalain ja hyvinvointialuelain mukaisessa järjestyksessä.⁴⁵

Lapin hyvinvointialueen hallintosäännön mukaan aluehallitus asettaa nuorisovaltuuston (§ 20), vanhusneuvoston (§ 21) ja vammaisneuvoston (§ 22) valtuustokausittain. Aluehallitus hyväksyy vaikuttamistoimielimelle toimintasäännön, joissa todetaan muun muassa toimielimen lakisääteiset ja mahdolliset muut tehtävät, jäsenten lukumäärä ja valintatapa, toimikausi, kokous- ja toimintakäytännöt, puheenjohtajan valinta, sihteerin tehtävien hoitaminen, toimintasuunnitelman laatiminen ja toimintakertomuksen antaminen sekä yhteistyö mm. kuntatason vaikuttamistoimielimien kanssa (HS § 13).⁴⁶

Lapin hyvinvointialueen nuorisovaltuusto on kokoontunut vuonna 2024 viisi kertaa ja käsitellyt 53 asiaa. Nuorisovaltuuston puheenjohtajana toimi Jere Ollonen Rovaniemeltä ja varapuheenjohtajana Emma Harju Savukoskelta.⁴⁷ Vanhusneuvosto on kokoontunut vuonna 2024 neljä kertaa ja käsitellyt 46 asiaa. Vanhusneuvoston puheenjohtajana toimi Helena Hamari lounaiselta palvelualueelta ja varapuheenjohtajana Voitto Vaattovaara pohjoiselta palvelualueelta. Vanhusneuvostolla oli työvaliokunta. Työvaliokunnassa ovat puheenjohtajiston lisäksi Raili Kerola kaakkoiselta palvelualueelta ja Arvo Laine itäiseltä palvelualueelta.⁴⁸

Lapin hyvinvointialueen vammaisneuvosto on kokoontunut neljä vuonna 2024 kertaa ja käsitellyt 54 asiaa. Vammaisneuvoston puheenjohtajana toimi Jaakko Alamommo lounaiselta palvelualueelta ja varapuheenjohtajana Markku Hyypiö kaakkoiselta palvelualueelta. Vammaisneuvostolla on työvaliokunta, johon kuuluivat puheenjohtajiston lisäksi Sirkka Pikkuvirta itäiseltä palvelualueelta ja Pirkko Rauhala pohjoiselta palvelualueelta.⁴⁹

Laphan kaikilla vaikuttamistoimielimillä on hyväksytyt toimintasäännöt. Toimintasäännöt varmistavat toiminnan pysyvyyttä ja edistävät yhteistyötä. Vaikuttamistoimielinten vaikuttamismahdollisuuksina on mm. tehdä aloitteita, antaa lausuntoja, toteuttaa asukaskyselyjä ja -tilaisuuksia sekä hyödyntää kehittäjäasiakkaita ja kokemustoimijoita. Vaikuttamistoimielimillä on kiinteät vuorovaikutussuhteet Lapin kuntiin, mutta YTA-alueella systemaattinen yhteistyö ei ole vielä käynnistynyt. Yhteistyö Tervian kanssa on alkanut hyvin. Vanhusneuvostolla on myös kansainvälistä yhteistyötä Barents-alueella.⁵⁰

Vaikuttamistoimielinten puheenjohtajat kutsutaan aluevaltuuston kokouksiin, joissa heillä on läsnäolo- ja puheoikeus. Vaikuttamistoimielinten toimintaa leimallisesti haastivat kireät aikataulut, esimerkiksi pyydettyjen lausuntojen suhteen. Kokouksia vaikuttamistoimielimillä on harvoin ja lausunnonantoaikataulut ovat tiukat, joten kokemus ai-

⁴⁵ Leppänen *et al.* 2024, s. 338

⁴⁶ Aluevaltuusto 2.3.2022 § 5. Lapin hyvinvointialue. Hallintosääntö, s. 13

⁴⁷ <https://lapha.fi/tietoameista/nuorisovaltuusto>, 8.1.2025, 15:20

⁴⁸ <https://lapha.fi/tietoameista/vanhusneuvosto>, 13.1.2025, 15:57

⁴⁹ <https://lapha.fi/tietoameista/vammaisneuvosto>, 13.1.2025, 14:29

⁵⁰ Arviointitilaisuus 27.2.2025



dosta vaikuttamismahdollisuudesta ja kuulluksi tulemisesta jäivät vajaaksi. Vaikuttamistoimielinten kuulemisen tulisi olla aitoa, ei näennäistä. Toiminnan kehittäminen on kaikilla vaikuttamistoimielimillä lähtenyt käyntiin.⁵¹

Sitra (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto) on tehnyt hyvinvointialueiden demokratia-kustannuksista selvityksen, jossa myös Lapin hyvinvointialue oli mukana. Selvityksen perusteella Lapin demokratiakustannukset ovat vertailut alhaisimmat: 4,2 euroa per asukas.⁵² Selvityksen suosituksia hyvinvointialueiden toimielinrakenteelle ja päätöksentekoprosessille ovat mm. päätösvallan jakaminen myös aluevaltuustoa ja hallitusta tukeville toimielimille, asukasosallistumiselle asetettavat mitattavat tavoitteet sekä asukasosallistumisen menetelmien määrittäminen.⁵³ Monet hyvinvointialueen asiat ratkeavat vain yhteistyössä muiden kanssa: kuntien tai muiden viranomaisten ja hallinnon tasojen kanssa.⁵⁴

4.2 Henkilöstöorganisaatio

Lapin hyvinvointialueen hallintosäännön⁵⁵ 23 §:n mukaan toiminta jakautuu toimialoihin, joita ovat sosiaalipalvelut, terveyspalvelut ja pelastustoimi (pelastuslaitos). Toimialat voivat jakautua edelleen vastuualueisiin, vastuuyksiköihin ja tarpeellisiin alayksiköihin (Kuva 5). Toimialojen lisäksi henkilöstöorganisaatiossa on tukitoimintoja, jotka voivat jakautua aluehallituksen päättämällä tavalla toimialoihin (kehittämisen- ja strategiapalvelut sekä hallinto- ja tukipalvelut) ja vastuualueisiin sekä vastuuyksiköihin ja tarpeellisiin alayksiköihin. Organisaatorakenne on perinteinen ns. linjaorganisaatio.

Tarkastuslautakunta totesi vuoden 2023 arviointikertomuksessaan, että organisoinnin uudelleen tarkastelu on tarpeellista. Sekä toimielin- että henkilöstöorganisaatiota ml. palvelualuemalli tulee arvioida uudelleen. Tarkastuslautakunta suositteli kiinnittämään erityistä huomiota toiminnan siiloutumisen ehkäisemiseen ja yhteistyön mahdollistamiseen. Aluehallitus yhtyy näkemykseen siitä, että päätöksentekoa on perusteltua hajauttaa organisaation alemmille tasoille. Tämä ei välttämättä edellytä hallintosäännön muutoksia vaan hallintosäännön 45 § mukaista toimivallan edelleen siirtämistä (delegointia).⁵⁶ Rovaniemen Keskuspesula Oy laukaisee hyvinvointialueelle konsernirakenteen. Lapin hyvinvointialue omistaa yhtiöstä 86 %. Työterveyspalveluja tuottavasta Lappica Oy:stä tuli joulukuussa 2024 osa Lapin hyvinvointialueen konsernia. Lapin hyvinvointialue omistaa yhtiöstä 51%.⁵⁷

Lapin hyvinvointialueen henkilöstöorganisaatioon ei tullut juurikaan muutoksia vuoden 2024 aikana (Kuva 5). Hallinto- ja tukipalveluissa siirrettiin ravintopalvelut tekniset ja

⁵¹ Arviointitilaisuus 27.2.2025

⁵² Sitra 2025, s. 26

⁵³ Sitra 2025, s. 48

⁵⁴ Osastopäällikkö Ville-Veikko Ahonen, VM, https://youtu.be/QHLg_OQQhks (33:40), 3.3.2025, 15:01

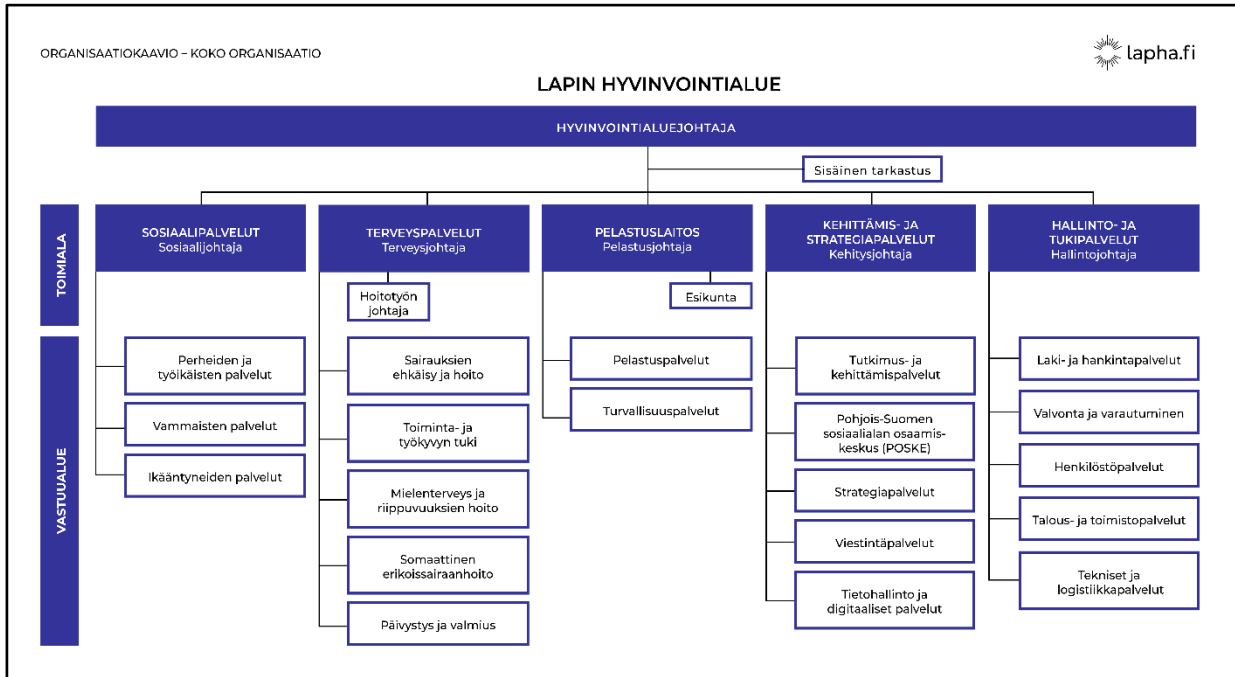
⁵⁵ Aluevaltuusto 19.12.2022 § 134

⁵⁶ Arviointitilaisuus 21.11.2024

⁵⁷ Aluehallitus 26.6.2024 § 337; Aluehallitus 26.3.2025 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 44, s. 46

logistiikkapalvelut vastuualueelle ja toimistopalvelut talous- ja toimistopalveluihin. Vuodelle 2025 on valmistelussa merkittäviä organisaatiomuutoksia, kuten hallinto- ja tukipalvelujen ja kehittämis- ja strategiapalvelujen tukitoimialojen yhdistäminen.⁵⁸

Kuva 5. Lapin hyvinvointialueen henkilöstöorganisaatio.



Koko organisaatiota koskevia yhteistoimintaneuvotteluja oli vuoden 2024 aikana kahdet. Kevään yt-neuvottelut (22.2.–15.4.2024) kohdistuivat Lapin hyvinvointialueen kaikkiin toimialueisiin ja neuvotteluiden piirissä oli koko hyvinvointialueen henkilöstö. Neuvotteluiden perusteena olivat talouden sopeuttamistarve sekä palveluiden tuottamiseen liittyvät toiminnalliset ja rakenteelliset muutostarpeet. Neuvottelukokouksia keväällä oli 13.⁵⁹ Lapin hyvinvointialueella käynnistettiin toiset yhteistoimintaneuvottelut 23.10.2024, jotka päättyivät 3.12.2024. Neuvottelut kohdistuivat kaikkiin toimintoihin ja neuvottelujen piirissä oli koko hyvinvointialueen henkilöstö. Tavoitteena oli talouden sopeuttaminen sekä organisaation madaltaminen. Neuvotteluissa käsiteltiin johtamis- ja organisaatorakenteen muutoksia sekä vuoden 2025 talousarviota. Säästötavoite johtamisjärjestelmän keventämiselle on 1,8 miljoonaa euroa vuodelle 2025.

Työnantaja on pitänyt tiedoksiannon neuvotteluosapuolille 13.1.2025. Niihin yksiköihin, joissa muutokset ovat isoimpia, tarjotaan tietoa erikseen vielä tarkemmin, kun muutokset etenevät. Tulossa on toiminnallisia ja rakenteellisia muutoksia, joilla on henkilöstövaikutuksia. Toimialajohtajat ovat olleet mukana hallintosääntöä rakennettaessa, mutta muutuskierroksella he eivät olleet työryhmässä.⁶⁰

⁵⁸ Aluehallitus 11.12.2024 § 556

⁵⁹ Aluehallitus 19.2.2025 § 85. Lapin hyvinvointialue. Lapin hyvinvointialueen henkilöstökertomus 2024, s. 30

⁶⁰ Arviointitilaisuus 24.10.2024



Aluevaltuuston päätöksen 22.4.2024 § 19 mukaisesti aluehallitus on 11.9.2024 § 398 asettanut työryhmän, jonka tehtävänä on organisaation madaltamiseen sekä johto- ja esihenkilöiden määrän vähentämiseen ja tehtävien uudelleen järjestelyyn tähtäävä selvitys, joka valmistellaan talousarvion valmistelun yhteydessä. Työryhmän toisena tehtävänä on valmistella mahdollisia muutoksia luottamushenkilöorganisaatioon. Aluehallitus käsitteli ja hyväksyi selvityksen 11.12.2024 § 556.⁶¹

Johtamista kehitetään organisaatorakenteen kehittämisen lisäksi johtamisen kehittämishankkeessa (Jotos) ja toimialojen yhteistyönä vuoden 2024 aikana. Jotos-hankkeessa lisätään myös tietopohjaa nykyisen organisaation toiminnasta. Sopeuttamisohjelman (tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma) ja palveluverkkomuutosten toimeenpanossa 2024 ja 2025 korostuu keskijohdon ja lähijohdon rooli. Palveluverkkomuutoksissa palveluista korostuvat ikääntyneiden palvelut, joissa on lakisääteiset määräajat, millä vastata asiakastarpeisiin.⁶²

Hallinto- ja tukipalvelut ja kehittämis- ja strategiapalvelut muodostetaan yhdeksi tukipalvelujen toimialaksi vuoden 2025 alusta lähtien. Toimialan vastuualueet vähenevät nykyisestä kymmenestä neljään ja ovat helmikuun alusta lähtien seuraavat: Järjestämisen tuki, Tietohallinto ja digitaaliset palvelut, Hallinnon tuki ja Tuotannon tuki.

Pelastustoimi ja Ensihoito muodostavat uuden yhteisen toimialan: Pelastus- ja ensihoitopalvelut vuoden 2025 alusta lähtien. Pelastus- ja ensihoitopalvelut jakautuvat jatkossa Pelastus-, Turvallisuus-, Ensihoito- ja Tilannekeskuspalvelujen vastuualueisiin. Päivystyspoliikklinikkojen toiminta siirtyy Somaattisen erikoissairaanhoidon vastuualueelle. Terveyspalvelujen johtamisjärjestelmää muutetaan niin, että johtamistasoja on enintään neljä.⁶³ Ensihoito on ammatillisesti profiloitunut tiiviisti terveydenhuoltoon, mutta organisatorisesti se oli mahdollista siirtää pelastuslaitoksen toimialalle, itsenäisenä vastuualueena. Tämä mahdollistaa sen, että nopeaa päivittäisvalmiutta ylläpitävät palvelut ovat samalla toimialalla. Yhteistyö on jo aiemmin ollut tiivistä ja huomioitu esimerkiksi pelastusasemainvestoinneissa.⁶⁴

Henkilöstöpalveluissa tehtiin organisaatiomuutos ja aloitettiin muutosprosessi palkanlaskennan siirtämiseksi hyvinvointialueen omaksi toiminnaksi 1.1.2025 alkaen. Lapin hyvinvointialueen henkilöstön työterveyshuoltopalveluita tuotti siirtymävaiheen (2023-2024) aikana kahdeksan (8) eri palveluntuottajaa, joiden sopimukset siirtyivät siirtyviltä organisaatioilta.⁶⁵ Taloushallinnon näkökulmasta palkkahallinnon oma toiminta helpottaa tiedonkulkua, yhteistyötä ja toimintojen kehittämistä. Mahdolliset riskit kohdistunevat

⁶¹ Aluehallitus 11.12.2024 § 556

⁶² Arviointitilaisuus 21.11.2024

⁶³ <https://lapitoy.sharepoint.com/sites/laphaintra-uuisset/SitePages/Yhteistoimintaneuvottelujen-seurauksena-Lapin-hyvinvointialueen-organisaatioon-toiminnallisia-ja-rakenteellisi.aspx?from=Send-ByEmail&e=3pClwVIsfkytZkqduPBNw&at=121&CT=1736771392588&OR=OWA-NT-Mail&CID=2f2d36fe-8532-41c7-651a-31afdd1e36f5>. 13.1.2025, 14:37

⁶⁴ Arviointitilaisuus 24.10.2024

⁶⁵ Aluehallitus 19.2.2025 § 85. Lapin hyvinvointialue. Lapin hyvinvointialueen henkilöstökertomus 2024, s. 9



tiedonsiirtoon järjestelmien välillä, jota minimoidaan ennakoivilla määrittelyillä ja testauksilla.⁶⁶

Vuoden 2024 aikana henkilöstöpalveluissa on tarkasteltu eri työterveyshuollon prosesseja mm. työpaikkaselvitysprosessi, psykososiaalinen kuormitus, työnantajamallin mukaisten henkilökohtaisten avustajien ja sopimuspalokuntalaisten työterveyshuolto-prosessi, sekä työkykyjohtamisen kokonaisuutta. Keskenäisenä kehitettävänä asiana on myös tiedolla johtamisen käytänteet ja keskeiset mittarit henkilöstöjohtamisen strategiseksi tueksi organisaation kaikilla johtamistasoilla.⁶⁷ Vireillä on monia kokonaisuuksia, jotka kuormittavat niin avainhenkilöitä, esihenkilöitä kuin henkilöstöäkin. Ajoittain ylimällä johdolla on huoli siitä, että jaksamisesta huolehtimiseen ei ole riittävästi voimavaroja.⁶⁸

Merkittävin muutos on tulossa vuoden 2026 alusta lähtien, kun sosiaalipalveluiden ja terveystalouden toimialat yhdistetään.⁶⁹ Valmistelun yhteydessä arvioidaan palvelualueiden tarpeellisuus. Mikäli palvelualueista ei luovuta, vastuualuejako kehitetään siten, että palvelualueet ovat hierarkiassa lähempänä toimialajohtajaa. Sosiaalipalveluiden ja terveystalouden organisaatiota on ollut tavoitteena madaltaa jo vuoden 2025 talousarvioon siten, että organisaatiotasoa on pääsääntöisesti enintään neljä.⁷⁰ Tarkastuslautakunta on pitänyt tärkeänä sitä, että esihenkilötasoa ja palvelualueita ja niiden roolia arvioidaan, sekä sitä, että johtamisjärjestelmä kirjataan hallintosääntöön kokonaisuudessaan.⁷¹ Myös aluevaltuustossa on tuotu esille huoli siitä, miten asukkaat erottavat eri hallinnon tasot, kuten vastuualueet ja palvelualueet.⁷²

Sosiaalipalvelujen organisointi

Sosiaalipalvelujen toimiala jakaantuu kolmeen vastuualueeseen: perheiden ja työikäisten palvelut; vammaispalvelut ja ikääntyneiden palvelut, joissa on jokaisessa vastuualuejohtajat ja päälliköt (Kuva 6). Vastuualueet on jaettu edelleen vastuuyksiköihin, joissa on jokaisessa oma yksikön johtaja. Sosiaalipalveluita järjestetään omana tuotantona, ostopalveluina ja palvelusetelillä sekä avustuksina.⁷³ Sosiaalipalveluissa henkilöstöä on n. 3 440 henkilötyövuotta.⁷⁴

Perheiden ja työikäisten palveluiden yksiköt ovat lapsiperheiden palvelut; perheoikeudelliset palvelut; työikäisten palvelut ja päihdehuolto sekä lastensuojelu. Vammaisten

⁶⁶ Arviointitilaisuus 26.9.2024

⁶⁷ Aluehallitus 19.2.2025 § 85. Lapin hyvinvointialue. Lapin hyvinvointialueen henkilöstökertomus 2024, s. 19

⁶⁸ Arviointitilaisuus 21.11.2024

⁶⁹ Aluehallitus 11.12.2024 § 556

⁷⁰ Arviointitilaisuus 21.11.2025

⁷¹ Tarkastuslautakunta 21.11.2024 § 100. Aluehallituksen vastaukset aluevaltuustolle, tarkastuslautakunnan huomiot, s. 4, s. 7

⁷² Aluevaltuusto 10.2.2025

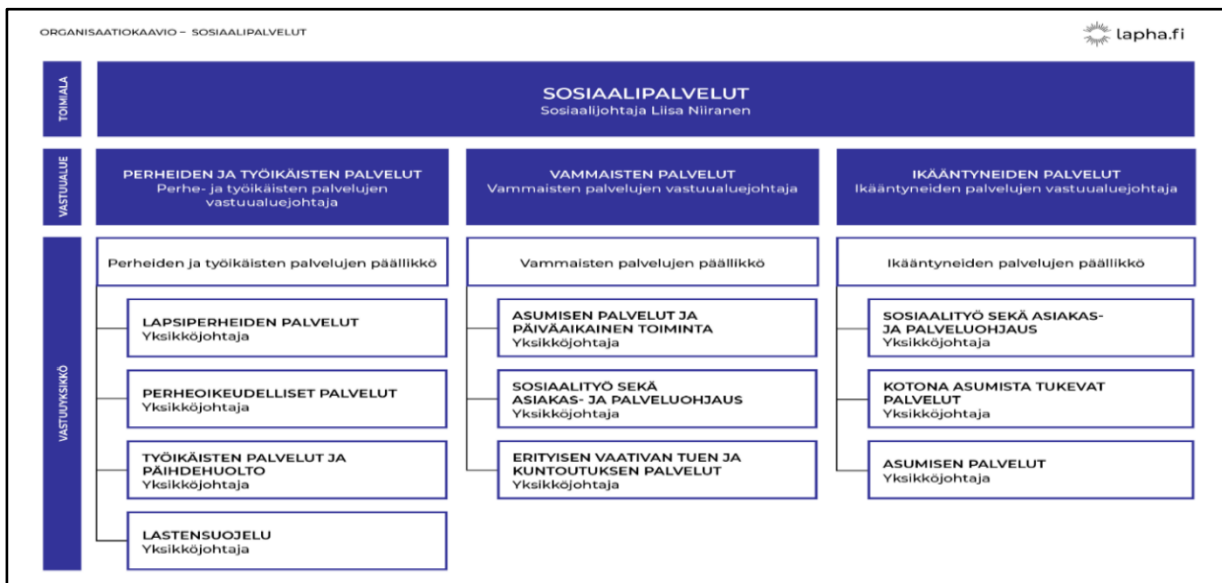
⁷³ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 81; Aluehallitus 26.3.2025 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 21

⁷⁴ Henkilötyövuosi kuvaa kokoaikaiseksi muunnettua työpanosta. Palkansaajaksi lasketaan vakituisesti tai tilapäisesti työskennellyt henkilö, jolle työpanos korvataan palkkatulona. <https://stat.fi/meta/kas/henkilotyovuosi.html>, 29.4.2025, 10:35

palveluiden yksiköt ovat asumisen palvelut ja päiväaikainen toiminta; sosiaalityö sekä asiakas- ja palveluohjaus yksikkö sekä erityisen vaativan tuen ja kuntoutuksen palveluiden yksikkö. Ikäntyneiden palveluiden yksiköt ovat sosiaalityö sekä asiakas- ja palveluohjaus; kotona asumista tukevat palvelut ja asumisen palvelut.

Sosiaalipalveluissa palvelualueiden roolia ollaan vahvistamassa ja esihenkilöiden tehtäviä ja vastuuta selkiyttämässä uuden organisaation valmistelun yhteydessä. Toimialan esihenkilötasoja ollaan vähentämässä neljään tasoon; vammaispalveluissa näin on ollutkin pohjoisella ja itäisellä palvelualueella. Integraation näkökulmasta sosiaalipalvelujen toimiala tulisi yhdistää terveystalouden kanssa.⁷⁵

Kuva 6. Sosiaalipalvelujen organisaatio.⁷⁶

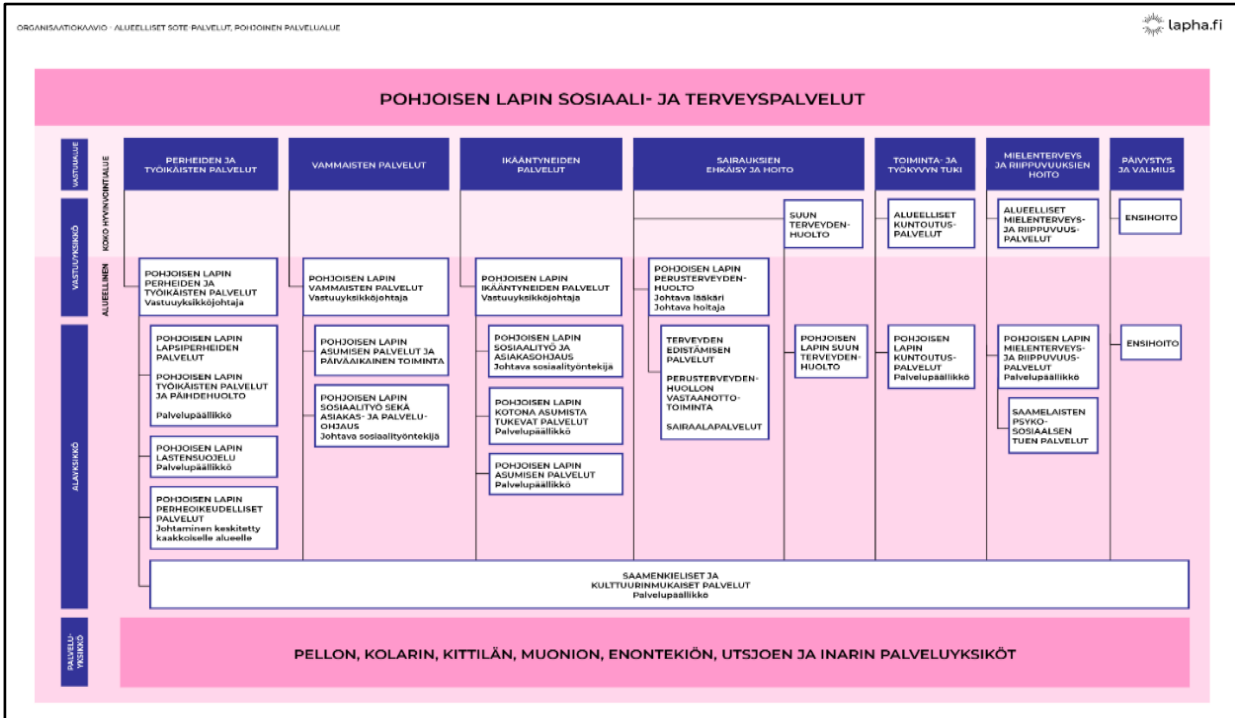


Sekä sosiaalipalveluissa että terveystaloudessa on lisäksi neljä aluehallituksen 29.6.2022 § 175 muodostamaa palvelualueita, jonka on katsottu olevan sisäinen organisoiminen tapa, mikä ei näy asiakkaille. Palvelualueet ja niihin liittyvät kunnat on kuvattu asukasluvukseen (Taulukko 6) mistä selviää kaakkoisen Lapin palvelualueen (70 900 asukasta) olevan asukasluvultaan suurin ja Itäisen Lapin (58 800 asukasta) pienin. Vaikka kaakkoisen Lapin palvelualueen asukasmäärä on suurin, kuuluu siihen vain kolme kuntaa.

⁷⁵ Arviointitilaisuus 24.10.2024

⁷⁶ Kaltio-intra. <https://lapitoy.sharepoint.com/sites/laphaintra-tietoa-hyvinvointialueesta/SitePages/organisaatiokaaviot.aspx>, 8.11.2024, 14:11

Kuva 7. Henkilöstöorganisaatio pohjoisen Lapin sosiaali- ja terveystalvet.



Lapissa kunnat ovat hyvin erikokoisia, josta johtuen myös suurin henkilöstömäärä (Taulukko 7) on Rovaniemellä (3 923) ja pienin Posiolla (21). Posiolla tulee kuitenkin huomata, että palvelujen tuottaminen on ulkoistettu ja tuottajana toimii yksityinen Coronaria Oy. Kokonaishenkilömäärä on kasvanut +8 % vuoteen 2023 verrattuna ollen 31.12.2024 tilanteessa yhteensä 8 908 (+667). Suhteellisesti henkilöstömäärät ovat kasvaneet eniten Enontekiöllä (+35 %) ja Kemimaassa (+26 %), ja vähentyneet eniten Ylitorniolla (-18 %) ja Sallassa (-10 %). Henkilöstömäärien muutokset johtuvat toiminnallisista muutoksista (ks. tarkemmin toimialojen toiminnasta alaluvuissa 5.4, 6.4 ja 7.1).

Taulukko 7. Lapin hyvinvointialueen henkilöstömäärä paikkakunnittain 31.12.2023, 30.9.2024 ja 31.12.2024.

Paikkakunta	Henkilöstömäärä 2023 ⁷⁸	Henkilöstömäärä 30.9.2024 ⁷⁹	Henkilöstömäärä 31.12.2024 ⁸⁰
Enontekiö	60	69	81
Inari	284	293	296
Kemi	998	1 143	1 187
Kemijärvi	304	305	313

⁷⁸ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 25

⁷⁹ Tarkastuslautakunta 21.11.2024 § 97. Väliarviointi 2024, s. 27–28

⁸⁰ Sähköposti Saana Kivilompola 26.3.2025

Paikkakunta	Henkilöstö- määrä 2023 ⁷⁸	Henkilöstö- määrä 30.9.2024 ⁷⁹	Henkilöstö- määrä 31.12.2024 ⁸⁰
Keminmaa	94	105	118
Kittilä	295	308	321
Kolari	179	167	177
Muonio	139	139	161
Pelkosenniemi	67	68	56
Pello	240	236	232
Posio	21	21	23
Ranua	147	169	178
Rovaniemi	3 780	3 923	4 072
Salla	130	131	120
Savukoski	49	62	55
Simo	125	132	135
Sodankylä	391	401	429
Tervola	129	146	155
Tornio	541	518	543
Utsjoki	73	65	81
Ylitornio	205	153	187
Yhteensä	8 241	8 594	8 908

Terveyspalvelujen organisointi

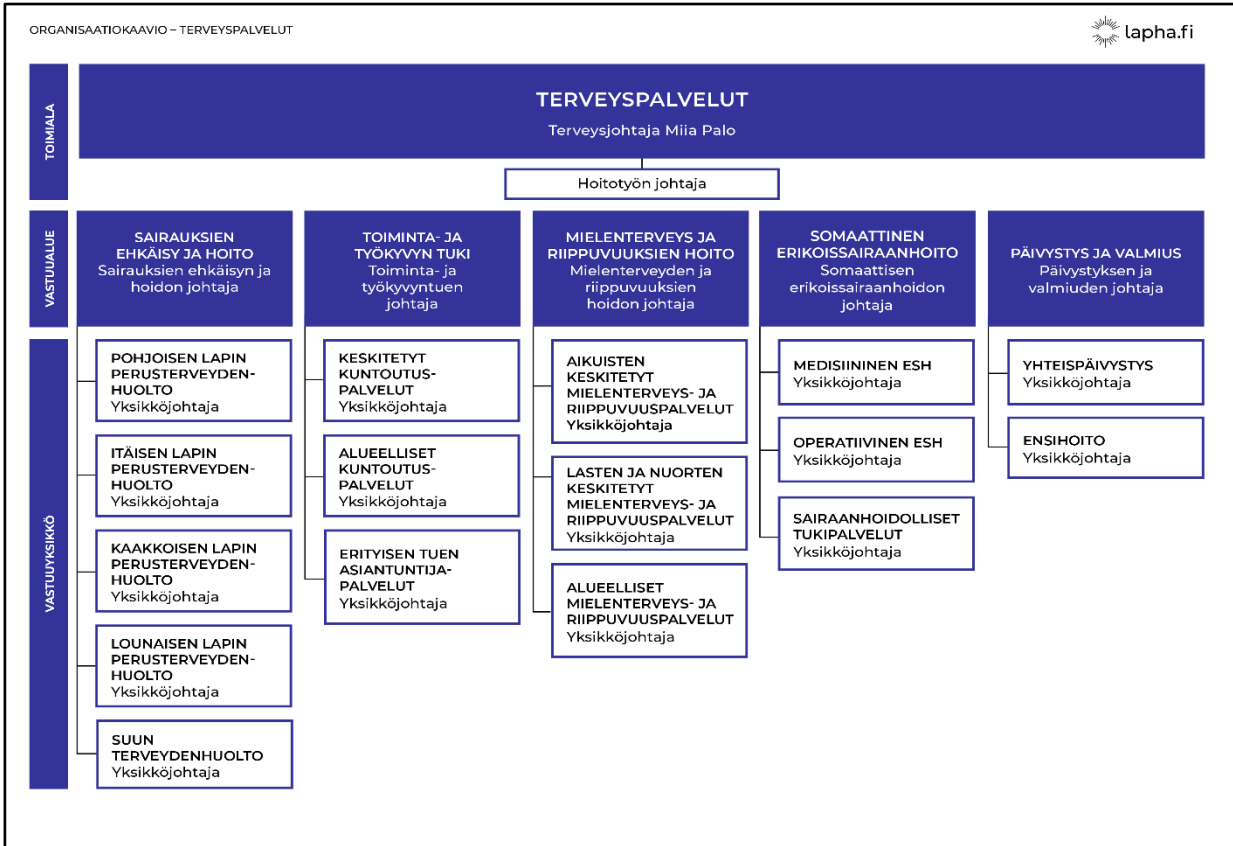
Terveyspalveluita johtaa terveysjohtaja, jonka alaisuudessa toimii suoraan hoitotyön johtaja. Terveyspalveluissa henkilöstöä on noin 3 080 henkilötyövuotta.⁸¹ Terveyspalvelujen toimiala jakautuu viiteen vastuualueeseen, jotka ovat sairauksien ehkäisy ja hoito, toiminta- ja työkyvyn tuki, mielenterveys ja riippuvuuksien hoito, somaattinen erikoissairaanhoito sekä päivystys ja valmius.⁸²

Sairauksien ehkäisyn ja hoidon vastuualueella näkyy palvelualuemallin mukainen jako pohjoisen, itäisen, kaakkoisen ja lounaisen Lapin perusterveydenhuoltoon (Kuva 8). Toiminta- ja työkyvyn tuen vastuuyksiköt ovat keskitetty kuntoutus, alueellinen kuntoutus ja erityisen tuen asiantuntijapalvelut. Mielenterveys ja riippuvuuksien hoito jaetaan edelleen aikuisten, lasten ja alueellisiin palveluihin. Somaattinen erikoissairaanhoito on jaoteltu medisiiniseen ja operatiiviseen, joiden lisäksi ovat sairaanhoidolliset tukipalvelut. Yhteispäivystys sekä ensihoito muodostivat vuonna 2024 Päivystys ja valmius -vastuualueen.

⁸¹ Aluevaltuusto 19.12.2022 § 137, Talousarvio 2023, s. 36; Aluehallitus 26.3.2025 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 21

⁸² Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 99

Kuva 8. Terveyspalveluiden organisointi.



Terveyspalveluissa on virallisen organisaation lisäksi aluehallituksen 29.6.2022 § 175 muodostamat neljä palvelualueita samoin kuin sosiaalipalveluissa (kts. Kuva 7 sivulla 38).

Terveyspalvelujen organisointia on jatkettu vuonna 2024 siten, että mm. somaattisen erikoissairaanhoidon vastuuyksikkörakennetta on muutettu siten, että Länsi-Pohjan keskussairaala (LPKS) on oma vastuuyksikkönsä ja sen johtajana hallintoylihoitaja Maritta Rissanen. Suusairauksien poliklinikka on siirtynyt muun suun terveydenhuollon alaisuuteen. Paikkakunnilla, joilla ei ole vuodeosastoa, siirtyi henkilöstö ja vastuu kotisairaala-palvelun tuottamisesta sairaanhoidon tiimeille, jotka toimivat sosiaalipalvelujen toimialalla ikääntyneiden palveluissa. Esihenkilö- ja johtamisvastuita on yhdistetty ja erityisesti osastonhoitajatasolla perusterveydenhuollossa Johtajaylilääkäri on siirtynyt hallinto- ja tukipalveluihin.⁸³

Terveyspalveluissa on tunnistettu tarve selkiyttää lähijohtamista siten, että johtamisen kokonaisuus (toiminta, työntekijät ja talous) on selkeämmin lähijohtajan vastuulla. Toimialoille on annettu myös tehtäväksi saada säästöjä johtajien määrää vähentämällä. Tavoitteena terveyspalveluilla on neljä tasoa pääsääntöisesti (toimiala, vastuualue, vastuuyksikkö, työyksikkö).⁸⁴

⁸³ Arviointitilaisuus 24.10.2024

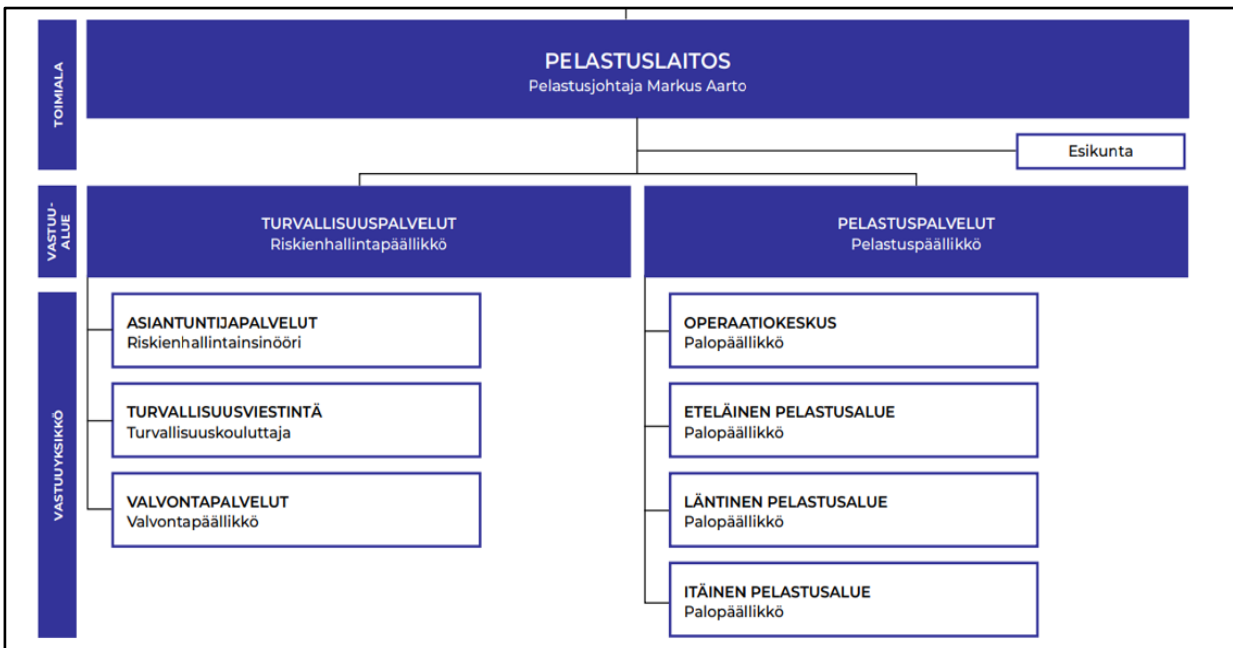
⁸⁴ Arviointitilaisuus 24.10.2024

Pelastuslaitoksen organisointi

Pelastuslaitoksen toimiala jakautuu kahteen vastuualueeseen: turvallisuuspalvelut ja pelastuspalvelut (Kuva 9). Turvallisuuspalvelut jakautuvat kolmeen vastuuyksikköön: asiantuntijapalvelut, turvallisuusviestintä ja valvontapalvelut. Pelastuspalvelut jakautuvat neljään vastuuyksikköön: operaatiokeskus, eteläinen pelastusalue, läntinen pelastusalue ja itäinen pelastusalue. Jokaisella Lapin kunnalla on oma pelastusasema. Lisäksi pelastuslaitoksen palveluita on tuottamassa 30 sopimuspalokuntaa (VPK). Pelastuslaitosta johtaa pelastusjohtaja. Pelastuslaitoksella henkilöstöä on noin 190 henkilötyövuotta.⁸⁵

Turvallisuuspalveluissa tuotetaan palveluita, joiden pääasiallisena tehtävänä on onnettomuuksien ehkäisy. Turvallisuuspalveluita johtaa riskienhallintapäällikkö ja vastuuyksiköitä ovat asiantuntijapalvelut, turvallisuusviestintä ja valvontapalvelut. Pelastuspalvelut puolestaan tuottavat pelastustoiminnan palvelut ja sitä johtaa pelastuspäällikkö. Vastuuyksiköitä ovat operaatiokeskus sekä eteläinen, läntinen ja itäinen pelastusalue. Sopimuspalokunnat osallistuvat soveltuvin osin kaikkien palveluiden tuottamiseen.⁸⁶

Kuva 9. Pelastustoimen organisointi.



⁸⁵ Aluehallitus 26.3.2025 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 21

⁸⁶ <https://pelastustoimi.fi/lappi/meista>. 8.11.2024, 13:42



Johtopäätökset – Lapin hyvinvointialueen organisaatio

- ★ Luottamushenkilöorganisaatio on pysynyt ennallaan vuoteen 2023 verrattuna. Saamen kielen lautakunta on aloittanut toimintansa helmikuussa 2024.
- ★ Henkilöstöorganisaatiossa on tehty pieniä muutoksia, joilla ei kuitenkaan ole vielä kustannusvaikutuksia vuonna 2024. Henkilöstöorganisaation muutosten valmistelu käynnistyi vuonna 2024 ja toimeenpano vuonna 2025.
- ★ Lapin hyvinvointialueen henkilöstöpalvelujen kehittämistyö on palkittu joulukuussa 2024 (Tärkeissä töissä / Tekojen tori). Esihenkilötyön tukena on JOTOS-johtamisohjelma.
- ★ Päätöksenteko on edelleen aluehallitusvetoista. Päätösvaltaa ei ole kyetty hallitusti hajauttamaan tarkoituksenmukaisesti.
- ★ Päätöksenteon aikataulutuksen tueksi aluehallitus on ottanut käyttöön päätöksenteon vuosikellon marraskuussa 2024, mutta sitä ei ole jalkautettu muihin toimielimiin.

Hyvinvointialueen päätöksenteon vuosikello tulee ottaa aktiiviseen käyttöön uuden valtuustokauden alkaessa.

- ★ Palvelualueiden rooli on edelleen epäselvä, eikä niitä ole kirjattu hallintosääntöön.
- ★ Aluehallitus perusti vasta syyskuussa 2024 aluevaltuuston huhtikuiseen 2024 päätöksen mukaisesti organisaatiomuutosten valmistelutyöryhmän, jonka tavoitteena oli tehdä esityksiä vuoden 2024 loppuun mennessä. Vaihtoehdot ovat valtuuston päätöksenteossa vasta keväällä 2025.

On kuitenkin tarkoituksenmukaista, että organisaatorakenteen uudelleentarkastelu on käynnistynyt vuonna 2024 ja muutoksia tehdään vuonna 2025.

- ★ Kaikkien vaikuttamistoimielinten toimintaa on leimannut kiireaikataulut sekä tunne vaikuttamismahdollisuuden puutteesta.



5 Tavoitteet ja niiden toteutumisen arviointia

“Tuntuu, että näitä päätöksiä eivät tee Lapin aluevaltuutetut, vaan valtiovarainministeriön virkamiehet.”

Aluevaltuuston jäsen

Hyvinvointialuelain 41 §:n mukaan hyvinvointialueella on oltava strategia, jossa aluevaltuusto päättää hyvinvointialueen toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista.

Kaksikielisellä hyvinvointialueella⁸⁷ sekä saamen kielilaissa (1086/2003) tarkoitetulla hyvinvointialueella strategiassa tulee huomioida kielellisten oikeuksien toteutuminen hyvinvointialueen palvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa. Lapin hyvinvointialueella on saamen kielen lautakunta. Lautakunnan jäseniksi valitaan saamenkielisiä henkilöitä.

Hyvinvointialuestrategian huomioon ottamisesta hyvinvointialueen talousarvion ja -suunnitelman laatimisessa säädetään hyvinvointialuelain 115 §:ssä. Strategiaa tarkistetaan vähintään kerran aluevaltuuston toimikaudessa. Hyvinvointialueen palvelustrategiassa on otettava huomioon 22 §:ssä tarkoitetut sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet.⁸⁸

Vuonna 2024⁸⁹ Lapin hyvinvointialueen strategiaa toimeenpannaan seitsemän strategian toteuttamisohjelman kautta. Koko strategiaa toteuttavaa ohjelmakokonaisuutta nimitetään järjestämisohjelmaksi. Lapin hyvinvointialueen järjestämisohjelma on muutoshjelman luonteinen ja siinä arvioidaan mm. strategisesti merkittävimpien palvelukokonaisuuksien osalta palvelukehityksen mahdollisuuksia, välttämättömiä muutostarpeita palvelurakenteessa ja arvioidaan eri järjestämisen vaihtoehtoja.

Toteuttamisohjelmien kautta strategia konkretisoidaan toimenpiteiksi, joille määritellään tavoitteet ja seuranta. Toteuttamisohjelmissa laaditaan ohjelmakohtaisesti tavoitteet, mittarit, jotka täydentävät strategian mittariosiota. Tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma (talouden sopeuttamisohjelma), jolla taloutta sopeutetaan pysyvästi, toteutetaan kiinteänä osana palveluiden järjestämisen ohjelmaa. Aluevaltuusto on hyväksynyt kokouksessaan 22.4.2024 palveluiden järjestämisohjelman sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategian (§ 18) ja talouden sopeuttamisohjelman (§ 19).

⁸⁷ Kielilaki 423/2003

⁸⁸ Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021

⁸⁹ Aluevaltuusto 18.12.2023 81. Talousarvio 2024, 14–17



5.1 Valtakunnalliset tavoitteet

Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä annetun lain (612/2021, jäljempänä sote-järjestämlaki) 22 §:n mukaan valtioneuvosto vahvistaa joka neljäs vuosi valtakunnalliset strategiset tavoitteet yhdenvertaisen, laadukkaan ja kustannusvaikuttavan sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle (sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet). Valtioneuvoston vahvistamat tavoitteet ovat strategisia, eivätkä sellaisenaan sido hyvinvointialueiden toimintaa, vaikka sote-järjestämislaissa viitataan niiden huomioon ottamiseen tehtävää hoidettaessa.

Tavoitteet asetetaan valtakunnallisiksi, ja ne koskevat koko maata eivätkä vain yksittäisiä alueita. Strategisten tavoitteiden asettamisen tarkoituksena on nostaa esiin ajankohdaisia palvelujen uudistus- ja kehittämistarpeita. Tavoitteet määrittävät myös hyvinvointialueiden sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisen muuta valtakunnallista ohjausta. Strategisissa tavoitteissa voidaan todeta myös esimerkiksi lainsäädännön kehittämisen suuntaviivoja.⁹⁰

Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisia tavoitteita on vuonna 2024 aikaisempaa vähemmän,⁹¹ yhteensä kahdeksan. Keskeisiä sosiaali- ja terveydenhuollon tavoitteita ovat yhdenvertaisuus, kustannusvaikuttavuus, yhteistyö ja tieto. Valtakunnalliset tavoitteet laaditaan jatkossa valtiovarainministeriön (VM) koordinoimana koskemaan kaikkia hyvinvointialueiden tehtäviä. Tullessaan voimaan nämä valtioneuvoston yhteiset tavoitteet hyvinvointialueille korvaavat voimassa olevat tavoitteet.

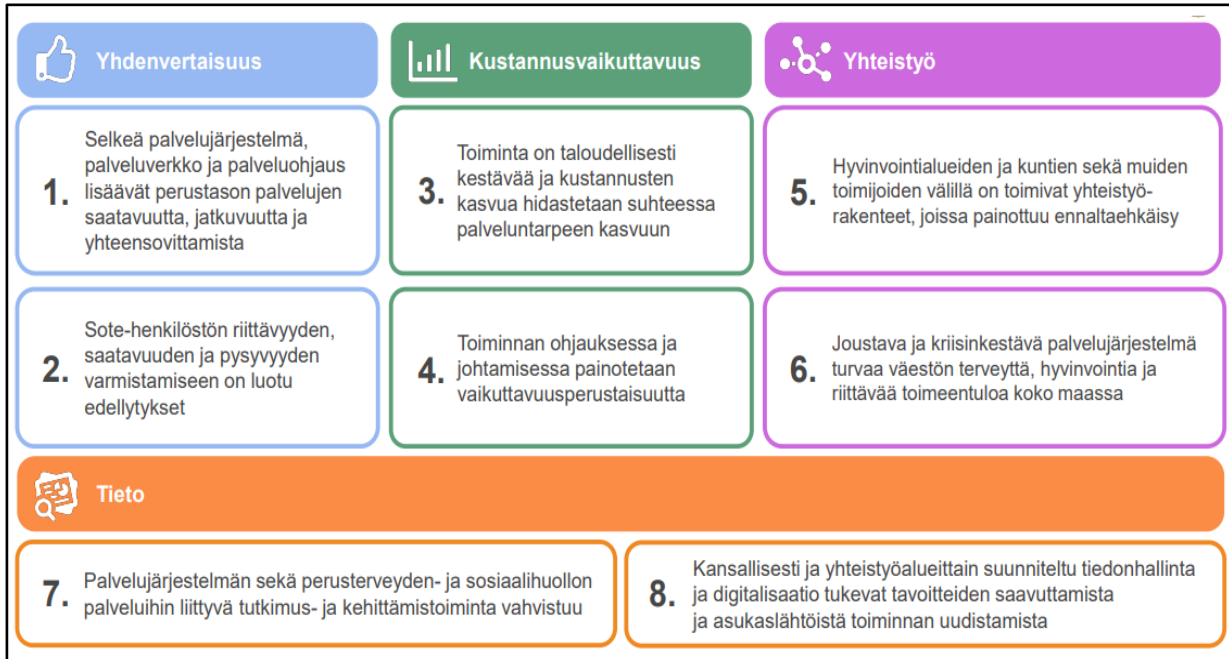
Vuosille 2023–2026 sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisia tavoitteet (yhteensä kahdeksan) on ryhmitelty neljän yläperiaatteen alle, jotka havainnollistavat ja selkeyttävät tavoitteiden keskeisiä teemoja (Kuva 10). Yläperiaatteita ovat: yhdenvertaisuus, kustannusvaikuttavuus, yhteistyö ja tieto.

⁹⁰ Leppänen *et al.* 2024, s. 74

⁹¹ STM 2022:18. Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet vuosille 2023–2026, valtakunnallisia tavoitteita on yhteensä 11.



Kuva 10. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisen valtakunnalliset tavoitteet 2023–2026.⁹²



Ensisijaisia toimia yritettäessä vastata yhteiskunnallisten muutosten mukanaan tuomiin haasteisiin ovat yhdenvertaisuus, vaikuttavuus, ammattitaitoisen työvoiman saannin turvaaminen sekä peruspalvelujen vahvistaminen. Sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan pitää olla sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää laajaa yhteistyötä kansallisten ja alueellisten toimijoiden kesken, mutta myös alueellista yhteistyötä toisten hyvinvointialueiden sekä alueen kuntien ja sidosryhmien kanssa. Kansallinen ja alueellinen toimeenpano, seuranta ja arviointi ratkaisevat, miten tavoitteet saavutetaan.

Sosiaali- ja terveysministeriö seuraa ja arvioi sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisten tavoitteiden toteutumista vuosittain. Tavoitteita on tarvittaessa muutettava. Muutos voi perustua yhden tai useamman hyvinvointialueen esitykseen taikka sosiaali- ja terveysministeriön tai valtiovarainministeriön aloitteeseen. Lisäksi mm. Pohjois-Suomen YT-alueen yhteistyösopimuksen toteuttamista seurataan ja arvioidaan vuosittain sosiaali- ja terveysministeriön ja yhteistyöalueen hyvinvointialueiden välisissä neuvotte- luissa, joihin osallistuvat myös valtiovarainministeriö ja sisäministeriö.

Valtionohjauksen kehittämisen myötä seuraavat valtakunnalliset tavoitteet laaditaan valtiovarainministeriön koordinoimana koskemaan kaikkia hyvinvointialueiden tehtäviä. Tullessaan voimaan nämä valtioneuvoston yhteiset tavoitteet hyvinvointialueille korvaavat nyt voimassa olevat tavoitteet.

⁹² STM 2024:2, s. 10

Valtakunnallisia tavoitteita arvioitiin vuoden 2023 Arviointikertomuksessa ja niiden arvioimista on jatkettu vuodelta 2024. Positiivista kehitystä suhteessa valtakunnallisiin tavoitteisiin on tapahtunut henkilöstömäärässä, joka suunnitellusti kasvanut (tavoitteena ostopalvelujen ja työvoiman vuokrauksen vähentäminen ja toimintojen siirtäminen omaksi toiminnaksi). Sairauspoissaolot ovat vähentyneet, millä on merkitystä siihen, että työpanosta on siten enemmän. Talouden osalta tilanne ei ole muuttunut vuodesta 2023, talous on edelleen epätasapainossa (Taulukko 8).

Taulukko 8. Valtakunnallisten tavoitteiden arviointi vuonna 2023, väliarvioinnissa ja arviointikertomuksessa 2024.

Tavoite	Mittarit	Arviointi 2023 ⁹³	Väliarviointi 2024	Arviointi 2024
Tavoite 2. Sote-henkilöstön riittävyyden, saatavuuden ja pysyvyyden varmistamiseen on luotu edellytykset	Hyvän työn ohjelman ja henkilöstökertomuksen tiedot koko henkilöstön sekä suurimpien ammattiryhmien osalta, mm:			
	Henkilöstömäärä	kesken	ei toteutunut	kesken
	Sairauspoissaolot	kesken	ei toteutunut	kesken
	Vuokratyövoiman käyttö	uusi mittari 2024	kesken	kesken
Tavoite 3. Toiminta on taloudellisesti kestävä ja kustannusten kasvua hidastetaan suhteessa palvelun tarpeen kasvuun	Kansallinen terveyst indeksi (THL ja Kela, sisältää sairastavuuden yleisindeksin, sairausryhmittäiset osaindeksit ja työkyvyttömyysindeksin)	ei saatavilla	ei saatavilla	ei saatavilla
	Sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalvelujen kustannusten osuus kokonaiskustannuksista (THL:n arvio)	uusi mittari 2024	ei saatavilla	ei saatavilla
	Kertynyt yli- / alijäämä, euroa / asukas	ei toteutunut	ei toteutunut	ei toteutunut
	Laskennallisen rahoituksen suhde hyvinvointialueen nettokäyttökustannuksiin (THL:n arvio)	ei toteutunut	ei toteutunut	ei toteutunut
	Sosiaali- ja terveystoiminnan nettokäyttökustannukset yhteensä, euroa / asukas (ind. 5 956)	ei toteutunut	ei toteutunut	ei toteutunut

⁹³ Valtakunnallisten tavoitteiden numerointi on muuttunut vuoden 2023 arvioista. Tavoitteiden määrä väheni 11:stä kahdeksaan.

Pelastustoimen valtakunnallisesta strategiasta säädetään pelastustoimen järjestämislain (613/2021) 8 §:ssä. Valtakunnalliset tavoitteet voivat koskea myös muita pelastustoimen kehittämiseksi tarpeellisia asioita.⁹⁴

Hyvinvointialueen on seurattava sote-toimintaansa sekä verrattava tietoja muiden hyvinvointialueiden tietoihin. Hyvinvointialueen velvollisuudesta valvoa järjestämisvastuullaan olevaa sote-toimintaa säädetään sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta annetun lain (741/2023, jäljempänä sote-valvontalaki) omavalvontaa koskevassa 4 luvussa. Omavalvonta on palveluiden järjestämiseen ja tuottamiseen kuuluvaa ennakoivaa, toiminnanaikaista ja jälkikäteistä laadun- ja riskienhallintaa sekä jatkuvuuden varmistamista. Omavalvonnalla varmistetaan asiakas- ja potilasturvallisuuden toteutuminen. Omavalvonta on keskeinen osa organisaation johtamisjärjestelmää. Omavalvonta on palvelujen laadunhallinnan ja palvelutoiminnan kehittämisen väline ja tukee parhaimmillaan koko työyhteisön palvelujen laadun ja turvallisuuden varmistamista ja kehittämistä.⁹⁵ Omavalvontavelvollisuus koskee sekä hyvinvointialueen itsensä tuottamia palveluja että sille ostopalveluina tuotettuja palveluja. Omavalvontavelvollisuus koskee myös yksityisen palvelutuottajan velvollisuutta valvoa omaa toimintaansa.

Lapin hyvinvointialueelle on perustettu aluehallituksen päätöksellä 3.5.2023 § 174 omavalvontayksikkö. Yksikön riippumattomuus on edellyttänyt kuuden valvojan ja valvontapäällikön viran perustamista. Virkojen rekrytointi on aloitettu vuoden 2023 aikana.⁹⁶ Aluehallitus on päättänyt 31.1.2024 § 48 sijoittaa omavalvontayksikön valvonnan ja varautumisen vastuualueelle hallinto- ja tukipalveluissa.

Pelastustoimen näkökulmasta sote-palvelujen integraatio on haastavaa, johtuen erilaisesta lainsäädännöstä ja tehtävien luonteesta. Sen sijaan yhdyspintoja on merkittävässä määrin hyvinvointialueen tilojen yhteiskäytössä ja ensihoidon kanssa.⁹⁷ Valtakunnalliset tavoitteet 2025–2029 ovat parhaillaan keväällä 2025 lausuntokierroksella.⁹⁸

5.2 Talouden tasapaino strategisena tavoitteena Lapin hyvinvointialueella

Hyvinvointialueella laaditaan yksi hyvinvointialuestrategia, joka kattaa alueen kaikki tehtäväalat. Hyvinvointialuestrategia tarkistetaan vähintään kerran aluevaltuuston toimikaudessa. Hyvinvointialuestrategian sisällöstä säädetään hyvinvointialuelain 41 §:ssä.

⁹⁴ Leppänen *et al.* 2024, s. 76–77

⁹⁵ Leppänen *et al.* 2024, s. 94

⁹⁶ Aluehallitus 20.12.2023 § 517

⁹⁷ Arviointitilaisuus 24.10.2024

⁹⁸ Lausuntopyyntö luonnoksesta hyvinvointialueiden tehtäviä koskeviksi valtakunnallisiksi tavoitteiksi vuosille 2025–2029; Lausuntopyynnön diaarinumero: VN/20544/2024; <https://www.lausuntopalvelu.fi/FI/Proposal/Participation?proposalId=426c1f83-ffff-4035-bbf8-9f635c27e6d5>, 10.2.2025, 7:51

Hyvinvointialuelain 22 §:n mukaan aluevaltuusto päättää hyvinvointialuestrategiasta, joka on hyvinvointialueen johtamisen ohjausväline. Hyvinvointialuestrategiassa aluevaltuusto asettaa toiminnan ja talouden keskeiset pitkän aikavälin tavoitteet. Säännöksen tarkoituksena on varmistaa, että hyvinvointialueen toimintaa ohjataan kokonaisuutena ja että hyvinvointialueen strateginen suunnittelu ja taloussuunnittelu liitetään tarkoituksenmukaisesti toisiinsa.

Lapin hyvinvointialueen strategiassa on kaiken kaikkiaan viisi painopistettä, jotka sisältävät visiota toteuttavia tavoitekokonaisuuksia. Strategian toteuttamishoelmia on sen hyväksymisvaiheessa (helmikuu 2023) suunniteltu viisi (Kuva 11.). Lapin hyvinvointialueella eri strategiat ja ohjelmat, kuten hyvinvointialuestrategia, palvelustrategia, palvelujen järjestämishjelma, tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma (talouden sopeuttamisohjelma), henkilöstöohjelma, täydentävät ja tukevat toisiaan. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategiaa ja talouden sopeuttamisohjelmaa on valmisteltu yhdistettynä. Strategian toteuttamishoelmista kaikki muut on hyväksytty, paitsi digitalisaatio- ja tiedonhallintastrategia.⁹⁹

Kuva 11. Lapin hyvinvointialueen ohjelmien ja dokumenttien rooli.



Lapin hyvinvointialueen aluevaltuusto hyväksyi hyvinvointialueen strategian 6.2.2023 § 5. Hyvinvointialuestrategiaa toimeenpannaan toteuttamishoelmien kautta, joiden valmistelu käynnistyi strategian hyväksymisen jälkeen. Toteuttamishoelmat ovat muutosohjelman luontoisia. Niissä esitetään toimenpiteet strategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Lakisäätöisiä strategian toteuttamishoelmia ovat sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia, hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden suunnitelma sekä pelastuslaitoksen

⁹⁹ Aluehallitus 6.9.2023 § 324; Arviointikertomus 2023, 71



palvelutasopäätös. Ko. ohjelmakokonaisuudet hyväksyy aluevaltuusto ja myös raportointi tapahtuu aluevaltuustolle.

Lapin hyvinvointialuestrategiassa on painopisteittäin useampia valtuustoon nähden sitovia strategisia tavoitteita. Lapin hyvinvointialueen strategian tavoitteet noudattavat hyvin valtakunnallisia tavoitteita.¹⁰⁰ Tarkastuslautakunta hyväksyi 24.8.2023 § 72 Arviointisuunnitelman vuosille 2023–2025, jonka mukaan on tehty vuoden 2024 arviointikertomuksen työohjelma (tarkastuslautakunta 11.6.2024 § 55). Arviointisuunnitelman perusteella Arviointikertomukseen 2024 on valittu strategisista painopisteistä seuraavat: talouden tasapaino ja asiakaskokemus.

Hyvinvointialueen on laadittava taloutensa ja toimintansa suunnittelua ja johtamista varten sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia osana hyvinvointialuestrategiaa. Palvelustrategiassa on otettava huomioon sote-järjestämislain 22 §:ssä tarkoitetut sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet.

Palvelustrategiassa hyvinvointialue päättää järjestämisvastuulleen kuuluvan sosiaali- ja terveydenhuollon pitkän aikavälin tavoitteet. Lisäksi hyvinvointialue asettaa palvelustrategiassa tavoitteet sille, miten sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut toteutetaan ottaen huomioon hyvinvointialueen asukkaiden tarpeet, paikalliset olosuhteet, palvelujen saatavuus ja saavutettavuus sekä kustannusvaikuttavuus.

Lapin hyvinvointialueen strategian talouden tasapaino näkökulmat ja kunkin näkökulman strateginen tavoite sekä mittarit ja niiden arviointi Arviointikertomuksessa 2023, väliarvioinnissa 2024 ja Arviointikertomuksessa 2024 on esitetty Taulukko 9. Talousarvioon 2024 on tuotu lisää talouden tasapainon tavoitteita ja mittareita, jotka on raportoitu vuoden 2024 tilinpäätöksessä. Mittarit eroavat strategian mittareista. Niitä on enemmän, eikä kaikkia strategian alkuperäisiä mittareita ole raportoitu, joten niiden osalta ei ole ollut mahdollista tehdä arviointia vuodelta 2024.

Taulukko 9. Talouden tasapaino strategisena tavoitteena.

Näkökulma	Näkökulman strateginen tavoite	Mittari	Arvio 2023	Väliarviointi 2024	Arviointi 2024
Kustannustietoisuuden lisääminen.	<i>Parannamme palveluiden järjestämisen ja tuotannon kustannustietoisuutta.</i>	Oman toiminnan tuottavuusluvut.	ei toteutunut	ei toteutunut	ei toteutunut
		Nettokäyttökustannukset €/asukas, kehitys (%), vertailu muihin hyvinvointialueisiin.	ei toteutunut	ei toteutunut	ei voitu arvioida
		Tarvekaioidut kustannukset.	toteutunut	toteutunut	ei voitu arvioida

¹⁰⁰ Tarkastuslautakunta 22.5.2024 § 43. Arviointikertomus 2023, s. 38



Näkökulma	Näkökulman strateginen tavoite	Mittari	Arvio 2023	Väliarviointi 2024	Arviointi 2024
Resurssien ja niiden käytön optimointi.	<i>Mitoitamme ja optimoimme resurssit väestön palvelutarpeiden mukaisesti.</i>	Erikoissairaanhoidon kustannusten osuus sotekustannuksista (%).	kesken	kesken	ei toteutunut
		Ehkäisevien ja perustason palvelujen osuus keskeisistä asiakassegmenteistä/palvelu- ja hoitoketuista (% ja €).	ei toteutunut	ei toteutunut	kesken
		Järjestämisen kustannukset; oma toiminta, ostopalvelut, palveluseteli ja avustukset (% ja €).	ei toteutunut	ei toteutunut	kesken
Toiminnan vaikuttavuuden parantaminen.	<i>Kohdistamme resursseja vaikuttavaan toimintaan.</i>	Digitalisaatio-ohjelma on laadittu ja otettu käyttöön (kyllä/ei).	ei toteutunut	ei toteutunut	ei toteutunut
		Hankerahoituksen määrä, €/asukas ja osuus ulkoisista tuloista.	kesken	kesken	ei voitu arvioida
		Strategisten kumppanuuk-sien määrä (lkm).	kesken	kesken	ei voitu arvioida
Kestävä talous.	<i>Toiminta on taloudellisesti kestävä.</i>	Tilikauden yli-/alijäämä, 1 000 euroa	ei toteutunut	ei toteutunut	ei toteutunut
		Vuosikate, % poistoista.	ei toteutunut	ei toteutunut	ei toteutunut
		Laskennallisen rahoituksen suhde hyvinvointialueen nettokäyttökustannuksiin	ei toteutunut	ei toteutunut	ei toteutunut

Talouden tasapainon tavoitteiden toteutuminen arviointia

Tarkastuslautakunta on katsonut Arviointikertomuksessa vuodelta 2023,¹⁰¹ että hyvinvointialueen talous ei ole tasapainossa. Alijäämää oli 90,3 milj. euroa vuodelta 2023. Talouden sopeuttamisohjelma (tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma) laadittiin vasta ke-väällä 2024. Talouden tasapainottaminen edellyttää merkittäviä rakenteellisia uudistuk-sia. Myös Suomen julkisen talouden kestävyysvaje ajaa hyvinvointialueet taloutensa ja toimintansa sopeuttamiseen. Lapin hyvinvointialueen talouden sopeutusohjelma valmis-teltiin ja käynnistettiin verrattain myöhään, eikä sen tavoitteita ole siten voitu vielä saa-vuttaa (ks. myös Taulukko 18, sivu 76).

¹⁰¹ Tarkastuslautakunta 22.5.2024 § 43. Arviointikertomus 2023, s. 8, s. 41

Toiminnan vaikuttavuuden parantamisen edistämistä on tavoiteltu tehtävän digipalveluilla. Digipalveluilla voidaankin parantaa asiakaskokemusta ja laskea kustannuksia samanaikaisesti. Konkreettisenä tavoitteena vuodelle 2024 oli laatia digitalisaatio-ohjelma. Herää kysymys, onko kyse digitalisaatio- ja tiedonhallintastrategiastrategiasta, joka on koko hyvinvointialueen toimintaohjelma (Kuva 11, sivu 48).¹⁰² Digitalisaatio-ohjelman valmistelu on aloitettu syksyllä 2024.¹⁰³

5.3 Asiakaskokemus strategisena tavoitteena

Lapin hyvinvointialuestrategian¹⁰⁴ mukaan asiakaskokemukseen kuuluvat palvelujen saatavuus, saavutettavuus ja esteettömyys, asiakkaan kohtaaminen ja kohtelu, asukkaiden ja asiakkaiden osallisuus ja toimijuus kehittäjänä, kansalais- ja asiakaspalaute-tiedon hyödyntäminen palvelujen kehittämisessä, viestintä ja kannustavan hyvinvointitiedon jakaminen sekä asukkaan ja asiakkaan itsenäinen hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen. Asiakaskokemuksen strategisen painopisteen toteuttamishjelmina ovat aluevaltuustossa hyväksytyt palvelustrategia (22.4.2024 § 18) ja osallisuusohjelma, joka on hyväksytty aluevaltuustossa 16.9.2024 § 44 (Kuva 12).

Kuva 12. Lapin hyvinvointialueen strategia.¹⁰⁵



¹⁰² Hyvinvointialuelajuiset temaattiset toimintaohjelmat tarkentavat ja tukevat niin pelastustoimen kuin sosiaali- ja terveydenhuollon strategisten ohjelmien toimeenpanoa; Aluevaltuusto 22.4.2024 § 18. Palveluiden järjestämishjelma sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia 2024-2026 ja oheismateriaali, s. 12

¹⁰³ Aluehallitus 26.3.2025 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 86

¹⁰⁴ Aluevaltuusto 6.2.2023 § 5

¹⁰⁵ Aluevaltuusto 6.2.2023 § 5



Asiakaskokemuksen linjaukset ovat:

- ✓ Lakisääteiset hoito- ja palvelutakuut toteutuvat.
- ✓ Asiakkaidemme asiointi- ja palvelukokemus on hyvä.
- ✓ Asukas- ja asiakasosallisuus sekä asukkaan saama arvo vahvistuu ja lisääntyy.
- ✓ Kansalais- ja asiakaspalaute vaikuttaa palvelujen ja toiminnan kehittämiseen. Olemme hyvinvointialueiden parhaimmistoa kansalais- ja asiakaspalautteiden hyödyntämisessä toiminnan kehittämisessä.
- ✓ Monipuolinen viestintä ja vuoropuhelu tukee strategisten tavoitteiden toteutumista ja vahvistaa osallistumisen, osallisuuden ja vaikuttamisen rakenteita ja toteutusta.
- ✓ Lappilaisille mahdollistetaan itsenäisen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kanavat ja seuranta heidän omien voimavarojensa puitteissa.

Koko Lapin hyvinvointialueen suunnan määrittää hyvinvointialuestrategia ja visio. Kaiken toiminnan tulee olla tämän strategian mukaista. Strategian painopisteen asiakaskokemuksen toteuttamishjelmina toimivat palvelustrategia ja osallisuusohjelma. Pitkän aikavälin palvelujen järjestämisen tavoitteet ja periaatteet sekä palvelujen verkoston periaatteet löytyvät palvelustrategiasta. Palveluiden järjestämishjelma ja sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia on Lapin hyvinvointialueella yhdistetty samaan asiakirjaan.

Palveluiden järjestämishjelma sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia vuosille 2024–2026 hyväksyttiin aluevaltuustossa 22.4.2024 § 18 samaan aikaan talouden sopeuttamishjelman kanssa (§ 19). Hyväksyessään palvelujen järjestämishjelman sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategian vuosille 2024–2026 aluevaltuusto päätti, että se päättää erikseen yksityiskohtaisemmin palveluverkosta palvelurakennemuutosten valmistelun edetessä. Osallisuusohjelma 2024–2026 hyväksyttiin aluevaltuustossa 16.9.2024 § 44.

Palvelustrategian sisältämässä palveluiden järjestämishjelmassa määritellään sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palveluiden järjestämistä koskevat yleiset tavoitteet ja periaatteet. Se sisältää myös palveluiden järjestämisen tavan valinnan keskeiset periaatteet ja keinot sekä palveluiden verkoston periaatteet. Palveluiden järjestämisessä tulee huomioida sidosryhmä- ja yhdyspintatyö erityisesti keskeisten kumppanien kanssa.¹⁰⁶

Järjestämishjelman ja palvelustrategian valmisteluun on osallistunut hyvinvointialueen henkilöstöä, asukkaita ja sidosryhmiä maaliskuussa 2024.¹⁰⁷ Palvelustrategian

¹⁰⁶ Aluevaltuusto 22.4.2024 § 19. Palveluiden järjestämishjelma sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia 2024–2026, s. 6–8

¹⁰⁷ Aluevaltuusto 22.4.2024 § 19. Palveluiden järjestämishjelma sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia 2024–2026 oheismateriaali, s. 6

painopistealueiden ja tavoitteiden pohjalta on valittu lukuisia mittareita, joilla toteutumista seurataan (Kuva 13).¹⁰⁸ Palvelustrategiaan on tehty vaikutusten arviointi strategian painopisteiden kautta.¹⁰⁹

Kuva 13. Palvelustrategian painopistealueet ja tavoitteet.¹¹⁰



Syksyllä 2023 on tehty pieni osallisuuskysely, jolla kartoitettiin asukkaiden osallistumisen tapoja. Vastauksia kyselyyn tuli 913 kpl ja sitä tehtiin erilaisissa tapahtumissa ympäri hyvinvointialuetta. Tarkoitus on tehdä laajempi osallisuuskysely kerran valtuustokaudessa, jonka avulla on mahdollista tarkastella kokemusta osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista sekä niiden suuntaa.

Aluevaltuuston hyväksyttyä osallisuusohjelman on toimenpidesuunnitelmaa päästy täysimääräisesti toteuttamaan syksyllä 2024 ja osa toimenpiteistä on etenemässä. Toimenpidesuunnitelman toteutuksessa on huomioitava se, että toimenpiteiden toteutuminen vaatii koko organisaation sitoutumista, jotta ne voidaan saavuttaa. Osallisuusohjelmaan on kerätty tällä hetkellä yhdenmukaisia käytössä olevia tapoja, mutta varsinaisen menetelmäpankin myötä (valmistuu kevät 2025) yhtenäiset menetelmät ovat kaikkien käytössä. Menetelmäpankki täydentyy koko ajan kokemusten sekä palautteiden mukaisesti.¹¹¹

Osallisuusohjelman lausuntokierroksella nostettiin esille erityisesti haavoittuvimmassa asemassa olevien sekä erilaisten ryhmien tavoittaminen, joiden huomioiminen nostettiin

¹⁰⁸ Aluevaltuusto 22.4.2024 § 19. Palveluiden järjestämishjelma sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia 2024–2026 oheismateriaali, s. 21

¹⁰⁹ Aluevaltuusto 22.4.2024 § 19. Palveluiden järjestämishjelma sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia 2024–2026 oheismateriaali, s. 24

¹¹⁰ Aluevaltuusto 22.4.2024 § 19. Palveluiden järjestämishjelma sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia 2024–2026, s. 11

¹¹¹ Arviointitilaisuus 26.9.2024



toimenpidesuunnitelmaan mukaan. Lisäksi lausuntojen mukaan on lisätty toimenpidesuunnitelmaan asukaskuulemisten malli, jonka kehittäminen tehdään yhdessä kuntien kanssa ja selkeytettiin ohjelman seuranta- ja arviointi osiota.

Osallisuusohjelmassa ei olla lisäämässä resursseja eikä määrärahoja. Pääsääntöisesti osallisuusohjelman toimenpiteet ovat oman toiminnan kehittämistä ja asenteiden muuttamista enemmän kuin lisäresurssien vaatimaa kehittämistyötä.

Sosiaalipalveluissa palvelustrategiasta on ikääntyneiden palveluihin tehty erillinen toimeenpanosuunnitelma. Ikääntyneiden palveluissa tehty myös paikkakuntakohtaiset toimeenpanosuunnitelmat palvelurakenteen keventämiseksi. Vammaisten palveluihin on tehty erillisselvitys Kolpeneen tuki- ja osaamiskeskuksen toimintoja koskien sekä siihen liittyvä toimeenpanosuunnitelma. Toimeenpanosuunnitelmien mukaisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden yhdistelmä- / monipalveluyksiköitä on perustettu alueille, joissa vuodeosastotoiminta lakkaa.¹¹²

Asiakaskokemuksen tavoitteiden toteutuminen arviointia

Asiakaskokemuksen keskeisiä toteuttamishoelmia ovat palvelustrategia ja osallisuusohjelma. Palvelustrategia on hyväksytty aluevaltuustossa 22.4.2024 § 18 ja osallisuusohjelma 16.9.2024 § 44. Palvelustrategia hyväksyttiin yhdessä talouden sopeuttamisohjelman kanssa. Päätöksenteon yhteydessä ei ole tuotu selkeästi esille, miten päätösten vaikutusten ennakoarviointiprosessi (evaus)¹¹³ on tehty. Arviointitilaisuuksissa saatiin ristiriitaista tietoa siitä, onko evaus tehty vai ei.

Tarkastuslautakunta piti vuoden 2023 Arviointikertomuksessa huolestuttavana sitä, että päätösten vaikutusten ennakoarviointeja ei tehty vuonna 2023. Lautakunta piti arviointikertomuksessaan tärkeänä vaikutusten ennakoarviointien tekemistä jatkossa säännönmukaisesti ja tarkoituksenmukaisella tavalla.¹¹⁴ Päätösten vaikutusten ennakoarviointiin on olemassa soveltuvia työkaluja, joiden avulla on mahdollista ohjata evausprosessia ja helpottaisi jälkikäteisarviointia siitä, oliko evaus riittävä. Pelkät tilastot eivät ole päätösten ennakkovaikutusten arviointia, vaan evaus vaatii aina päätöksenteon kohteiden osallistamista. Asiakaskokemuksen tavoitteiden toteutumisen arviointi on esitetty tarkemmin luvussa 7.

¹¹² Arviointitilaisuus 24.10.2024

¹¹³ <https://www.kuntaliitto.fi/kuntajohtaminen-ja-digitalisaatio/kuntajohtaminen/paatosten-vaikutusten-ennakoarviointi>, 15.4.2025, 14:03

¹¹⁴ Tarkastuslautakunta 22.5.2024 § 43. Arviointikertomus 2023, s. 8



Osallisuusohjelma

Laphan hallintosäännön 39 §:n mukaan osallisuus- ja asiakkuuslautakunnan tehtävänä on valmistella aluehallitukselle esitys osallisuusohjelmaksi. Aluevaltuusto hyväksyi osallisuusohjelman 16.9.2024 § 44. Osallisuusohjelma ohjaa sekä johtaa osallisuutta edistävää työtä ja toimintaa. Ohjelma varmistaa erityisesti asukkaiden ja asiakkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Siinä määritetään osallisuuden perusta, tavoitteet, painopisteet sekä kuvataan, millaisilla toimenpiteillä painopistetavoitteet saavutetaan Lapin hyvinvointialueella vuosina 2024–2026.

Lapin hyvinvointialueen strategian¹¹⁵ linjaukset osallisuusohjelmalle ovat:

- kuulemisen eri tavat (osallisuuslautakunta kuulee, asiakasraadit, yhdistysten ja järjestöjen kuuleminen)
- nopea ja monikanavainen palautejärjestelmä
- tehokas tiedottaminen ja viestintä
- osallistumistapojen monipuolisuus, matalan kynnyksen palvelut, esim. applikaatiot
- palvelujen ihmislähtöisyys ja toimivat digitaaliset palvelut
- linjaus keskeisistä yhteistyökumppaneista
- saamen kielen ja kulttuurin huomioiminen

Osallisuusohjelma 2024–2026 sisältää kolme päälukua johdannon sekä liitteiden ja taustamateriaalin lisäksi: osallisuuden edistämisen perusta, osallisuus Lapin hyvinvointialueella ja osallisuuden kehittäminen 2024-2026. Lapin hyvinvointialueen vahvuuksina nähdään muun muassa hallintosääntökirjaukset, toiminnan tavat sekä viestintä. Heikkouksiin on lueteltu muun muassa pirstaleisuus ja keskeneräiset prosessit. Mahdollisuuksina nähdään yhteistyö ja yhteiskehittäminen, uhkina sen sijaan tekemisen näennäisyys ja yhteistyön epäonnistuminen.¹¹⁶

Osallisuuden kohderyhmiä on lueteltu neljä: asiakkaat, asukkaat, henkilöstö ja sidosryhmät.¹¹⁷ Kehittämistoimenpiteiden painopisteitä on esitetty kolme: tasavertainen asukasosallisuus ja hyvä asiakaskokemus, vahva kumppanuus sekä hyvä osallisuustoiminnan johtaminen. Toimenpidesuunnitelma on koonti toimenpiteistä painopisteittäin. Kullekin toimenpiteelle on määritetty toimenpide, vastuutaho ja mittari(t).¹¹⁸

Osallisuusohjelma on huolella valmisteltu ja sen vahvuuksina voi nähdä seuraavat:

- SWOT-analyysillä kuvattu nykytila on selkeä ja onnistuneesti toteutettu.
- Saamenkielistä väestöä koskevat erityiset osallisuusrakenteet on hyvin huomioitu. Graafisesti saamenkielisen väestön tavoitteet erottuvat ohjelmassa selkeästi.

¹¹⁵ Aluevaltuusto 6.2.2023 § 5

¹¹⁶ Aluevaltuusto 22.4.2024 § 44. Osallisuusohjelma 2024–2026, 13–14

¹¹⁷ Aluevaltuusto 22.4.2024 § 44. Osallisuusohjelma 2024–2026, 16

¹¹⁸ Aluevaltuusto 22.4.2024 § 44. Osallisuusohjelma 2024–2026, 26–35



- Viestinnän osalta on kerrottu sitä ohjaavista direktiiveistä, mutta ei kansallisesta lainsäädännöstä (esim. Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 621/1999).
- Osallisuusohjelman painopisteet on johdettavissa strategiasta ja ne tukevat strategiaa.
- Kehittämistoimenpiteet ovat selkeät. Aikataulutus puuttuu.
- Osallisuusohjelma on tiivis ja napakka.
- Ohjelma on tasapainoinen: pääpaino on toimenpiteissä.
- Osallisuusohjelmasta ei samanlaista vuorovaikutteista nettisivustoa kuin talouden sopeuttamisohjelmasta.

5.4 Toimialojen tavoitteet vuodelle 2024

Talousarvion käyttötalousosan sitovia tavoitteita vuodelle 2024 ovat toimialojen (sosiaalipalvelut, terveystaloudet, pelastuslaitos, kehittämis- ja strategiapalvelut, hallinto- ja tukipalvelut) ulkoiset toimintakatteet sekä toiminnalliset tavoitteet.¹¹⁹ Strategian mittareita ollaan tuomassa entistä enemmän mukaan talouden seurantaan ja talousarvioon 2025.¹²⁰

5.4.1 Sosiaalipalvelujen tavoitteet

Sosiaalipalvelujen toimialan keskeiset toiminnalliset tavoitteet¹²¹ vuodelle 2024 ovat seuraavat:

- Varmistetaan palvelutakuiden ja määräaikojen toteutuminen eri palveluissa.
- Vähennetään kodin ulkopuolisten sijoitusten tarvetta panostamalla varhaiseen tukeen ja matalan kynnyksen palveluihin.
- Tuetaan lasten ja nuorten mielenterveyttä laadukkailla koulujen ja oppilaitosten oppilas- ja opiskeluhuoltoon sisältyvillä kuraattori ja psykologipalveluilla.
- Vähennetään vuokratyövoiman käyttöä - Parannetaan työhyvinvointia ja vähennetään sairaslomia (lähtötaso 25 pv/htv).

Vuoden 2024 talousarvioon sosiaalipalvelujen kustannusten kasvuun vaikuttaa 1.4.2023 voimaan tullut henkilöstömitoituksen nousu ympärivuorokautisessa palveluasumisessa 0,65/asukas, ympärivuorokautisten asumispalveluiden hinnan nousu kilpailutuksen yhteydessä ja koulupsykologimitoituksesta aiheutuva 17 psykologin viran lisääminen. Nämä toteutuvat vuonna 2024 kokovuotisena.

¹¹⁹ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 81. Talousarvio 2024, s. 37

¹²⁰ Arviointilaisuus 26.9.2024

¹²¹ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 81. Talousarvio 2024, s. 60-61



Talousarviossa on huomioitu lastensuojelun sosiaalityöntekijämitoituksen muutos 1.1.2024 alkaen siten, että yhtä työntekijää kohden voi olla 30 lasta. Tämä merkitsee kolmen sosiaalityöntekijän viran lisäämistä. Lisäksi lakisääteiseen päihdehuollon päivätoimintaan on varattu resurssit. Vammaispalveluissa on varauduttu viranomais määräyksistä johtuvaan henkilöstölisäykseen yhdessä asumisyksikössä ja vammaispalvelulain voimaan tuloon v. 2025 alkaen. Ikääntyneiden palveluissa on jonoja palveluihin ja hoitoketjujen toimimattomuutta erityisesti Rovaniemen alueella. Esitys sisältää 16 paikkaisen yksikön perustamisen Muurolan sairaalan tiloihin ja Karigasniemen asumisyksikön toimintojen kustannukset.

Sosiaalipalvelujen tavoitteiden toteutuminen¹²²

Sosiaalipalvelujen palvelujen saatavuutta on kuvattu asiakaskokemusta käsittelevässä alaluvussa 7.1.1 Sosiaalipalvelut.

Aluehallitus perusti 19.6.2024 § 295 kymmenen uutta virkaa varhaisen tuen palveluihin ja syksyn aikana käynnisteltiin pohjoisen palvelualueen matalan kynnyksen kasvatus- ja perheneuvolapalveluita. Kuraattoripalvelut toteutuivat mitoituksen mukaisena ja psykologien vakanssien määrä on riittävä, mutta tehtäviä oli täyttämättä.

Lastensuojeluilmoitusten määrä kasvoi edelliseen vuoteen verrattuna n. 1500 (6340 -> 7822). Avohuollon sijoitusten määrässä oli lievää kasvua, mutta huostassa olevien määrä ja uusien huostaanottojen määrä väheni edelliseen vuoteen verrattuna.

Vuokratyövoiman käyttöä onnistuttiin vähentämään hoitotyössä ikääntyneiden palveluissa. Vuonna 2023 vuokratyövoimaan käytettiin 5,8 miljoonaa euroa. Kustannukset v. 2024 olivat 3,457 miljoonaa euroa. Sosiaalityöntekijöiden ns. vuokratyövoiman käyttö sen sijaan kasvoi.

Sairauspoissaolojen kokonaismäärä väheni ja päivät/htv hieman laskivat 26,6 -> 25,3, joten työhyvinvointi hieman parani huolimatta jatkuneista yt-neuvotteluista, jotka kohdistuivat koko henkilöstöön.

Pienten asiointialueiden lähipalvelut turvaavaa toimintaa kehitettiin rakentamalla monipalvelua tuottavia sairaanhoidon tiimejä yhteistyössä terveydenhuollon palveluiden kanssa paikkakunnilla, joilla ei ole vuodeosastoa.

5.4.2 Terveyspalvelujen tavoitteet

Terveyspalvelujen toimialan keskeiset toiminnalliset tavoitteet vuodelle 2024 ovat¹²³

¹²² Aluehallitus 26.3.2025 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 107–108

¹²³ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 81. Talousarvio 2024, s. 71-72



- Hoidon saatavuuden parantaminen perusterveydenhuollon avohoidossa, suun terveydenhuollossa ja erikoissairaanhoidossa.
- Hoidon jatkuvuuden parantaminen erityisesti perusterveydenhuollossa, jolla tavoitellaan parempaa kustannusvaikuttavuutta ja myös saatavuuden parantumista
- Erikoissairaanhoidon yhteentoimivuuden ja työnjaon kehittäminen.
- Perusterveydenhuollon vuodeosastojen toiminnan muutos vastaamaan sairaanhoidollisia tarpeita sekä kotisairaaloiminnan laajentaminen yhteistyössä ikääntyvien palvelujen kanssa.
- Lasten ja nuorten mielenterveyspalvelujen vahvistaminen kehittämällä eri toimijoiden yhteistyötä, kohdentamalla ja lisäämällä harkitusti resursseja.
- Länsi-Pohjan keskussairaala koskevan sopimusmuutoksen hallittu toimeenpano
- Henkilöstövuokrauksen ja kalliiden ostopalvelujen vähentäminen vahvistamalla omaa palvelutuotantoa.
- Henkilöstön saatavuuden parantaminen ja henkilöstökokemuksen parantaminen
- Päivystysaikaisen palveluohjauksen ja hoidon tarpeen arvioinnin kehittäminen Päivystysapu 116117 –palvelun käyttöön otolla.
- Erityisesti pienillä asiointialueilla tiivistetään yhteistyötä ja johtamisrakenteita terveyspalvelujen sisällä ja muiden toimijoiden kanssa lähipalvelujen turvaamiseksi.

Painopistettä siirretään ennaltaehkäisyyn, varhaiseen tukeen ja ensilinjan palveluihin kohdentamalla resursseja lasten ja nuorten ennaltaehkäiseviin palveluihin sekä kuntoutukseen ja vahvistamalla päivystysaikaista palveluohjausta päivystysapu 116 117 käyttöön otolla ja hyvinvointialueen tilannekeskustoiminnon valmistelulla.

Sairauksien hoidossa ja kuntoutuksessa kustannusvaikuttavuutta parannetaan ensi vaiheessa parantamalla hoidon jatkuvuutta, lisäämällä henkilöstön yhteiskäyttöä ja yhtenäistämällä toimintaa, sopeuttamalla akuuttihoitoon sairaansijat akuuttihoitoon tarpeeseen, kuntoutuksen tarpeenmukaisella kohdentamisella ja vähentämällä suunnitelmattomia tai kalliita ostopalveluita, mm. henkilöstövuokrausta. Perusterveydenhuollon toiminnallisella vahvistamisella tavoitellaan kansansairauksien vähenemistä ja komplikaatioiden vähenemistä sekä väestön toimintakyvyn kohentamista, millä alennetaan raskaiden palvelujen, esim. sosiaalihuollon hoivapalvelujen tarvetta pidemmällä aikavälillä.

Keskeinen kehittämiskohde on erikoissairaanhoidon yhteen toimivuus hyvinvointi- ja yhteistyöalueella, erikoissairaanhoidon omavaraisuuden lisääminen kustannusvaikuttavasti, tuottavuuden kehittäminen sekä päällekkäisen valmiuden vähentäminen. Tämä edellyttää Mehiläinen Länsi-Pohjan (MLP) sopimusmuutoksen hallittua ja sujuvaa toimeenpanoa vuonna 2024 sekä yhteistyön kehittämistä myös yhteistyöalueen tasolla. Sairaaloitten yhteen toimivuutta ja työnjakoa suunnitellaan ja osin myös toimeenpannaan jo vuonna 2024 huomioiden MLP-sopimusyhteistyön mahdollisuudet.

Digitalisaatiota edistetään kohdennetusti ja erityisesti potilastietojärjestelmien yhtenäistämisen jälkeen tavoitellaan lisää vaikuttavuutta ja parempaa saatavuutta ja saavutettavuutta digipalveluilla ja automatisoinnilla sekä monipaikkaisella työllä, resurssien yhteiskäytöllä, hoitoprosessien sujuvuudella ja potilaiden laajemmalla valinnanvapaudella



sekä hyödyntämällä laadukkaampaa ajantasaista tietopohjaa palvelujen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Terveyspalvelujen tavoitteiden toteutuminen¹²⁴

Hoitoon pääsy perusterveydenhuollon avohoidossa, suun terveydenhuollossa ja erikoissairaanhoidossa on parantunut tavoitteen mukaisesti. Avohoidossa on saatavuuden lisäksi kehitetty hoidon jatkuvuutta. Rovaniemen osalta lääkäripula edelleen aiheutti viivettä hoitopääsyyn. Suun terveydenhuollossa Rovaniemen hoitojonot saatiin purettua. Erikoissairaanhoidossa molemmissa sairaaloissa on purettu hoitojonoja siten, että hoitopääsy on vuoden lopussa maan parhaimmista.

Perusterveydenhuollon vuodeosastot Kolarissa, Sallassa ja Pelkosenniellä lakkautettiin ja perusterveydenhuollon sairaansijoja vähennettiin maltillisesti. Kotisairaaloitointia laajennettiin useille paikkakunnille ja kehitettiin pienten asiointialueiden mallia eri palvelujen yhteistyönä.

Lasten ja nuorten mielenterveyspalvelujen toimintaan erikoissairaanhoidossa panostettiin edellisvuotta enemmän tarpeen ja kysynnän pysyessä korkealla tasolla. Perustason mielenterveystyön vahvistamiseksi tarvittava lisäresursointi siirtyi vuosille 2025 ja 2026.

Erikoissairaanhoidossa valmisteltiin päätökset työnjaoksi omien sairaaloiden kesken 1.1.2025 alkaen. Synnytykset, lastentautien ja psykiatrian virka-ajan ulkopuolinen päivystys sekä psykiatrian tahdosta riippumaton hoito päätettiin keskittää Lapin keskussairaalaan 1.1.2025 alkaen. Loppuvuonna käynnistettiin viranhaltijataso yhteistyö Pohteen kanssa käytännön työnjako- ja yhteistyömahdollisuuksien tunnistamiseksi ja hyödyntämiseksi. Pohteen ostopalveluja ei kyetty merkittävästi vähentämään verrattuna edellisvuoteen.

Mehiläinen Länsi-Pohja Oy:n muutossopimuksen toimeenpanoon liittyen valmisteltiin liikkeenluovutus päivystävien erikoisalojen lääkäri- ja akuuttiklinikan henkilöstön siirtymiseksi palvelutuottajalta hyvinvointialueelle. Muutoksen haasteellisuutta lisäsi samanaikaisuus palveluverkkomuutosten kanssa sekä sairaalaverkkolainsäädännön epävarmuus mutta työläästä toimeenpanosta huolimatta samalla kyettiin tehostamaan toimintaa ja parantamaan hoitoon pääsyä molemmissa sairaaloissa.

Päivystysaikaista palveluohjausta ja hoidon tarpeen arviointia kehitettiin päivystysapu 116117-palvelun käyttöönotolla sekä ensihoidon virtuaaliyksikkömallin pilotoinnilla. Pienten asiointialueiden kustannusvaikuttavaa ja lähipalvelut turvaavaa toimintaa kehitettiin rakentamalla monipalvelua tuottavia sairaanhoidon tiimejä yhteistyössä ikääntyneiden palveluiden kanssa paikkakunnilla, joilla ei ole vuodeosastoa.

¹²⁴ Aluehallitus 26.3.2025 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 119–120



Henkilöstön saatavuus ja vetovoima on osin parantunut vuoden aikana. Hoitotyön osalta sisäisten sijaisten ja varahenkilöiden saatavuutta edistämään perustettiin Osaajakeskus, jonka toimintaa kehitetään edelleen vuonna 2025. Erikoissairaanhoidossa virkälääkäreiden saatavuus yleisesti parani hivenen ja henkilöstövuokrauksen käyttö väheni 18 %. Pulaa on edelleen erityisesti lastentautien ja neurologian alan lääkäreistä. Kuntoutuksen erityistyöntekijöiden rekrytoinnissa on onnistuttu. Omaa rekrytointitoimintaa on kehitetty yhteistyössä henkilöstöpalvelujen kanssa ja myös hankittu välivaiheessa rekrytointitukea suoriin palvelussuhteisiin vuokratyön sijaan. Henkilöstön sairauspoissaolot vähenivät edellisvuodesta (22,0) 20,7 päivään henkilötyövuotta kohti.

Henkilöstön ja joka tason johdon sitoutumista ja kyvykkyyttä työskentelyyn potilaiden parhaaksi osoittaa se, että jatkuvan muutoksen ja epävarmuuden, YT-neuvottelujen, hyvinvointialueisiin kohdistuvan negatiivisen julkisen keskustelun sekä talouden sopeuttamisen kanssa samaan aikaan on hoitoon pääsy kauttaaltaan parantunut ja potilasturvallisuus on säilynyt hyvällä tasolla.

5.4.3 Pelastuslaitoksen tavoitteet

Pelastuslaitoksen toimialan keskeisenä toiminnallisena tavoitteina vuodelle 2024¹²⁵ on valvonta- ja asiantuntijapalvelujen palvelutuotannon kehittämisessä siirtyä määrällisestä suorittamisesta palvelujen laadun ja vaikuttavuuden vahvistamiseen Sisäministeriön suositusehdotuksien mukaisesti.

Omavalvontaohjelman / -suunnitelman mukaiset seurattavat mittarit:

- määräaikaisen valvonnan suoritteet,
- epäsäännöllisen valvonnan suoritteet,
- asiantuntijapalvelujen suoritteet,
- turvallisuusviestinnän suoritteet,
- talouden toteuma,
- koulutusseuranta, ja
- läheltä piti -ilmoitukset.

Pelastuslaitoksen tavoitteiden toteutuminen¹²⁶

Pelastuspalvelujen vastuualueella keskeinen toiminnallinen tavoite on ollut lakisääteisten pelastuspalvelujen järjestäminen palvelutasopäätöksen mukaiseen tasoon. Pääasiallisesti tässä on niukoista talousresursseista huolimatta onnistuttu. Toimintavalmiusai-
kapuutteita on kaikkiaan 18:sta riskiruudussa ja pienten paikkakuntien sopimuspalokun-
tapohjaisten pelastusasemien henkilöstön määrä ei kaikissa tehtävissä ole vastannut
minimivaatimusta, mikä on otettu huomioon hälytysvastesuunnittelussa. Pelastustoimen

¹²⁵ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 81. Talousarvio 2024, s. 83

¹²⁶ Aluehallitus 26.3.2025 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 128–129



vaatimusten täyttymistä ja onnettomuuskehitystä on seurannut säännöllisesti omavalvonnan kautta ja omavalvonnan tuloksista on raportoitu niin pe-lastus- ja valmiuslautakunnalle kuin asetuksen edellyttämin tavoin julkisissa tietoverkoissa.

Turvallisuuspalveluissa tavoitteiden toteutumista on omavalvonnan kautta seurattu seuraavilla mittareilla, joista on raportoitu säännöllisesti pelastus- ja valmiuslautakunnalle (Taulukko 10).

Taulukko 10. Pelastuslaitoksen tavoitteiden toteutuminen.

Turvallisuuspalvelut	yhteensä
Määräaikainen valvonta (% suunnitellusta valvonnasta) <ul style="list-style-type: none">Suunniteltu valvonta 726 kpl, vähintään 600 kpl	634 kpl (87 %)
Epäsäännöllinen valvonta	1 082 kpl
Asiantuntijapalvelut	469 kpl
Turvallisuusviestintä <ul style="list-style-type: none">Koulutukset ja viestintätilaisuudetOsallistujat (% väestöstä)	230 kpl 28 560 hlö (16,2 %)
Koulutusseuranta (osallistuminen koulutukseen)	71
Läheltä piti -ilmoitukset	Ei poikkeamia
Talouden toteuma	Ei poikkeamia

Lapin pelastuslaitoksen viestinnässä kehitettiin päivittäistä-, tehostettua- ja poikkeusolojen onnettomuusviestintää mm. useilla koulutuksilla, harjoituksilla ja sidosryhmäyhteistyöllä. Uudistettiin pelastustoimi.fi/lappi -sivuston rakenne ja sisällöt. Toteutettiin matkailijoille suunnattu turvallisuusviestintäkampanja.

Johtopäätökset – Tavoitteet ja niiden toteutuminen

- ★ Valtakunnallisista tavoitteista on parhaiten vuoden 2024 aikana toteutunut Tavoite 2: sote-henkilöstön riittävyyden, saatavuuden ja pysyvyyden varmistamiseen on luotu edellytykset. Huonoiten on toteutunut tavoite, jonka mukaan toiminta on taloudellisesti kestävä ja kustannusten kasvua hidastetaan suhteessa palvelutarpeen kasvuun (Tavoite 3).
- ★ Siirtymävaihe on kestänyt suunniteltua kauemmin.



Johtopäätökset – Tavoitteiden toteutuminen, jatkuu...

- ★ Strategisen painopisteen, talouden tasapainon tavoitteet ja mittarit ovat selkeät.
- ★ Asiakaskokemuksen mittareista monet olivat sellaisia, joita ei voitu raportoida kesken vuoden. Aluehallitukselle ja -valtuustolle on haasteellista seurata tavoitteen toteutumista.
- ★ Laphan strategiassa on myös konkreettisia mitattavia tavoitteita, jotka ovat linjassa valtakunnallisten tavoitteiden kanssa.
- ★ Strategian raportointi on kehittymässä ja selkeytymässä. Tietopohjaa kehitetään jatkuvasti johtamisen ja päätöksenteon tueksi.

6 Talouden arviointia

”Säästöjä ei ole mahdollista tehdä ilman, että mikään ei muutu.”

Aluevaltuuston jäsen

6.1 Hyvinvointialueiden rahoitus

Hyvinvointialuelain 12 §:ssä säädetään hyvinvointialuetaloudesta osana julkisen talouden suunnitelmaa (JTS). Hyvinvointialueiden rahoituksen riittävyttä niiden tehtävien hoitamiseen kokonaisuutena ja hyvinvointialueittain (rahoitusperiaate) arvioidaan julkisen talouden suunnitelmassa. Lisäksi suunnitelmassa käsitellään hyvinvointialueiden tehtäviä ja velvoitteita, taloutta sekä valtion hyvinvointialuetalouteen liittyviä taloudellisia vastuita.

Hyvinvointialueiden vuoden 2024 rahoitus¹²⁷ muodostuu laskennallisesta rahoituksesta, siirtymätasauksesta sekä hyvinvointialueiden rahoituksesta annetun lain (617/2021, jäljempänä rahoituslaki) 35 § mukaisesta lisäyksestä. Vuoden 2024 laskennallisen rahoituksen pohjana on kuntien vuoden 2022 tilinpäätöstietojen perusteella päivitetty vuoden 2023 rahoituksen taso, joka on yhteensä n. 23,2 mrd. euroa. Vuoden 2024 rahoituksessa on otettu huomioon valtion vuoden 2024 talousarvioesityksen mukaiset toimenpiteet. Vuoden 2024 rahoitusta on korotettu rahoituslain mukaisen palvelutarpeen kasvun

¹²⁷ VM/KAO/27.6.2024. <https://vm.fi/rahoituslaskelmat>, 6.11.2024, 13:51

(n. 283 milj. eroa) ja hyvinvointialueiden hintaindeksin syksyn 2023 ennusteen (2,53%) mukaisen kustannustason muutoksen (n. 593 milj. euroa) perusteella. Rahoitusta korotetaan vuoden 2024 tasolle palvelutarpeen, hintojen muutosten ja tehtävämuutosten perusteella.

Hyvinvointialueiden rahoitus vuodelle 2025 on koko maan tasolla yhteensä noin 26,2 miljardia euroa. Rahoitus kasvaa vuoden 2024 rahoitukseen verrattuna muun muassa jälkikäteistarkistuksen (1,4 miljardia euroa), hyvinvointialueindeksin (3 %, 730 miljoonaa euroa) ja palvelutarpeen kasvun vuoksi (240 miljoonaa euroa).¹²⁸

Sote-tehtävien laskennallisen rahoituksen määräytymistekijät ovat asukasperusteisuus, sote-palvelutarvekerroin (joka muodostuu terveydenhuollon, vanhustenhuollon ja sosiaalihuollon palvelutarvekertoimista), vieraskielisyys, kaksikielisyys, asukastiheys, saaristoisuus, saamenkielisyys, hyte-kerroin ja yliopistosairaalalisä. Sote-palvelukertoimet hyvinvointialueittain on esitelty Taulukko 11. Lapin hyvinvointialueen sote-palvelukerroin on 1,2 (koko maa 1,0). Suurimmat tarvekertoimet ovat Etelä-Savon (1,2179), Pohjois-Karjalan (1,2173) ja Kainuun (1,2170) hyvinvointialueilla, pienimmät Länsi-Uudenmaan (0,7872), Vantaan ja Keravan (0,8456) hyvinvointialueilla sekä Helsingin kaupungilla (0,8507). Lapilla on maan viidenneksi korkein kokonaistarvekerroin (1,1931).

Suurimmat asukaskohtaiset sosiaali- ja terveystalvelujen nettokäyttökustannukset olivat Etelä-Savossa, Kainuussa ja Lapissa, missä väestö on verrattain ikääntynyttä ja sairastavuus suurta. Lapin korkeita kustannuksia selittävät iäkkäiden talvelujen suuri peittävyys, raskaaseen ympärivuorokautiseen hoivaan painottuva talvelurakenne sekä talvelutarpeeseen nähden tiheä terveydenhuollon talveluverkko, joka kattaa myös kaksi sairaalaa. Lisäksi erityisesti ikääntyneillä alueilla asiakkaat nojautuvat vahvasti julkiseen talvelutuotantoon.¹²⁹

Taulukko 11. Tarvekertoimet hyvinvointialueittain, kevät 2024.¹³⁰

Hyvinvointialue	Kerroin
Itä-Uudenmaan hyvinvointialue	0,9311
Keski-Uudenmaan hyvinvointialue	0,8637
Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue	0,7872
Vantaan ja Keravan hyvinvointialue	0,8456
Varsinais-Suomen hyvinvointialue	1,0513
Satakunnan hyvinvointialue	1,0916
Kanta-Hämeen hyvinvointialue	1,0553

¹²⁸ <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/valtiovarainministerio-on-julkaissut-hyvinvointialueiden-vuoden-2025-rahoituslaskelman>, 25.4.2025, 14:05

¹²⁹ THL 2024b, s. 17

¹³⁰ Hyvinvointialueiden sote-talvelujen tarveperustainen rahoitus <https://thl.fi/aiheet/sote-talvelujen-johdaminen/rahoitus-ja-kustannukset/hyvinvointialueiden-sote-talvelujen-tarveperustainen-rahoitus>, 1.11.2024, 14:45. Huom. Tarvekertoimet päivitetään vuosittain.

Hyvinvointialue	Kerroin
Pirkanmaan hyvinvointialue	1,0030
Päijät-Hämeen hyvinvointialue	1,0733
Kymenlaakson hyvinvointialue	1,1972
Etelä-Karjalan hyvinvointialue	1,0419
Etelä-Savon hyvinvointialue	1,2179
Pohjois-Savon hyvinvointialue	1,1406
Pohjois-Karjalan hyvinvointialue	1,2173
Keski-Suomen hyvinvointialue	0,9889
Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue	1,1103
Pohjanmaan hyvinvointialue	0,9292
Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue	1,1289
Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue	1,0273
Kainuun hyvinvointialue	1,2170
Lapin hyvinvointialue	1,1931
Helsingin kaupunki	0,8507
Koko maa	1,0000

Nykyisellä rahoitusmallilla hyvinvointialueiden rahoitus ei ole riittävä huolehtimaan lain-säädännön vaatimia palveluita ja velvoitteita, josta on osoituksena hyvinvointialueiden merkittävät alijäämät vuonna 2023 ja 2024. Rahoitusmallia arvioitaessa on olennaista huomioida, että siirtymätasaus leikkaa vuonna 2024 Lapin hyvinvointialueen rahoitusta 52,9 miljoonaa euroa ja vuonna 2025 edelleen 49,4 miljoonaa euroa.¹³¹

Siirtymätasaus

Rahoituslain 34 §:n mukaan hyvinvointialueen rahoituksessa otetaan huomioon siirtymätasauksena laskennallisten kustannusten mukaisen rahoituksen ja hyvinvointialueen alueen kuntien toteutuneiden kustannusten erotus. Vuoden 2024 siirtymätasaukset hyvinvointialueittain on esitetty Taulukko 12. Helsingin kaupungille ja kahdeksalle hyvinvointialueelle siirtymätasaus on lisäystä ja 13 hyvinvointialueelle se on vähennystä. Suurimmat lisäykset (euroa per asukas) ovat Etelä-Savolle (+288) ja Helsingin kaupungille (+216) ja suurimmat vähennykset (euroa per asukas) ovat Pohjois-Karjalalle (-396) ja Lapille (-300). Hyvinvointialuelain valmisteluvaiheessa (HE 241/2020) arviolaskelma osoitti Lapille siirtymätasauksena +14,7 miljoonaa euroa (+80 euroa per asukas).¹³²

¹³¹ Arviointitilaisuus 26.9.2024

¹³² HE 241/2020 vp., s. 258–259

Taulukko 12. Siirtymätasaukset hyvinvointialueittain 2024, euroa.¹³³

Hyvinvointialue	Siirtymätasaus 2024	Siirtymätasaus 2024 per asukas
Helsinki	142 381 494	216
Vantaa+Kerava	-4 414 976	-17
Länsi-Uusimaa	-22 664 990	-48
Itä-Uusimaa	-25 444 312	-260
Keski-Uusimaa	16 864 023	84
Varsinais-Suomi	-96 907 330	-202
Satakunta	22 265 969	103
Kanta-Häme	-15 047 015	-89
Pirkanmaa	-3 806 341	-8
Päijät-Häme	-48 599 074	-237
Kymenlaakso	42 656 816	261
Etelä-Karjala	4 588 478	36
Etelä-Savo	38 359 486	288
Pohjois-Savo	-10 307 497	-42
Pohjois-Karjala	-64 586 432	-396
Keski-Suomi	19 682 109	72
Etelä-Pohjanmaa	606 780	3
Pohjanmaa	15 460 695	87
Keski-Pohjanmaa	-18 832 670	-278
Pohjois-Pohjanmaa	-40 453 183	-98
Kainuu	-2 964 123	-42
Lappi	-52 874 817	-300
Manner-Suomi yhteensä	-104 036 911	-12

Rahoitukseen liittyviä lakimuutoksia vuonna 2024

Hyvinvointialueiden ohjausta koskevat ensimmäisen vaiheen, hallitusohjelmaan perustuvat, lainsäädäntömuutokset ovat tulleet voimaan 1.8.2024. Kaikkien hyvinvointialueiden kanssa käynnistyivät lokakuun lopussa 2024 lakisääteiset neuvottelut palveluiden järjestämiseen, talouteen ja uudistumiseen liittyen.

Ennakollista talouden ohjausta koskeva sääntely sekä tiukennukset arviointimenettelyn käynnistymisen kriteereihin tulivat voimaan 1.1.2025.¹³⁴ Hyvinvointialueiden rahoituksen jälkikäteistarkistuksen omavastuu tuli pääosin voimaan 1.1.2025.¹³⁵ Lisäksi on

¹³³ 27.6.2024 päivitetyn laskelman mukaiset siirtymätasaukset 2024, euroa. <https://vm.fi/rahoituslaskelmat>, 7.11.2024, 9:59.

¹³⁴ HE 78/2024 vp.

¹³⁵ HE 70/2024 vp.

käynnissä valmistelu hyvinvointialueita koskevien valtakunnallisten tavoitteiden päivittä-
miseksi.¹³⁶

6.2 Talousarvio 2024 ja talousarvion muutokset

Hyvinvointialuelain 115 §:n mukaan aluevaltuuston on kunkin vuoden loppuun mennessä hyväksyttävä hyvinvointialueelle seuraavaksi kalenterivuodeksi talousarvio, jossa otetaan huomioon hyvinvointialuekonsernin talouden vastuut ja velvoitteet. Talousarvion hyväksymisen yhteydessä aluevaltuuston on hyväksyttävä myös taloussuunnitelma kolmeksi tai useammaksi vuodeksi. Talousarviovuosi on taloussuunnitelman ensimmäinen vuosi. Taloussuunnitelmassa hyväksytään hyvinvointialueen ja hyvinvointialuekonsernin toiminnan ja talouden tavoitteet. Tavoitteiden on toteutettava hyvinvointialuestrategiaa.

Talousarvioon otetaan tehtävien ja toiminnan tavoitteiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot. Lisäksi siinä osoitetaan, miten rahoitustarve katetaan. Rahoitustarvetta ei saa kattaa pitkäaikaisella lainalla. Investointia varten hyvinvointialue voi kuitenkin ottaa pitkäaikaisen lainan, jos valtioneuvosto on antanut siihen valtuuden 15 §:n mukaisesti. Määräraha ja tuloarvio voidaan ottaa brutto- tai nettomääräisenä.

Lapin hyvinvointialueen aluevaltuusto hyväksyi 18.12.2023 § 81 toiminta- ja taloussuunnitelman 2024-2026 ja talousarvion 2024. Vuoden 2024 aikana siihen on tehty neljä talousarviomuutosta (Taulukko 13). Aluehallitus käsitteli talousarvioehdotusta vaiheittain useita kertoja syksyllä 2023 ja lopulta päätti esityksestään toiminta- ja taloussuunnitelmaksi vuosille 2024-2026 ja talousarvioksi vuodelle 2024 aluevaltuustolle 7.12.2023 § 475.

Taulukko 13. Talousarvion 2024 käsittelyä 2023–2024 (lopulliset aluevaltuuston päätökset tummennettu).

Päivämäärä	Toimielin	Päätös
6.9.2023	Aluehallitus	Talousarviokehys taloussuunnitelmavuosille 2024-2026 ja talousarviolle 2024 sekä talousarvion laadintaohjeet vuodelle 2024
5.10.2023	Osallisuus- ja asiakkuuslautakunta	Lausunto vuoden 2024 talousarviosta ja toimintasuunnitelmasta
26.10.2023	Hyvinvointi- ja yhdyspintalautakunta	Hyvinvointi- ja yhdyspintalautakunnan esitys vuoden 2024 talousarvioon lautakunnan tehtäväalueen osalta

¹³⁶ Lausuntopyyntö luonnoksesta hyvinvointialueiden tehtäviä koskeviksi valtakunnallisiksi tavoitteiksi vuosille 2025–2029; Lausuntopyynnön diaarinumero: VN/20544/2024; <https://www.lausuntopalvelu.fi/FI/Proposal/Participation?proposalId=426c1f83-ffff-4035-bbf8-9f635c27e6d5>, 12.2.2025, 9:32



Päivämäärä	Toimielin	Päätös
15.11.2023	Aluehallitus	Talousarviokehys taloussuunnitelmavuosille 2024-2026 ja talousarviolle 2024 sekä talouden sopeuttamishjelma
15.11.2023	Aluehallitus	Saamen kielen ohjausryhmän lausunto 2024 talousarvion ja -suunnitelman valmisteluun
15.11.2023	Aluehallitus	Osallisuus- ja asiakkuuslautakunnan lausunto 2024 talousarviosta ja toimintasuunnitelmasta
15.11.2023	Aluehallitus	Hyvinvointi- ja yhdyspintalautakunnan esitys vuoden 2024 talousarvioon lautakunnan tehtäväalueen osalta
29.11.2023	Aluehallitus	Toiminta- ja taloussuunnitelma 2024-2026 ja talousarvio 2024
7.12.2023 § 475	Aluehallitus	Toiminta- ja taloussuunnitelma 2024-2026 ja talousarvio 2024
18.12.2023	Aluevaltuusto	Toiminta- ja taloussuunnitelma 2024-2026 ja talousarvio 2024
31.1.2024	Aluehallitus	Vuoden 2024 talousarvioon sisältyvien pelastuslaitoksen uusien virkojen perustaminen ja virkamuuokset
6.2.2024	Nuorisovaltuusto	Toimintakertomus 2023 ja talousarvio 2024
14.2.2024 § 71	Aluehallitus	1. muutos talousarvioon 2024
19.2.2024 § 8	Aluevaltuusto	1. muutos talousarvioon 2024
27.3.2024 § 142	Aluehallitus	2. muutos talousarvioon 2024
10.4.2024	Aluehallitus	Talousarvion 2024 mukaiset muutokset investointisuunnitelmaan 2024
17.4.2024 § 180	Aluehallitus	2. ja 3. muutos talousarvioon 2024
22.4.2024	Aluevaltuusto	Talousarvion 2024 mukaiset muutokset investointisuunnitelmaan 2024
22.4.2024 § 15	Aluevaltuusto	2. ja 3. muutos talousarvioon 2024
10.6.2024	Aluevaltuusto	Vuoden 2024 lainanottovaltuus
19.6.2024	Aluehallitus	Vuoden 2024 talousarvioon ja sopeuttamishjelmaan sisältyvät virat ja toimet
11.12.2024 § 552	Aluehallitus	4. muutos talousarvioon 2024
16.12.2024 § 74	Aluevaltuusto	4. muutos talousarvioon 2024

Talousarviossa ja -suunnitelmassa on käyttötalous- ja tuloslaskelmaosa sekä investointi- ja rahoitusosa. Investointiosasta on ilmentävä hyvinvointialueen investointien lisäksi hyvinvointialuekonsernin toiminnallisesti ja taloudellisesti merkittävimmät investoinnit ja sen on perustuttava 16 §:ssä tarkoitettuun investointisuunnitelmaan, jonka toimivaltaiset ministeriöt ovat hyväksyneet siten kuin siitä erikseen säädetään. Hyvinvointialueen toiminnassa ja taloudenhoidossa on noudatettava talousarviota.

Aluevaltuustoon nähden sitovat taloudelliset tavoitteet vuodelle 2024 ovat käyttötalousosassa toiminnalliset tavoitteet ja toimialojen ulkoiset toimintakatteet, tuloslaskelmaosassa hyvinvointialueen tilikauden ylijäämä (alijäämä), investointiosassa nettoinvestointien kokonaisloppusumma sekä rahoitusosassa lainakannan muutokset. Tarkastuslautakunnan talouden tavoitteiden toteuma-arviointia on esitetty Taulukko 14. Toimialojen ulkoiset toimintakatteet ovat toteutuneet suunnitellusti muutoin, paitsi sosiaalipalveluissa. Lainakanta kasvoi vuodesta 2023 (+75,7 miljoonaa euroa), ollen 247,6 miljoonaa euroa 31.12.2024. Lapin hyvinvointialueella on lainaa 1 689 euroa per asukas (kasvua +427 e/asukas verrattuna vuoteen 2023).

Valtioneuvosto on 21.12.2023¹³⁷ myöntänyt Lapin hyvinvointialueelle lainanottovaltuutta 77,024 miljoonaa euroa vuodelle 2024. Lainanottovaltuudelle on päätöksessä asetettu ehtoja, kuten talouden sopeuttamisohjelmasta päättäminen. Aluevaltuusto päätti talouden sopeuttamisohjelmasta 22.4.2024 § 19. Samalla aluevaltuusto päätti hyväksyä, että aluehallitus täydentää talouden sopeuttamisohjelmaa lainanhoitokyvyn varmistamista koskevilla laskelmilla, joissa otetaan huomioon aluevaltuuston päätöksen jälkeen julkaistavat päivitettyt valtionrahoituslaskelmat ja painelaskelmat.

Aluevaltuusto teki lisäksi päätöksiä, jotka linjaavat talouden sopeuttamisohjelman toteutusta: vammaisten palveluiden palvelurakenteen keventäminen, ikäntyneiden palveluiden palvelurakenteen keventäminen, perusterveydenhuollon sairaalahoidon uudistaminen ja palvelurakenteen muutokset erikoissairaanhoidossa. Aluevaltuustolle tuotiin ministeriölle lainanottovaltuuspäätöstä varten toimitetut laskelmat 10.6.2024 kokoukseen ja se päätti merkitä ne tiedoksi (§ 30).

Taulukko 14. Aluevaltuustoon nähden sitovat tavoitteet talousarviossa 2024. Toteumavertailu 2023 ja 2024.

Tavoitteet	Tilinpäätös 2023	Tilinpäätös 2024
1. Käyttötalousosan sitovuus		
Toiminnalliset tavoitteet	kesken	kesken
Toimialojen ulkoiset toimintakatteet	ei tavoite 2023	kesken
2. Tuloslaskelmaosan sitovuus		
Hyvinvointialueen vuosikate	ei toteutunut	ei tavoite 2024
Hyvinvointialueen tulos	ei toteutunut	ei tavoite 2024
Hyvinvointialueen tilikauden ylijäämä (alijäämä)	ei tavoite 2023	ei toteutunut
3. Investointiosan sitovuus		
Nettoinvestointien kokonaisloppusumma	kesken	kesken
4. Rahoitusosan sitovuus		
Lainakannan muutokset	ei toteutunut	ei toteutunut

¹³⁷ Valtioneuvoston päätös 21.12.2023, VM/2023/54

Vuoden 2024 alkuperäinen talousarvio oli sopeuttamistoimenpiteiden jälkeen 38,5 miljoonaa euroa alijäämäinen. Neljäs muutettu talousarvio oli 88,6 miljoonaa euroa alijäämäinen, johon verrattuna tilikauden toteutunut alijäämä oli 1,55 miljoonaa euroa vähemmän.

Toimintatuotot ylittyivät 4. muutetusta talousarviosta 3,4 miljoonaa euroa, alkuperäisestä talousarviosta 9,0 miljoonaa euroa. Tarkastuslautakunta on tehnyt talouden toteutumisen arviointia Taulukko 15.

Taulukko 15. Lapin hyvinvointialueen tuloslaskelma 2024.¹³⁸

Tuloslaskelma							
Hyvinvointialue (1 000 €)	TA 2024	TA-muutokset	4. Muutettu TA 2024	Toteuma	Poikkeama	Toteuma %	Arviointi 2024
Toimintatuotot	137 669	5 673	143 342	146 698	3 356	102,3	
Myyntituotot	25 236	-796	24 440	26 196	1 756	107,2	
Maksutuotot	62 305	3 666	65 971	72 129	6 158	109,3	
Tuet ja avustukset	37 023	2 501	39 525	34 689	-4 835	87,8	
Muut toimintatuotot	13 105	301	13 407	13 684	277	102,1	
Toimintakulut	-1 063 012	-60 078	-1 123 091	-1 125 616	-2 526	100,2	
Henkilöstökulut	-497 596	3 595	-494 001	-488 310	5 691	98,8	
Palkat ja palkkiot	-396 745	-2 479	-399 225	-396 037	3 187	99,2	
Henkilösivukulut	-100 850	6 074	-94 777	-92 272	2 504	97,4	
Eläkekulut	-84 486	725	-83 761	-82 319	1 442	98,3	
Muut henkilösivukulut	-16 364	5 349	-11 015	-9 954	1 062	90,4	
Palvelujen ostot	-445 685	-18 666	-464 351	-472 484	-8 133	101,8	
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-76 819	-708	-77 527	-77 310	217	99,7	
Avustukset	-27 259	1 410	-25 848	-24 797	1 052	95,9	
Muut toimintakulut	-62 653	1 290	-61 363	-62 715	-1 353	102,2	
TP23/TA24 alijäämän kattaminen 2024-2026	47 000	-47 000					
Toimintakate	-925 344	-54 405	-979 749	-978 918	830	99,9	
Valtion rahoitus	915 789	3 401	919 190	919 190		100,0	
Rahoitustuotot ja -kulut	-5 055	1 614	-3 441	-3 070	371	89,2	
Korkotuotot	1 035	1 765	2 800	3 089	289	110,3	
Muut rahoitustuotot	60	-30	30	58	28	195,2	
Korkokulut	-6 035	9	-6 025	-6 132	-107	101,8	
Muut rahoituskulut	-115	-130	-245	-85	160	34,8	
Vuosikate	-14 610	-49 389	-63 999	-62 798	1 201	98,1	
Poistot ja arvonalentumiset	-24 237	-750	-24 987	-24 521	466	98,1	
Suunnitelman mukaiset poistot	-24 237	-750	-24 987	-24 521	466	98,1	
Arvonalentumiset							
Satunnaiset erät							
Satunnaiset tuotot							
Satunnaiset kulut							

¹³⁸ Aluehallitus 26.3.2025 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 149

Tuloslaskelma							Arviointi 2024
Hyvinvointialue (1 000 €)	TA 2024	TA-muutokset	4. Muutettu TA 2024	Toteuma	Poikkeama	Toteuma %	
Tilikauden tulos	-38 847	-50 139	-88 986	-87 319	1 667	98,1	
Poistoeron lisäys (-) tai vähennys (+)	352	9	361	283	-78	78,3	
Varausten lisäys (-) tai vähennys (+)							
Rahastojen lisäys (-) tai vähennys (+)	9	-9		-37	-37		
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	-38 486	-50 139	-88 625	-87 074	1 551	98,2	

Vuoden 2024 talousarvion valmistelua on haastanut VM:n rahoitus- ja painelaskelmat, jotka päivittyivät useaan kertaan. Hyvinvointialueen alkuvuosien taloussuunnittelua näyttääkin leimaavan usein päivittyvä tai puutteellinen tietopohja, sillä sama toistui vuoden 2025 talousarvion valmistelussa. Talousarvioon 2025 ja vuosien 2026–2027 taloussuunnitelmaan jäi virheellinen VM:n painelaskelman luku, joka poikkesi noin 51 miljoonaa euroa päivitetystä laskelmista. Talousarvio 2025 on sittemmin korjattu aluevaltuuston kokouksessa 10.2.2025 § 7.

Lainanottovaltuus

Lainanottovaltuus myönnetään vuosittain, mikä vaikeuttaa hyvinvointialueen investointien suunnittelua. Vuodelle 2024 Lapha sai lainanottovaltuuden toukokuun loppupuolella, joten vuoden 2024 investoinnit ovat viivästyneet ja siirtyvät osin seuraavaan vuoteen (ks. tarkemmin s. 68). Vuodelle 2025 lainanottovaltuutta ei alunperin myönnetty yhdellekään hyvinvointialueelle, jokainen hyvinvointialue on aloittanut muutosneuvottelut tarpeensa mukaan erikseen.¹³⁹ Valtiovarainministeriö on myöntänyt 12.12.2024 Lapin hyvinvointialueelle vuodelle 2025 lainanottovaltuus 74,3 miljoonaa euroa.¹⁴⁰

Mittarityöryhmän raportissa¹⁴¹ selvitettiin pilotissa mukana olleiden lainat ja vuokravastuut -tunnuslukua. Lainat ja vuokravastuut asukasta kohden kertoo, kuinka paljon yksittäinen hyvinvointialueen asukas olisi ”velkaa”, jos asukkaan tulisi osallistua hyvinvointialueen lainanmaksuun. Tämä ”velka” on perusteltua laskea siten, että vuokravastuut, joihin on sitouduttu vuosiksi eteenpäin, rinnastetaan perinteiseen lainaan. Keski-Suomessa (3 684 e) ja Kanta-Hämeessä (3 185 e) on selvästi suurimmat asukaskohtaiset lainat ja vuokravastuut. Kanta-Hämeessä ja Keski-Suomessa tilannetta heikentää merkittävä sairaalainvestointi, joista päätökset on tehty jo sairaanhoitopiiriainana. Lapin hyvinvointialueen lainat ja vuokravastuut on 2 644 euroa per asukas (Taulukko 16).

¹³⁹ Arviointitilaisuus 26.9.2024; Kts. Tarkastuslautakunta 22.5.2024 § 43 Arviointikertomus 2023, kappale 6.4.1 Lainanottovaltuus, s. 68; Tarkastuslautakunta 21.11.2024 § 97 Tarkastuslautakunnan väliarviointi 2024, s. 41, s. 59

¹⁴⁰ Aluehallitus 19.2.2025 § 74; Valtioneuvoston päätös 12.12.2024, VM/2024/238

¹⁴¹ Tarkastuslautakunta 15.5.2025 § 51

Taulukko 16. Lainat ja vuokravastuut euroa per asukas vuonna 2024.

Hyvinvointialue	Lainat ja vuokravastuut per asukas
Keski-Suomi	3 684,50
Kanta-Häme	3 185,00
Lappi	2 644,00
Vantaa-Kerava	2 426,00
HUS	915,85
Keski-Uusimaa	854,52

6.3 Alijäämän kattaminen

Hyvinvointialuelain 115 §:n mukaan taloussuunnitelma on laadittava siten, että se on tasapainossa tai ylijäämäinen viimeistään toisen talousarviovuotta seuraavan vuoden päättyessä. Taloussuunnitelman tasapainossa voidaan ottaa huomioon talousarvion laadintavuoden taseeseen kertyväksi arvioitu ylijäämä. Hyvinvointialueen taseeseen kertynyt alijäämä tulee kattaa enintään kahden vuoden kuluessa tilinpäätöksen vahvistamista seuraavan vuoden alusta lukien. Tässä määräajassa tulee kattaa myös talousarvion laadintavuonna tai sen jälkeen kertynyt alijäämä. Vuoden 2023 toteutunut alijäämä oli 90,3 miljoonaa euroa sekä vuoden 2024 alijäämä 87,1 milj. euroa, yhteensä 177 milj. euroa, joka on katettava 31.12.2026 mennessä (Kuva 14).

Hyvinvointialueiden alijäämän kattamisvelvollisuus on kuntia ja kuntayhtymiä tiukempi. Alijäämän kattamisvelvollisuuden taustalla on valtion rahoitus sekä se, että hyvinvointialueilla on kuntia vähemmän mahdollisuuksia taloutensa tasapainottamiseen. Hyvinvointialuelain 122 §:n mukainen arviointimenettely voidaan käynnistää, mikäli hyvinvointialue ei ole kattanut taseeseen kertynyttä alijäämää säädetyssä määräajassa. Hyvinvointialueen arviointimenettelyssä valtio ja hyvinvointialue arvioivat hyvinvointialueen taloudellisia sekä sosiaali- ja terveystaloudellisten ja pelastustoimen palvelujen järjestämiseen liittyviä edellytyksiä selvittää tehtävistään.

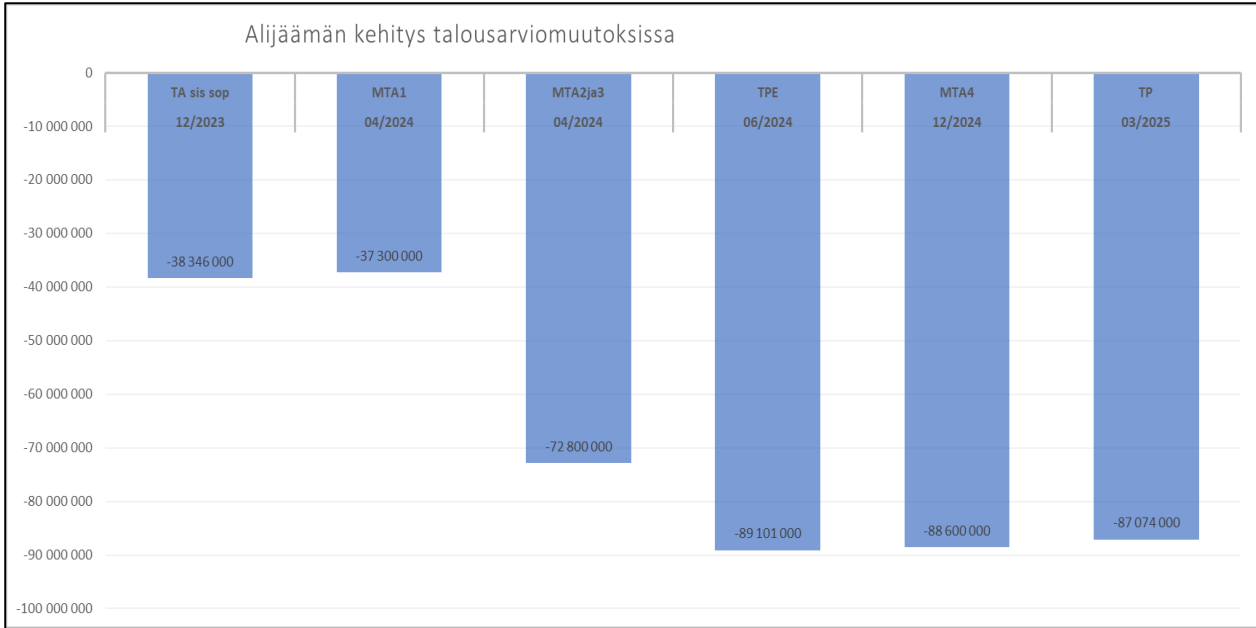
Kaikki hyvinvointialueet ovat tehneet ensimmäisinä toimintavuosinaan (2023–2024) alijäämäisen tuloksen, mistä voidaan päätellä, että rahoituspohja on alueen erityisistä piirteistä huolimatta kaikille vajavainen. Uusi rahoitusmalli tuotti kaikille alueille riittämättömän rahoituksen asukasluvusta tai edeltävästä toiminnan järjestämisen tavasta riippumatta.¹⁴²

Lapin hyvinvointialueen vuoden 2024 alkuperäisessä talousarviossa alijäämäksi arvioitiin -85,5 miljoonaa euroa, sopeuttamistoimien jälkeen -38,3 miljoonaa euroa (Kuva 14). Kumulatiivinen alijäämä vuosilta 2023–2024 oli alkuperäisessä talousarviossa -171,5

¹⁴² Tarkastuslautakunta 22.5.2024 § 43 Arviointikertomus 2023, s. 63, s. 65

miljoonaa euroa, toteuma oli -177,1 miljoonaa euroa. Vuoden viimeinen, neljäs talousarviomuutos pohjautui Q3 (ajalta 1.1.-30.9.2024) tilanteessa laadittuun tilinpäätösnusteeseen.¹⁴³

Kuva 14. Alijäämän kehitys (euroa) talousarviomuutoksissa (1., 2., 3. ja 4.) sekä toteuma 2024.¹⁴⁴



Hyvinvointialueiden vertailua

Lapin hyvinvointialueen toimintamenot vuonna 2024 olivat 1,1 miljardia euroa (3,9 % koko maan sote-menoista). Hyvinvointialueiden yhteenlasketut toimintamenot vuonna 2024 olivat 28,9 miljardia euroa. Suurimmat toimintamenot ovat asukasluvultaan suurimmilla alueilla: Helsinki 2,9 miljardia euroa, mikä on 11 % koko Suomen sote-menoista, Pirkanmaa 2,8 miljardia euroa (10 %), Varsinais-Suomi 2,6 miljardia euroa (9 %) ja Pohjois-Pohjanmaa 2,2 miljardia euroa (8 %). Hyvinvointialueiden tilikauden tuloksista kertyi yhteensä -1,1 miljardia alijäämää. Absoluuttisina euroina alijäämää kertyi eniten Keski-Suomen hyvinvointialueella (-141,7 miljoonaa euroa) ja Varsinais-Suomen hyvinvointialueella (-118,6 miljoonaa euroa) ja vähiten Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella (-5,5 miljoonaa euroa). Myös asukaslukuun suhteutettuna alijäämä oli suurin Keski-Suomen hyvinvointialueella (-518 euroa per asukas), seuraavaksi Lapin hyvinvointialueella

¹⁴³ Arviointitilaisuus 26.9.2024; Aluehallitus 26.3.2025 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 149

¹⁴⁴ TA=talousarvio, MTA=muutettu talousarvio, TPE=tilinpäätösnuste, sis sop=sisältää sopeuttamisen, TP=tilinpäätös

(-495) ja Itä-Uudenmaan hyvinvointialueella (-487). Vähiten (-11 euroa per asukas) alijäämää kertyi Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella. Ainoastaan Helsingin kaupungilla tulos oli ylijäämäinen ollen +28,9 miljoonaa euroa (+42 euroa per asukas) (Taulukko 17).

Taulukko 17. Tunnuslukuja hyvinvointialueittain.¹⁴⁵

Hyvinvointialue	Asukasluku	Toimintamenot eur	Ylijäämä/Alijäämä eur	Alijäämä eur per asukas	Työvoiman vuokraus eur	Työvoiman vuokraus eur per asukas
Etelä-Karjala	125 083	682 727 287	-39 743 372	-318	27 113 839	217
Etelä-Pohjanmaa	189 929	1 085 219 109	-62 053 023	-327	9 531 665	50
Etelä-Savo	129 376	897 913 447	-42 243 717	-328	34 156 711	265
Helsinki	684 018	2 934 454 696	28 891 815	42	37 343 185	54
Itä-Uusimaa	99 415	490 500 281	-18 466 214	-185	13 663 686	137
Kainuu	69 639	433 044 505	-10 978 858	-157	9 968 265	143
Kanta-Häme	169 455	662 082 285	-36 766 348	-217	18 702 878	110
Keski-Pohjanmaa	67 723	397 123 013	-16 836 560	-249	7 658 969	113
Keski-Suomi	274 112	1 483 788 192	-141 731 279	-518	17 725 121	65
Keski-Uusimaa	207 070	939 494 506	-66 517 871	-321	16 405 858	79
Kymenlaakso	157 442	1 017 092 976	-62 486 140	-398	40 454 676	257
Lappi	176 184	1 125 616 367	-87 073 815	-494	12 723 817	72
Länsi-Uusimaa	502 067	1 967 361 184	-5 476 020	-11	19 086 303	38
Pirkanmaa	545 406	2 796 040 958	-56 550 726	-104	27 680 047	51
Pohjanmaa	178 749	903 211 117	-27 466 176	-154	15 879 594	89
Pohjois-Karjala	162 091	938 388 037	-46 199 609	-285	25 235 948	156
Pohjois-Pohjanmaa	418 331	2 151 591 961	-50 654 892	-121	12 124 500	29
Pohjois-Savo	248 815	1 508 967 025	-67 849 035	-273	16 446 926	66
Päijät-Häme	204 635	1 061 178 092	-43 785 109	-214	18 543 819	91
Satakunta	211 261	1 170 807 908	-49 709 135	-236	20 221 705	96
Vantaa ja Kerava	289 730	1 241 809 185	-56 701 368	-194	18 926 569	65
Varsinais-Suomi	494 819	2 528 571 356	-118 565 958	-240	40 476 961	82

¹⁴⁵ Tilastokeskus, väestö 31.12.2024; Aluehallitus 26.3.2025 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024; <https://www.tutkihallintoa.fi/etusivu/hyvinvointialueiden-talous/hyvinvointialueen-neljannesvuosiraportointi/>, 22.4.2025, 8:51



Työvoiman vuokraukseen käytettiin yli 450 miljoonaa euroa, mikä on viidenneksen (21 %) vähemmän kuin vuonna 2023 (569 miljoonaa euroa).¹⁴⁶ Varsinais-Suomen ja Kymenlaakson hyvinvointialueilla käytettiin vuonna 2024 yli 40 miljoonaa euroa työvoiman vuokraukseen. Kymenlaakson hyvinvointialue on asukasluvultaan huomattavasti (68 %) pienempi hyvinvointialue kuin Varsinais-Suomen hyvinvointialue, joka on Suomen suurimpia alueita. Keski-Pohjanmaan, Etelä-Pohjanmaan ja Kainuun hyvinvointialueilla työvoiman vuokraukseen käytettiin alle 10 miljoonaa euroa. Keskimäärin asukaslukuun suhteutettuna työvoiman vuokraukseen käytettiin hyvinvointialueilla 83 euroa per asukas, Lapin hyvinvointialueella vähemmän, 72 euroa per asukas.

Muutostukiprojekti

Hallitusohjelmassa sovittujen ohjauksen ja rahoitusmallin vahvistamisen toimenpiteiden sekä norminpurun lisäksi hallitus tiivistää seurantaa ja vuoropuhelua hyvinvointialueiden kanssa. Syyskuun 2024 kunta- ja alueministeri tiedotustilaisuuden mukaisesti kuusi hyvinvointialuetta (Itä-Uusimaa, Kanta-Häme, Keski-Suomi, Lappi, Satakunta ja Vantaan ja Keravan hyvinvointialue) otettiin tiiviimpään ohjaukseen.

Alueiden valinta perustui kokonaisarvioon, joka tehtiin pohjautuen alueiden talouden tilanteeseen, arvioon vuoden 2025 rahoituksesta ja tulevien vuosien sopeutustarpeesta sekä alueiden omiin arvioihin muutosohjelmiansa toimenpiteiden kustannusvaikutuksista ja niiden toteutumisesta. Syksystä 2024 alkaen näiden alueiden kanssa käydään lakisääteisten neuvottelujen lisäksi tarkentavat keskustelut kunkin alueen tilanteesta, uudistumisesta ja sopeutustoimien päätöksenteon tilanteesta. Kyse on alueille vapaaehtoisista keskusteluista, jotka eivät ole lakisääteistä ohjausta eivätkä ensivaihe hyvinvointialuelain 123 §:n mukaiselle arviointimenettelylle. Lapin hyvinvointialueen aluehallitus hyväksyi 30.10.2024 § 477 osaltaan Lapin hyvinvointialueen osallistumisen muutostukiprojektiin.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) syksyn 2024 asiantuntija-arvioiden¹⁴⁷ painopisteenä ovat palvelujen yhdenvertaista saatavuutta ja talouden hallintaa edistävät toimenpiteet. Arviossa todetaan, että Laphan taloustilanne on erittäin heikko. Talouden sopeuttamisohjelma on selkeästi perusteltu, mutta sille asetettu aikataulu on liian tiukka: tasapainoisen talouden saavuttaminen vuoden 2026 loppuun mennessä on epätodennäköistä. Lapin hyvinvointialueen jälkikäteistarkistus kattaa vain kaksi kolmannesta vuoden 2023 alijäämästä.

Hyvinvointialueiden ohjausneuvottelut käydään vuosittain.¹⁴⁸ Valtion ohjaus on strategista: hyvinvointialueiden toimintaa ja taloutta ohjataan kokonaisuutena. Ohjaus lähtee sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen valtakunnallisista tavoitteista, jotka

¹⁴⁶ <https://www.tutkihallintoa.fi/etusivu/hyvinvointialueiden-talous/hyvinvointialueen-neljannesvuosiraportointi>, 25.4.2025, 13:48; Tarkastuslautakunta 22.5.2024 § 42. Työvoiman vuokraus 2023, s. 7

¹⁴⁷ THL 2024a, s. 4; 6–7; 22; ja 24

¹⁴⁸ <https://vm.fi/hyvinvointialueiden-ohjaus>, 7.11.2024, 11:02



tukevat julkisen talouden kestävyttä. Ohjaus perustuu yhdenmukaiseen ja vertailtavaan tietopohjaan ja kohdistuu hyvinvointialueen järjestämistehtäviin.

Syksyn 2023 neuvottelun suosituksena¹⁴⁹ Lapin hyvinvointialueelle talouden osalta olivat seuraavat:

- alueen on merkittävästi vauhditettava päätöksentekoa toiminnan ja palveluiden uudistamiseksi sekä talouden tasapainottamiseksi, ja
- alueen tulee tarkistaa sairaalapalvelujen työnjakoa vastaamaan palvelutarpeen mukaista palveluiden saatavuutta ja kustannusvaikuttavuutta.

Syksyn 2024 neuvottelun suosituksena¹⁵⁰ talouden osalta olivat seuraavat:

- alueen on täsmennettävä ja konkretisoitava muutosohjelman toimenpiteitä, varmistettava niiden ripeä toimeenpano ja kustannusvaikutusten saavuttaminen talouden tasapainottamiseksi,
- alueen on varmistettava ikääntyneiden palveluiden yhdenvertainen saatavuus ja palvelurakenteen kustannusvaikuttava uudistaminen, ja
- alueen on jatkettava sairaalapalveluiden työnjaon uudistamista vastaamaan henkilöstön riittävyttä sekä palvelutarpeen mukaista palveluiden saatavuutta ja kustannusvaikuttavuutta.

Sopeuttamisohjelma

Lapin hyvinvointialueen eri asiakirjoissa viitataan sopeuttamiseen useilla eri käsitteillä, kuten karsinta,¹⁵¹ kustannushyöty,¹⁵² kustannustehokkuus,¹⁵³ kustannusvaikuttavuus,¹⁵⁴ sopeuttaminen,¹⁵⁵ (kustannus)säästö¹⁵⁶ ja tuottavuus.¹⁵⁷ Selvästi eniten eri asiakirjoissa käytetään käsitettä sopeuttaminen. Kustannushyödyn käsitettä käytetään vain sopeuttamisohjelmassa,¹⁵⁸ ja lisäksi ohjelmassa ovat käytössä käsitteet kustannushyötavoite ja kustannushyötymekanismi. Sopeuttamisohjelmassa tuottavuus-sanaa käytetään yhdistettynä tuottavuuspotentiaaliin. Kustannusvaikuttavuutta ei sopeuttamisohjelmassa mainita.

Tilinpäätöksessä ja talousarviossa vähiten käytetään verbiä säästää. Sopeuttamisohjelmassa se luonteenomaisesti mainitaan kymmeniä kertoja. Lapin hyvinvointialueen kie-

¹⁴⁹ <https://stm.fi/vuoden-2024-hyvinvointialueiden-neuvottelujen-poytakirjat-ja-liitteet>, 7.11.2024, 11:05

¹⁵⁰ Valtioneuvosto 2025, s. 5

¹⁵¹ Karsinta. Talousarvio 2024 (26 kpl), Sopeuttamisohjelma (6 kpl, osin eri merkityksessä kuin talousarviossa)

¹⁵² Kustannushyöty. Sopeuttamisohjelma (40 kpl)

¹⁵³ Kustannustehokkuus. Tilinpäätös 2023 (3 kpl), Talousarvio 2024 (9 kpl), Sopeuttamisohjelma (1 kpl)

¹⁵⁴ Kustannusvaikuttavuus. Tilinpäätös 2023 (2 kpl), Talousarvio 2024 (13 kpl)

¹⁵⁵ Sopeuttaminen. Tilinpäätös 2023 (40 kpl), Talousarvio 2024 (56 kpl), Sopeuttamisohjelma (141 kpl)

¹⁵⁶ Säästö. Tilinpäätös 2023 (5 kpl), Talousarvio 2024 (11 kpl), Sopeuttamisohjelma (42 kpl)

¹⁵⁷ Tuottavuus. Tilinpäätös 2023 (3 kpl), Talousarvio 2024 (9 kpl), Sopeuttamisohjelma (29 kpl)

¹⁵⁸ Aluevaltuusto 22.4.2024 § 19

lenkäyttöön on vakiintumassa käsite sopeuttamisohjelma viitattaessa lainanottovaltuutteen liittyviin ehtoihin sekä hyvinvointialueen omaehtoiseen toiminnan kehittämiseen annetussa talousraamissa.

Lapin hyvinvointialueen sopeuttamisohjelman¹⁵⁹ mukaan taloutta pitää sopeuttaa pysyvästi 98 miljoonalla eurolla vuodesta 2025 lähtien. Jo vuonna 2024 säästöjä täytyi löytyä 47 miljoonaa euroa. Sopeuttamisohjelmassa on seitsemän kärkeä, joiden säästövaikutus olisi noin 29 miljoonaa euroa vuonna 2024 ja 101 miljoonaa euroa vuonna 2025. Suurin osa sopeuttamiskärjistä on aloitettu, mutta kesken. Suunniteltuja kustannushyötytavoitteita ei ole vuonna 2024 saavutettu. Tavoitteita toteutui yhteensä 12,7 miljoonalla eurolla (Taulukko 18).

Taulukko 18. Laphan sopeuttamiskärjet ja kustannushyödyt.¹⁶⁰

Sopeuttamiskärki	Kustannushyötytavoite (~ M€) 2024	Toteuma 2024	Arviointi 2024
1. Palvelurakenteiden keventäminen	2	1,7	kesken
2. Terveysthuollon integraatio ja hoitoketjujen kehittäminen	9	4,5	kesken
3. Palvelujen järjestämistavat	7	0,2	ei toteutunut
4. Palveluverkosto ja -tilat	2	0,5	kesken
5. Henkilöstö ja organisaatio	5	4,2	kesken
6. Hankinnat, sopimukset ja logistiikka	4	0,03	ei toteutunut
7. Muu toiminnan kehittäminen ja sopeuttaminen.	0	1,6	toteutunut
Yhteensä	29	12,7	kesken

Palvelurakenteen keventämisellä Lapin hyvinvointialue tavoitteli jo vuonna 2024 reilun kahden miljoonan ja vuonna 2025 reilun 12 miljoonan euron säästöjä. Terveysthuollon integraatiolla ja hoitoketjujen kehittämisellä tavoiteltiin vajaan yhdeksän miljoonan ja vuonna 2025 vajaan 23 miljoonan euron säästöjä. Palvelujen järjestämistavan valintoja arvioimalla tavoiteltiin vuonna 2024 vajaan 7 miljoonan ja vuonna 2025 vajaan 17 miljoonan euron säästöjä.

Palveluverkostoa ja tiloja karsimalla tavoiteltiin vuonna 2024 reilun kahden miljoonan ja vuonna 2025 vajaan 12 miljoonan euron säästöjä. Hyvinvointialueella luodaan kaikista palveluista palveluverkkosuunnitelmat, jotka toimeenpannaan vaiheittain. Henkilöstö- ja organisaatiomuutoksilla tavoiteltiin vuonna 2024 viiden miljoonan ja seuraavana vuonna 16 miljoonan euron säästöjä. Hankinnoista ja sopimuksista tavoiteltiin vuonna 2024 reilun neljän miljoonan ja vuonna 2025 reilun 11 miljoonan euron säästöjä.

¹⁵⁹ Aluevaltuusto 22.4.2024 § 19

¹⁶⁰ <https://lapha.fi/tietoameista/talouden-sopeuttaminen>, 8.11.2024, 12:05. Taulukko ulkoisen tarkastuksen yksikkö. Aluehallitus 26.3.2025 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 63



Muu toiminnan kehittäminen ja sopeuttaminen sisältää pienempiä ja yksittäisiä toimenpiteitä, joista säästöjä olisi mahdollisesti saatavissa jo nopeasti. Tällaisia keinoja arvioidaan sopeuttamisohjelman mukaan valmistelun edetessä. Laskennallisesti muun toiminnan kehittämisestä tulisi saada 16 miljoonan euron kustannushyödyt ja vuonna 2024 muista sopeuttamisohjelmista jääneet 18 miljoonaa euroa, jotta päästäisiin tavoiteltuihin 47 miljoonan euron säästöihin.¹⁶¹

Lapin hyvinvointialueen talouden sopeuttamisohjelmaa päivitettiin loppuvuodesta 2024. Aluevaltuusto päätti 16.12.2024 § 77 oikeuttaa aluehallituksen päättämään talouden sopeuttamisohjelmaan 31.1.2025 mennessä tehtävistä välttämättömistä päivityksistä lainaottovaltuuden saamista varten, sekä edellyttää, että em. päivitykset ovat synkroonissa aluevaltuuston hyväksymän toiminta- ja taloussuunnitelman 2025–2027 ja talousarvion 2025 kanssa sekä pohjautuvat aluevaltuuston huhtikuussa 2024 hyväksymään talouden sopeuttamisohjelmaan. Aluevaltuusto edellytti päätöksessään myös, että päivitetty talouden sopeuttamisohjelma tuodaan tiedoksi aluevaltuustolle.

Tulevien vuosien 2025–2026 talouden tasapainottamisessa merkittävää on, kuinka nopeasti toimenpiteitä talouden tasapainottamiseksi saadaan aikaan, jotta katettavaa alijäämää ei enää kerry. Lapin hyvinvointialueen talousarvion sekä sopeuttamisohjelman valmistelua käsiteltiin aluehallituksessa säännöllisesti ja aluehallitus antoi valmistelutyölle ohjeita ja linjauksia harkintansa mukaan. Henkilöstön kanssa käydään jatkuvaa vuoropuhelua konkreettisten säästöjen löytämiseksi.¹⁶²

Lapin hyvinvointialueella eri strategiat ja ohjelmat, kuten hyvinvointialuestrategia, palvelustrategia, palvelujen järjestämishjelma, tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma (talouden sopeuttamisohjelma), henkilöstöohjelma, täydentävät ja tukevat toisiaan. Talouden sopeuttamisohjelman etenemistä raportoidaan VM:lle puolivuositain.¹⁶³ Sopeuttamisohjelma valmisteltiin erillään talousarviosta ja sen vuoksi jäi irralliseksi. Tuleva sopeuttaminen aiotaan viedä osaksi talousarviota 2026.¹⁶⁴

Talouden sopeuttamisohjelmaa varten on kysytty (lokakuussa 2023) henkilöstön ehdotuksia sopeuttamistoimenpiteiksi.¹⁶⁵ Kyselyyn saatiin 366 vastausta. Henkilöstön ehdotukset koottiin lyhyen ja pitkän aikavälin toimenpiteiksi. Laphassa on käynnissä ja valmistelussa lukuisia ohjelmia ja selvityksiä, jotka sidotaan osaksi sopeuttamisohjelman valmistelua ja johtamista.¹⁶⁶

Epäselväksi tässä kokonaisuudessa jää, miten henkilöstön ehdotukset on viety osaksi toimeenpanoa. Kokonaisuuden hahmottamiseksi ollaan ottamassa käyttöön Arterin

¹⁶¹ <https://lapha.fi/tietoameista/talouden-sopeuttaminen>, 8.11.2024, 12:05.

¹⁶² Tarkastuslautakunta 22.5.2024 § 43. Arviointikertomus 2023, s. 73

¹⁶³ Arviointitilaisuus 26.9.2024

¹⁶⁴ Hyvinvointialuejohtaja Jari Jokela aluevaltuuston kokouksessa 10.2.2025.

¹⁶⁵ Leinonen 2024, s. 2. Aluevaltuusto 22.4.2024 § 19 Talouden sopeuttamisohjelma, s. 37

¹⁶⁶ Aluevaltuusto 22.4.2024 § 19 Talouden sopeuttamisohjelma, s. 37



ARC-kokonaisarkkitehtuurijärjestelmä, jolla strategiakokonaisuutta kuvataan ja seurataan.¹⁶⁷ Henkilöstön kannalta tulisi huolehtia, että henkilöstöltä kerätyt toimenpide-esitykset ovat osana ohjelmia, mahdollisesti jo toimeenpantu ja raportoitu sekä viestitty asianmukaisesti. Itse sopeuttamisohjelmasta¹⁶⁸ vain harva toimenpide oli löydettävissä.

Henkilöstön esittämät lyhyen aikavälin toimenpiteet voidaan jaotella tulojen lisäämisen ja menojen leikkaamisen tavoitteisiin. Niitä olivat tulojen lisäämiseksi mm. asiakasmaksujen korotukset ja menojen leikkaamisessa mm. vuokratyövoiman vähentäminen ja tilojen käytön tehostaminen. Henkilöstön esittämät pitkän aikavälin toimenpiteet jaoteltiin seuraavasti: toimintojen keskittäminen ja mittakaavaeduct; palveluiden ulkoistaminen; toiminnan ja palveluiden digitalisointi; rakenteet ja toimintaprosessit; sekä henkilöstöjohtaminen, osaaminen ja työhyvinvointi. Konkreettisine toimenpiteinä olivat mm. ajanvarauksen keskittäminen, tukipalvelujen ulkoistaminen, digitalisaation ja tekoälyn hyödyntäminen, vastuiden ja työnkuvien selkeyttäminen, osallistava työvuorosunnittelu sekä henkilöstön palkitsemiskäytäntöjen kehittäminen.¹⁶⁹

Hyvinvointialueiden muutosohjelmat

Lähes kaikilla hyvinvointialueilla oli vuonna 2024 joko jo päätettynä tai valmistelussa toiminnan uudistamiseen tähtäävä muutosohjelma. Hyvinvointialueiden muutosohjelmien toimenpiteissä ja toimenpiteiden määrissä on eroja. Sosiaali- ja terveysministeriö on koonnut tietoja muutosohjelmista. STM:n keräämiä ja yhdistämiä tietoja voidaan pitää suuntaa antavina; muutosohjelmat eivät kaikilta osin ole vertailukelpoisia.

Hyvinvointialueilta kerätyt muutosohjelmat ovat sisällöltään, nimityksiltään, luonteeltaan ja tarkkuustasoltaan hyvin erilaisia. STM:n aineistosta voidaan kuitenkin havaita erot muutosohjelmien sisältöjen painottumisessa.¹⁷⁰ Ohjelmilla tavoitellaan yleisesti noin 2–10 prosentin kustannussäästöjä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Ohjelmat sisältävät toimenpiteitä mm. palvelurakenteeseen, palveluverkkoon, palveluiden yhteensovittamiseen, digi- ja etäpalveluihin, tukipalveluihin, hankintoihin ja henkilöstöön liittyen. Talouden tilannekuvasta johtuen alueilla valmistellaan parhaillaan uusia talouden sopeutus-toimenpiteitä, jotka liittyvät mm. ostopalvelusopimuksiin, vuokratyövoiman käyttöön ja kiinteistösopimuksiin.¹⁷¹

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen syksyn 2024 valtakunnallisen asiantuntija-arvion¹⁷² mukaan muutosohjelmien hidas toimeenpanto viivästyttää talouden tasapainottamista.

¹⁶⁷ Arviointitilaisuus 26.9.2024

¹⁶⁸ Aluevaltuusto 22.4.2024 § 19 Talouden sopeuttamisohjelma

¹⁶⁹ Leinonen 2024, s. 12-13

¹⁷⁰ STM erityisasiantuntija Antti Kuopila Kemin ja Rovaniemen kaupunkien sekä Laphan tarkastuslautakuntien "Solekko tehdä" -yhteisseminaarissa Rovaniemellä 12.9.2024; Ks. myös <https://vm.fi/hyvinvointialueiden-talous>, 6.11.2024, 14:58

¹⁷¹ Ks. esim. <https://vm.fi/hyvinvointialueiden-talous>, 6.11.2024, 14:58. Tarkastuslautakunta 22.5.2024 § 43. Arviointikertomus 2023, s. 72–73

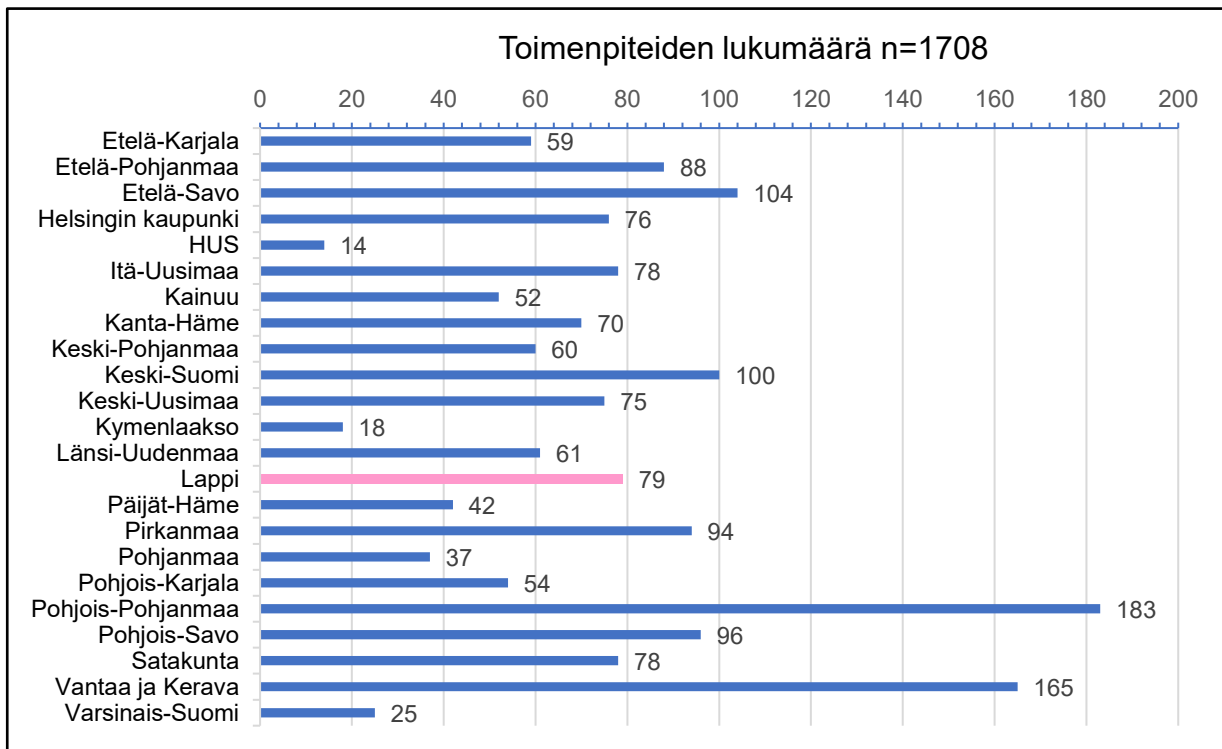
¹⁷² THL 2024b, s. 19

Lähes puolet säästötavoitteista kohdistuu säästöpainotteisiin toimiin sekä fuusiohyötyihin. Kuluja pyritään karsimaan muun muassa yhteistoimintamenettelyillä ja kiinteistöjärjestelyillä sekä luopumalla päällekkäisistä järjestelmistä ja asiantuntijapalveluista. Yhteistyöaluetasoisista kilpailutuksista haetaan myös kustannushyötyjä. Toimintatuottoja pyritään kasvattamaan asettamalla asiakasmaksut lain säätämään maksimiin ja kasvatamalla asiakasvuokria.

Kaiken kaikkiaan hyvinvointialueiden muutosohjelmissa toimenpiteitä on peräti yli 1 700 (Kuva 15). Eniten toimenpiteitä on määrällisesti Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella (183 kpl) ja toiseksi eniten Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella (165 kpl). STM:n keräämässä aineistossa määrällisesti vähiten toimenpiteitä on HUS-yhtymällä (14 kpl) ja Kymenlaakson hyvinvointialueella (18 kpl). Toimenpiteiden määrästä ei voi päätellä muutosohjelmalla tavoiteltavaa taloudellista tai toiminnallista muutosta.

Valtiovarainministeriö on osaltaan kerännyt hyvinvointialueiden sopeutustoimien euro-määräisiä tietoja. Koko maan tasolla sopeutustoimien suuruusluokka vuoteen 2026 mennessä on 3,5 miljardia euroa.¹⁷³

Kuva 15. Toimenpiteiden määrät hyvinvointialueiden muutosohjelmissa.¹⁷⁴



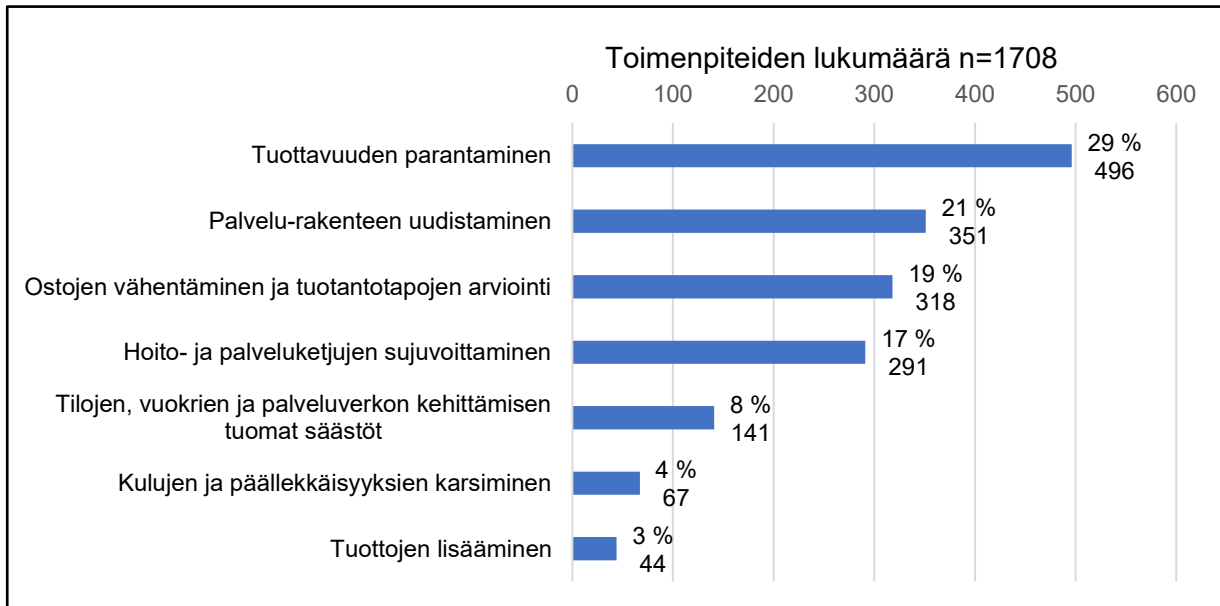
Hyvinvointialueiden muutosohjelmissa eniten toimenpiteitä on suunnattu tuottavuuden parantamiseen, yhteensä lähes 500 toimenpidettä (Kuva 16). Vähiten toimenpiteitä on

¹⁷³ <https://vm.fi/hyvinvointialueiden-talous>, 11.11.2024, 13:31

¹⁷⁴ Mukailleen STM erityisasiantuntija Antti Kuopilan aineisto "Solekko tehdä" -yhteisseminaarissa 12.9.2024, kuvio Santeri Virstajärvi

tuottojen lisäämiseksi, mutta niitäkin on 44 kpl. Tuottojen lisäämisen toimenpiteiden vähyys kertonee hyvinvointialueiden rahoitusmallista, joka on voimakkaasti valtion ohjaama, esimerkiksi verrattuna kuntiin, joissa tulorahoitukseen vaikuttaminen on lakisääteisesti kunnanvaltuustolla.¹⁷⁵

Kuva 16. Hyvinvointialueiden toimenpidelukumäärät kustannushyötymekanismeittain.¹⁷⁶

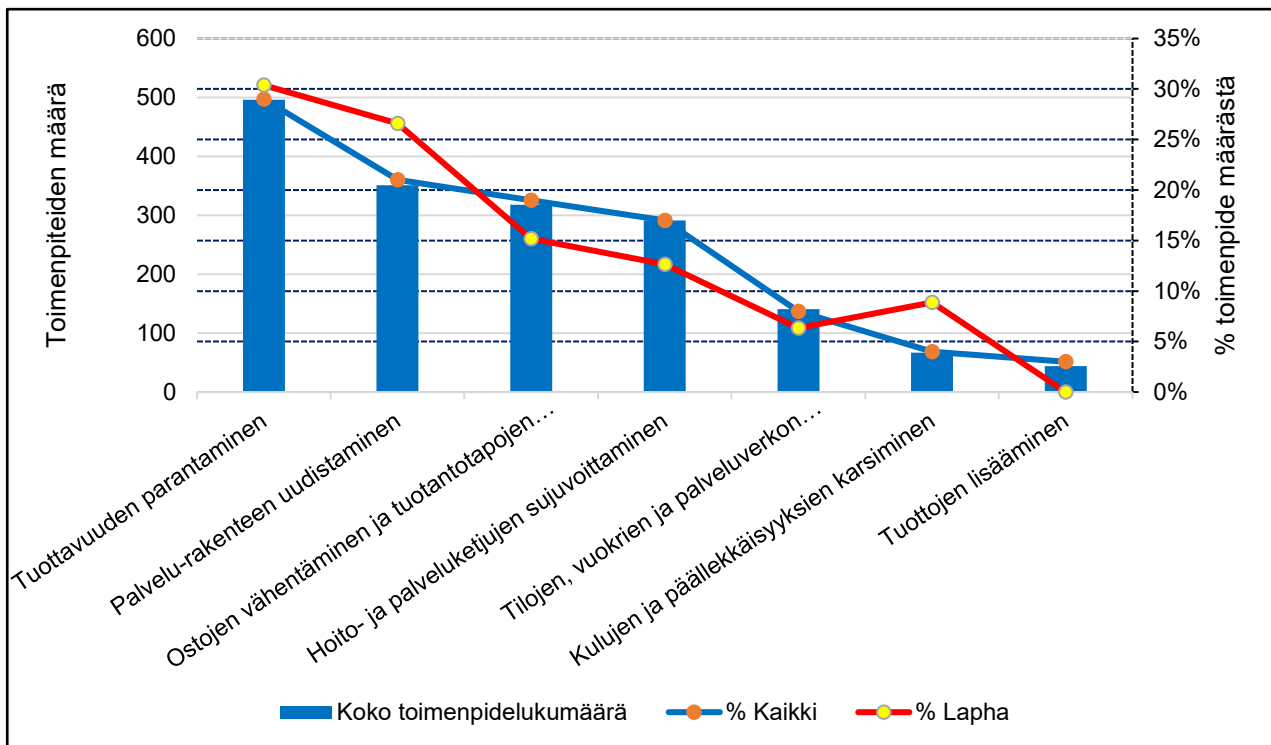


Lapin hyvinvointialuetta tarkemmin tarkasteltaessa tuottojen lisäämiseksi ei ole toimenpiteitä (Kuva 17). Niitä on jonkin verran muilla hyvinvointialueilla. Näitä keinoja voitaisiin muilta ottaa tarkempaan tarkasteluun, olisivatko ne mahdollisia myös Lapin hyvinvointialueella. Kulujen ja päällekkäisyyksien karsimisen toimenpiteitä Lapin hyvinvointialueella on muihin hyvinvointialueisiin verrattuna enemmän. Tämä johtunee Laphan nk. sirpalehyvinvointialueesta ja siitä, että Laphaan yhdistyi 27 eri organisaatiota (ja eri organisaatiokulttuuria) sekä siitä, että Laphassa on kaksi keskussairaalaa (Lapin ja Länsi-Pohjan keskussairaalat). Tämän vuoksi onkin ymmärrettävää, että Lapin hyvinvointialueella toimenpiteitä on muihin hyvinvointialueisiin verrattuna enemmän suunnattu palvelurakenteen uudistamiseen.

¹⁷⁵ Ks. esim. Leppänen *et al.* 2024, s. 35

¹⁷⁶ Mukailten STM erityisasiantuntija Antti Kuopilan aineisto "Solekko tehdä" -yhteisseminaarissa 12.9.2024, kuvio Santeri Virstajärvi

Kuva 17. Muutostoimenpiteiden lukumäärät kustannushyötymekanismieittain tarkasteltuna, Lapha.¹⁷⁷



6.4 Toimialojen talouden toteutuminen

6.4.1 Sosiaalipalvelujen talouden toteutuminen

Sosiaalipalveluiden toimialan toimintakate vuonna 2024 oli 374,646 miljoonaa euroa. Toimintakatteen toteutuma oli 100,5 % ja toimintakate ylittyi 1,708 miljoonaa euroa 4. muutetusta talousarviosta. Kun huomioidaan toimialojen välillä tehdyt muutokset mm. vuokratulujen siirto hallinto- ja tukipalveluihin, toimintakate kasvoi edelliseen vuoteen verrattuna 4,63 %.¹⁷⁸

Suurin menojen kasvu oli edelleen palveluiden ostoissa erityisesti lastensuojelussa, mutta myös vammaisten ja ikääntyneiden asumispalveluissa. Koko toimialan palveluiden ostot kasvoivat edelliseen vuoteen verrattuna 9,6 %). Henkilöstömenojen toteutuma oli 101,1 % ja ylitys n. 2,1 miljoonaa euroa. Tästä lomapalkkavelan osuus oli n. 1,7 miljoonaa euroa. (Taulukko 19).

¹⁷⁷ Mukailten STM erityisasiantuntija Antti Kuopilan aineisto "Solekko tehdä" -yhteisseminaarissa 12.9.2024, kuvio Santeri Virstajärvi

¹⁷⁸ Aluehallitus 26.3.2025 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 108

Talouden sopeuttamistoimien vaikutus ei näy vuoden 2024 toteutumassa, koska pää- töksiä tehtiin loppuvuodesta ja suurimman osan toimenpiteistä vaikutukset ovat nähtävillä pitkällä aikavälillä.

Taulukko 19. Sosiaalipalvelujen talouden toteutuma 2024.

Käyttötalousosa (1 000 €)							
Sosiaalipalvelut	TA 2024	TA- muutok- set	4. Muutettu TA 2024	Toteuma	Poik- keama	Toteuma %	Arviointi 2024
Toimintatuotot	55 755	8 491	64 246	67 969	3 723	105,8 %	
Myyntituotot	2 970	673	3 643	2 462	-1 181	67,6 %	
Maksutuotot	33 444	5 730	39 175	44 580	5 405	113,8 %	
Tuet ja avustukset	9 122	1 647	10 769	9 864	-905	91,6 %	
Muut toimintatuotot	10 219	440	10 658	11 063	405	103,8 %	
Toimintakulut	-447 138	9 955	-437 183	-442 615	-5 431	101,2 %	
Henkilöstökulut	-188 803	2 957	-185 846	-187 979	-2 133	101,1 %	
Palvelujen ostot	-199 506	-17 053	-216 559	-220 400	-3 841	101,8 %	
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-7 830	271	-7 559	-7 277	281	96,3 %	
Avustukset	-26 557	1 456	-25 100	-24 248	852	96,6 %	
Muut toimintakulut	-24 443	22 324	-2 119	-2 709	-590	127,9 %	
Toimintakate (sitova)	-391 383	18 445	-372 937	-374 646	-1 708	100,5 %	

6.4.2 Terveyspalvelujen talouden toteutuminen

Terveyspalvelujen toimialan talouden sitova tavoite on ulkoinen toimintakate, jonka toteutuma oli -408 268 400 euroa (99,7 % talousarviosta) ollen 1,1 miljoonaa euroa alle 4. muutetun talousarvion. Ulkoinen toimintakate pieneni edellisvuoteen verrattuna 3,0 % (noin 12 miljoonaa euroa). Ulkoisten vuokrien kustannusvastuu siirtyi vuonna 2024 hallinto- ja tukipalveluille. Vertailukelpoinen ilman ulkoisia vuokria laskettu toimialan ulkoinen toimintakate kasvoi 0,7 % (2,4 miljoonaa euroa) verrattuna vuoteen 2023, mikä on selvästi alle toimialan yleisen kustannuskehityksen (palkankorotukset, sopimushin- tojen nousu, inflaatio).¹⁷⁹

Toimintatuotot kasvoivat edellisvuodesta 11,6 % ja toteutuivat 5,3 % eli 2,8 miljoonaa euroa 4. muutettua talousarviota suurempina. Kasvua selittää sekä myyntituottojen että maksutuottojen kasvu. Ulkoisten toimintakulujen toteutuma oli 100,4 % (1,7 miljoonaa euroa) yli 4. muutetun talousarvion. Toimintakulut alenivat edellisvuoteen verrattuna 1,4 %. Ilman ulkoisia vuokria kustannukset kasvoivat 1,93 %. Vertailukelpoinen toimintakat- teen kasvu (0,65 %) ja toimintakulujen kasvu (1,93 %) ovat selvästi alle kustannustason nousun (palkat, sopimuskorotukset, inflaatio).

¹⁷⁹ Aluehallitus 26.3.2025 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 120–121

Kustannuslajeista henkilöstökustannukset toteutuivat arvioitua pienempinä, palvelujen ostot sekä aineet, tarvikkeet suunniteltua suurempina. Henkilöstökustannusten toteutuma oli 212,4 miljoonaa euroa, mikä on 97,4 % talousarviosta (5,8 miljoonaa euroa) talousarviota pienempinä. Kasvua edellisvuoteen oli 4,4 % (Taulukko 20).

Taulukko 20. Terveyspalvelujen talouden toteutuma 2024.¹⁸⁰

Käyttötalousosa (1 000 €)							
Terveyspalvelut	TA 2024	TA-muutokset	4. Muutettu TA 2024	Toteuma	Poikkeama	Toteuma %	Arviointi 2024
Toimintatuotot	55 574	-2 471	53 103	55 933	2 830	105,3 %	
Myyntituotot	18 790	-1 069	17 721	20 969	3 248	118,3 %	
Maksutuotot	28 093	-2 164	25 929	25 971	42	100,2 %	
Tuet ja avustukset	7 994	726	8 719	8 747	27	100,3 %	
Muut toimintatuotot	696	37	733	246	-487	33,5 %	
Toimintakulut	-487 517	25 013	-462 504	-464 201	-1 697	100,4 %	
Henkilöstökulut	-223 919	5 761	-218 158	-212 407	5 750	97,4 %	
Palvelujen ostot	-185 664	1 937	-183 726	-189 589	-5 862	103,2 %	
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-55 642	-24	-55 666	-56 558	-893	101,6 %	
Avustukset	-5	-2	-6	-50	-43	793,0 %	
Muut toimintakulut	-22 288	17 340	-4 948	-5 597	-649	113,1 %	
Toimintakate (sitova)	-431 944	22 543	-409 401	-408 268	1 133	99,7 %	

Kaiken kaikkiaan palvelujen ostot alenivat 0,6 % verrattuna vuoteen 2023. Neljänteen (4.) muutettuun talousarvioon verrattuna ostopalvelut ylittyivät 3,2 % (5,9 miljoonaa euroa), koska sopeuttamistavoitetta kohdennettiin talousarviossa enemmän ostopalveluihin. Asiakaspalvelujen ostot kasvoivat 0,8 % verrattuna vuoteen 2023. Asiakaspalveluostoissa tavoiteltiin reaalissästöjä, mikä ei toteutunut ja budjetti ylittyi asiakaspalveluostojen osalta 6,5 % (8,6 miljoonaa euroa). Ostoissa muilta hyvinvointialueilta ei saavutettu tavoiteltuja säästöjä. Asiakaspalveluostot muilta hyvinvointialueilta ja -yhtymiltä kasvoivat vuodesta 2023 5,8 % ja talousarvioon verrattuna ylitystä oli 16,3 % (6,8 miljoonaa euroa). Asiakaspalveluostot muilta palveluntuottajilta alenivat edellisvuodesta 2,4 %, mutta ylittivät talousarvion 1 %:lla (0,9 miljoonaa euroa).

Työvoiman vuokrauksessa tavoiteltiin merkittävää kustannusten alenemista ja kustannukset alenivatkin 17,3 %. Neljänteen (4.) muutettuun talousarvioon verrattuna ylitystä kuitenkin tuli 1,7 miljoonaa euroa. Aineiden tarvikkeiden ja tavaroiden kustannukset kasvoivat 4 % edellisvuoteen ja ylittivät budjetin 1,6 % (0,9 miljoonaa euroa). Vuokratulot alenivat 77,4 %, kun ulkoiset vuokrat siirtyivät hallinto- ja tukipalveluille.

¹⁸⁰ Aluehallitus 26.3.2025 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 121

6.4.3 Pelastuslaitoksen talouden toteutuminen

Pelastuslaitoksen vuoden 2024 tulos on 0,575 M€ ylijäämäinen 4. muutettuun talousarvioon verrattuna, mikä on vaatinut koko toimialalta suuria ponnistuksia. Ylijäämä on seurausta kahdesta tekijästä. Yhtäältä tuottopuolella erheellisten paloilmoittimien aiheuttamien hälytysten laskutus on kasvanut ja toisaalta poistetun kaluston myynnistä saatiin ennakoimattoman hyvä hinta. Lisäksi pelastuslaitos on ainoana toimialana maksanut työterveyshuoltonsa kulut itse, mistä syystä tähän kohdistuva Kela-korvaus jyvittyi pelastuslaitokselle tuloksi, mitä ei osattu huomioida budjetoitaessa.

Aluehallitus perusti tammikuussa 2024 pelastuslaitoksen toimialalle uusia virkoja akuuttien valmiustasopuutteiden korjaamiseksi, mutta niiden täyttö viivästyi, mikä säästi jonkin verran palkkakustannuksia. Ilman kasvanutta tulovirtaa tai virkojen täytöviiveestä aiheutuneita säästöjä tulos olisi ollut alijäämäinen. Budjetoimattomia kustannuksia aiheutui mm. syyskuisesta maastopalokokonaisuudesta Inarissa (n. 150 000 euroa).

Pelastustoimen yhdenvertaisten ja laadukkaiden palvelujen tuottamiseksi tulee olla riittävä määrä ammatillisesti pätevää päätoimista henkilöstöä ja sopimushenkilöstöä. Tähän tavoitteeseen Lapin hyvinvointialueella ei olla päästy. Osaa harva-alueen pelastusasemaryhmien uusista viroista ei ole saatu täytettyä, koska vaatimusten mukaisia alipäällystötutkinnon omaavia hakijoita ei ole ollut. Harva-alueen pitovoimassa olisi myös parannettavaa erityisesti läntisellä pelastusalueella.¹⁸¹

Pelastuslaitoksen toimialan taloutta sopeutettiin kolmessa vaiheessa: talousarviota 2024 laadittaessa 437 495 euroa, talousarviota hyväksyttäessä 225 000 euroa ja sopeuttamisohjelmaa hyväksyttäessä 300 000 euroa (Taulukko 21). Kokonaissopeutus suhteessa kasvavaan palvelutarpeeseen ja uudensuuntauksiin, kiristyneeseen valvontaan sekä riskeihin on muodostanut merkittävän toiminnallisen haasteen. Pelastuslaitoksen toimiala on toimeenpannut sopeutukset sille asetettujen velvoitteiden mukaisesti.¹⁸²

Taulukko 21. Pelastuslaitoksen talouden toteuma 2024.¹⁸³

Käyttötalousosa (1 000 €)							
Pelastuslaitos	TA 2024	TA-muutokset	4. Muutettu TA 2024	Toteuma	Poikkeama	Toteuma %	Arviointi 2024
Toimintatuotot	500	100	600	951	351	158,5 %	
Myyntituotot				60	60		
Maksutuotot	387	100	487	626	139	128,5 %	
Tuet ja avustukset				91	91		
Muut toimintatuotot	113		113	174	61	153,9 %	

¹⁸¹ Arviointitilaisuus 24.10.2024

¹⁸² Aluehallitus 26.3.2025 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 129-130

¹⁸³ Aluehallitus 26.3.2025 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 130



Käyttötalousosa (1 000 €)							
Pelastuslaitos	TA 2024	TA- muutok- set	4. Muutettu TA 2024	Toteuma	Poik- keama	Toteuma %	Arviointi 2024
Toimintakulut	-26 000	4 311	-21 689	-21 465	224	99,0 %	
Henkilöstökulut	-17 970	515	-17 455	-17 285	170	99,0 %	
Palvelujen ostot	-2 449	222	-2 227	-2 262	-35	101,6 %	
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-1 863	-27	-1 889	-1 830	60	96,8 %	
Avustukset							
Muut toimintakulut	-3 718	3 601	-117	-88	29	75,1 %	
Toimintakate (sitova)	-25 500	4 411	-21 089	-20 514	575	97,3 %	

Lapin hyvinvointialueen aluevaltuusto on yksimielisesti hyväksynyt talousarvion yhteydessä toivomusponnen, että sopeuttamisohjelmalla ei saa vaarantaa pelastustoimen operatiivista toimintavalmiutta. Pelastuslaitos on kuitenkin sopeuttanut toimintaansa ja talouttaan edelleen 6,6 prosentilla 2024-2025 sopeuttamisohjelman vuoksi, mikä tulee näkymään toimintavalmiudessa. Vuosille 2026-2028 taloutta pitäisi sopeuttaa lisää n. kaksi miljoonaa euroa, mikä on toimialan mukaan mahdoton tehtävä, kun lakisääteistä palvelutasoa ei nykyiselläkään kyetä tuottamaan.¹⁸⁴ Pelastustoimen tavoitteita ja niiden raportointia ollaan selkeyttämässä ja priorisoimassa.¹⁸⁵

Johtopäätökset – Talouden arviointia

- ★ Lapin hyvinvointialueen talouden perusongelma on sama, kuin monilla muillakin hyvinvointialueilla: rahoitus on tällä rahoitusmallilla riittämätön.
- ★ Lapin hyvinvointialueella on lisäksi sen erityispiirteistä johtuvia talouden haasteita, kuten voimakkaasti lisääntynyt matkailu ja turvallisuuden toimintaympäristö.
- ★ Talouden suunnittelua leimaa usein päivittyvä ja osin puutteellinen tietopohja. Vuonna 2024 tehtiin neljä muutosta talousarvioon.
- ★ Päätöksenteon vuosikello tukee myös talouden suunnittelua. Vuosikellon avulla eri ohjelmia voidaan nivoa yhteen talouden suunnan korjaamiseksi.
- ★ Talouden sopeuttamisohjelman tavoitteisiin ei ole päästy, eikä sopeuttamistoimien vaikutus näy suunnitellusti vuoden 2024 toteutumassa. Päätöksiä tehtiin vasta loppuvuodesta 2024 ja suurimman osan toimenpiteistä vaikutukset ovat nähtävillä pitkällä aikavälillä.
- ★ Sopeuttamisohjelman toteuttamisessa korostuu tarve päätösten vaikutusten ennakoarvioinneille.

¹⁸⁴ Arviointitilaisuus 24.10.2024

¹⁸⁵ Arviointitilaisuus 24.10.2024



Johtopäätökset – Talouden arviointia jatkuu...

- ★ Henkilöstöä on laajasti osallistettu talouden sopeuttamistoimien suunnitteluun ja toimeenpanoon, seuraava askel on sidosryhmien (esim. asiakkaat ja järjestöt) osallistaminen.
- ★ Osavuositarkastuksissa ja tilinpäätöksessä toimialojen ja talouden raportointi on selkeytynyt ja yhdenmukaistunut.
- ★ Osavuositarkastusten lisäksi talouden sopeuttamisohjelman raportointi tulee ulottaa aluevaltuustolle.
- ★ Vuokratyövoiman käyttöä on saatu kokonaisuutena vähennettyä, vaikka sosiaalityöntekijöiden osalta se on kasvanut.
- ★ Terveyspalvelujen ostoissa muilta hyvinvointialueilta ei saavutettu tavoiteltuja säästöjä.

7 Asiakaskokemus

”Vastaamme lappilaisten odotuksiin ja kannustamme sekä tuemme oman hyvinvoinnin edistämiseen”

Lapin hyvinvointialuestrategia

Hyvinvointialueen ensimmäinen hyvinvointialuestrategia on vuosille 2023-2025.¹⁸⁶ Strategiakauden arviointia on esitetty aluehallitukselle ja aluevaltuustolle toteutettavaksi kevään 2025 aikana ja päivitys olisi esityksen mukaan uuden aluevaltuuston toimesta syksyn 2025 aikana. Asiaa ei ole vielä kuitenkaan päätetty.

Muutostarpeita on tunnistettu tavoitteiden ja mittareiden tiivistämisen osalta. Kun ollaan jo siinä vaiheessa, että strategiaa toteuttavat toimenpideohjelmat, joissa kuvataan tarkemmin toimenpiteitä strategian toteuttamiseksi, ovat pääosin edenneet, on ylätasoinen strategiaa perusteltua siitäkkin näkökulmasta tiivistää ja selkeyttää. Strategian viisi strategista painopistettä ovat ohjanneet hyvin toimenpideohjelmien valmistelua. Strategisena painopisteenä asiakaskokemus on sentyyppinen, että vastuu tavoitteen toteuttamisesta läpäisevät kaikki toimi- ja vastualueet aina toimintayksikötasolle saakka.¹⁸⁷

¹⁸⁶ Aluevaltuusto 6.2.2023 § 5

¹⁸⁷ Arviointitilaisuus 30.1.2025



Hyvinvointialuestrategiaa esiteltiin vaikuttamistoimielimille yhden kerran. Nuorisovaltuuston kanssa kokeiltiin Hyvinvointia! -peliä, joka lähetettiin kaikkiin Lapin kuntiin nuorten pelattavaksi. Tästä pelistä muodostettiin nuorten julkilausuma, jota hyödynnettiin strategiatyössä laajalti. Palvelustrategiaan vaikuttamistoimielimille annettiin mahdollisuus lausua, mutta aikataulu koettiin tiukaksi. Strategian toimeenpano-ohjelmia on työtetty yhdessä vaikuttamistoimielinten kanssa vaihtelevasti: hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämiseen liittyviin kertomuksiin ja suunnitelmiin sekä osallisuusohjelmaan osallistuminen koettiin hyväksi ja toimivaksi. Toimintamuotona olivat työpajat.¹⁸⁸

Hyvinvointialuelain 29 §:n mukaan hyvinvointialueen asukkailla ja palvelujen käyttäjillä on oikeus osallistua ja vaikuttaa hyvinvointialueen toimintaan. Aluevaltuuston on pidettävä huolta monipuolisista ja vaikuttavista osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksista ja menetelmistä. Osallisuusohjelma on yksi hyvinvointialueen strategian seitsemästä toteuttamisohjelmasta.

Hyvinvointialuelain 2 §:n mukaan asiakkaalla tarkoitetaan hyvinvointialueen asukkaita ja muita, joille hyvinvointialueen on lakiin perustuen järjestettävä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja. Sote-järjestämislain 10 §:ssä säädetään asiakkaiden palvelujen yhteensovittamisesta siten, että hyvinvointialueella on vastuu asiakkaiden sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen yhteensovittamisesta kokonaisuuksiksi. Hyvinvointialueen on huolehdittava yhteen sovitettuja palveluja laaja-alaisesti tarvitsevien asiakasryhmien ja asiakkaiden tunnistamisesta, sosiaali- ja terveydenhuollon yhteensovittamisesta ja palveluketjujen ja palvelukokonaisuuksien määrittelemisestä, sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen yhteensovittamisesta hyvinvointialueen muiden palvelujen kanssa sekä asiakasta koskevan tiedon hyödyntämisestä eri tuottajien välillä. Hyvinvointialueen on myös edistettävä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujensa yhteensovittamista muiden toimijoiden palvelujen kanssa. Hyvinvointialueen velvollisuudesta huolehtia asiakkaan oikeuksista ja etuuksista tiedottamisesta, palvelujen käyttöön liittyvästä neuvonnasta, yksilöllisestä palvelutarpeen ja hoidon tarpeen arvioinnista ja sosiaali- ja terveydenhuollon asiakaskohtaisten suunnitelmien laatimisesta sekä näihin liittyvästä ohjauksesta säädetään erikseen.

Lapin hyvinvointialuestrategian¹⁸⁹ mukaan asiakaskokemukseen kuuluvat palvelujen saatavuus, saavutettavuus ja esteettömyys, asiakkaan kohtaaminen ja kohtelu, asukkaiden ja asiakkaiden osallisuus ja toimijuus kehittäjänä, kansalais- ja asiakaspalautetiedon hyödyntäminen palvelujen kehittämisessä, viestintä ja kannustavan hyvinvointitiedon jaminen sekä asukkaan ja asiakkaan itsenäinen hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen.

Lapin hyvinvointialueen tilinpäätöksen 2024 mukaan asiakaskokemuksen osalta keskeisin strateginen tavoite, joka kertoo palveluiden järjestämisen onnistumisesta saatavuuden ja saavutettavuuden näkökulmasta on onnistuminen lakisääteisten hoito- ja palvelutakuiden saavuttamisessa. Hoito- ja palvelutakuita koskeva kehityssuunta Lapissa on ollut keskimääräisesti arvioiden positiivinen, vaikka 100 %:iin asetettua tavoitetta ei ole

¹⁸⁸ Arviointitilaisuus 27.2.2025

¹⁸⁹ Aluevaltuusto 6.2.2023 § 5

kyettykään saavuttamaan.¹⁹⁰ Lappi on kansallisessa vertailussa terveydenhuollon osalta kaikilta osin joko selvästi maan keskitasoa paremmassa tilanteessa tai vähintään keskitasossa, ja kehityssuunta on ollut positiivinen edelliseen vuoteen verrattuna kaikilta muilta osin paitsi suun terveydenhuollon osalta.

Sosiaalihuollon osalta lakisääteisten palveluiden noudattamisen määräaikoja ei kaikin osin pystytä kansallisesti vielä luotettavasti vertailemaan puutteellisen yhteneväisen tietopohjan vuoksi. Lastensuojelun osalta kehityssuunta on ollut negatiivinen palvelutakuiden osalta, joskin 3 kk:n sisällä tapahtuneen palvelutarvearvioinnin osalta ollaan kuitenkin edelleen maan keskitasoa paremmassa tilanteessa. Ikääntyneiden palveluiden osalta palvelutakuut toteutuvat joko kokonaan tai osittain, joskin lakisääteisen ajan ylittävien ympärivuorokautista palveluasumista odottavien osalta kehityssuunta on ollut negatiivinen. Vammaispalveluiden osalta palvelutakuut ovat toteutuneet osittain ja vaihteluvälit lakisääteisyyden toteutumisessa ovat olleet suuria. Toimeentulotukihakemusten osalta palvelutakuussa on myönteinen kehityssuunta, mutta Lappi on kansallista tasoa huonommassa tilanteessa.¹⁹¹

Asiakaskokemukseen liitettäviä käsitteitä ja sanoja Lapin hyvinvointialueen talousarviossa ja tilinpäätöksessä 2024 esiintyy runsaasti (Taulukko 22). Asukas -käsitteen käyttö vaihteli eniten talousarvion 40:stä tilinpäätöksen 93:een mainintaan.

Taulukko 22. Asiakkuuskäsitteitä talousarviossa 2024 ja tilinpäätöksessä 2024.¹⁹²

Käsite / Sana	Lukumäärä TA 2024	Lukumäärä TP 2024
Asiakas	119	119
Asiakaskokemus	5	4
Asukas	40	93
Kansalainen	5	8
(Palvelujen) käyttäjä	5	3
Potilas	29	38

Kehittäjäasiakastoiminnalla tarkoitetaan sosiaali- ja terveyspalveluiden asiakkaina olevien asiakkaiden ja/tai heidän läheistensä ja työntekijöiden yhteistä palvelujen suunnittelua, kehittämistä ja arviointia.¹⁹³ Kehittäjäasiakkaat ovat Lapin hyvinvointialueella mukana kehittämishankkeissa: esim. palveluketjujen kehittäminen, digialustan hankinta ja Kolarin toimintamallin (vuodeosaston toiminnan muutos) kehittäminen. Säännöllisesti toiminnan suunnittelussa ja arvioinnissa ei ole kehittäjäasiakkaita vielä mukana. Koke-musasantuntijoita käytetään mielenterveyspalveluissa.¹⁹⁴ Tarkastuslautakunnan toteut-taman järjestökyselyn mukaan lappilaisissa sote-järjestöissä (N=16) on koulutettu koke-musasantuntijoita, jotka ovat valmiita antamaan panoksensa palvelujen suunnitteluun

¹⁹⁰ Aluehallitus 26.3.2025 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 70

¹⁹¹ Aluehallitus 26.3.2025 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 70

¹⁹² Aluehallitus 26.3.2025 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024

¹⁹³ <https://ekollega.fi/kehittajaasiakkaat>, 31.3.2025, 14:32

¹⁹⁴ Arviointitilaisuus 24.10.2024



ja kehittämiseen. Huoli on siitä, hyödynnetäänkö koulutettujen kokemusasiantuntijoiden osaamista riittävästi.¹⁹⁵

THL:n (2025) valtakunnallisen selvityksen mukaan hyvinvointialueet hakevat vasta rooliaan suhteessa muihin toimijoihin, muun muassa järjestöihin, ja työ on kesken. Yhteistyötä ja sen käynnistymistä haastoi vuonna 2024 erityisesti järjestöavustusten leikkaukset. Hyvinvointialueiden yhdessä kuntien ja järjestökentän kanssa käytävät lakisääteiset hyte (hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen) -neuvottelut voivat olla hyvä foorumi yhteistyön ja yhteisten resurssien vahvistamiseen.¹⁹⁶ Laphan aluevaltuustossa on tuotu esille sitä, että järjestöiltä tulevan tiedon tulisi kulkea tehokkaasti organisaatiossa.¹⁹⁷

Asiakaskokemuksen painopisteen parantaminen ja toimeenpano on vaikuttamistoimielinten näkökulmasta kesken. Kaksi vuotta Laphan toiminnan aloittamisesta koetaan liian lyhyeksi ajaksi tehdä kattavaa arviointia asiakaskokemuksen toimeenpanosta. Palvelustrategia on hyväksytty vasta keväällä 2024.¹⁹⁸ Lisäksi asiakkuus ja osallisuuslautakunnan valmisteluresurssit koetaan erittäin niukoiksi.¹⁹⁹

Lapin hyvinvointialueella ei ole yhtä nimettyä vastuullista asiakaskokemuksen johtajaa, vaan toimiala- ja vastuualuejohto toimii normaalien johtamisvastuiden mukaan.²⁰⁰ Esimerkiksi HUS-yhtymässä on asiakkuushallinnan yksikkö ja asiakasjohtajia.²⁰¹ Pirkanmaan hyvinvointialueella toimii aluehallituksen perustamana asiakkuus- ja laatujaosto,²⁰² joka on valmistellut Pirkanmaan hyvinvointialueen asiakaskokemuksen ja osallistumisen ohjelman 2023-2025 aluevaltuustolle hyväksyttäväksi.²⁰³ Pirkanmaan hyvinvointialueen asiakkuus- ja laatujaosto käsittelee monipuolisesti laatuun, asiakaskokemukseen ja osallistumiseen sekä asiakaslähtöisyyteen, asukkaiden osallistamiseen, järjestöihin ja kumppanuuksiin sekä demokratiaan liittyviä asioita.²⁰⁴

¹⁹⁵ Tarkastuslautakunta 30.1.2025 § 5. Lapin hyvinvointialue. Arviointikertomuksen 2024 valmistelun ohjaus. Järjestökysely. Anonyymi kysely webropolissa ajalla 10.-24.2.2025. Kysely lähetettiin 25 lappilaiselle sote-järjestölle; vastauksia saatiin 16 järjestöltä.

¹⁹⁶ THL 2025, s. 46, s. 92, s. 98

¹⁹⁷ Aluevaltuusto 10.2.2025

¹⁹⁸ Arviointitilaisuus 27.2.2025

¹⁹⁹ Arviointitilaisuus 24.10.2024

²⁰⁰ Arviointitilaisuus 30.1.2025

²⁰¹ Huttunen 2023.

²⁰² https://pirha.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Asiakkuus_ ja_ laatujaosto, 4.3.2025, 12:16

²⁰³ Pirkanmaan hyvinvointialue. Aluehallitus 12.6.2023 § 155. Pirkanmaan hyvinvointialueen asiakaskokemuksen ja osallistumisen ohjelma

²⁰⁴ Ks. esim. Pirkanmaan hyvinvointialue, asiakkuus- ja laatujaosto 18.12.2023 § 90. Asiakaskokemuksen ja osallistumisen suunnitelma 2024; Pirkanmaan hyvinvointialue, asiakkuus- ja laatujaosto 18.3.2024 § 23. Laatuavoitteiden asettaminen; Pirkanmaan hyvinvointialue, asiakkuus- ja laatujaosto 3.2.2025 § 14. Asiakaslähtöisyyden edistäminen verkostotoiminnalla.



7.1 Palvelujen saatavuus ja saavutettavuus

Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislain 4 §:n mukaan hyvinvointialueen on suunniteltava ja toteutettava sosiaali- ja terveydenhuolto sisällöltään, laajuudeltaan ja laadultaan sellaisena, kuin asiakkaiden tarve edellyttää. Palvelut on toteutettava yhdenvertaisesti, yhteen sovitettuina palvelukokonaisuuksina sekä hyvinvointialueen väestön tarpeet huomioon ottaen lähellä asiakkaita. Palveluja voidaan koota hyvinvointialueen alueella suurempiin kokonaisuuksiin silloin, kun palvelujen saatavuus ja laadun turvaaminen edellyttävät erityisosaamista tai kalliita investointeja tai kun palvelujen tarkoituksenmukainen, kustannusvaikuttava ja tehokas toteuttaminen edellyttävät sitä.²⁰⁵

Sote-järjestämislain 11 §:n mukaan hyvinvointialueen on laadittava taloutensa ja toimintansa suunnittelua ja johtamista varten sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia osana hyvinvointialuestrategiaa. Palvelustrategiassa on otettava huomioon sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet. Palvelustrategiaan ja -verkkosuunnitelmaan vaikuttamistoimielimet eivät ole kokeneet voineensa vaikuttaa vuonna 2024. Vaikuttamistoimielimillä olisi paljon annettavaa palveluihin, niiden suunnitteluun ja niihin liittyvän päätöksenteon valmisteluun.²⁰⁶

THL:n syksyn 2024 asiantuntija-arvion mukaan alueen asiakas- ja palveluohjauksessa sekä palvelutarpeen arvioinnissa ja päätöksenteossa on edelleen eroavaisuuksia, jotka heikentävät palvelujen yhdenvertaista saatavuutta. Vaikka alueella on kehitetty yhteistä toimintamallia, on suunnitelmana vielä vahvistaa ja keskittää ohjauksen ja päätöksenteon johtamista. Keskitetyllä johtamisella lisätään palvelujen saatavuuden yhdenvertaisuutta. Ennakointi ja toimintakykyyn vaikuttaminen ovat selkeästi huomioituna myös talouden sopeuttamisohjelmaan liittyvässä palvelurakenteen keventämisen toimeenpanosuunnitelmassa.²⁰⁷

Potilas- ja asiakastietojärjestelmien yhteensovittamiseksi Laphan asiakas- ja potilastietojärjestelmänhanke (Tokka-hanke) tekee suunnitelmaa etenemisestä.²⁰⁸ Yhtenäinen koko Lapin hyvinvointialuetta koskevat tietojärjestelmät ovat edellytys asiakkaan näkökulmasta tiedon jatkuvuudelle ja hyvään palvelukokemukseen. Asiakas- ja potilastietojärjestelmien yhtenäistäminen on aloitettu sosiaalipalveluista, terveydenhuollossa joudutaan vielä käyttämään vuosia useaa eri järjestelmää, koska järjestelmiä on useita aiemmista Laphalle siirtyneiltä organisaatioilta. Sosiaalipalveluissa yhteinen asiakastietojärjestelmä mahdollistaa jatkossa nykyistä luotettavamman tiedontuotannon.²⁰⁹ Yhtenäisen asiakas- ja potilastietojärjestelmän puuttuminen erityisesti entisillä hajanaisen järjestämisvastuun alueilla haastaa tiedolla johtamisen ohella myös systemaattisen tuotantotapa-analyysin laatimista.²¹⁰

²⁰⁵ Palvelujen kokoamisesta suurempiin kokonaisuuksiin valtakunnallisesti ja hyvinvointialueiden välisen sopimuksen perusteella säädetään 9, 36 ja 39 §:ssä.

²⁰⁶ Arviointitilaisuus 27.2.2025

²⁰⁷ THL 2024a, s. 38

²⁰⁸ Arviointitilaisuus 26.9.2024; <https://lapha.fi/tietoameista/asiakas-ja-potilastietojarjestelmahanke>, 31.3.2025, 14:44

²⁰⁹ THL 2024a, s. 6, s. 32

²¹⁰ THL 2024b, s. 19



Haasteena digipalveluihin siirryttäessä on se, että palveluita kehitetään saavutettaviksi myös heille, jotka eivät voi tai osaa käyttää nettiä, ja he voivat käyttää palveluja yhdenvertaisesti (esim. ikäihmiset, vammaiset tai sellaiset henkilöt, joilla ei ole pankkitunnuksia kirjautumiseen). On kehitettävä entistä enemmän myös puolesta-asiointia, luodaan ja kehitetään nk. digitukimalli, jolla tarkoitetaan avustettua käyttöä.²¹¹ Liikkuvia ja digitaalisia palveluja kehitettäessä on tarpeen huomioida sekä hyvinvointialueiden maantieteelliset erityispiirteet että asiakasryhmät, joille digitaalisten palvelujen käyttö on haasteellista (ikäntyneet, pitkäaikais- ja monisairaat, vähemmistöt, vähän koulutetut). Uusia digitaalisia palveluja käyttöön otettaessa onkin turvattava riittävä tuki palveluja käyttäville asiakasryhmille. Samalla on huomioitava myös väestöryhmät, jotka digilaitteiden puuttumisen vuoksi ovat kokonaan kyseisten palvelujen ulkopuolella.²¹²

Tukipalveluihin, tietojohdamiseen, digiratkaisuihin ja muihin ICT-palveluihin liittyvä yhteiskehittäminen ja hankinta nähdään yhteistyöalueilla (YTA) tärkeäksi. Yhteistyöalueiden yhteisen asiakas- ja potilastietojärjestelmän hankinta on vielä kaukana muun muassa erilaisten järjestelmäarkkitehtuurien ja järjestelmien elinkaarien vaiheiden vuoksi. Digipalveluja vahvistamalla voidaan lisätä asiakaskäyntien määrää ja siirtää resursseja paljon palveluja ja kasvokkaista palvelua tarvitseville asiakkaille. Etä- ja digipalvelujen kehittäminen vähentää myös tarvittavan henkilöstöresurssin määrää.²¹³

7.1.1 Sosiaalipalvelut

Sosiaalipalvelujen²¹⁴ palvelutakuut ja määräajat palveluiden järjestämisessä eivät toteutuneet sataprosenttisesti. Vammaispalveluissa palvelutakuu selvityksen aloittamiseksi on toteutunut 65–100 % välillä. Päätökset on koko Lapin hyvinvointialueella saatu tehtyä lähes aina palvelutakuun puitteissa palveluvälin ollessa 95–100 %.

Ikäntyneiden palveluissa palvelutakuu on toteutunut palvelutarpeen arvioinnissa, tukipalveluissa ja omaishoidon tuessa. Ympäri vuorokautisessa palveluasumisessa palvelutakuu on ajoittain ylittynyt.

Toimeentulotuen käsittelyajat ylittivät 7 vrk n. 4 %:ssa kaikista hakemuksista THL:n lokakuun 2024 seurannan mukaisesti.²¹⁵ Lastensuojelun tai erityistä tukea tarvitsevien lasten palvelutarpeen arvioinnit aloitettiin 7 vrk:n kuluessa 87,8 %:sti ja ne valmistuivat 88,3 %:ssa 3 kk:n kuluessa. Keskimäärin yhdellä lastensuojelutyöntekijällä oli 30 asiakasta, mutta ylityksiä oli työntekijäkohtaisesti (Taulukko 23). Lapin hyvinvointialueen tilinpäätöksessä vuodelta 2024 on ensimmäisen kerran arvioitu toimialan tavoitteiden toteutumista ”liikennevalomallilla”. Tarkastuslautakunta on käyttänyt samaa arviointitapaa

²¹¹ Arviointitilaisuus 26.9.2024

²¹² THL 2024b, s. 6, s. 8, s. 13

²¹³ THL 2024b, s. 6, s. 8, s. 13

²¹⁴ Aluehallitus 26.3.2025 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 107

²¹⁵ Aluehallitus 26.3.2025 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 107



omissa arvioinneissaan (mm. arviointikertomus, väliarviointi) jo vuodesta 2023. Yhdenmukainen arviointitapa tukee tarkastuslautakunnan arviointityötä ja arvioinnin lisää luotettavuutta.

Taulukko 23. Sosiaalipalvelujen saatavuus, toteuma 2024.

Asiakaskokemus					Arviointi 2024	
Näkökulma ja strategiset tavoitteet	Mittarit	Vuoden 2024 tavoitteet	Kuvaus toteumasta	Tavoitteen toteutumisen arviointi tilinpäätöksessä 2024	Arviointi 2024	
Palvelujen saatavuus, saavutettavuus ja esteettömyys (sosiaalipalvelut)	·Lakisääteisen 3 kk:n kuluessa valmistuneet lastensuojelun palvelutarpeen arvioinnit, %	Palvelu- / hoitotakuun toteutuminen 100 %	Palvelutakuu ei toteutunut eikä kehityssuunta ei ole tavoitteen mukainen. Lakisääteisessä 3 kk:n ajassa valmistuneiden lastensuojelun palvelutarpeen arviointien osuus oli aikavälillä 1.4.-30.9.2023 94,8 % ja vuonna 2024 vastaavana aikana 88,3 %. Tilanne on kuitenkin parempi kuin koko maassa keskimäärin (80 %).	Tavoite toteutui osittain	kesken	
	·Lakisääteisen 7 arkipäivän kuluessa aloitetut lastensuojelun palvelutarpeen arvioinnit, %	Palvelu- / hoitotakuun toteutuminen 100 %	Palvelutakuu ei toteutunut eikä kehityssuunta ole tavoitteen mukainen. Lakisääteisen 7 arkipäivän kuluessa aloitetujen palvelutarpeen arviointien osuus oli aikavälillä 1.4. - 30.9. 2023 93,3 % ja vuonna 2024 vastaavana aikana 87,8 %. Kehityssuunta ei ole tavoitteen mukainen, Tilanne on huonompi kuin koko maassa keskimäärin (92,5 %)	Tavoite ei toteutunut	ei toteutunut	
	·Lakisääteiset palvelutakuut toteutuvat	·Hyvinvointialueille osoitettujen toimeentulotukihakemusten käsittely 7 arkipäivän kuluessa, % hakemuksista	Palvelu- / hoitotakuun toteutuminen 100 %	Palvelutakuu ei toteutunut, mutta kehityssuunta on tavoitteen mukainen. 7 arkipäivän kuluessa käsiteltyjen toimeentulotukihakemusten osuus oli lokakuussa 2023 93,1 % ja lokakuussa 2024 96,1 %. Tilanne on kuitenkin huonompi kuin koko maassa keskimäärin (98,2 %).	Tavoite toteutui osittain	kesken
		Voimassa olevan henkilöstömitoituksen täyttäneiden toimintayksiköiden osuus iäkkäiden ympärivuorokautisessa hoidossa, %	Palvelu- / hoitotakuun toteutuminen 100 %	Vertailutietoa ei ole vielä saatavilla vuodelta 2024. Vuonna 2023 henkilöstömitoituksen täyttäneiden iäkkäiden ympärivuorokautisen hoidon toimintayksiköiden osuus oli 90,9 % yksiköistä, olen pienempi kuin koko maassa keskimäärin (94,2 %)	Ei voida vielä raportoida	Ei voitu arvioida
		·Vammaispalveluiden palvelutakuu, %	Palvelu- / hoitotakuun toteutuminen 100 %	Palvelutakuu on toteutunut seuraavasti; Vireille panosta selvitykseen	Tavoite toteutui osittain	kesken



Asiakaskokemus					
Näkökulma ja strategiset tavoitteet	Mittarit	Vuoden 2024 tavoitteet	Kuvaus toteumasta	Tavoitteen toteutumisen arviointi tilinpäätöksessä 2024	Arviointi 2024
			(7 vrk) on toteutunut keskimäärin 65–100 %. Päätökset 95–100 % (3 kk)		
	·Vanhuspalvelulain palvelutakuu, %	Palvelu- / hoitotakuun toteutuminen 100 %	Sosiaalihuoltolain ja vanhuspalvelulain määrittämä odotusaika palveluihin on vuoden 2024 aikana toteutunut palvelutarpeen arvioinnin, tukipalveluiden ja omaishoidon osalta. Kotihoidon osalta odotusaika toteutuu pääsääntöisesti kiireettömienkin palveluiden osalta välittömästi, odotusaika on pidentynyt ajoittain Kaakkoisella palvelualueella, jossa odotusaika kuntoutumista tukevalle arviointijaksolle on vuoden aikana ollut keskimäärin 0–23 vuorokautta. Ympärivuorokautisen palveluasumisen osalta odotusaika on toteutunut osittain, mediaani 73 vuorokautta. Odotusaika (yli 90 vrk) on pidentynyt osittain. Odotusaika on pidentynyt 215 henkilöllä vuoden 2024 aikana sijoituspäätöksen saaneista koko Lapin hyvinvointialueella.	Tavoite toteutui osittain	kesken

Sosiaalipalvelujen ikääntyneiden palveluissa on käytössä RAI-tiedot²¹⁶ (Resident Assessment Instrument, suom. asukasarviointityökalu). Palvelutarpeen ja toimintakyvyn arviointi ja palveluiden myöntäminen perustuu RAI-mittareihin.²¹⁷

7.1.2 Terveyspalvelut

Asiakkaasta käytetään useita nimityksiä terveyspalveluissa (asiakas, asukas, potilas). Käsitettä ei ole yhteisesti määritelty, eikä sille ole nähty tarvettakaan. Asiakas on yleisnimitys palvelujen käyttäjälle, potilas on asiakkuuden erityisnimitys silloin, kun annetaan

²¹⁶ <https://thl.fi/tilastot-ja-data/ohjeet-tietojen-toimittamiseen/rai-tiedot-palvelutarpeen-ja-toimintakyvyn-arvioinnista>, 12.2.2025, 15:29

²¹⁷ Arviointitilaisuus 24.10.2024



terveyden- tai sairaanhoidon palvelua ja tilanteeseen sovelletaan lakia potilaan asemasta ja oikeuksista.²¹⁸

Päivystysapu 116117 on lähtenyt käyntiin suunnitellusti, ilman suuria ongelmia. Liikelle lähdettiin resurssivajauksella ja alussa esiintyi viivettä puheluihin vastaamisessa.²¹⁹ Päivystysapu vähentänee tulevaisuudessa erikoissairanhoidon päivystyksellisiä käyntejä. Päivystysapu 116117 toiminnalle tulee määritellä tavoitteet ja mittarit, joilla voidaan seurata ja raportoida luotettavasti sen kehittymistä ja kustannusvaikuttavuutta.

Hoitotakuu toteutuu kohtalaisen hyvin kiireettömässä perusterveydenhuollossa kaikilla hyvinvointialueilla. Alueet kykenevät vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin aiempaa paremmin. Palvelukanavia on lisätty ja monipuolistettu, ja neuvonta ja ohjaus on valtaosalla alueista keskitetty. Palvelujen saatavuudessa on kuitenkin edelleen alue- ja palvelukohtaisia eroja (Taulukko 24).²²⁰ Kuten edellä alaluvussa 7.1.1 on todettu Lapin hyvinvointialueen tilinpäätöksessä vuodelta 2024 on käytetty toimialan tavoitteiden toteutumisen arviointia ”liikennevalomallilla”.

Taulukko 24. Terveyspalvelujen saatavuus, toteutuma 2024.²²¹

Asiakaskokemus					
Näkökulma ja strategiset tavoitteet	Mittarit	Vuoden 2024 tavoitteet	Kuvaus toteumasta	Tavoitteen toteutumisen arviointi tilinpäätöksessä 2024	Arviointi 2024
Palvelujen saatavuus, saavutettavuus ja esteettömyys (terveyspalvelut) ·Lakisääteiset hoitotakuut toteutuvat (terveyspalvelut)	·Erikoissairaanhoitoa yli 6 kk odottaneet / 10 000 asukasta	Hoitotakuun toteutuminen 100 %	Hoitotakuu ei toteutunut erikoissairanhoidon osalta, mutta kehityssuunta on tavoitteen mukainen. Erikoissairaanhoitoa yli 6kk odottaneita oli elokuussa 2024 17,1/10 000 asukasta, eli 301 henkilöä, kun edellisen vuoden vastaavana aikana osuus oli 518 henkilöä. Tilanne on huomattavasti parempi kuin koko maassa keskimäärin (50/10 000 asukasta).	Tavoite toteutui osittain	kesken
	·Erikoissairaanhoitoon saapuneet yli 21 vrk:ssa käsitellyt läheteet, % saapuneista läheteistä	Hoitotakuun toteutuminen 100 %	Hoitotakuu ei täysin toteutunut. Yli 21 vrk ajassa käsitellyjä läheteitä oli vuonna 2024 1 % saapuneista läheteistä kuten myös vuonna 2023. Tilanne on sama kuin koko maassa keskimäärin (1 %).	Tavoite toteutui osittain	kesken

²¹⁸ Arviointitilaisuus 24.10.2024

²¹⁹ Arviointitilaisuus 24.10.2024

²²⁰ THL 2024b, s. 27

²²¹ Aluehallitus 26.3.2025 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 71–72

Asiakaskokemus					
Näkökulma ja strategiset tavoitteet	Mittarit	Vuoden 2024 tavoitteet	Kuvaus toteumasta	Tavoitteen toteutumisen arviointi tilinpäätöksessä 2024	Arviointi 2024
	·Perusterveydenhuollon avosairaanhoidon lääkärin kiireettömän käynnin odotusaika yli 3 kk hoidon tarpeen arvioinnista, % toteutuneista käynneistä	Hoitotakuun toteutuminen 100 %	Hoitotakuu ei toteutunut perusterveydenhuollon avosairaanhoidon lääkärin kiireettömän käynnin osalta, mutta kehityssuunta on tavoitteen mukainen. Vuoden 2023 maaliskuussa yli 3 kk hoidon tarpeen arvioinnista odottaneiden osuus oli 0,7 % ja vuoden 2024 maaliskuussa 0,6 %. Tilanne on parempi kuin koko maassa keskimäärin (0,7 %).	Tavoite toteutui osittain	kesken
	·Perusterveydenhuollon avosairaanhoidon lääkärin kiireettömän käynnin odotusaika yli 7 pv hoidon tarpeen arvioinnista, % toteutuneista käynneistä	Hoitotakuun toteutuminen 100 %	Hoitotakuu ei toteutunut perusterveydenhuollon avosairaanhoidon lääkärin kiireettömän käynnin osalta, mutta kehityssuunta on tavoitteen mukainen. Vuoden 2023 maaliskuussa yli 7pv hoidon tarpeen arvioinnista odottaneiden osuus oli 50 % ja vuoden 2024 maaliskuussa 44,2 %. Tilanne on parempi kuin koko maassa keskimäärin (48,7 %).	Tavoite toteutui osittain	kesken
	·Perusterveydenhuollon suun terveydenhuollon hammaslääkärin kiireettömän käynnin odotusaika yli 3 kk hoidon tarpeen arvioinnista, % toteutuneista käynneistä	Hoitotakuun toteutuminen 100 %	Hoitotakuu ei toteutunut perusterveydenhuollon suun terveydenhuollon hammaslääkärin kiireettömän käynnin osalta, eikä kehityssuunta ole tavoitteen mukainen. Yli 3 kk hoidon tarpeen arvioinnista odottaneiden osuus oli vuoden 2023 maaliskuussa 4,2 % ja vuoden 2024 maaliskuussa 6,5 %. Tilanne on kuitenkin huomattavasti parempi kuin koko maassa keskimäärin (15,6 %).	Tavoite toteutui osittain	kesken

7.1.3 Pelastuspalvelut

Pelastustoimen palvelustrategiana toimii palvelutasopäätös. Lapin hyvinvointialueen aluevaltuusto on hyväksynyt pelastustoimen palvelutasopäätöksen 20.11.2023 § 67, ja sen on tarkoitus olla voimassa vuodet 2024-2025.

Palvelutasopäätöksen tavoitteena on tilanne, jossa pelastusviranomaisen aktiivinen asiantuntijarooli ohjauksessa, valvonnassa, neuvonnassa ja turvallisuusviestinnässä sekä pelastustoiminnan valmius muodostavat todellisia riskejä vastaavan kokonaisuuden ja



riskeihin nähden yhdenvertaisen vasteajan ympäri Lappia. Valtioneuvosto on vahvistanut pelastustoimen valtakunnalliset strategiset tavoitteet pelastustoimen järjestämiselle, jotka on otettava huomioon toiminnan kehittämisessä.²²²

Lapin pelastuslaitos kokee palvelutasopäätöksen sinänsä toimivaksi, mutta taloudelliset edellytykset sen toteuttamiselle eivät ole riittävät.²²³ Pelastus- ja valmiuslautakunta on myös tuonut esille tarpeita kasvattaa lautakunnan tehtäväkenttää. Se on tuonut myös esille koko toimielinrakenteen tasapainoisuuden sekä sen, että riippumatta rakenteesta toimivaltasuhteiden on oltava selkeästi kirjattuna hallintosääntöön. Kaiken kaikkiaan pelastuslaitoksen hallinto- ja ohjausjärjestelmä koetaan nykyiselläänkin tarkoituksenmukaisena ja toimivana.²²⁴

Lapin aluehallintovirasto/pelastustoimi ja varautuminen on pelastustoimen valvonnassa havainnut, että Lapin hyvinvointialueen pelastustoimen palvelutasossa esiintyy pelastustoimen järjestämislain (613/2021) 18 §:n mukaisia huomattavia epäkohtia pelastustoiminnan toimintavalmiusajan riskiruutukohtaisissa toteutumisissa Rovaniemellä kahdessa kantakaupungin riskiruudussa (Rantavitikka, Nivavaara) sekä Torniossa kahdessa riskiruudussa (Suensaari, Röyttä). Aluehallintovirasto velvoittaa pelastustoimen järjestämislain 18 § nojalla Lapin hyvinvointialuetta korjaamaan sen pelastustoimen palvelutasossa esiintyvän huomattavan epäkohdan. Pelastustoiminnan nopean avunsaannin ensimmäisen yksikön ja pelastustoiminnan toimintavalmiusaika tulee korjata sellaiseksi, että 50 % vähimmäistavoite toteutuu riskiruutukohtaisesti mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 1.1.2027 lähtien.²²⁵

7.2 Esteettömyys ja turvallisuus

Sote-järjestämislain 4 §:n mukaan hyvinvointialueen on turvattava järjestämisvastuullaan olevien sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen esteettömyys ja saavutettavuus. Esteettömyydellä tarkoitetaan perinteisesti kaikenlaisten ihmisten huomioon ottamista fyysisessä ympäristössä, kuten rakennetun ympäristön suunnittelussa ja toteuttamisessa. Esimerkiksi esteettömät rakennukset mahdollistavat vammaisten henkilöiden työssäkäyntiä ja asiointia. Esteettömyydellä tuetaan vammaisten henkilöiden omatoimisuutta ja osallisuutta yhteiskuntaan yhdenvertaisesti muiden kanssa.

Esteettömyyden toteuttamisessa on kyse ajattelutavasta ja asenteesta – ei erityisjärjestelyistä. Tätä tavoitetta tukee myös Euroopan unionin esteettömyysdirektiivi.²²⁶ Esteettömyyden lisäksi puhutaan myös saavutettavuudesta. Saavutettavuudella tarkoitetaan,

²²² Arviointitilaisuus 24.10.2024

²²³ Arviointitilaisuus 24.10.2024

²²⁴ Arviointitilaisuus 24.10.2024

²²⁵ Lapin aluehallintoviraston päätös 16.1.2025 LAAVI/1654/2024.

<https://avi.fi/documents/25266232/231768646/Lapha+korjausm%C3%A4%C3%A4r%C3%A4ys+2025.pdf/6c640f7f-15c9-6a6a-f5b4-9645a6564236/Lapha+korjausm%C3%A4%C3%A4r%C3%A4ys+2025.pdf?t=1737115230818>

²²⁶ Euroopan unionin esteettömyysdirektiivi 2019/882; <https://thl.fi/julkaisut/kasikirjat/vammaispalvelujen-kasikirja/vammaisuus-yhteiskunnassa/esteettomyys-ja-saavutettavuus>, 10.3.2025, 13:29



että verkkosivut ja mobiilisovellukset suunnitellaan niin, että ne olisivat paremmin käytäjien, erityisesti vammaisten henkilöiden, käytettävissä.²²⁷

Hoidon ja palvelujen turvallisuus on osa sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaislaatua. Asiakas- ja potilasturvallisuustyön tehtävä on edistää turvallisuutta kaikessa sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnassa. Kansallinen asiakas- ja potilasturvallisuuskeskus koordinoi ja kehittää asiakas- ja potilasturvallisuutta valtakunnallisesti. Kansallinen asiakas- ja potilasturvallisuusstrategia tukee yhtenäisen sosiaali- ja terveydenhuollon turvallisuus-kulttuurin rakentumista.²²⁸

Asiakaspolkujen kuvauksia on laadittu monella erilaisella tavalla, eikä ole olemassa yhtenäistä tapaa. Kuvauksia laadittu lähinnä oman organisaation toimesta osana kehittämishankkeita (esim. RRP-hankkeet, Suomen kestävän kasvun ohjelma). Laphassa mallinnuksia ollaan keskittämässä IMS-järjestelmään, josta on tiiviimpi kytkös ICT -kokonaisarkkitehtuuriin.²²⁹

Potilas- ja asiakasturvallisuus on järjestettävien palvelujen laadun perusta. Palvelujen turvallisuuden kehittämiseksi on tärkeää saada tietoa vaara- ja haittatilanteista. Ilmoitukset käsitellään luottamuksellisesti tapahtumayksikössä esihenkilön johdolla. Tapahtuneeseen johtaneet syyt selvitetään, jotta voidaan välttää vastaavia tapahtumia jatkossa. Lapin hyvinvointialueella on käytössä asiakkaan/potilaan/läheisen ilmoitus toiminnassa havaitusta poikkeamasta tai vaaratilanteesta.²³⁰ Lapin hyvinvointialueella on henkilöstölle käytössä HaiPro-järjestelmä, joka on potilasturvallisuutta, työturvallisuutta sekä tietosuojaa ja tietoturvallisuutta vaarantavien tapahtumien raportointityökalu. HaiPron kautta ilmoitetaan haitta- ja läheltä piti -tapahtumista. Lisäksi HaiPron kautta voi tehdä toimintaan liittyviä kehittämissuhteita,²³¹ ja sitä käytetään toiminnan sisäiseen kehittämiseen.

HaiPron rinnalle kehitetty PosiPro tekee hyviä toimintatapoja näkyväksi: onnistuneet tilanteet sekä toimivat ja turvalliset käytännöt tuodaan esille sitä kautta. Valtaosa HUS-yhtymän PosiPro-ilmoituksista liittyy asenteeseen, työskentelytapaan, yhteistyöhön ja sosiaalisiin taitoihin. Ilmoituksissa esimerkiksi kiitetään työkavereita, hyvää asennetta ja vuorovaikutustaitoja. PosiProlle on myönnetty sosiaali- ja terveysalan turvallisuuspal- kinto.²³² Laphalla PosiProta ei ole vielä käytössä.²³³

²²⁷ Laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta eli digipalvelulaki 306/2019; <https://stm.fi/esteettomyysdirektiivi>, 10.3.2025, 13:32; <https://thl.fi/aiheet/sote-palvelujen-johtaminen/kehittyva-palvelujarjestelma/palvelujen-saatavuus-ja-jatkuvuus/saavutettavat-palvelut>, 10.3.2025, 14:17

²²⁸ <https://thl.fi/aiheet/sote-palvelujen-johtaminen/asiakas-palveluissa>, 10.3.2025, 14:33

²²⁹ Arviointitilaisuus 26.9.2024

²³⁰ <https://lapha.fi/asiakkaan-ja-potilaan-turvallisuus>, 15.4.2025, 15:04

²³¹ Kaitio-intra; <https://lapitoy.sharepoint.com/sites/laphaintra-turvallisuus/SitePages/HaiPro.aspx>, 15.4.2025, 15:08

²³² <https://www.laakarilehti.fi/tieteessa/posipro-tuo-hyvat-toimintatavat-nakyviksi/?pub-lic=cf60c3b0a160591afbb6c327acdd31b9>; 15.4.2025, 14:59

²³³ <https://lapitoy.sharepoint.com/sites/laphaintra-meilla-toissa/SitePages/sovellukset.aspx>. 5.5.2025, 14:45.

7.3 Asiakkaan kohtaaminen ja kohtelu

Lapin hyvinvointialueen tilinpäätöksen 2024 mukaan asiakkaan kohtaamisen ja kohtelun osalta Laphan oma tiedontuotanto on vielä kehitysvaiheessa. Siltä osin kuin palautetta on saatu vuoden 2024 aikana asiointitiloissa olleiden palautelaitteiden kautta, on ns. suositteluindeksi NPS (Net Promoter Score, suom. suositteluindeksi) ollut 67 ja keskiarvo yltänyt hyvään tasoon.²³⁴ NPS on mittari, jolla mitataan asiakkaiden tyytyväisyyttä.

NPS-asteikko on välillä -100 - +100, jolla kuvataan asiakastyytyväisyyden kokonaiskuvaa.⁶ Mittarityöryhmässä²³⁵ vertailtujen hyvinvointialueiden NPS-luvut vaihtelevat Kanta-Hämeen 85:stä Keski-Suomen -34:ään. HUS-yhtymän NPS-luku on 80, Laphan 67 ja Vaken 24. Kuva 18 hyvinvointialueiden ja HUS-yhtymän NPS-luvut on asetettu samaan kuvaan. Luvut eivät ole vertailukelpoisia; NPS ei käytössä kattavasti kaikissa palveluissa, esimerkiksi Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella se on käytössä vain puhelinpalvelussa. Keski-Suomen osalta järjestelmä on ollut vanha ja uuden järjestelmän tuottama luku on eri kuin vuonna 2024.

Kuva 18. NPS hyvinvointialueittain vuonna 2024.²³⁶



Sosiaalihuollon yksiköissä ei ole NPS käytössä.²³⁷ THL:n toteuttamien kansallisten kyselyjen osalta Lapin hyvinvointialueen palveluita käyttäneet tai heidän omaisensa arvioivat saamansa palvelun joko selkeästi yli keskitason tai vähintään keskitasolle hyvinvointialueiden välisessä vertailussa (Taulukko 25).²³⁸

²³⁴ Aluehallitus 26.3.2025 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 70

²³⁵ Tarkastuslautakunta 15.5.2025 § 51

²³⁶ Kuva: tarkastuspäällikkö Taija Myyrä, Keski-Uudenmaan hyvinvointialue

²³⁷ Arviointitilaisuus 24.10.2024

²³⁸ Aluehallitus 26.3.2025 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 70



Taulukko 25. Asiakkaan kohtaaminen ja kohtelu strategisena tavoitteena, toteutuma 2024.²³⁹

Asiakaskokemus					Arviointi 2024
Näkökulma ja strategiset tavoitteet	Mittarit	Vuoden 2024 tavoitteet	Kuvaus toteumasta	Tavoitteen toteutumisen arviointi tilinpäätöksessä 2024	
Asiakkaan kohtaaminen ja kohtelu -Asiakkaidemme asiointi- ja palvelukokemus on hyvä	-Asiointi- ja palvelukokemus (arvosana 1-5)	-Tavoite vähintään 3.	Asiointi ja palvelukokemuksen arvosanan (asteikko 1-5) keskiarvo oli 3,72. Suositte-luindeksi NPS oli 67 (3 441 vastaajaa).	Tavoite toteutui	toteutunut
	-NPS (suositte-luindeksi)	-Tavoite vähintään hyvinvointialueiden keskitasoa kansallisessa kyselyssä	THL:n kansallisissa kyselyissä (5) Lapin hyvinvointialue on sijoittunut hyvinvointialueiden keskinäisissä vertailuissa keskitasoon tai sitä korkeammalle. Kansalliset kyselyt toteutettiin vuoden 2024 aikana vanhustalvuihin, terveyspalveluiden vastaanotto-palveluihin, neuvolapalveluihin, mielenterveys-, riippuvuus- ja päihdepalveluihin sekä suun terveydenhuoltoon.	Tavoite toteutui	toteutunut

Lapin hyvinvointialueen palvelustrategiassa ei ole mainintaa asiakkaan kohtaamisesta ja kohtelusta. Osallisuusohjelma tavoittelee hyvinvointialueen strategiassa ilmaistua tahtotilaa:

*”Lapissa elämme hyvää ja turvallista elämää. Meillä ihmiset ja palvelut kohtaavat oikeissa paikoissa oikeaan aikaan.”*²⁴⁰

Osatavoitteena on arvokkaan ja kunnioittavan kohtaamisen edistäminen. Toimenpiteenä on järjestää koulutusta asiakkaiden kohtaamiseen henkilöstölle.²⁴¹ Saamenkielisen väestön osalta toimenpiteenä ovat arjen kohtaamiset: saamenkielinen asiakas kohdataan kunnioittavasti ja arvokkaasti.²⁴²

Osallisuusohjelmassa toimenpiteenä on kunnioittavan kohtaamisen koulutukset, mutta ne eivät ole vielä konkretisoituneet ja tietoa ei ole saatavilla, missä palveluissa henkilöstöä koulutetaan tähän jo tällä hetkellä. Muuten toimenpiteet ovat substanssitoimialan vastuulla, joita voisi olla ehkä syytä yhtenäistääkin.²⁴³

²³⁹ Aluehallitus 26.3.2025 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 74

²⁴⁰ Aluevaltuusto 16.9.2024 § 44. Osallisuusohjelma 2024-2026, s. 10

²⁴¹ Aluevaltuusto 16.9.2024 § 44. Osallisuusohjelma 2024-2026, s. 26

²⁴² Aluevaltuusto 16.9.2024 § 44. Osallisuusohjelma 2024-2026, s. 29

²⁴³ Arviointitilaisuus 26.9.2024



7.4 Aukkaiden ja asiakkaiden osallisuus ja toimijuus

Tilinpäätöksen 2024 mukaan arvioita kansalaisten ja palvelukäyttäjien osallisuuden toteutumisesta ei vielä voida raportoida, koska osallisuusohjelma valmistui 2024 ja toimenpiteiden seuranta tapahtuu vuodesta 2025 alkaen. Aluevaltuusto hyväksyi osallisuusohjelman 16.9.2024 § 44 ja siinä on määritelty tavoitetaso asiakkaiden ja asukkaiden kokemukselle osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksistaan (Taulukko 26).²⁴⁴

Taulukko 26. Asukkaan ja asiakkaiden osallisuus ja toimijuus strategisena tavoitteena, toteutuma 2024.

Asiakaskokemus					Arviointi 2024
Näkökulma ja strategiset tavoitteet	Mittarit	Vuoden 2024 tavoitteet	Kuvaus toteumasta	Tavoitteen toteutumisen arviointi tilinpäätöksessä 2024	
Asukkaiden ja asiakkaiden osallisuus ja toimijuus	·Hyvinvointialueen osallisuusohjelma ja -suunnitelma on laadittu (kyllä/ei)	·Osallisuusohjelma ja -suunnitelma on laadittu.	Osallisuusohjelma ja -suunnitelma hyväksyttiin aluevaltuustossa vuonna 2024.	Tavoite toteutui	toteutunut
	·Asiakkaiden ja asukkaiden kokemus osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista on lisääntynyt (osallisuuskysely)	·Tavoitetaso määritellään osana osallisuusohjelmaa ja -suunnitelmaa	Tavoitetasot on määritelty osana osallisuusohjelmaa ja suunnitelmaa. Seuranta toteutetaan määriteltyjen indikaattoreiden pohjalta vuonna 2025.	Tavoite toteutui	toteutunut

Lapin hyvinvointialueen vaikuttamistoimielimet osallistuivat aktiivisesti osallisuusohjelman valmisteluun. Osallistumisen tapoja olivat mm. työpajat, vaikuttamistoimielinten toimintasääntöuudistukset sekä käytännön kokeilut. Vaikuttamistoimielinten vaikuttamismahdollisuuksia muihin ohjelmiin, kuten talouden sopeuttamisohjelma, on kaventanut liian kireät aikataulut.²⁴⁵ Asukaspaneeli tuotti suosituksen ikääntyneen hyvästä ja turvalisesta arjesta kotona, ja se tulisi THL:n syksyn 2024 asiantuntija-arvion mukaan huomioida palvelujen järjestämisessä.²⁴⁶

Osallisuusohjelmassa toimintaosallisuus on yksi määritellyistä osallisuuden osa-alueista. Toimintaosallisuus on asiakkaiden osallistumista palveluiden tuottamiseen (*toimijuus*).²⁴⁷ Osallisuusohjelman painopisteenä on vahva kumppanuus:

²⁴⁴ Aluehallitus 26.3.2025 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 70

²⁴⁵ Arviointitilaisuus 27.2.2025

²⁴⁶ THL 2024a, s. 38

²⁴⁷ Aluevaltuusto 16.9.2024 § 44. Osallisuusohjelma 2024-2026, s. 8



"Edistämme asukkaiden ja palvelujen käyttäjien toimijuutta sekä osallisuutta yhteistyökumppaneiden kanssa".²⁴⁸

Toimijuuden ja osallisuuden kehittäminen on yksi osatavoite. Tavoitteen toimenpiteinä ovat: osallistumisen ja vaikuttamisen rakenteiden sekä menetelmäpankin luominen, osallisuusohjelman toteutumista tukeva suunnittelu osana omavalvonta- tai muuta suunnitelmaa, osallistumisen ja vaikuttamisen uusien tapojen kokeilut sekä hyvinvointialueen vaalien äänestysaktiivisuuden kasvattaminen.

Osallisuusohjelman tavoitteena on lisätä, edistää ja varmistaa

- lappilaisten osallisuutta omassa elämässään, kokemusta kuulluksi tulemisesta ja yhteenkuuluvuudesta,
- palveluiden ja toiminnan asukas- ja asiakaslähtöisyyttä,
- monitoimijaista yhteistyötä hyvinvointialueen sisällä sekä keskeisten kumppaneiden kanssa, ja
- hyvinvointialueen demokratian toteutumista.²⁴⁹

Osallisuuden edistämällä pyritään syrjäytymisen torjumiseen. Syrjäytyminen voi johtaa huono-osaisuuteen. Diakonia-ammattikorkeakoulu on kehittänyt Huono-osaisuus Suomessa (HOS) -karttasovelluksen, jolla voidaan tehdä aluevertailuja. Lapissa on eniten (120,8, kun mediaani 100) itsensä yksinäiseksi tuntevia. Huono-osaisuuden sosiaalisten seurauksien vertailussa Lappi on sijalla neljä.²⁵⁰

Laphalla on yhteistyöverkostoja ja osallistumisen tapoja kuntien, järjestöneuvottelukunnan, Saamelaiskäräjien sekä yleisesti järjestöjen kanssa. Osallistumisen tapoina ovat mm. sidosryhmäneuvottelut, yhteistyökokoukset, tapahtumien järjestäminen ja yhteinen tiedottaminen. Lisäksi yhteistyötä tehdään YT-alueiden ja muiden hyvinvointialueiden eri ministeriöiden sekä muiden kansallisten toimijoiden kanssa virallisten verkostojen kautta: neuvottelukunnat, jaostot, ammattiryhmäkohtaiset verkostot sekä erikseen toimialojen omat yhteistyöverkostot. Lapha tekee kuntien ja muiden hyvinvointialueiden kanssa yhteistyötä: neuvotteluja, benchmarkkausta, asukastilaisuuksien pitoa, vastuunjakoa, ja vaikuttamistoimielinten roolien selkeyttämistä kuntien ja hyvinvointialueiden välillä.²⁵¹

Asukkaiden, asiakkaiden, vaikuttamistoimielinten, järjestöjen ja muiden sidosryhmien vaikuttamisen keinoja kehitetään koko ajan hyvinvointialueen toiminnan vakiintuessa. Vaikuttamistoimielinten edustajat osallistuvat aluevaltuuston ja lautakuntien (osallisuus- ja asiakkuuslautakunta sekä hyvinvointi- ja yhdyspintalautakunta) kokouksiin.²⁵²

²⁴⁸ Aluevaltuusto 16.9.2024 § 44. Osallisuusohjelma 2024-2026, s. 24

²⁴⁹ Aluevaltuusto 16.9.2024 § 44. Osallisuusohjelma 2024-2026, s. 5

²⁵⁰ Diakonia-ammattikorkeakoulu 2025

²⁵¹ Arviointitilaisuus 26.9.2024

²⁵² Arviointitilaisuus 27.2.2025



Tarkastuslautakunnan toteuttaman järjestökyselyn²⁵³ mukaan lappilaiset sote-järjestöt (N=16) antavat asteikolla 1–10 Laphan yhteistyölle yleisarvosanan 7,7. Yksikään vastaajista ei ollut erittäin tyytymätön yhteistyöhön ja puolet (50%) vastaajista oli tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen yhteistyöhön Lapin hyvinvointialueen kanssa. Sote-järjestöt arvioivat asteikolla 1–5 (1 täysin eri mieltä – 5 täysin samaa mieltä) keskiarvolla 3,3 yhteistyön Laphan kanssa toimivaksi: 51% prosenttia oli samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että yhteistyö on toimivaa. Suurin osa (62 %) vastaajista on sitä mieltä, että yhteistyö on toinen toistansa arvostavaa ja 56 % kokee, että Lapha arvostaa järjestöä yhteistyökumppanina.

7.5 Kansalais- ja asiakaspalautetiedon hyödyntäminen palvelujen kehittämisessä

Asiakaspalautteen keräämiseen ollaan ottamassa käyttöön avoin asiakaspalautte verkkolomake. Lomake sisältää THL:n asiakaspalautteelle kansallisesti asettamat sisällölliset vaatimukset (NPS ja perusväittämät), ja palaute on yhdistettävissä palvelutuottaajaan, -pisteeseen, -tapahtumaan tai -kokonaisuuteen sekä asioinnin kanavaan ja asioinnin päivämäärään. Lähtötilanteessa Lapin hyvinvointialueeseen liittyneiltä kunta- ja muilta organisaatioilta periytyneet tavat kerätä tietoa toimivat vielä suurelta osin vanhoilla vastuilla ja järjestelmillä. Asiakaspalautteet kertyvät hajanaisesti eri järjestelmiin. Palautteiden käsittely ei ole systemaattista, tietoa ei käsitellä eikä omistajuutta ole määritelty.

VASA2-hankkeet ovat tukeneet Lapin hyvinvointialuetta yhtenäisten toimintamallien muodostamisessa asiakaskokemuksen keräämiseksi sekä saamen kielten ja kulttuurin huomioimiseksi. Uuden asiakaspalauttejärjestelmän tavoitteena oli olla käytössä syksyllä 2024.²⁵⁴ Asiakaspalauttejärjestelmän hankinta on valmistelussa, mutta vaatii edelleen keskusteltuja ja määrittelyjä. Laphan yhtenäisen asiakaspalautemallin valmistelua on tehty, mutta se etenee hitaasti tällä hetkellä.²⁵⁵ Lapha on mukana Terveystietokeskuksen (THL) koordinoimassa sote-palvelujen palautetiedon yhtenäisen keräämisen mallissa. Se aloittaa toimintansa vuoden 2025 aikana (Taulukko 27).²⁵⁶

Tällä hetkellä yleistä palautetta voi antaa Lapha.fi-sivuilla olevilla lomakkeilla suomeksi ja saamen kielillä sekä osassa palvelupisteistä olevien palautelaitteiden kautta ja paperisilla lomakkeilla. Palautetiedot kertyvät eri järjestelmiin. Lisäksi on myös muita tietyin aikaväleihin toteutettuja palautteidenkeruita esimerkiksi hoitotyöstä sekä THL:n koordinoimia perusterveydenhuollon asiakaspalautekyselyjä. Myös Laphan ostopalvelu, esim.

²⁵³ Tarkastuslautakunta 30.1.2025 § 5. Lapin hyvinvointialue. Arviointikertomuksen 2024 valmistelun ohjaus. Järjestökysely.

²⁵⁴ Arviointitilaisuus 30.1.2025

²⁵⁵ Arviointitilaisuus 26.9.2024

²⁵⁶ https://lapha.fi/fi/w/lapin-hyvinvointialue-kehittaa-asiakaspalautteen-keräämistä?redirect=%2Ffi%2Fajankohtaista%2F-%2Fasset_publisher%2FREW6HEWQy3AJ%2Frss, 7.8.2024, 10:26



ikäihmisten asumispalvelut, ulkopuolisilla palveluntuottajilla voi olla käytössä omia palvelutekijöitä.

Taulukko 27. Kansalais- ja asiakaspalautetiedon hyödyntäminen palvelujen kehittämisessä strategisena tavoitteena, toteuma 2024.

Asiakaskokemus					Arviointi 2024
Näkökulma ja strategiset tavoitteet	Mittarit	Vuoden 2024 tavoitteet	Kuvaus toteumasta	Tavoitteen toteutumisen arviointi tilinpäätöksessä 2024	
Kansalais- ja asiakaspalautetiedon hyödyntäminen palvelujen kehittämisessä	·Kansallisen asiakaspalautemallin käyttöönotto (kyllä/ei)	·Asiakaspalautemalli on käytössä.	Kansallisen asiakaspalautemallin mukaiset kysymykset ovat käytössä avoimessa asiakaspalautteessa. Asiakaspalauttejärjestelmän kilpailuttaminen keväällä 2025.	Tavoite toteutui osittain	kesken
	·Kansalais- ja asiakaspalautte vaikuttaa palvelujen ja toiminnan kehittämiseen. Olemme hyvinvointialueiden parhaimmistoa kansalais- ja asiakaspalautteiden hyödyntämisessä toiminnan kehittämisessä	·Asiakaspalautteen keräämisen ja käsittelyn toimintamallit on kuvattu hva-tasolla ja toimintayksiköittäin (kyllä/ei)	·Toimintamallit on kuvattu.	Tulevaisuuden asiakaspalautteen toimintamalli on kuvattu IMS- toimintajärjestelmään. Toimintamallia täsmennetään ja otetaan käyttöön koko organisaation tasolla osana laadunhallinnan kokonaisuutta.	Tavoite toteutui osittain

Omaan hoitotilanteeseen liittyvä tyytymättömyys on hyvä ottaa puheeksi ensisijaisesti hoidonantajan kanssa. Keskustelemalla hoitoa antaneen henkilön tai hänen esimiehensä kanssa voidaan selvittää ja korjata tilannetta. Tarvittaessa potilas- tai sosiaali-asiavastaava voi auttaa. Jos asia ei ratkea neuvottelemalla, voi tehdä muistutuksen tai kantelun ja näihin oleva ohjeistus löytyy Lapha.fi-verkkosivulta. Muistutukseen pitää antaa kirjallinen ja perusteltu vastaus tiedonsaantioikeus huomioiden kohtuullisessa ajassa, jona pidetään pääsääntöisesti²⁵⁷ ja vakiintuneen tavan mukaisesti²⁵⁸ yhtä kuu-kautta. Laajemmissa selvitystä vaativissa asioissa kohtuullinen aika voi olla kaksi kuu-kautta. Kanteluiden ja muistutusten määrä vaihtelee hyvinvointialueittain. Näiden tietojen saatavuus ja vertailtavuus on heikkoa, jopa mahdotonta.²⁵⁹

Vaikuttamistoimielinten yhdyshenkilöiden ja vaikuttamistoimielinten kanssa käydään yhteistyöpalavereita 2-4 kertaa vuodessa. Asukastilaisuuksien järjestämiset yhteistyössä kuntien kanssa. Hytetu -neuvottelut kuntien kanssa. Parhaat onnistumiset on saatu paikan päällä tapahtuvista asukastilaisuuksista, jotka ovat strukturoituja ja ennakkoon val-

²⁵⁷ <https://valvira.fi/sosiaali-ja-terveydenhuolto/ohje-muistutuksen-kasittelyyn>. 28.4.2025, 8:55

²⁵⁸ Eoam 17.10.2007 Dnro 502/4/06

²⁵⁹ Tarkastuslautakunta 15.5.2025§ 51



misteltuja sekä määritelty keskustelun periaatteet. Kuntien sekä Laphan yhteyshenkilöiden määrittelyt vielä kesken ja henkilöiden vaihtuminen aiheuttaa haasteita yhteydenpitoon ja toiminnan kehittämiseen.²⁶⁰

Tarkastuslautakunnan toteuttaman järjestökyselyn²⁶¹ mukaan lappilaiset sote-järjestöt (N=16) eivät olleet yhtä mieltä siitä, että Lapha hyödyntäisi järjestön antamaa palautetta jäsenkuntaa koskevissa asioissa. Vastaukset hajosivat: vain yksi vastaajista oli täysin samaa mieltä, että järjestön antamaa palautetta hyödynnetään ja yksi vastaaja oli täysin eri mieltä. Joka kolmannes (38 %) vastaajista ei osannut sanoa, hyödynnetäänkö palautetta vai ei.

7.6 Viestintä ja kannustavan hyvinvointitiedon jakaminen

Osallisuusohjelmassa viestintä ja viestintäpalvelut mainitaan yhteensä 19 kertaa, viestintäpalvelut on toimenpiteen vastuutahona viidessä.²⁶² Palvelustrategiassa²⁶³ viestintää ei mainita; sen oheismateriaalissa viestintä mainitaan kerran: sidosryhmäriskien yhteydessä viitataan viestintäsuunnitelmaan.

Viestinnän onnistumisesta kansalaisille, henkilöstölle ja sidosryhmille on valmistelussa olevien ohjelmien palautekyselyt (Taulukko 28). Tarkoituksena on myös kuvata keskeisten kumppaneiden kanssa yhdessä yhteisiä hyviä käytänteitä ja siirtää ne menetelmäpankkiin käytettäväksi palveluiden kehittämisessä ja yhteistyössä. Askem-palautteet (osallisuusohjelman mittari) on työkalu verkkosivustojen parantamiseen ja palautteen keräämiseen.²⁶⁴

²⁶⁰ Arviointitilaisuus 26.9.2024

²⁶¹ Tarkastuslautakunta 30.1.2025 § 5

²⁶² Aluevaltuusto 22.4.2024 § 44. Osallisuusohjelma 2024-2026

²⁶³ Palveluiden järjestämishjelma sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia 2024-2026, Palveluiden järjestämishjelma sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia 2024-2026 oheismateriaali, s. 30

²⁶⁴ Arviointitilaisuus 26.9.2024

**Taulukko 28. Viestintä ja kannustavan hyvinvointitiedon jakaminen strategisena tavoitteena, toteuma 2024.**

Asiakaskokemus					
Näkökulma ja strategiset tavoitteet	Mittarit	Vuoden 2024 tavoitteet	Kuvaus toteumasta	Tavoitteen toteutumisen arviointi tilinpäätöksessä 2024	Arviointi 2024
Viestintä ja kannustavan hyvinvointitiedon jakaminen ·Monipuolinen viestintä ja vuoropuhelu tukee strategisten tavoitteiden toteutumista ja vahvistaa osallistumisen, osallisuuden ja vaikuttamisen rakenteita ja toteutusta	·Kyselyt viestinnän onnistumisesta kansalaisille, henkilöstölle ja sidosryhmille.	·Tavoite on vähintään hyvä.	Viestintäkysely toteutettu, sisäisesti ja ulkoisesti yht. yli 1000 vastausta. -Ulkoisen viestinnän tulos 2,9 ja sisäisen viestinnän tulos 3,2 (asteikolla 1-5). Hytetu-suunnitelmassa esitetyt viestintätavoitteet edenneet hyvin.	Tavoite toteutui osittain	kesken

Erityisesti ulkoisen viestinnän huomioiminen aina muutoksissa tärkeää.²⁶⁵ Erilaisissa muutosohjelmissa, yt-neuvotteluissa työntekijöiden ja sopeuttamisohjelman toimeenpanossa asiakkaiden viestinnän onnistuminen ovat olennaista.

Tarkastuslautakunnan huomiona vuodelta 2022²⁶⁶ oli, että viestinnän osalta oli onnistuttu etenkin rekrytoinneissa hyvin, mikä näkyi sekä ulkoisessa että sisäisessä viestinnässä ja viestinnän laadussa ja kattavuudessa. Vuoden 2023-2024 osalta viestinnässä on ollut haasteita mm. henkilöstövaihdosten vuoksi.

²⁶⁵ Arviointitilaisuus 24.10.2024

²⁶⁶ Tarkastuslautakunta 11.5.2023 § 46



7.7 Asukkaan ja asiakkaan itsenäisen hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen ja omahoito

Lapin hyvinvointialueen tavoitteena on digitaaliset palvelut “yhden luukun periaatteella”. Lapin hyvinvointialueella on käytössä digitaalisia palveluita, mutta Laphalla ei ole yhteistä sähköisen asiointin kanavaa. Nykyiset palvelut ovat tulleet pääsääntöisesti Lapin hyvinvointialueelle siirtyneiden organisaatioiden kautta. Hajanainen tietojärjestelmäympäristö on haasteena uusien digipalveluiden käyttöönotossa ja keskeistä onkin digituen järjestäminen – sekä asiakkaille että ammattilaisille.²⁶⁷ Digitaalinen palvelutarjotin tulee tukemaan asiakas- ja palveluohjausta hyte-työssä (Taulukko 29).²⁶⁸

Taulukko 29. Asukkaan ja asiakkaan itsenäinen hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen ja oma hoito strategisena tavoitteena, toteuma 2024.

Asiakaskokemus					Arviointi 2024
Näkökulma ja strategiset tavoitteet	Mittarit	Vuoden 2024 tavoitteet	Kuvaus toteumasta	Tavoitteen toteutumisen arviointi tilinpäätöksessä 2024	
Asukkaan ja asiakkaan itsenäisen hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen ja oma hoito -Lappilaisille mahdollistetaan itsenäisen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kanavat ja seuranta heidän omien voimavarojensa puitteissa	-Otettu käyttöön palvelutarjotin, jossa kuvataan itsenäisen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kanavat (kyllä/ei)	-Palvelutarjotin on käytössä.	Ei ole käytössä, koska Lapha teki linjauksen syksyllä 2024, että kansallista palvelutarjotinta ei oteta käyttöön, vaan Lapha valmistelee oman palvelutarjottimen.	Tavoite ei toteutunut	ei toteutunut

Hyvinvointialueella useita erilaisia digitaalisia/sähköisiä sote-palveluita ja niiden järjestelmiä, mm. ajanvaraus (10 järjestelmää, n. 650 000 varausta/v), chatit, hoitokeskustelut (4 järjestelmää), oire- ja palveluarviot (6 järjestelmää, osa hyödyntää tekoälyä, AI), terveystarkastukset (4 järjestelmää), itse- ja omahoito (6 järjestelmää, terveystarkastuksen kävijämäärä 67 200/v), yhteydenottokanavat ja laskurit (5 järjestelmää), viestit, neuvonta, etämittaukset sekä esi- ja seurantatiedot (ainakin 25 järjestelmää, n. 230 erilaista palvelua) sekä etätapaamiset ja –etä vastaanotot (3 järjestelmää).²⁶⁹

²⁶⁷ Arviointitilaisuus 26.9.2024

²⁶⁸ THL 2024a, s. 38

²⁶⁹ Arviointitilaisuus 26.9.2024



Lapin hyvinvointialueella digitaalinen OmaOlo-palvelu ja sen käyttäjien määrä on nostettu osaksi Lapin hyvinvointialuestrategian asiakaskokemuksen painopistettä sekä mittaristoja. OmaOlo-palvelu on digitaalinen asiointi- ja palvelukanava, jonka kautta voi itsenäisesti asioida ja tehdä erilaisia oirearvioita. OmaOlossa voi tehdä myös määräaikaistarkastuksia ja täyttämään esitietolomakkeita.²⁷⁰

Lapin hyvinvointialueella ei ole säännöllisiä walk in -palveluja omassa toiminnassa. Avosairaanhoidon vastaanotolle voi hakeutua myös tulemalla paikan päälle mutta suositellaan puhelimen tai sähköisen kanavan käyttöä.²⁷¹ Nordlabilla on käytössä ilman ajanvarausta olevia laboratorionäytteenottopisteitä.²⁷²

Lapin hyvinvointialueella ei ole sovittu yhteistä tapaa kuvata asiakaspolkuja. IMS ollaan ottamassa käyttöön myös tähän tarkoitukseen.²⁷³ Digitaalinen sote-keskuksen käyttöönotto käynnistyy vuoden 2025 aikana. Käyttöönottoa laajennetaan vähitellen eri paikkakunnille.²⁷⁴

Johtopäätökset – Asiakaskokemus

- ★ Asiakaskokemukselle ei ole Laphassa yhtä nimettyä johtajaa.
- ★ Digitalisaatiostrategia ja -ohjelma puuttuu. Uudet digipalvelut voivat parantaa asiakaskokemusta ja laskea kustannuksia.
- ★ Yhtenäistä asiakaspalautejärjestelmää ollaan käyttöönottamassa yhteistyössä THL:n kanssa. Laphan eri yksiköissä on olemassa hyviä käytäntöjä asiakaspalautteen keräämiseksi, mutta tiedot ovat hajallaan. Tutkimuspalvelujen roolia tulee selkeyttää.
- ★ Yhtenäisellä asiakas- ja potilastietojärjestelmällä ratkaistaan monia asiakaslähtöiseen toimintaan liittyviä haasteita.
- ★ Toimeenpano-ohjelmista hytetu-suunnitelma (hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen) ja osallisuusohjelma ovat hyvät esimerkit vaikuttamistoimielinten osallistamisesta valmisteluun.
- ★ Keskeiset yhdyspinnat ja sisäiset sekä ulkoiset yhteistyökumppanit on hyvä määrittää (sidosryhmäanalyysi) ja hyviä käytäntöjä jakaa aktiivisesti.
- ★ Asiakkaiden, asukkaiden, järjestöjen ja muiden sidosryhmien osallisuudella on itseisarvon lisäksi kustannussäästöpotentiaalia. Kokemusasiantuntijoiden ja kehittäjäasiakkaiden osaamista voidaan hyödyntää nykyistä paremmin.

²⁷⁰ Aluevaltuusto 6.2.2023 § 5

²⁷¹ Arviointitilaisuus 24.10.2024

²⁷² www.nordlab.fi, 10.3.2025, 11:34

²⁷³ Arviointitilaisuus 24.10.2024

²⁷⁴ Arviointitilaisuus 24.10.2024



Johtopäätökset – Asiakaskokemus jatkuu...

- ★ On tärkeää arvioida ja seurata yhdessä muiden julkishallinnon toimijoiden (mm. kunnat) kanssa, kohdentuvatko eri tahojen leikkaukset samoihin väestöryhmiin Lapissa.
- ★ Yhteistyötä kuntien kanssa tulee jatkaa ja konkretisoida. Organisaatorajat ylittävässä yhdessä tekemisessä on kustannussäästöpotentiaalia, jota ei ole vielä tunnistettu.
- ★ Vaikka yhteistyö Laphan ja järjestöjen välillä koetaan toimivaksi, järjestöt tulisi nähdä yhteistyökumppaneina ja mahdollistaa niiden toiminta Laphan palvelua täydentävänä.
- ★ Yhteistyössä tuotetuilla palveluilla voidaan asiakaskokemuksen parantamisen lisäksi parantaa palvelujen vaikuttavuutta.
- ★ Monet tavoitteet on saavutettu ja palveluihin on saatu parannusta. Näistä onnistumisista tulee viestiä aktiivisesti. Viestintä on osin ollut riittämätöntä (esim. hoitopääsyn taso on valtakunnallisesti parasta).
- ★ Lapin hyvinvointialueen ensimmäisen hyvinvointialuestrategian 2023–2025 arviointi ja lakisääteinen päivitys toteutetaan vuonna 2025.

8 Allekirjoitukset

Tarkastuslautakunnan kokouksessa 15.5.2025

Lapin hyvinvointialueen tarkastuslautakunta

Vesa Puuronen
(puheenjohtaja)

Pekka Heikkinen
(varapuheenjohtaja)

Tuula Eilittä

Akseli Erkkilä

Erkki Hurtig

Kalle Huusko

Ella Keski-Panula

Eila Kivioja

Marja-Leena Laitinen

Petri Muje

Arja Mäkitalo

Paula Nevalainen

Päivi Salminen

9 Lähteet

A. Kirjallisuus

IMS Tietokirja 2018. Arter Oy.

Leppänen, P., Sorvettula, J. & Valli-Lintu, A. 2024. Hyvinvointialue. Järjestäminen, hallinto ja talous. Alma Media, Helsinki. Yhteistyössä Lakimiesliiton Kustannus.

B. Virallislähteet

Säädökset

EPNDir (EU) 2016/2102 julkisen sektorin elinten verkkosivustojen ja mobiilisovellusten saavutettavuudesta 26.10.2016 (saavutettavuusdirektiivi)

Euroopan unionin esteettömyysdirektiivi 2019/882

Hallintolaki 434/2003

Kuntalaki 410/2015

Kielilaki 423/2003

Laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta 306/2019

Laki hyvinvointialueesta 611/2021

Laki hyvinvointialueiden rahoituksesta 617/2021

Laki pelastustoimen järjestämisestä 613/2021

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta 741/2023

Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 621/1999

Saamen kielilaki 1086/2003

Säädösvalmisteluaineisto

HE 60/2018 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi digitaalisten palvelujen tarjoamisesta sekä sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa annetun lain muuttamisesta.

HE 241/2020 vp. Hallituksen esitys Eduskunnalle hyvinvointialueiden perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisen uudistusta koskevaksi lainsäädännöksi sekä Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirjan 12 ja 13 artiklan mukaisen ilmoituksen antamiseksi.

HE 70/2024 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi hyvinvointialueiden rahoituksesta annetun lain muuttamisesta.

HE 78/2024 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi hyvinvointialueesta annetun lain ja sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä Uudellamaalla annetun lain 2 ja 17 §:n muuttamisesta.



C. Muut lähteet

Arviointitilaisuudet

- Tarkastuslautakunta 26.9.2024 § 72. Lapin hyvinvointialue. Arviointitilaisuus. Osallisuus- ja asiakkuuslautakunnan puheenjohtaja Riitta Liinamaa ja lautakunnan esittelijä, kehitysjohtaja Mikko Häikiö.
- Tarkastuslautakunta 26.9.2024 § 74. Lapin hyvinvointialue. Arviointitilaisuus. Hyvinvointialuejohtaja Jari Jokela ja vs. talousjohtaja, taloussuunnittelupäällikkö Seija Voutilainen.
- Tarkastuslautakunta 24.10.2024. Lapin hyvinvointialue. Arviointitilaisuus. Toimialajohtajat: terveysjohtaja Miia Palo (§ 84), sosiaalihohtaja Liisa Niiranen (§ 85) ja pelastusjohtaja Markus Aarto (§ 86).
- Tarkastuslautakunta 21.11.2024 § 95. Lapin hyvinvointialue. Arviointitilaisuus. Aluehallituksen puheenjohtaja Tapani Melaluoto ja hyvinvointialuejohtaja Jari Jokelan sijaisena sosiaalihohtaja Liisa Niiranen.
- Tarkastuslautakunta 30.1.2025 § 4. Lapin hyvinvointialue. Arviointitilaisuus. Strategiajohtaja Sirkka-Liisa Olli.
- Tarkastuslautakunta 27.2.2025 § 13. Lapin hyvinvointialue. Arviointitilaisuus. Vaikuttamistoimielimet: Nuorisovaltuuston puheenjohtaja Jere Ollonen ja esittelijä, perheiden ja työikäisten palvelujen johtaja Johanna Korteniemi; Vammaisneuvoston puheenjohtaja Jaakko Alamommo ja esittelijä, vammaisten palvelujen vastuualuejohtaja Mirja Kangas; ja Vanhusneuvoston puheenjohtaja Helena Hamari ja esittelijä, ikääntyneiden palvelujen vastuuyksikköjohtaja Rita Oinas.

Asiakirja-aineistot

- Aluehallitus 6.9.2023 § 324. Lapin hyvinvointialue. Talousarviokehitys taloussuunnitelmavuosille 2024-2026 ja talousarviolle 2024 sekä talousarvion laadintaohjeet vuodelle 2024.
- Aluehallitus 7.12.2023 § 475. Lapin hyvinvointialue. Toiminta ja taloussuunnitelma 2024-2026 ja talousarvio 2024.
- Aluehallitus 20.12.2023 § 517. Lapin hyvinvointialue. Lapin hyvinvointialueen omavaltontasuunnitelma.
- Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Lapin hyvinvointialue. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023.
- Aluehallitus 19.2.2025 § 85. Lapin hyvinvointialue. Lapin hyvinvointialueen henkilöstökertomus 2024.
- Aluehallitus 26.3.2025 § 140. Lapin hyvinvointialue. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024.
- Aluevaltuusto 19.12.2022 § 134. Lapin hyvinvointialue. Hallintosääntö.
- Aluevaltuusto 19.12.2022 § 137. Lapin hyvinvointialue. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2023-2025.
- Aluevaltuusto 6.2.2023 § 5. Lapin hyvinvointialue. Lapin hyvinvointialueen hyvinvointialuestrategia 2023–2025.
- Aluevaltuusto 20.11.2023 § 67. Lapin hyvinvointialue. Pelastustoimen palvelutasopäätös 2024-2025.
- Aluevaltuusto 18.12.2023 § 81. Lapin hyvinvointialue. Talousarvio 2024.



Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Lapin hyvinvointialue. Henkilöstöohjelma.
Aluevaltuusto 22.4.2024 § 18. Lapin hyvinvointialue. Palveluiden järjestämishjelma sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia 2024-2026 ja oheismateriaali.
Aluevaltuusto 22.4.2024 § 19. Lapin hyvinvointialue. Talouden sopeuttamishjelma.
Aluevaltuusto 10.6.2024 § 37. Lapin hyvinvointialue. Työvoiman vuokraus -selvitys.
Aluevaltuusto 16.9.2024 § 44. Lapin hyvinvointialue. Lapin hyvinvointialueen osallisuusohjelma 2024-2026.
Aluevaltuusto 16.9.2024 § 46. Lapin hyvinvointialue. Hallintosääntö.
Tarkastuslautakunta 16.2.2023 § 21. Lapin hyvinvointialue. Tarkastuslautakunnan arviointiperiaatteet 2023-2025.
Tarkastuslautakunta 24.8.2023 § 72. Lapin hyvinvointialue. Arviointisuunnitelma 2023-2025.
Tarkastuslautakunta 14.12.2023 § 116. Lapin hyvinvointialue. Palautekyselyn raportti.
Tarkastuslautakunta 22.5.2024 § 42. Lapin hyvinvointialue. Työvoiman vuokraus -raportti.
Tarkastuslautakunta 22.5.2024 § 43. Lapin hyvinvointialue. Arviointikertomus 2023.
Tarkastuslautakunta 11.6.2024 § 54. Lapin hyvinvointialue. Arviointiperiaatteet 2024-2026.
Tarkastuslautakunta 11.6.2024 § 55. Lapin hyvinvointialue. Työohjelma 2024-2025.
Tarkastuslautakunta 26.9.2024 § 76. Lapin hyvinvointialue. Tarkastuslautakunnan itsearviointiraportti.
Tarkastuslautakunta 21.11.2024 § 97. Lapin hyvinvointialue. Väliarviointi.
Tarkastuslautakunta 21.11.2024 § 100. Lapin hyvinvointialue. Aluehallituksen vastauksen aluevaltuustolle, tarkastuslautakunnan huomiot aluehallitukselle.
Tarkastuslautakunta 30.1.2025 § 5. Lapin hyvinvointialue. Arviointikertomuksen 2024 valmistelun ohjaus. Järjestökysely.
Tarkastuslautakunta 27.2.2025 § 19. Lapin hyvinvointialue. Ajankohtaiskatsaukset ja infot. Tarkastuslautakunnan järjestökysely.
Tarkastuslautakunta 15.5.2025 § 50. Lapin hyvinvointialue. Pohjois-Suomen YT-alueen yhteisarviointi -raportti.
Tarkastuslautakunta 15.5.2025 § 51. Lapin hyvinvointialue. Hyvinvointialueet ja HUS-yhtymä, mittarityöryhmän raportti 2025.

Pöytäkirja-aineistot

Aluehallitus 29.6.2022 § 175. Lapin hyvinvointialue. Palvelualueet.
Aluehallitus 3.5.2023 § 174. Lapin hyvinvointialue. Valvontapäällikön ja kuuden valvonnan asiantuntijan viran perustaminen valvontaan.
Aluehallitus 31.1.2024 § 48. Lapin hyvinvointialue. Valvonnan ja varautumisen organisointi.
Aluehallitus 14.2.2024 § 71. Lapin hyvinvointialue. 1. muutos talousarvioon 2024.
Aluehallitus 27.3.2024 § 142. Lapin hyvinvointialue. 2. muutos talousarvioon 2024.
Aluehallitus 17.4.2024 § 180. Lapin hyvinvointialue. 2. ja 3. muutos talousarvioon 2024.
Aluehallitus 11.6.2024 § 295. Lapin hyvinvointialue. Vuoden 2024 talousarvioon ja sopeuttamishjelmaan sisältyvät virat ja toimet.
Aluehallitus 11.9.2024 § 398. Lapin hyvinvointialue. Organisaatiomuutosten valmistelutyöryhmä.



- Aluehallitus 30.10.2024 § 477. Lapin hyvinvointialue. Liite: Muutostukiprojektisuunnitelma.
- Aluehallitus 11.12.2024 § 552. Lapin hyvinvointialue. 4. muutos talousarvioon 2024.
- Aluehallitus 11.12.2024 § 556. Lapin hyvinvointialue. Organisaation madaltamiseen sekä johto- ja esihenkilöiden määrän vähentämiseen ja tehtävien uudelleen järjestelyyn tähtäävä selvitys.
- Aluehallitus 22.1.2025 § 18. Lapin hyvinvointialue. Hankintapalveluiden toimien perustaminen.
- Aluehallitus 19.2.2025 § 74. Lapin hyvinvointialue. Päätös vuoden 2025 lainanottovaltuuden muuttamisesta.
- Aluehallitus 19.2.2025 § 85. Lapin hyvinvointialue. Lapin hyvinvointialueen henkilöstökertomus 2024.
- Aluevaltuusto 2.3.2022 § 9. Lapin hyvinvointialue. Tarkastuslautakunnan asettaminen.
- Aluevaltuusto 31.8.2022 § 84. Lapin hyvinvointialue. Tilintarkastuspalvelut.
- Aluevaltuusto 9.10.2023 § 45. Lapin hyvinvointialue. Eroaminen Lapin hyvinvointialueen luottamustoimesta/Tiina Huilaja.
- Aluevaltuusto 9.10.2023 § 51. Lapin hyvinvointialue. Lapin hyvinvointialueen tilintarkastuspalvelujen option käyttö tilikaudelle 2024.
- Aluevaltuusto 19.2.2024 § 3. Lapin hyvinvointialue. Eroaminen Lapin hyvinvointialueen luottamustoimesta/Leena Palojärvi.
- Aluevaltuusto 19.2.2024 § 8. Lapin hyvinvointialue. 1. muutos talousarvioon 2024.
- Aluevaltuusto 22.4.2024 § 15. Lapin hyvinvointialue. 2. ja 3. muutos talousarvioon 2024.
- Aluevaltuusto 10.6.2024 § 30. Lapin hyvinvointialue. Vuoden 2024 lainanottovaltuus.
- Aluevaltuusto 28.10.2024 § 59. Lapin hyvinvointialue. Tilintarkastuspalvelujen option käyttö vuodelle 2025.
- Aluevaltuusto 16.12.2024 § 74. Lapin hyvinvointialue. 4. muutos talousarvioon 2024.
- Aluevaltuusto 16.12.2024 § 76. Lapin hyvinvointialue. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2025–2027 ja talousarvio 2025.
- Aluevaltuusto 16.12.2024 § 77. Lapin hyvinvointialue. Lapin hyvinvointialueen talouden sopeuttamisohjelman päivitys
- Aluevaltuusto 10.2.2025 § 7. Lapin hyvinvointialue. Korjaus toiminta- ja taloussuunnitelmaan 2025–2027 ja talousarvioon 2025.
- Tarkastuslautakunta 17.8.2022 § 20. Lapin hyvinvointialue. Tilintarkastuspalvelut.
- Tarkastuslautakunta 11.5.2023 § 46. Lapin hyvinvointialue. Tarkastuslautakunta arviointikertomus vuodelta 2022.
- Tarkastuslautakunta 21.9.2023 § 84. Lapin hyvinvointialue. Palautekysely valtuutetuille ja varavaltuutetuille.
- Tarkastuslautakunta 14.12.2023 § 116. Lapin hyvinvointialue. Palautekysely valtuutetuille ja varavaltuutetuille. Palautekyselyn raportti.
- Tarkastuslautakunta 18.1.2024 § 4. Lapin hyvinvointialue. Työvoiman vuokraus.
- Tarkastuslautakunta 30.1.2025 § 5. Lapin hyvinvointialue. Arviointikertomuksen 2024 valmistelun ohjaus.
- Tarkastuslautakunta 30.1.2025 § 6. Lapin hyvinvointialue. Arviointikertomuksen 2024 viestintäsuunnitelma.
- Tarkastuslautakunta 27.2.2025 § 17. Lapin hyvinvointialue. Tilintarkastuspalvelujen kilpailutus, valmistelun aloittaminen.
- Tarkastuslautakunta 27.3.2025 § 29. Lapin hyvinvointialue. Tarkastuslautakunnan arviointikertomus vuodelta 2024, valmistelu 2/4.

Muut

- Diakonia-ammattikorkeakoulu. 2025. Huono-osaisuus Suomessa –karttasivusto. <https://karttasovellus.diak.fi>. 4.3.2025, 13:06.
- Huttunen, S. 2023. Uudenlaisen yhteistyön rakentaja. <https://www.hus.fi/ajankoh-taista/uudenlaisen-yhteistyon-rakentaja>, 15.11.2024, 13:37.
- Lapin hyvinvointialue, toimielinten kokoukset. <https://lapha.fi/tietoameista/organisaatio>, 12.2.2025, 10:28.
- Leinonen, J. 2024. Raportti henkilöstön ehdotuksista talouden tasapainottamiseksi Laphassa. Lapin hyvinvointialue.
- Pirkanmaan hyvinvointialueen aluehallitus 12.6.2023 § 155. Pirkanmaan hyvinvointialueen asiakaskokemuksen ja osallistumisen ohjelma.
- Pirkanmaan hyvinvointialueen asiakkuus- ja laatujaosto 18.12.2023 § 90. Asiakaskokemuksen ja osallistumisen suunnitelma 2024.
- Pirkanmaan hyvinvointialue, asiakkuus- ja laatujaosto 12.2.2024 § 15. Asiakaskokemuksen ja osallistumisen ohjelman raportti 2023.
- Pirkanmaan hyvinvointialue, asiakkuus- ja laatujaosto 18.3.2024 § 23. Laatatavoitteiden asettaminen.
- Pirkanmaan hyvinvointialue, asiakkuus- ja laatujaosto 3.2.2025 § 14. Asiakaslähtöisyyden edistäminen verkostotoiminnalla.
- Sitra. 2025. Mitä demokratia maksaa hyvinvointialueilla? Välitarkastelu kustannuksista ja päätöksenteon rakenteista. <https://www.sitra.fi/julkaisut/mita-demokratia-maksaa-hyvinvointialueilla/>, 3.3.2025, 14:51.
- STM 2022:18. Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet vuosille 2023-2026.
- STM 2024:2. Sosiaali- ja terveysministeriö, Valtakunnalliset tavoitteet sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle.
- THL 2024a. Alueellinen asiantuntija-arvio, Lapin hyvinvointialue, syksy 2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-408-375-1>. 5.3.2025, 9:40.
- THL 2024b. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen Suomessa: Valtakunnallinen asiantuntija-arvio, syksy 2024. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/149932/URN_ISBN_978-952-408-363-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 5.3.2025, 9:50.
- THL 2025. Tilannekuvia hyvinvointialueilta. Raportti 3/2025. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/151017/URN_ISBN_978-952-408-459-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 10.3.2025, 15:13.
- Valtioneuvosto 2025. 24.1.2025, VN/29738/2024. Lapin hyvinvointialueneuvottelu 29.10.2024.
- VM/2023/54. Valtioneuvosto 21.12.2023. Valtioneuvoston päätös Lapin hyvinvointialueen vuoden 2024 lainanottovaltuuden muuttamisesta. <https://valtioneuvosto.fi/paatokset/paatos?decisionId=412>. 2.5.2025, 15:53.
- VM/2024/238. Valtioneuvosto 12.12.2024. Valtioneuvoston päätös Lapin hyvinvointialueen vuoden 2025 lainanottovaltuuden muuttamisesta. <https://valtioneuvosto.fi/paatokset/paatos?decisionId=2842>. 7.5.2025, 10:00.
- VM/KAO/27.6.2024. Valtiovarainministeriö. Hyvinvointialueiden rahoituslaskelmat. <Http://vm.fi/rahoituslaskelmat>. 14.11.2024, 17:20.