



Lapin hyvinvointialue
Tarkastuslautakunta

ARVIOINTIKERTOMUS 2023

Tarkastuslautakunta 22.5.2024 § 43



lapha.fi

Lapin hyvinvointialue

Lappi buresveadjinguovlu
Laapi pyereestvaijeemkuávlu
Lappi pue'rrvââjjamvu'vdd

Sisällysluettelo

1.	Puheenjohtajan katsaus.....	5
2.	Tarkastuslautakunnan johtopäätökset ja kannanotot.....	7
3.	Tarkastuslautakunnan arviointitoiminta	10
3.1.	Tarkastuslautakunnan tehtävät	10
3.2.	Tarkastuslautakunnan kokoonpano	11
3.3.	Tarkastuslautakunnan arviointityö käytännössä	13
3.4.	Väliarviointi	15
3.5.	Tarkastuslautakunnan laadunhallinta ja arviointityön kehittäminen	15
	<i>Johtopäätökset - Tarkastuslautakunnan arviointitoiminta</i>	<i>20</i>
4.	Lapin hyvinvointialueen organisaatio	21
4.1.	Luottamushenkilöorganisaatio	21
4.2.	Henkilöstöorganisaatio.....	26
	<i>Johtopäätökset - Lapin hyvinvointialueen organisaatio.....</i>	<i>32</i>
5.	Tavoitteet ja niiden toteutumisen arviointia	32
5.1.	Valtakunnalliset tavoitteet	32
5.2.	Lapin hyvinvointialueen strategiset tavoitteet	37
	5.2.1. <i>Talouden tasapaino strategisena tavoitteena</i>	39
	5.2.2. <i>Henkilöstökokemus strategisena tavoitteena.....</i>	41
	5.2.3. <i>Hyvä johtaminen strategisena tavoitteena</i>	45
5.3.	Toimialojen tavoitteet vuodelle 2023	47
	5.3.1. <i>Sosiaalipalvelujen tavoitteet</i>	47
	5.3.2. <i>Terveyspalvelujen tavoitteet</i>	50
	5.3.3. <i>Pelastuslaitoksen tavoitteet</i>	52
	<i>Johtopäätökset - Tavoitteiden toteutuminen.....</i>	<i>54</i>
6.	Talouden arviointia.....	55
6.1.	Hyvinvointialueiden rahoitus	55
6.2.	Talousarvio 2023 ja talousarvion muutokset	57
6.3.	Alijäämän kattaminen.....	62



6.4.	Tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma	67
6.4.1.	<i>Lainanottovaltuus</i>	68
6.4.2.	<i>Hyvinvointialueiden tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmien toimenpiteet...</i>	70
6.5.	Toimialojen toiminta ja talous	74
6.5.1.	<i>Sosiaalipalvelut</i>	74
6.5.2.	<i>Terveyspalvelut</i>	76
6.5.3.	<i>Pelastuslaitos</i>	78
	<i>Johtopäätökset - Talouden arviointia</i>	83
7.	Henkilöstökokemus.....	84
7.1.	Henkilöstöpalvelujen organisointi.....	86
7.1.1.	<i>Työntekijöiden ammatillinen edunvalvonta</i>	89
7.1.2.	<i>Yhteistoiminta hyvinvointialueella</i>	90
7.1.3.	<i>Työsuojelu ja työturvallisuus</i>	92
7.2.	Työntekijälähtöisyys.....	93
7.3.	Hyvinvoiva ja osallistuva henkilöstö	95
7.4.	Osaamisen kehittäminen	99
7.4.1.	<i>Työvoiman vuokraus</i>	102
7.4.2.	<i>Palkanmaksun siirtäminen omaksi toiminnaksi</i>	107
7.5.	Johtamisen ja esihenkilötyön vahvistaminen.....	110
7.6.	Henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja rekrytointi.....	112
7.7.	Työnantajamielikuva	114
7.8.	Henkilöstön riskianalyysi.....	116
	<i>Johtopäätökset – Henkilöstökokemus</i>	120
8.	Hyvä johtaminen	121
8.1.	Strateginen johtaminen	124
8.2.	Muutoksen johtaminen.....	124
8.3.	Ihmisten johtaminen.....	126
8.4.	Toiminnan johtaminen.....	128
8.5.	Verkostojen johtaminen	129
	<i>Johtopäätökset – Hyvä johtaminen</i>	130
9.	Allekirjoitukset.....	131
10.	Lähteet	132

Luettelo kuvioista ja taulukoista

Kuviot

Kuvio 1.	Vuoden 2023 arviointikertomuksen valmistelun vuosiprosessi	14
Kuvio 2.	Tarkastuslautakunnan laadunhallinta ja arviointityön kehittäminen	19
Kuvio 3.	Luottamushenkilöorganisaatio	22
Kuvio 4.	Lapin hyvinvointialueen henkilöstöorganisaatio	27
Kuvio 5.	Sosiaalipalvelujen organisointi	27
Kuvio 6.	Palvelualueet ja asukasluku	28
Kuvio 7.	Henkilöstöorganisaatio pohjoisen Lapin sosiaali- ja terveystyöpalvelut	29
Kuvio 8.	Lapin hyvinvointialueen henkilöstömäärä paikkakunnittain 1.1.2023.....	29
Kuvio 9.	Terveystyöpalvelujen organisointi	30
Kuvio 10.	Pelastuslaitoksen organisointi	31
Kuvio 11.	Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet vuosille 2023-2026	34
Kuvio 12.	Lapin hyvinvointialueen QWL toimialoittain	43
Kuvio 13.	Alijäämän kattaminen	62
Kuvio 14.	Hallinto- ja tukipalvelujen organisointi	86
Kuvio 15.	Työvoiman vuokrauksen asetelma	102




Taulukot

Taulukko 1.	Tarkastuslautakunnan johtopäätökset ja kannanotot	7
Taulukko 2.	Lapin hyvinvointialueen strategian painopisteiden vertailu ISO9001 -standardin periaatteisiin	17
Taulukko 3.	Lapin hyvinvointialueen laadunhallintatyön organisointi ja toteuttaminen (ei vielä hyväksytty)	18
Taulukko 4.	Lapin hyvinvointialueen toimielimet, kokousten ja asioiden (§) lukumäärät ajalla 1.1.-31.12.2023	23
Taulukko 5.	Talouden tasapaino strategisena tavoitteena ja mittarit	39
Taulukko 6.	Henkilöstökokemus strategisena tavoitteena ja mittarit	41
Taulukko 7.	Hyvä johtaminen strategisena tavoitteena ja mittarit	45
Taulukko 8.	Vertailu talousarviossa asetettuihin tavoitteisiin, sosiaalipalvelut	49
Taulukko 9.	Vertailu talousarviossa asetettuihin tavoitteisiin, terveystyöpalvelut	50
Taulukko 10.	Lapin hyvinvointialueen tuloslaskelma vuodelta 2023.....	59
Taulukko 11.	Lapin hyvinvointialueen talousarviomuutokset, vuonna 2023, 1 000 eur.....	60
Taulukko 12.	Alijäämät hyvinvointialueittain, tilinpäätös 2023.....	64

Taulukko 13. Tunnuslukuja Lappi, Etelä-Savo, Kainuu, Pohjois-Pohjanmaa, Pirkanmaa (tilinpäätös 2023)	66
Taulukko 14. Tunnuslukuja per asukas, Lappi, Etelä-Savo, Kainuu, Pohjois-Pohjanmaa, Pirkanmaa (tilinpäätös 2023)	67
Taulukko 15. Talousarviovertailu, sosiaalipalvelut	75
Taulukko 16. Talousarviovertailu, terveystalvelut	77
Taulukko 17. Talousarviovertailu, pelastuslaitos	80
Taulukko 18. Sairauspoissaolopäivät lajeittain 2023	96
Taulukko 19. Sairauspoissaolopäivät/henkilötyövuosi (htv) 2023	97
Taulukko 20. Koulutuspoissaolojen jakautuminen eri koulutuslajeihin vuonna 2023	101

Arviointikertomuksen 2023 lukuohje:

- Arviointikertomuksen sisällysluettelossa on lukujen lopussa sinisellä pohjalla luvun tärkeimmät johtopäätökset (huomiot).
- Tarkastuslautakunnan keskeiset johtopäätökset ja kannanotot on esitetty puheenjohtajan katsauksen jälkeen luvussa 2.
- Taulukossa 1. (sivut 7-9) esitetään kiteytettynä kukin johtopäätös ja siitä johdetut kannanotot.
- Taulukon 1. Johtopäätös -sarakkeesta pääsee ”porautumaan” suoraan kunkin luvun johtopäätöksiin.
- Luvut 5.-6. värimerkintöjen selitykset:

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

1. Puheenjohtajan katsaus

Vuosi 2023 oli Lapin hyvinvointialueen (Lapha) ensimmäinen varsinainen toimintavuosi. Tammikuun alussa 2023 Laphan henkilöstö, luottamushenkilöt, sopimuskumppanit ja asiakkaat jännittivät, miten uuden, suuren organisaation toiminta käynnistyy. Riskeiksi oli tunnistettu muun muassa palkanmaksussa tapahtuvat mahdolliset viiveet ja virheet, palvelujen saatavuuteen ja saavutettavuuteen liittyvät ongelmat, rahoituksen riittämättömyys, henkilöstön puute ja useiden organisaatioiden toimintakulttuurien yhteensovittaminen. Tänäpäin voidaan todeta, että hyvinvointialue toimii vakaasti, vaikka talouden alijäämä, henkilöstön saatavuus ja hyvinvointi, asiakkaiden osallisuuden varmistaminen ja organisaation kehittäminen vaativat työtä.

Tarkastuslautakunnan tehtävänä on arvioida, ovatko aluevaltuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet hyvinvointialueella toteutuneet, ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Tarkastuslautakunta päätti nostaa vuonna 2023 arvioinnin kohteiksi seuraavat Laphan strategiset painopisteet: henkilöstökokeemus, hyvä johtaminen ja talouden tasapaino.

Toimialoista kohteena olivat sosiaali- ja terveystalvet sekä pelastuslaitos. Lisäksi on tarkasteltu kehittämis- ja strategiapalveluiden strategisia palveluita sekä hallinto- ja tukipalveluista talouspalveluita ja henkilöstöpalveluita. Tarkastuslautakunta on kuullut arviointikertomusta valmistellessaan laajasti viranhaltijajohtoa kohteena olleilta toimialoilta. Lisäksi on kuultu eri henkilöstöjärjestöjen ja –ryhmien edustajia.

Edellä mainittujen toimialojen ja strategisten painopisteiden lisäksi tässä arviointikertomuksessa on kiinnitetty huomiota hyvinvointialueen toiminnan kehittämisen ja tarkastustoiminnan laadun kehittämisen kannalta oleelliseen tietoperustaan. Toiminnan kehittäminen ja laadukas tarkastustoiminta edellyttävät, että toiminnan tilaa kuvaavat mittarit ovat selkeitä ja ovat suhteellisen helposti saatavilla. Arviointikertomuksessa esitetään perusteltuja kehittämiskohteita mittareiden määrän ja laadun osalta.

Tarkastuslautakunta esittää arviointinsa perusteella johtopäätöksiä ja kannanottoja, jotka on koottu arviointikertomuksen alkuun (Taulukko 1, s. 7-9). Tarkastuslautakunta toteaa muun muassa, että Laphan organisaation uudistamista tulisi jatkaa ja esimerkiksi palvelualueiden roolia tulisi selventää johtosäännössä. Päätöksenteko on edelleenkin liiaksi keskittynyt aluehallitukselle, delegointia ei ole tarpeellisessa määrin toteutettu.

Tarkastuslautakunta kiinnittää huomiota tarpeeseen yhteensovittaa Laphan strategioita ja ohjelmia, päätöksenteon vuosikello voi toimia yhteensovittamisen ja aikatauluttamisen tukena. Tarkastuslautakunta toteaa, että Laphan talous on alijäämäinen, ja että tasapainon saavuttaminen edellyttää merkittäviä rakenteellisia uudistuksia. Lautakunta suosittelee, että vastaisuudessa hyvinvointialueella tehtäisiin säännönmukaisesti pää-

tösten vaikutusten ennakoarviointeja. Lautakunta toteaa, että henkilöstön aito kuunteleminen ja osallistumismahdollisuudet ovat hyvän henkilöstökokemuksen avaimia. Niihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

Lopuksi kiitän lautakunnan jäseniä hyvästä yhteistyöstä vuoden 2023 aikana. Kiitän myös lautakunnan kuultavana olleita henkilöitä huomioista, joita kuulemisissa esitettiin. Lautakunnan toimintaan osallistuneet virkahenkilöt ovat tehneet erinomaista työtä.

Vanttauskoskella 10.5.2024

Vesa Puuronen

Tarkastuslautakunnan puheenjohtaja

2. Tarkastuslautakunnan johtopäätökset ja kannanotot

Taulukkoon 1. on kiteytetty johtopäätökset kustakin luvusta ja niistä on johdettu tarkastuslautakunnan kannanotot.

Taulukko 1. Tarkastuslautakunnan johtopäätökset ja kannanotot.

Johtopäätös:	Kannanotto:
<p>Vuoden 2022 johtopäätöksien seuranta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisointia on selkeytettävä • On panostettava osaavaan ja oikein mitoitettuun henkilöstöön sekä työnantajamaineeseen. 	<p>Vuodelle 2023 aiottua uudelleenorganisointia olisi tullut jatkaa suunnitellusti. Palvelualueiden rooli on jäänyt epäselväksi. Niiden roolia palveluiden yhteensovittamisessa tulee vahvistaa. Muutosten tulee perustua tietoon ja muutoksia tulee resursoida riittävästi.</p> <p>Toiminta on edelleen vuoden 2022 tapaan hyvin virkahenkilö- ja aluehallitusvetoista.</p> <p>Henkilöstön osalta siirtymävaihe onnistui tilanteeseen nähden hyvin ja henkilöstökokemuksen parantaminen strategisena painopisteenä on käynnistynyt henkilöstöohjelman ja hankkeiden kautta.</p> <p>Henkilöstökyselyjä on kehitetty ja toteutettu. Työhyvinvointia tukevia toimenpiteitä muutostilanteessa on toteutettu.</p>
<p>Laatu on tärkeä menestystekijä.</p>	<p>Tarkastuslautakunta pitää laadunhallintaa ja kehittämistä toiminnan tehokkuuden ja tuloksellisuuden edellytyksenä. Tarkastuslautakunta haluaa toimia esimerkillisesti arviointityön kehittäjänä.</p> <p>Lautakunta suosittelee panostamaan Lapin hyvinvointialueen kokonaisvaltaiseen laadunhallintatyöhön. Laadunhallintatyö edellyttää etenkin johdon, mutta myös henkilöstön sitoutumisen lisäksi yhteisen laatupolitiikan ja -ymmärryksen määrittelyä.</p> <p>Lautakunta on pitää myönteisenä IMS (Integrated Management System) -järjestelmän käyttöönottoa. IMS toimii johtamisen, perehdyttämisen ja valvonnan välineenä.</p>
<p>Organisoinnin uudelleen tarkastelu on tarpeellista.</p>	<p>Sekä toimitella että henkilöstöorganisaatiota ml. palvelualuemalli tulee arvioida uudelleen. Tarkastuslautakunta suosittelee kiinnittämään erityistä huomiota toiminnan siiloutumisen ehkäisemiseen ja yhteistyön mahdollistamiseen.</p> <p>Päätösvaltaa tulee pystyä hajauttamaan tarkoituksenmukaisesti ja luottamushenkilöelinten päätösvallan rajat määritellä uudelleen. Yhtenäisillä ohjeilla ja toimintatavoilla päätöksentekoa voidaan hallitusti hajauttaa.</p> <p>Tarkastuslautakunta katsoo, että nykyisellä hallintosäännöllä päätöksenteko keskittyy aluehallitukselle ja ylimmälle viranhaltijajohdolle.</p>



[Strategian toimeenpano-ohjelmat tulee yhteensovittaa ja toimialojen tavoitteet yhtenäistää.](#)

Tarkastuslautakunta suosittelee, että jatkossa eri ohjelmien yhteensovittamisen, aikataulutuksen ja vastuuttamiseen tueksi on laadittava päätöksenteon vuosikello.

Lapin hyvinvointialueen lakisääteisiä ja muita ohjelmia on valmisteltu, mutta eriaikaisesti. Yksi keskeisimmistä on sote-palvelustrategia ja sitä toimeenpaneva talouden sopeuttamisohjelma. Nämä olivat aluevaltuuston päätöksenteossa vasta huhtikuussa 2024. Tarkastuslautakunta pitää huolestuttavana keskeisten ohjelmien viivästymistä ja ohjelmien eriytymistä toisistaan.

Toimialoilla on liikaa tavoitteita ja ne kaipaavat tavoitetasojen määrittelyä sekä yhtenäistämistä. Tarkastuslautakunta panee merkille, että valtakunnalliset tavoitteet on hyvin huomioitu ja mittariston kehittämistyö on aloitettu. Mittarien määrän sijaan on syytä kiinnittää huomiota niiden vertailtavuuteen.

[Talous on epätasapainossa.](#)

Talous on epätasapainossa ja alijäämää on 90,3 milj. euroa vuodelta 2023. Talouden sopeuttamisohjelma (tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma) laadittiin vasta keväällä 2024. Talouden tasapainottaminen edellyttää merkittäviä rakenteellisia uudistuksia.

Tarkastuslautakunta pitää hyvänä, että muutos- ja talouden tasapainottamistilanteessa osavuositarkastukset tuodaan aluevaltuustolle tiedoksi.

Talousraportoinnin tulee noudattaa aluevaltuuston päättämää talousarviota. Raportoinnissa tulee palvelualueet huomioida vain, mikäli taloudellista valtaa on delegoitu palvelualueille.

Tarkastuslautakunta pitää huolestuttavana, että päätösten vaikutusten ennakkoarvioita ei ole tehty vuonna 2023. Lautakunta pitää tärkeänä vaikutusten ennakkoarviointien tekemistä jatkossa säännönmukaisesti ja tarkoituksenmukaisella tavalla.

[Henkilöstön työhyvinvointiin ja työnantajamaineeseen on panostettava.](#)

Henkilöstöohjelma alaohjelmineen ja kehittämishankkeineen on käynnistynyt onnistuneesti. Tarkastuslautakunta pitää erityisen onnistuneena sitä, että henkilöstöpalvelut panostaa esihenkilötyön tukemiseen.

Työvoimapula on koko Lapin haaste, johon vastataan vain yhteistyöllä, alueellisesti ml. YTA, ei keskenään kilpailemalla. Tarkastuslautakunta pitää edelleen tärkeänä, että työnantajamaineeseen ja työhyvinvointiin panostetaan.

Tarkastuslautakunta suosittelee, että työvoiman vuokrausta vähennetään suunnitellusti ja huolehditaan sopimushallinnasta. Hankintapalvelut -vastuuyksikön roolia sopimusten ja hankintojen kokonaiskoordinaatiossa tulee vahvistaa ja yksikköä tulee resurssoida riittävästi.

Täsmätyökykyisten ja eläkkeelle siirtyneiden työntekijöiden resurssit on hyödynnettävä ja työmuotoilua edistettävä työssäjaksamisen ja -pysyvyyden sekä työurien pidentämisen tukemiseksi.

Esihenkilöiden kehityskeskustelua tulee kehittää ja luoda mittareita, esim. yhtenäinen 360 -arviointi kehityskeskustelun tueksi. Lisäksi esihenkilöiden strategista ja ammatillista kouluttautumista eri esihenkilötasoilla tulee tarjota säännönmukaisesti etenkin muutostilanteissa. Esihenkilöiden ryhmätyönohjaus eri toimialojen esihenkilöiden kesken parantaa ymmärrystä yhteisistä tavoitteista ja haasteista

[Johtamisjärjestelmää tulee kehittää.](#)

Keskitetty päätöksenteko voi olla toisaalta perusteltua, mutta yhtenäisillä ohjeilla ja toimintatavoilla päätöksentekoa voidaan tarkoituksenmukaisesti hajauttaa delegointimatriisiin mukaisesti.

Tarkastuslautakunta suosittelee, että johtamisen tueksi laaditaan Lapin hyvinvointialuekonsernille hyvä hallinto- ja johtamistapaohjeistus (Corporate Governance, CG). CG:ssä voidaan esittää keinoja, joilla tilivelvollinen johto toteuttaa hyvä hallinto- ja johtamistapaa sekä varmentaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan menettelyiden asianmukaisuutta Lapin hyvinvointialueen toiminnassa.

Tarkastuslautakunta suosittelee johtoryhmärakenteiden tarkastelua osana organisointia ja johtamisen kehittämistä.

Lisähaasteita johtamiseen tuovat hallinnollisten tehtävien epätarkoituksenmukainen jakautuminen sekä suurten sopimus- ja hankintakokonaisuuksien hallinta. Tarkastuslautakunta kiinnittää huomiota hankintapalvelut -yksikön koordinoivaan rooliin ja resursointiin sekä hankintarekisterin ajantasaisuuteen.

Tarkastuslautakunta jättää arviointikertomuksen vuodelta 2023 Lapin hyvinvointialueen aluevaltuustolle käsiteltäväksi ja esittää, että aluevaltuusto pyytää aluehallitusta laatimaan vastineet ja antamaan valtuustolle lausunnon toimenpiteistä, joihin arviointikertomus antaa aihetta ja ilmoittamaan mihin tarkastuslautakunnan kannanottojen perusteella on ryhdytty.¹

¹ Laki hyvinvointialueesta 611/2021 125 §

3. Tarkastuslautakunnan arviointitoiminta

”Arviointikertomus on valvontatyökalu.”

Aluevaltuuston jäsen

3.1. Tarkastuslautakunnan tehtävät

Tarkastuslautakunta on suoraan aluevaltuuston alainen lakisääteinen toimielin, jonka tehtävistä on säädetty hyvinvointialueesta annetun lain (611/2021, jäljempänä hyvinvointialuelaki) 125 §:ssä ja Lapin hyvinvointialueen (jäljempänä Lapha) hallintosäännössä (jäljempänä HS). Aluevaltuusto asettaa tarkastuslautakunnan hallinnon ja talouden tarkastuksen sekä arvioinnin järjestämistä varten. Lautakunnan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan tulee olla valtuutettuja.

Tarkastuslautakunnan tehtävänä on (125 §):

- 1) valmistella aluevaltuuston päätettävät hallinnon ja talouden tarkastusta koskevat asiat;
- 2) arvioida, ovatko aluevaltuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet hyvinvointialueella ja hyvinvointialuekonsernissa toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla;
- 3) arvioida talouden tasapainotuksen toteutumista tilikaudella sekä taloussuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden ja toimenpiteiden riittävyttä talouden tasapainotuksen kannalta;
- 4) huolehtia hyvinvointialueen ja sen tytäryhteisöjen tarkastuksen yhteensovittamisesta;
- 5) valvoa, että 89 §:ssä säädettyä velvollisuutta ilmoittaa sidonnaisuuksista noudatetaan, ja saattaa ilmoitukset aluevaltuuston tiedoksi;
- 6) valmistella aluehallitukselle esitys tehtäviään koskeviksi hallintosäännön määräyksiksi sekä arvioinnin ja tarkastuksen talousarvioksi.

Sen lisäksi, mitä hyvinvointialuelain 125 §:ssä määrätään, tarkastuslautakunta (HS 91 §)²:

- 1) hyväksyy tarkastuslautakunnan arviointisuunnitelman;
- 2) seuraa tilintarkastajan tarkastussuunnitelman toteutumista ja tilintarkastajan tehtävien suorittamista sekä tekee tarpeen mukaan esityksiä tilintarkastuksen kehittämiseksi;
- 3) huolehtii, että tilintarkastusta varten on tarpeelliset voimavarat, jotka mahdollistavat tilintarkastuksen suorittamisen julkishallinnon hyvän tilintarkastustavan edellyttämässä laajuudessa;
- 4) tekee aloitteita ja esityksiä tarkastuslautakunnan, tilintarkastajan ja sisäisen tarkastuksen, sekä Valtiontalouden tarkastusviraston tehtävien yhteensovittamisesta tarkoituksenmukaisella tavalla;

² Aluevaltuusto 19.12.2022 § 134, Hallintosääntö

- 5) valvoo sidonnaisuuksien ilmoittamisvelvollisuuden noudattamista, saattaa sidonnaisuusilmoitukset tiedoksi aluevaltuustolle kerran vuodessa ja huolehtii sidonnaisuusrekisterin julkisten tietojen julkaisemisesta hyvinvointialueen verkkosivuilla;
- 6) on sidonnaisuusrekisterin rekisterinpitäjä;
- 7) vastaa tiedottamisesta; sekä
- 8) päättää toimintaansa kuuluvien palvelujen hankinnoista, sopimuksista ja muista sitoumuksista.

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 laati oman talousarvioesityksensä vuodelle 2023 kokouksessaan 16.11.2022 § 47. Tarkastuslautakunta käsitteli käyttösuunnitelmaa 19.1.2023 § 14.

Tarkastuslautakunta tuottaa aluevaltuustolle objektiivista arviointitietoa toiminnan ja talouden ohjausta, kehittämistä sekä tulevaa päätöksentekoa varten. Arvioinnin objektiivisuutta varmistaa myös esteellisyysäännösten noudattaminen arviointien valmistelussa. Arvioinnin tehtävänä on edistää hallinnon ja päätöksenteon avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä toimintatapojen kehittämistä. Tarkastuslautakunta on hyväksynyt 16.2.2023 § 21 tarkastuslautakunnan arviointiperiaatteet vuosille 2023-2025. Arvioinnissa vastataan kysymyksiin, millä tavalla arviointitoimintaa suoritetaan ja mihin tietoon arviointi perustuu.

Tarkastuslautakunta laatii arviointisuunnitelman³ ja antaa aluevaltuustolle kultakin vuodelta arviointikertomuksen, jossa esitetään arvioinnin tulokset. Arviointikertomus käsitellään aluevaltuustossa samassa kokouksessa kuin tilinpäätös kesäkuun loppuun mennessä.⁴ 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 säädetyistä tehtävistä. Lautakunnan tehtävä kohdistuu aluevaltuuston toimikautta vastaaviin vuosiin. Lautakunnan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan tulee olla valtuutettuja.

³ Tarkastuslautakunta 24.8.2023 § 72, Arviointisuunnitelma 2023-2025

⁴ Hyvinvointialuelaki § 125

Lapin hyvinvointialueen aluevaltuusto nimesi 2.3.2022 § 9 tarkastuslautakuntaan seuraavat henkilöt:

Jäsen:

Puuronen Vesa (puheenjohtaja)
Heikkinen Pekka (varapuheenjohtaja)

Eilittä Tuula
Erkkilä Akseli
Mäkitalo Arja
Huusko Kalle
Salminen Päivi
Laitinen Marja-Leena
Hurtig Erkki
Hokkanen Riitta (-2023)
Nevalainen Paula (2024-)
Kivioja Eila
Tolonen Timo
Palojärvi Leena (-19.2.2024)
Muje Petri (19.2.2024-)
Huilaja Tiina (-9.10.2023)
Keski-Panula Ella (9.10.2023-)
Saijets (ent. Kustula) Kirsti

Varajäsen:

Stoor Olavi
Juuruspolvi Juhani

Kärenlampi Toini
Karvo Ari
Ilvesluoto Ulla
Holm Elina
Harju Markku
Vilmilä Merja
Lilja Jari
Nevalainen Paula
Hokkanen Riitta (2024-)
Ahola Maija
Perttunen Petri
Tikkala Hannu
Tikkala Hannu
Keski-Panula Ella (-9.10.2023)
Varpu Wiens (9.10.2023-)
Näkkäljärvi Klemetti

Lapin hyvinvointialueen aluevaltuusto on kokouksessaan 9.10.2023 § 45 myöntänyt eron tarkastuslautakunnan jäsenelle Tiina Huilajalle. Huilaja on ollut poissa lautakunnan kokouksista 1.8.2023 alkaen. 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.

Lapin hyvinvointialueen aluevaltuusto on päättänyt 31.8.2022 § 84 valita tarkastuslautakunnan 17.8.2022 § 20 esityksen mukaisesti Lapin hyvinvointialueen tilintarkastajaksi tilikaudille 2022 ja 2023 kokonaistaloudellisesti edullisimman tarjouksen tehneen KPMG Oy Ab:n, vastuullisena tilintarkastajana JHT, KHT Katri Hokkanen. Aluevaltuusto on 9.10.2023 § 51 hyväksynyt hankintasopimuksen jatkamisen optiovuodella koskien vuoden 2024 tilintarkastusta tarkastuslautakunnan 24.8.2023 § 74 esityksen mukaisesti.

Tarkastuslautakunnan väliarviointia⁵ osana vuoden 2023 arviointikertomuksen valmistelua sekä arviointikertomusta 2023 ovat valmistelleet tarkastuslautakunnan alaisessa ulkoisen tarkastuksen yksikössä tarkastuspäällikkö, TtT, OTM, OTT-opiskelija Riitta Erola ja ulkoinen tarkastaja, YTM, tradenomi YAMK -opiskelija Jaana Koskela.

⁵ Tarkastuslautakunta 16.11.2023 § 101

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. Aluevaltuuston toimikausi alkoi 1.3.2022 ja ensimmäisessä kokouksessaan 2.3.2022 aluevaltuusto valitsi jäsenet eri toimielimiin.

Tarkastuslautakunnan arviointityö on lakisääteisesti suunnitelmallista (Kuvio 1). Lautakunta arvioi toimintaa ja taloutta määrittelemiensä arviointiperiaatteiden mukaisesti.⁶ Lapin hyvinvointialueen aluevaltuusto hyväksyi hyvinvointialueen strategian 6.2.2023 § 5. Tarkastuslautakunnan arviointisuunnitelma toimikaudeksi 2023-2025 hyväksyttiin 24.8.2023 § 72. Vuoden 2023 arviointikertomuksen kohteiksi strategiasta nostettiin seuraavat strategiset painopisteet: henkilöstökokemus, hyvä johtaminen ja talouden tasapaino.

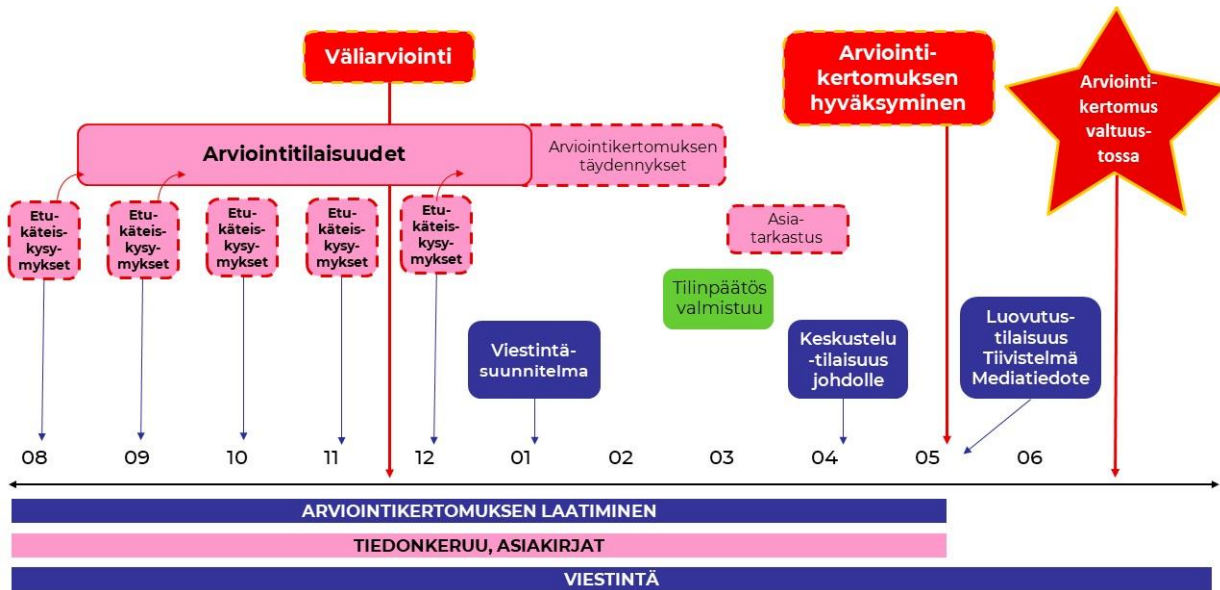
Tarkastuslautakunta hyväksyi 24.8.2023 § 73 arvioinnin työohjelman vuodelle 2023 ja sen toteuttamissuunnitelmat. Tarkastuslautakunta päätti, että syksyllä 2023 tehdään osana arviointikertomuksen valmistelua väliarviointi.⁷

Tarkastuslautakunta on kuullut vuoden 2023 arviointiin liittyen Lapin hyvinvointialueen johdon ja henkilöstöedustajien esittelyjä seuraavasti:

- 24.08.2023 Strategiajohtaja Sirkka-Liisa Olli ja laadunhallintapäällikkö Sanna-Leena Välikangas,
- 21.09.2023 Pelastusjohtaja Markus Aarto, sosiaali- ja terveysjohtaja Liisa Niiranen ja terveysjohtaja Miia Palo,
- 19.10.2023 Vs. talousjohtaja Seija Voutilainen, strategiajohtaja Sirkka-Liisa Olli ja henkilöstöjohtaja Marjo Kuittinen,
- 16.11.2023 Aluehallituksen puheenjohtaja Tapani Melaluoto ja hyvinvointialuejohtaja Jari Jokela,
- 14.12.2023 Henkilöstön edustajat (pääluottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut), ja
- 21.03.2024 Palvelualueiden johtoryhmien puheenjohtajat.

⁶ Tarkastuslautakunta 16.2.2023 § 21

⁷ Tarkastuslautakunta 16.11.2023 § 101, Väliarvioinnista tarkemmin kpl 3.4, s. 15



Kuvio 1. Vuoden 2023 arviointikertomuksen valmistelun vuosiprosessi.

Arviointi perustuu tarkastuslautakunnan arviointitilaisuuksissa saamiin tietoihin ja havaintoihin, tilintarkastajan raportteihin, toimintakertomus- ja tilinpäätöstietoihin ja muihin hyvinvointialueen asiakirja-aineistoihin sekä aluevaltuuston ja muiden toimielinten päätöksiin. Lisäksi hyödynnetään valtakunnallisia selvityksiä ja vertailuja.

Arviointitilaisuuksista tehtiin arviointimuistiot. Kutsutut viranhaltijat valmistautuivat arviointitilaisuuksiin etukäteen toimitettujen kysymysten avulla. Lautakunta kutsuu tarvittaessa myös normaaleihin kokouksiinsa asiantuntijoita. Tarkastuslautakunta voi pyytää arvioinnin kohteena olevilta yksiköiltä tietoja tai selvityksiä. Tarkastuslautakunta on pyytänyt kirjallisesti lisäselvityksiä arviointitilaisuuksiin liittyen 22.2.2024 § 18 hyvinvointialueen viranhaltijajohdolta ajalla 23.2.-5.3.2024. Tarkastuslautakunnan arvioinnin tulokset raportoidaan vuosittain aluevaltuustolle osoitetussa arviointikertomuksessa.

Arviointikertomuksesta viestitään tarkastuslautakunnan viestintäsuunnitelman⁸ mukaisesti. Jokavuotisia kohderyhmiä ovat valtuutetut, hyvinvointialueen asukkaat, hyvinvointialuekonsernin johto, arviointikohteet ja media. Arviointikertomuksesta 2023 tehdään vuoden 2022 tapaan tiivistelmä,⁹ joka jaetaan valtuutetuille tarkastuslautakunnan hyväksytyä arviointikertomuksen 22.5.2024 jälkeen ennen valtuustokäsittelyä. Hyvinvointialueen asukkaille viestitään erityisesti verkkosivuilla¹⁰ ja Lapin hyvinvointialueen henkilöstölle intranetissä (Kaltio).

⁸ Tarkastuslautakunta 18.1.2024 § 5

⁹ Tarkastuslautakunnan 14.12.2023 § 116 palautekyselyn raportin mukaan valtuutetut pitivät valtuutetuille lähetettyä tiivistelmää erittäin hyvänä (ka. 4,47/5) toimintatapana.

¹⁰ <https://www.lapha.fi/>

Tarkastuslautakunnan arvioinnin tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa toiminnan kehittämiseksi toimenpidesuosituksin ja vaihtoehtojen pohdinnan kautta. Asiantilan pelkkä toteaminen ei vielä riitä arvioinniksi.¹¹

3.4. Väliarviointi

Tarkastuslautakunnan 24.8.2023 § 73 hyväksymän työohjelman mukaan ulkoisen tarkastuksen yksikössä on tehty syksyllä 2023 arviointikertomuksen uutena välivaiheena väliarviointi, mikä tarkoittaa arviointikertomuksen laadintaa kahdessa vaiheessa; syksyllä 2023 valittujen arviointikohteiden osalta ja keväällä 2024 täydentyen koko vuoden osalta.

Väliarviointi mahdollistaa joidenkin arviointikohteiden ja aiheiden syvällisemmän tarkastelun aiempaa aikaisemmassa aikataulussa. Väliarvioinnissa tarvittavia tietoja koottiin eri lähteistä ajalla 1.1. - 31.10.2023. Väliarviointi käsiteltiin tarkastuslautakunnassa 16.11.2023 § 101.

Väliarviointi aikatauluttaa ja rytmittää arviointityötä ja arviointikertomuksen valmistamista.¹² Väliarviointi -nimikkeellä olevia arviointeja tehdään muillakin hyvinvointialueilla, nimi ei ole vakiintunut ja sisällöllisesti ne eroavat toisistaan, samoin asiakirjan julkisuus. Lapin hyvinvointialueella väliarviointi tehtiin osana vuoden 2023 arviointikertomuksen valmistelua ja oli siten salassa pidettävä asiakirja (JulkL 24 § 15 kohta).¹³

3.5. Tarkastuslautakunnan laadunhallinta ja arviointityön kehittäminen

Hyvinvointialueella on aina johtamis-, laatu- ja toimintajärjestelmä.¹⁴ Ne ovat joko ihmisten mielissä, paperilla tai kuvattuna tietojärjestelmässä. 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 kuvauksia, jotta kaikilla esimiehillä hyvinvointialuekonsernin eri tasoilla on mahdollisuus yhdenmukaiseen johtamiseen ja tiedon saamiseen johtamisen tueksi. Johtamisjärjestelmä näkyy tavoitteiden mukaisena toimintana jokapäiväisessä arjessa.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) sosiaali- terveydenhuollon järjestämistä koskevan arvion¹⁵ mukaan hyvinvointialueet aloittivat toimintansa hyvin erilaisista lähtökohdista. Organisaatiokulttuurit ovat rakentumassa. Maakunnallisten (esim. Kainuun sosi-

¹¹ HE 241/2020 vp. s. 628; Tarkastuslautakunta 16.2.2023 § 21, Arviointiperiaatteet, s. 9

¹² Tarkastuslautakunta 24.8.2023 § 73, Arviointikertomus 2023 Työohjelma ja sen toteuttamissuunnitelma kaudelle 2023-2024

¹³ Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999

¹⁴ Leppänen *et al.* 2024, s. 252

¹⁵ THL 2023a, s. 4

Taulukko 2. Lapin hyvinvointialueen strategian painopisteiden vertailu ISO9001 -standardin periaatteisiin.¹⁹

Laphan strategian painopisteet- laatutyön tavoitteet	ISO9001 standardin periaatteet
<ul style="list-style-type: none">• Asiakaskokemus (Vastaamme lappilaisten odotuksiin ja kannustamme sekä tuemme oman hyvinvoinnin edistämiseen)• Henkilöstökokemus (Olemme oman työn arvostettuja kehittäjiä. Arvostava johtaminen, työn vaatavuutta vastaava palkka ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön lisäävät työn vetovoimaa)• Vaikuttavuus (Edistämme hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta sekä kavennamme hyvinvointi ja terveyseroja. Panostamme laatuun, kustannustehokkuuteen ja kumppanuuteen.)• Talouden tasapaino (Hallitsemme kustannuksia vaikuttavalla ja oikea-aikaisella toiminnalla ja työskentelemme resurssitehokkaasti)• Hyvä johtaminen (Hyvä johtaminen takaa arjessa onnistumisen)	<ul style="list-style-type: none">• Asiakaskeskeisyys (vaatimukset, tyytyväisyys)• Ihmisten täysipainoinen osallistuminen (tarvittavapätevyys, osallistuminen)• Parantaminen (poikkeamat, auditoinnit, oppiminen)• Näyttöön perustuva päätöksenteko (raportit, seurannat)• Suhteidenhallinta (sisäiset ja ulkoiset)• Prosessimainen toimintamalli (mahdollistaa johdonmukaiset ja ennustettavissa olevat tulokset)• Johtajuus (organisaation suuntaaja olosuhteiden luominen)

Laadunhallintajärjestelmää ei ole vielä päätetty. Vaikka Lapin hyvinvointialueella on hankittu²⁰ IMS -toimintajärjestelmä (Integrated Management Systems), ei prosesseja, niiden vaiheita, eikä laadunhallintatyön organisointiakaan ole toistaiseksi kuvattu luonnostelua pidemmälle (ks. Taulukko 3).

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 johtamista ja laatupolitiikan toteuttamista.²¹ Lapin hyvinvointialueella laatu järjestelmästä vastaa ja sitä valvoo aluehallitus.²²

¹⁹ Arviointitilaisuus 24.8.2023

²⁰ Tietohallintopäällikkö Vesa-Matti Tolonen viranhaltijapäätös 31.3.2023 § 1

²¹ Arviointitilaisuus 24.8.2023

²² Arviointitilaisuus 16.11.2023

Taulukko 3. Lapin hyvinvointialueen laadunhallintatyön organisointi ja toteuttaminen (ei vielä hyväksytty).²³

Toimija	Rooli
Strateginen johto	Laatupolitiikka, tavoitteiden asettaminen strategia huomioiden
Laadunhallinta palvelut	Laadunhallintajärjestelmän ylläpito ja koordinointi
Toimialajohto	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

Vaikka Lapin hyvinvointialueen laadunhallintajärjestelmästä ei ole tehty päätöksiä ja laatutyöryhmä on perustettu vasta keväällä 2024, on tarkastuslautakunta lähtenyt oma-aloitteisesti viemään laadunhallintaa ja arviointityön kehittämistä eteenpäin suunnitelmallisesti. Esim. tarkastuslautakunnan pääprosessit tullaan kuvaamaan LKS:n toimintajärjestelmään ja ovat sellaisenaan suoraan siirrettävissä myöhemmin Lapin hyvinvointialueen IMS:iin, jota ollaan käyttöönottamassa laajemmin vuonna 2024.²⁴

Tarkastuslautakunnan laadunhallinnan ja arviointityön kehittämisen osa-alueita ovat seuraavat: arviointiperiaatteet, itsearviointi, laatu- ja toimintajärjestelmä, palautekyselyt, prosessit ja tietolähteet. (Kuvio 2). Tarkastuslautakunta päätti ensi vaiheessa toteuttaa palautekyselyn valtuutetuille ja varavaltuutetuille 21.9.2023 § 84 ja hyväksyi palautekyselyn raportin 14.12.2023 § 116.

Palautekyselyn tarkoituksena oli selvittää, miten tarkastuslautakunta on onnistunut arviointitehtävässään ja yhteistyössä valtuuston kanssa sekä miten Arviointikertomus 2022 vastasi valtuuston tiedon tarpeisiin. Palautekysely on osa tarkastuslautakunnan arviointityön laadunhallinnan kokonaisuutta, jatkuvaa laadun parantamista ja kehittämistä.

Kyselyn perusteella tarkastuslautakunta on onnistunut suhteellisen hyvin tehtävässään ja Arviointikertomuksessaan vuodelta 2022. Tarkastuslautakunnan arviointityö toteuttaa

²³ Arviointitilaisuus 24.8.2023

²⁴ Tarkastuslautakunta 22.2.2024 § 18. Kirjalliset vastaukset tarkastuslautakunnan lisäselvityspyyntöihin.

lautakunnan itsensä 16.2.2023 § 21 hyväksymiä arviointiperiaatteita, jonka mukaan arvioinnin tulee olla objektiivista ja luotettavaa ja sen tulisi tukea päätöksentekoa ja toiminnan kehittämistä sekä edistää hallinnon ja päätöksenteon avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Palautekyselyn tuloksia on hyödynnetty Arviointikertomuksessa 2023.

Tarkastuslautakunta tulee jatkamaan arviointityön kehittämistä vuonna 2024 määrittämällä pääprosessit sekä toteuttamalla itsearviointin. Tietolähteiden ja hyvinvointialueiden vertailutiedon sekä yhteisten mittareiden kehittämistä tehdään yhteistyössä muiden hyvinvointialueiden ulkoisen tarkastuksen viranhaltijoiden kanssa. Tavoitteena on saada vuoden 2024 arviointikertomukseen vertailutietoa yhteisten mittareiden kautta. Lisäksi Pohjois-Suomen yhteistyöalueen (YTA) hyvinvointialueiden kesken ollaan sopimassa yhteisestä arviointikohteesta YTA-sopimukseen liittyen.²⁵

**Tarkastuslautakunnan
laadunhallinta ja
arviointityön kehittäminen**



Kuvio 2. Tarkastuslautakunnan laadunhallinta ja arviointityön kehittäminen.²⁶

Arviointikertomus 2023 on käynyt kokonaisuudessaan ilman tarkastuslautakunnan johdopäätöksistä johdettuja kannanottoja arviointitilaisuuksissa kuultujen viranhaltijoiden asiatarastuksessa tarkastuslautakunnan 21.3.2023 § 26 päätöksen mukaisesti. Kommentteja on saatu 18.4.2024 mennessä mahdollisten väärinymmärrysten tai virheiden korjaamiseksi. Vastuu arviointikertomuksen sisällöstä on kommentteista huolimatta edelleen tarkastuslautakunnalla. Asiatarkastuksen tarkoituksena on lisätä arvioinnin luotettavuutta.

²⁵ Pohjois-Suomen YT-alueen hyvinvointialueiden tarkastuslautakuntien yhteisseminaari Oulussa 10.-11.1.2024

²⁶ Grafiikka: Graafikko Saana Kivilompola, viestintäpalvelut, Lapin hyvinvointialue

Johtopäätökset - Tarkastuslautakunnan arviointitoiminta:

- Tarkastuslautakunta on lakisääteinen toimielin ja sen tehtävistä määritellään sekä hyvinvointialueissa että Lapin hyvinvointialueen hallintosäännössä. Hallintosääntö on ajantasainen tältä osin.
- Tarkastuslautakunta toimii hyvinvointialuelain (611/2021) 125 §:n mukaan muista lautakunnista poiketen suoraan valtuuston alaisena, mikä korostaa lautakunnan riippumattomuutta aluehallituksesta ja muusta toimivasta johdosta. Tarkastuslautakunnan rooli on ymmärretty hyvin Lapin hyvinvointialueella.
- Arviointikertomus 2023 on valmisteltu kahdessa vaiheessa. Tarkastuslautakunnassa 16.11.2023 § 101 käsitelty väliarviointi on osa vuoden 2023 arviointikertomuksen valmistelua. Väliarviointi on selkeyttänyt tarkastuslautakunnan työtä sekä tasannut työmäärää. Väliarviointeja jatketaan ja niitä voidaan viedä jatkossa myös aluevaltuustoon tiedoksi.
- Tarkastuslautakunnan arviointityö toteuttaa lautakunnan itsensä 16.2.2023 § 21 hyväksymiä arviointiperiaatteita. Lautakunta on aluevaltuutetuille suunnatun kyselyn perusteella onnistunut tehtävässään suhteellisen hyvin.²⁷
- Lapin hyvinvointialueen laadunhallintatyö on kesken, koska tarvittavia päätöksiä ei ole tehty eikä laatutyöryhmää perustettu. Laatu on tärkeä menestystekijä. Kokonaisvaltaisen laatu- ja kehittämistyön avulla varmistetaan työprosessien sujuvuus, yhteistyön joustavuus ja toiminnan taloudellisuus.
- Yhteistyö ja hyvien käytäntöjen jakaminen hyödyttää kaikkia osapuolia. Yhteistyössä muiden hyvinvointialueiden kanssa on mahdollista saavuttaa kustannustehokkaita ratkaisuja. Riittävä resurssointi laatutyöhön on olennaisen tärkeätä.
- Tarkastuslautakunta tulee jatkamaan arviointityönsä kehittämistä vuonna 2024 yhteistyössä muiden hyvinvointialueiden kanssa.

²⁷ Tarkastuslautakunta 14.12.2023 § 116. Palautekyselyssä valtuutetulle ja varavaltuutetuille tuloksena oli, että tarkastuslautakunnan arviointiperiaatteet ovat tarkoituksenmukaisia ja onnistuneet. Arviointiperiaatteita tarkistetaan tarvittaessa.

4. Lapin hyvinvointialueen organisaatio

”Esihenkilöiden hallinnollinen kuorma on kasvanut huomattavasti hyvinvointialueuudistuksen myötä.”

Viranhaltija

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 johtamista. 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.²⁸

Aluevaltuusto päättää muun muassa hyvinvointialueen organisaatiosta, hallintosäännöstä, strategiasta sekä palvelua ohjaavasta sosiaali- ja terveydenhuollon (jäljempänä sote) järjestämissuunnitelmasta sekä pelastustoimen palvelutasopäätöksestä. Lapin hyvinvointialueen aluevaltuustossa on 59 jäsentä.²⁹ Aluevaltuuston puheenjohtajana on toiminut 2.3.2022 alkaen Johanna Ojala-Niemelä (§ 7) ja aluehallituksen puheenjohtajana Tapani Melaluoto (§ 8).

Hyvinvointialueen luottamushenkilöorganisaatiomallista (Kuvio 3) päätettiin hallintosäännön (HS)³⁰ hyväksymisen yhteydessä. Organisaatioon ei ole tullut vuonna 2023 muutoksia. Lautakuntien jäsenet valittiin ensimmäisessä aluevaltuuston kokouksessa 2.3.2022:

- aluehallituksen alaisuudessa toimii kolme lautakuntaa; hyvinvointi- ja yhdyspintalautakunta (15 jäsentä), pelastus- ja valmiuslautakunta (15 jäsentä) ja osallisuus- ja asiakkuuslautakunta (15 jäsentä);

²⁸ Leppänen *et al.* 2024, s. 253

²⁹ 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. Yksi valtuutettu siirtynyt keskustasta sitoutumattomiin, aluevaltuusto 21.11.2022 § 91.

³⁰ Aluevaltuusto 19.12.2022 § 134

- aluehallituksen alaisuudessa toimii kaksi jaostoa: yksilöasioiden jaosto (HS 2.3.2022 § 33) ja henkilöstöjaosto (HS 2.5.2023 § 59); ja
- aluevaltuuston alaisuudessa toimivat saamen kielen lautakunta (13 jäsentä), tarkastuslautakunta (15 jäsentä) ja aluevaalilautakunta (5 jäsentä); sekä
- Lapin hyvinvointialueelle on perustettu kolme vaikuttamistoimielintä,³¹ 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.



Kuvio 3. Luottamushenkilöorganisaatio.

Suurimman päätöksentekovastuun kantoi edelleen vuoden 2022 tapaan aluehallitus valmistelijoidensa tukemana. Aluehallitus kokoontui ajalla 18.1.-20.12.2023 yhteensä 29 kertaa (17 kertaa vuonna 2022) ja on käsitellyt 521 asiaa (315 asiaa vuonna 2022). Aluevaltuusto kokoontui seitsemän kertaa ja käsitteli 87 asiaa. Lautakunnista aluevaalilautakunnalla (yksi kokous) sekä pelastus- ja valmiuslautakunnalla (neljä kokousta, vuonna 2022 kolme kokousta) oli vähiten kokouksia (Taulukko 4).

Tarkastuslautakunnan päähavainto vuoden 2022 arviointikertomuksessa oli, että Lapin hyvinvointialueen toiminta oli vuonna 2022 hyvin virkahenkilö- ja hallitusvetoista. Lautakunta suositti, että tämän toiminnan järjestämistavan ei tulisi jäädä pysyväksi ja että päätösvaltaa tulisi hajauttaa ja että luottamushenkilöelinten: hallituksen, lautakuntien ja valtuuston päätösvallan rajojen uudelleen määrittelyä tulisi harkita. Näin ei ole vuoden 2023 aikana toimittu.

³¹ Aluevaltuusto 19.12.2022 § 134

Taulukko 4. Lapin hyvinvointialueen toimielimet, kokousten ja asioiden (§) lukumäärät ajalla 1.1.-31.12.2023.³²

Toimielin	kokousten lkm	§ lkm	ajalla
Aluehallitus	29	521	18.01.-20.12.2023
Aluehallitus, henkilöstöjaosto	12	162	03.02.-12.12.2023
Aluehallitus, yksilöasioiden jaosto	11	141	06.02.-19.12.2023
Aluevaalilautakunta	1	4	08.06.2023
Aluevaltuusto	7	87	06.02.-18.12.2023
Hyvinvointi- ja yhdyspintalautakunta	7	68	17.01.-30.11.2023
Osallisuus- ja asiakkuuslautakunta	9	87	26.01.-14.12.2023
Pelastus- ja valmiuslautakunta	4	42	15.03.-30.11.2023
Saamen kielen lautakunta ³³	-	-	-
Ohjausryhmä	5	12	11.04.-05.10.2023
Tarkastuslautakunta	12	119	19.01.-14.12.2023
Vaikuttamistoimielimet			
Nuorisovaltuusto	5	62	12.04.-22.11.2023
Vammaisneuvosto	4	46	29.03.-14.11.2023
Vanhusneuvosto	4	47	21.03.-07.11.2023
Yhteistoimintaelin	8	67	15.03.-01.12.2023

Saamen kielen lautakunta

Hyvinvointialuelain 33 §:n 6 momentin mukaan saamen kielen lautakunnan jäseniksi valitaan saamenkielisiä henkilöitä. Kaikki saamen kielen lautakuntaan 2.3.2022 valitut³⁴ jäsenet ja varajäsenet eivät olleet saamenkielisiä henkilöitä.³⁵ Hyvinvointialuelain 43 § mukaan aluehallituksen tulee mm. vastata aluevaltuuston päätösten laillisuuden valvon-
nasta, joten aluehallituksen oli saatettava lautakunnan jäsenten valinta uudelleen alue-
valtuuston käsiteltäväksi.

Aluehallitus käsitteli asiaa kokouksessaan 16.6.2022 § 146 ja päätti perustaa 17.8.2022 § 212 saamenkielisten palveluiden valmistelun tueksi ohjausryhmän, joka koostuu saa-
men kielen lautakuntaan siihen mennessä nimetyistä varsinaisista jäsenistä. Ohjaus-
ryhmä toimii valmistelun tukena siihen saakka, kunnes saamen kielen lautakuntaan saa-
daan valittua jäsenet ja varajäsenet aluevaltuuston päätöksellä. Ohjausryhmän puheen-
johtajana on toiminut saamen kielen lautakunnan puheenjohtajaksi valittu Laura Niitty-
vuopio-Valle. Aluevaltuusto asetti 9.10.2023 § 47 saamenkielen lautakunnan ja nimitti
sen jäsenet.

³² <https://lapha.fi/päätöksenteko> ja toimielinten sihteerit. Sähköpostit 28.9.2023, 11:05 ja 15.1.2024, 14:00

³³ Kokoontuu ensimmäisen kerran helmikuussa 2024. Sähköposti 15.1.2024, 14:00.

³⁴ Aluevaltuusto 2.3.2022 § 10

³⁵ Aluehallitus 27.4.2022 § 97; Pohjois-Suomen hallinto-oikeuden päätös 20.6.2023 (964/2023)

Henkilöstöjaosto

Lapin hyvinvointialueen hallintosäännön 13 §:n mukaan aluehallituksessa on henkilöstöjaosto, jossa on seitsemän (7) jäsentä. Aluehallitus valitsee jaoston puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan aluehallituksen varsinaisista jäsenistä. Muut jäsenet ja varajäsenet aluehallitus valitsee aluehallituksen varsinaisista tai varajäsenistä. Jokaisella jäsenellä on henkilökohtainen varajäsen. Jaoston jäsenenä tai varajäsenenä ei voi toimia hyvinvointialueeseen tai sen määräysvallassa olevaan yhteisöön palvelussuhteessa oleva henkilö.

Aluehallituksen alaisen henkilöstöjaoston tehtävät on määritelty Lapin hyvinvointialueen hallintosäännön 36 §:ssä. Henkilöstöjaosto:

- 1) seuraa ja edistää henkilöstöpolitiikan ja strategisten tavoitteiden toteutumista;
- 2) seuraa ja edistää henkilöstön saatavuutta, työhyvinvointia ja työterveyshuoltoa;
- 3) edistää työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa hyvinvointialueella.

Lapin hyvinvointialueen aluehallitus on päättänyt siirtää henkilöstöjaoston toimivaltaan päätöksenteon mm. ylimpien viranhaltijoiden palkkauksesta, virkojen ja toimien perustamisesta ja erinäisistä korvauksista.³⁶ Hallintosäännön 36 §:n mukaan henkilöstöjaosto päättää:³⁷

- 1) henkilöstöhallintoa koskevista yleisistä periaatteista ja linjauksista;
- 2) pääsopimuksessa tarkoitettujen paikallisten sopimusten vahvistamisesta;
- 3) henkilöstö- ja koulutussuunnitelman hyväksymisestä;
- 4) paikallisten järjestelyerien neuvottelutuloksen hyväksymisestä;
- 5) tarvittaessa virka- ja työehtosopimusten yleisten tulkintaohjeiden antamisesta;
- 6) henkilöstön harkinnanvaraisien palkkaetuksien perusteista;
- 7) muista aluehallituksen henkilöstöjaostolle määräämistä henkilöstöasioista.

Lapin hyvinvointialueen aluehallitus päätti 25.5.2022 § 124 asettaa henkilöstöjaoston, valita henkilöstöjaoston puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan aluehallituksen varsinaisista jäsenistä sekä valita henkilöstöjaoston muut jäsenet aluehallituksen varsinaisista jäsenistä tai varajäsenistä. Aluehallituksen henkilöstöjaostoon valittiin seuraavat henkilöt:

Jäsen

pj. Tapani Melaluoto
varapj. Sari Auvinen
Pertti Hemminki
Outi Keinänen
Juhana Kelloniemi
Raija Kerätär
Auvo Kilpeläinen

Varajäsen

Mari Palolahti
Pekka Tiitinen
Piia Kilpeläinen-Tuoma
Laura Lakso
Heli Trög
Antti Haukipuro
Antti Kaarlela

³⁶ Aluehallitus 31.10.2022 § 322

³⁷ Aluevaltuusto 19.12.2022 § 134.

Vuonna 2023 Lapin hyvinvointialueen aluehallituksen henkilöstöjaosto kokoontui 12 kertaa ja käsitteli 162 asiaa. Vuoden 2023 aikana henkilöstöjaosto on päättänyt mm. seuraavista asioista: kesäsijaisten rekrytointilinjaukset (11.4.2023 § 25), matkustusohje (7.6.2023 § 60), koulutusohje (7.6.2023 § 61), henkilöstöetuudet ja muistamiset (10.5.2023 § 51 ja 7.6.2023 § 63), ylimmän johdon palkkausjärjestelmän vaiheittain kehittäminen (25.10.2023 § 116), aktiivisen tuen malli (9.11.2023 § 134), päihdeohjelma (9.11.2023 § 135), vuorotyölisien maksupäivän muutos (12.12.2023 § 141) sekä lukuisista paikallisista sopimuksista ja nimikemuutoksista.

Pelastus- ja valmiuslautakunta

Pelastus- ja valmiuslautakunta käsittelee pelastustoimea sekä hyvinvointialueen varautumista ja valmiutta koskevia asioita. Pelastus- ja valmiuslautakunnan tehtävänä on valmistella aluehallitukselle esitykset pelastustoimen palvelutasopäätöksestä, varautumis- ja valmiussuunnittelusta, kokonaisturvallisuuden toteuttamisesta sekä vuosittainen selvitys pelastustoimen palvelujen toteuttamisesta sekä talouden tilasta. Pelastus- ja valmiuslautakunta antaa aluehallitukselle lausunnot hyvinvointialueen talousarviosta ja taloussuunnitelmasta pelastuslaitoksen osalta sekä pelastustoimen osasuunnitelmasta osana hyvinvointialueen investointisuunnitelmaa.³⁸

Pelastus- ja valmiuslautakunta seuraa, arvioi ja raportoi aluehallitukselle pelastustoimen lainmukaisuutta, vaikuttavuutta ja palvelutason toteutumista sekä hyvinvointialuestrategian toteutumista tehtäväalueellaan sekä turvallisuus- ja varautumisjärjestelystä, merkittävimmistä turvallisuuteen ja varautumiseen liittyvistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä. Pelastus- ja valmiuslautakunta hyväksyy pelastuslaitoksen vuosittaisen valvontasuunnitelman sekä pelastuslaitoksen palvelujen vuosittaisen omavalvontaohjelman.³⁹

Pelastus- ja valmiuslautakunta kokoontuu kvartaaleittain. Pelastus- ja valmiuslautakunnan rooli on hallintosäntötasolla strateginen ja sen käsittelyyn on tuotu myös paljon talouskysymyksiä, jotka eivät sinänsä lautakunnan toimivaltaan kuulu, mutta ovat sen tehtävien hoidon kannalta tarpeellista taustatietoa. Lautakunta on pelastusjohtajan arvioon mukaan toiminut hyvin.

Lautakunnan tehtävät ovat tasapainossa, eikä pelastustoimen asioita juuri käsitellä aluehallituksessa. Jos lautakunnan tehtäviä haluttaisiin laajentaa, ainakin oikaisuvaatimusten käsittely erhemaksuista ja erilaisten taksojen vahvistaminen voitaisiin lisätä lautakunnan tehtäviksi.⁴⁰

³⁸ Laki pelastustoimen järjestämisestä 613/2021 11 §; Lapin hyvinvointialueen hallintosäntö § 38

³⁹ Aluevaltuusto 19.12.2022 § 134, Hallintosäntö § 38

⁴⁰ Arviointitilaisuus 21.9.2023

4.2. Henkilöstöorganisaatio

Lapin hyvinvointialueen hallintosäännön⁴¹ 23 §:n mukaan toiminta jakautuu toimialoihin, joita ovat sosiaalipalvelut, terveystoimet ja pelastustoimi (pelastuslaitos). Toimialat voivat jakautua edelleen vastuualueisiin, vastuuyksiköihin ja tarpeellisiin alayksiköihin (Kuvio 4). 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. Tavoitteena on ollut varmistaa turvallinen siirtymä ja riittävä selkeys 1.1.2023 alkaen. Turvallinen siirtymä ja palvelutuotannon jatkuminen keskeytyksittä vuodenvaihteessa 2022-2023 onnistuivat tavoitteen mukaisesti.⁴²

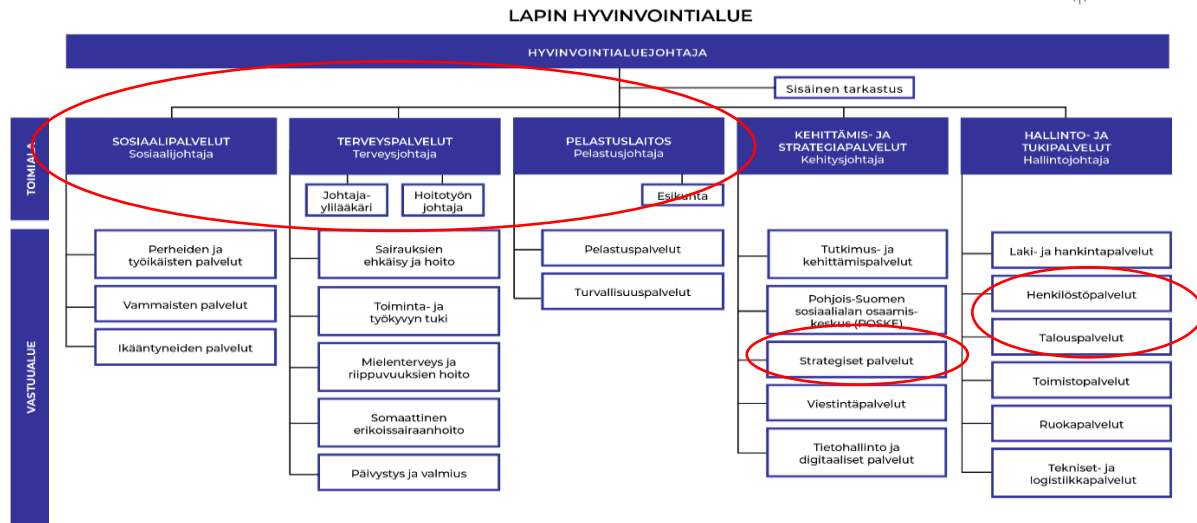
Tarkastuslautakunta totesi vuoden 2022 arviointikertomuksessaan, että organisointia on selkeytettävä. Tarkastuslautakunta piti tärkeänä, että käynnistysvaiheen organisaatio ei jää pysyväksi ja, että tarvittavia ja selkeytettäviä muutoksia tehdään aiotusti vuonna 2023. Hallintosääntöön tulisi kirjata johtamisjärjestelmä kokonaisuudessaan. Rovaniemen Keskuspesula Oy laukaisee hyvinvointialueelle konsernirakenteen. Lapin hyvinvointialue omistaa yhtiöstä 86 %.

Lisäksi tarkastuslautakunta piti tärkeänä, että sekä toimielin- että henkilöstöorganisaatiota ml. palvelualuemalli arvioidaan uudelleen. Aluehallituksessa käsiteltäviä asioita tulee tarkastella lähtien tarkoituksenmukaisuudesta. Organisointiin ei ole tullut juurikaan muutoksia vuoden 2023 aikana (Kuvio 4). Toiminnan tarkoituksenmukaisen järjestämisen osalta tarkastuslautakunnan päähavainto oli, että Lapin hyvinvointialueen toiminta oli vuonna 2022 hyvin virkahenkilö- ja hallitusvetoista.

Tässä Arviointikertomuksessa 2023 käsitellään toimialoista sosiaali- ja terveystoimet sekä pelastuslaitos (kts. kuvio 4; punaisella merkätty toimialat ja vastuualueet). Lisäksi käsitellään kehittämis- ja strategiapalveluista strategiset palvelut strategisten painopisteiden kautta sekä hallinto- ja tukipalveluista talouspalvelut ja henkilöstöpalvelut.

⁴¹ Aluevaltuusto 19.12.2022 § 134

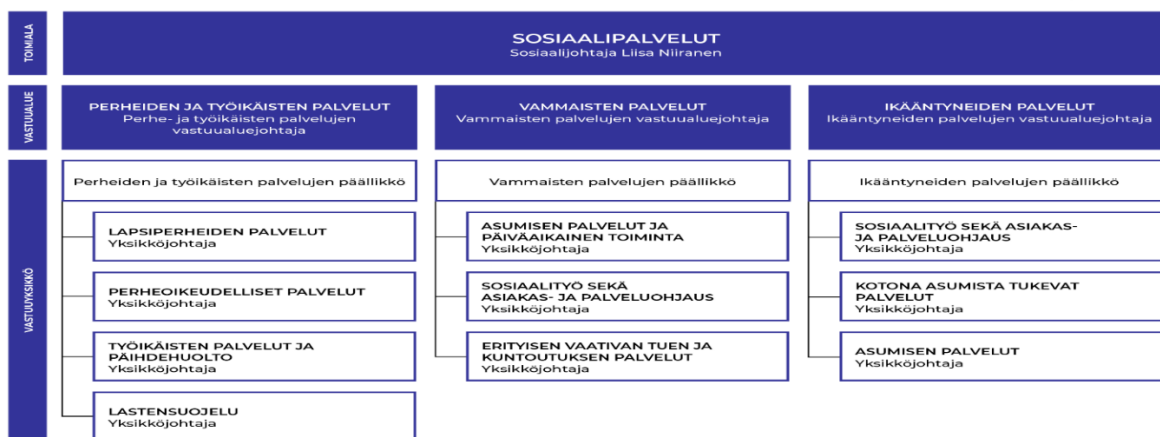
⁴² Tarkastuslautakunta 11.5.2023 § 46. Arviointikertomus 2022, s. 4 ja 21



Kuvio 4. Lapin hyvinvointialueen henkilöstöorganisaatio.⁴³

Sosiaalipalvelujen organisointi

Sosiaalipalvelujen toimiala jakaantuu kolmeen vastuualueeseen: perheiden ja työikäisten palvelut, vammaispalvelut ja ikäntyneiden palvelut. Sosiaalipalveluita järjestetään omana tuotantona, ostopalveluina ja palvelusetelillä sekä avustuksina.⁴⁴ Sosiaalipalveluissa työskentelee n. 3 300 viran- ja toimenhaltijaa (Kuvio 5).⁴⁵



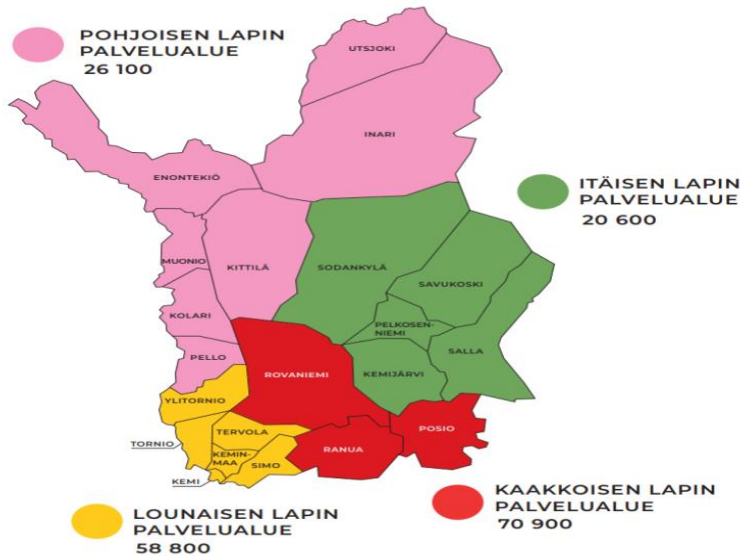
Kuvio 5. Sosiaalipalvelujen organisointi.

⁴³ Organisaatiokaaviot, Lapin hyvinvointialue. <https://lapitoy.sharepoint.com/sites/laphaintra-tietoa-hyvinvointialueesta/SitePages/organisaatiokaaviot.aspx> 15.10.2023, 15:00.

⁴⁴ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 81

⁴⁵ Aluehallitus 30.8.2023 § 309, Osavuosikatsaus ajalta 1.1.-30.6.2023, s. 23

Sosiaali- ja terveystalvuuissa on lisäksi neljä aluehallituksen 29.6.2022 § 175 muodostamaa palvelualueetta, jonka on katsottu olevan sisäinen organisoimnin tapa, mikä ei näy asiakkaille (Kuvio 6):



Kuvio 6. Palvelualueet ja asukasluku.⁴⁶

Aluehallitus päätti, että kullakin neljällä palvelualueella on neljä alueellista vastuuyksikköä, joita johtaa vastuuyksikköjohtajat. Kaikki sosiaalipalveluiden ja terveystalvuuksien vastuualueet ohjaavat ja tukevat sisällöllisesti ja ammatillisesti tarvittaessa kaikkien alueellisten vastuuyksikköiden toimintaa. Sosiaalipalvelujen toimialalla esihenkilötasoja on viisi-kuusi, vammais- ja terveystalvuissa pohjoisella ja itäisellä palvelualueella viisi.

Sosiaalipalvelujen organisoimntia on jatkettu siten, että suunnitellaan keskitetysti johdettavia toimintoja; esim. omais-, perhehoidon ja henkilökohtaisen avun keskus sekä vammais- ja terveystalvuuksien viranomaistoiminnan keskittäminen. Lisäksi lähiesihenkilötyötä on vahvistettu vuoden 2023 aikana. Johtamisen haasteena on alueen laajuus ja toimintojen hajanaisuus. Yhteiset toimintaohjeet tehty, mutta toimeenpano vie aikaa.

Henkilöstön rekrytoimnissa on ollut suuria vaikeuksia. Sosiaalipalveluiden palvelutuotanto tapahtuu pääosin lähitalvuina palvelualueilla. Palvelualueen johtoryhmien toiminta on osin määrittelemättä,⁴⁷ ja ne koetaan toiminnasta käsin yhteensovittamisen välineenä, ei johtamisen rakenteena.⁴⁸ Lounaisella palvelualueella terveydenhuollon ulkoistus tuo lisäksi omat erityispiirteensä johtamisen, hallinnan ja valvonnan näkökulmasta.

Kuviossa 7. näkyy, miten sosiaal- ja terveystalvuuksien organisoimnti pohjoisen Lapin alueella. Talvuuksien organisoimnti on jaettu samalla tavalla kaikilla neljällä palvelualueella.

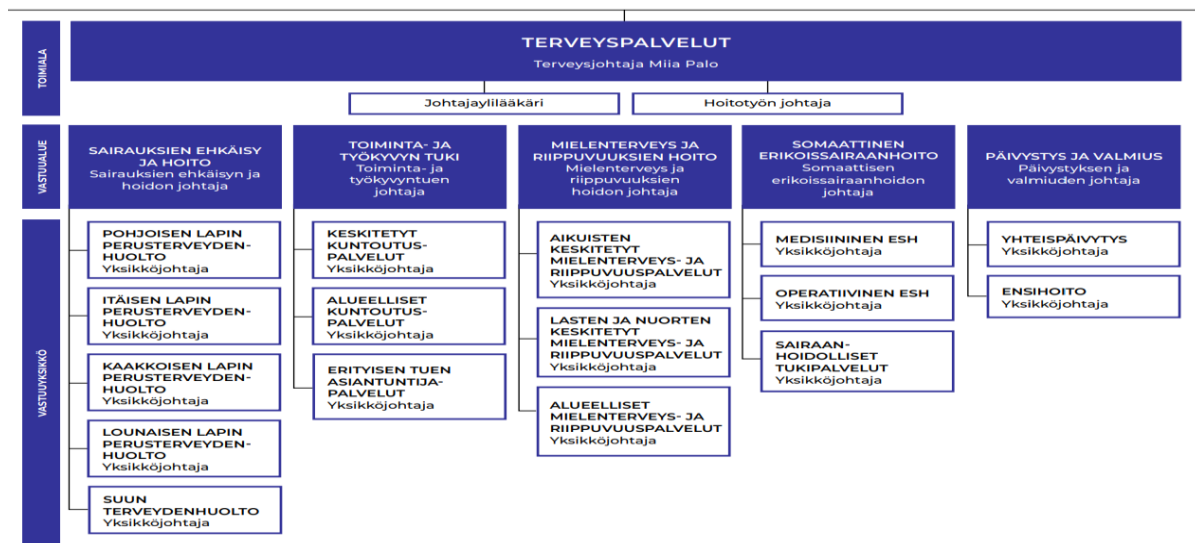
⁴⁶ <https://lapitoy.sharepoint.com/sites/laphaintra-hallinto-kehitys/SitePages/Infografiikka.aspx>, 4.10.2023, 16:28

⁴⁷ Arviointitilaisuus 21.9.2023

⁴⁸ Arviointitilaisuus 21.3.2024

Terveyspalvelujen organisointi

Terveyspalveluissa työskentelee n. 3 100 henkilöä.⁵¹ 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.⁵² Sairauksien ehkäisy ja hoidon vastuualueella näkyy palvelualuemallin mukainen jako pohjoisen, itäisen, kaakkoisen ja lounaisen Lapin perusterveydenhuoltoon (Kuvio 9).



Kuvio 9. Terveyspalvelujen organisointi.⁵³

Terveyspalveluissa on virallisen organisaation lisäksi aluehallituksen 29.6.2022 § 175 muodostamat neljä palvelualueita samoin kuin sosiaalipalveluissa (kts. Kuvio 7, sivu 29).

Aluehallitus päätti, että kullakin neljällä palvelualueella on neljä alueellista vastuuyksikköä, joita johtaa vastuuyksikköjohtajat. Kaikki terveyspalveluiden vastuualueet ohjaavat ja tukevat sisällöllisesti ja ammatillisesti tarvittaessa kaikkien alueellisten vastuuyksiköiden toimintaa. Terveyspalvelujen toimialalla esihenkilötasoja on viisi. Kuviossa 7. näkyy myös, miten sosiaali- ja terveyspalvelut on organisoitu pohjoisen Lapin alueella. Palvelut on jaettu samalla tavalla kaikilla neljällä palvelualueella.

⁵¹ Aluevaltuusto 19.12.2022 § 137, Talousarvio 2023, s. 36

⁵² Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 99

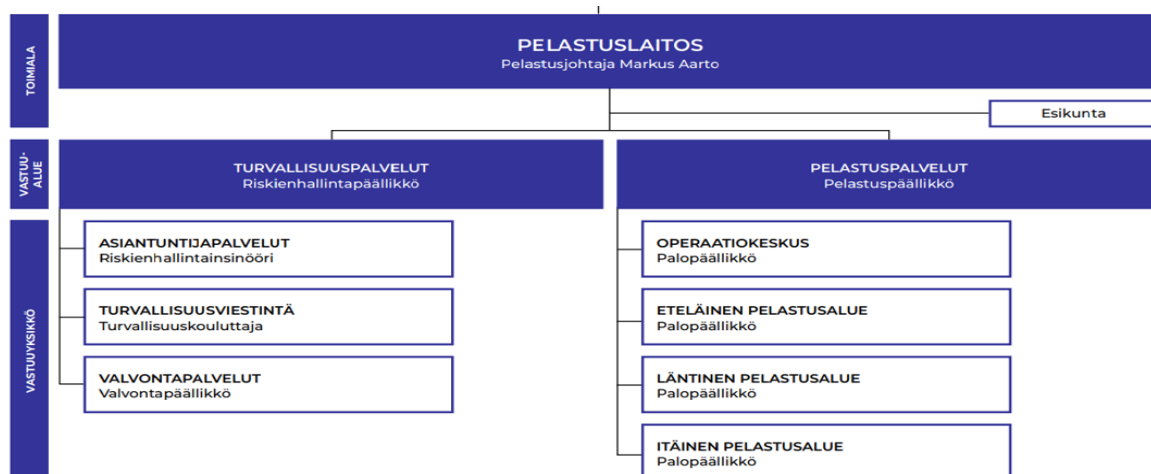
⁵³ Organisaatiokaavio, Lapin hyvinvointialue. <https://lapitoy.sharepoint.com/sites/laphaintra-tietoa-hyvinvointialueesta/SitePages/organisaatiokaaviot.aspx>. 5.7.2023, 15:30

Pelastuslaitoksen organisointi

Pelastuslaitoksen toimiala jakautuu kahteen vastuualueeseen: turvallisuuspalvelut ja pelastuspalvelut (Kuvio 10). Turvallisuuspalvelut jakautuu kolmeen vastuuyksikköön: asiantuntijapalvelut, turvallisuusviestintä ja valvontapalvelut.

Pelastuspalvelut jakautuu 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.

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.⁵⁴



Kuvio 10. Pelastustoimen organisointi.⁵⁵

⁵⁴ Lapin pelastuslaitos. <https://pelastustoimi.fi/lappi/meista>. 10.8.2023, 10:05

⁵⁵ Organisaatiokaaviot, Lapin hyvinvointialue. <https://lapitoy.sharepoint.com/sites/laphaintra-tietoa-hyvinvointialueesta/SitePages/organisaatiokaaviot.aspx>. 31.7.2023, 12:14

Johtopäätökset - Lapin hyvinvointialueen organisaatio:

- Siirtymävaiheen organisaatioksi tarkoitettu henkilöstöorganisaatio on pysynyt ennallaan vuoden 2023 aikana.
- QWL (Quality of Working Life, työelämän laatu) tulosten⁵⁶ mukaan Lapin hyvinvointialueella on erityisesti parannettavaa sosiaali- ja terveydenhuollon toimialoilla johtamisessa ja esihenkilötoiminnassa, mikä kertoo siitä, että organisaation kehittämistä olisi tullut jatkaa aiotusti vuonna 2023.
- Luottamushenkilöorganisaatio on pysynyt ennallaan.
- Päätöksenteko on edelleen aluehallitusvetoista.
- Valtuuston tiedonsaannista tulisi huolehtia paremmin. Valtuustoinfot ja seminaarit ennen päätöksentekoa sujuvoittavat valtuuston toimintaa.
- Saamen kielen lautakunta on asetettu aluevaltuustossa 9.10.2023 § 47.
- Palvelualueiden rooli on epäselvä, eikä niitä ole kirjattu hallintosääntöön.
- Lapin hyvinvointialue on saanut 3.10.2023 Saamelaiskäräjien saamen kielen neuvoston Saamen kieliteko -palkinnon tunnustuksena saamenkielisten palvelujen ja saamen kielen aseman edistämiseksi tehdystä ansiokkaasta työstä Suomessa. Erityistehtävä saamen kielen huomioimiseksi sosiaali- ja terveyspalveluissa on onnistunut hyvin.

5. Tavoitteet ja niiden toteutumisen arviointia

”Valtava hallinnollinen fuusio ei ole sujunut kaikkialla ongelmitta. Tilanne on parempi kuin yleinen keskustelu antaa ymmärtää.”

Aluevaltuuston jäsen

5.1. Valtakunnalliset tavoitteet

Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä annetun lain (612/2021, jäljempänä sotejärjestämislaki) 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

⁵⁶ Ks. Kuvio 12, s. 43

hyvinvointialueiden toimintaa, vaikka sote-järjestämislaissa viitataan niiden huomiointiin 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.⁵⁷

Tässä arviointikertomuksessa 2023 peilataan valtakunnallisten tavoitteiden toteutumista vuonna 2023 vuosille 2023-2026 voimassa olleisiin sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisiin tavoitteisiin.⁵⁸ Nämä tavoitteet on sittemmin päivitetty⁵⁹ tammikuussa 2024 pääministeri Petteri Orpon hallitusohjelman ja kansallisen palvelureformin pohjalta. Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisia tavoitteita on vuonna 2024 aikaisempaa vähemmän, yhteensä kahdeksan. Keskeisiä sosiaali- ja terveydenhuollon tavoitteita ovat yhdenvertaisuus, kustannusvaikuttavuus, yhteistyö ja tieto. Valtakunnalliset tavoitteet laaditaan jatkossa valtiovarainministeriön koordinoimana koskemaan kaikkia hyvinvointialueiden tehtäviä. Tullessaan voimaan nämä valtioneuvoston yhteiset tavoitteet hyvinvointialueille korvaavat voimassa olevat tavoitteet.

Sote-järjestämislain mukaan valtakunnallisesti on määriteltävä seuraavat tavoitteet:

- 1) tavoitteet sosiaali- ja terveydenhuollon yhdenvertaisen toteutumisen, vaikuttavuuden, palvelujen yhteensovittamisen ja kielellisten oikeuksien turvaamiseksi sekä sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi;
- 2) tavoitteet hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi sekä hyvinvointialueiden, kuntien ja muiden toimijoiden väliselle tätä koskevalle yhteistyölle;
- 3) tavoitteet sosiaali- ja terveydenhuollon koulutus-, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnalle sekä sosiaali- ja terveydenhuollon tiedonhallinnan kehittämiseksi;
- 4) tavoitteet hyvinvointialueiden väliselle ja sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyöalueiden väliselle yhteistyölle ja työnjaolle;
- 5) tavoitteet sosiaali- ja terveydenhuollon tuottavuuden ja kustannusvaikuttavuuden lisäämiselle;
- 6) yleiset linjaukset sosiaali- ja terveydenhuollon investoinneista; sekä
- 7) tavoitteet alueellisen ja valtakunnallisen valmiuden ja varautumisen toteuttamiseksi.

Strategisten tavoitteiden valmistelu tehdään yhteistyössä hyvinvointialueiden, muiden ministeriöiden, järjestöjen sekä muiden tahojen kanssa. Niitä kuullaan valmistelussa.⁶⁰

Vuosille 2023-2026 sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisia tavoitteiden⁶¹ seuraukseksi on määritelty mittarit, on yhteensä yksitoista (Kuvio 11). Tavoitteet on ryhmitelty neljän yläperiaatteen alle, jotka havainnollistavat ja selkeyttävät tavoitteiden keskeisiä

⁵⁷ Leppänen *et al.* 2024, s. 74

⁵⁸ STM 2022:18

⁵⁹ STM 2024:2, s. 8

⁶⁰ Leppänen *et al.* 2024, s. 76






⁶¹ STM 2022:18, s.17

teemoja. Yläperiaatteita ovat: palvelujen laatu paranee, lisätään toiminnan vaikuttavuutta, sosiaali- ja terveydenhuolto on toimiva osa yhteiskuntaa sekä tiedon ja tutkimuksen merkitys kasvaa.



Kuvio 11. Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet vuosille 2023–2026.

Henkilöstökokemuksen, hyvän johtamisen ja talouden tasapainon näkökulmasta olevat valtakunnallisten tavoitteiden mittarit ja niiden toteutuminen Lapin hyvinvointialueella ovat seuraavat:

Tavoite	Mittarit	Arviointi
Tavoite 1.	Toiminnallisen ja henkilöstöpoliittisen tasa-arvosuunnitelman laatiminen on aloitettu vuonna 2023 ja henkilöstö on osallistettu tasa-arvosuunnitelman laatimiseen tasa-arvolain määrittelemällä tavalla (kyllä/ei)	
Tavoite 2.	Mittareita arvioidaan vuoden 2024 arviointikertomuksessa osana strategista painopistettä: asiakaskokemus.	
Tavoite 3.	Henkilöstömitoituksen toteutuminen iäkkäiden henkilöiden tehostetussa palveluasumisessa ja pitkäaikaisessa laitoshoidossa	
	Täyttämättömien lääkäritehtävien (lääkärivaje) osuus kaikista terveyskeskusten lääkäritehtävistä, %	
	Hyvinvointialueella on käytössä säännöllinen laaja-alainen sotehenki-	

löstön työhyvinvoinnin tilaa kuvaava kysely/selvitys (kyllä/ei)

Hyvinvointialue seuraa sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöiden riittävyyttä palvelukokonaisuuksissa ammattiryhmittäin (kyllä/ei)



Sosiaali- ja terveystalouden ammattien alueelliset vajeet ja kehitysnäkymät (Ammattibarometri -> Työvoimabarometri)



Henkilöstökertomuksen viisi tunnuslukua: – Henkilötyövuosi – Henkilöstön ikärakenne – Vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus – Sairauspoissaolot – Henkilöstön osaamisen kehittäminen / koulutuspäivät



Tavoite 4. Tilikauden yli-/alijäämä, 1 000 euroa



Vuosikate, % poistoista



Laskennallisen rahoituksen suhde hyvinvointialueen nettokäyttökustannuksiin.



Tavoite 5. Mittareita arvioidaan vuoden 2024 arviointikertomuksessa osana strategista painopistettä: asiakaskokemus.



Tavoite 6. Hyvinvointialueen sisäisessä ohjauksessa hyödynnetään vaikuttavuuden mittareita (kyllä/ei)



Hyvinvointialue on mukana vaikuttavuusverkostossa (kyllä/ei)



Hyvinvointialueella suunnitellaan/on käynnissä vaikuttavuuden pilotteja (kyllä/ei)



Tavoite 7. Yhteistyörakenteet ja toimintamallit ovat olemassa (kyllä/ei)



Alueet ovat tehneet YTA-sopimuksen (kyllä/ei)



TEA-viisarin kuntien hyte-työn aktiivisuus



Alueella on käytössä elintapaohjauksen tarkistuslista (kyllä/ei)



Tavoite 8. Valmiussuunnittelu perustuu kansallisesti yhtenäisiin perusteisiin (kyllä/ei)



Varautuminen perustuu kansallisesti yhtenäisiin perusteisiin (kyllä/ei)



Tavoite 9. Julkisissa hankinnoissa on huomioitu sosiaalinen, taloudellinen ja ekologinen kestävyys (kyllä/ei)



Hyvinvointialueiden strategioissa on huomioitu sosiaalinen, taloudellinen ja ekologinen kestävyys (kyllä/ei)



Tavoite 10. TKKI-toimintaan on luotu toimintamallit perustason palveluihin liittyen

a. kansallisella ja



b. alueellisella tasolla (kyllä/ei)





Alueilla on luotu alueelliset yhteistyörakenteet sidosryhmien kesken tukemaan koulutus-, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan YTA-tasoisena strategisen suunnitelman toteuttamista (kyllä/ei)



Asiakas- ja potilasturvallisuusmittarit on otettu käyttöön hyvinvointialueella (kyllä/ei)



Tavoite 11. Sosiaali- ja terveysministeriön, hyvinvointialueiden ja keskeisten valtakunnallisten toimijoiden yhteistyössä on laadittu yhteinen tiekartta vuoteen 2030 ja toimintasuunnitelma vuosille 2023–2026



Yhteistyöalueen hyvinvointialueet ovat laatineet yhteisen suunnitelman merkittävien tietojärjestelmien hankkimiseksi ja käyttöönottamiseksi ja sopineet siitä YTA-sopimuksessa. Suunnitelma laaditaan 31.12.2023 mennessä (kyllä/ei)



Hyvinvointialue hyödyntää valtakunnallisesti ja alueiden yhteistyönä kehitettyjä ratkaisuja (kyllä/ei)



Digitaalisten palvelujen kypsyystasoa mitataan osana THL:n luomaa kypsyystasomittaria, joka toteutetaan osana Suomen kestävän kasvun ohjelman toimeenpanoa



Valtakunnallisista tavoitteista parhaiten Lapin hyvinvointialueella on toteutunut vuonna 2023 seuraavat tavoitteet: tavoite 7. (yhteistyörakenteet ja toimintakäytänteet), tavoite 8. (valmiussuunnittelu ja varautuminen) ja tavoite 10 (TKKI, tutkimus- ja kehittämistoiminta). Eniten tekemistä on tavoitteiden 4. (talous) ja 6. (vaikuttavuusperusteisuus) toteutumiseksi.

Pelastustoimen valtakunnallisesta strategiasta säädetään pelastustoimen järjestämislain (613/2021) 8 §:ssä. Valtakunnallisissa strategisissa tavoitteissa on lain mukaan määriteltävä:

- tavoitteet pelastustoimen palvelujen yhdenvertaisen toteutumisen ja palvelujen vaikuttavuuden turvaamiseksi sekä yhdenvertaisuuden ja sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi;
- tavoitteet turvallisuuden edistämiseksi ja hyvinvointialueiden ja kuntien ja muiden toimijoiden väliselle tätä koskevalle yhteistyölle pelastustoimessa;
- pelastustoimen kehittämisen valtakunnalliset strategiset tavoitteet;
- pelastustoimen tiedonhallinnan kehittämisen valtakunnalliset strategiset tavoitteet;
- tavoitteet hyvinvointialueiden väliselle yhteistyölle pelastustoimessa;
- tavoitteet hyvinvointialueiden pelastustoimen tuottavuuden ja kustannusvaikuttavuuden lisäämiselle;
- yleiset linjaukset pelastustoimen laajakantoisista investoinneista; sekä
- tavoitteet pelastustoimen alueellisen ja valtakunnallisen valmiuden ja varautumisen toteuttamiseksi.

Valtakunnalliset tavoitteet voivat koskea myös muita pelastustoimen kehittämiseksi tarpeellisia asioita.⁶² Hyvinvointialueen on seurattava sote-toimintaansa sekä verrattava tietoja muiden hyvinvointialueiden tietoihin. Omien tietojen seurannassa ja arvioinnissa voidaan hyödyntää kansallisia tietoja, kuten kustannus- ja vaikuttavuusmittareita (KUVA-mittaristo) sekä kansallisia rekisteri- ja tilastoaineistoja.⁶³ Lapin hyvinvointialueen strategiajohtaja Sirkka-Liisa Olli kuuluu THL:n valtakunnallisen strategisen ohjauksen ja johtamisen tiedon asiantuntijaryhmään varajäsenenä YTA-alueelta. Ryhmässä kehitetään SOTE-KUVA-mittaristoa.⁶⁴

Hyvinvointialueen velvollisuudesta valvoa järjestämisvastuullaan olevaa sote-toimintaa säädetään valvontalain⁶⁵ 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.⁶⁶ 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.⁶⁷ Aluehallitus on päättänyt 31.1.2024 § 48 sijoittaa omavalvontayksikön valvonnan ja varautumisen vastuualueelle hallinto- ja tukipalveluissa.

5.2. Lapin hyvinvointialueen strategiset tavoitteet

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.

⁶² Leppänen *et al.* 2024, s. 76-77

⁶³ Leppänen *et al.* 2024, s. 69

⁶⁴ Tarkastuslautakunta 22.2.2024 § 18. Kirjalliset vastaukset tarkastuslautakunnan lisäselvityspyyntöihin.

⁶⁵ Leppänen *et al.* 2024, s. 95

⁶⁶ Leppänen *et al.* 2024, s. 94

⁶⁷ Aluehallitus 20.12.2023 § 517

Hyvinvointialueella laaditaan yksi hyvinvointialuestrategia, joka kattaa alueen kaikki tehtävälalat. Hyvinvointialuestrategia tarkistetaan vähintään kerran aluevaltuuston toimikaudessa. Hyvinvointialuestrategian sisällöstä säädetään hyvinvointialuelain 41 §:ssä. Hyvinvointialueen strategiassa tulee ottaa huomioon ainakin:

- 1) asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen hyvinvointialueen tehtävälalla;
- 2) palvelujen järjestämistä ja tuottamista koskevat strategiset linjaukset;
- 3) hyvinvointialueen tehtäviä koskevissa laeissa säädetyt palvelutavoitteet;
- 4) omistajapolitiikka;
- 5) henkilöstöpolitiikka; sekä
- 6) asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet.

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

Lakisääteisiä strategian toteuttamisohjelmia ovat sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia, hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden suunnitelma sekä pelastuslaitoksen palvelutasopäätös, mikä valmistui vuoden 2023 aikana. Muut lakisääteiset ohjelmat valmistuvat keväällä 2024 yhtäaikaisesti talouden sopeuttamisohjelman kanssa, minkä kärjet ovat nousseet palvelustrategian valmistelusta.⁶⁸ 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 alkuperäisiä valtakunnallisia tavoitteita.⁶⁹ Tarkastuslautakunta hyväksyi 24.8.2023 § 72 Arviointisuunnitelman vuosille 2023-2025, jonka mukaan on tehty vuoden 2023 arviointikertomuksen työohjelma ja sen toteuttamissuunnitelmat (§ 73). Arviointisuunnitelman perusteella Arviointikertomukseen 2023 on valittu strategisista painopisteistä seuraavat:

- talouden tasapaino,
- henkilöstökokemus, ja
- hyvä johtaminen.

Jokaisen strategisesta painopisteen osalta arvioidaan tavoitteiden toteutumista ja onnistumista. Lisäksi arvioidaan mittaristoa. Yleisesti ottaen mittareita on liikaa, vuoden 2023 aikana tavoitetasoja ei ole määritelty eikä mittarointia muutettu, vaikka mittarit ovat osin vaikeasti tulkittavia, ja tiedon saanti on hankalaa.

⁶⁸ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 61

⁶⁹ Arviointilaisuudet, syksy 2023



5.2.1. Talouden tasapaino strategisena tavoitteena

Hyvinvointialueen on laadittava taloutensa ja toimintansa suunnittelua ja johtamista varten sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia osana hyvinvointialuestrategiaa. Palvelustrategiassa on otettava huomioon 22 §:ssä tarkoitetut sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet.⁷⁰

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.

Aluevaltuuston 6.2.2023 § 5 hyväksymän Lapin hyvinvointialueen strategian talouden tasapaino näkökulmat ja näkökulman strateginen tavoite sekä mittarit on esitetty Taulukossa 5.

Taulukko 5. Talouden tasapaino strategisena tavoitteena ja mittarit.

Näkökulma	Näkökulman strateginen tavoite	Mittari	
Kustannustietoisuuden lisääminen	<i>Parannamme palveluiden järjestämisen ja tuotannon kustannustietoisuutta.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Oman toiminnan tuottavuusluvut Nettokäyttökustannukset €/asukas, kehitys (%), vertailu muihin hyvinvointialueisiin 	 
Resurssien ja niiden käytön optimointi	<i>Mitoitamme ja optimoimme resurssit väestön palvelutarpeiden mukaisesti.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Tarvakioidut kustannukset Erikoissairaanhoidon kustannusten osuus sote-kustannuksista (%) Ehkäisevien ja perustason palvelujen osuus keskeisistä asiakassegmenteistä/palvelu- ja hoitoketjuista (% ja €) Järjestämisen kustannukset; oma toiminta, ostopalvelut, palveluseteli ja avustukset (% ja €) 	   
Toiminnan vaikuttavuuden parantaminen	<i>Kohdistamme resursseja vaikuttavaan toimintaan.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Digitalisaatio-ohjelma on laadittu ja otettu käyttöön (kyllä/ei) Hankerahoituksen määrä, €/asukas ja osuus ulkoisista tuloista Strategisten kumppanuuksien määrä (lkm) 	  
Kestävä talous	<i>Toiminta on taloudellisesti kestävä.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Tilikauden yli-/alijäämä, 1 000 euroa Vuosikate, % poistoista Laskennallisen rahoituksen suhde hyvinvointialueen nettokäyttökustannuksiin 	  

⁷⁰ Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (612/2021)

Talouden tasapaino tavoitteiden toteutumisen arviointia

Tarkastuslautakunta on katsonut Arviointikertomuksessa vuodelta 2022,⁷¹ että hyvinvointialueen talouden valmistelua olisi voitu resursoida vahvemmin, mutta tiedostanut samalla rekrytointihaasteet. Haasteena on myös talouden tasapainottaminen. Vuodelle 2023 tehtiin alijäämäinen budjetti (-43,2 miljoonaa euroa), joka tulisi kattaa vuoden 2026 loppuun mennessä. Talouden tasapainottaminen edellyttää merkittäviä rakenteellisia muutoksia.

Hyvinvointialueen taloussuunnitelmavuosien 2024-2026 ja talousarvion 2024 kehysten tavoitteena on talouden tasapaino vuoden 2026 loppuun mennessä. Talouden tasapainolla tarkoitetaan sitä, että hyvinvointialueella ei ole kumulatiivista alijäämää, vuosikate mahdollistaa lainanottovaltuuden ja sen myötä tarkoituksenmukaisen investointitason kaikkina taloussuunnitelmavuosina. Hyvinvointialueelle vuonna 2023 kertynyt alijäämä tulee kattaa vuoden 2026 loppuun mennessä. Myös vuonna 2024 syntyvä alijäämä tulee kattaa vuoden 2026 loppuun mennessä. Jos alijäämää ei ole katettu lain mukaisessa aikataulussa, alue voi joutua arviointimenettelyyn. Talouden tasapainottaminen vuosina 2024-2026 riippuu siitä, kuinka nopeasti päätöksiä talouden tasapainottamiseksi voidaan tehdä.⁷²

Suomen julkisen talouden kestävyysvajeen vuoksi Lapin hyvinvointialueen on sopeutettava toimintaansa ja talouttaan. Lapin hyvinvointialueella palvelustrategian ja talouden sopeuttamisohjelmaa on valmisteltu yhdistettynä. Strategian toimeenpanoa ja toteutuksista seurataan ja raportoidaan aluevaltuustolle osana hyvinvointialueen toiminnan seuranta ja raportointia.⁷³

Aluehallitus käynnisti talouden sopeutusohjelman valmistelun verrattain myöhään, vaikka merkit talouden budjetoitua suuremmasta alijäämästä olivat selvät jo viimeistään loppusyksystä 2023. Vuonna 2023 joulukuussa hyväksyttiin 47 miljoonan talouden sopeutus/säästöohjelma valtuustossa osana talousarviota.

Aluehallituksen käynnistämän tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman (myöhemmin nimellä sopeuttamisohjelma) tavoitteena on sopeuttaa taloutta pysyvästi vähintään 45 miljoonalla eurolla. Alijäämäennusteen paisuessa on ennakoitavissa, että 45 miljoonan euron sopeutus ei välttämättä riitä talouden tasapainottamiseen.⁷⁴ Lapin hyvinvointialueen sopeuttamisohjelmaa on käsitelty aluehallituksessa 14.2.2024 § 73 ja 28.2.2024 § 89 sekä linjaustasoisesti aluevaltuustossa 19.2.2024 § 9. Ohjelma on hyväksytty aluevaltuustossa 22.4.2024 § 19.

⁷¹ Tarkastuslautakunta 11.5.2023 § 46

⁷² Aluehallitus 6.9.2023 § 324 Talousarvioketäy taloussuunnitelmavuosille 2024-2026 ja talousarviolle 2024 sekä talousarvion laadintaohjeet vuodelle 2024

⁷³ Arviointitilaisuus 16.11.2023

⁷⁴ Aluehallitus 7.11.2023 § 412. Osavuosikatsaus Q3 ajalla 1.1.-30.9.2023.

Mittariston arviointia

Joulukuussa 2022 hyväksytyissä sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisissa tavoitteissa⁷⁵ talouden mittareita ovat tilikauden yli-/alijäämä (1 000 euroa), vuosikate (% poistoista) sekä laskennallisen rahoituksen suhde hyvinvointialueen nettokäyttökustannuksiin.






Tammikuussa 2024 päivitettyissä valtakunnallisissa tavoitteissa⁷⁶ talouden mittareita ovat sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalvelujen kustannusten osuus kokonaiskustannuksista (THL arvio), kertynyt yli- / alijäämä (euroa / asukas), vuosikate (% poistoista), laskennallisen rahoituksen suhde hyvinvointialueen nettokäyttökustannuksiin (THL arvio) sekä sosiaali- ja terveystoiminnan nettokäyttökustannukset yhteensä (euroa / asukas, ind. 5 956).

Lapin hyvinvointialueen strategian talouden tasapainon painopisteen mittaristossa ovat sekä vanhentuneiden valtakunnallisten tavoitteiden että päivitettyjen tavoitteiden mittarit. Näiden lisäksi hyvinvointialuestrategiassa on yhdeksän muuta mittaria. Talouden tasapainon mittarit ovat perusteltuja ja helposti saatavissa. Tavoitetasot kuitenkin puuttuvat.

5.2.2. Henkilöstökokemus strategisena tavoitteena










Aluevaltuuston 6.2.2023 § 5 hyväksymän Lapin hyvinvointialueen strategian henkilöstökokemuksen näkökulmat, joita ovat työntekijälähtöisyys, hyvinvoiva ja osallistuva henkilöstö, osaamisen kehittäminen, johtamisen ja esihenkilötyön vahvistaminen, henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja rekrytointi sekä työnantajamielikuva. Näkökulmittain on esitetty strateginen tavoite sekä mittarit (Taulukko 6).

Taulukko 6. Henkilöstökokemus strategisena tavoitteena ja mittarit.

Näkökulma	Näkökulman strateginen tavoite	Mittari	
Työntekijälähtöisyys	<i>Organisaatiokulttuuri- ja rakenteet tukevat työntekijälähtöisyyttä.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Kunta- ja hyvinvointialue työntekijöiden yhteisesti laatimat tunnusluvut Suosittelu työnantajana QWL 	 
Hyvinvoiva ja osallistuva henkilöstö	<i>Henkilöstö kokee työnantajan olevan sitoutunut henkilökunnan hyvinvoinnin kehittämiseen. Henkilöstöllä on monipuoliset mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa hyvinvointialueen toiminnan kehittämiseen, jossa myös tasa-arvon näkökulmat huomioidaan.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Kunta- ja hyvinvointialue työntekijöiden yhteisesti laatimat tunnusluvut Hyvinvointialueella on yhdenmukaistettu ja otettu käyttöön sovitut henkilöstön osallistumista ja vaikuttamista edistäviä tapoja (lkm) Henkilöstökysely 	  

⁷⁵ STM 2022:18, s. 21

⁷⁶ STM 2024:2, s. 15

		<ul style="list-style-type: none"> Toiminnallisen ja henkilöstöpoliittisen tasa-arvosuunnitelman laatiminen on aloitettu vuonna 2023 ja henkilöstön on mahdollista osallistua tasa-arvosuunnitelman laatimiseen tasa-arvolain määritelmällä tavalla (kyllä/ei) 	
Osaamisen kehittäminen	<i>Tunnistamme vaikuttavan toiminnan kannalta tarvittavat osaamiset sekä osaamistarpeet, rakennamme yhteistyössä toimivat osaamisen kehittämisen mallit.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Kunta- ja hyvinvointialuetyöntekijöiden yhteisesti laatimat tunnusluvut 	
Johtamisen ja esihenkilötyön vahvistaminen	<i>Johtamiskulttuuri ja -rakenteet vahvistavat esihenkilötyön laatua ja mielekkyyttä.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Erillisen vuosittaisen kyselyn tulokset Jatkuva kysely työelämän koetusta laadusta (QWL) 	 
Henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja rekrytointi	<i>Henkilöstövoimavarojen johtamisesta luodaan suunniteltu ja toimiva kokonaisuus.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Erillisen vuosittaisen kyselyn tulokset Jatkuva kysely työelämän koetusta laadusta (QWL) Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten alueelliset vajeet ja kehitysnäkymät (Ammattibarometri-> Työvoimabarometri) 	  
Työntajamielikuva	<i>Olemme työnantajana vastuullinen, luotettava, ihmellinen ja yhdenvertainen.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Vuosittaiset kyselyt eri kohderyhmille Jatkuva kysely työelämän koetusta laadusta (QWL) 	 

Henkilöstökokemuksen tavoitteiden toteutumisen arviointia

Henkilöstökokemuksen tavoitteiden pysyvämpien mittareiden valinta oli tarkoitus tehdä loppuvuoden 2023 - alkukevään 2024 aikana. Vuodelle 2024 on käyttöön otettu QWL (työelämän laadun mitta) ja ensimmäinen mitta on tehty syyskuussa 2023.⁷⁷ Ensimmäisellä kierroksella haasteena oli määrittää raportoitavia yksiköitä ja esihenkilökiinnityksiä, sillä organisaatorakenne on niin moninainen ja eri toimialueilla erilainen. Suomalaisen työelämän laadun keskiarvo QWL tulos on 60, Laphan tulos oli 59,2%.

QWL-kysely toistettiin helmikuussa 2024 ja siihen saatiin yhteensä 2 754 vastausta, joka on 408 enemmän kuin syyskuussa 2023 (Kuvio 12). Työelämän laadun QWL-indeksi on haastavassa toimintaympäristössä säilynyt lähes ennallaan 58,8 % (-0,4 %). Henkilöstö kokee, että parhaiten on kehittynyt väittämä ”Tehtävät ja tavoitteet ovat niin selkeät, että ymmärrän, mitä minulta odotetaan”. Tämä yhdessä toimintakulttuurin vahvistumisen kanssa kertoo, että kuohunnan vaiheesta on siirrytty vakiintumisen vaiheeseen.

Tarkasteltaessa tuloksia vastaajan tehtävän/työroolin mukaan voidaan havaita, että monissa ryhmissä on QWL-indeksi vahvistunut. Syksyllä 2023 matalalla ollut keskijohdon kokemus työelämän laadusta on myös vahvistunut, mikä on hyvä signaali lähitulevaisuuden kehittymisen kannalta.⁷⁸ Huomattavaa on, että sosiaalipalveluissa tulokset ovat

⁷⁷ Arviointitilaisuus 19.10.2023

⁷⁸ Tarkastuslautakunta 22.2.2024 § 18. Kirjalliset vastaukset tarkastuslautakunnan lisäselvityspyyntöihin.

kauttaaltaan hieman parantuneet, kun taas hallinto- ja tukipalvelujen osalta QWL tulokset ovat heikentyneet. Muutokset ovat olleet vähäisiä.

Pelastuslaitoksen tulokset ovat kauttaaltaan parhaimmalla tasolla suhteessa muihin toimialoihin. Tämä saattaa johtua siitä, että pelastuslaitoksella organisatoriset muutokset tehtiin jo ennen Lapin hyvinvointialueelle siirtymistä.

	QWL	Johtaminen	Esihenkilötoiminta	Toimintakulttuuri	Osaaminen	Prosessit	Työkyvyttömyysriski	Sairaspoissaoloriski	Työuupumusriski	Vaihtuvuusriski	Riski-indeksi
	58.8% ↓-0.4%	35.8% ↓-1.4%	58.8% ↓-0.6%	73.5% ↑+0.2%	68.9% ↓-0.7%	56.9% ↑+0.6%	133 ↑+20	366 ↑+68	71 ↑+16	175 ↑+12	13.6 ↑+0.2
Hallinto- ja tukipalvelut (Harri Tiuraniemi)	58.5% ↓-2%	41% ↓-1.2%	56.2% ↓-3.3%	71.4% ↓-1.3%	66.7% ↓-3.9%	57% ↓-0.2%	19	45 ↓-2	6 ↑+2	18 ↑+1	13.7 ↑+0.9
Kehittämisen- ja strategiapalvelut (Mikko Häikiö)	62.3% ↑+0.7%	43.2% ↑+0.1%	65.3% ↑+2.4%	73.3% ↑+1.1%	74.2% ↓-1.4%	55.6% ↑+1.1%	3	9 ↓-3	0 ↓-4	4 ↓-8	11.1 ↓-1.9
Pelastuslaitos (Markus Aarto)	73.5% ↑+5.6%	66.3% ↑+3.5%	71.1% ↑+1%	83% ↑+7.9%	79.7% ↑+6.7%	67.4% ↑+8.9%	0 ↓-1	3	1 ↑+1	0 ↓-3	7.2 ↓-1.6
Sosiaalipalvelut (Liisa Niiranen)	58.4% ↑+0.9%	35% ↑+0.4%	58.8% ↑+3.1%	73.2% ↑+0%	69% ↑+0.5%	55.9% ↑+0.7%	51 ↑+17	148 ↑+37	41 ↑+23	83 ↑+17	13.9
Terveyspalvelut (Miia Palo)	58.5% ↓-1%	33.5% ↓-2.5%	58.7% ↓-2.8%	74% ↑+0.5%	68.6% ↓-0.8%	57.5% ↑+0.7%	55 ↑+2	155 ↑+37	21 ↓-7	69 ↑+5	13.5

Kuvio 12. Lapin hyvinvointialueen QWL toimialoittain.⁷⁹

QWL-tuloksia tullaan huomioimaan ja seuraamaan esihenkilötyön ja kehittämisen yhteydessä sekä muutoin työyhteisöjen tilan tarkastelussa. Kevan maksuton työhyvinvointikysely ("pulssi"-kysely) on tulossa myöhemmin käyttöön ja se mahdollistaa QWL-kyselyä paremmin räätälöinnin työnantajan tarpeisiin.

Mittariston arviointia

Joulukuussa 2022 hyväksytyissä sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisissa tavoitteissa⁸⁰ henkilöstömittareita ovat:

- henkilöstömitoituksen toteutuminen iäkkäiden tehostetussa palveluasumisessa ja pitkäaikaisessa laitoshoidossa,
- täyttämättömien lääkäritehtävien (lääkärivaje) osuus kaikista terveyskeskusten lääkäritehtävistä (%),

⁷⁹ Tarkastuslautakunta 22.2.2024 § 18. Kirjalliset vastaukset tarkastuslautakunnan lisäselvityspyyntöihin. QWL-tuloksissa (vertailu kevät 2024 ja syys 2023). Nuoli ylöspäin = tulos on parantunut ja nuoli alaspäin = tulos on huonontunut verrattuna syksyn 2023 mittaukseen.

⁸⁰ STM 2022:18, s. 21

- hyvinvointialueella on käytössä säännöllinen laaja-alainen sote-henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa kuvaava kysely/selvitys (kyllä/ei),
- hyvinvointialue seuraa sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöiden riittävyyttä palvelukokonaisuuksissa ammattiryhmittäin (kyllä/ei), ja
- sosiaali- ja terveysalan ammattien alueelliset vajeet ja kehitysnäkymät (Ammattibarometri).⁸¹

Tammikuussa 2024 päivitettyissä valtakunnallisissa tavoitteissa⁸² henkilöstömittareita ovat Hyvän työn ohjelman tiedot sekä henkilöstökertomuksen⁸³ tiedoista mm.:

- henkilötyövuosien lukumäärä,
- henkilöstön ikärakenne,
- vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus,
- sairauspoissaolot,
- henkilöstön osaamisen kehittäminen / koulutuspäivät,
- keskeisimmät henkilöstövajeet, ja
- vuokratyövoiman käyttö.

Päivitettyihin tavoitteisiin on uutena mittarina tuotu muun muassa viimeksi mainittu vuokratyövoiman käyttö.

Henkilöstökokemuksen mittareissa tulisi sisällyttää valtakunnallisten tavoitteiden mittarit. Lapin hyvinvointialueen strategian henkilöstökokemuksen painopisteen mittaristossa ei ole kuitenkaan otettu suoraan valtakunnallisten tavoitteiden mittareita. Monen näkökulman kohdalla on viitattu Kunta- ja hyvinvointialuetyöntekijöiden yhteisesti laatimiin tunnuslukuihin, jotka ovat yksilöimättä, epämääräisiä mittareita, ja tiedot ovat vaikeasti saatavissa. Lisäksi on otettu käyttöön uusia mittareita, joita ei vuonna 2023 määritely. ”Yhteisesti laaditut tunnusluvut” tuottaisivat kansallisesti vertailtavaa tietoa, mutta näitä tunnuslukuja ei ole vielä määritely. Tämä tarkentunee vuonna 2024, siksi arviointi tavoitteesta on keltaisella (tavoitteen toteutus on aloitettu, kesken).

Henkilöstökokemukseen valitut mittarit ovat perusteltuja ja helposti saatavissa. Tavoite-
tasot kuitenkin puuttuvat näidenkin mittareiden osalta.

⁸¹ Huom! Ammattibarometri on muuttunut Työvoimabarometriksi.

⁸² STM 2024:2, s. 15

⁸³ STM 2022:18, s. 21

5.2.3. Hyvä johtaminen strategisena tavoitteena

Aluevaltuuston 6.2.2023 § 5 hyväksymän Lapin hyvinvointialueen strategiassa yhdeksi painopisteeksi on nostettu hyvä johtaminen.⁸⁴ Hyvän johtamisen näkökulmia Lapin hyvinvointialueen strategiassa ovat: strateginen johtaminen, muutoksen johtaminen, ihmisten johtaminen, toiminnan johtaminen ja verkostojen johtaminen

Näitä näkökulmia seurataan Taulukon 7. mukaisilla mittareilla, joita ovat, johtoryhmän itsearviointi, kansallisten tavoitteiden saavuttaminen parhaimman kvartaalin joukossa, QWL, johtamisjärjestelmän kehittäminen sekä vertailu muihin hyvinvointialueisiin aluekehityksen laajan tilannekuvan indikaattoreilla.

Taulukko 7. Hyvä johtaminen strategisena tavoitteena ja mittarit.

Näkökulma,	Näkökulman strateginen tavoite	Mittari	
Strateginen johtaminen	<i>Johdamme hyvinvointialuetta vahvistetun strategian pohjalta.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Strategian tavoitteissa edistyminen (johtoryhmän itsearviointi) 	
Muutoksen johtaminen	<i>Etenemme uudistukselle asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Uudistukselle asetetut tavoitteet saavutetaan.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Kansallisten tavoitteiden saavuttamisessa parhaimman kvartaalin joukossa hyvinvointialueista 	
Ihmisten johtaminen	<i>Johto innostaa, tukee ja motivoi.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Suosittelu työnantajana (QWL) Jatkuva kysely työelämän koetusta laadusta (QWL) 	 
Toiminnan johtaminen	<i>Kehitämme organisaatiota ja sen suoriutuskykyä systemaattisesti.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Johtamisjärjestelmä on laadittu ja sitä tukeva johtamisen kehittämisohjelma käytössä (kyllä/ei) 	
Verkostojen johtaminen	<i>Tuotamme yhdessä arvoa aktiivisella kumppanuudella ja verkostoyhteistyöllä Lapin ja koko pohjoisen alueen elinvoiman edistämiseksi.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Lapin hyvinvointialueen erityistarpeet huomioidaan rahoituksessa (vertailu muihin hyvinvointialueisiin, aluekehityksen laajan tilannekuvan indikaattorit) 	

Hyvän johtamisen tavoitteiden toteutumisen arviointia

Organisaation kehittämistä ei ole jatkettu vuoden 2023 aikana lukuun ottamatta pieniä toimialojen sisäisiä muutoksia. Tarkastuslautakunnan päähavainto oli, että Laphan toiminta oli vuonna 2022 hyvin virkahenkilö- ja hallitusvetoista. Sen vuoksi tarkastuslautakunta esittikin kannanottonaan Arviointikertomuksessaan vuodelta 2022, että organisoitua on selkeytettävä. Tarkastuslautakunta piti tärkeänä, että käynnistymisvaiheen organisaatio ei jää pysyväksi ja, että tarvittavia ja selkeyttäviä muutoksia tehdään vuonna 2023. Hallintosääntöön tulisi kirjata johtamisjärjestelmä kokonaisuudessaan.

⁸⁴ Aluevaltuusto 6.2.2023 § 5, Lapin hyvinvointialuestrategia 2023-2025, s. 14

Jako viralliseen ja sisäiseen epäviralliseen organisaatioon nähtiin epätarkoituksenmukaisena.

Lapin hyvinvointialueella ei ole edes valmistelussa hyvä hallinto ja johtamistapa -ohjeistusta (Corporate Governance, CG) tai eettisiä ohjeita. Johtamisen ja esihenkilötyön kehittämishanke on kuitenkin käynnistynyt ja Lapin hyvinvointialueen johtaja Jari Jokela on nimetty valtiovarainministeriön julkisen johtamisen ryhmän jäseneksi. Ryhmän tehtävänä on laatia ehdotus johtamisen periaatteiksi ja niiden toteuttamisen tueksi julkisessa hallinnossa.⁸⁵

Esihenkilötasoja ja johtajien määrää tulisi Lapin hyvinvointialueen tarkastuslautakunnan mukaan arvioida uudelleen. Lisäksi tulisi selkeyttää, miten palvelukokonaisuuksia palvelualueilla johdetaan.⁸⁶ QWL tulosten (syksy 2023) mukaan esihenkilötoimintaan, johtamiseen ja toimintakulttuuriin tyytyväisimpiä oltiin pelastuslaitoksella ja tyytymättömmimpiä sosiaalipalveluissa. Tyytyväisimpiä johtamiseen olivat ylimmän johdon ja Lapin hyvinvointialueen johtoryhmän jäsenet (72,5%) ja vähiten tyytyväisiä sosiaalityöntekijät sekä ohjaajat (29,2 %). Tämä kertoo siitä, etteivät suorittavan työn työntekijät ole tyytyväisiä nykyiseen organisointi- ja johtamismalliin. Ylin johto on tyytyväinen johtoryhmätyöskentelyyn, vaikka kokoukset tapahtuvat etäyhteyksillä.⁸⁷

Aluehallitus on käsitellyt 18.10.2023 § 385 lausuntoaan aluevaltuustolle niistä toimenpiteistä, joihin arviointikertomus 2022 antoi aiheita ja todennut, että organisaation selkeyttäminen on tarpeen. Hyvinvointialueen palvelustrategia ja palvelujen järjestämishjelma on kuitenkin hyväksytty aluevaltuustossa vasta 22.4.2024 § 18, minkä jälkeen organisaatiomuutosten valmistelu aloitettaneen.

Johtamisjärjestelmä on kirjattu hallintosääntöön. Organisaatorakennetta ei ole kokonaisuudessaan kirjattu hallintosääntöön, vaan toimialojen jakautuminen vastuualueisiin on siirretty aluehallituksen toimivaltaan ja vastuualueiden jakautuminen vastuuyksikköihin hyvinvointialuejohtajan toimivaltaan. Tämän tarkoituksena on ollut mahdollistaa tarvittavien organisaatiomuutosten toteuttaminen joustavasti. Organisaatiomuutoksia ei ole kuitenkaan tehty.

Sekä toimielin- että henkilöstöorganisaation uudelleenarviointi ja selkeyttäminen on edelleen tarpeen, samoin esihenkilötasojen määrän kriittinen tarkastelu. Henkilöstöasioita koskevat delegointipäätökset on tehty. Aluehallitus on päättänyt toimivallan siirrosta alaiselleen henkilöstölle sosiaalipalveluissa 7.12.2022 sekä talousasioissa 7.12.2022, 22.2.2023 ja 20.9.2023. Toimivallasta asiakasmaksuissa on aluehallitus päättänyt 1.3.2023. Aluehallituksen käsitteilyyn tulevien asioiden määrä ei ole vähentynyt, ja käsiteltyjen asioiden tarkoituksenmukaisuuteen tulisi edelleen kiinnittää huomiota.

⁸⁵ Arviointitilaisuus 16.11.2023; <https://lapha.fi/w/aluehallituksen-paatoksia-14.2.24>. 23.2.2024, 14:24

⁸⁶ Tarkastuslautakunta 11.5.2023 § 46

⁸⁷ Tarkastuslautakunta 22.2.2024 § 18. Kirjalliset vastaukset tarkastuslautakunnan lisäselvityspyyntöihin.

Mittariston arviointia

Joulukuussa 2022 hyväksytyissä sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisissa tavoitteissa⁸⁸ ei ole suoraan johtamiseen liitettäviä tavoitteita eikä mittareita (ks. tarkemmin luku 5.1, s. 32). Tammikuussa 2024 päivitettyissä valtakunnallisissa tavoitteissa⁸⁹ johtaminen on kuitenkin nostettu omaksi tavoitteekseen. Esimerkiksi toiminnan ohjauksessa ja johtamisessa painotetaan vaikuttavuusperusteisuutta (tavoite 4), jonka mittariksi on valittu vaikuttavuuden mittareiden hyödyntämisen kehittyminen hyvinvointialueiden sisäisessä ohjauksessa (THL:n arvio, konsultoiden kansallista vaikuttavuuskeskusta).

Lapin hyvinvointialueen strategian hyvän johtamisen painopisteen mittaristo on muihin painopisteiden mittaristoihin verrattuna lyhyempi, mikä on hyvä. Valtakunnallisissa tavoitteissa johtamisen näkökulmasta korostuu YT-alueen tason yhteistyö, kun taas Lapin hyvinvointialueen strategiassa on verrattain vähän huomioitu YTA-yhteistyötä, eikä siihen liittyviä mittareita tai tavoitetasoja ole määritelty.

Aluekehityksen laajan tilannekuvan indikaattorit ovat erittäin laaja verkostojen johtamisen mittaristo (ks. Taulukko 7, s. 45). Ne kuvaavat myös suurilta osin taloudellista kehitystä, kuten bruttokansantuote (BKT). BKT:n rinnalle on kehitetty aidon kehityksen indikaattori GPI (Genuine Progress Indicator). Aluekehitysohjelmia on tutkittu GPI:n näkökulmasta maakunnan kestäväen hyvinvoinnin kehittäjinä ja niiden hyvinvointia kuvaavia indikaattoreita on kritisoitu heikon vastaavuuden vuoksi.⁹⁰

Strategisten mittareiden haasteena on niiden suuri määrä ja se, että osa niistä on sellaisia, jotka ovat vaikeasti saatavilla tai pitää tuottaa itse. Ongelmana on myös se, että tiedot saadaan eriaikaisesti, eri lähteistä. Suurin haaste mittaristossa on se, että tavoitetasot puuttuvat, mikä vaikeuttaa seurantaa ja tekee siitä jopa mahdotonta. Mittaamisessa on hyvä painottaa yhtenäisten kansallisten indikaattoreiden käyttöä vertailtavuuden ja saatavuuden takaamiseksi.⁹¹

5.3. Toimialojen tavoitteet vuodelle 2023

5.3.1. Sosiaalipalvelujen tavoitteet

Sosiaali- ja terveydenhuollon integraatiota on varmistettu mm. yhtenäisellä johtoryhmätyöskentelyllä, kouluikäisten palveluiden kehittämällä ja palvelualuekohtaisten oppilashuollon yhteistyöryhmien kokoamisella. Järjestämissuunnitelman ja siihen liittyvien osaohjelmien sekä talouden tasapainottamisen valmistelutyötä on tehty syksyn 2023

⁸⁸ STM 2022:18, s. 27

⁸⁹ STM 2024:2, s. 16, s. 19-20

⁹⁰ Ilvessalo-Lax 2023, s. 2

⁹¹ Arviointitilaisuus 21.9.2023

aikana vastuualueilla ja ohjelmien vastuuhenkilöiden toimesta. Sosiaalipalveluista osa-ohjelmissa selvitetään mm. ympärivuorokautisen asumisen oman tuotannon määrää ja laitoshoidon purkua (Kolpene).

Vammaisten asumispalveluissa hinnat poikkeavat suuresti toisistaan, koska palvelua on ostettu suorahankintoina. Palveluntuottajien kanssa on käyty neuvottelut asumispalveluiden hinnoista. Ikääntyneiden asumispalveluissa on jo tehty iso kilpailutus ja vammaispalveluissa vastaava on käynnistynyt. Hallinto- ja tukipalvelujen, erityisesti toimistopalveluiden ja asiakaslaskutuksen eriytyminen substanssitoimialalta on vaikuttanut sosiaalipalveluiden toimintoihin ja prosessien muodostaminen on vielä kesken. Tilanne on kuitenkin parantunut.

Osa sekä ikääntyneiden että vammaisten asumispalveluiden palveluntuottajista on irtaantunut palvelusetelien sääntökirjoista. Sääntökirjoista irtaantumisia on tapahtunut myös vuoden 2023 aikana vuoden 2024 hinnankorotusesitysten yhteydessä. Sääntökirja on asiakirja, jolla Lapin hyvinvointialue asettaa palvelusetelilain (569/2009) 5 §: ssä tarkoitetut hyväksymiskriteerit palvelun tuottajille. Lapin hyvinvointialue velvoittaa palvelun tuottajat noudattamaan sääntökirjan määräyksiä.⁹²

Aluehallitus teki keväällä 2023 päätöksen sosiaalihuollon yhtenäisen asiakastietojärjestelmän käyttöönotosta. Päätöksestä huolimatta projekti ei käynnistynyt vuoden 2023 aikana ja siten myös käyttöönotto siirtyi.⁹³ Sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen käsittelystä annettuun lakiin (703/2023) esitetään muutoksia (HE16/2024) mm. sosiaalihuollon Kanta-palveluun liittymisen määräaikoihin, sosiaalihuollon ammattilaisten oikeuksiin saada tietoja potilaiden Kela-etuuksista sekä terveydenhuollon oikeuksiin luovuttaa potilastietoja potilaan kanssa sovitulle palvelunantajalle.

Hallitusohjelman mukaisesti sosiaali- ja terveysministeriö on selvittänyt tarvetta muuttaa asiakastietolakiin sisältyviä siirtymäaikoja. Erityisesti tarvetta on muuttaa määräaika, johon mennessä sosiaalihuollon palvelunantajien on liityttävä Kanta-palvelujen käyttäjiksi. Tarve määräaikojen siirtämiseen johtuu siitä, että hyvinvointialueet hankkivat parhaillaan uusia tietojärjestelmiä. Lakien on tarkoitus tulla voimaan mahdollisimman pian.⁹⁴

Hallinto- ja tukipalveluiden sekä sosiaalipalveluiden toimialan yhdyspintoja koskevat rakenteet ovat yhä osin hahmottumatta ja toimintatavat luomatta. Em. syistä johtuen viranomaistehtävien johtaminen on vaikeutunut useilla eri yhdyspinnoilla ja epäselvyydet kuormittavat palveluiden järjestämistä (vrt. Taulukko 8). Esimerkiksi itäisellä palvelualueella ongelmia on aiheuttanut vammaispalvelu- (380/1987) ja sosiaalihuoltolain (1301/2014) mukaisten kuljetusten järjestäminen. Matkapalvelukeskus on ilmoittanut joutuvansa kilpailuttamaan kuljetukset uudelleen. Taksivälityksen puuttuminen ja normaalitason hintojen on arvioitu nostavan kuljetuskustannuksia alueella noin 10 %.

Sosiaalihuollon ammattihenkilöstön riittävydessä on ollut haasteita koko vuoden. Ammattihenkilöstön riittämättömyys, henkilöstön rekrytointiongelmat ja vaihtuvuus, toimin-












⁹² mm. Aluehallitus 7.12.2022 § 427. Palvelusetelisääntökirja ikääntyneiden asuminen, s. 3

⁹³ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023 s. 83

⁹⁴ <https://stm.fi/-/hallitus-ehdottaa-muutoksia-asiakastietolakiin>, 27.3.2023, 16:09

nan yhdenmukaistaminen ja siitä aiheutuneet muutokset sekä hajanaiset asiakastieto-järjestelmät ovat kuormittaneet sosiaalipalveluiden henkilöstöä joka tasolla. Vammais-palveluiden toiminnan luonne sosiaalihuollon erityispalveluina edellyttää riittäviä ja py-syviä resursseja viranomaistehtävien hoitamiseen sekä panostamista työntekijöiden pe-rehdyttämiseen että osaamisen kehittämiseen ja ammatilliseen johtamiseen.

Taulukko 8. Vertailu talousarviossa asetettuihin tavoitteisiin, sosiaalipalvelut.⁹⁵

Tavoite		Toteutuma	
Ikääntyneiden toimintakyvyn osallisuuden tukeminen	Yhteistyökäytännöt luotu ja sote-palveluiden yhteiset kuvaukset tehty palvelualueittain.	Yhteistyökäytäntöjen luominen käynnis-tynyt yhteistyössä terveystieteiden kanssa, mutta kuvauksia ei ole tehty. Yhteisiä käytänteitä sosiaalipalveluissa luotu TulSote ja VASA -hankkeen tuella. Rovaniemen hoitoketju ollut erityisessä selvittelyssä erityisesti alkuvuoden ai-kana.	  
Lasten ja nuorten mielenterveyden tukeminen	Yhteistyökäytännöt luotu	Lasten, nuorten ja perheiden palvelui-den yhteinen suunnittelutyö käynnisty-nyt VASA-hankkeen tuella. Palvelualuekohtaiset oppilas- ja opiske-luhuollon työryhmät sovittu koulutuksen järjestäjien kanssa ja ryhmät käynnisty-neet.	 
Strateginen tavoite	Mittari		
Lakisääteiset palvelutakuut toteutuvat	Sosiaalihuollon palveluihin pääsy toteutuu lakien ja kansallisten tavoitteiden mukaisesti. 7 vrk - 3kk	Sosiaalipalveluiden raportointi on puut-teellista eri järjestelmien vuoksi. Palvelutakuu ei kaikilta osin ole toteutu-nut ja toteutumisessa on alueellisia eroja.	 
Tehtävänkuvien selkiyttäminen	Laaditut tehtävänkuvat	Mallitehtävänkuvien laadinta käynnisty-nyt.	
Asiakas saa tarvitsemansa pal-velut joustavasti ja yhteensovitet-tuna kokonaisuutena.	Mittarit suunniteltu ja valittu.	Valmistelussa, mutta tietopohja puut-teellinen.	
Turvallinen siirtymä toteutuu ja palveluiden yhtenäistäminen on käynnistynyt.	Yhteydenotot	Yhteydenottoja ei ole voitu lukumääräi-sesti seurata, mutta alkuvuoden runsai-siin yhteydenottoihin verrattuna tilanne normalisoitunut.	
Perustason palvelut vahvistuvat ja painopiste siirtyy raskaam-mista palveluista perustasolle.	Lastensuojelun uudet asiakkaat vähenevät. Perhekeskusten lkm Ikääntyneiden jonotusvuorokau-det	Vertailutieto on ollut puutteellinen, mutta uudet asiakkuudet eivät vähentyneet. TulSote-hankkeen tuella perhekeskus-toimintaa on kehitetty, kehittäminen jat-kuu vakiinnuttamisrahalla palvelualueit-tain. Jonotusvuorokausia ollut erityisesti kaakkoisella alueella, mutta myös muilla alueilla.	

⁹⁵ Aluehallitus 7.11.2023 § 412, Q3 osavuosisikatsaus 1.1.-30.9.2023; Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 91-92



5.3.2. Terveyspalvelujen tavoitteet

Hoidon saatavuus toteutuu pääosin. Erikoissairaanhoidossa hoitotakuu ylittyi vuonna 2023 tekonivelleikkauksissa ja kardiologiassa hoitajapulan ja toimenpideradiologien puutteen vuoksi. Perusterveydenhuollossa THL:n tilastojen mukaan hoito on toteutunut 0-14 vrk:ssa 84 prosentissa hoitotakuukäynneistä elokuussa 2023 ja suun terveydenhuollossa 94% potilaista on päässyt hoitoon 3 kk kuluessa vuonna 2023. Hoitoon pääsyn seuranta ja omavalvontaa vaikeuttaa, että hoitoonpääsytiedot tilastoituvat eri potilastietojärjestelmistä eri tavoin ja mielenterveys- ja päihdepalvelujen tai kuntoutuspalvelujen osalta ei hoitoon pääsystä synny käytännössä lainkaan luotettavaa tietoa.














Peruspalveluissa suurimmat ongelmat ovat hammaslääkäripulan vuoksi Rovaniemen suun terveydenhuollossa, minkä osalta Lapin AVI on määrännyt 800 000 € uhkasakon. Perusterveydenhuollon avosairaanhoidon lääkärille pääsystä hoitotakuu osittain ylittyy ja terveysasemakohtaisesti hoitoon pääsystä on eroja. Pääsääntöisesti kuitenkin kiirettömään hoitoon pääsee 2-3 vk ajassa.

Lapin hyvinvointialueella on psykologipula, minkä vuoksi mm. neuropsykiatristen häiriöiden diagnostiikassa on pitkät jonot. Perustason mielenterveyspalveluissa on edelleen puutteita etenkin lasten ja nuorten palveluissa. Puheterapeuteista ja toimintaterapeuteista on myös pulaa, eikä kuntoutus toteudu kaikilta osin 3 kk määräajassa (vrt. Taulukko 9). Palveluja on jouduttu palveluiden turvaamiseksi ostamaan. Toimistotyön tuki ei ole vielä kattavasti järjestynyt vastuuyksiköille ja kehittämistä on jatkettu toimistopalvelujen kanssa.

Taulukko 9. Vertailu talousarviossa asetettuihin tavoitteisiin, terveyspalvelut.⁹⁶

Strateginen tavoite	Toimenpide ja mittari	Toteuma	
Lasten ja nuorten mielenterveyden tukeminen	Kehittämistoimenpiteet käynnistetty kaikilla palvelualueilla monialaisena yhteistyönä kyllä / ei, laadullinen raportointi.	Kyllä. Kouluikäisten palvelujen kehittämistyö sekä neuropsykiatristen palvelujen kehittäminen on käynnissä Vasa2-hankkeen tuella. Palvelualuekohtaisten opiskeluhoillon seurantar ryhmien käynnistymisestä on sovittu koulutuksen järjestäjien kanssa. Perhekeskustoiminnan jatkuvuus on turvattu vuodelle 2024.	
	Kouluterveyskyselyn mielenterveyteen liittyvät indikaattorit paranevat	Lasten ja nuorten mielenterveyttä kuvaavat kouluterveyskyselyn indikaattorit olivat heikentyneet vuonna 2023 vuoteen 2021 verrattuna.	

⁹⁶ Aluehallitus 7.11.2023 § 412, Q3 osavuosisikatsaus 1.1.-30.9.2023; Aluehallitus 27.3.2023 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 91-92

<p>Hyvinvointia ja terveyttä tukevan elämäntavan tukeminen</p>	<p>Terveystieteiden asiantuntijat mukana paikallisissa ja alueellisissa hytetu-yhteistyörakenteissa. Kyllä / Ei</p> <p>Yhteisiä hytetu- ja elintapaohjauksen toimintamalleja on sovittu, otettu käyttöön ja toimintaa seurataan. kyllä / ei, laadullinen raportointi</p> <p>Hyvinvointilähete- tai vastaava toimintamalli käytössä uusilla alueilla kyllä / ei</p>	<p>Kyllä. Kuntien hytetu-työryhmät.</p> <p>Arkeen voimaa –ryhmätoiminta on käynnistynyt yhteistyössä kuntien ja järjestöjen kanssa.</p> <p>Seksuaaliterveysneuvontaa on kehitetty osana maksuttoman ehkäisyn käyttöönottoa.</p> <p>Kyllä.</p>	   
<p>Ikääntyneiden toimintakyvyn ja osallisuuden tukeminen</p>	<p>Sosiaali- ja terveystieteiden yhteiset kuvaukset ikääntyneiden palveluissa tehty palvelu-alueittain kyllä / ei</p> <p>Ikäihmisten hoitoketjun toimivuus, laadullinen raportointi, sairaaloissa jatkohoitoa odottavien määrä.</p>	<p>Pääosin ei. Kehittämistä on tehty hanketuella yhteistyössä ikääntyneiden palvelujen kanssa. Toiminnan ja talouden tilannekuvan kehittyminen edellyttää uudelleentarkastelua vuonna 2024 sekä palvelurakenteiden että toimintakäytänteiden osalta.</p> <p>Erikoissairaanhoidosta jatkohoitoon siirtymisen on sujuvoitunut, kun perusterveydenhuollon vuodeosastopaikkoja on käytetty potilaan kotikunnasta riippumatta. Perusterveydenhuollon vuodeosastojen potilaista sen sijaan merkittävä osuus odottaa ympärivuorokautista hoivaa eikä ole sairaalahoidon tarpeessa</p>	 
<p>Väestön arjen turvallisuuden edistäminen: päivystyksellisen palveluketjun kehittäminen</p>	<p>116117 otettu käyttöön kyllä / ei</p> <p>Sote-tike-kehittäminen käynnistynyt kyllä / ei</p>	<p>Ei. Käyttöön oton selvitys on tehty ja toiminta suunniteltu käynnistäväksi syksyllä 2024.</p> <p>Kyllä. Tilannekusselvitys on alkuvaiheessa ja jatkuu 2024.</p>	 
<p>Palvelujen saatavuus ja jatkuvuus, lakisääteinen hoitotakuu toteutuu</p>	<p>Hoitoonpääsy < 14 vrk (pth) ja < 3 kk (suun th), muuten terveydenhuoltolain mukaan. Hoidon jatkuvuusindikaattori otettu käyttöön kyllä/ ei</p>	<p>Perusterveydenhuollon avosairaanhoidon kiireettömän lääkärin vastaanoton odotusaika yli 7 vrk hoidon tarpeen arvioinnista, osuus toteutuneista käynneistä, (viimeisin THL tilasto lokakuu 2023) Lappi 43,5 %, koko maa 47,7.</p> <p>Perusterveydenhuollon suun th kiireettömän hammaslääkäriajan odotusaika yli 3 kk, osuus toteutuneista käynneistä. Suu terveydenhuollossa THL tilastojen mukaan yli 3 kk odottaneiden määrä: Lappi 7,9 %, koko maa 16,7 % Rovaniemen suun terveydenhuollon saatavuusongelmaa ratkottu toimintavuoden aikana. Erikoissairaanhoidon yli 6 kk odottaneet / 10 000 asukasta 31.12.2023: Lappi 21, koko maa 48.</p> <p>Hoidon jatkuvuusindikaattori on otettu käyttöön.</p>	  
<p>Asiakkaan kohtaaminen ja kohdellut: asiakaskokemuksen mittaaminen THL:n määrittelyjen mukaisesti</p>	<p>Asiakaskokemuksen mittareita on yhtenäistetty THL määrittelyjen mukaan kyllä/ei,</p> <p>Asiakaskokemusta raportoidaan kyllä / ei</p>	<p>Ei.</p> <p>Asiakaskokemuksen mittaamisen toteutus on viivästynyt ja asiakaskokemuksen mittaaminen on edelleen puutteellista.</p>	 



5.3.3. Pelastuslaitoksen tavoitteet

Toimialajohtaja tekee päätökset määrärahojen siirroista toimialan vastualueiden, vastuuyksiköiden ja niiden alayksiköiden välillä. Toimialajohtajan tulee havaittuaan, että toimialan tai vastualueen toiminnalliset tai taloudelliset tavoitteet ylittyvät tai alittuvat merkittävästi, raportoida asiasta hyvinvointialuejohtajalle sekä tehdä esitys tarpeellisista toimenpiteistä. Hyvinvointialuejohtajan tulee huolehtia, että asian merkittävyudestä riippuen asia tuodaan aluehallituksen käsiteltäväksi.⁹⁷

Pelastustoiminta ohjaa hyvinvointialuestrategian lisäksi kansallinen strategia.⁹⁸ Pelastustoimen toimialan tavoitteet talousarviovuodelle 2023 ovat seuraavat:

Määrälliset tavoitteet

Pelastustoiminnan siirtyminen turvallisuusverkon käyttäjäksi (TUVE), ICT – kulu-
jen seuranta

Sopimuspalokuntatoiminnan tukeminen sekä kehittäminen ja uusien henkilöiden
rekrytoiminen, henkilöstömäärät sopimuspalokunnittain

Sopimuspalokuntalaisten kouluttaminen perus- ja täydennyskurssien koulutus-
suunnitelman kautta, toteutettujen kurssien määrä, koulutettu henkilöstö ja kus-
tannukset

Pelastustoiminnan lähtövalmiuden toteutumisen seuranta, erityisesti asemilla,
joilla lähtövalmius perustuu sopimuspalokuntasopimukseen

Pelastustoiminnan johtamisen kehittäminen paloasemaryhmissä sekä operaa-
tokeskuksissa, tilannekuvan ylläpito ja eri viranomaisten toimintojen yhteensovit-
taminen, tarvittavan henkilöstön rekrytointi paloasemaryhmiin

Pelastustehtävien hoitaminen tapahtuu mahdollisimman tehokkaalla ja tarkoituk-
senmukaisella tavalla

Pelastustoiminnan kaluston kunnossapitokustannusten seuranta ja vanhentu-
neen kaluston uusinta

Pelastustoiminnan suunnitelmien päivittäminen ja kohdekorttien laatiminen kor-
keariskisiin kohteisiin

Pelastustehtävien määrän kehitys (raportoitu vuodelta 2023)

Ensivastetehtävien määrän kehitys (raportoitu vuodelta 2023)

Turvallisuuspalvelujen määrälliset tavoitteet on esitetty palvelutasopäätöksessä,
valvontasuunnitelmassa ja turvallisuusviestintäsuunnitelmassa. Seurattavia mitta-
reita ovat valvontasuunnitelman ja turvallisuusviestinnän tavoitteiden toteutumi-
nen.

Laadulliset tavoitteet

Tuotetaan tehokkaita ja tarkoituksenmukaisia pelastuspalveluita työturvallisesti
koko maakunnan alueella.

⁹⁷ Aluevaltuusto 19.12.2022 § 137. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2023-2025, s. 22

⁹⁸ Aluevaltuusto 19.12.2022 § 137. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2023-2025, s. 48-49

Turvallisuuspalvelut pystytään tuottamaan palvelutasopäätöksen mukaisesti kansallisesti yhdenmukaisilla palveluilla hyödyntäen pelastuslaitoksien yhteisiä asiantuntijaverkostoja ja sähköisiä alustoja.

Määrälliset vuositavoitteet saavutettiin pelastuslaitoksen mukaan määräaikaisessa valvonnassa ja turvallisuusviestinnässä. Valvonnan suunnittelun tehtävänä on kohdentaa riskiperusteisesti valvonnan resurssit oikeisiin kohteisiin valvontatyössä. Valvonnan riskiperusteinen suunnittelu valvontaohjelmistossa keskitettiin yhdelle henkilölle, mikä on johtanut suunnittelun tarkentumiseen.

Vuodelle 2023 suunniteltu paloturvallisuuden itsearviointi ei käynnistynyt asiakkaiden tavoitettavuuteen liittyvistä haasteista ja kumppanuusverkoston valtakunnallisen opashankkeen viivästyminen johtuen. Erityisosaamista vaativissa asiantuntijapalveluissa oli viivettä ja poikkeamaa suunniteltua enemmän, poikkeamissa resurssit osoitautuivat vielä ohkaisiksi 2023 suorituskyvyn kehittyessä.⁹⁹ Edellä mainittuja pelastuslaitoksen määrällisiä, laadullisia tavoitteita tai strategisia tavoitteita eikä niiden tavoitearvoja ole raportoitu missään osavuosisikatsauksessa eikä tilinpäätöksessä ja toimintakertomuksessa 2023 lukuun ottamatta pelastustehtävien ja turvallisuusviestinnän lukumääriä.

Osavuosisikatsaus Q3 kuitenkin osoitti, että pelastuslaitoksella on seurantaansa varten olemassa Pronto-järjestelmä. Osavuosisikatsauksessa tavoitteet ja niiden raportointi tulisi yhdenmukaistaa muiden toimialojen kanssa. Pelastuslaitoksen osalta tavoitteiden asettamista ja raportointia tulisi jatkossa kehittää samansuuntaisesti kuin sosiaali- ja terveyspalvelujen toimialoilla.

⁹⁹ Aluehallitus 27.3.2023 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s.130-131

Johtopäätökset - Tavoitteiden toteutuminen:

- Valtakunnallisista sosiaali- ja terveydenhuollon tavoitteista on parhaiten toteutunut vuoden 2023 aikana valmiussuunnittelun ja varautumisen tavoite (tavoite 8). Huonoiten on toteutunut taloudellisen kestävyys tavoite (tavoite 4).
- Talous ei ole kestävällä pohjalla eikä talouden tasapaino strategisena tavoitteena näin ollen toteudu.
- Henkilöstökokemus strategisena tavoitteena on hyvin käynnistynyt. Tästä kertoo osaltaan luotettavan tietoperustan käyttöönotto. Suomalaisen työelämän laadun (QWL) keskiarvo on 60 %, Lapin hyvinvointialueella 58,8 %.
- Hyvä johtaminen strategisena tavoitteena on haasteellinen. Organisaation kehittämistä ei ole jatkettu vuonna 2023 ja QWL:n perusteella haasteita on etenkin johtamisessa ja esihenkilötoiminnassa. Tähän ratkaisuna on käynnistetty hankkeet rekrytoinnin ja esihenkilötyön kehittämiseksi.
- Pelastuspalvelujen organisaatiomuutokset tehtiin ennen siirtymistä hyvinvointialueelle ja toiminta siirtyi sellaisenaan. Tämä näkyy muista toimialoista parempina QWL tuloksina etenkin johtamisessa, esihenkilötoiminnassa ja toimintakulttuurissa.
- Vaikka toimialoilla on paljon tavoitteita, ei tavoitteiden saavuttamiselle ole asetettu minkäänlaista aikataulutusta eikä eri toimenpiteiden toteuttamiselle ole nimetty vastuuhenkilöitä.
- Pelastuslaitoksen määrällisiä ja laadullisia sekä strategisia tavoitteita ei ole raportoitu missään osavuositarkastuksessa. Tavoitteet tulisi olla yhdenmukaisia muiden toimialojen kanssa.
- Hyvinvointialuestrategia ja kansallinen strategia on yhteensovitettu, mutta ohjelmien (kuten pelastuslaitoksen palvelutasopäätös, PTP) yhteensovittaminen hyvinvointialueen sisällä jää epäselväksi.
- Hyvinvointialueen näkökulmasta haasteellista on hallitusohjelman vaihtuminen ja sen myötä päivittyneet valtakunnalliset tavoitteet. Lapin hyvinvointialuestrategia on rakennettu nyt jo vanhentuneiden valtakunnallisten tavoitteiden pohjalle.
- Kauttaaltaan mittareita on liikaa ja tavoitetasot puuttuvat, jolloin tavoiteltava suunta jää hämäräksi, mikä vaikeuttaa seurantaa. Mittareita tulisi yhtenäistää.

6. Talouden arviointia

”Ei tässä pelkästään leikata, kyllä tässä myös kuntoutetaan.”

Viranhaltija

6.1. Hyvinvointialueiden rahoitus

Lakia hyvinvointialueiden rahoituksesta (617/2021, jäljempänä rahoituslaki) sovelletaan valtion rahoituksen myöntämiseen hyvinvointialueissa tarkoitettujen hyvinvointialueiden järjestämistä varten kuuluvien tehtävien kustannusten kattamiseen. Hyvinvointialueille myönnetään valtion rahoitusta hyvinvointialueen asukasmäärän, sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tarvetta kuvaavien tekijöiden, asukastiheyden, vieraskielisyyden, kaksikielisyyden, saaristoisuuden, saamenkielisyyden, yliopistosairaalisien, hyvinvointin ja terveyden edistämisen toimien ja pelastustoimen riskitekijöiden perusteella.

Hyvinvointialue päättää saamansa valtion rahoituksen kohdentamisesta tehtäviensä hoitamiseen. Valtion rahoituksen tasoa varainhoitovuodelle määritettäessä kustannustason muutos otetaan huomioon hyvinvointialueiden hintaindeksin mukaisesti. Valtioneuvoston asetuksella säädetään tarkemmin hyvinvointialueindeksin laskennasta.

Rahoituslain 35a §:n mukaan hyvinvointialueen vuoden 2023 rahoitus korjataan maksamalla erillinen kertaluonteinen lisäys tai tekemällä erillinen kertaluonteinen vähennys (*kertakorvaus*), jos hyvinvointialueelle vuonna 2023 myönnetyn valtion rahoituksen eumäärä on tarkistuksen perusteella ollut hyvinvointialueen alueen kuntien toteutuneita kustannuksia pienempi tai suurempi. Hyvinvointialueiden vuoden 2023 rahoituksen ensimmäinen erä 1,86 miljardia euroa maksettiin joulukuussa 2022.¹⁰⁰ Se on kirjattu vuodelle 2023. Vuoteen 2026 saakka on käytössä siirtymätasaus, jolla huomioidaan laskennallisten ja toteutuneiden kustannusten eroa.¹⁰¹ Siirtymää hyvinvointialueen kuntien vuoden 2022 nettokustannuksista laskennalliseen rahoitusmalliin pehmentää portaittainen siirtymätasaus vuodesta 2023 alkaen.

Vuonna 2023 rahoitusmallin vaikutukset tasoitetaan siirtymätasauksella vielä kokonaisuudessaan. Toisin sanoen hyvinvointialueen rahoituksessa huomioidaan siirtymätasauksena alueen vuoden 2022 tasolla määritellyn laskennallisen rahoituksen ja siirtyvien kustannusten erotus kokonaan. Vuoden 2023 siirtymätasaus myös päivitetään tarkautuvasti vastaamaan kuntien tilinpäätöksistä ilmeneviä vuoden 2022 toteutuneita kustannuksia, kun todelliset kustannukset ovat tiedossa. Siirtymäkausi kestää seitsemän vuotta, jonka jälkeen porrastettu siirtymätasaus jää pysyväksi. Uusi rahoitusjärjestelmä sisältää siirtymävaiheessa tietopohjaan liittyviä epävarmuuksia, jotka poistuvat pääosin vuoden 2023 aikana.¹⁰²

¹⁰⁰ VN 2023. Hallituksen vuosikertomus 2022: Liite 1 Ministeriöiden tuloksellisuuden kuvaukset. s. 99

¹⁰¹ Laki hyvinvointialueiden rahoituksesta 617/2021 § 35

¹⁰² <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/hyvinvointialueiden-rahoituksen-siirtymavaiheen-epavarmuudet-poistuvat-ensimmäisten-vuosien-jalkeen>, 17.4.2024, 9:23

Hyvinvointialueiden rahoitus perustuu valtion rahoitukseen, eikä alueilla ole toistaiseksi verotusoikeutta. Rahoituksessa otetaan huomioon alueiden väliset erot palvelutarpeissa. Hyvinvointialueiden rahoitus on yleiskatteista ja se jaetaan hyvinvointialueille laskennallisten sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen tehtävien palvelutarvetta ja olosuhdetekijöitä kuvaavien tekijöiden perusteella. Tämän lisäksi osa rahoituksesta määräytyy asukasperusteisesti sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kriteerin kautta.

Hyvinvointialueiden suurimpana rahoituskriteerinä on THL:n tutkimukseen perustuva sosiaali- ja terveydenhuollon *sote-palvelutarvekerroin*, jonka perusteella määräytyy noin 80 prosenttia yleiskatteisesta rahoituksesta. Asukasmäärään perustuu noin 14,6 prosenttia rahoituksesta. *Asukasperusteinen rahoitus* myönnetään tasasuuruisesti euroa per asukas. Kriteeristä hyötyvät suhteellisesti eniten ne hyvinvointialueet, joiden kuntien toteutuneet sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen kustannukset ovat olleet keskimääräistä alhaisemmat. Laskennallista rahoitusta myönnetään myös vieraskielisten määrän ja ruotsinkielisten määrän perusteella sekä saamenkielisyyden, saaristisuuden ja asukastiheyden perusteella. Lisäksi yhtenä rahoituskriteerinä on *hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kerroin (hyte)*, joka sisältää erilaisia terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä kuvaavia indikaattoreita.¹⁰³

Hyvinvointialueiden sosiaali- ja terveydenhuollon yleiskatteisesta rahoituksesta suurin osa, noin 80 prosenttia, perustuu väestöjen palvelujen tarpeeseen. Palvelujärjestelmä ja hoitokäytännöt muuttuvat jatkuvasti, ja myös rekisteritietojen sisältö ja kattavuus paranevat. Tulevaisuuden sote-järjestelmä tarvitsee rahoituksen järjestämisen tueksi jatkuvaa kehittämis- ja tutkimustyötä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) tekee tutkimusta mahdollisimman oikeudenmukaisen rahoitusmallin kehittämiseksi. Rahoituksen jakautumisen perustana olevia tarvevakiointimalleja tulee lain mukaan tarkistaa vähintään neljän vuoden välein. THL toimittaa tarvekertoimet vuosittain elokuussa valtiovarainministeriölle hyvinvointialueiden rahoituslaskelmia varten. Tarvekertoimien ennakkotiedot toimitetaan ja julkaistaan vuosittain keväällä. Tarvekertoimien laskennassa käytettävä tietopohja jäädytetään vuosittain toukokuun viimeinen päivä.¹⁰⁴

Julkisen talouden suunnittelun painopiste on resurssien riittävyyden turvaamisessa, ei niinkään toimintaympäristön edellyttämien uusien toimintatapojen luomisessa. Toimintatapojen ja resurssien käytön muuttamisen mahdollistaminen tai siihen pakottaminen määrärahojen ja budjettien avulla voi olla hankalaa. Tarvitaan ohjaus- ja kontrollimenetelmien sekä kannusteiden kehittämistä.¹⁰⁵ Valtion ohjaus on vaikuttavuusperustaista, jolla pyritään kustannusvaikuttavuuteen. Vuoden 2023 tavoitteena on tämän saman vaikuttavuusperustaisen ohjauksen vakiinnuttaminen alueiden sisäiseen ohjaukseen. Yhtenä keinona tähän on muun muassa vertaisoppiminen, toisilta oppiminen. Työn tueksi

¹⁰³ Sote-uudistussivusto. <https://soteuudistus.fi/laskennallinen-rahoitusmalli>. 26.9.2023, 13:47

¹⁰⁴ <https://thl.fi/fi/web/sote-palvelujen-johtaminen/rahoitus-ja-kustannukset/hyvinvointialueiden-sote-palvelujen-tarveperustainen-rahoitus>. 25.10.2023, 14:17

¹⁰⁵ Åkerberg 2017. s. 27

on perustettu vaikuttavuusverkosto. Kestävän kasvun ohjelman (Recovery and Resilience Plan, RRP) rahoittamia vaikuttavuuspilotteja on lukuisia käynnissä ympäri Suomen, Lapissa ei yhtään.¹⁰⁶

Valtiovarainministeriön muutosjohtaja Ville-Veikko Ahosen¹⁰⁷ arvion mukaan hyvinvointialueiden toiminnan vakiintuminen kestää pitkään, arviolta ensimmäisen valtuustokauden. Monet ongelmat ovat periytyneet kunnilta. Kaikki alueet rakentavat ensimmäisenä toimintavuotenaan uudistus- ja muutosohjelmia. Uusi sote-rakenne on nyt tehty; sisältölaite tulee päivittää vastaamaan uutta tilannetta. Yksi merkittävä etu uudesta rakenteesta on se, että henkilöstö pystyy liikkumaan toimipaikkojen välillä, mikä voi mahdollistaa palveluverkon säilymisen.

Suomen julkisen talouden kestävyysvajeesta johtuen Lapin hyvinvointialue sopeuttaa toimintaansa ja talouttaan.¹⁰⁸ Kaikilla alueilla etsitään myös digitaalisia ratkaisuja. Isoimmat hyödyt saataisiin kuitenkin siitä, että palvelujärjestelmä suuntautuu ennaltaehkäisemiseen. Lyhyelläkin tähtäimellä voidaan sitä kautta saada positiivisia taloudellisia vaikutuksia. Valtiovarainministeriö on arvioinut myös, että tietopohja rahoitusta varten ei ole kunnossa. Tietopohja tulee saattaa kuntoon, myös rahoitusmallin jatkokehittämiseksi. Tämä on myös Lapin hyvinvointialueen palvelualueiden johdon toive.¹⁰⁹ Esimerkiksi digitaaliset käynnit eivät kirjaudu rahoitusperustassa olevaan pohjaan.¹¹⁰

6.2. Talousarvio 2023 ja talousarvion muutokset

Hyvinvointialuelain 115 § 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.

Taloussuunnitelma¹¹¹ on laadittava siten, että se on tasapainossa tai ylijäämäinen viimeistään toisen talousarviovuotta seuraavan vuoden päättyessä. 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

¹⁰⁶ Osastopäällikkö Kari Hakari. STM. Kansallinen vaikuttavuusseminaari 31.8.2023.

¹⁰⁷ Muutosjohtaja Ville-Veikko Ahonen (valtiovarainministeriö) SuomiSote-podcast 19.6.2023. <https://open.spotify.com/episode/3qznVukFF74USzZRNrXCGe>

¹⁰⁸ Aluehallitus 27.3.2023 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023 s. 7

¹⁰⁹ Arviointitilaisuus 21.3.2024

¹¹⁰ Keskustelu muutosjohtaja Ville-Veikko Ahosen kanssa 26.10.2023 Rovaniemellä. Asia on selvityksessä sosiaali- ja terveysministeriössä.






¹¹¹ VM 2023c

pitkäaikaisen lainan, jos valtioneuvosto on antanut siihen valtuuden.¹¹² Tulo- ja menoarvio on mahdollista laatia brutto- tai nettomääräisenä.

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 hyvinvointialuelain 16 §:ssä tarkoitettuun investointisuunnitelmaan, jonka toimivaltaiset ministeriöt ovat hyväksyneet siten kuin siitä erikseen säädetään. Hyvinvointialueen toiminnassa ja taloudenhoidossa on noudatettava talousarviota.

Lapin hyvinvointialueen toiminta- ja taloussuunnitelmaa 2023–2025 ja talousarviota 2023 valmisteltiin merkittävän epävarmuuden vallitessa. Ne hyväksyttiin aluevaltuustossa 19.12.2022 § 137. Vuoden 2023 talousarvio ja vuosien 2023- 2025 taloussuunnitelma on laadittu siten, että hyvinvointialueen talous on tasapainossa suunnittelukauden loppuun mennessä.

Aluevaltuustoon nähden sitovat taloudelliset tavoitteet vuodelle 2023 ovat seuraavat:¹¹³

1. Käyttötalouden sitovuus	
Toiminnalliset tavoitteet	
2. Tuloslaskelmaosan sitovuus	
Hyvinvointialueen vuosikate	
Hyvinvointialueen tulos	
3. Investointiosan sitovuus	
Nettoinvestointien kokonaisloppusumma	
4. Rahoitusosan sitovuus	
Lainakannan muutokset	

Talouden toteumaa tulee seurata ja raportoida hallitukselle tuloslaskelmamuodossa tililajeittain talousarviovertailulla. Aluevaltuusto on valtuuttanut aluehallituksen päättämään tilikauden aikana toimialojen välisistä määrärahojen siirroista sekä investointihankkeiden välisistä määrärahojen siirrosta. Määrärahojen siirtoa koskevat päätökset tulee saattaa valtuustolle tiedoksi. Esimerkiksi terveystalouden toimialan johtoryhmätyöskentelyssä on keväällä 2024 on otettu käyttöön vastuualuekohtainen kuukausiraportointi, jota kehitetään vuoden kuluessa edelleen.¹¹⁴

Aluevaltuusto päätti, että talouden sopeuttamista valmistellaan siten, että maaliskuussa on käsittelyssä ensimmäinen esitys talouden tasapainottamisesta ja että aluevaltuustolla on mahdollisuus tehdä tarvittavia päätöksiä talouden tasapainottamisesta viimeistään kesäkuussa 2023.¹¹⁵ Tämä ei ole toteutunut.

Alijäämän kattaminen otettiin käsittelyyn talousarviossa 2024 ja taloussuunnitelmassa 2025-2026. Aluehallitus linjasi syksyllä 2023, ettei tässä vaiheessa käynnistetä yhteis-

¹¹² Laki hyvinvointialueesta 611/2021 § 15

¹¹³ Aluevaltuusto 19.12.2022 § 137. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2023-2025, s. 14

¹¹⁴ Tarkastuslautakunta 22.2.2024 § 18. Kirjalliset vastaukset tarkastuslautakunnan lisäselvityspyyntöihin.

¹¹⁵ Aluevaltuusto 19.12.2022 § 137. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2023-2025.

toimintaneuvotteluja. Aluehallitus pikemminkin kantoi tuolloin huolta siitä, että hyvinvointialueella on riittävästi koulutettua ja ammattitaitoista henkilöstöä tekemässä tärkeää työtä. Riittävällä omalla henkilöstöllä voi edesauttaa myös talouden sopeuttamista.¹¹⁶

Sittemmin helmikuussa 2024 käynnistettiin yhteistoimintaneuvottelut aluehallituksen 17.1.2024 päätöksen mukaan. Yhteistoimintaneuvottelut ajoittuvat helmi-huhtikuulle 2024.¹¹⁷ Suunnitellut sopeuttamistoimet ja arvioidut muutokset kohdistuvat hyvinvointialueen kaikkiin toimintoihin. Suunnitelmat voivat toteutuessaan johtaa henkilöstön palvelussuhteen olennaisten ehtojen muutoksiin, osa-aikaistamisiin, lomauttamisiin ja irtisanomisiin työsopimuslain (55/2001) 7 §:n mukaisilla ja viranhaltijain (304/2003) 37 §:n mukaisilla taloudellisilla ja tuotannollisilla perusteilla kaikilla toimialueilla lukuun ottamatta pelastuslaitosta. Pelastuslaitoksen henkilöstöön voi kohdistua kuitenkin muita kuin edellä mainittuja henkilöstötoimenpiteitä esimerkiksi tilanteissa, joissa työnantaja etsii vaihtoehtoisia keinoja toimenpiteiden kohteena olevan henkilöpiirin rajoittamiseksi toimintoja tehostamalla tai paikallisia sopimuksia tarkastelemalla. Suunnitelmien edessä henkilöstövaikutusten kohdentumista tarkennetaan.

Toimintaa siirtyi 27 eri organisaatiosta 1.1.2023 alkaen muodostaen Lapin hyvinvointialueen. Talousarviota suunniteltaessa arvioitiin, että talousarvio 2023 lähentelee miljardia euroa ja henkilöstöä tulee hyvinvointialueella olemaan noin 7 600. Nykyisten organisaatioiden tilinpäätökset 2021 ja talousarviot 2022 olivat pohja, jolle perustettiin hyvinvointialueen talousarvio 2023.¹¹⁸ Suunnittelun edetessä talousarvio ylitti miljardin. Taloudelliset tavoitteet on esitetty tuloslaskelmamuodossa. Lapin hyvinvointialueen vuoden 2023 alkuperäinen talousarvio¹¹⁹ oli 43,2 milj. € alijäämäinen (Taulukko 10).

Taulukko 10. Lapin hyvinvointialueen tuloslaskelma vuodelta 2023.¹²⁰

Tuloslaskelma (1 000 €)						
Hyvinvointialue	TA 2023	TA 2023 muutokset	Muutettu TA 2023	Toteuma	Poikkeama	Toteuma %
Toimintatuotot	130 702	4 189	134 891	135 626	735	100,5 %
Myyntituotot	47 830	-16 608	31 222	24 064	-7 158	77,1 %
Maksutuotot	50 069	2 990	53 058	58 557	5 498	110,4 %
Tuet ja avustukset	19 738	19 137	38 875	40 073	1 198	103,1 %
Muut toimintatuotot	13 066	-1 330	11 736	12 933	1 197	110,2 %
Toimintakulut	-1 005 587	-71 743	-1 077 330	-1 082 433	-5 103	100,5 %
Henkilöstökulut						
Palkat ja palkkiot	-351 319	-21 401	-372 720	-372 938	-219	100,1 %
Henkilösivukulut						
Eläkekulut	-80 391	-1 083	-81 474	-77 582	3 892	95,2 %
Muut henkilösivukulut	-13 912	-1 528	-15 439	-13 877	1 562	89,9 %
	-393 830	-49 724	-443 554	-457 632	-14 078	103,2 %

¹¹⁶ Arviointitilaisuus 16.11.2023

¹¹⁷ Tarkastuslautakunta 22.2.2024 § 18. Kirjalliset vastaukset tarkastuslautakunnan lisäselvityspyyntöihin.

¹¹⁸ Aluevaltuusto 19.12.2022 § 137. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2023-2025, s. 12

¹¹⁹ Aluevaltuusto 19.12.2022 § 137. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2023-2025

¹²⁰ Aluehallitus 27.3.2023 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 201

Palvelujen ostot							
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-75 423	348	-75 075	-77 711	-2 637	103,5 %	
Avustukset	-35 594	8 012	-27 582	-25 683	1 899	93,1 %	
Muut toimintakulut	-55 119	-6 368	-61 487	-57 010	4 477	92,7 %	
Toimintakate	-874 885	-67 554	-942 439	-946 806	-4 367	100,5 %	
Valtion rahoitus	858 177	21 139	879 316	879 316	0	100,0 %	
Rahoitustuotot ja -kulut							
Korkotuotot	35	1 450	1 485	1 676	191	112,9 %	
Muut rahoitustuotot	60	20	80	81	1	101,3 %	
Korkokulut	-3 031	-1 314	-4 345	-4 290	55	98,7 %	
Muut rahoituskulut	-15	-305	-320	-322	-2	100,6 %	
Vuosikate	-19 658	-46 565	-66 224	-70 346	-4 122	106,2 %	
Poistot ja arvonalentumiset							
Suunnitelman mukaiset poistot	-23 930	3 765	-20 165	-20 255	-90	100,4 %	
Arvonalentumiset							
Satunnaiset erät							
Satunnaiset tuotot				0	0		
Satunnaiset kulut							
Tilikauden tulos	-43 588	-42 800	-86 389	-90 602	-4 213	104,9 %	
Poistoeron lisäys (-) tai vähennys (+)	441		352	-30	-382	-8,5 %	
Varausten lisäys (-) tai vähennys (+)				300	300		
Rahastojen lisäys (-) tai vähennys (+)			9	-13	-21	-142,6 %	
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	-43 148	-42 800	-86 028	-90 344	-4 316	105,0 %	

Lapin hyvinvointialueen hallintosäännön 73 §:n mukaan aluehallitus hyväksyy suunnitelukehykset ja talousarvion laadintaohjeet. Aluevaltuusto hyväksyy talousarviossa sitovat tehtäväkohtaiset toiminnan ja talouden tavoitteet sekä niiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot sekä hyvinvointialuekonsernin toiminnan ja talouden tavoitteet. Määräraha ja tuloarvio voidaan ottaa talousarvioon brutto- tai nettomääräisenä.

Aluevaltuuston joulukuussa 19.12.2022 § 137 hyväksymään talousarvioon on tehty vuoden aikana viisi muutosta. Muutokset on tehty 6.2.2023 § 6, 4.4.2023 § 14, 12.6.2023 § 35, 9.10.2023 § 51 ja 18.12.2023 § 80. Alijäämä säilyi samansuuruisena kahdessa ensimmäisessä talousarviomuutoksessa, mutta viidennessä muutoksessa se on kaksinkertaistunut kasvaen jo 86 miljoonaan euroon (Taulukko 11).

Taulukko 11. Lapin hyvinvointialueen talousarviomuutokset vuonna 2023, 1 000 €.

	TA2023	MTA1	(MTA2) 121	MTA3	MTA4	MTA5
Toimintatuotot	130 702	130 401		139 823	139 823	134 891
Toimintakulut	-1 005 587	-1 005 449		-1 027 396	-1 056 299	-1 077 330
Toimintakate	-874 885	-875 048		-887 573	-916 476	-942 439

¹²¹ Muutokset investointisuunnitelmaan ja rahoituslaskelmaan

Valtionrahoitus	858 177	858 177		882 086	877 878	879 316
Vuosikate	-19 658	-19 846		-8 463	-41 574	-66 224
Tilikauden tulos	-43 588	-43 509		-32 126	-61 739	-86 389
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	-43 148	-43 148		-31 765	-61 378	-86 028

Vuoden 2023 talousarviomuutosten yhteydessä ei ole tehty muutoksia taloussuunnitelmaan 2024-2025 ja näin ollen niissä ei ole esitetty toimia tai aikataulua alijäämän kattamiseksi. Talouden sopeuttamisohjelma hyväksyttiin aluevaltuustossa vasta 22.4.2024 § 19.

Talouden seuranta

Lapin hyvinvointialueen hallintosäännön § 81 mukaan aluehallitus seuraa talousarvion toteutumista kuukausittain. Toiminnan ja talouden toteutumisesta raportoidaan aluehallitukselle talousarvion hyväksymisen yhteydessä päätetyllä tavalla. Talousarviossa on määrätty talouden toteuman seurannasta ja muutoksista seuraavaa:

- Talouden toteumaa tulee seurata ja raportoida hallitukselle tuloslaskelmamuodossa tililajeittain talousarviovertailulla.
- Aluevaltuusto oikeuttaa aluehallituksen päättämään tilikauden aikana toimialojen välisistä määrärahojen siirroista sekä investointihankkeiden välisistä määrärahojen siirrosta. Määrärahojen siirtoa koskevat päätökset tulee saattaa valtuustolle tiedoksi.
- Toimialajohtaja tekee päätökset määrärahojen siirroista toimialan vastuualueiden, vastuuyksiköiden ja niiden alayksiköiden välillä.
- Toimialajohtajan tulee havaittuaan, että toimialan tai vastualueen toiminnalliset tai taloudelliset tavoitteet ylittyvät tai alittuvat merkittävästi, raportoida asiasta hyvinvointialuejohtajalle sekä tehdä esitys tarpeellisista toimenpiteistä. Hyvinvointialuejohtajan tulee huolehtia, että asian merkittävydestä riippuen asia tuodaan aluehallituksen käsiteltäväksi.¹²²

Talousarviossa palvelualueiden taloutta ei ole eritelty erikseen, eikä taloutta ole seurattu palvelualueittain, vaikka rinnakkaisraportointi on tehty Lapin hyvinvointialueen osavuosikatsaukseen Q3 ja tilinpäätökseen 2023.¹²³ Myöskään talousarviossa vuodelle 2024

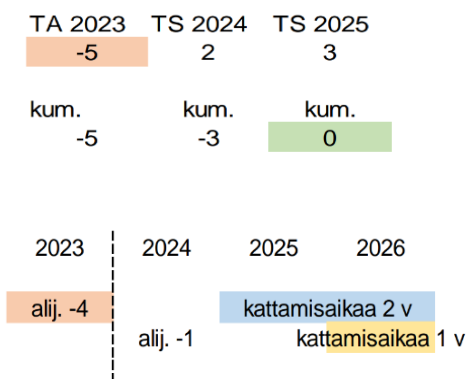
¹²² Aluevaltuusto 19.12.2022 § 137 Lapin hyvinvointialueen toiminta- ja taloussuunnitelma 2023-2025, s. 22

¹²³ Arviointitilaisuus 21.3.2024; Aluehallitus 7.11.2023 § 412, Q3 osavuosikatsaus 1.1.-30.9.2023; Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 173

palvelualueita ei mainita. Olisikin syytä miettiä, tulisiko palvelualueille vuoden 2025 talousarviossa muodostaa omat budjettinsa, joita seurattaisiin vuoden aikana. Palvelualueiden osalta on vaikeata hahmottaa, miten tilinpäätöksessä olevat luvut on muodostettu ja kenen vastuulla ne ovat.

6.3. Alijäämän kattaminen

Hyvinvointialueen taseeseen kertynyt alijäämä tulee kattaa enintään kahden vuoden kuluessa tilinpäätöksen vahvistamista seuraavan vuoden alusta lukien (Kuvio 13). Tässä määräajassa tulee kattaa myös talousarvion laadintavuonna tai sen jälkeen kertynyt alijäämä. Taloussuunnitelmassa hyväksytään hyvinvointialueen ja hyvinvointialuekonsernin toiminnan ja talouden tavoitteet. Tavoitteiden on toteutettava hyvinvointialuestrategiaa. Vuoden 2023 mahdollinen/todennäköinen alijäämä on oltava katettuna 31.12.2026 mennessä.



Kuvio 13. Alijäämän kattaminen.¹²⁴

Hyvinvointialueiden alijäämän kattamisvelvollisuus on kuntia ja kuntayhtymiä tiukempi. Alijäämän kattamisvelvollisuuden taustalla on valtion rahoitus sekä se, että hyvinvointialueilla on kuntia vähemmän mahdollisuuksia taloutensa tasapainottamiseen. Tilinpäätökseen kuuluvassa toimintakertomuksessa on esitettävä selvitys talouden tasapainotuksen toteutumisesta tilikaudella, sekä arvio voimassa olevan taloussuunnitelman riittävydestä talouden tasapainottamiseksi.¹²⁵

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 terveystalouden palvelujen ja pelastustoimen palvelujen järjestämiseen liittyviä edellytyksiä selvittää tehtävistään.

¹²⁴ Valtiovarainministeriö finanssineuvos Pasi Leppänen. 1.6.2023

¹²⁵ Hyvinvointialueiden talous ja investoinnit. Neuvotteleva virkamies Pasi Leppänen.

Hyvinvointialueilla on alijäämää vuonna 2023 yhteensä 1,33 miljardia euroa.¹²⁶ Hyvinvointialueyhteisö Hyvil Oy¹²⁷ listaa alijäämälle kolme keskeistä syytä:

- 1) valtiovarainministeriön arvio: siinä ei otettu huomioon kaikkia kunnilta hyvinvointialueille siirtyvien erien kustannuksia,
- 2) yksityisten palvelutuottajien merkittävät hintojen nostot, ja
- 3) kohonneet vuokratkustannukset.¹²⁸

Hyvinvointialueiden alijäämät vaihtelevat Pirkanmaan hyvinvointialueen 136,2 miljoonasta eurosta Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueen 22,5 miljoonaan euroon. Helsinki on poikkeus, jossa tilikauden tuloksena on 29 miljoonaa euroa ylijäämää (Taulukko 12).

Tarkasteltaessa tilikauden alijäämää per asukas hyvinvointialueista muodostuu neljä ryhmää. Neljän hyvinvointialueen alijäämä on alle 200 euroa per asukas, yhdeksän hyvinvointialueen alijäämä on 200-299 euroa per asukas ja seitsemän alueen 300-399 euroa per asukas. Lapin ja Keski-Suomen hyvinvointialueilla on merkittävästi muita hyvinvointialueita suurempi alijäämä: Lapissa 514 ja Keski-Suomessa 417 euroa per asukas. Pohjois-Karjalassa alijäämä on pienin: 139 euroa per asukas.

Taulukossa 12. alijäämät on kuvattu myös suhteutettuna hyvinvointialueen toimintamenoihin (alijäämäprosentti). Alijäämäprosenttien mukaan hyvinvointialueet näyttävät muodostavan viisi ryhmää:

- 1) ylijäämää tai alijäämä alle 3%, Helsinki ja Pohjois-Karjala,
- 2) alijäämää 3-5 %, 11 hyvinvointialuetta,
- 3) alijäämää 5-6 %, neljä hyvinvointialuetta
- 4) alijäämää 7-8 %, kolme hyvinvointialuetta, ja
- 5) alijäämää yli 8 %, Lapin sekä Vantaan ja Keravan hyvinvointialue.

Suhteellisesti eniten alijäämää näyttäisi muodostuvan Vantaa-Keravan hyvinvointialueella, jossa alijäämä toimintamenoihin suhteutettuna on 8,61%.

¹²⁶ Hyvinvointialueiden tuloslaskelmat 2023.

¹²⁷ Hyvinvointialueyhtiö Hyvil Oy palvelee 1.1.2023 lähtien hyvinvointialueen päättäjiä eli luottamushenkilöitä, viranhaltijoita ja työntekijöitä. Lapin hyvinvointialueen aluehallitus on 22.2.2023 § 70 merkinnyt Hyvil Oy:n osakeantissa 10 kpl yhtiön osakkeita.

¹²⁸ <https://kuntalehti.fi/uutiset/hyvinvointialueiden-alijaama-yli-miljardin-jos-tehostaminen-ei-onnistu-riskina-kuntatalouden-heikennykset>. 2.10.2023, 15:13

Taulukko 12. Alijäämät hyvinvointialueittain, tilinpäätös 2023¹²⁹

Hyvinvointi- alue	Asukas luku ¹³⁰	Toimintamenot eur ¹³¹	Alijäämä eur	Ali- jäämä % ¹³²	Alijäämä eur per asukas	Siirty- mäta- saus eur per asu- kas ¹³³
Etelä-Karjala	125 353	651 851 870	-29 442 778	4,52	-235	28
Etelä-Pohjan- maa	190 774	1 077 873 198	-45 381 647	4,21	-238	13
Etelä-Savo	130 451	873 066 937	-42 947 138	4,92	-329	299
Helsinki	664 028	2 800 276 214	28 998 029	1,04 ¹³⁴	44	262
Itä-Uusimaa	98 972	458 781 827	-34 568 768	7,53	-349	-234
Kainuu	70 521	430 820 902	-19 255 378	4,47	-273	-52
Kanta-Häme	169 537	880 482 625	-59 590 927	6,77	-351	-104
Keski-Pohjan- maa	67 805	396 638 946	-20 483 009	5,16	-302	-287
Keski-Suomi	272 437	1 426 019 775	-113 496 750	7,96	-417	82
Keski-Uusi- maa	203 192	897 059 486	-66 629 590	7,43	-328	130
Kymenlaakso	159 488	954 070 953	-31 027 311	3,25	-195	272
Lappi	175 795	1 082 432 708	-90 344 057	8,35	-514	-310
Länsi-Uusimaa	486 346	1 951 216 163	-122 023 987	6,25	-251	-23
Pirkanmaa	532 671	2 745 646 985	-136 452 577	4,97	-256	18
Pohjanmaa	176 323	888 780 986	-38 020 528	4,28	-216	98
Pohjois-Kar- jala	162 540	888 045 706	-22 668 167	2,55	-139	-405
Pohjois-Poh- janmaa	416 543	2 092 843 113	-72 168 709	3,45	-173	-70
Pohjois-Savo	247 689	1 467 617 180	-62 935 754	4,29	-254	-14
Päijät-Häme	204 528	1 029 556 243	-45 589 263	4,43	-223	-247
Satakunta	212 556	1 145 266 989	-50 801 888	4,44	-239	113
Vantaa-Kerava	280 495	1 212 047 401	-104 365 973	8,61	-372	9
Varsinais- Suomi	485 567	2 446 971 048	-147 348 368	6,02	-303	-176

Taulukossa 12. on kuvattu myös hyvinvointialueiden alkuvuosien rahoitukseen liittyvä siirtymätasaus, jolla tasataan portaittain laskennallisen rahoituksen ja siirtyneiden kustannuksien välistä eroa (ks. siirtymätasauksesta tarkemmin luku 6.1 sivulla 55).

Lapin siirtymätasaus on vuodelle 2023 on mittava: lähes 55 miljoonaa euroa, mikä tekee -310 euroa per asukas. Se on asukaslukuun suhteutettuna maan toiseksi korkein ja absoluuttisina euroinakin maan kolmanneksi suurin negatiivinen siirtymätasaus.¹³⁵ Siirtymätasaus ei näyttäisi yksiselitteisesti selittävän alijäämien suuruutta: esimerkiksi Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen alijäämä euroa per asukas on pienin (-143) ja siirtymätasaus suurin (-405). Ilman siirtymätasausta muutama hyvinvointialue olisi kuitenkin

¹²⁹ Hyvinvointialuelaki § 120; VN asetus 462/2022, VN 729/2021; VM 487/2022

¹³⁰ <https://vm.fi/rahoituslaskelmat>, 10.10.2023, 16:01.

¹³¹ Hyvinvointialueiden tilinpäätökset 2023.

¹³² Alijäämä per toimintamenot

¹³³ <https://vm.fi/rahoituslaskelmat>, 13.5.2024, 16:08. Ks. siirtymätasauksesta tarkemmin luku 6.1, s. 54

¹³⁴ Huom! Helsinki teki vuodelta 2023 ylijäämäisen tuloksen.

¹³⁵ <https://vm.fi/rahoituslaskelmat>, 13.5.2024, 16:17

päässyt lähelle 0-tulosta (Keski-Pohjanmaa) tai tehnyt ylijäämää (Pohjois-Karjala ja Päijät-Häme).

Arviointikertomukseen 2023 on valittu neljä hyvinvointialuetta tarkempaan talousvertailuun (Taulukot 13 ja 14) Lapin hyvinvointialueen kanssa.

Vertailualueet ovat:

- Etelä-Savon hyvinvointialue (Eloisa), jonka alueella on myös kaksi keskussairaala, ja joka on Lapin tapaan sirpalealue. Sirpalealueella tarkoitetaan aluetta, jolla ei ollut valmiiksi maakunnallista mallia toiminnan siirtyessä hyvinvointialueelle 1.1.2023.
- Kainuun hyvinvointialue, joka kuuluu samaan yhteistyöalueeseen Lapin hyvinvointialueen kanssa (Pohjois-Suomen YTA).
- Pirkanmaan hyvinvointialue (Pirha), joka on Suomen suurin hyvinvointialue, ja monessa mielessä edelläkävijä, esimerkiksi Pirkanmaan hyvinvointialueelle on perustettu kansallinen vaikuttavuusosaamiskeskus.¹³⁶ Pirkanmaan hyvinvointialue on Lapin tapaan sirpalealue.
- Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue (Pohde), joka kuuluu samaan Pohjois-suomen YT-alueeseen Lapin kanssa. Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue on niin ikään sirpalealue.

Asukasluvultaan suurin vertailuhyvinvointialueista on Pirkanmaa (532 671 asukasta) ja pienin Kainuu (70 521 asukasta). Taulukossa 13. esitellään vertailuhyvinvointialueiden keskeisiä tunnuslukuja. Kaikki alueet ovat tehneet alijäämäisen tuloksen vuonna 2023.

Etelä-Savon hyvinvointialueen alijäämä on -42,9 miljoonaa euroa, mikä on 336 euroa per asukas ja 4,92 prosenttia (Taulukko 13). Alijäämä on Lapin jälkeen suurin. Kainuun hyvinvointialueen alijäämä on -19,3 miljoonaa euroa, mikä on 276 euroa per asukas ja 4,47 prosenttia. Pirkanmaan hyvinvointialueen alkuperäisen talousarvion 2023 alijäämä oli -63,5 miljoonaa euroa.¹³⁷ Tilinpäätöksessä Pirkanmaan hyvinvointialueen alijäämä on -136,2 miljoonaa euroa, 257 euroa per asukas ja 4,97 prosenttia. Tilinpäätösarviossa Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen alijäämä on -72,2 miljoonaa euroa, 173 euroa per asukas ja 3,45 prosenttia.

Kaikki hyvinvointialueet ovat siis tehneet ensimmäisenä toimintavuonnaan 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. Kainuun hyvinvointialue oli vertailuhyvinvointialueista ainoa, jolla oli maakunnallinen järjestäjä jo ennen hyvinvointialueuudistusta. Tästä huolimatta Kainuun hyvinvointialue teki

¹³⁶ <https://www.pirha.fi/w/kansallisen-vaikuttavuuskeskuksen-valmistelu-alkoi-pirkanmaan-hyvinvointialueella>. 30.10.2023, 15:04

¹³⁷ Pirkanmaan hyvinvointialueen aluevaltuusto 5.12.2022 § 129

keskimääräisen suuruisen alijäämän sekä alijäämäprosenttia että alijäämän suuruutta asukaslukuun suhteutettuna tarkasteltaessa.

Taulukko 13. Tunnuslukuja Etelä-Savo, Kainuu, Lappi, Pirkanmaa, Pohjois-Pohjanmaa (tilinpäätös 2023)¹³⁸

Hyvinvointialue	Etelä-Savon hyvinvointialue	Kainuun hyvinvointialue	Lapin hyvinvointialue	Pirkanmaan hyvinvointialue	Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue
Asukasluku	130 451	70 521	175 795	532 671	416 543
Henkilöstömäärä	7 708	3 867	8 265	20 485	17 962
Toimintakulut	873 066 937 €	430 820 902 €	1 082 432 708 €	2 745 646 985 €	2 092 843 113 €
Henkilöstökulut	427 927 085 €	217 575 912 €	464 397 071 €	1 110 038 250 €	1 004 554 714 €
Työvoiman vuokraus	32 964 955 €	12 416 298 €	16 956 535 €	41 678 632 €	11 772 370 €
Valtion rahoitus	694 503 745 €	366 013 393 €	879 315 688 €	2 163 185 602 €	1 730 837 943 €
Vuosikate	-27 226 802 €	-6 467 727 €	-70 346 349 €	-89 903 668 €	-36 011 757 €
Tilikauden tulos	-42 947 138 €	-19 255 378 €	-90 601 539 €	-136 261 161 €	-72 953 635 €
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	-42 947 138 €	-19 255 378 €	-90 344 057 €	-136 170 862 €	-72 168 709 €

Taulukossa 14. on esitetty tunnusluvut per asukas. Toimintakulut ovat sitä pienemmät, mitä suurempi hyvinvointialue asukasluvultaan on. Maantieteeltään laajimmalla alueella Lapissa on asukaslukuun suhteutettuna toiseksi suurimmat toimintakulut, suurimmat toimintakulut per asukas ovat Etelä-Savon hyvinvointialueella, kuten myös henkilöstökulut. Etelä-Savon hyvinvointialueella on selkeästi ikääntynein väestö vertailtavista hyvinvointialueista, mikä voi selittää toimintakuluja.¹³⁹ Mitä suurempi alue on asukasluvultaan, sen pienemmät ovat henkilöstökulut suhteutettuna asukaslukuun. Pohjois-Pohjanmaalla toimintakulut ovat jopa matalammalla tasolla kuin asukasluvultaan suuremmalla Pirkanmaalla. Työvoiman vuokrausta käytetään enemmän voimakkaasti ikääntyvän väestön hyvinvointialueilla, joilla ei ole yliopistollista sairaalaa.

Tulopuolella valtion rahoitus on kääntäen verrannollinen asukaslukuun, asukasluvultaan suurimmilla alueilla asukaslukuun suhteutettuna valtion rahoitus per asukas on pienintä. Vuosikatteen osalta sen sijaan alueista asukasluvultaan vertailuryhmän keskimääräinen.

¹³⁸ Hyvinvointialueiden tilinpäätökset 2023.

¹³⁹ 85 vuotta täyttäneet, % väestöstä, <https://sotkanet.fi/sotkanet/fi/taulukko/?indicator=s06sAgA=®ion=s06NtM7VMwQA&year=sy5zBgA=&gender=t&abs=f&color=f&buildVersion=3.1.1&buildTimes-tamp=202309010633, 13.3.2024, 16:23>

on eniten miinuksella: Lapin vuosikate on -404 euroa per asukas (Taulukko 14). Asukasluvultaan pienin Kainuu on vuosikatevertailussa toiseksi vähiten miinuksella. Vuosikatteen negatiivisuus kertoo tulorahoituksen riittämättömyydestä.¹⁴⁰

Taulukko 14. Tunnuslukuja per asukas Etelä-Savo, Kainuu, Lappi, Pirkanmaa, Pohjois-Pohjanmaa (tilinpäätös 2023)¹⁴¹

Hyvinvointialue	Etelä-Savon hyvinvointialue	Kainuun hyvinvointialue	Lapin hyvinvointialue	Pirkanmaan hyvinvointialue	Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue
Asukasluku	130 451	70 521	175 795	532 671	416 543
Henkilöstömäärä	7 708	3 867	8 265	20 485	17 962
Toimintakulut	6 832 €	6 182 €	6 211 €	5 165 €	5 027 €
Henkilöstökulut	3 349 €	3 122 €	2 665 €	2 088 €	2 406 €
Työvoiman vuokraus	258 €	178 €	97 €	78 €	28 €
Valtion rahoitus	5 435 €	5 252 €	5 046 €	4 069 €	4 157 €
Vuosikate	-213 €	-93 €	-404 €	-169 €	-86 €
Tilikauden tulos	-336 €	-276 €	-520 €	-257 €	-175 €
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	-336 €	-276 €	-518 €	-257 €	-173 €

6.4. Tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma

Hyvinvointialueelle voidaan myöntää lisärahoitusta hakemukseen perustuen hyvinvointialueiden rahoituslain 11 §:n ja 26 §:n mukaisesti. Lisärahoituksesta päättää valtioneuvosto. Lisärahoitusta koskevan päätöksen valmistelua varten valtiovarainministeriö asettaa valmisteluryhmän, joka arvioi lisärahoituksen edellytyksiä, tarvittavan lisärahoituksen määrää, sekä hyvinvointialueelle asetettavia ehtoja. Arviointi perustuu hyvinvointialueen taloutta ja toimintaa koskevan tiedon perusteella tehtyyn kokonaisarvioon.

Hallituksen esityksessä (241/2020 vp) lähtökohtana on, että valtion rahoitus kattaa hyvinvointialueiden järjestämistä varten kuuluvien tehtävien hoitamisen, eikä hyvinvointialueilla ole valtion rahoituksen ja palveluista perittävien asiakas- ja käyttömaksujen lisäksi muita merkittäviä tulolähteitä. Hyvinvointialueiden lainanottovaltuudesta investointien rahoitukseen, sekä investointien ohjauksesta säädettäisiin hyvinvointialuelaisissa.

Hyvinvointialueella ei olisi lähtökohtaisesti oikeutta ottaa pitkäaikaista lainaa. Hyvinvointialue voisi kuitenkin ottaa valtioneuvoston myöntämän lainanottovaltuuden puitteissa pitkäaikaista lainaa investointien rahoittamiseksi. Lisäksi säädetään kiireellisen ja välttämättömän investoinnin lisälainoitusmahdollisuudesta. Hyvinvointialueiden tulee laatia

¹⁴⁰ Tarkastuslautakunta 21.3.2024 § 23

¹⁴¹ Hyvinvointialueiden tilinpäätökset 2023.

lainakehyksen sisältämistä investoinneista investointisuunnitelma, jonka hyväksyvät osaltaan sosiaali- ja terveysministeriö ja sisäministeriö.¹⁴² Mikäli lisälainanottovaltuutta haetaan, sen ehtona voi olla tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma, mikäli hyvinvointialueen talouden kokonaisarviointi sitä edellyttää.

Valtiovarainministeriön yleisohjeen¹⁴³ mukaan taloussuunnittelun periaatteet sisältävät tasapainoperiaatteen. Hyvinvointialuelaki velvoittaa hyvinvointialuetta huolehtimaan tulorahoituksen riittävydestä ja maksuvalmiuden säilyttämisestä. Suunnitellun toiminnan ja hankkeiden on oltava realistisia suhteessa käytettäviin varoihin. Hyvinvointialueen on myös huolehdittava maksuvalmiutensa ylläpitämisestä.

Muodollista tulojen ja menojen tasapainottamista vuositasolla ei kuitenkaan edellytetä, esimerkiksi yksittäinen taloussuunnitelman vuosi voi olla alijäämäinen. Talouden tasapainoperiaate sisältää myös sen, etteivät hyvinvointialueen sitoumukset ja niihin liittyvät riskit saa ylittää sen taloudellisia resursseja. Tämä edellyttää hyvinvointialuekonsernin riskienhallinnan toimivuutta. Huomioon on otettava hyvinvointialuekonsernin talouden vastuut ja velvoitteet. Erityinen riski liittyy esimerkiksi lainatakauksiin ja vakuuksiin yhteisöille, jotka eivät ole hyvinvointialueen määräysvallassa.

Lapin hyvinvointialueella talouden osalta riskejä hallitaan muun muassa turvallisuusselvityksin ja rajatuin ohjelmaoikeuksin. Tietoturvasta huolehditaan. Korkoriski Lapin hyvinvointialueella on pieni kiinteäkorkoisten lainojen vuoksi. Sen sijaan suurimmat riskit ovat talouden tasapainossa ja henkilöstön saatavuudessa. Henkilöstöpula on lisännyt vuokratyövoiman käyttöä (tarkemmin kpl 7.4.1. sivuilla 102-107), mikä on lisännyt osaltaan kokonaiskustannuksia. Toiminnan pääpaino vuonna 2023 on ollut turvallisessa siirtymässä, toimintojen vakiinnuttamisessa ja toiminnan organisoinnissa.¹⁴⁴

6.4.1. Lainanottovaltuus

Hyvinvointialuelain 15 §:n mukaan valtioneuvosto päättää vuosittain valtiovarainministeriön esityksestä hyvinvointialueen tilikausittaisen pitkäaikaisen lainanottovaltuuden määrän. Hyvinvointialue saa ottaa päätöksen mukaisen määrän lainaa lain 16 §:ssä tarkoitetun investointisuunnitelman mukaisten investointien rahoittamiseksi. Valtioneuvoston aiemmat päätökset valtuuden määrästä otetaan huomioon lainanottovaltuuden

¹⁴² HE 241/2020

¹⁴³ VM 2023c

¹⁴⁴ Tarkastuslautakunta 21.3.2024 § 23

määrässä. Hyvinvointialueen lainanottovaltuus on lain 15 §:n mukaisesti hyvinvointialueen laskennalliseen lainanhoitokatteeseen perustuvan enimmäismäärän ja tilikauden alun ennakoitun lainamäärän erotus.¹⁴⁵

Vuoden 2024 lainanottovaltuuden määrä on laskettu vähentämällä enimmäislainamäärästä vuoden 2024 alun ennakoitu lainamäärä. Jos erotus on negatiivinen, hyvinvointialueella ei ole lainanottovaltuutta. Hyvinvointialueiden investoinnit vaikuttavat pitkällä aikavälillä hyvinvointialueiden rahoituksesta annetun lain mukaisiin kustannuksiin ja ne otetaan siten huomioon jälkikäteen valtion rahoituksen tasoa määritettäessä.

Lainanottovaltuuksilla ei ole välitöntä vaikutusta valtion talouteen, vaan vaikutus hyvinvointialueiden valtion rahoitukseen on riippuvainen kunkin hyvinvointialueen pitkäaikaisella lainalla rahoittamien investointien määrästä sekä rahoituskustannuksista. Hyvinvointialueet vastaavat itse lainojen takaisinmaksusta yleiskatteisella rahoituksellaan. Hyvinvointialueiden vuoden 2023 talousarvioiden vuosikatteen ovat hyvin heikkoja huolimatta niihin keväällä-kesällä 2023 tehdyistä oikaisuista, mikä on pääasiallinen syy siihen, että vuoden 2024 lainanottovaltuudet olivat jäämässä vähäisiksi.¹⁴⁶

Vuoden 2023 investointisuunnitelmiin jäljellä oleva sidottu lainanottovaltuus on suuruudeltaan huomattava, yhteensä 3,1 mrd. euroa, mikä osaltaan vähentää vuoden 2024 lainanottovaltuuden määrää. Vuoden 2024 lainanottovaltuudet eivät vaikuta takautuvasti vuoden 2023 lainanottovaltuuden määrään. Vuonna 2023 tai sitä aiemmin käynnistetyt hankkeet voidaan toteuttaa suunnitellusti, ja niiden rahoittamiseksi tarvittavaa pitkäaikaista lainaa nostaa vuoden 2023 valtuuksiin perustuen myös vuonna 2024 tai myöhemmin.¹⁴⁷

Valtioneuvoston 1.6.2023 tekemän hyvinvointialueiden lainanottovaltuuksista vuodelle 2024 koskevan päätöksen mukaisesti Lapin hyvinvointialueella ei ole lainanottovaltuutta. Lapin hyvinvointialue on jättänyt valtiovarainministeriölle hakemuksen lainanottovaltuuden muuttamisesta.¹⁴⁸ Hyvinvointialuelain 15 §:n mukaan valtioneuvosto muuttaa hyvinvointialueen lainanottovaltuutta, jos investointi on välttämätön hyvinvointialueen järjestämisvastuulle kuuluvien palvelujen tuottamisen jatkuvuuden kannalta tai lainasäädännössä edellytettyjen palvelujen turvaamiseksi, eikä investointitarvetta voida katata muulla tavoin. Lainanottovaltuuden muuttamisesta voidaan päättää hyvinvointialueen hakemuksesta tai valtiovarainministeriön, sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön tai sisäministeriön aloitteesta.

¹⁴⁵ VM 2023a. Laskennallinen lainanhoitokate lasketaan kaavalla, jossa tuloslaskelman vuosikatteen lisäksi korkokulut ja summa jaetaan korkokulujen ja laskennallisten lainanlyhennysten summalla. Laskennalliset lainanlyhennykset saadaan jakamalla taseen lainamäärä kymmenellä. Lainanottovaltuuden määrää laskettaessa laskennallisen lainanhoitokatteen arvo on yksi. Vuosikatteen arvona käytetään hyvinvointialueen tilikautta edeltävän vuoden talousarvion mukaista arvoa, jota voidaan oikaista hyvinvointialuelain 120 §:n mukaisen talouden seurannan tiedoilla.

¹⁴⁶ VM 2023a ja 2023b

¹⁴⁷ VM 2023a ja 2023b

¹⁴⁸ Aluehallitus 25.9.2023 § 340

Valtiovarainministeriö on 3.10.2023 asettanut Lapin hyvinvointialueen vuoden 2024 lainanottovaltuuden muuttamista koskevan päätöksen valmisteluryhmän. Valmisteluryhmän toimikausi oli 3.10.2023-30.11.2023 ja Lapin hyvinvointialueelta työryhmään kuului hyvinvointialuejohtaja Jari Jokela. Valmisteluryhmän tehtävänä oli arvioida lainanottovaltuuden muuttamisen edellytyksiä, tarvittavan lainanottovaltuuden suuruutta sekä hyvinvointialueelle asetettavia ehtoja. Arviointi perustuu hyvinvointialueen taloutta ja toimintaa koskevan tiedon perusteella tehtyyn kokonaisarvioon.

Valtioneuvosto päätti 21.12.2023 yleisistunnossaan, että Lapin hyvinvointialueen lainanottovaltuus vuodelle 2024 on 77 042 000 euroa. Lainanottovaltuuden muuttamiselle asetettiin kuitenkin ehtoja, joista merkittävin on vaatimus siitä, että hyvinvointialueen tulee laatia talouden tasapainottamisohjelma, joka varmistaa hyvinvointialueen lainanhoitokyvyn ja mahdollisuuden järjestää lakisääteiset palvelut. Aluevaltuuston hyväksymä talouden sopeuttamisohjelma kehys-/periaatepäätöksen tasolla on toimitettu valtiovarainministeriölle määräaikaan 23.2.2024 mennessä lainanottovaltuuden muuttamista koskevan päätöksen edellyttämänä talouden tasapainottamisohjelmana.

Valtiovarainministeriö voi hylätä ohjelman tai edellyttää ohjelman täydentämistä, jos on todennäköistä, että toimenpiteet eivät ole riittäviä lainanhoitokyvyn varmistamiseksi. Aluehallitus päätti 17.1.2024 § 14 hyväksyä talouden sopeuttamisohjelman valmisteluaikataulun. Aluevaltuusto päätti sopeuttamisohjelmasta 22.4.2024. Aluehallitus on 20.3.2024 § 111 päättänyt täydentää valtiovarainministeriölle toimitettua talouden sopeuttamisohjelmaa. Valtionvarainministeriön 7.3.2024 lähettämässä täydennyspyynnössä (VN/27432/2023) valtiovarainministeriö pyytää Lapin hyvinvointialuetta täydentämään talouden sopeuttamisohjelmaa tulos- ja rahoituslaskelmien ennusteilla ja niiden perusteilla. Laskelmilla tulee osoittaa, miten alueella varmistetaan hyvinvointialueen lainanhoitokyky pitkällä aikavälillä.

Täydennetty ja hyväksytty talouden sopeuttamisohjelma tulee toimittaa valtiovarainministeriölle 25.4.2024 mennessä.¹⁴⁹ Lainanottovaltuuden muuttamista koskevassa päätöksessä mainittu talouden tasapainottamisohjelma tarkoittaa käytännössä samaa kuin aluehallituksen päätöksen 15.11.2023 § 441 mukainen ja aluevaltuuston 18.12.2023 § 81 hyväksymään vuoden 2024 talousarvioon sisältyvä talouden sopeuttamisohjelma.

6.4.2. Hyvinvointialueiden tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmien toimenpiteet

Lapin hyvinvointialue

Lapin hyvinvointialueen 5. muutettu talousarvio vuodelle 2023¹⁵⁰ oli 86 miljoonaa euroa alijäämäinen. Talousarvio vuodelle 2024¹⁵¹ on ilman talouden sopeuttamisohjelmaa

¹⁴⁹ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 59

¹⁵⁰ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 81

¹⁵¹ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 80

85,5 miljoonaa euroa alijäämäinen. Talousarvioon 2024 sisältyy aluehallituksen päätöksen 15.11.2023 § 441 mukainen talouden sopeuttamisohjelma, jonka mukaan taloutta sopeutetaan pysyvästi 98 miljoonaa euroa per vuosi, josta 47 miljoonaa euroa toteutuu vuonna 2024. Talousarvion 2024 alijäämä 47 miljoonan euron sopeuttamistoimenpiteiden jälkeen on 38,5 miljoonaa euroa. Vuosilta 2023 ja 2024 kertyvät alijäämät on katettava viimeistään vuoden 2026 talousarviossa. Talouden sopeuttamisohjelman euro määrä perustuu tähän vaatimukseen.

Lapin hyvinvointialueen aluehallitus päätti 6.9.2023, että syksyn 2023 ja alkuvuoden 2024 aikana valmistellaan aluehallituksen ja tarvittavin osin aluevaltuustoon viimeistään huhtikuussa 2024 päätettäväksi tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma, jolla taloutta sopeutetaan pysyvästi vähintään 45 miljoonalla eurolla. Päätös tehtiin talousarviokehityksen vahvistamisen yhteydessä.¹⁵²

Talouden sopeuttamisohjelmaa on esitelty aluevaltuuston infossa 12.2.2024. Lapin hyvinvointialueen pitää sopeuttaa talouttaan pysyvästi 98 miljoonalla eurolla vuodessa. Käytännössä kulujen pitäisi olla ensi vuonna ja jatkossa 98 miljoonaa tämän hetken kustannustasoa alempana. Hyvinvointialueen kokonaisbudjetti on noin miljardi euroa vuodessa, joten säästöjä täytyy löytyä lähes 10 prosentin verran. Vuoden 2023 ja tämän vuoden alijäämät on katettava viimeistään vuonna 2026. Monet rakenteelliset muutokset tuovat säästöjä vasta pidemmällä aikavälillä, joten rakennemuutosten lisäksi tänä vuonna on tehtävä myös nopeita ja kertaluonteisia toimenpiteitä, jotka tuovat säästöä heti.

Lapin hyvinvointialueen aluevaltuusto päätti 19.2.2024 § 9 hyväksyä talouden sopeuttamisohjelman kehys-/periaatepäätöksen tasolla. Yksityiskohtaisemmasta talouden tasapainottamisohjelmasta sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategiasta aluevaltuustossa päätettiin 22.4.2024. Aluevaltuusto päätti 20.11.2023 § 65 hyväksyä, että sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategian ja talouden sopeuttamisohjelman valmistelua jatketaan yhdistettynä. Tarkastuslautakunta piti käsitellessään aluehallituksen vastauksia vuoden 2022 arviointikertomukseen¹⁵³ tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman ja palvelustrategian sekä henkilöstöohjelman yhteennivomista olennaisen tärkeänä.

Lapin hyvinvointialueen sopeuttamisohjelmassa on seitsemän kärkeä. Sopeuttamiskärkien säästövaikutus olisi noin 100 miljoonaa euroa vuonna 2025.

1. Palvelurakenteiden keventäminen.
2. Terveydenhuollon integraatio ja hoitoketjujen kehittäminen.
3. Palvelujen järjestämistavat.
4. Palveluverkosto ja -tilat.
5. Henkilöstö ja organisaatio.
6. Hankinnat, sopimukset ja logistiikka.
7. Muu toiminnan kehittäminen ja sopeuttaminen.

¹⁵² Aluehallitus 7.11.2023 § 412. Q3 osavuosisikatsaus 1.1.-30.9.2023, s. 3

¹⁵³ Lapin hyvinvointialueen tarkastuslautakunta 14.12.2023 § 113. Aluehallituksen vastaukset, Arviointikertomus 2022

Tulevien vuosien 2024-2026 talouden tasapainottamisessa merkittävää on, kuinka nopeasti toimenpiteitä talouden tasapainottamiseksi saadaan aikaan, jotta katettavaa alijäämää ei enää kerry. Lapin hyvinvointialueen talousarvion sekä tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman valmistelua käsitellään aluehallituksessa säännöllisesti ja aluehallitus antaa valmistelutyölle ohjeita ja linjauksia harkintansa mukaan.¹⁵⁴ Henkilöstön kanssa käydään jatkuvaa vuoropuhelua konkreettisten säästöjen löytämiseksi.¹⁵⁵

Henkilöstöltä kysyttiin ehdotuksia talouden tasapainottamiseksi (sähköinen kysely lokakuussa 2023).¹⁵⁶ Saadut ehdotukset on koostettu lyhyen ja pitkän aikavälin toimenpiteisiin sen mukaan, onko kyse tulojen lisäämisestä vai menojen leikkaamisesta (lyhyt aikaväli) tai toimintojen keskittämisestä saatavista mittakaavaeduista, palveluiden ulkoistamisesta tai digitalisoimisesta (pitkä aikaväli). Ehdotuksia saatiin myös rakenteiden ja toimintaprosessien kehittämiseen sekä johtamiseen, osaamiseen ja työhyvinvointiin liittyen (pitkä aikaväli). Ehdotuksia arviointikertomuksen erityisiin arviointikohteisiin (henkilöstökokemus ja hyvä johtaminen) ovat mm.:

Lyhyt aikaväli:

- vuokratyövoiman vähentäminen,
- vapaaehtoiset henkilöstösäästöt,
- esihenkilöiden määrän vähentäminen, sekä
- johdon ja luottamushenkilöiden palkkojen ja palkkioiden leikkaaminen.

Pitkä aikaväli:

- siilomaisten toimintarakenteiden purkaminen,
- prosessien systemaattisuus, selkiyttäminen ja nopeuttaminen,
- tukipalveluiden saatavuuden parantaminen,
- tekoälyn hyödyntäminen,
- yksiköiden, osastojen ja palvelualueiden yhdistäminen,
- esihenkilörakenteiden, työnkuvien ja vastuiden tarkastaminen, sekä
- työn joustojen lisääminen ja osaamisen vahvistaminen.

Muut hyvinvointialueet

Lähes kaikilla hyvinvointialueilla on päätettynä tai valmistelussa toiminnan uudistamiseen tähtäävä muutosohjelma. 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 johdun alueilla valmistellaan parhaillaan uusia talouden sopeutustoimenpiteitä, jotka liittyvät mm. ostopalvelusopimuksiin, vuokratyövoiman käyttöön ja kiinteistösopeutuksiin.

¹⁵⁴ Aluehallitus 6.9.2023 § 324

¹⁵⁵ Tarkastuslautakunta 22.2.2024 § 18. Kirjalliset vastaukset tarkastuslautakunnan lisäselvityspyyntöihin.

¹⁵⁶ Leinonen 2024, s. 12-13

Lapin hyvinvointialueella eri strategiat ja ohjelmat, kuten hyvinvointialuestrategia, palvelustrategia, palvelujen järjestämishjelma, tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma (talouden sopeuttamishjelma) ja henkilöstöohjelma, täydentävät ja tukevat toisiaan. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategiaa ja talouden sopeuttamishjelmaa valmistellaan yhdistettynä.¹⁵⁷

Usealla alueella on valmistelussa tai päätettynä yt-menettelyjen käynnistäminen ensisijaisesti kohdistuen tukipalveluhenkilöstöön, ei-lakisääteiseen toimintaan ja hallintoon. Toiminnan uudistaminen on lähtenyt hyvin liikkeelle ja alueet ovat asettaneet muutosohjelmiinsa taloudellisia tavoitteita. Monella alueella toimenpiteiden suunnittelu on kuitenkin edennyt vielä hitaasti tai vaatimattomin tavoittein. Sosiaali- ja terveysministeriö seuraa alueiden lyhyen aikavälin sopeutustoimenpiteiden vaikutusta peruspalveluiden turvaamiseen esimerkiksi hyvinvointialueneuvottelujen yhteydessä.¹⁵⁸ Lapin hyvinvointialueen aluevaltuustossa¹⁵⁹ onkin esitetty huoli eri tahojen, valtio, kunnat ja hyvinvointialueet, säästöjen yhteisvaikutusten kokonaisarviointista. Sen selvittäminen ja toteuttaminen edellyttäisi laaja-alaista yhteistyötä.

Kaikki hyvinvointialueet ovat tehneet vuonna 2023 alijäämäisen tuloksen ja siksi niillä on päätetty tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmista talouden tasapainottamiseksi. Yleisimpiä tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmien toimenpiteitä ovat seuraavat:

Toiminnot ja palvelut:

- ennaltaehkäisyyn ja terveyden edistämiseen panostaminen
- perustason palvelujen vahvistaminen
- kevyemmät palvelumuodot
- uudelleenorganisoinnit
- palvelujen keskittäminen ja palveluketjut
- uusien toimintatapojen kehittäminen
- maksujen korottaminen

Palveluverkko ja toimitilat:

- tilojen vähentäminen
- omien tilojen ensisijaisuus
- toimitilakannan kehittäminen

Henkilöstö:

- muutosneuvottelut
- henkilöstön hyvinvointiin panostaminen
- henkilöstön pitovoima
- vuokratyövoiman käytön vähentäminen

Palveluostot:

- hankintojen ja palveluostojen tehostaminen ja uudistaminen
- palvelujen siirtäminen omaksi toiminnaksi
- konserniyhtiöiden huomioiminen säästötavoitteiden toteuttamisessa

¹⁵⁷ Arviointitilaisuus 16.11.2023

¹⁵⁸ Sosiaali- ja terveysministeriö, osastopäällikkö Kari Hakari 6.11.2023.

¹⁵⁹ Lapin hyvinvointialueen aluevaltuuston kokous 18.12.2023, talousarviokäsittely ja keskustelu

Digitalisaatio:

- digi- ja etäpalvelujen vahvistaminen
- IT-järjestelmien yhtenäistäminen

Muut toimenpiteet:

- tiedolla johtamisen kehittäminen
- järjestöavustusten pienentäminen
- YT-alueen yhteistyö

6.5. Toimialojen toiminta ja talous

6.5.1. Sosiaalipalvelut

Sosiaalipalveluiden tarkoituksena on turvata yhdenmukaisin perustein tarpeenmukaiset, riittävät ja laadukkaat palvelut hyvinvointialueen asukkaille. Toiminnan kannalta keskeistä on yhteistyö kuntien, yksityisten palveluntuottajien, järjestöjen ja muiden viranomaistoimintojen kesken. Hyvinvointialueen asukkaalla on oikeus saada riittävät sosiaalihuollon palvelut siltä hyvinvointialueelta, jonka alueella henkilöllä on kotikunta. Sosiaalipalveluita järjestetään tuen tarpeisiin ja ne perustuvat aina yksilölliseen palvelutarpeen arviointiin ja päätöksentekoon.¹⁶⁰

Hallinnon ja tukipalveluiden, erityisesti toimistopalveluiden ja asiakaslaskutuksen eriytyminen substanssitoimialalta on vaikuttanut sosiaalipalveluiden toimintoihin ja prosessien muodostaminen on edelleen kesken. Tilanne on kuitenkin parantunut vuoden 2023 aikana. Edelleen tiettyjen toimintojen eriytyminen substanssitoimialasta tuottaa haasteita toiminnan järjestämiselle. Sosiaali- ja terveydenhuollon integraatiota on varmistettu vuoden 2023 aikana mm. yhtenäisellä johtoryhmätyöskentelyllä, kouluikäisten palveluiden kehittämisellä ja palvelualuekohtaisten oppilashuollon yhteistyöryhmien kokoamisella.

Palvelualueiden johtoryhmät ovat yhteensovittaneet palvelualueiden toimintaa kaikkien toimialojen kesken. Henkilöstön saatavuuden ongelmat ovat vaikuttaneet palveluiden saatavuuteen. Palveluissa on jouduttu turvautumaan runsaaseen vuokratyövoiman käyttöön sekä hoitohenkilöstön että sosiaalityöntekijöiden osalta.

Sosiaalityöntekijöiden saatavuudessa on ollut ongelmia erityisesti pohjoisella ja lounaisella palvelualueella. Hoitohenkilöstön saatavuushaasteita on kaikilla alueilla. Henkilöstön saatavuushaasteet edellyttävät tehtävärakenteen tarkastelua eri ammattiryhmien välillä, palkkausrakenteen uudistamista ja myös rekrytoinnin kehittämistä. Henkilöstön rekrytointihaasteet aiheuttavat kuormitusta erityisesti esihenkilötyöhön.¹⁶¹

¹⁶⁰ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023 s. 81

¹⁶¹ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 81

Talousarvion toteutuminen

Sosiaalipalveluiden toteutuneet menot olivat 438,2 miljoonaa euroa ja tulot 58,2 miljoonaa euroa. Toimintakate oli 380 miljoonaa euroa. Vuosikate oli 53,5 miljoonaa euroa suurempi kuin alkuperäisessä talousarviossa. Alkuperäinen talousarvio oli tehty kuntien 2022 talousarvioiden mukaisesti, eikä huomioinut vuoden 2022 lopullisia tilinpäätöstitoimia. Sosiaalipalveluiden menot ylittivät muutetunkin talousarvion. Sosiaalipalveluiden alkuperäinen toimintakate oli 326,5 miljoonaa euroa ja toteuma 380 miljoonaa euroa¹⁶² (Taulukko 15). Maksatuksen ja laskutuksen viiveet vaikuttivat toimialan menojen ennakointiin vuoden 2023 aikana. Lisäksi muutamien kuntien vuokratustannukset kirjautuivat menoiksi vasta loppuvuonna 2023.¹⁶³

Menojen kasvuun vaikutti erityisesti ikääntyneiden ympärivuorokautisen asumispalveluiden ja myös vammaispalveluiden asumispalveluiden hinnankorotukset. Lastensuojelun sijaishuollon kustannuksiin ei riittävästi varauduttu vuoden 2023 talousarviossa. Henkilöstön saatavuuden haasteiden vuoksi vuokratyövoiman käyttö lisääntyi erityisesti hoitotyössä, mutta myös sosiaalityöhön jouduttiin ostamaan palvelua.

Suurimmat ylitykset asiakaspalveluiden ostojen lisäksi koostuivat asiantuntijapalveluista, työvoiman vuokrauksesta, pesula- ja siivouspalveluista, majoitus- ja ravitsemispalveluista, matkustus- ja kuljetuspalveluista, ja muista sosiaali- ja terveystalouksista. Henkilöstökulujen ylitys johtui lomapalkkavelan kirjauksesta.¹⁶⁴

Taulukko 15. Talousarvion vertailu, sosiaalipalvelut.¹⁶⁵

Tuloslaskelma (1 000 €)						
Sosiaalipalvelut	TA 2023	TA 2023 muutokset	Muutettu TA 2023	Toteuma	Poikkeama	Toteuma %
Toimintatuotot	51 746	1 297	53 043	58 231	5 188	109,8 %
Myyntituotot	13 805	-2 239	11 566	3 019	-8 546	26,1 %
Maksutuotot	25 602	4 379	29 982	34 092	4 110	113,7 %
Tuet ja avustukset	3 505	-735	2 770	11 083	8 313	400,1 %
Muut toimintatuotot	8 834	-109	8 725	10 037	1 312	115,0 %
Toimintakulut	-378 238	-47 257	-425 495	-438 191	-12 695	103,0 %
Henkilöstökulut						
Palkat ja palkkiot	-128 990	-10 831	-139 821	-142 970	-3 150	102,3 %
Henkilösivukulut						
Eläkekulut	-31 903	750	-31 153	-31 130	23	99,9 %
Muut henkilösivukulut	-5 134	-652	-5 786	-5 499	286	95,1 %
Palvelujen ostot	-158 566	-31 930	-190 496	-201 050	-10 554	105,5 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-8 014	266	-7 747	-7 707	40	99,5 %
Avustukset	-34 648	7 895	-26 753	-25 057	1 696	93,7 %

¹⁶² Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 89

¹⁶³ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 93

¹⁶⁴ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 93

¹⁶⁵ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 94

Muut toimintakulut	-10 984	-12 755	-23 739	-24 776	-1 037	104,4 %	
Toimintakate	-326 492	-45 961	-372 452	-379 959	-7 507	102,0 %	
Vuosikate	-326 492	-45 986	-372 478	-380 019	-7 542	102,0 %	
Tilikauden tulos	-327 122	-45 356	-372 478	-380 213	-7 736	102,1 %	
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	-327 122	-45 356	-372 478	-380 213	-7 736	102,1 %	

Riskit ja riskienhallinta

Sosiaalipalveluiden merkittävin riski vuonna 2023 oli taloudellisten resurssien riittämättömyys. Vuoden 2023 talousarviota valmisteltiin vuoden 2022 talousarvotietojen pohjalta, joten vuoden 2022 todelliset toteutuneet menot eivät olleet tarkalleen tiedossa. Alkuperäinen talousarvio osoittautui riittämättömäksi ja talousarviomuutoksia jouduttiin tekemään vuoden 2023 aikana.

Laskutuksen ja maksatuksen ruuhkautuminen ja viiveet vaikeuttivat ennustamista ja osoittautuivat isoksi riskiksi. Yksi merkittävistä riskeistä on yksityisten palveluntuottajien ympärivuorokautisen palveluasumisen hoitopäivän hintojen nousu. Suurimmat palveluntuottajat eivät ole hyväksyneet palvelusetelille suunniteltua arvoa ja ovat irtaantumassa palvelusetelien sääntökirjoista.

Yksityiset palveluntuottajat ovat myös irtisanoneet voimassa olevia vuokrasopimuksia päättyväksi vuoden 2023 aikana. Ikääntyneiden ja vammaisten ympärivuorokautisen palveluasumisen hinnat nousivat kilpailutuksen myötä 10-15 %. Oman tuotannon kustannustiedot eivät olleet käytössä vuonna 2023. Pääpaino toiminnassa oli järjestämistä vastuun toteuttamisessa ja hallintaan saamisessa.¹⁶⁶

6.5.2. Terveyspalvelut

Terveyspalvelujen toimialan tarkoitus on väestön hyvinvoinnin, terveyden, toimintakyvyn ja turvallisuuden edistäminen sekä terveyserojen kaventaminen järjestämällä ja tuottamalla tarpeenmukaisia, asiakaslähtöisiä ja kustannusvaikuttavia terveyspalveluja sekä tukemalla osaamisellaan hyvinvointialueen muita toimialoja sekä alueen kuntia ja muita toimijoita. Palveluiden antaminen perustuu väestön ja yksittäisten potilaiden tarpeisiin ja näyttöön perustuviin menetelmiin. Terveyspalvelut vastaa osaltaan hyvinvointialueen valmiudesta ja varautumisesta.¹⁶⁷

Talousarvion toteutuminen

Talousarvion 2023 valmistelua ja myös talousarviovuotta leimasi taloustiedon epävarmuus. Terveyspalvelujen toimintakate oli 420,8 miljoonaa euroa. Toimintakate toteutui

¹⁶⁶ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 90

¹⁶⁷ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023 s. 99

38 miljoonaa euroa heikompana alkuperäiseen talousarvioon verrattuna, mutta 2,6 miljoonaa euroa muutettua talousarviota parempana (Taulukko 16). Talousarviovuoden aikana ei ollut mahdollista saada vertailutietoa aiempiin vuosiin, eikä luotettavaa arviota talouden kehityksestä myöskään talousarviovuonna tulojen ja menojen ajallisen ja organisatorisen kohdentumisen epävarmuuksien vuoksi. Esimerkiksi henkilöstökulujen kohdentumisessa organisaation kustannuspaikoille on edelleen tilinpäätöksessäkin epävarmuuksia.¹⁶⁸

Suurista palveluntuottajista laboratoriopalvelujen kustannus nousi NordLabin¹⁶⁹ hinnoittelumuutoksen vuoksi, samoin muilta hyvinvointialueilta hankittavien asiakaspalveluostojen hintataso nousi ennakoitua enemmän. Henkilöstövuokrauksen käyttö nosti ostopalvelukustannuksia. Muut ulkoiset toimintakulut, käytännössä ulkoiset vuokrat, toteutuivat 11 miljoonaa euroa alkuperäistä talousarviota suurempina.¹⁷⁰

Taulukko 16. Talousarviovertailu, terveyspalvelut.¹⁷¹

Tuloslaskelma (1 000 €)							
Terveyspalvelut	TA 2023	TA 2023 muutokset	Muutettu TA 2023	Toteuma	Poikkeama	Toteuma %	
Toimintatuotot	53 687	-6 518	47 168	50 103	2 934	106,2 %	
Myyntituotot	26 132	-9 468	16 664	17 804	1 139	106,8 %	
Maksutuotot	23 966	-1 685	22 281	23 477	1 196	105,4 %	
Tuet ja avustukset	1 940	5 366	7 305	8 381	1 076	114,7 %	
Muut toimintatuotot	1 649	-731	917	440	-477	48,0 %	
Toimintakulut	-436 412	-34 091	-470 503	-470 873	-371	100,1 %	
Henkilöstökulut							
Palkat ja palkkiot	-160 318	-6 313	-166 631	-163 926	2 705	98,4 %	
Henkilösivukulut							
Eläkekulut	-35 470	-480	-35 951	-33 506	2 445	93,2 %	
Muut henkilösivukulut	-6 336	-569	-6 905	-6 076	829	88,0 %	
Palvelujen ostot	-170 987	-17 487	-188 474	-190 720	-2 247	101,2 %	
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-51 916	-1 551	-53 467	-54 403	-935	101,7 %	
Avustukset	-151	118	-34	-5	29	13,6 %	
Muut toimintakulut	-11 234	-7 808	-19 042	-22 238	-3 196	116,8 %	
Toimintakate	-382 726	-40 609	-423 334	-420 771	2 564	99,4 %	
Vuosikate	-382 726	-40 604	-423 329	-420 830	2 500	99,4 %	
Tilikauden tulos	-387 478	-39 569	-427 048	-424 521	2 527	99,4 %	
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	-387 478	-39 569	-427 048	-424 521	2 527	99,4 %	

¹⁶⁸ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023 s. 113-114

¹⁶⁹ NordLab hyvinvointiyhtymä on pohjoissuomalainen, julkisomisteinen laboratorioalan toimija, jonka omistavat neljä pohjoista hyvinvointialuetta. Tehtävänä on turvata pohjoisen Suomen terveydenhuollon toimintaa varmistamalla, että hyvinvointialueiden käytössä ovat laadukkaat, luotettavat ja alan kehityksen kärjessä olevat näytteenotto- ja laboratoriopalvelut. <https://www.nordlab.fi/> 8.4.2024, 16:02

¹⁷⁰ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023 s. 113-114

¹⁷¹ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023 s. 115

Riskit ja riskienhallinta

Terveyspalvelujen suurimmat riskit liittyivät turvalliseen siirtymään potilaiden palveluissa ja henkilöstön palkanmaksun turvaamiseen muutostilanteessa 1.1.2023 alkaen. Nämä riskit hallittiin pääosin hyvin. Sen sijaan ulkoisten laskujen maksut viivästyivät merkittävästi alkuvuonna 2023.¹⁷²

Talousarvion valmistelun riskejä lisäsi myös se, että aiempia kuntien ja kuntayhtymien ulkoisia laskutuseriä muuttui sisäisiksi ja esimerkiksi myyntituotot arvioitiin 8,3 miljoonaa euroa toteutunutta suuremmiksi. Alkuperäiseen talousarvioon verrattuna suurin kustannusmuutos oli ostopalvelujen 19,7 miljoonaa euroa suuremmat kustannukset. Suuri osa johtuu alkuperäisen budjetoinnin puutteista, mutta myös kustannustaso nousi osin arviointia enemmän.

6.5.3. Pelastuslaitos

Pelastuslain (379/2011) mukaan pelastustoimen keskeisiä tehtäväalueita ovat pelastustoimen lakisääteiset perustehtävät, pelastus- ja turvallisuuspalvelut, valvontatehtävät, asiantuntijapalvelut ja turvallisuusviestintä sekä valmius ja varautuminen.¹⁷³ Lapissa on 46 paloasemaa ja palotallia, joilla työskentelee 160 pelastustoimen henkilöä. Sopimuspalokuntia on 31.

Pelastus- ja valmiuslautakunta on käsitellyt palvelutasopäätöksen kokouksessaan 7.9.2023 § 28 ja päättänyt esittää aluehallitukselle ja edelleen aluevaltuustolle pelastustoimen palvelutasopäätöksen 2024-2025 hyväksymistä. Palvelutasopäätös sisältää arviointia edelliseltä palvelutasokaudelta, palvelutasoa koskevat päätökset palveluittain, pelastustoiminnan suunnitelmat sekä kehittämissuunnitelman. Lapin hyvinvointialueen aluevaltuusto on hyväksynyt pelastustoimen palvelutasopäätöksen 20.11.2023 § 67. Palvelutasopäätöksestä tarkemmin sivulla 80.

Lapin pelastuslaitos uudisti organisaationsa hyvinvointialueyhteensopivaksi jo 1.5.2021. Hyvinvointialuemuutoksen yhteydessä hallintohenkilökunta poistui (yhdistettiin konsernipalveluihin) ja yhteiset palvelut supistui esikuntatoiminnoksi. Organisaation hienosäätöä tehdään koko ajan johtamistoiminnan edellytysten turvaamiseksi, mutta isot rakenteelliset ratkaisut ovat valmiina.

Johtamista pelastustoimen toimialalla haastavat: pitkät välimatkat, vähäinen ammattihenkilöstön määrä, vapaaehtoisen henkilökunnan vaihtuvuus, kelpoisuusvaatimukset ja tiedonkulku, henkilöstön ylikuormittuminen ja henkinen hyvinvointi, asioiden byrokratisoituminen hyvinvointialueella sekä sisäministeriön sekava ohjaus.¹⁷⁴

¹⁷² Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023 s. 110

¹⁷³ Aluevaltuusto 19.12.2022 § 137. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2023-2025, s. 43-46

¹⁷⁴ Arviointitilaisuus 21.9.2023

Talousarvion toteutuminen

Pelastuslaitos on kokonaisuutena pysynyt valtuuston joulukuussa 2023 sille osoittamassa talousarviossa ja alittanut sen ulkoisten kulujen osalta n. 1,2 miljoonaa euroa (Taulukko 17). Määrärahojen käytössä on noudatettu sumeassa tilanteessa varovaisuusperiaatetta eli osa tarvittavistakin toimista on lykätty eteenpäin, jotta nähdään, miten määrärahatilanne kehittyy. Ylijäämää on kertynyt sekä pelastustoiminnan että turvallisuustoiminnan vastuualueilta.

Lapin hyvinvointialueen taloushallinnon mallissa hallinnon ja kehittämisen sisäiset kustannukset (joihin pelastuslaitos ei voi vaikuttaa) jaetaan suhteellisesti substanssitoimi-aloille. Tästä seuraa, että pelastustoimi maksaa huomattavasti suuremman osuuden hallintokuluista, kuin mikä sen käyttö on. Pelastustoimi maksaa myös suhteellisen osuuden kulujen ylitymisestä, minkä seurauksena sen tilinpäätös painui noin 125 000 euroa tappiolle. Pelastus- ja valmiuslautakunnan sekä pelastustoimen toimialan toivomuksena on, että sisäisten kulujen jyvittämisessä päästään jatkossa suhteellisuusjaosta aiheuttamisperiaatejakoon, jotta pelastustoimen kokonaiskustannukset pysyvät todellisina.¹⁷⁵

Merkittävin ylijäämä kohdistuu henkilöstökuluihin. Ylijäämä on pääosin seurausta siitä, että sateisen kesän vuoksi pitkäkestoisia maastopaloja ei ollut lainkaan sekä siitä, että pelastuslaitoksen onnistunut sijaisrekrytointi vähensi pelastustoiminnan ylityökustannuksia. Lisäksi avoimien virkojen täytöstä syntyi säästöä, koska virkoja ei kyetty täyttämään heti niiden vapautuessa.¹⁷⁶

Suurin talousarviohaaste kohdistuu aineet, tavarat ja tarvikkeet -tiliryhmään. Pelastuslaitoksen vanhentunut kalusto ja varusteet ovat edellyttäneet suunniteltua enemmän hankintoja toimintavalmiutta ja työturvallisuutta koskevien velvoitteiden täyttämiseksi. Talousarviovaiheessa tiliryhmän kustannukset arvioitiin selvästi liian alhaiseksi, mikä osin oli seurausta siitä, ettei investointi- ja käyttötalousrahoituksen välinen jako ollut selvä. Tiliryhmän kustannusten ylittyminen on kuitenkin kyetty kompensoimaan muista tiliryhmistä säästyneillä määrärahoilla.¹⁷⁷

Kertomusvuoden talousarvioraami ja hallituksen linjaukset eivät mahdollistaneet pelastustoiminnan riittämättömän resurssin vahvistamista. Tämä on aiheuttanut toimintavalmiuden vaarantumista sekä ylityömäärän kasvamista. Resurssitilanne erityisesti harva-alueen osalta on ollut osin kriittinen. Talouden niukka kehitys on tästä näkökulmasta erityinen haaste.¹⁷⁸

¹⁷⁵ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 132

¹⁷⁶ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 132

¹⁷⁷ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 132

¹⁷⁸ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 133

Taulukko 17. Talousarviovertailu, pelastuslaitos.

Tuloslaskelma (1 000 €)							
Pelastuslaitos	TA 2023	TA 2023 muutokset	Muutettu TA 2023	Toteuma	Poikkeama	Toteuma %	
Toimintatuotot	500		500	721	221	144,2 %	
Myyntituotot	125	-50	75	39	-36	51,7 %	
Maksutuotot	198	158	356	550	194	154,3 %	
Tuet ja avustukset				54	54		
Muut toimintatuotot	177	-108	69	78	10	113,9 %	
Toimintakulut	-24 323	-204	-24 527	-23 483	1 043	95,7 %	
Henkilöstökulut							
Palkat ja palkkiot	-13 135	-201	-13 335	-12 208	1 127	91,5 %	
Henkilösivukulut							
Eläkekulut	-3 027	182	-2 845	-2 452	393	86,2 %	
Muut henkilösivukulut	-513	-34	-547	-445	102	81,3 %	
Palvelujen ostot	-1 877	-374	-2 251	-1 954	297	86,8 %	
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-1 809	-191	-2 000	-2 891	-891	144,6 %	
Avustukset							
Muut toimintakulut	-3 962	413	-3 549	-3 533	16	99,5 %	
Toimintakate	-23 823	-204	-24 027	-22 762	1 265	94,7 %	
Vuosikate	-23 823	-204	-24 027	-22 766	1 261	94,8 %	
Tilikauden tulos	-23 977	-204	-24 181	-22 994	1 187	95,1 %	
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	-23 906	-275	-24 181	-22 994	1 187	95,1 %	

Palvelutasopäätös (PTP)

Pelastustoimen palvelutasopäätös on lakisääteinen ja tarkkaan ohjattu asiakirja, joka toimii pelastuslaitoksen palvelujen järjestämishjelmalla. Lapin hyvinvointialueen aluevaltuusto on hyväksynyt pelastustoimen palvelutasopäätöksen 20.11.2023 § 67.

Palvelutasopäätös perustuu riskien arvioon ja palvelutasopäätöksen mukaisen lakisääteisen palvelutason ylläpitäminen edellyttäisi noin 50 henkilötyövuoden (htv) resurssilisäystä tulevina vuosina. Resursseja pyritään allokoimaan tähän pelastustoimen valtionrahoituksen siirtymätasauksen purkautumisesta syntyvän kasvun puitteissa. Aluehallintovirasto valvoo palvelutasoa ja antaa sen toteutumisesta vuosittaisen asiantuntija-arvion.¹⁷⁹

Pelastustoimen palvelutasopäätös on strategisen tason asiakirja, jossa määritellään hyvinvointialueen pelastustoimen strategiset päämäärät ja keskeiset toimenpiteet niiden saavuttamiseksi sekä suunnitelma palvelutason kehittämisestä lain ja riskien edellyttämälle tasolle. Palvelutasopäätös on hyvinvointialueen päätös siitä, millaisia ja minkä tasoisia pelastustoimen palveluita hyvinvointialueella tuotetaan. Tältä osin hyväksytyt pal-

¹⁷⁹ Arviointitilaisuus 21.9.2023

velutasopäätös sitouttaa pelastuslaitoksen tuottamaan ja ylläpitämään palvelutasopäätöksen mukaiset palvelut. Hyvinvointialueen tulee osoittaa pelastuslaitokselle riittävät resurssit hyväksytyyn palvelutasopäätöksen toteuttamiseen.

Hyvinvointialueen pelastustoimen palvelutasopäätöksen tavoitteena on pyrkiä tilanteeseen, jossa pelastustoiminnan valmius yhdessä Lapin maakunnan väestön, muiden turvallisuusviranomaisten, kuntien ja riskikohteiden turvallisuuteen liittyvän omatoimisen varautumisen kanssa muodostavat todellisia riskejä sekä onnettomuuksia vastaavan kokonaisuuden. Palvelutasopäätös laaditaan sisäministeriön antaman pelastustoimen palvelutasopäätöstä koskevan asetuksen (1225/2022) mukaisesti. Lapin hyvinvointialueen hallintosäännön mukaisesti pelastus- ja valmiuslautakunnan tehtävänä on valmistella aluehallitukselle esitys Lapin hyvinvointialueen pelastustoimen palvelutasopäätöksestä. Hyvinvointialueen on tehtävä uusi palvelutasopäätös, jos uhkat, riskit tai 8 §:ssä tarkoitetut valtioneuvoston vahvistamat strategiset tavoitteet muuttuvat oleellisesti.

Palvelutasopäätöksen on tarkoituksena olla voimassa vuodet 2024-2025. Sisäasiainministeriön valmistelussa on useita palvelutasopäätöksen sisältöön vaikuttavia suunniteluohjeita, mistä syystä pidempi voimassaolo ei ole tarkoituksenmukaista. Aluehallitus on perustanut pelastustoimeen uusia virkoja 31.1.2024 § 41. Virkoja perustettiin yhteensä 20, mikä on 40 prosenttia palvelutasopäätöksessä arvioidusta tarpeesta.

Riskit ja riskienhallinta

Pelastuslaitoksen toimialan talouden hallintaa on olennaisesti vaikeuttanut talouden lukujen heikko ennustettavuus. Saadut talousennusteet sisältävät merkittäviä virheitä ja puutteita, mikä vaikuttaa negatiivisesti mahdollisuuksiin tehokkaaseen talousjohtamiseen. Tulevina vuosina on olennaista, että talouden ennustettavuus paranee.¹⁸⁰

Merkittävin toimialariski sisältyy pelastuslaitoksen käyttötalouden rahoituksen riittävyyteen. Pelastuslaitoksen rahoituksen määräytyminen ei huomioi matkailun merkittävää ja kustannuksia aiheuttavaa vaikutusta pelastuslaitokselle. Pelastuslaitos on väestöpohjaltaan 12. suurin Suomen pelastuslaitoksista, mutta sillä on eniten tehtäviä suhteessa asukaspoijaan, sen alueella aiheutuu eniten henkilövahinkoja ja tulipalojen määrälliset kustannukset per tulipalo ovat Suomen suurimmat. Riittämättömän rahoituksen vuoksi pelastuslaitoksen toimintavalmiuspuutteet realisoituvat useita kertoja vuodessa ja tilanteen voidaan arvioida pahentuvan matkailun merkittävän kasvun vuoksi myös tulevina vuosina.¹⁸¹

Rahoitusriskiä ja siitä kumpuavaa toimintavalmiusriskiä on pyritty hallitsemaan tuomalla asia avoimesti esiin ja pyrkimällä vaikuttamaan valtakunnallisesti rahoitusmallin muutta-

¹⁸⁰ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus, 2023, s. 132

¹⁸¹ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 125-127

miseksi. Hyvinvointialueen sisällä päätöksentekuelimet ovat tunnistaneet riskin ja tehneet ne toimet, joihin hyvinvointialueen talouskehitys on antanut mahdollisuuden.¹⁸² Pelastustoimen järjestelmän on vastattava onnettomuusuhkia ja erityisten riskikohteiden asettamia vaatimuksia. Lisäksi pelastustoimintaa tulee olla mahdollista suorittaa myös häiriötilanteiden, suuronnettomuuksien ja poikkeusolojen aikana.

Pelastuslaitoksen tulee seurata onnettomuusuhkien sekä onnettomuuksien määrän ja syiden kehitystä ja ryhtyä tarvittaessa osaltaan toimenpiteisiin onnettomuuksien ehkäisemiseksi. Lapin pelastuslaitoksen toiminta-alueen laajuus, matkailun tuomat kausivaihtelut sekä toimintaympäristön monimuotoisuus mereltä tuntureille ja kaupungeista erämaihin asettavat erityisiä haasteita ja vaatimuksia pelastustoiminnalle, onnettomuuksien ehkäisylle sekä toiminnanharjoittajien omatoimiselle varautumiselle.¹⁸³

Pelastuspalvelujen näkökulmasta merkittävimmät toimintaympäristöön liittyvät uhat ja riskit tulevat Lapissa teollisuudesta, liikenteestä, matkailusta, luonnonilmiöistä sekä erityisryhmien (esim. vammaiset ja ikäihmiset) asumisesta. Pelastuslaitoksen toiminnan kannalta merkittäviksi riskeiksi nousevat alueellisessa riskiarviossa esitetyt energiahuollon ja tietoliikenteen häiriöt. Riskianalyysin perusteella Lapin pelastuslaitos kykenee vastaamaan näihin toimintaympäristönsä riskeihin tyydyttävästi. Lisäksi vaihteleva kevättulvatilanne sekä sääoloista riippuva maastopalokausi tuovat pelastuspalveluille toiminnan ja talouden näkökulmasta vaikeasti ennakoitavia riskejä.¹⁸⁴

Matkailun voimakas kasvu on lisännyt matkailijoiden majoittamiseen liittyviä riskejä. Uhkakuvana on, että toimialan voimakas kasvu tuo alalle uusia kasvottomia toimijoita, jotka hakevat uusia majoitusmahdollisuuksia turvallisuuden kustannuksella. Majoituksen tarjonta lisääntyy hallitsemattomasti ja valvonnan ulkopuolelle jää liian paljon riskikohteita. Riskien todennäköisyys kasvaa kohteiden määrän kasvaessa liian suureksi, mikä voi aiheuttaa onnettomuuksia, joissa kuolee useita matkailijoita.¹⁸⁵

¹⁸² Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 126

¹⁸³ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 126

¹⁸⁴ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 126

¹⁸⁵ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 126-127

Johtopäätökset - Talouden arviointia:

- Vuoden 2023 alkuperäinen talousarvio oli alijäämäinen -43,2 miljoonaa euroa. Tilinpäätös 2023 on yli 90 miljoonaa euroa alijäämäinen. Muutostalousarvioissa tilannekuvaa päivitettiin pitkin vuotta.
- Valtuusto linjasi talousarvion yhteydessä, että talouden tasapainottamissuunnitelma laaditaan kesäkuuhun 2023 mennessä. Tämä ei toteutunut.
- Vuoden 2024 talousarvion lukuihin on sisällytetty säästöjä, mutta ei toimia, lähes 50 milj. euroa.
- Talouden sopeuttamisohjelmaa on valmisteltu keväällä 2024 VM:n määräämän aikataulun mukaisesti, sillä Lapin lainanottovaltuus oli 0 euroa vuodelle 2024 ja lisälainanottovaltuutta haettaessa ehdoksi on asetettu sopeuttamisohjelma.
- Osavuosikatsaukset kvartaaleittain on käsitelty vain aluehallituksessa. Koska talousarviomuutokset käsitellään aluevaltuustossa ja talous on epätasapainossa, on aluevaltuusto¹⁸⁶ päättänyt, että talouden raportoinnit kvartaaleittain tuodaan valtuustolle tiedoksi.
- Osavuosikatsauksissa ja tilinpäätöksessä toimialojen raportointi on selkeytynyt ja yhdenmukaistunut.
- Toimialojen suurin riski on henkilöstön saatavuusongelmat, mikä vaikuttaa palvelujen saatavuuteen. Työvoimapula on vaikuttanut ostopalvelujen kasvuun.
- Toimitilaongelmat erityisesti sosiaalipalveluissa aiheuttavat runsaasti haasteita ja yhteydenottoja sekä henkilöstöltä että asiakkailta.
- Pelastustoimeen on perustettu uusia virkoja palvelutasopäätöksen (PTP) mukaisesti, mutta on seurattava ja arvioitava ovatko lisäykset riittäviä huomioiden, että Lappi on maantieteellisesti laaja matkailumaakunta.
- Luotettavan (talous)tiedon saanti ja raportointi on edelleen vaikeaa.
- YT-alueen yhteistyöllä on mahdollista saavuttaa synergiaetuja ja kustannussäästöjä.
- Valtion, Lapin hyvinvointialueen ja kuntien yhteistyönä voidaan arvioida säästötoimenpiteiden vaikutusten kohdentumista Lapin eri väestöryhmiin.

¹⁸⁶ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 81

7. Henkilöstökokemus

”Miten saadaan henkilöstö hakeutumaan suoraan työsuhteisiin, ei vuokrauksen kautta?”

Viranhaltija

Lapin hyvinvointialueen strategiassa yhdeksi painopisteeksi on nostettu henkilöstökokemus.¹⁸⁷ Henkilöstökokemus muodostuu työntekijöiden kokemuksesta työn merkityksellisyydestä, johtamisesta ja esimiestyöstä sekä muista työn edellytyksistä, kuten tiloista ja välineistä. Keskeisiä tekijöitä ovat organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri, erityisesti luottamus ja vuorovaikutuksen toimivuus.¹⁸⁸ Varsinkin sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla kohdataan monia työvoimaan liittyviä haasteita yhtä aikaa kasvavien ja muuttuvien asiakastarpeiden kanssa. Hoitajamitoitus, talous, työn fyysinen ja henkinen kuormittavuus sekä työhön ja työvoimaan liittyvät muutokset ovat esimerkkejä tekijöistä, jotka luovat paineita niin johtamis- ja esihenkilötyölle kuin koko henkilöstölle.

Voimaanpanolain (616/2021)¹⁸⁹ 18 §:n mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen tehtävien ja tehtäviä hoitavan henkilöstön siirto kunnista ja kuntayhtymistä hyvinvointialueelle sekä hyvinvointiyhtymään katsotaan liikkeenluovutukseksi. Liikkeenluovutukseksi katsotaan myös kunnan tai kuntayhtymän palveluksessa olevien opiskelu- ja psykologien ja kuraattoreiden siirtyminen. Samoin liikkeenluovutukseksi katsotaan myös tukitehtävien ja tehtäviä hoitavan henkilöstön siirrot, jos tehtävää hoitavan henkilön tosiasiallisista tehtävistä vähintään puolet on 18 §:n 1 momentissa tarkoitettujen tehtävien tukitehtäviä.

Henkilöstöä siirtyi Lapin hyvinvointialueelle 1.1.2023 alkaen 27 eri organisaatiosta: Lapin 21 kunnan¹⁹⁰ sosiaali- ja terveystalouksista, Lapin sairaanhoitopiiriin (LSHP), Länsi-Pohjan sosiaali- ja terveystalouksien ja sairaanhoitopiiriin (LPSHP) kuntayhtymistä, Kolpeneen¹⁹¹ palvelukeskuksen kuntayhtymästä, Oulunkaaren kuntayhtymä Simon palvelujen osalta, Pelkosenniemen-Savukosken kansanterveystyön kuntayhtymästä ja Lapin pelastuslaitoksesta. Lapin hyvinvointialueella toteutui vuoden 2023 aikana 7 690,8 henkilötyövuotta. Henkilötyövuodella tarkoitetaan täyttä työaikaa tekevän henkilön koko vuoden työskentelyä.¹⁹²

¹⁸⁷ Aluehallitus 16.2.2023 § 5. Lapin hyvinvointialuestrategia 2023-2025, s. 10

¹⁸⁸ <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/336063/Henkil%C3%B6st%C3%B6kokemus%20itseohjautuvassa%20tiimiss%C3%A4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. 5.2.2023, 14:32

¹⁸⁹ Laki sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja pelastustoimen koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaanpanosta 616/2021

¹⁹⁰ Enontekiö, Inari, Kemijärvi, Kemi, Kemijärvi, Kittilä, Kolari, Muonio, Pelkosenniemi, Pello, Posio, Ranua, Rovaniemi, Salla, Savukoski, Simo, Sodankylä, Tervola, Tornio, Utsjoki ja Ylitornio.

¹⁹¹ Kolpeneen palvelukeskus kuntayhtymä sisältää Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen (POSKE)

¹⁹² Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 17

Henkilöstö siirtyi ns. vanhoina työntekijöinä liikkeenluovutuksella,¹⁹³ jolloin voimassa olevat työ- ja virkasuhteeseen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet säilyivät ennallaan. Tukipalvelutoiminnoista henkilö siirtyi kunnasta hyvinvointialueen palvelukseen, jos hänen tehtävistään vähintään puolet oli sosiaali- ja terveydenhuollon tai pelastustoimen tehtäviä.¹⁹⁴ Henkilöstön siirto edellytti, että sekä luovuttajaorganisaatiot (luovuttaja) että hyvinvointialue käyvät työntajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella annetun lain (449/2007, jäljempänä yhteistoimintalaki) 4 §:n ja 11 §:n mukaiset (itsenäiset) yhteistoimintamenettelyt (edustuksellinen yhteistoiminta).

Hyvinvointialueen alkua on ollut haastava. Prosesseja ei ole saatu vielä vakioitua eikä yhtenäisiin käytäntöihin ole vielä päästy, mikä on osaltaan aiheuttanut epäselvyyttä ja hitautta toiminnassa. Yhtenäiset toimintatavat olisivat kuitenkin kustannustehokkuuden näkökulmasta tärkeitä. Toimintojen yhtenäistämistä on osaltaan hidastanut toimijoiden muutosvastarinta ja tyytymättömyys uusiin toimintamalleihin. Muutosvastarinta ja muutoksen hitaus on ymmärrettävää, kun 27 erilaista toimintakulttuuria yhdistetään. Vuoropuhelua käydään organisaation sisällä jatkuvasti ja uusia yhteistyömalleja kehitetään.¹⁹⁵

Lapin hyvinvointialueella yhteistoimintamenettelyt henkilöstön asemaan merkittävästi vaikuttavista muutoksista työn organisoinnissa käytiin alkuvuodesta 2023 (välitön yhteistoiminta). Tämä koski etenkin niitä yksittäisiä esihenkilöasemassa olleita henkilöitä, jotka eivät tulleet valituksi perustettuihin esihenkilövirkoihin. Muutosneuvottelut palvelussuhteiden ehtojen yksipuolisista muutoksista työnantajan päätöksillä käytiin 8.5. – 16.6.2023 aluehallituksen 1.3.2023 § 89 päätöksen mukaisesti. Aluehallitus merkitsi 16.8.2023 § 293 tiedoksi, että yhteistoimintaneuvottelut on saatu päätökseen.

Aluehallitus päätti 17.1.2024 § 16 käynnistää hyvinvointialueella uudet, koko henkilöstöä koskevat muutosneuvottelut, koska alustavan selvityksen perusteella työnantajan päättämällä talouden sopeuttamisohjelman, palvelustrategian sekä muiden hyvinvointialueen ensimmäisen toimintavuoden aikana havaittujen toimintojen muutos-/kehitystarpeiden edellyttämällä toimenpiteillä on toteutuessaan oleellisia henkilöstövaikutuksia.¹⁹⁶

Lapin hyvinvointialueen aluevaltuusto on hyväksynyt henkilöstöohjelman 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma on Lapin hyvinvointialueen henkilöstöjohtamisen toimintatapoja ja strategista henkilöstövoimavarojen johtamista ohjaava toimintaohjelma. Lapin hyvinvointialueen muut henkilöstöä koskevat toimintaohjelmat, kuten tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, päihdeohjelma, aktiivisen tuen toimintamalli perustuvat henkilöstöohjelman periaatteille.¹⁹⁷ Henkilöstöohjelman alaohjelmat kootaan henkilöstöohjelman liitteeksi. Käytännön ohjeet ja toimintatavat puolestaan kootaan erilliseen henkilöstöohjelmaa tukevaan palvelussuhdekäsikirjaan. Henkilöstöohjelman toteuttaminen Lapin hyvinvointialueella on päivittäiseen arkeen jalkautuvaa esihenkilötyötä ja johtamista tukevaa, sekä positiivista henkilöstökokemusta ja henkilöstön osallistamista ja työhyvinvointia vahvistavaa toimintaa.

¹⁹³ Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta 304/2003 § 25

¹⁹⁴ Voimaanpanolaki 616/2021 § 18

¹⁹⁵ Tarkastuslautakunta 22.2.2024 § 18. Kirjalliset vastaukset tarkastuslautakunnan lisäselvityspyyntöihin

¹⁹⁶ Ks. myös aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 60

¹⁹⁷ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 4. Sivunumerointi sivulta 41 alkaen pdf -tiedostossa henkilöstöohjelmassa on epäselvä. Tässä käytetty sivunumerointi sivulta 41 alkaen pdf -numeroinnin mukaan vähennettynä yhdellä (kansilehti)

7.1. Henkilöstöpalvelujen organisointi

Henkilöstöpalvelujen vastuualue kuuluu hallinto- ja tukipalvelujen toimialalle (Kuvio 14). Hallinto- ja tukipalvelujen tehtävänä on järjestää hyvinvointialueen tukipalvelut organisaation toimielimille sekä sosiaali-, terveys-, pelastus- ja kehittämispalvelujen toimialoille. Hallinto- ja tukipalvelujen vastuulla ovat hankinta- ja lakipalvelut, henkilöstöpalvelut, talouspalvelut, toimistopalvelut, ateriapalvelut sekä tekniset ja logistiikkapalvelut. Toimialalla työskentelee n. 800 työntekijää. Hallinto- ja tukipalvelujen toiminta on vahvasti sidoksissa ydintoimialoihin, joita ovat sosiaalipalvelut, terveyspalvelut ja pelastustoimi ja ydintoimintoja koskevat muutokset vaikuttavat oleellisesti tukipalveluiden järjestämiseen.¹⁹⁸

Henkilöstöpalvelut vastaa koko hyvinvointialueen henkilöstö- ja palvelussuhdeasioiden hoidosta. Koko henkilöstöpalvelujen henkilökunta työskentelee tiiviissä yhteistyössä eri yksiköiden henkilökunnan kanssa hyvinvointialueen kaikilla toimialoilla. Näin henkilöstöpalvelut antavat keskitetysti palveluja koko organisaatiolle. Henkilöstöpalvelut on organisoitu kahteen vastuuyksikköön: henkilöstövoimavarojen johtaminen ja henkilöstön kehittäminen ja rekrytointi. Aluehallitus on päättänyt siirtää palkkahallinnon hyvinvointialueen omaksi toiminnaksi 1.1.2025 alkaen Sarastia Oyj:tä (ks. 7.4.2. sivulla 108).



Kuvio 14. Hallinto- ja tukipalvelujen organisointi.

Toiminnan siirtyessä 1.1.2023 Lapin hyvinvointialueella työskenteli 8 241 työntekijää/viranhaltijaa, joista naisia oli 6 946 (84,3 %) ja miehiä 1 295 (15,7 %). Toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa työskenteli 77,8 % ja määräaikaisessa työsuhteessa 22,2 % henkilöstöstä. Henkilöstöstä 87 % työskenteli kokoaikaisesti ja 13 % osa-aikaisesti.¹⁹⁹ Lapin hyvinvointialueen henkilöstön keski-ikä oli vuoden 2023 alussa 46,5 vuotta. Suurimman ikäryhmän (16,3 %) muodostivat 60–64-vuotiaat. Yli 60-vuotiaita oli 19,1 % ja

¹⁹⁸ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 15

¹⁹⁹ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 23

alle 35-vuotiaita oli 21,3 %. Henkilöstön ikärakenteesta johtuen Lapin hyvinvointialueelta eläköityy seuraavan viiden vuoden aikana 14,9 % henkilöstöstä (1 242 hlöä).²⁰⁰

Eniten hyvinvointialueelle siirtyi hoitohenkilöstöä (3 826 henkilöä) ja toiseksi eniten sosiaalityön henkilöstöä (967 henkilöä). Kolmanneksi suurin siirtyvä ryhmä oli avustavissa tehtävissä työskentelevät (508 henkilöä) ja neljäntenä lääkärit (345 henkilöä). Suurimmat eläköityvät ammattiryhmät ovat hoitohenkilöstön osalta lähihoitajat ja sairaanhoitajat. Näissä henkilöstöryhmissä on vaihtuvuutta ja työvoiman saatavuuden vuoksi haasteita jo tällä hetkellä. Myös sairaala- ja laitospulaisia, sosiaalialan ohjaajia, terveydenhoitajia ja yleissihteerejä eläköityy runsaasti seuraavien kahden vuoden aikana.

Lapin hyvinvointialueella on noin 700 esihenkilöä, joiden tehtävänimikkeet ja muut palvelussuhteen ehdot eivät ole yhtenäisiä. Yhdenvertaisen esihenkilökokemuksen muodostamiseksi myös näiden asioiden yhtenäistäminen on tarpeen esihenkilötyön kriteereiden ja vastuiden määrittämisen yhteydessä. Suuri joukko esihenkilöitä on eläköitymässä vuosina 2024-2028. Laadukkaan esihenkilötyön jatkuvuuden varmistamiseksi seuraajasuunnittelu on otettava käyttöön lähivuosien aikana.²⁰¹ Lapin hyvinvointialueen tulee ennakoida tulevien vuosien tilannetta ja varautua eläköitymisiin tehostamalla rekrytointia ja pidettävä huolta työnantajamielikuvastaan sekä pito- että vetovoimastaan.²⁰²

Esihenkilötyön haasteita Lapin hyvinvointialueella on suuri työmäärä, tehtävänkuvien epäselvyys, tehtävänannot kiireellisillä aikatauluilla sekä puutteelliset tukipalvelut. Eri-tyisesti kriisitilanteiden viestinnän tuki olisi tärkeää. Rekrytointi kuormittaa esihenkilöitä. Esihenkilötyön myönteisiä muutoksia on se, että kollegiaalinen tuki ja vertaistuki on vahvempaa kuin kunta-aikana. Esihenkilöiden hallinnollisen kuorman vähentämisellä olisi positiivinen vaikutus työnantajamielikuvaan.²⁰³

Lapin hyvinvointialueella työskentelee saamen kielillä 54 työntekijää. Toimialoittain kuvattuna sosiaalipalveluissa saamenkielisiä työntekijöitä työskentelee 29 ja terveystalveluissa 16 työntekijää. Kehittämisen- ja strategiapalveluissa työskentelee yhdeksän saamenkielistä työntekijää. Saamenkielisten työntekijöiden määrää ja kielitaitotasoa ei tois- taiseksi voida seurata henkilöstöjärjestelmistä, vaan seuranta vaatii erillisiä kyselyitä. Jatkossa saamenkielisten työntekijöiden määrää, kielitaitotasoa ja sijoittumista seura- taan erilliskyselyllä vuosittain.²⁰⁴

Lapin hyvinvointialue seuraa henkilöstörakenteen kehitystä säännöllisesti ja monin eri tavoin. Lapin hyvinvointialueen koko henkilöstölle toteutettiin työelämän laadun (QWL) kysely syyskuussa 2023. Kyselyyn vastasi 2 346 Laphan työntekijää, eli reilu kolmannes henkilöstöstä. QWL -kysely ennustaa myös vastaajien työelämän laadun kokemukseen liittyvää vaihtuvuusriskiä. Syyskuussa 2023 tehdyssä kyselyssä vaihtuvuusriski havait- tiin 163 vastaajan vastauksissa. Tämä tarkoittaa, että vastaajista noin 7 %:n kohdalla

²⁰⁰ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 24-25

²⁰¹ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 30

²⁰² Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 27

²⁰³ Arviointitilaisuus 21.3.2024

²⁰⁴ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 24

on riski siihen, että henkilö hakeutuu pois nykyisestä tehtävästään. Vaihtuvuusriskiä on pyrittävä pienentämään esihenkilötyötä ja johtamista kehittämällä, sekä henkilöstön työhyvinvointia ja osallisuutta lisäämällä.²⁰⁵

Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtamisen vastuuyksikössä vastataan hyvinvointialueen henkilöstösuunnittelusta, henkilöstöön liittyvästä raportoinnista, palvelussuhdetietojen hallinnasta sekä hyvinvointialueen neuvottelutoiminnasta.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen vastuuyksikön ensimmäisen toimintavuoden keskeisimpänä tavoitteena oli varmistaa palkanlaskennan, matkahallinnan sekä työvuoro-suunnittelun turvallinen siirtymävaihe Lapin hyvinvointialueen uusiin järjestelmiin. Vaikka suurin muutos tapahtui heti vuodenvaihteessa, oli toiminnan vakauttamiseen sekä osin uusien toiminnallisuuksien käyttöönottoon varattava aikaa koko toimintavuodelle 2023. Myös henkilöstöpoliittisia ohjeita ja linjauksia vakiinnutettiin vuoden 2023 aikana.

Toisena toimintavuoden tavoitteena on muodostaa Lapin hyvinvointialueen palkkausjärjestelmä, selvittää nimikkeiden, työaika- ja muiden palvelussuhteisiin liittyvien asioiden mahdolliset yhtenäistämistarpeet, sekä valmistautua palkkaharmonisaation toteuttamiseen.

Vuonna 2023 yhteistoimintaa kehitetään yhteistyössä henkilökunnan edustajien kanssa luomalla toimivat käytännöt mm. neuvottelutoimintaan. Neuvottelutoiminnan merkitys korostuu ensimmäisen toimintavuoden aikana, kun uusia toimintatapoja, paikallisia sopimuksia sekä muita henkilökuntaan liittyviä asioita käsitellään yhteistoiminnan hengessä yhteistyössä työnantajan ja henkilökunnan edustajien kesken.

Henkilöstön kehittäminen ja rekrytointi

Henkilöstön kehittäminen ja rekrytointi vastuuyksikössä vastataan mm. hyvinvointialueen perehdytyksen koordinoinnista, työnohjauksesta, koulutuksista, henkilöstön kehittämisestä, rekrytointipalveluista, työsuojelusta sekä työhyvinvoinnista.

Henkilöstön kehittämisen ja rekrytoinnin vastuuyksikön vuoden 2023 tavoitteena ensimmäisenä toimintavuotena oli valmistella organisaatiokulttuuria- ja rakenteita, jotka tukevat työntekijälähtöisyyttä ja lisäävät työntekijöiden hyvinvointia.

Toisena keskeisenä tavoitteena oli tavoitteellisesti kehittää johtamista sekä esihenkilötyön laatua ja mielekkyyttä. Lisäksi yksi vuoden 2023 tavoitteista on tunnistaa vaikuttavan toiminnan kannalta tarvittavat osaamiset sekä osaamistarpeet, ja rakentaa yhteistyössä toimialueiden kanssa toimivia osaamisen kehittämisen malleja. Tavoitteena on myös luoda henkilöstövoimavarojen johtamisesta suunniteltu ja toimiva kokonaisuus, rekrytointiosaamisen vahvistaminen huomioidaan osana tätä kokonaisuutta. Vuonna

²⁰⁵ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 28

2023 tavoitteena oli myös luoda ohjeistukset ja toimintamallit mm. varhaisen tuen ja epäasiallisen kohtelun ehkäisyn, päihdeohjelman, henkilöstön palkitsemisen sekä henkilökuntaetuuksien osalta.

Työsuojelun osalta vuonna 2023 oli toteuttaa työympäristöjen arviointi ja luoda toimivat rakenteet ja toimintamallit työturvallisuuden toteuttamiseksi yhteistyössä esihenkilöiden, työntekijöiden ja työterveyshuollon kanssa. Työterveyshuollon kokonaisuus ja tulevaisuuden näkymät pyrittiin selkiyttämään ja valmistelemaan toimintavuoden 2023 aikana.

7.1.1. Työntekijöiden ammatillinen edunvalvonta

Luottamusmies on työntekijöiden keskuudestaan valitsema henkilö, joka edustaa työpaikalla työehtosopimukseen soveltamisalaan kuuluvia työntekijöitä ja liittoa. Lapin hyvinvointialueen luottamusmiesten yhteystiedot löytyvät Kaltio-intrasta sekä liittojen omien sivujen kautta.

Edunvalvonnalla tarkoitetaan Lapin hyvinvointialueen työntekijöiden ammatillista edunvalvontaa, jota hoitavat kolme pääsopijajärjestöä: Julkisan unioni (JAU), Sote ry ja Julkisan koulutettujen neuvottelujärjestö (JUKO). JAU eli Julkisen alan unioni on kahden ammattiliiton, Julkisten ja hyvinvointialojen liiton JHL:n ja Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliiton Jytyn, muodostama neuvottelujärjestö. Sote ry on kunnallisella ja yksityisellä sektorilla työskentelevän sosiaali-, terveys-, kasvatusta- ja pelastusalan henkilöstön ammatillinen neuvottelujärjestö. Sote ry:n muodostavat yksityissektorilla Tehy, SuPer ja ERTO. JUKO on yksi julkisalojen pääsopijajärjestöistä. Lapin hyvinvointialueella on kahdeksan 100 %:n työaikaan tekevää luottamusmiestä ja pääluottamusmiestä (JUKO ym.). Osa-aikaisia luottamusmiehiä on 66.

Lapin hyvinvointialueen henkilöstö kuuluu neljän virka-/työehtosopimuksen piiriin:

- 1) HYVTES korvaa hyvinvointialueilla KVTES:n ns. yleisenä työehtosopimuksena 1.3.2023 - 30.4.2025. Siinä on sovittu hyvinvointialueiden yleisistä palvelussuhteen ehdoista, kuten perhevapaasta, vuosilomasta tai sairauslomasta, eli niistä asioista, joista ei SOTE-sopimuksessa tai lääkärisopimuksessa ole määräyksiä.
- 2) kunnallinen lääkärien virkaehtosopimus (LS).
- 3) kunnallinen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimus (TS).
- 4) SOTE-sopimus, jonka piiriin kuuluu noin 6 400 henkilöä.

Joskus palvelussuhteisiin liittyvissä asioissa ilmenee erimielisyyksiä työnantajan ja työntekijän välillä. Hyvinvointialueen hyvään johtamiskulttuuriin kuuluvat avoimet keskustelut ja neuvottelut työntekijöiden kanssa. Neuvotteluprosessi jakaantuu kolmeen vaiheeseen:



- 1) Työntekijä ja esihenkilö keskustelevalle aiheesta ja pyrkivät pääsemään ratkaisuun yksikkötasolla. Työntekijä voi pyytää tuekseen ammattijärjestön edustajan keskusteluihin, kuten myös työnantajan edustaja.
- 2) Työntekijä ja/tai ammattijärjestön edustaja voivat pyytää asiasta virka- ja työehtosopimuksen mukaisen välittömän neuvonpidon, ellei asia ratkea 1. tasolla. Välittömään neuvonpitoon osallistuu lähiesihenkilö ja hänen esihenkilönsä. Välittömästä neuvonpidosta kirjataan muistio. Esihenkilö, työntekijä ja/tai ammattijärjestön edustaja voivat pyytää konsultointia asian hoitamiseen henkilöstöpalveluista.
- 3) Työntekijä ja/tai ammattijärjestön edustaja voivat pyytää järjestämään asiasta virka- ja työehtosopimuksen mukaisen paikallisneuvottelun, ellei asia ole ratkennut välittömässä neuvonpidossa. Paikallisneuvotteluun osallistuvat neuvottelupäällikkö ja/tai henkilöstöpäällikkö ja/tai henkilöstöjohtaja yhdessä asianosaisten esihenkilöiden kanssa, sekä neuvottelun pyytäjä.

Neuvotteluista kirjataan pöytäkirjat, jotka tallennetaan asianhallintajärjestelmään.²⁰⁶

7.1.2. Yhteistoiminta hyvinvointialueella

Yhteistoimintalain 1 §:n mukaan yhteistoiminta on työpaikoilla tapahtuvaa vuoropuhelua ja vuorovaikuttamista. Yhteistoiminnan tavoitteena on antaa henkilöstölle mahdollisuus yhteisymmärryksessä työnantajan kanssa osallistua kunnan ja hyvinvointialueella toiminnan kehittämiseen ja antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun sekä samalla edistää hyvinvointialueen palvelutuotannon tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua.

Yhteistoimintalain 3 §:n mukaan yhteistoiminnan osapuolia ovat hyvinvointialue työnantajana ja sen palveluksessa oleva henkilöstö. Yhteistoiminnassa ovat osallisina työntekijä, jota yhteistoimintamenettelyssä käsiteltävä asia koskee, ja hänen esimiehensä taikka henkilöstöryhmän tai sen osan edustaja tai asianomaisten henkilöstöryhmien edustajat sekä työnantajan edustaja. Henkilöstöä voi yhteistoimintaneuvotteluissa edustaa työ- tai virkaehtosopimuksen perusteella valittu luottamusmies, työsuojeluvallutettu tai muu henkilöstön nimeämä edustaja.

Työnantajan ja henkilöstön välisessä yhteistoiminnassa käsitellään ainakin sellaiset asiat, jotka koskevat:

- 1) henkilöstön asemaan merkittävästi vaikuttavia muutoksia työn organisoinnissa, kunnan tai hyvinvointialueen palvelurakenteessa, kuntajaossa tai kuntien tai hyvinvointialueiden tai näiden välisessä yhteistyössä;

²⁰⁶ Edunvalvonta, luottamusmiestoiminta ja neuvottelumenettely Lapin hyvinvointialueella, <https://lapitoy.sharepoint.com/sites/laphaintra-meilla-toissa/SitePages/Edunvalvonta.aspx>, 8.11.2023, 14:41



- 2) palvelujen uudelleen järjestämisen periaatteita, jos asialla voi olla ulkopuolisen työvoiman käytöstä tai liikkeen luovutuksesta johtuvia tai muita olennaisia henkilöstövaikutuksia;
- 3) henkilöstöön, henkilöstön kehittämiseen ja tasa-arvoiseen kohteluun sekä työyhteisön sisäiseen tietojenvaihtoon liittyviä periaatteita ja suunnitelmia; ja
- 4) taloudellisista tai tuotannollisista syistä toimeenpantavaa osa-aikaistamista, lomauttamista tai irtisanomista.

Jos hyvinvointialueen talousarvioehdotuksessa edellytetään sellaisia toimenpiteitä, joiden toteuttaminen todennäköisesti aiheuttaisi useita irtisanomisia, osa-aikaistamisia, lomautuksia taikka merkittäviä heikennyksiä palvelussuhteiden ehdoissa, toimenpiteitä on käsiteltävä yhteistoimintamenettelyssä ennen kuin aluehallitus tekee aluevaltuustolle lopullisen talousarvioehdotuksen.²⁰⁷

Yhteistoimintalain 5 §:n mukaan ennen kuin työnantaja ratkaisee yhteistoiminnassa käsiteltäväksi tarkoitetun asian, hänen on neuvoteltava yhteistoiminnan hengessä yksimielisyyden saavuttamiseksi valmisteilla olevan toimenpiteen perusteista, vaikutuksista ja vaihtoehdoista ainakin niiden työntekijöiden kanssa, joita asia koskee. Neuvottelut on aloitettava niin ajoissa kuin mahdollista. Yksittäistä työntekijää koskeva asia käsitellään ensisijaisesti tämän ja työnantajan välillä. Työntekijän pyynnöstä asian käsittelyyn voi osallistua myös henkilöstön edustaja. Jos asia koskee vain osaa henkilöstöstä, voidaan asia käsitellä asianomaisten henkilöiden kanssa tai henkilöstön osan edustajien kanssa. Laajakantoiset tai henkilöstöä yleisesti koskevat asiat käsitellään yhteistoimintaelimessä. Yhteistoimintalain 10 §:n mukaan yhteistoimintamenettelyä sovelletaan, mikäli kyseessä on työvoiman vähentämistilanne tai liikkeenluovutus. Yhteistoimintamenettelyssä on käsiteltävä vuokratyövoiman käyttöä koskevat periaatteet.

Yhteistoimintaa toteutetaan edustuksellisena ja välittömänä. Välitöntä yhteistoimintaa on työstä, muutoksesta ja työn pulmista keskusteleminen työyhteisönä, tiiminä ja esihenkilön kanssa. Välitön yhteistoiminta sisältää esihenkilöiden ja työntekijöiden väliset keskustelut sekä henkilöstön ja työyhteisöjen yhteiset kokoukset. Edustuksellista yhteistoimintaa toteutetaan yhteistoimintalain 14 §:n edellyttämä yhteistoimintaelimen sekä työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta annetun lain (44/2006, jäljempänä valvontalaki) 38 §:n mukaisen työsuojelutoimikunnan muodossa ja paikallisessa sopimuksessa sovitussa muodoissa.²⁰⁸

Lapin hyvinvointialueen yhteistoimintaelin (YT-elin) on kokoontunut vuonna 2023 kahdeksan kertaa. Käsiteltyjä asioita on vuonna 2023 ollut yhteensä 67. Ensimmäisessä kokouksessaan YT-elin on nimennyt henkilöstön edustajia (pääsopijajärjestöt) hyvinvointialueen toimialojen johtoryhmiin. Yhteistoiminnan eri muodoista on käyty keskustelua. Kokouksissa on käsitelty mm rekrytointiohje ja koulutusohje, sekä muita henkilöstöön vaikuttavia ja liittyviä teemoja, kuten tietoturvaa ja kameravalvontaa. Yhteistoimintaelin on päättänyt, että henkilöstöohjelmaa käsitellään jokaisessa kokouksessa.²⁰⁹

²⁰⁷ Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella 449/2007 § 4

²⁰⁸ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 56-57

²⁰⁹ Yhteistoimintaelin 2023, Lapin hyvinvointialue. Pöytäkirjat. https://lapha-julkaisu.tweb.fi/ktweb_scr/pk_asil_tweb.htm?bid=2272. 30.10.2023, 7:30



7.1.3 Työsuojelu ja työturvallisuus

Työturvallisuuslain (738/2002) 2 §:n mukaan lakia sovelletaan työsopimuksen perusteella tehtävään työhön sekä virkasuhteessa tai siihen verrattavassa julkisoikeudellisessa palvelussuhteessa tehtävään työhön. Jos johdon ja valvonnan alaisena käytetään toisen palveluksessa olevaa työvoimaa (vuokratyö), on noudatettava työturvallisuuslain työnantajaa koskevia säännöksiä (3 §).

Työsuojeluun työpaikoilla kuuluvat mm. työturvallisuusjohtaminen, työsuojelun yhteistoiminta sekä vaarojen arviointi. Työnantajan ja työntekijöiden on yhteistoiminnassa ylläpidettävä ja parannettava työturvallisuutta työpaikalla. Työnantaja vastaa vaarojen arvioinnista ja työn jatkuvasta tarkkailusta sekä tarvittavista kehittämistoimista.²¹⁰ Työsuojelutoimintaa Lapin hyvinvointialueella organisoii työsuojelupäällikkö.²¹¹ Valvontalain mukaan työsuojelu on työnantajan ja työntekijöiden yhteistyötä, jolla edistetään työn terveellisyttä ja turvallisuutta.

Työsuojelun yhteistoiminnan osapuolia ovat työnantaja ja työntekijät. Työnantajaa edustaa työsuojelupäällikkö, ja työntekijät valitsevat työsuojeluvaltuutetut. Valvontalaissa määritellään työsuojelun yhteistoimintahenkilöt, käsiteltävät asiat ja yhteistoiminnan järjestäminen työpaikalla. Lisäksi esimerkiksi työturvallisuus- ja työterveyshuoltolaissa on säännöksiä yhteistoiminnassa käsiteltävistä asioista.

Työsuojelun yhteistoiminnan järjestämisestä voidaan sopia toisinkin. Valvontalaista löytyvät asiat, joista voidaan sopia työmarkkinajärjestöjen valtakunnallisilla sopimuksilla tai paikallisesti. Työnantajan velvollisuus on tehdä aloite työsuojelun yhteistoiminnan käynnistämisestä sekä huolehtia toiminnasta, sen menettelytavoista ja toimintaedellytyksistä. Työsuojelun yhteistoiminnassa tulee käsitellä asiat, joilla voi olla vaikutusta työntekijän turvallisuuteen, terveyteen tai työkykyyn. Työntekijöillä pitää olla aito mahdollisuus vaikuttaa työpaikan työturvallisuuteen. Työsuojelun yhteistoimintaan kuuluu myös käsiteltyjen asioiden toteutumisen ja vaikutusten seuraaminen.²¹² Lapin hyvinvointialueen henkilöstöjaosto on käsitellyt työsuojeluorganisaation valmistelua kokouksessaan 19.8.2022 § 15. Henkilöstöjaosto on hyväksynyt 11.4.2023 § 35 paikallisen sopimuksen työsuojelun yhteistoiminnasta.

Lapin hyvinvointialueen työsuojelutoiminta on organisoitunut alueellisiin työsuojelutietoihin sekä Lapin hyvinvointialueen työsuojelutoimikuntaan. Lapin hyvinvointialueella on 28 työsuojeluvaltuutettua (kolme päätoimista).²¹³ Työsuojeluvaltuutetut ovat työntekijöiden ja esihenkilöiden tukena arjen työsuojelutoiminnassa ennakoiden, tukien, opastaen ja puuttuen havaitsemiinsa epäkohtiin. Työsuojelupäällikkö vastaa Lapin hyvinvointialueen työnantajan velvollisuuksien toteuttamisessa sekä hän on henkilöstön tukena

²¹⁰ <https://tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla>. 30.10.2023, 8:59

²¹¹ <https://lapitoy.sharepoint.com/sites/laphaintra-tyosuuhde/SitePages/Ty%C3%B6suojelutoiminta.aspx>. 30.10.2023, 8:57

²¹² Aluehallitus 6.9.2023 § 324, Osavuosisikatsaus Q2, s. 87-88

²¹³ Sähköpostiviesti työsuojelupäällikkö Tapio Hietakangas 13.5.2024, 17:01

työsuojelutoiminnan toteuttamisessa yhdessä työsuojeluvaltuutettujen kanssa. Työsuojelun tavoitteet ja kehitettävät kohteet vuosille 2023-2025 ovat työsuojelun yhteistoiminnan kehittämiseen liittyvät osakokonaisuudet.²¹⁴

Lapin hyvinvointialueen työsuojelun yhteistoiminta edistää työnantajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen ja vaikuttamisen työpaikan turvallisuutta ja terveellisyyttä koskevien asioiden käsittelyyn. Työsuojelutoimikunnan, alueellisten työsuojeluryhmien sekä yhteistyöryhmien kokouskäytännöt vaikiinnutetaan ja rajapinnat selkeytetään. Vuoteen 2025 mennessä työsuojelutoiminta on järjestelmällistä ja ennakoivaa, toimenpiteinä ovat esimerkiksi työsuojelun osallistuminen työpaikkaselvityksiin, työturvallisuuskävelyt esihenkilöiden kanssa, työpaikkakäynnit työpisteillä koko Lapin hyvinvointialueelle sekä esihenkilöiden ja työntekijöiden kouluttaminen.

7.2. Työntekijälähtöisyys

Menestyvät organisaatiot panostavat työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kehittämisen kivijalan muodostavat kehittämistä ohjaavat arvot ja toimintaperiaatteet. Työhyvinvointi on avaintekijä, kun mietitään hyvinvointialueen menestystä. Hyvinvoivat työntekijät ovat Laphan tuloksentekijöitä. Työntekijöiden hyvinvointi edellyttää avointa ja kaikkia arvostavaa toimintakulttuuria.

Korkea työhyvinvoinnin taso on Laphan keskeinen menestystekijä. Innostava, keskusteleleva, innovaatioita edistävä toimintakulttuuri lisää työn tuottavuutta. Työhyvinvoinnin kehittäminen edistää työn mielekkyyttä, työmotivaatiota ja sitä kautta työn tuottavuutta. Lisäksi se vaikuttaa organisaation julkiseen kuvaan ja kilpailukykyyn sekä palveluiden ja tuotteiden laatuun. Tuottavia organisaatioita yhdistävät keskusteleleva ja ristiriitoja ratkaiseva toimintakulttuuri. Tuottavien organisaatioiden työntekijät kehittävät osaamistaan ja työyhteisössä etsitään uusia ratkaisuja ja hyviä käytäntöjä yhdessä. Niissä on toimivat ja yhdessä sovitut prosessit, jolloin resurssien käyttö on tehokasta.

Avoin kommunikaatio, jatkuva kehittäminen ja oppiminen, työnteon kokeminen tarkoitukselliseksi, luottamus ihmisten välillä, monimuotoinen henkilöstö ja innostava johtajuus ovat keskeisiä asioita työyhteisöjen uudistumiselle ja kehittämiselle. Olennainen kysymys on, miten ohjata taustaltaan ja koulutukseltaan yhä moninaisempi henkilöstö kohti yhteisiä tavoitteita säilyttäen kuitenkin vapauden tunne, joka on uusiutumisen ja innovaatioiden syntymisen keskeinen edellytys.

Tulevaisuuden työyhteisöissä yhtenä organisaation menestystekijänä ovat monialaisuuden hyödyntäminen ja osallisuuden tasa-arvoistaminen luomalla mahdollisuuksia kaikkien työntekijöiden integroitumiseen, asiantuntijuuden ja osaamisen hyödyntämiseen, sitoutumiseen ja arvostuksen tunteen vahvistamiseen. On ilmeistä, että toimimattoman perinteisen valvontaan perustuvan johtamisen mallin sijaan tulisi kehittää työyhteisön

²¹⁴ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 53

kattavaa keskinäistä luottamusta esimerkkeinä ne organisaatiot, jotka ovat onnistuneet yhdistämään nuorten innostuksen, osaamisen ja uudet ajattelumallit iäkkäämpien työntekijöiden tietoon.²¹⁵

Lapin hyvinvointialueen tavoitteena on tuottaa palvelut ensisijaisesti varmistamalla oman henkilöstön riittävyys. Henkilöstön riittävyyteen panostetaan rekrytoimalla henkilöstöä organisaation ulkopuolelta, minkä lisäksi edistetään henkilöstön liikkuvuutta ja urapolkumahdollisuuksia organisaation sisällä. Henkilöstöä rekrytoidaan joko työsuhteeseen tai virkasuhteeseen (=palvelussuhde). Virkasuhdetta käytetään hyvinvointialuelain 92 §:n mukaisesti silloin, kun tehtävässä käytetään julkista valtaa. Palvelussuhde on pääsääntöisesti toistaiseksi voimassa oleva, ellei lain mukaista perustetta määräaikaaisuuteen ole tai työntekijä itse sitä pyydä (ja työnantaja siihen suostu). Palvelussuhde voi olla joko kokoaikainen tai osa-aikainen.²¹⁶

Jos työntekijä haluaa sosiaalisista tai terveydellisistä syistä tehdä työtä säännöllistä työaikaa lyhyemmän ajan, esihenkilön on pyrittävä järjestämään työt niin, että työntekijä voi tehdä osa-aikatyötä. Samoin työntekijän pyynnöstä esihenkilön on ensisijaisesti järjestettävä työt niin, että työntekijä voi lyhentää säännöllistä työaikaansa siirtyäkseen osittaiselle varhennetulle vanhuuseläkkeelle tai osatyökyvyttömyyseläkkeelle taikka tehdäkseen osittaisen sairauspoissaolon aikana osa-aikatyötä.

Esihenkilön on myös järjestettävä työt osa-aikatyön mahdollistavalla tavalla silloin, kun 55 vuotta täyttänyt, Lapin hyvinvointialueen palveluksessa vähintään kolme vuotta ollut työntekijä haluaa lyhentää säännöllistä työaikaansa. Työajan lyhentäminen toteutetaan esihenkilön ja työntekijän sopimalla tavalla ottaen huomioon työntekijän tarpeet sekä työnantajan palvelutoiminta. Päätöksissä pyritään olemaan yhdenvertaisia ja tasapuolisia. Mikäli esihenkilö ei pysty mahdollistamaan osa-aikatyöhön siirtymistä, on kieltäytyminen perusteltava.²¹⁷

Lapin hyvinvointialueen palvelustrategia on valmisteltu vuonna 2023²¹⁸ ja on mahdollista, että palvelustrategian valmistuessa tapahtuu toiminnallisia muutoksia, joilla on vaikutuksia henkilöstöön. Myös aluevaltuuston 22.4.2024 § 19 hyväksymä talouden sopeuttamisohjelma (talous- ja tuottavuusohjelma) sisältää muutoksia, joilla voi olla toteutuessaan henkilöstövaikutuksia.²¹⁹

Arviointitilaisuudessa 14.12. 2023 ilmeni, että henkilöstön edustajat ovat kokeneet, että heitä ei ole osallistettu strategiatyöhön mitenkään vuonna 2023, ja että henkilöstön edustajien osallistaminen on kaiken kaikkiaan Lapin hyvinvointialueelle siirtymisen myötä verrattuna edelliseen organisaatioon erittäin heikolla tasolla. Henkilöstö on voinut antaa esimerkiksi henkilöstöohjelmasta kirjallisia palautteita, mutta ei ole ollut mukana henkilöstöohjelmaa laatimassa.²²⁰

²¹⁵ Leena Rekola 9.3.2020. <https://www.tyohyvinvointiboosteri.fi/tyohyvinvoinnilla-tuottavuutta-pk-yrityksissa-miksi-tyohyvinvointiin-kannattaa-panostaa/>

²¹⁶ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 60

²¹⁷ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 61

²¹⁸ Aluevaltuusto on hyväksynyt palvelustrategian 22.4.2024 § 18

²¹⁹ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 15

²²⁰ Arviointitilaisuus 14.12.2023

Työsuojeluvaltuutettuja ei ole kutsuttu mukaan henkilöstöohjelman ja tasa-arvo- sekä yhdenvertaisuussuunnitelman valmisteluihin. Suunnitelmat ovat tulleet vasta viime hetkellä kommentoitavaksi, jolloin muutoksien tai korjausten tekeminen ei ollut enää mahdollista. Kun kommentteja valmisteilla oleviin ohjeistuksiin pyydettiin ja niitä annettiin, kommentit eivät kuitenkaan näkyneet lopputuloksissa. Yhdenvertaisuussuunnitelmaa laati työryhmä, mutta sen tekemä työ ei saanut tarvitsemaansa arvostusta, vaan työnantaja muutti tehdyn suunnitelman omien lähtökohtiensa mukaiseksi.²²¹ Työsuojeluvaltuutettujen ja muiden henkilöstön edustajien osallistamisen kautta olisi mahdollista edistää Laphan työ- ja turvallisuuskulttuuria.

7.3. Hyvinvoiva ja osallistuva henkilöstö

Hyvinvoiva ja osallistuva henkilöstö ovat Lapin hyvinvointialueen strategian keskeisiä tavoitteita. Osana henkilöstökokemusta strategian tavoitteena on henkilöstön monipuoliset mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa hyvinvointialueen toiminnan kehittämiseen. Strategian mukaan henkilöstön osallisuutta vahvistetaan suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti.²²² Tavoitteena on, että Lapin hyvinvointialueella on luotu vuoden 2023 loppuun mennessä rakenteet henkilöstön osallistumiselle ja vaikuttamiselle yksilön, esihenkilötyön, yksikön/tiimin sekä organisaation tasolla. Palautetta kerätään myös palvelussuhteen päättyessä palautekeskustelun avulla. Henkilöstölle tehdään osallisuuskyseily.

Strategian tavoitteena on, että henkilöstö on mukana hyvinvointialueen toiminnan kehittämisessä sekä osallistuu prosesseihin ja heitä kuullaan päätöksenteossa yksilön, esihenkilötyön, yksikön/tiimin sekä organisaation tasolla. Henkilöstöosallisuuden kehittämisen tiekartta ja vuosikello toteutetaan 2024-2025. Henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia edistäviä toimenpiteitä ja keinoja on hyvinvointialueella määriteltä, käytössä ja niiden hyödyntämiseen saa asiantuntijatukea. Lisäksi yhteistyössä viestinnän kanssa kehitetään osallisuutta tukevia viestintärakenteita siten, että henkilöstö saa työtehtävänsä kannalta tarvittavaa tietoa organisaation strategiasta, tuloksesta ja toiminnasta.²²³

Lapin hyvinvointialueella suurin haaste vuonna 2023 liittyi osaavan henkilöstön saavuuteen. Taustalla on henkilöstön kasvava eläköityminen ja samanaikaisesti lisääntyvä palvelujen kysynnän kasvu. Lisäksi oli havaittavissa paikkakuntakohtaisia rekrytointiin liittyviä haasteita. Alkuvuodesta esihenkilöstön roolit, vastuut ja asema organisaatiossa olivat osittain puutteelliset ja epäselvät. Esihenkilöiden toimenkuvia selkeytettiin vuoden 2023 aikana.²²⁴ Tärkeänä keinona henkilöstöressurssien riittävyden var-

²²¹ Arviointitilaisuus 14.12.2023

²²² Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 9

²²³ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 9-10

²²⁴ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 24

mistamiseksi ja työkykyperusteisten kustannusten hillitsemiseksi on terveysperusteisten poissaolojen hallintamallin / johtamismallin luominen. Sen tavoitteena on työkyvyttömyydestä johtuvien poissaolojen vähentäminen ja työkyvyttömyyseläkkeiden ehkäiseminen.²²⁵

Lapin hyvinvointialueen sairauspoissaolojen määrä on ollut vuoden 2023 aikana huolestuttavan korkea, yhteensä 179 490 päivää (Taulukko 18). Suurin osa terveysperusteisista poissaoloista olivat poissaoloja terveydenhoitajan tai lääkärin todistuksella (134 936 päivää).

*Taulukko 18. Sairauspoissaolopäivät lajeittain 2023.*²²⁶

Terveysperusteiset poissaolot poissaolosyykköidän mukaan 2023										
Toimiala	Sairas-loma, oma ilmoitus	Sairaus-loma	Sairas-loma - 1. päivä, palkaton	Yleis-vaarallinen tartuntatauti	Työ-matka-tapa-turma	Työ-tapa-turma	Vapaa-ajan ta-paturma	Lii-kenne-vahinko	Am-matti-tauti	Kaikki yh-teensä
Hallinto- ja tuki-palvelut	3 798	15 827		12	265	118	670		63	20 753
Kehittämis- ja strategiapalvelut	459	923		3		181	13			1 579
Pelastuslaitos	527	1 198			4	92	522	59		2 402
Sosiaalipalvelut	15 347	68 368	37	41	201	1 753	1 751			87 498
Terveyspalvelut	14 133	48 620	3	27	772	1 061	2 642			67 258
Kaikki yhteensä	34 264	134 936	40	83	1 242	3 205	5 598	59	63	179 490

Henkilötyövuotta kohden poissaolopäiviä oli yhtä työntekijää kohden 23,3 päivää (Taulukko 19). Eniten terveysperusteisia poissaolopäiviä oli henkilötyövuoteen suhteutettuna sosiaalipalveluissa (26,4 päivää) ja vähiten kehittämis- ja strategiapalveluissa (9,1 päivää).²²⁷ Laskelmissa käytetään usein sairauspäivän hintana 350 euroa. Sen perusteella sairauspoissaolojen kustannukset olisivat n. 63 miljoonaa euroa, joka on n. 70 % tilinpäätöksen alijäämästä 90,3 miljoonaa euroa.²²⁸

²²⁵ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 10

²²⁶ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 17

²²⁷ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 17-18

²²⁸ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 7

Taulukko 19. Sairauspoissaolopäivät / henkilötyövuosi (htv) 2023.²²⁹

Terveysperusteiset poissaolot poissaolosyykköidn mukaan / henkilötyövuosi 2023										
Toimiala	Sairas- loma, oma ilmoitus	Sairas- loma	Sairas- loma - 1. päivä, palka- ton	Yleis- vaarallinen tartunta- tauti	Työ- matka- tapa- turma	Työ- tapa- turma	Vapaa- ajan ta- pa- turma	Lii- kenne- vahinko	Am- matti- tauti	Kaikki yh- teensä
Hallinto- ja tukipalvelut	3,9	16,4	0,0	0,0	0,3	0,1	0,7	0,0	0,1	21,6
Kehittämisen- ja strategiapalvelut	2,6	5,3	0,0	0,0	0,0	1,0	0,1	0,0	0,0	9,1
Pelastuslaitos	2,9	6,5	0,0	0,0	0,0	0,5	2,8	0,3	0,0	13,1
Sosiaalipalvelut	4,6	20,6	0,0	0,0	0,1	0,5	0,5	0,0	0,0	26,4
Terveyspalvelut	4,6	15,9	0,0	0,0	0,3	0,3	0,9	0,0	0,0	22,0
Kaikki yhteensä	4,5	17,5	0,0	0,0	0,2	0,4	0,7	0,0	0,0	23,3

Mielenterveyssyistä joudutaan sairauslomalle yhä useammin. Nämä sairauslomat ovat hyvin pitkiä ja työhön paluu on haastava prosessi. Varsinkin nuoret työntekijät uupuvat ja kokevat työnsä erittäin kuormittavaksi. Tähän voi olla syynä se, että joudutaan ottamaan omaa osaamista suurempaa vastuuta liian varhain. Tämä johtuu siitä, että hyvinvointialue kärsii työvoimapulasta ja henkilöstöstä on vähän. Työyhteisöissä ei ole enää pitkään työssä olleita konkareita, tästä hieman nuorempia tekijöitä ja sitten on ihan noviiseja. Noviiisista kehittyminen todelliseksi ammattilaiseksi vie noin viisi vuotta aikaa. Noviiisivaiheessa työntekijät kantavat enemmän paineita ja henkistä taakkaa selviytyäkseen vaikeista tilanteista työssään. Työvuosien lisääntyessä työtaakka ikään kuin kevenee, kun kokemusta on tullut lisää ja työt osataan jo jättää töihin, eikä niitä aktiivisesti mietitä jatkuvasti kotona.²³⁰

Työntekijät ovat kuormittuneita jatkuvista muutoksista ja tuen puutteesta. Työkyvyn tukemiseen olisi syytä entisestään panostaa. Johtaminen ja johtamistaito liittyvät selkeästi esimerkiksi sairauspoissaoloihin. Huonot työolot lisäävät kuormitusta ja heikentävät sekä fyysistä että psykososiaalista hyvinvointia. Osassa yksiköissä vanhanaikainen, autoritäärinen johtamistapa laskee työhyvinvointia ja lisää poissaoloja. Työntekijäin kokemus on, että ylemmässä johdossa kyllä puhutaan työntekijälähtöisyydestä, mutta tämä viesti ei tavoita alemman tason esihenkilöitä.²³¹ On myös yksikköjä, joissa on henkilöstöä palveleva lähiesihenkilö, joka ottaa myös yksilölliset tarpeet huomioon ja vaikka työ on fyysisesti erittäin raskasta, sairauspoissaoloja on vähän. Käytössä ovat myös monipuoliset, yksilölliset työaika- ja työmuotoratkaisut, jotka mahdollistavat työssä jaksamisen myös työrajoitteiden ilmaantuessa.²³²

²²⁹ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 17

²³⁰ Arviointitilaisuus 14.12.2023

²³¹ Arviointitilaisuus 14.12.2023

²³² Arviointitilaisuus 14.12.2023

Henkilöstöetuuksia Lapin hyvinvointialueella valmistelee työhyvinvointitiimi. Vuonna 2023 henkilöstöetuutena oli Smartumin henkilöstöetuuskortti arvoltaan 150 euroa, erilaiset merkkipäivämuistamiset, pitkän uran ja eläköitymisen muistamiset, sekä Kiehininen eli yksikkö- tai yksilökohtainen palkitseminen. Henkilöstöetuutena on myös lomamajojen vuokraus edulliseen hintaan. Henkilöstöetuuksia ja henkilöstön muistamisia kehitetään edelleen tarkoituksenmukaisella tavalla, mm. kilpailuttamalla lahjapalvelut sekä polkupyöräetu.²³³ Näiden lisäksi henkilöstön työhyvinvointia tuetaan virkistys- ja kehittämispäivien muodossa.

Henkilöstö kokee, että palkitsemista käytetään erittäin vähän. Smartumin etuudet vaihtelevat eri hyvinvointialueilla ollen jopa 300 euroa vuodessa, etuus voisi siis olla Laphasakin suurempi. Sairaskassajärjestelmä olisi myös toimiva etuus.²³⁴ Työkykyä edistävää toimintaa (Tyky) tuetaan korvaamalla siitä aiheutuneita kustannuksia enintään 25 euroa / työntekijä / vuosi.²³⁵ Lapin hyvinvointialueella työyhteisöillä on mahdollisuus pitää virkistys- ja kehittämispäivä joko yhtenä koko päivän tilaisuutena tai kahtena puolen päivän pituisena tilaisuutena kalenterivuoden aikana. Mikäli työntekijä ei osallistu virkistys- ja kehittämispäivään yhdessä työyhteisön kanssa, hänen on tehtävä töitä normaalisti.²³⁶ Työhyvinvointi on tärkeä asia, mutta tyky-päivän etuus ei ole saavuttanut kaikkia työntekijöitä, eikä kaikille ole annettu 25 euron etuutta. Kaikki eivät ole myöskään voineet suunnitella tyky-päivän viettoa omana tiiminä. Tämän työntekijät ovat kokeneet epäoikeudenmukaiseksi.²³⁷

Työntekijät ovat kokeneet, että henkilöstön työhyvinvoinnista ja palkitsemisesta ei huolehdi riittävästi. Työntekijöiden tulisi tuntea tulleensa kuulluksi ja nähdyksi työhönsä liittyvissä asioissa.²³⁸ Henkilöstö ei jaksaa huonoa johtamista sekä puutteellisia työoloja loputtomiin, ja kun henkilöstöpula on maan laajuinen ongelma, on työntekijöiden helppo äänestää jaloillaan ja vaihtaa työpaikkaa. Työssä jaksaminen, mahdollisuus omaan työhön vaikuttamiseen sekä riittävä palkka ovat avainsanoja työhyvinvoinnissa ja palkitsemisessa.²³⁹ Muutosvaihe on kuormittanut henkilöstä ja esihenkilöitä, eikä avainhenkilöidenkään (viranhaltijajohto ja poliittinen johto) jaksamiseen ole kiinnitetty riittävästi huomiota.²⁴⁰ Palvelualueiden johto jakaa tämän näkemyksen.²⁴¹

Henkilöstön työhyvinvoinnista ja -kyvystä huolehtimiseen on laadittu vuoden 2023 aikana erilaisia ohjelmia, esimerkiksi aktiivisen tuen malli ja päihdeohjelma. Työkykykoordinatori on valmistellut korvaavan työn mallia, mutta mallien suunnittelun ja laadinnan prosessi on kesken. Suunnitelmana on osallistaa esihenkilöitä alueittain mukaan prosessiin ja luoda mallit vuoden 2024 aikana. Valmisteilla on myös työnohjauspalveluiden

²³³ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 58

²³⁴ Arviointitilaisuus 14.12.2023

²³⁵ Arviointitilaisuus 19.10.2023

²³⁶ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 58

²³⁷ Arviointitilaisuus 14.12.2023

²³⁸ Arviointitilaisuus 14.12.2023

²³⁹ Arviointitilaisuus 14.12.2023

²⁴⁰ Arviointitilaisuus 16.11.2023

²⁴¹ Arviointitilaisuus 21.3.2024

kilpailutus sekä erilaisia keinoja ohjata yksikköjä ja tiimejä esille nousseiden ongelmatilanteiden ratkomiseen.

Lapin hyvinvointialueella henkilöstön työssä jaksamisen ongelmat ja psyykinen oireilu ovat lisääntyneet muutostilanteessa, tämä näkyy myös sairauspoissaoltilastoissa. Työterveyshuollon palveluntuottajat tuottavat osaltaan psykologipalveluita henkilöstölle, korkeintaan viisi käyntiä kalenterivuoden aikana. Tämän lisäksi hyvinvointialueella on henkilöstöjohtajan hankintapäätöksellä²⁴² hankittu lyhytterapiapalveluita henkilöstön työkyvyn ylläpitämiseksi. Tällä palvelulla vastataan kokonaisvaltaisesti yksilön elämäntilanteeseen tukien työssä selviytymistä ja työssä jaksamista. Vuoden vaihtuessa (2023-2024) yksittäisillä työntekijöillä on lyhytterapiajaksoja kesken ja on tarkoituksenmukaista jatkaa terapiasuhteet päätökseen.

Henkilöstön edustajien kokemus henkilöstön edustamisessa tuottaa näkökulmia, joita työnantajan tulisi ottaa huomioon. Työntekijöiden edustajat ovat avainasemassa henkilöstön ja työnantajan välillä asioiden valmistelussa. Jos henkilöstön edustajia ei kuunnella, henkilöstö jätetään huomioimatta.²⁴³

Työsuojelusta vastaavat henkilöstön edustajat kokevat, että työnantajan asenne on toisinaan hyvin epäasiallinen. Työnantajan edustajat eivät välttämättä kutsu esimerkiksi työsuojeluvaltuutettua tilanteisiin, joissa heidän kuuluisi olla. Lisäksi työnantajapuolen kanssa on toisinaan vaikeata tehdä yhteistyötä, koska esihenkilöt eivät suostu välittämään tarvittavia tietoja pyynnöistä huolimatta, mikä luo omat haasteensa työsuojeluvaltuutettuna toimimiseen.²⁴⁴ Työnohjauksesta työsuojeluvaltuutetuille on keskusteltu, mutta se ei ole toteutunut. Työsuojeluvaltuutetut kokevat, että työssäjaksamisesta ja hyvinvoinnista huolenpito on heidän omalla vastuullaan.

7.4. Osaamisen kehittäminen

Lapin hyvinvointialueen tavoitteena on varmistaa riittävä määrä osaavaa ja koulutettua henkilöstöä. Henkilöstötarpeen ja osaamistarpeiden ennakkoinnilla sekä tarvelähtöisellä koulutuksella varmistetaan osaamisen kehittyminen ja riittävä työvoiman saatavuus. Koulutuksen erilaisten muotojen kautta luodaan mahdollisuus erilaisissa elämäntilanteissa ja eri tavoin oppiville, tuleville osaajille, työllistyä Lapin hyvinvointialueella. Osaamisen kehittäminen tulee nähdä houkuttelevana vaihtoehtona. Tarvittaessa myös työn muotoilu osaamista vastaavaksi voi olla tarpeen.²⁴⁵ Työn muotoilulla elämäntilanteen ja kyvykkyyksien mukaan edistetään työurien pidentämistä Lapin hyvinvointialueella. Työn joustot lisäävät työssäjaksamista. Tavoite ja sen toteuttaminen on yhteiskunnallisesti erittäin merkittävää yhä useampien huolehtiessa ikääntyvistä vanhemmistaan. Lapin hyvinvointialue voi Lapin suurimpana työnantajana toimia tässä edelläkävijänä ja esimerkkinä.

²⁴² Henkilöstöjohtaja Marjo Kuittisen viranhaltijapäätös 13.12.2023 § 51

²⁴³ Arviointitilaisuus 14.12.2023

²⁴⁴ Arviointitilaisuus 14.12.2023

²⁴⁵ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 32

Osaamisen kehittäminen koostuu kaikesta työssä, työyhteisössä ja yhteistyöverkostoissa tapahtuvasta oppimisesta ja toimintatapojen uudistamisesta. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on nähtävä laajana kokonaisuutena, joka lähtee sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden palvelutarpeista sekä hyvinvointialueen strategiasta. Lapin hyvinvointialueella on yhtenä strategisena linjauksena rakentaa toimiva osaamisen kehittämisen malli.²⁴⁶

Tavoitteena on yhdenvertainen mahdollisuus osallistua koulutukseen ja perehdytykseen, ja saada laadukasta perehdytystä ja opiskelijaohjausta. Käytössä tulee olla monipuoliset osaamisen kehittämisen menetelmät esim. verkko-opiskelu, työkierto, oppisopimus, simulaatio ja teknologiat. Tavoitteena on osaamisen kehittämisen ennakointi, suunnittelu, toteutus ja arviointi mallin mukaisesti yksilön sekä organisaation eri tasoilla. Osaamisen kehittäminen tapahtuu eri tasojen verkostoissa. Osaamisen ohjausryhmä arvioi ja kehittää mallia. Osaamisen kehittämisen malliin luodaan yhtenäinen perehdytysmalli ja opiskelijaohjauksen käsikirja.²⁴⁷

Hyvinvointialueella on velvoite seurata henkilöstön ammatillista osaamista sekä osaamisen kehittymistä ja varmistua henkilöstön riittävästä täydennyskoulutuksesta. Velvoite koskee myös yksityisiä palveluntuottajia, joilta hyvinvointialue hankkii palveluja. Täydennyskoulutuksessa on otettava huomioon henkilöstön perustutkinto, työn vaativuus ja tehtävien sisältö. Eri aloilla on velvoittavaa lainsäädäntöä, joka ohjaa työntekijöiden jatkuvaa ammatillista kehittymistä ja täydennyskoulutuksen järjestämistä.

Arvio Lapin hyvinvointialueen henkilöstön ammatillisesta osaamisesta perustuu osaauskartoituksiin sekä jokaisen työntekijän kanssa käytäviin kehityskeskusteluihin. Osaamisen arvioinnissa hyödynnetään kehityskeskustelulomakkeita sekä pätevyyksien ja lupien seurantaa. Tieto osaamisen nykytilasta auttaa toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. Yksiköiden esihenkilöt laativat vastuu-/alayksiköittäin osaamisen kehittämisen / koulutussuunnitelman vuosittain kehityskeskusteluissa ja kartoituksissa esiin nousseiden osaamistarpeiden pohjalta.²⁴⁸

Lapin hyvinvointialueella on laadittu koulutusohje,²⁴⁹ joka on otettu käyttöön takautuvasti 1.1.2023 alkaen. Koulutusohje sisältää henkilöstön osaamisen kehittämisen ohjeistuksen sekä linjauksia koulutusten toteuttamiseksi ja osaamisen vahvistamiseksi. Koulutusohje konkretisoi osaamisen kehittämisen suosituksen ja lainsäädännöstä tulevat velvoitteet ja toimii siten Lapin hyvinvointialueella kaikkien esihenkilöiden työkaluna työntekijöitä koskevissa koulutusasioissa. Ohje tarkistetaan ja päivitetään vuosittain.

Henkilöstön osaamistarpeita on tunnistettu mm. seuraavilla osa-alueilla: henkilöstön digitaidot ja etäpalvelut monikanavaisen asiointiin, asiakaspalvelutaitojen vahvistaminen, talousosaaminen, esihenkilötyö ja johtaminen sekä turvallisuusosaaminen.²⁵⁰ Ammattihenkilöstön täydennyskoulutustarvetta ohjaa mm. osaamisen kartoitus (OKA),

²⁴⁶ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 32

²⁴⁷ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 33

²⁴⁸ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 36

²⁴⁹ Henkilöstöjaosto 7.6.2023 § 61

²⁵⁰ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 37-38

jonka pohjalta täydennyskoulutukset suunnitellaan siten, että koulutuksista saadaan tavoitteellisia ja järjestelmällisiä. Osaamisen kartoitustoimintaan kuuluvat henkilöstön osaamista ja toimintakykyä koskevat tarvekartoitukset sekä koulutusten ja harjoitusten toteutumisen seuranta.²⁵¹ Osaamisen kehittämisen toimenpiteitä ovat koulutuksen ja valmennuksen järjestäminen omana toimintana sekä yhdessä oppilaitosten ja hankkeiden kanssa sekä muuna ulkoisena koulutuksena.

Osaamisen kehittämisen menetelmät valitaan tarkoituksenmukaisesti. Osaamisen kehittämisessä hyödynnetään erilaisia pedagogisia menetelmiä sekä eri organisaatioiden ja hankkeiden koulutustarjontaa. Osaamista kehitetään esimerkiksi koulutuksella, perehdytyksellä ja itseopiskelulla sekä tukemalla hiljaisen tiedon siirtämistä ja vuorovaikutusosaamista. Huomioida tulee myös tarvittaessa yksilölliset ja joustavat oppimisolut.²⁵² Valtakunnallinen verkostoyhteistyö ja oppilaitoksien kanssa tehtävä yhteistyö ovat merkittävässä roolissa osaavan työvoiman tuottamisessa sekä harjoitteluiden ja työelämässä oppimisen laadun varmistamisessa.²⁵³

Henkilöstön edustajien (luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut) kokemus on, että kouluttautuminen on Lapin hyvinvointialueella tehty hankalaksi; vaatimus, että suunnitelma koulutuksista pitää tehdä jo ennalta ei palvele akuutteja koulutustarpeita. Henkilöstön edustajien koulutusta tulisi pitää arvossa. Tavoitteena kaikilla tulisi olla toimiva työyhteisö, jossa olisi hyvinvoivat työntekijät.²⁵⁴ Kaiken kaikkiaan Lapin hyvinvointialueella käytettiin 15 810 koulutuspoissaolopäivää vuonna 2023 (Taulukko 20). Näistä valtaosa (78%) oli palkallisia koulutuspoissaoloja. Koulutuspäiviä oli 1,91 päivää työntekijää kohden (kokonaishenkilömäärä 8 265, Kuvio 8. sivulla 29).

*Taulukko 20. Koulutuspoissaolojen jakaantuminen eri koulutuslajeihin vuonna 2023.*²⁵⁵

	Kesto pv	%-osuus
Ammatillinen täydennyskoulutus	422	2,67
Koulutuspoissaolo, palkallinen	12 362	78,19
Lakisääteinen koulutus, palkallinen	168	1,06
Luottamusmieskoulutus, palkallinen	227	1,44
Maanpuolustuskoulutus	33	0,21
Muu opintovapaa/koulutus, palkaton	2 572	16,27
Työsuojelukoulutus, palkallinen	26	0,16
Yhteensä	15 810	

²⁵¹ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 41

²⁵² Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 49

²⁵³ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 37

²⁵⁴ Arviointitilaisuus 14.12.2023

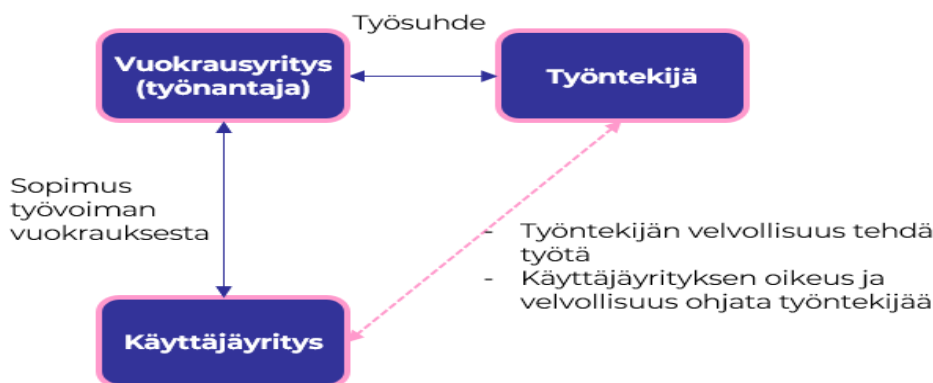
²⁵⁵ Tarkastuslautakunta 22.2.2024 § 18. Kirjalliset vastaukset tarkastuslautakunnan lisäselvityspyyntöihin.

7.4.1. Työvoiman vuokraus

Vuokratyövoiman käyttöä ei ole rajoitettu Suomessa lainsäädännöllä. Työvoiman käytötavan valinta ja siihen liittyen mahdollinen ulkopuolisen työvoiman käyttö kuuluvat työnantajan liikkeenjohdollisen päätösvallan piiriin. Työnantaja voi näin ollen lähtökohdaisesti päättää, teettääkö työn omilla työntekijöillään vai ulkopuolista työvoimaa käyttäen vuokratyönä tai alihankintana.²⁵⁶

Työvoiman vuokrauksella tarkoitetaan asetelmaa, jossa työnantaja luovuttaa työntekijänsä vastikkeesta toisen henkilön tai tyypillisemmin yrityksen palvelukseen (Kuvio 15). Työntekijän palvelukseensa vuokranneelle yritykselle (käyttäjäyritys) siirretään oikeus työn johtamiseen ja valvontaan. Työnantajan velvoitteet jäävät lähtökohtaisesti työntekijänsä ulos vuokranneen yrityksen (vuokrausyritys) kannettavaksi lukuun ottamatta sellaisia velvoitteita, jotka liittyvät välittömästi työn tekemiseen ja sen järjestelyihin. Nämä velvoitteet siirtyvät käyttäjäyritykselle. Työntekijän ja käyttäjäyrityksen välille ei synny työsuhdetta eikä muutakaan sopimussuhdetta.²⁵⁷

Työvoiman vuokraus perustuu yleensä kahden oikeushenkilön (yrityksen) väliseen sopimukseen työvoiman vuokrauksesta. Tällä sopimuksella työsopimuksen tehnyt tai tekävä subjekti (vuokrausyritys) sitoutuu korvausta vastaan siirtämään työntekijänsä työpanoksen sopijakumppaninsa (käyttäjäyrityksen) käytettäväksi. Toisaalta työsopimuksesta johtuvien oikeuksien ja velvollisuuksien henkilökohtaisen luonteen vuoksi työvoiman vuokraus perustuu myös työntekijän suostumukseen tehdä työtä työnantajansa sopijakumppanille.²⁵⁸ Vuokratun työntekijän ja käyttäjäyrityksen välillä ei välttämättä tai ainakaan yleensä ole minkäänlaista sopimussuhdetta.²⁵⁹



Kuvio 15. Työvoimanvuokrauksen asetelma.

²⁵⁶ Hietala *et al.* 2022, s. 36

²⁵⁷ Norros 2007, s. 521; Tiitinen & Kröger 2012, s. 384

²⁵⁸ Tiitinen & Kröger 2012, s. 383

²⁵⁹ Tiitinen & Kröger 2012, s. 395

Lapin hyvinvointialueen aluehallituksen 15.11.2023 § 434 hyväksymässä hankintaohjeessa ja aluevaltuuston 18.12.2023 § 84 hyväksymässä henkilöstöohjelmassa on määritetty ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteista. Ulkopuolista työvoimaa hyödynnetään vain harkitusti. Tehtävät ratkaisut perustuvat ennakoivaan henkilöstösuunnitteluun ja ajantasaiseen arvioon sekä tietoon oman henkilöstön saatavuutta vahvistavien keinojen riittämättömydestä. Vuokratyövoimaa tai ostopalveluna hankittua osaamista hyödynnetään vain, mikäli se tehtävän luonteen, keston ja kustannusten näkökulmasta on tarkoituksenmukaista. Ostopalveluiden tarve työvoiman hankinnassa minimoidaan vahvistamalla sekä panostamalla oman tukipalvelutuotannon organisointiin ja riittävään resursointiin siten, että toimialakohtaiset tarpeet sekä alueellinen moninaisuus rekrytoinnissa ja työnantajan markkinoinnissa tulevat huomioiduiksi.

Laphaan palvelussuhteessa (työsuhde tai virkasuhde) olevien työntekijöiden kanssa ei voi tehdä ostopalvelusopimusta samasta tai saman tyyppisestä työstä, kuin jota hän tekee Laphassa palvelussuhteessa. Esim. työsuhteessa olevalta psykologilta ei voi ostaa psykologisia palveluita tai onkologina toimivalta lääkäriltä ei voi ostaa onkologisia palveluita. Mikäli edellä kuvatulla tavalla toimittaisiin ohjeen vastaisesti, on todennäköistä, että työnantaja myöhemmin määrätään maksamaan veroa toimittamattomasta ennakonpidätyksestä ja maksamattomasta työnantajan sairausvakuutusmaksusta. Lisäksi ostopalveluna tehty työaika katsottaisiin työaikalain mukaan työajaksi, ja sen myötä maksuun tulisivat mahdolliset työaikalisät, kuten ilta- ja sunnuntailisät ja ylityökorvaukset. Samoin tulisi huomioon otavaksi mahdolliset toteutumattomat lepoajat ja niiden korvaus sekä vuosittaisen enimmäistyöajan tarkastelu.

Henkilöstöohjelman mukaan vuokratyövoiman käyttöä pyritään suunnitelmallisesti vähentämään ja tuottamaan palvelut oman henkilöstön voimin. Vuokratyövoimaa käytetään vain tilanteissa, joissa:²⁶⁰

- Tavallisesta poikkeavan työjärjestelyn (esim. liikkuminen, työn tekemisen ajankohdat) toteuttaminen palvelussuhteessa on työnantajalle kallista tai aiheuttaa koko hyvinvointialueen tasolla haitallisia kerrannaisvaikutuksia ja vuokratyö ei aiheuta paikallisesti haittaa oman henkilöstön saatavuuteen.
- Erityisosaamisen hankkimiseen muualta tilapäisesti tai osa-aikaisesti on tarvetta, eikä kokoaikaista tai pysyvää toimintaa ole tarkoituksenmukaista toteuttaa ostopalveluna.
- On kyse päivystyksen turvaamisesta silloin, kun päiväaikaisen tarpeen edellyttämä työpanos ei riitä päivystysryhmien pyörittämiseen.
- On kyse tilapäisestä poikkeustilanteesta, mikäli lakisääteinen hoitoon pääsy vakavasti vaarantuu, eikä muita keinoja ole käytössä.
- On kyse lakisääteisen palvelutakuun tai mitoituksen toteuttamisesta sosiaalipalveluissa.

Yhteistoimintalain 10 §:n mukaan yhteistoimintamenettelyssä on käsiteltävä vuokratyövoiman käyttöä koskevat periaatteet. Harkitessaan sopimusta vuokratyövoiman käytöstä työnantajan on ilmoitettava siitä niille henkilöstön edustajille, joiden edustamien työntekijöiden työhön vuokrattavien työntekijöiden tekemä työ vaikuttaisi. Ilmoituksesta

²⁶⁰ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 62

tulee käydä ilmi vuokrattavien työntekijöiden määrä, heidän työtehtävänsä ja työkohteensa, sopimuksen kesto sekä ajanjaksot, joina mainittua työvoimaa käytetään.

Saatuun ilmoituksen asianomaisella henkilöstön edustajalla on oikeus viimeistään työnantajan ilmoitusta seuraavana toisena työpäivänä vaatia työnantajan harkitseman sopimuksen käsittelemistä yhteistoimintaneuvotteluissa. Neuvottelut on käytävä viikon kuluessa vaatimuksen esittämisestä. Työnantaja ei saa yhteistoimintaneuvottelujen aikana tehdä käsiteltävää sopimusta vuokrattavien työntekijöiden käyttämisestä. Henkilöstön edustaja ei kuitenkaan voi vaatia yhteistoimintamenettelyä, jos tarkoituksena on teettää vuokrattavilla työntekijöillä työtä, jota hyvinvointialueen henkilöstö ei vakiintuneen käytännön mukaan suorita, tai jos kysymyksessä on sellainen lyhytaikainen ja kii-reellinen työ taikka asennus-, korjaus- tai huoltotyö, jonka teettäminen ei ole mahdollista hyvinvointialueen omalla henkilöstöllä.

Yhteistoimintamenettelyssä käsitellään ainakin työnantajan harkitseman sopimuksen perusteet, sen vaikutukset työnantajan omiin työntekijöihin ja vuokratyövoiman käytön laajuuteen liittyvät vaihtoehdot. Yhteistoimintamenettelyn jälkeen työnantaja voi tehdä asiasta päätöksen. Laphassa ilmoitus tehdään omalle lomakkeelleen. Ilmoituksesta käy ilmi seuraavat tiedot:²⁶¹

1. vuokratyöntekijöiden määrä,
2. työtehtävät,
3. työkohteet,
4. sopimuksen kesto, ja
5. vuokratyön käytön ajanjaksot.

Lapin hyvinvointialueella työvoiman saatavuuden varmistamista tarkastellaan kotimaisen työvoiman lisäksi ulkomaisen työvoiman näkökulmasta. Osana kokonaisuutta kar-toitetaan, miten sosiaali- ja terveydenhuollon aloille sekä muille organisaation aloille kohdistuvaa työperäistä ja opiskeluperäistä maahanmuuttoa Lapin hyvinvointialueella voidaan edistää.²⁶²

Lapin hyvinvointialue on mukana kansainvälisen rekrytinnin mahdollisuuksia edistä-vässä Pohjois-Suomen hyvinvointialueiden yhteistyössä sekä Talent Boost- ohjel-massa. Talent Boost on kansallinen ohjelma, jolla edistetään kansainvälisten osaajien maahanmuuttoa ja Suomeen juurtumista. Ohjelman tavoitteena on tehdä Suomi tunne-tuksi ja houkuttelevaksi kansainvälisille osaajille sekä parantaa Suomessa jo olevien kansainvälisten osaajien työllistymistä osaamistaan vastaaviin tehtäviin.

Vuokratyövoiman hankinnassa noudatetaan hyvinvointialueen hankintaohjetta sekä hankintojen ja sopimusten tekemistä koskevaa toimivaltaohjetta. Hyvinvointialue kilpai-luttaa henkilöstövuokraussopimukset tai muodostaa dynaamisen hankintajärjestelmän (DPS) tai osallistuu yhteishankintoihin.²⁶³

²⁶¹ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 63-64

²⁶² Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 64

²⁶³ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 64

Dynaamisella hankintajärjestelmällä (DPS) tarkoitetaan täysin sähköistä hankintamenettelyä tavanomaisille ja markkinoilla yleisesti saatavilla oleville hankinnoille. Hankintamenettely on kestonsa ajan avoin kaikille soveltuvuusehdot täyttävillä toimittajille. Hankintayksikön on käytettävä yksinomaan sähköisiä viestintätapoja dynaamisen hankintajärjestelmän perustamisessa ja sitä käytettäessä sekä noudatettava rajoitetun menettelyn sääntelyä dynaamisen hankintajärjestelmän kaikissa vaiheissa hankintapäätöksen tekoon saakka. Hankintayksikkö ei saa periä toimittajilta maksuja järjestelmään osallistumisesta.²⁶⁴

Lapin hyvinvointialueen aluevaltuuston 18.12.2023 § 84 hyväksymään henkilöstöohjelmaan on sisällytetty työvoiman vuokraukseen liittyvä ohjeistusta. Sisäinen tarkastus on myös tehnyt raportin työvoiman vuokrauksesta Lapin keskussairaalan medisiinisen päivytyksen ja vuodeosaston ostopalvelulääkäri -hankintaan liittyen 1.1. – 30.11.2023 väliselle ajalle. Tarkastus ei johtanut erityisiin toimenpiteisiin. Aluehallitus päätti 28.2.2024 § 99 lisätä hankinnat sisäisen tarkastuksen suunnitelmaan. Sisäinen tarkastus osallistuu sekä sisäisen valvonnan että riskienhallinnan prosessien sekä ohjeistuksen valmistelun ja täytäntöönpanon tukemiseen.

Lapin hyvinvointialueen vuokratyön suhteellinen osuus työvoimakustannuksesta on kohtuullinen (3,5 %). Vertailuna Etelä-Savon hyvinvointialue (Eloisa) käytti 7,7 %, Kainuu 5,7 % ja Pirha 3,7 %. Pohde käytti selvästi vähemmän työvoiman vuokrausta 1,1 % (ks. Taulukko 13, s. 66).

Vuokratyön etuna on ensinnäkin se, että sillä saadaan työmarkkinoille henkilöitä, jotka eivät välttämättä muuten saisi tai haluaisi vakituista työtä, ja se tarjoaa esimerkiksi uransa alussa oleville työntekijöille mahdollisuuden hankkia käytännön työkokemusta. Se voi tarjota työntekijälle mahdollisuuden päästä töihin itseään kiinnostavaan yritykseen, työllistyä sinne vakituiseen työsuhteeseen sekä kartuttaa työkokemusta ja edetä työuralla.²⁶⁵

Tätä taustaa vasten ei liene yllättävää, että vuokratyöntekijät ovat pääasiassa nuoria ja että vuokratyön helpompi saatavuus sekä työntekijän halu tutustua erilaisiin työpaikkoihin ja saada monipuolista työkokemusta ovat yleisimpiä vuokratyöntekijöiden ilmoittamia syitä vuokratyön tekemiselle. Vuokratyön tekeminen on huomattavasti yleisempää alle 30-vuotiaiden keskuudessa ja erityisesti 15–24-vuotiaiden ikäryhmässä kuin tätä vanhempien, varsinkin yli 35-vuotiaiden keskuudessa.²⁶⁶

Vuokratyö tarjoaa työntekijöille luonnollisesti myös mahdollisuuden lisäansioiden ansaitsemiseen. Erityisesti yli 60-vuotiaat vuokratyöntekijät ilmoittavat muita useammin te-

²⁶⁴ <https://www.hankinnat.fi/eu-hankinta/eu-hankintamenettelyt/dynaaminen-hankintajarjestelma>. 14.4.2024, 15:01

²⁶⁵ Hietala *et al.* 2022, s. 21

²⁶⁶ Hietala *et al.* 2022, s. 21

kevänsä vuokratyötä lisäansioiden vuoksi. Toisaalta myös opiskelijat saattavat rahoittaa opintojaan vuokratyötä tekemällä. Osa vuokratyöntekijöistä jopa näkee käyttäjäyrityksen työntekijöitä paremman palkkauksen yhtenä vuokratyöhön liittyvänä etuna.²⁶⁷

Vuokratyövoiman käyttö ei ole kuitenkaan ongelmaton. Merkittävin vuokratyöhön liittyvä ongelma on epävarmuus, tarkasteltiinpa asiaa sitten käyttäjäorganisaation, työyhteisön tai työntekijän näkökulmasta.²⁶⁸ Käyttäjäorganisaation kannalta epävarmuustekijät liittyvät lähinnä vuokratyöntekijöiden osaamiseen ja sitoutuneisuuteen. Vuokratyövoiman käytöstä Laphan alueella on saatu henkilöstöltä palautetta, jonka mukaan vuokratyöntekijät tulevat työvuoroon, tekevät työnsä ja lähtevät pois. He eivät ota vastuuta samalla tavalla työstä kuin vakinaiset työntekijät, ja se aiheuttaa työpisteissä jännitteitä. Työsuojelu on ollut esihenkilön tukena selvittämässä joitakin ongelmatilanteita työyhteisössä, joita vuokratyövoiman käyttö on aiheuttanut. Näihin tilanteisiin liittyy vakinaisen henkilöstön epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia siitä, että kokonaisvastuu on Laphan omilla hoitajilla, joilla on matalampi palkkaus, ja vuokratyöläiset tekevät vain välttämättömimmät tehtävät.²⁶⁹

Lapin hyvinvointialueella vuokratyövoiman käyttöä pyritään suunnitelmallisesti vähentämään ja tuottamaan palvelut oman henkilöstön voimin. Vuokratyövoiman käyttö rajataan henkilöstöohjelmassa kuvattuihin tilanteisiin. Tilanteessa, jossa vuokratyövoimaa käytetään, työnantaja tekee työsopimuslain mukaisen ilmoituksen vuokratyövoiman käytöstä niille henkilöstön edustajille, joiden edustamien työntekijöiden työhön vuokratavien työntekijöiden tekemä työ vaikuttaisi. Ilmoitus annetaan aina ennen vuokratyövoiman käyttöä koskevan sopimuksen tekemistä.²⁷⁰

Lapin hyvinvointialueen ulkoisessa tarkastuksessa on tehty erillinen selvitys²⁷¹ työvoiman vuokrauksesta keväällä 2024. Selvityksessä²⁷² on tarkasteltu Lapin hyvinvointialueelle kunnista ja kuntayhtymistä siirtyneitä sopimuksia ja vuonna 2023 tehtyjä uusia hankintasopimuksia.

Vuokratyövoiman käyttö on kasvanut erityisesti vuonna 2023, kun hyvinvointialueet aloittivat toimintansa. Kasvu on ollut nopeampaa kuin henkilöstökulujen kasvu. Vuokratyövoimaa tai ostopalveluna hankittua osaamista hyödynnetään vain, mikäli se on tehtävien luonteen, keston ja kustannusten näkökulmasta on tarkoituksenmukaista.

Selvityksen perusteella Lapin hyvinvointialueella pienhankintoja tehdään yksiköissä suorahankintoina. Vaillinainen valvonta mahdollistaa sen, että kahdessa eri yksikössä tehdään pienhankintaa samalta palveluntuottajalta, jolloin hankinnat yhdessä ylittävät hankintarajan. On myös riskinä, että yksiköt eivät tiedä kaikista tehdyistä sopimuksista, jolloin palvelua saatetaan ostaa muiltakin kuin sopimustoimittajilta. Kaikissa tarkastelussa olleissa suorahankintapäätöksissä oli perusteltu suorahankinnan syy.

²⁶⁷ Hietala *et al.* 2022, s. 22

²⁶⁸ Hietala *et al.* 2022, s. 23

²⁶⁹ Arviointitilaisuus 14.12.2023

²⁷⁰ Tarkastuslautakunta 22.2.2024 § 18. Kirjalliset vastaukset tarkastuslautakunnan lisäselvitys- pyyntöihin.

²⁷¹ Tarkastuslautakunta 18.1.2024 § 4, Työvoiman vuokraus

²⁷² Tarkastuslautakunta 22.5.2024 § 42. Työvoiman vuokraus 2023

Kaikista vähintään 9 000 euron tai kalliimmista palveluhankinnoista tehdään kirjallinen sopimus, mikäli ei jo ole voimassa olevaa sopimusta. Pienhankintoja valmisteltaessa on aina ensin tarkistettava, onko kyseiselle hyödykkeelle jo voimassa oleva sopimus. Alle 60 000 euron hankinnat toteutetaan toimialojen toimesta. Kaikkien hankintojen osalta on varmistettava aina ennen hankintaa, että tarvittava määräraha on käytettävissä ja hankinnan/tilauksen tekevällä on oikeus tehdä hankinta/osto/tilaus.

Kaikki sopimukset on pyydetty toimittamaan hankintapalvelut -yksikköön. On kuitenkin mahdollista, että esim. terveystalot tai sosiaalipalvelut ovat tehneet muita sopimuksia, joita koskevia dokumentteja ei ole toimitettu tallennettavaksi sopimushallinnan järjestelmään. Ohjeistuksen ja sovitun prosessin mukaan toimimalla varmistetaan siitä, ettei päällekkäisiä sopimuksia ole.

Kaikkiin tarkistettuihin sopimuksiin ei löytynyt sopimusta vastaavaa päätöstä. Toisaalta havaittiin, että osaan päätöksistä oli vaikeata yhdistää sopimuksia. Sopimushallinta ja koordinointi tulisi keskittää hankintapalvelut -yksikköön ja resursoida tarpeenmukaisesti. Hankinnan ennakoitu arvo on keskeinen tieto sopimusta ja hankintapäätöstä tehtäessä. Jatkossa on kiinnitettävä huomiota siihen, että hankinnan ennakoitu arvo selviää päätöksestä, jotta pystytään todentamaan, että päätöstaso on ollut oikea ja että hankintalasku on noudatettu.

Eri tietojärjestelmien yhteensopivuus (esim. talous- ja asiakirjahallinnan järjestelmistä sopimushallintaan) tulee varmistaa, jotta taloushallinnosta laskulla olisi yhteys sopimukseen. Ostolaskulla tulee aina olla viittaus voimassa olevaan sopimukseen.

Vuokratyövoiman käyttö on kasvanut erityisesti vuonna 2023, kun hyvinvointialue ovat aloittanut toimintansa. Kasvu on ollut myös nopeampaa kuin henkilöstökulujen kasvu. Vuokratyövoimaa tai ostopalveluna hankittua osaamista hyödynnetään vain, mikäli se tehtävän luonteen, keston ja kustannusten näkökulmasta on tarkoituksenmukaista.

Hyvinvointialueen palveluntuottajat eivät saa käyttää omassa tai alihankkijansa palveluksessa Lapin hyvinvointialueen viranhaltijoita tai työntekijöitä, ellei yksittäistapauksessa erikseen toisin sovita. Sopimuksen vastuuhenkilöllä tulee olla tosiasiallinen mahdollisuus tarkastaa tämä, esim. laskun erittelystä.

Hankintaprosessit tulee kuvata Lapin hyvinvointialuekonsernia koskevaan toimintajärjestelmään, IMS:iin (Integrated Management Systems), josta ne ovat kaikkien vastuuhenkilöiden saatavilla. Toimintajärjestelmä on etenkin valvonnan, johtamisen ja perehdytyksen väline.

7.4.2. Palkanmaksun siirtäminen omaksi toiminnaksi

Kannustava ja oikeudenmukainen palkkaus on yksi työhyvinvointiin ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Laphalle siirtyi vuoden 2023 alussa 27 aiemmin käytössä ollutta palkkausjärjestelmää. Tästä lähtötilanteesta Laphan yhtenäisen palkkausjärjestelmän

kehittäminen tavoitteen mukaiseksi on ollut haastavaa ja vaatii pitkäjänteistä ja suunnitelmallista työskentelyä vuosien 2023-2025 aikana.²⁷³

HYVTESin ja SOTE-sopimuksen osalta valtakunnallinen palkkausjärjestelmä uudistus on tapahtumassa kevään 2024 aikana. Lääkäreiden osalta valtakunnallinen palkkausjärjestelmä uudistus on toteutettu vuoden 2023 aikana. Uraporrasjärjestelmä korvaa tehtäväkohtaiset palkat. Sopimuksessa on määritelty uraportaat, joille työntekijät sijoitetaan osaamisen ja vastuun perusteella. Palkka muuttuu portaittain koulutuksen ja uran vaiheiden myötä.²⁷⁴ Valtakunnallisten muutosten eri aikatauluista johtuen myös Laphalla edetään palkkausjärjestelmä uudistuksissa vaiheittain ja osin eri aikoihin eri työ- ja virkaehtosopimukseen kuuluvien osalta.

Lapin hyvinvointialueen hallintosäännön mukaan henkilöstöjaosto päättää henkilöstöhallintoa ja henkilöstöresurssien tukemista koskevista yleisistä periaatteista ja linjauksista. Palkanlaskennan toteuttamistavan voidaan katsoa olevan henkilöstöhallintoa koskeva yleinen periaate ja linjaus. Lapin hyvinvointialueen palkanlaskentapalvelut on siirtymävaiheessa ulkoistettu Sarastia Oy:lle. Sopimus oli voimassa määräaikaisena 31.12.2023 saakka ja sen voimassaolo jatkuu optiovuodelle 2024. Optiovuoden aikana irtisanomisaika on 9 kuukautta. Ulkoistetun palkanlaskennan palveluntuotannon laadussa ja aikatauluissa on ollut merkittäviä vaikeuksia, mistä on aiheutunut Lapin hyvinvointialueen henkilöstölle huomattavaa haittaa.²⁷⁵

Palkka- ja henkilöstöhallinnon järjestelmiä tai palkanlaskennan ulkoistusta ei tiukasta aikataulusta johtuen ollut mahdollista kilpailuttaa ennen hyvinvointialueelle siirtymistä. Henkilöstö- ja palkkahallinnon järjestelmien kilpailutusta tai ulkoistetun palkanlaskennan hankinnan kilpailutusta on valmisteltu koko alkuvuosi 2023. Alustavan aikataulun mukaan vaatimusmäärittelyiden tuli olla valmiina 31.10.2023 mennessä ja varsinaisia sopimuksia päästäisiin näin tekemään aikaisintaan loppuvuoden 2023 tai alkuvuoden 2024 aikana.

Ulkoistettu palkanlaskentapalvelu on osin toimimaton ratkaisu hyvinvointialueen tarpeisiin nähden. Palveluntuotannossa on kohtuuttoman pitkiä viiveitä sekä virheitä, joiden selvittämiseen menee merkittävästi hyvinvointialueen henkilöstöpalveluiden vastuuhenkilöiden ja asiantuntijoiden resursseja. Sarastian palvelutuotannon prosessit eivät josta eivätkä ole riittäviä. Tämä on johtanut osin epätarkoituksenmukaisiin prosesseihin hyvinvointialueen sisäisessä tehtävänjaossa. Lapin hyvinvointialue on päättänyt reagoida palkanlaskentapalveluissa ilmeneviin haasteisiin ja ottaa palkanlaskennan omaksi toiminnakseen vuoden 2025 alusta alkaen. Muutoksen tavoitteena on varmistaa, että hen-

²⁷³ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 57

²⁷⁴ Liitteiden 1-4 (koulutuksesta ja ohjauksesta maksettava tehtävälisä) viimeiset muutokset tulivat voimaan 1.2.2024 alkaen.

²⁷⁵ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 13

kilöstön palkat maksetaan mahdollisimman oikeana ja oikea-aikaisesti. Myös esihenkilötyön tukeminen on muutoksessa tärkeitä: esihenkilöiden aikaa halutaan vapauttaa läsnä olevaan, osallistavaan, osaavaan ja innostavaan esihenkilötyöhön.²⁷⁶

Omana toimintana palkanlaskenta olisi hyvin todennäköisesti mahdollista saada prosesseiltaan sujuvammaksi kokonaisuudeksi, joka joustaisi paremmin hyvinvointialueen muiden prosessien sekä tahtotilan mukaisesti. Toisaalta oman toiminnan järjestämisessä voi olla haasteita, jotka liittyvät erityisesti osaavien palkka-asiantuntijoiden rekrytointiin.

Nykyisellään ulkoistetun palkanlaskennan ja järjestelmäkokonaisuuden kustannus on Laphalle arviolta noin 1,7 miljoonaa euroa/vuosi. Omana toimintana tuottamisen hintaa on vaikea arvioida lopullisesti ennen mahdollisen kilpailutuksen päättymistä ja henkilöstöpalveluyksikön tarvittavan resurssin ja palvelutason tarkempaa määrittämistä. Laskelman pohjana käytetään vertailutietoihin perustuvaa arviota järjestelmäkustannuksista ja palvelutasona henkilöstöpalveluiden tällä hetkellä tarjoamaa palvelutasoa (toimialueille tarjottavat palvelut).

Palkanlaskennan toteuttaminen omana toimintana edellyttäisi alustavan arvion mukaan noin 20 palkka-asiantuntijaa sekä palkanlaskentapäällikköä, määrä voi tarkentua suuntaan tai toiseen suunnittelutyön edetessä. Uusia vakansseja olisi tarpeen perustaa todennäköisesti jonkin verran vähemmän, noin 13-15. Loput tarvittavista toimista sekä palkanlaskentapäällikön virka voitaisiin siirtää yksikön sisältä tehtävänjakoa ja prosesseja kehittämällä. Nykyisistä palvelussuhdeasiantuntijoiden tehtävistä mm. työsopimusten ja viranhoitomääräysten käsittely sekä palkanlisien tallennus ja palkanlaskennan neuvontatehtävät siirtyisivät palvelussuhdepuolelta palkka-asiantuntijoiden tehtäviksi, jolloin myös toimia voidaan siirtää palkanlaskennan tehtäviin.

Viidentoista (15) uuden toimen palkkakustannukset sivukuluineen olisivat noin 0,75 miljoonaa euroa. Palkka- ja henkilöstöhallinnon sekä matkahallinnon tuottaminen omana toimintana maksaisi vuodessa noin 1,15-1,25 miljoonaa euroa. Jos kilpailutuksen yhteydessä järjestelmäkokonaisuuteen lisätään kehityskeskusteluiden ja koulutusten sekä osaamisen hallinnan osioita, nousee arvio noin 1,25-1,35 miljoonaan euroon/vuosi. Säästö nykyiseen 1,7 miljoonaan euroon verrattuna olisi noin 0,35-0,55 miljoonaa euroa.

Lapin hyvinvointialueen palkanlaskenta tullaan tuottamaan 1.1.2025 alkaen Lapin hyvinvointialueen omana toimintana. Aluehallitus päätti asiasta 28.6.2023 § 264 henkilöstöjaoston esityksen mukaisesti seuraavasti:

1. hyvinvointialue tuottaa palkanlaskennan tulevaisuudessa omana toimintana;
2. että muutos tehdään viimeistään 1.1.2025 alkaen ja päätös muutoksen ajankohdasta tehdään nykyisen palkanlaskennan palveluntuottajan sekä tulevan järjestelmätoimittajan kanssa käytyjen keskustelujen/neuvottelujen jälkeen;

²⁷⁶ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 13

3. omana toimintana tuotetun palkanlaskentapalvelun tulee olla kokonaistaloudellisesti edullisempi tai enintään samaa kustannustasoa kuin ulkoistetun palkanlaskennan nykyinen ostopalvelu.

Lapin hyvinvointialueella on rekrytoitu palkkapalveluiden päällikkö. Kyseessä on uusi tehtävä, joka painottuu alkuvaiheessa Lapin hyvinvointialueen tulevan palkkapalveluiden yksikön toiminnan ja prosessien suunnitteluun, palkka- ja hr-järjestelmän käyttööntoon ja muihin valmisteluvaiheeseen tehtäviin. Palkkapalveluyksikön toiminnan käynnistyessä päällikkö toimii yksikön esihenkilönä. Päällikkö vastaa Lapin hyvinvointialueen palkkojen ja palkkioiden maksun oikeellisuudesta ja sujuvuudesta. Palkkapalveluiden yksikkö tulee vastaamaan kuukausittain noin 12 500 palkkalaskelman laadinnasta ja maksatuksesta. Lisäksi palkkapalveluiden yksikkö vastaa noin 3 000 palkkionsaajan palkkioiden maksatuksesta henkilökohtaisille avustajille sekä omais- ja perhehoitajille.²⁷⁷

Palkanmaksu oikean suuruisena ja oikea-aikaisesti on työnantajan keskeinen velvoite. Palvelussuhde on kaksipuolisesti velvoittava oikeussuhde. Jos toinen osapuoli ei täytä keskeistä sopimusvelvoitettaan eli ei maksa palkkaa sovitun mukaisesti, ei myöskään toinen osapuoli ole velvoitettu antamaan sovittua omaa suoritustaan eli tekemään työtä. Palkanmaksun ongelmat ovat olleet julkisuudessa esillä erityisesti Helsingin kaupungin osalta. Tuhannet kaupungin työntekijät ovat saaneet virheellisiä palkkoja tai jääneet palkatta. Ongelmat alkoivat, kun kaupunki siirtyi vuoden 2022 huhtikuun alussa käyttämään uutta palkanlaskentaohjelmaa. Hyvinvointialueiden aloittaessa oman toimintansa 1.1.2023 oli pelkona samanlaiset palkanmaksuongelmat.²⁷⁸ Pelko ei onneksi ollut aiheellinen.

7.5. Johtamisen ja esihenkilötyön vahvistaminen

Kuten aiemmin on todettu, Lapin hyvinvointialueelle siirtyi henkilöstöä 27 eri organisaatiosta ja näin ollen myös 27 organisaation kulttuurit ja johtamistavat periytyivät hyvinvointialueelle. Tämä on tuloksellisen, tehokkaan, vaikuttavan ja hyvän johtamisen näkökulmasta haastava tilanne.²⁷⁹ Laphassa on ollut käynnistymisensä 1.1.2023 jälkeen haasteita, jotka ovat liittyneet muun muassa johtamisen ja esihenkilötyön epäselviin rooleihin ja vastuisiin. Haasteiden taustasyyt ovat prosessi- ja rakenneperustaisia sekä osaamisvajeisiin liittyviä. Haasteet voivat vaikuttaa strategisten tavoitteiden toteutumiseen.

Henkilöstöohjelmansa mukaan Lapin hyvinvointialue tunnistaa onnistuneen esihenkilötyön vaikutukset ja merkityksen koko henkilöstölle. Lapin hyvinvointialue haluaa tukea

²⁷⁷ <https://www.kuntarekry.fi/fi/tyopaikat/palkkapalveluiden-paallikko-rovaniemi-kemi-561695/>. 8.11.2023, 15:38

²⁷⁸ <https://virallinen.fi/hankintatieto/news/news:80634/>. 8.11.2023, 15:47

²⁷⁹ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 6

esihenkilöitä ja sitoutua siihen, että jokaisella yksittäisellä esihenkilöllä olisi kaikki mahdollisuudet onnistua tehtävässään parhaalla mahdollisella tavalla. Esihenkilö ja johtamistyö vaikuttaa onnistuessaan positiivisesti niin Lapin hyvinvointialueen henkilöstökemukseen kuin myös asiakaskokemukseen. Lapin hyvinvointialue haluaa varmistaa laadukkaan esihenkilötyön ja johtamisen osaamisen ja näin osin vastata sote-alan haasteisiin.²⁸⁰

Henkilöstöohjelmassa esitetään, että Lapin hyvinvointialueen esihenkilö- ja johtamistyön tavoitteena on varmistaa Laphan menestyminen ja kilpailukyky hyvinvointipalvelujen tuottajana ja työnantajana. Tarkoituksena on vastata nykyjohtamisen haasteisiin ja varmistaa, että Laphan esihenkilötyö ja johtaminen vastaavat hyvinvointialueen strategisia tarpeita ja tavoitteita. Laphan johtamis- ja esihenkilötyölle rakennetaan esihenkilötyön ja johtamisosaamisen kokonaisuus. Malliin tullaan määrittämään mm. esihenkilötyön arvot ja esihenkilön rooli, toimintamallit esihenkilötyön osaamisen kehittämiseen ja tavat esihenkilötyön tukemiseen koko esihenkilöuran ajan. Laphan johtamis- ja esihenkilötyön lähtökohtana toimivat vahvasti strategiasta nostetut hyvän johtamisen tavoitteet: läsnä oleva, innostava, osaava ja osallistava esihenkilötyö.²⁸¹

Tavoitteena on kehittää hyvinvointialueelle 2024 aikana esihenkilöosaamisen ja johtamisen jatkuvan kehittymisen dynaaminen toimintamalli, jolla omalta osaltaan varmistetaan Lapin hyvinvointialueen menestyminen ja kilpailukyky hyvinvointipalvelujen tuottajana ja työnantajana. Toimintamalli tulisi sisältämään Lapin hyvinvointialueen esihenkilötyön ja johtamisosaamisen kokonaisuuden esihenkilötyön ja roolin määrittämisestä esihenkilöiden rekrytoimiseen, osaamisen kehittämiseen ja esihenkilötyön tukemiseen koko esihenkilöuran ajan. Toimintamallin suunnittelun lähtökohtana tulevat olemaan edellä mainitut Lapin hyvinvointialueen strategiasta nostetut hyvän johtamisen tavoitteet.

Lapin hyvinvointialueelle on myönnetty valtioneuvoston asetuksella²⁸² toiminnan vakiinnuttamiseen ja kehittämiseen vuosina 2023-2025 avustusta 16,4 miljoonaa euroa. Lapin hyvinvointialueella hyvinvointialuejohtaja päättää hankintavaltuuksiensa puitteissa toimiala- tai vastuualuejohtajan esityksestä määrärahan kohdentamisesta ja käyttämisestä asetuksen mukaisiin kohteisiin.²⁸³ Hyvinvointialuejohtaja on 21.12.2023 päätöksellään 67/2023 myöntänyt avustusta mm. kahteen henkilöstön kehittämishankkeeseen: Uudistuva esihenkilötyö ja johtaminen 1,2 miljoonaa euroa (asetuksen kohta 8) sekä Rekrytoinnin kehittäminen 1,13 miljoonaa euroa (asetuksen kohta 7).

Uudistuvan esihenkilötyön ja johtamisen projektin tavoitteena on tuottaa organisaation johtamisjärjestelmään, johtamiseen ja esihenkilötoimintaan uusia ratkaisuja ja käytänteitä, sekä kehittää olemassa olevia rakenteita ja toimintatapoja siten, että niiden avulla

²⁸⁰ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 30

²⁸¹ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 30

²⁸² VN 433/2023

²⁸³ Aluehallitus 30.8.2023 § 308

voidaan entistä paremmin tukea hyvinvointialueen strategisten tavoitteiden saavuttamista sekä varmistaa Laphan menestyminen ja kilpailukyky hyvinvointipalvelujen tuottajana ja työnantajana.²⁸⁴

7.6. Henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja rekrytointi

Henkilöstöohjelma lähtee siitä, että lisääntyvä pula osaajista vaikuttaa Laphan kehitykseen. Osaavan henkilöstön saatavuus on heikentynyt ja tulee heikentymään myös tulevaisuudessa kaikilla Laphan toimialueilla. Digitalisaation merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa, tällä voi olla vaikutuksia henkilöstön työskentelytapoihin sekä työnteke- mispaikkoihin yms.²⁸⁵ Henkilöstön saatavuuden haasteet jatkuvat vuonna 2023 etenkin hoitohenkilökunnan ja joidenkin erityistyöntekijäryhmien osalta. Riskinä on palveluket- jujen tukkeutuminen, palveluiden saatavuuden vaihtelu tai kustannusten nousu, mikäli joudutaan hankkimaan ostopalvelua tai käyttämään henkilöstövuokrausta toiminnoissa, joilla ei ole toimivia markkinoita.²⁸⁶

Työvoiman ja myös sijaistyövoiman puute lisää vakihenkilöstön kuormitusta ja heiken- tää työhyvinvointia. Työvoimapula aiheuttaa myös työvoiman vaihtuvuuden lisäänty- mistä, mikä puolestaan heikentää palvelujen jatkuvuutta, tuottavuutta ja laatua. Riskiä vähennetään mm. hyvällä työn suunnittelulla, ennakoinnilla ja organisoinnilla, hyvällä lähiesihenkilötyöllä, esihenkilöiden tukemisella ja rekrytointitoiminnan tehostamisella.

Lapin hyvinvointialueella on aloitettu rekrytoinnin kehittämisprojekti²⁸⁷ ajalla 1.12.2023 – 31.12.2025, jossa panostetaan tietoperusteisesti rekrytointimarkkinointiin sekä hyvin- vointialueen työnantajakuvan parantamiseen tukemaan henkilöstön saatavuutta ja pito- voimaa. Projekti tukee Lapin hyvinvointialueen tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmaa ja tavoitetta vähentää ostopalveluista aiheutuvia kustannuksia. Tämä tarkoittaa erityisesti henkilöstövuokrauksen sekä muiden työntekijöiden välityspalveluiden käytön minimoi- mista.

Projektin aikana valmistellaan ja arkeen saatetaan ajantasaisiin selvityksiin perustuva kehittämissuunnitelma, johon konkretisoidaan toimenpiteet strategian pohjalta laaditun henkilöstöohjelman arkeen saattamiseksi henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden osalta. Keskeisenä osana kartoitetaan mahdollisuudet vaihtoehtoisten rekrytointika- navien sekä rekrytoinnissa käytettävien työkalujen ja järjestelmien hyödyntämiseen si- ten, että niillä voidaan vastata henkilöstöryhmien saatavuushaasteisiin akuutisti sekä keskipitkällä ja pitkällä aikajänteellä.

²⁸⁴ Uudistuva esihenkilötyö ja johtaminen, projektisuunnitelma, hyvinvointialuejohtaja Jari Jokelan viranhaltijapäätös 21.12.2023 § 67

²⁸⁵ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 16

²⁸⁶ Arviointitilaisuus 19.10.2023

²⁸⁷ Rekrytoinnin kehittäminen, projektisuunnitelma 8.11.2023

Projektin aikana avataan vaihtoehdot Lapin hyvinvointialueelle rekrytointipalveluiden kokonaisuudeksi ja mallinnetaan se olemassa olevat ja ennakoitavissa olevat yleiset ja alueelliset palvelutarpeet huomioiden. Projekti vahvistaa näin osaltaan Lapin kuntien elinvoimaa ja hyvinvointia, johon läheisesti nivoutuva intressi henkilöstön saatavuuden osalta on hyvinvointialueella ja kunnilla yhteinen.

Projekti toteutetaan yhteistyössä keskeisten ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien kanssa. Ulkoisista sidosryhmistä keskeisenä näyttäytyvät erityisesti oppilaitokset, kunnat sekä asiantuntijaorganisaatiot sekä moninaiset hankkeet ja toimijaverkostot. Organisaation sisällä valmistelu toteutetaan yhteistyössä toimialojen, henkilöstöpalveluiden muiden osa-alueiden sekä erityisesti viestintäpalveluiden, tutkimus- ja kehittämisspalveluiden sekä laki- ja hankintapalveluiden kanssa. Työ nivoutuu läheisesti henkilöstöohjelman muihin osa-alueisiin ja valmisteltuihin projekteihin erityisesti osaamisen kehittämisen, esihenkilöiden ja johtamisen kehittämisen (LaphaLeader) sekä työhyvinvoinnin alueilla.

Lapin hyvinvointialueen tavoitteena on varmistaa osaavan henkilöstön riittävyys löytämällä kestäviä ratkaisuja sekä lyhyellä, pitkällä että keskipitkällä aikavälillä. Tämä edellyttää suunnitelmallista sekä tavoitteellista kehittämistä mm. esihenkilötyön ja johtamisen, rekrytointin, perehdyttämisen, henkilökunnan osaamisen kehittämisen, työhyvinvoinnin, työkykyjohtamisen sekä työnantajamielikuvan osalta. Jokaisella osa-alueella on keskeinen merkitys henkilöstön sitoutumisen näkökulmasta.

Tavoitteena on rekrytoida ja sitouttaa henkilöstö ensisijaisesti toistaiseksi voimassa oleviin työ- ja virkasuhteisiin siten, että henkilöstön liikkuvuus ja kehittymisen tarpeet mahdollistetaan laajalti. Työnantajapolitiikkaa kehitetään siten, että joustavuudella ja kilpailukykyisillä ratkaisulla edistetään henkilöstön saatavuutta ja pysyvyyttä. Joustavuutta tukevia henkilöstöpoliittisia ratkaisuja valmistellaan ja huomioidaan arjen henkilöstökäytänteissä yhä enemmän tulevaisuudessa.²⁸⁸

Lapin hyvinvointialueella on otettu käyttöön seuraavia keinoja²⁸⁹ henkilöstön hakeutumiseksi suoraan työsuhteisiin, ei vuokrauksen kautta:

- Vaihtoehtoisten rekrytointikeinojen kartoittaminen ja hyödyntäminen.
- Henkilöstön liikkuvuutta tukevien toimintamallien valmistelu on käynnistetty (mm. osatyökykyisten uudelleensijoittaminen, uraohjaukseen liittyvät mahdollisuudet).
- Verkostoituminen oppilaitoksiin ja mm. työllisyydenhoidon toimijoihin.
- Tehostettu markkinointi ja tapahtumiin osallistuminen paikallisesti, alueellisesti ja kansallisesti.
- Laajennettu somemainonta ja kampanjat, rekrytointin ja viestinnän tiivis yhteistyö.
- Laphan urasivun kehittäminen, jonne kiinnostuneet eri kanavista ohjautuvat.
- Avoimet työhakemukset -linkit avattu toimialoittain Laphan sivuille.
- Raportoinnin kehittäminen (raportointityökalu Full Snoobi otettu käyttöön, seuranta "mistä hakemukset meille uivat" tukee markkinoinnin kohdentamista).

²⁸⁸ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 7

²⁸⁹ Tarkastuslautakunta 22.2.2024 § 18. Kirjalliset vastaukset tarkastuslautakunnan lisäselvityspyyntöihin

- Oppilaitosyhteistyöllä pyritty lisäämään oppisopimuskoulutuksen hyödyntämistä sekä valmisteltu mahdollisuutta sairaanhoitajakoulutuksen opinnollistamiseen.
- Harjoittelupaikkoja on ryhdytty kartoittamaan.
- Talent Boost kv-rekrytoinnin ohjelma on käynnistetty yhteistyössä ELY-keskuk- sen kanssa tavoitteena rekrytoida ja lähtömaa kouluttaa henkilöstöä EU:n alu- eelta.
- YT-alueen kansainvälistä yhteiskilpailutusta on valmisteltu.
- Asuntoselvitys meneillään (asumispalvelut).
- Rekrytoinnin kehittämisen sekä uudistuvan esihenkilötyön ja johtamisen projek- tit ovat käynnistyneet. Ne pitävät sisällään työvoiman saatavuuden vahvistami- sen näkökulmasta keskeisiä toimenpidekokonaisuuksia.
- Pilotteja suorarekrytointiin käynnistetty saatavuudeltaan haasteellisten henki- löstöryhmien osalta.

7.7. Työnantajamielikuva

Brändi koostuu imagosta ja maineesta. Brändi, imago ja maine ovat kaikki mielikuvia tai mielipiteitä yrityksestä tai organisaatiosta. Usein imago määritellään visuaalisem- maksi mielikuvaksi, kun taas esimerkiksi maine käsitetään kokemukseen perustuvam- maksi. Imagon on myös sanottu olevan aina ihmisten mielissä oleva käsitys, johon or- ganisaatio pystyy vain rajallisesti vaikuttamaan. Esimerkiksi arvot, asenteet, ennako- luulot ja uskomukset ovat asioita, joihin organisaation tiedottamisella ja toiminnalla ei välttämättä pystytä vaikuttamaan. Mainetta sen sijaan voidaan mitata esimerkiksi NPS (Net Promoter Score) -suositteluindeksillä.²⁹⁰

Brändin ja imagon eron on sanottu näkyvän ainakin niiden käyttöyhteyksien perusteella kohderyhmissä: brändistä puhutaan usein asiakkaille suuntautuvien toimenpiteiden yh- teydessä, ja imagosta taas muille sidosryhmille, kuten työnhakijoille. Organisaation työntekijät ovat brändin edustajia asiakkaille ja sidosryhmille. Ihmiset tekevät organisaa- tiosta organisaation. Brändi tekee meistä ainutlaatuisen ja on olemassa, vaikka emme tekisi mitään. Työnantajakuvaan yhteydessä brändikokemuksesta puhutaan vaikkapa rekrytointiprosessin yhteydessä. Millainen mielikuva työnantajasta jäi.

Aluevaltuuston 6.2.2023 § 5 hyväksymän Lapin hyvinvointialueen strategian henkilös- tökokemuksen näkökulmat ja näkökulman strateginen tavoite sekä mittarit on esitetty taulukossa 6. (ks. 5.2.2. sivulla 41). Työnantajamielikuva -näkökulman strateginen ta- voite on: olemme työnantajana vastuullinen, luotettava, inhimillinen ja yhdenvertainen, joiden mittareina käytetään vuosittaisia kyselyjä eri kohderyhmille sekä jatkuvaa kyselyä työelämän koetusta laadusta (QWL).

QWL:n osa-alueet ovat: johtaminen, esihenkilötoiminta, toimintakulttuuri, osaaminen ja prosessit. Lisäksi indeksi laskee työkyvyttömyys-, sairauspoissaolo-, työuupumus- ja vaihtuvuusriskit. On mahdotonta arvioida tässä vaiheessa, miten QWL tuloksia voisi

²⁹⁰ Lehtonen *et al.* 2023, s. 191; Virtanen *et al.* 2014, s. 64

käyttää työntajamielikuvan vahvistamiseksi ja Lapin hyvinvointialuetta työnantajana houkuttelemiseksi muutoin kuin pelastustoimen osalta. Tulokset ovat kauttaaltaan kehittämiskohteina ja koko Suomen tuloksiin verrattunakin heikompia etenkin sosiaali- ja terveystalvissa. QWL tulokset tulisi käydä läpi koko henkilöstön kanssa.

Ammattitaitoisia työntekijöitä on vaikea saada. Palkkaus on tärkeä osa-alue ammattitaitoisten työntekijöiden saantiin. Esihenkilötyö on toinen tärkeä osa-alue. Esihenkilöiden toiminta voi myös aiheuttaa työntekijöissä ristiriitoja, tiedonkulku voi olla huonoa, eikä tasapuolisuus työntekijöiden kesken toteudu. Esihenkilökoulutukselle olisi siis henkilöstön edustajien mukaan tilausta. Henkilöstön edustajilta voidaan saada arvokasta tietoa esihenkilötyön toimivuudesta ja koulutustarpeista. Henkilöstön edustajat eivät kuitenkaan ole suunnittelussa mukana.²⁹¹

Työterveyslaitoksen (TTL)²⁹² tutkimuksen mukaan kolme viidestä suosittelisi työnantaja ystävälleen, vaikka melko harva koki organisaation päätöksenteon oikeudenmukaiseksi ja vielä harvempi koki saavansa arvostusta ja tunnustusta tekemästään työstä. Hyvinvointialueiden toimintaa ohjaavien tahojen sekä päälliköiden ja johdon on tärkeää miettiä, miten oikeudenmukaisen päätöksenteon kokemuksia lisätään. Hyvinvointialueen sisäinen viestintä voi olla yksi keino. Herää huoli myös siitä, miten julkinen soten ongelmiin painottuva keskustelu vaikuttaa alan veto- ja pitovoimaisuuteen.

Hyvinvointialueuudistuksessa on kyse mittavasta fuusiosta. Muutoksessa onnistuminen edellyttää määrätietoista muutosjohtamista jatkossakin ja etenkin sirpalealueilla (Lapha) sekä sitä, että työntekijät otetaan mukaan jo muutoksen suunnitteluun. Lapin hyvinvointialueen tunnettuutta työnantajana vahvistetaan nivomalla rekrytointi kiinteäksi osaksi työnantajamarkkinointia, jossa Lapin vetovoimalla on keskeinen merkitys. Kilpailussa osaavasta työvoimasta onnistutaan huomioimalla tasapuolisesti eri henkilöstöryhmät ja alueet sekä näiden erityisyys.²⁹³

Henkilöstön edustajien mukaan Lapin hyvinvointialueesta tehdään paras työpaikka, kun saadaan seuraavat asiat kuntoon: palkkaus, hyvä / kattava työterveyshuolto, henkilöstön koulutus, hyvinvointietuudet, työntekijöiden palkitseminen hyvästä työstä, ja työhyvinvointia lisäävä hyvä työvuorosuunnittelu. Esihenkilöiden työ pitää tuoda myös lähemmäs työntekijöitä, käydään työpisteissä kuuntelemassa työntekijöitä ja keskustelemassa ongelmista. Muita keinoja voivat olla esimerkiksi työmatkaliikkumisen sekä asunnon hankinnan tukeminen ja avustaminen. Lapha kilpailee samoista työntekijöistä muiden työnantajien kanssa.²⁹⁴

Hyvinvointialueen työvoimapulaan vastaamiseksi käytössä olevat keinot eivät selkeästi ole riittäviä. Valitettavasti henkilöstön edustajia, varsinkaan työsuojelun puolelta, ei kutsuta mukaan suunnitteluun. Keinoja voisivat olla seuraavat: hälytys- ja rekryrahojen ko-

²⁹¹ Arviointitilaisuus 14.12.2023

²⁹² TTL 2024

²⁹³ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 65

²⁹⁴ Arviointitilaisuus 14.12.2023

rotus, esimiestyön laaja-alainen kohennus nykyaikaisemmaksi koulutuksella ja henkilöstön osallistaminen.²⁹⁵ Työvoimapulaan ja työnantajamielikuvaan voisi vaikuttaa näkyyden parantamisella ja työpaikkojen markkinointi positiivisessa sävyssä. Henkilöstöedut sekä palkkaus voisivat myös olla kilpailukykyiset muihin työnantajiin verraten.²⁹⁶

Lapin hyvinvointialue työnantajana haluaa tukea esihenkilöä onnistumaan työssään koko työuran ajan. Esihenkilötyö on vaativa ammatti ja esihenkilöille työnantajan edustajina asetetaan paljon vaatimuksia ja odotuksia. Lapha työnantajana haluaa tukea ja luoda onnistumisen mahdollisuudet jokaiselle esihenkilö- ja johtamistyötä tekeväälle henkilölle.²⁹⁷

Lapin hyvinvointialueella käydään vaihtelevasti niin kutsuttuja exit-haastatteluja (lähtöhaastattelu). Yhteinen ohjeistus exit-haastatteluihin on valmistelussa. Hakijakokemuskysely on käynnistymässä Kuntarekryn kautta maaliskuussa 2024. Tämä kysely pitää sisällään hakijalle muodostuneen kokemuksen prosessista, ilmoituksista, viestinnästä, haastatteluista ym. Lisäksi kysely pitää sisällään avoimia kysymyksiä hakijakokemuksesta sekä veto- ja pitovoimatekijöistä.²⁹⁸

7.8. Henkilöstön riskianalyysi

Hyvinvointialueen käynnistysvaiheeseen on liittynyt useita riskejä, esim. palkanmaksuun, organisaation käynnistymiseen ja tietojärjestelmien toimintaan liittyen.²⁹⁹ Häiriötilanteet pyrittiin ratkaisemaan nopeasti.

Toimintavuoden 2023 riskinä henkilöstöpalveluissa on tunnistettu erityisesti 27 eri organisaation yhdistymiseen liittyvät mahdolliset virhetilanteet palkanlaskennassa tai työvuorosuunnittelussa. Molemmissa toiminnoissa onnistuminen oli kriittistä, joten riskien mahdollisesti toteutuessa niihin liittyviin selvitys- ja korjaustoimenpiteisiin oli välttämättä kohdistaa riittävästi resurssia, joka osaltaan tulisi hidastamaan uusien toimintojen jalkauttamista, toimintatapojen yhtenäistämistä, palkkaharmonisaation valmistelua ja muiden vuodelle 2023 asetettujen tavoitteiden toteuttamista.³⁰⁰

Vuosi 2023 oli henkilöstöpalveluiden kannalta odotetusti siis haasteellinen. Haastetta loi Lapin hyvinvointialueen henkilöstön tietojen siirtymiseen liittyvän poikkeuksellisen suuren tietomäärän käsittely ja korjaustehtävät, jotka vaativat huomattavan määrän resursseja. Lisäksi normaalia työmäärää lisäsi yhtenäisten käytänteiden, ohjeiden, palkkausjärjestelmien sekä tarpeellisten paikallisten sopimusten puuttuminen, sillä myös näihin liittyvät valmistelutehtävät ovat vaatineet huomattavan määrän resursseja.

²⁹⁵ Arviointitilaisuus 14.12.2023

²⁹⁶ Arviointitilaisuus 14.12.2023

²⁹⁷ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 29

²⁹⁸ Tarkastuslautakunta 22.2.2024 § 18. Kirjalliset vastaukset tarkastuslautakunnan lisäselvityspyyntöihin

²⁹⁹ Aluevaltuusto 19.12.2022 § 137. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2023-2025, s. 40

³⁰⁰ Aluevaltuusto 19.12.2022 § 137. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2023-2025, s. 56

Palkan- ja palkkioiden maksatus oli erittäin työllistävää etenkin vuoden ensimmäisen vuosineljänneksen, mutta korjausta ja selvitystä vaativia asioita on ollut huomattavasti normaalitilannetta enemmän koko vuoden 2023 ajan. Siirtyneissä vuosilomaoikeuksissa havaitut puutteet ja korjaustarpeet korostuivat etenkin vuoden toisella vuosineljänneksellä. Palkka- ja henkilöstötietojen raportoinnissa on ollut suuria haasteita koko vuoden, mutta raportointi kuitenkin korjaantui vuoden viimeisen vuosineljänneksen aikana.³⁰¹

Sosiaalipalvelut

Merkittävä riski liittyi osaavan ja koulutetun henkilöstön saatavuuteen. Ympärivuorokautisen palveluasumisen henkilöstömitoitus nousi 0,65 / asukas 1.4.2023. Hoitohenkilöstön saatavuudessa oli haasteita koko vuoden ja jouduttiin turvautumaan runsaaseen vuokratyövoiman käyttöön. Henkilöstön saatavuudessa oli alueellisia eroja. Vuokratyövoiman turvin henkilöstömitoitus toteutui kaikissa yksiköissä.³⁰² Vuokratyövoimaan käytettiin 7,7 miljoonaa euroa. Henkilöstön saatavuus vaikeutti palvelutakuun toteuttamista.³⁰³

Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden henkilöstömitoitus on ollut 1.1.2024 alkaen 35 asiasta / sosiaalityöntekijä. Sosiaalityöntekijöiden virat perustettiin, mutta sosiaalityöntekijöiden saatavuudessa oli isoja haasteita erityisesti pohjoisella ja lounaisella palvelualueilla. Sosiaalityöntekijöiden tehtävät ovat viranomastehtäviä ja työntekijän täytyy olla virkasuhteessa. Tästä huolimatta vuokratyövoimaa jouduttiin käyttämään myös sosiaalityössä. Oppilashuollon psykologimitoitus muuttui 1.8.2023 alkaen. Psykologien vaksansit perustettiin, mutta kaikkia tehtäviä ei ole saatu täytettyä ja on jouduttu turvautumaan ostopalveluihin.³⁰⁴

Terveyspalvelut

Toiminnan kannalta merkittävimmäksi riskiksi nousi henkilöstön saatavuus tilanteessa, jossa noin kolmannes henkilöstöstä on eläköitymässä kymmenen vuoden kuluessa. Koronapandemian aiheuttama kuormitus vaikuttaa henkilöstössä edelleen ja hyvinvointialueen käynnistyminen on tuonut paljon muutoksia työhön ja organisaatioon. Henkilöstön saatavuuden vaikeutuminen aiheutti palvelujen odotusaikojen pitenemistä ja osin myös sulkua palveluihin. Toinen riski, jonka merkitystä ei etukäteen riittävästi tunnistettu, oli hallinnon tukipalveluiden ja toimintamallien muutokset, yhtenäistäminen ja toimintavaltuuksien epäselvyydet, jotka kuormittivat merkittävästi etenkin esihenkilöitä ja uusien hallinnon käytänteiden kehittäminen ja opettelu on vienyt voimavaroja toiminnan kehittämiseltä ja uudistamiselta.³⁰⁵

Suuri muutos tunnistettiin riskiksi työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työhyvinvointia on seurattu työelämän laadun mittarilla. Työelämän laatu säilyi vastaavien organisaatioiden

³⁰¹ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 158

³⁰² Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 89

³⁰³ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 90

³⁰⁴ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 89

³⁰⁵ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 110

keskimääräisellä tasolla, eikä hyvinvointialueelle siirtyminen aiheuttanut tähän notkahdusta. Sairauspoissaolojen määrä on kuitenkin suuri ja tähän on tarpeen vaikuttaa jatkossa.³⁰⁶

Pelastuslaitos

Lapin pelastuslaitoksen erityispiirteenä on pitkät välimatkat ja suuri tehtävämäärä sekä merkittävät riskit, jotka ovat seurausta ennen muuta matkailusta ja alueella sijaitsevasta huomattavasta määrästä suuronnettomuusvaaraa aiheuttavia laitoksia. Tulevaisuutta silmällä pitäen voidaan arvioida, että matkailun kehitys tulee entisestään lisäämään tehtävämäärää ja riskiä ja, että riski jakautuu entistä laajemmalle alueelle Lapissa. Muun ohella kaivosteollisuuden kehitys tulee kasvattamaan riskejä myös teollisuuspuolella ja edellyttää kykyä vaatimaan pelastustoimintaan myös isojen kaupunkien ulkopuolella.³⁰⁷

Pelastuslaitoksen palvelutasopäätös lähtee siitä ajatuksesta, että lakisääteisen palvelutason turvaaminen kasvavan tehtävämäärän ja riskipotentiaalin lisääntymisen johdosta edellyttää ammattihenkilöresurssin vahvistamista noin 50 hengellä vuosikymmenen loppuun mennessä. Tämä tarkoittaa erityisesti johtamisen vahvistamista Meri-Lapin alueella ja harva-alueen runkoasemien henkilöstön vahvistamista vähintään 1+2 vahvuuteen.

Pelastustoimen työvoimapula on akuutti, ja koska pelastajakoulutuksen rahoitusta ei ole saatu kuntoon, tilanne pahenee vuosi vuodelta. Valtakunnallisesti pahentuva henkilöstöpula vaikuttaa koko toimialan toimintaan. Mikäli koulutettua henkilöstöä ei kyetä rekrytoimaan pelastus- ja turvallisuustoiminnan avoimiin tehtäviin, vaarantuu pelastuslaitoksen palvelukyky olennaisesti.

Riskiä on pyritty hallitsemaan vahvalla valtakunnallisella vaikuttamisella erityisesti pelastajakoulutuksen lisäämiseksi ja valvontatyön täydennyskoulutusmahdollisuuksien parantamiseksi. Olennaista on myös huolehtia siitä, että Lapin hyvinvointialueen pelastuslaitoksen työnantajakuva, joka tällä hetkellä on maan parhaita, pysyy talouden sopeuttamisesta huolimatta sellaisena, että se kykenee kilpailemaan osaavasta henkilökunnasta valtakunnallisesti.

Valtakunnallisesti on tunnistettu noin 1000 ammattihenkilön lisäkoulutustarve vuoteen 2030 mennessä johtuen seuraavista syistä: ammattihenkilöstön varallaolon poistuminen, siirtyminen alalta muihin töihin, eläköityminen, tehtävämäärien kasvu sekä ohjauksen ja sisäisen valvonnan lisääntyminen. Lapissa tilanne on ollut verraten hyvä johtuen siitä, että veto- ja pitovoimaan on kiinnitetty systemaattista huomiota ja Lapin pelastuslaitosta pidetään houkuttelevana työpaikkana. Lapissa on pyritty panostamaan rekrytointiin ja vapaapalokuntien nuoriso-osastoihin.

Valvonnan resurssit olivat vakavasti alimitoitettuna vuoteen 2022 asti ja valvontavelka kasvoi osin hallitsemattomasti, koska valvontaa ei pystytty toteuttamaan suunnitellusti.

³⁰⁶ Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 110

³⁰⁷ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Henkilöstöohjelma, s. 20

Valvontavelka tuo riskejä valvonnan suunnitteluun. Valvontaohjelmisto on vanhentunut ja sen tietojen käsittelyssä on haasteita valvontaa suunniteltaessa.

Koska pelastusalan koulutus ei ole riittävää, on onnettomuuksien ehkäisyyn rekrytoitava työntekijät alan ulkopuolelta, koska koulutettuja palotarkastajia ei ole saatavilla. Lapin pelastuslaitoksen turvallisuuspalveluihin on rekrytoitu useita työuran alussa olevia korkeakoulutettuja ihmisiä valvottavilta aloilta ja heidän kouluttamisensa pelastusalan valvonnan asiantuntijaksi tulee kestämään useita vuosia. Uhkakuvana on, että Lapin hyvinvointialueen kouluttamat asiantuntijat siirtyvät turvallisuusasiantuntijoiksi aloille, joista he tulivat.

Sopimushenkilöstöstä ei ole valtakunnallisia laskelmia. Yleisiä huomioita: ikääntyminen pienentää joukkoa, uuden henkilöstön saatavuus on sidoksissa alueen elinvoimaan, ikäluokat ovat entistä pienempiä ja kilpailu vapaa-ajasta on kovaa. Pelastustoimessa ei käytetä vuokratyövoimaa, eikä sellaista ole tarjollakaan.

Lapin pelastuslaitoksen henkilöstön työhyvinvointiin on kiinnitetty erityistä huomiota vuodesta 2021 lukien. Pelastuslaitoksen henkilöstön sairauspoissaolot ovat vähentyneet merkittävästi vuodesta 2020 (17,6 pv) vuoteen 2023 (13,1 pv), mikä on Suomen alhaisimpia lukuja pelastustoimessa.³⁰⁸

³⁰⁸ Arviointitilaisuus 21.9.2023; Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023 s. 126-127

*Johtopäätökset – Henkilöstökokemus:*

- Lapin hyvinvointialue ei tee yhteistyötä kuntien ja muun julkisen sektorin kanssa veto- ja pitovoimatyössä.
- Henkilöstön rekrytointiongelmat vaikeuttavat sosiaali- ja terveystalvelujen saatavuutta.
- Työvoimapulan vuoksi on jouduttu turvautumaan omaa työtä kalliimpaan työvoiman vuokraukseen. Vuokratyövoiman käytön vähentämiseen pyritään Lapin hyvinvointialueella.
- Työvoiman vuokrausta tulee vähentää ja huolehtia sopimushallinnasta. Hankintapalvelut -vastuuyksikön roolia sopimusten ja hankintojen kokonaiskoordinaatiossa tulee vahvistaa ja yksikköä tulee resursoida riittävästi.
- Rekrytointi kuormittaa esihenkilöitä. Hallinnolliset tehtävät ovat siirtyneet pääosin toimialojen esihenkilötyöksi, mikä ei ole tarkoituksenmukaista resurssien käyttöä.
- Esihenkilötyön osalta myönteinen muutos on se, että kollegiaalinen vertaistuki koetaan vahvempana hyvinvointialueuudistuksen jälkeen.
- Pelastuslaitos on menestynyt QWL indeksin mukaan hyvin. Laitoksen hyvät käytänteet (mm. johtamisessa ja esihenkilötoiminnassa) tulisi ottaa käyttöön koko organisaatiossa.
- Lapin hyvinvointialueella on paljon sairauspoissaoloja. Sairauspoissaoloja vähentämällä voidaan saavuttaa säästöjä sekä parantaa palvelujen saatavuutta ja laatua.
- Lapin hyvinvointialueella on valmisteltu tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa sekä henkilöstöohjelmaa erillisinä ja eriaikaisina tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmasta sekä palvelustrategiasta. Eri ohjelmien yhteensovittaminen tulisi johdonmukaisesti huomioida.
- Henkilöstöosallisuuden kehittämisen tiekartta ja vuosikello tulee toteuttaa suunnitellusti vuosina 2024-2025.
- Johdon ja henkilöstön edustajien näkemykset poikkeavat toisistaan mm. henkilöstön osallistamisessa ja QWL:n vastauksissa esim. johtamiseen liittyen.
- Henkilöstön kuunteleminen, aito kuuleminen ja osallistumismahdollisuudet ovat hyvän henkilöstökokemuksen avaimia. Näihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

8. Hyvä johtaminen

”Johtamista on vaikuttaminen omaan ja työkavereiden työoloihin, työyhteisöön, kehittämiseen, työilmapiiriin, asiakkaiden hyvään kohtaamiseen ja niin edelleen.”

Viranhaltija

Hyvinvointialuelain 42 §:n mukaan hyvinvointialueen toimintaa johdetaan aluevaltuuston hyväksymän hyvinvointialuestrategian mukaisesti. Aluehallitus johtaa hyvinvointialueen toimintaa, hallintoa ja taloutta. Hyvinvointialuejohtaja johtaa aluehallituksen alaisena hyvinvointialueen hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa.

Valtiovarainministeriön yhteydessä toimii hyvinvointialuetalouden ja -hallinnon neuvottelukunta,³⁰⁹ jonka tarkoituksena on edistää hyvinvointialuetaloutta koskevien strategisten linjausten ja hyvinvointialueiden itsehallinnon toteutumista sekä valtakunnallisten ja alueellisten toimijoiden yhteistyötä. Valtakunnallisista sosiaali- ja terveydenhuollon tavoitteista säädetään sote-järjestämislain 22 §:ssä.

Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisia tavoitteita vuosille 2023-2026³¹⁰ on yhteensä 11 (ks. luku 5.1., s. 32). Tietojohtamista korostetaan valtakunnallisten tavoitteiden nykytila- ja toimintaympäristöanalyysissa (tiedonhallinta ja digitalisaatio). Johtaminen tunnistetaan erityisenä huomion kohteena myös tavoitteessa 3: ”Osaavan henkilöstön saanti turvataan sekä vahvistetaan sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoimatekijöitä”. Myös tavoitteessa 7. ”Hyvinvointialueiden ja kuntien sekä muiden toimijoiden välillä on toimivat yhteistyörakenteet ja toimintakäytännöt” korostetaan tarvetta uudellelle johtamiselle.

Tavoitteessa 10. sosiaali- ja terveydenhuollon koulutus-, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta organisoidaan eri tasoilla laaja-alaisena yhteistyönä tiedolla johtamisen, näyttöön perustuvan toiminnan ja osaamisen johtamisen tukirakenteina. Tavoitteessa 11. kansallista ja alueellista sote-tietotuotantoa kehitetään siten, että se mahdollistaa viranomaisten seuranta-, arviointi-, ohjaus- ja valvontatyön sekä hyvinvointialueiden vaikuttavuusperustaisen johtamisen. Valtakunnallisten tavoitteiden mittareista ei yksikään kohdistu suoraan johtamiseen.

Vuonna 2024 päivitettyissä valtakunnallisissa tavoitteissa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle³¹¹ johtaminen on nostettu omaksi tavoitteekseen (4.): toiminnan ohjauksessa ja johtamisessa painotetaan vaikuttavuusperustaisuutta. Vaikuttavuusperustaisen ohjauksen ja johtamisen tavoitteena on varmistaa palvelurakenne, palveluvalikoima

³⁰⁹ Laki hyvinvointialueesta 611/2021 § 13

³¹⁰ STM 2022:18

³¹¹ STM 2024:2, s. 15-20

ja toimintatavat, jotka palvelevat väestön hyvinvointia, terveyttä ja toimintakykyä mahdollisimman hyvin huomioiden käytettävissä olevat resurssit.

Käsite ”johtaminen” mainitaan Lapin hyvinvointialueen strategiassa 40 kertaa, seuraavantilaisissa yhteyksissä:

- *Yksi strategian painopiste on hyvä **johtaminen***
- *Henkilöstökokemus: arvostava **johtaminen***
- ***Johtamiseen** panostetaan: **johtamisen** ja esihenkilötyön vahvistaminen*
- *Hyvä **johtaminen** sisältää: strateginen, muutoksen, ihmisten, toiminnan ja verkostojen **johtaminen***
- *Tietoon perustuva **johtaminen***

Hyvän johtamisen näkökulmiin strategiassa ei ole kuitenkaan valittu seuraavia johtamisen näkökulmia: organisaation johtaminen, asiakaslähtöinen/-kokemuksen johtaminen, osallisuuden johtaminen, innovaatioiden johtaminen, tiedolla johtaminen, prosessijohtaminen tai laatujohtaminen. Strategiassa ei myöskään nosteta esille esimerkiksi näyttöön perustuvaa, ratkaisukeskeistä, yhteistyöhakuista, onnistumishakuista, valmentavaa, osaamisen tai tunteiden johtamista. Näitä näkökulmia on kirjallisuudessa kuitenkin pidetty johtamisessa tärkeinä.³¹²

Sen sijaan henkilöstöohjelmassa em. johtamisen osa-alueista on huomioitu: organisaatorakenteen ja johtamisen kehittäminen, organisaation johtamistapa ja tiedolla johtaminen.³¹³ Asiakaslähtöiseen johtamiseen, innovaatioiden johtamiseen tai laatujohtamiseen ei viitata henkilöstöohjelmassakaan. Laatu mainitaan henkilöstöohjelmassa kahdeksan kertaa ja kahdessa kohtaa viitataan laatusuunnitelmiin terveystalveluissa, mikä antaa ymmärtää tällaisten olevan valmistelussa. Esihenkilötyön ja johtamisen kehittämishankkeessa tuodaan ansiokkaasti esille johtamisen arvoja, kuten läsnä oleva, innostava, osaava ja osallistava esihenkilötyö ja johtaminen (ks. sivu 111).

Työterveyslaitos³¹⁴ on kehittänyt vuonna 2015 hyvän johtamisen kriteereitä erityisesti julkiselle sektorille ja kriteerien arvioinnin tueksi on kehitetty työkalu. Kriteerejä on yhteensä 26 ja ne on jaoteltu viiden pääkokonaisuuden alle: luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus. Johtamisen tarkoituksena on organisaation perustehtävän täyttäminen ja tavoitteiden ylittäminen.³¹⁵

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden yhteinen tiedonhallinta liittyy oleellisesti niiden johtamiseen.³¹⁶ THL:n asiantuntija-arvion mukaan³¹⁷ johtamisen välineet ja tieto-

³¹² Vrt. esim. Kamensky 2014; Salminen 2005; Sydänmaanlakka 2015 ja Virtanen ja Stenvall 2014

³¹³ Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84 Henkilöstöohjelma, s. 15, 22, 30, 43

³¹⁴ Ahonen *et al* 2015, s. 81-103

³¹⁵ Väättäinen 2024, s. 228

³¹⁶ Ahonen *et al.* 2015, s. 74

³¹⁷ THL 2023b. s. 6

pohja tulee saattaa kuntoon. Lapin hyvinvointialueella asiakas- ja potilastietojärjestelmiin investointi³¹⁸ sekä yhtenäistäminen parantaa jatkossa tiedolla johtamisen lisäksi työhyvinvointia sekä hoidon ja palvelun laatua. Tiedolla johtamista ja tietojohdantamista korostetaan myös valtakunnallisissa tavoitteissa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle.³¹⁹

THL:n alueellisessa asiantuntija-arviossa ei tuoda suoraan esille muita johtamiseen liittyviä huomioita tai suosituksia. Sen sijaan valtakunnallisessa asiantuntija-arviossa³²⁰ todetaan, että maakunnallisten järjestäjien alueilla, joihin Lappi ei siis kuulu, oli hyvinvointialuetta muodostettaessa mahdollisuus hyödyntää aiempia johtamisen ja päätöksenteon rakenteita sekä järjestelmiä.

Lapin hyvinvointialueella johtamistehtävät ovat kompleksisia ja moniulotteisia, johtuen organisaation suuresta koosta sekä laajojen kokonaisuuksien ja muun muassa ostopalvelusopimusten hallinnasta. Johtamisessa suurimmat haasteet ovat tietopohjan puuttuminen, byrokratisoituminen ja esihenkilöiden hallinnollinen kuormitus. Toimialajohdon kokemus on, että hallinnon tukipalvelut osin työllistävät esihenkilöitä sen sijaan, että tukisivat heitä. Esimerkkeinä ovat henkilöstöhallinnolliset tehtävät, hankinnat, laskujen käsittely, tiloihin ja tietojärjestelmiin liittyvät tehtävät, joita on siirtynyt esihenkilöille. Lisäksi tukipalvelujen tulisi tukea paremmin organisaation perustehtävää. Johtamisen tietopohja on vielä erittäin ohut, eikä luotettavaa raportointia toimialoille ole.³²¹ Toimialajohdajat kuitenkin näkevät hyvänä ja selkeänä johtamisjärjestelmässä sen, että päätöksenteko on keskitetty aluehallitukselle.³²²

Esihenkilötyön ja johtamisen kehittämiseksi on käynnistynyt Laphan sisäinen projekti. Hankkeessa suunnitellaan ja kilpailutetaan siihen liittyvät mittarit. Laphan hyvän hallinto- ja johtamistavan (Corporate Governance, CG) ohjeistusta ei ole valmisteilla eikä suunnitelmassa.³²³ Esimerkiksi Tampereen kaupungilla³²⁴ on koko kaupunkikonsernia koskeva ja Rovaniemen kaupungilla tytäryhtiöitä ja tytäryhteisöjä koskeva CG.³²⁵

Tampereen kaupunginhallituksen 25.11.2019 § 501 hyväksymässä CG -asiakirjassa esitetään keinoja, joilla tilivelvollinen johto toteuttaa hyvä hallinto- ja johtamistapaa sekä varmentaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan menettelyiden asianmukaisuutta kaupungin toiminnassa. Asiakirja sitoo kaikkia Tampereen kaupungin toimijoita. Kaupungin toiminta käsittää kaupungin ja kaupunkikonsernin toiminnan lisäksi osallistumisen kuntien yhteistoimintaan sekä muun omistukseen, sopimukseen ja rahoittamiseen perustu-

³¹⁸ Aluehallitus 29.3.2023 § 135

³¹⁹ STM. 2024:2, s. 19

³²⁰ THL 2023a. s. 4

³²¹ Arviointitilaisuus 21.9.2023

³²² Arviointitilaisuus 21.9.2023

³²³ Arviointitilaisuus 19.10.2023

³²⁴ <https://www.tampere.fi/sites/default/files/2022-05/Tampereen%20kaupungin%20hyv%C3%A4%20hallinto- ja%20johtamistapa%20ja%20sis%C3%A4inen%20valvonta.pdf>

³²⁵ Rovaniemen kaupunki, kaupunginhallitus 18.12.2023 § 411

van toiminnan. Hyvään hallinto- ja johtamistapaan kuuluu, että organisaatio ja sen jäsenet sekä keskeiset yhteistyökumppanit ovat tietoisia kaupunginvaltuuston hyväksymistä eettisistä periaatteista.³²⁶

Lapin hyvinvointialueella ei ole vielä määritetty eettisiä periaatteita. On syytä aloittaa hyvän johtamisen näkökulmasta sekä koko hyvinvointialuekonsernia koskevan CG:n että eettisten periaatteiden valmistelua Tampereen kaupungin tapaan. Ohjeistus yhteistä toimintaa ja antaisi työkaluja johtamisen kehittämiseksi.

8.1. Strateginen johtaminen

Hyvinvointialueen toimintaa johdetaan aluevaltuuston hyväksymän hyvinvointialuestrategian ja sen osana olevan palvelustrategian mukaisesti kokonaisuutena.³²⁷ Päivittäinen operatiivisen tason johtaminen sisältää jatkuvaa muutoksen johtamista ja reagoimista, periaatteiden vahvistamista ja käytön valvomista, uusista mahdollisuuksista huolehtimista sekä oppimisprosessin johtamista.³²⁸

Käsite strateginen johtaminen voidaan nähdä yleiskäsitteenä kaikenlaiselle johtamistoiminnalle, ja sitä käytetään niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Strategisen johtamisen osa-alueita ovat: tuloksellisuus, johtamisjärjestelmät, laatujohtaminen, prosessi-johtaminen, ympäristö, hyvä hallintotapa ja ihmisten johtaminen. Suomalaisessa julkishallinnossa strateginen johtaminen puretaan neljäksi eri näkökulmaksi: taloudelliseksi, asiakas-, sisäisten prosessien sekä innovaatio- ja oppimisnäkökulmaksi Kaplanin ja Nortonin BSC-mallia mukaillen.³²⁹ Tätä taustaa vasten Lapin hyvinvointialueen strategian hyvän johtamisen painopisteen näkökulmista strategisen johtamisen näkökulma on kaikista laajin.

Strategisen suunnittelun ja johtamisen lähtökohta on toimintaympäristöanalyysi.³³⁰ Lapin hyvinvointialue on tunnistanut toimintaympäristössään mm. seuraavia seikkoja: hyvinvointialueet merkittävinä uusina työnantajina, heikko julkinen talous, Lapin erityisolosuhteet ja harva asutus, pitkät välimatkat, henkilöstön saatavuushaasteet sekä väestön ikääntymisestä johtuva kasvava palveluntarve.³³¹

8.2. Muutoksen johtaminen

Muutosjohtamisen tuki alueille on otettu huomioon osana viimeisten vuosikymmenten

³²⁶ Tampereen kaupunki, kaupunginhallitus 25.11.2019 § 501

³²⁷ Aluevaltuusto 19.12.2022 § 134. Hallintosääntö § 3

³²⁸ Haveri 1994, s. 226

³²⁹ Kaplanin ja Nortonin BSC-mallia (Balanced Scorecard, tasapainoitettu mittaristo) mukaillen, Rannisto 2005, s. 88

³³⁰ Honkanen 2006, s. 104

³³¹ Aluevaltuusto 16.2.2023 § 5. Lapin hyvinvointialuestrategia 2023-2025, s. 4

sote-lainsäädäntöhankkeita. Muutosjohtamista tarvitaan erityisesti soten horisontaalissa integraatiossa sekä tieto- ja laatujohtamisessa.³³² Muutosjohtaminen on kompleksinen tehtävä, jossa johtamisosaaminen on avainasemassa. Siinä korostuu ihmisten johtaminen, johon kuuluvat viestintä, sitouttaminen, osallistaminen, merkityksellistäminen sekä organisaatiokulttuuriin vaikuttaminen. Muutosjohtamisesta pitää aina tehdä suunnitelma.³³³

Muutosjohtamista on tutkittu sosiaali- ja terveystalouden uudistusten yhteydessä verrattain vähän. Tutkimusta kaipaavat lisäksi arviointi-, asiakas- ja potilas- sekä arvonäkökulmat.³³⁴ Muutosprosessien johtajuudessa korostuu enemmän ihmisten johtajuus kuin asioiden johtajuus. Muutosprosessissa voi yhdistyä pelko jonkin arvokkaan menettämisestä ja usko uuden toimintamallin voimaan sekä uutta toimintamallia seuranneiden organisaatioiden menestyksellisiin esimerkkeihin. Pelko, esimerkit ja usko luovat toivon. On suositeltavaa, että organisaatiomuutoksissa käytetään ulkopuolista koulutusta arjen johtamisen ja yhteisen tekemisen tueksi.³³⁵

Jatkuva parantaminen on strategia, jossa palvelujen muutos on vakaata, mutta prosessien muutos on dynaamista.³³⁶ Näin ollen toiminta näyttyy ennakoitavana asiakkaille ja sitä kautta laadukkaina palveluina. Onnistuvaa, ilmiöperustaista hallinnon uudistamista tuetaan systeemisillä ratkaisuilla ja erityisesti yhteistyöllä. Yhteistyö on kaikkien uudistuksissa mukana olevien vastuulla.³³⁷ Se ei siis ole yksin johtajien asia, vaan kaikkien yhteinen asia.³³⁸

Lapin hyvinvointialueella muutoksen johtaminen on iso haaste ja se tulee viemään aikaa. Johtamista haastaa alueen laajuus ja toimintojen hajanaisuus.³³⁹ Työterveyslaitoksen³⁴⁰ (TTL) mukaan jo vuosia jatkunut haastava tilanne pitkittyneen sote-muutoksen, koronapandemian, talousongelmien ja työvoimapulan vuoksi on aiheuttanut lisäkuormitusta työn ominaispiirteiden (vuorotyö, paljon kognitiivista ja tunnekuormitusta, osalla fyysisesti raskaita työvaihteita) tuottaman kuormituksen lisäksi.

Vaativaa työtä tehneiden hyvinvointialuevalmistelijoiden seurantatutkimus osoitti työn liiallisen kuormituksen ja työyhteisön yhteistyön heikkenemisen heikentäneen valmistelijoiden hyvinvointia (vrt. Arviointikertomus 2022³⁴¹). Syksyn 2023 tilanne osoitti, että valmistelutyötä oman päätyönsä ohella tehneissä on edelleen huomattavasti enemmän työstä palautuneita kuin päätoimisesti valmistelutyötä tehneissä. Todennäköisesti he eivät ole voineet keventää riittävästi työtään palautuakseen valmisteluvuoden kuormituksesta, vaan tarvitsevat edelleen tukea.

³³² Ahonen *et al.* 2021, s. 8

³³³ Lehtonen *et al.* 2023, s. 244

³³⁴ Tapanainen 2023, s. 2

³³⁵ Luukkonen 2018, s. 224-238

³³⁶ Honkanen 2006, s. 117

³³⁷ Stenvall & Virtanen 2021

³³⁸ Väättäinen 2024, s. 239

³³⁹ Arviointitilaisuus 21.9.2023

³⁴⁰ TTL 2024, s. 42-45

³⁴¹ Tarkastuslautakunta 11.5.2023 § 46

Hyvinvointialueiden muutosjohtamisessa onkin tärkeää ottaa huomioon, että vain pieni osa työntekijöistä palautuu hyvin ja liian suuren joukon työkyky on alentunut, eli työntekijöiden voimavarat suhteessa työn vaatimuksiin ovat vähentyneet. Tämä vaatii tietoon perustuvaa ja suunnitelmallista työhyvinvoinnin johtamista ja määrätietoista ja tavoitteellista sekä pienin suunnitelmallisina ja maltillisin askelin etenevää työyhteisöjen omaa kehittämistyötä esihenkilöiden johdolla. Hyvinvointialueet tarvitsevat tukea tässä työssään.

8.3. Ihmisten johtaminen

Ihmisten ja ihmissuhteiden johtamista voidaan pitää yhtenä julkisen sektorin muutoksen onnistumisen edellytyksenä.³⁴² Ymmärtävälle ihmisten johtamiselle on kysyntää.³⁴³ Ihmisten johtamisessa tärkeää on ihmisten motivointi.³⁴⁴ Erityisesti julkisissa palveluissa motivaatio on tärkeää. Julkisen palvelun motivaatiolla tarkoitetaan työntekijöiden pyrkimystä edistää oman etunsa sijasta muiden ihmisten, kuten palveluiden käyttäjien, kansan, yhteiskunnan tai koko ihmiskunnan etua.³⁴⁵ Menestys ja julkisen palvelun motivaatio kytkeytyvät toisiinsa. Motivaatio kytkeytyy myös työn merkityksellisyyteen. Lisäksi luottamus, yhteistyö ja ihmissuhteet ovat keskeisessä roolissa ihmisten johtamisessa.

Lapin hyvinvointialueen johtoryhmän muodostavat hyvinvointialuejohtaja, toimialajohtajat, johtajaylilääkäri ja hoitotyön johtaja. Muut viranhaltijat osallistuvat johtoryhmän kokouksiin hyvinvointialuejohtajan harkinnan mukaan. Hyvinvointialuejohtaja päättää hyvinvointialueen johtoryhmän tehtävistä.³⁴⁶ Toimialajohtaja päättää toimialansa johtoryhmän nimeämisestä.³⁴⁷ Lapin hyvinvointialueella on lisäksi palvelualueiden johtoryhmät, joiden toiminnasta ei ole määräyksiä hallintosäännössä. Syksyllä 2023 palvelualueiden johtoryhmien toiminta oli osin määrittelemättä.³⁴⁸

Johtoryhmä toimii johtajan päätöksenteon tukijärjestelmänä, eikä johtoryhmä itsessään tee päätöksiä, mutta johtoryhmän jäsenet toimeenpanevat omilla vastuualueillaan johtoryhmässä sovittuja toimenpiteitä. Tätä järjestelyä kutsutaan myös kaksisuuntaiseksi johtamiseksi.³⁴⁹ Tästä poiketen Lapin hyvinvointialueella palvelualueiden johtoryhmän tehtävänä on palvelujen yhteensovittaminen ja strategian toimeenpano, ei niinkään muiden päätösten toimeenpano. Palvelualueiden johtoryhmän rooli ja tehtävät ovat keskenkäisiä ja osin määrittelemättä. Johtamisen näkökulmasta palvelualueiden määrää ei ole tarve lisätä tai vähentää.³⁵⁰ Sen sijaan henkilöstö on esittänyt yksiköiden, osastojen ja palvelualueiden yhdistämistä säästötoimenpiteinä.

³⁴² Väättäinen 2024, s. 238

³⁴³ Peltonen 2013, s. 19

³⁴⁴ Haikka 2017, s. 70

³⁴⁵ <https://labore.fi/julkaisu/miten-voin-olla-avuksi-julkisen-palvelun-motivaation-tutkimus-voimakkaassa-kasvussa>.

³⁴⁶ Aluevaltuusto 19.12.2022 § 134. Hallintosääntö § 41

³⁴⁷ Aluevaltuusto 19.12.2022 § 134. Hallintosääntö § 42

³⁴⁸ Arviointitilaisuus 21.9.2023

³⁴⁹ Ks. esim. Sitra 2011:65

³⁵⁰ Arviointitilaisuus 21.3.2024

Lapin hyvinvointialueen lukuisat johtoryhmät (esim. toimialan, vastualueen ja palvelualueen johtoryhmät) vastaavat tiedottamisesta ja tiedonkulusta henkilöstön suuntaan.³⁵¹ Toiminnan johtamisessa tärkeää ovat selkeät roolit ja vastuut. Näin ollen herääkin kysymys, onko nykyinen johtoryhmäkokonaisuus tarkoituksenmukainen. Hallintosäätöön näistä on otettu vain ylimmän johdon johtoryhmät, eikä CG:tä (hyvä hallinto- ja johtamistapa) ole vielä tekeillä. Erilaiset johtoryhmät tulisi merkitä myös hallintosäätöön (ainoa pakollinen johtosäätö hyvinvointialueella) ja johtoryhmille tulisi myös laatia säännöt asioiden käsittelystä, esittelystä, päätösten kirjaamisesta jne.

Esimerkiksi terveystalvullilla on viikoittaiset johdon viikkopalaverit ja lisäksi harvemmin varsinaiset johtoryhmät, joissa on myös henkilöstön edustus mukana. Terveystalvullien toimialan johtoryhmä on verraten suuri ja siihen kuuluvat: toimialajohtaja (pj), hoitotyön johtaja (vara pj), kaikki viisi vastuualuejohtajaa, johtajaylilääkäri, hallintoylihoitajat, johdon assistentti, viestintäasiantuntija, terveystalvullien koordinoiva talouspäällikkö, hallinto- ja tukipalvelujen toimialan edustaja, strategia- ja kehittämispalvelujen edustaja sekä henkilöstön edustajat. Toimialan johtoryhmän kokouksista laaditaan muistio, joka julkaistaan Kaltiossa. Johtoryhmätyöskentely on keskittynyt vuosikellon mukaiseen toiminnan sekä talouden suunnitteluun ja seurantaan, sekä tämän lisäksi palvelustrategian ja sopeuttamisohjelman valmisteluun sekä tiedon jakamiseen vastuualueiden välillä.³⁵² Lapin hyvinvointialueella yhteistyötä tehdään pääasiassa vastuualueiden kesken, ei palvelualueiden kesken.³⁵³

Ihmisten johtamisen vaatimia yhteistyön edellytyksiä voidaan parantaa esimerkiksi kehittämällä johtoryhmien kokoonpanoa ja avoimuutta sekä rajoittamalla palaverien määrää tai henkilömäärää.³⁵⁴ Esimerkiksi terveystalvullien johtoryhmätyöskentelyä voisi kehittää siten, että jäsenten lukumäärää vähennetään ja tarvittaessa olisi laajennettu johtoryhmä. Johtoryhmässä voisi käsitellä ja toimeenpanna ylimmän johtoryhmän asioita sekä tehdä linjauksia toimialan keskeisten asioiden valmistelusta. Johtoryhmän puheenjohtajana toimivalla toimialajohtajalla olisi näin mahdollisuus viedä tärkeitä toimialan asioita oman johtoryhmänsä kautta hyvinvointialuejohtajan vetämään johtoryhmään. Näin viestintä tehostuisi. Tämä edellyttää, että johtoryhmän tulisi kokoontua säännöllisesti. Ihmisten johtaminen on viestintää. Lapin hyvinvointialueen johtoryhmän muistioiden julkaisu intranetissä lisää osaltaan työntekijöiden luottamusta päätöksenteon avoimuuteen (ks. tarkemmin seuraava luku 8.4.).

Monipaikkaisessa työyhteisössä tulisi ottaa huomioon, että myös virtuaalisen johtamisen tulisi olla ihmiskeskeistä johtamista. Johtamisen tulisi olla jatkuvaa dialogia. Lopulta asioidenkin johtaminen on ihmisten johtamista.³⁵⁵ Monipaikkaisen ja etätyön johtamisessa tulee kiinnittää huomiota läsnäoloon eri tavalla kuin perinteisessä byrokratisessa, paikkaan sidotussa julkisen hallinnon johtamisessa.

³⁵¹ Tarkastuslautakunta 22.2.2024 § 18. Kirjalliset vastaukset tarkastuslautakunnan lisäselvityspyyntöihin.

³⁵² Tarkastuslautakunta 22.2.2024 § 18. Kirjalliset vastaukset tarkastuslautakunnan lisäselvityspyyntöihin.

³⁵³ Arviointitilaisuus 21.3.2024

³⁵⁴ Väätäinen 2024, s. 236

³⁵⁵ Väätäinen 2024, s. 228-237

8.4. Toiminnan johtaminen

Johtamisen fokus on usein keskittynyt organisaation eri resurssien hallinnoinniksi ja yhteensovittamiseksi. Toiminnan johtaminen on monitasoista (kolme tasoa): suorituksen hallinta, jatkuva parantaminen ja toiminnan uudistaminen. Arjen toiminnassa johtaja johtaa näitä kaikkia tasoja. Kehittymisen tärkein elementti on toiminnan kehittäminen.³⁵⁶ Osaamisen ja näyttöön perustuvan toiminnan johtamisella voidaan muutoksissa edistää hyvinvointialueen henkilöstön suorituskykyä, työssä pysymistä ja vetovoimaisuutta, ja lisätä mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen ja työuralla etenemiseen, ja vahvistaa toiminnan vaikuttavuutta ja turvallisuutta.³⁵⁷

Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä ja sittemmin Pirkanmaan hyvinvointialueella asiakaskokemus on nostettu strategisen kehittämisen keskiöön. Tuotantolähtöisen toiminnan johtamisen rinnalle olisikin tärkeää tuoda asiakaslähtöinen toiminta ja asiakaskokemuksen johtaminen. Asiakaskokemus rakentuu kaikissa palvelutoiminnan kosketuspisteissä.³⁵⁸

Lapin hyvinvointialueen toiminnan organisoitumista jatketaan vuonna 2024 pääosin osana talouden sopeuttamisohjelmaa.³⁵⁹ Vuonna 2023 sosiaalipalvelujen organisoitua on jatkettu suunnitellen keskitetysti johdettavia toimintoja, kuten omais- perhehoidon ja henkilökohtaisen avun keskusta. Lähiesihenkilötyötä on vahvistettu.³⁶⁰

Lapin hyvinvointialueella johtamista haastaa alueen laajuus ja toimintojen hajanaisuus. Terveyspalvelujen osalta organisoitumista on jatkettu vuonna 2023 tarkastelemalla esihenkilötasoja. Sairauksien ehkäisyn ja hoidon vastuualueella on tunnistettu tarve palvelupääällikkötasolle erityisesti, jos henkilöstömäärä on suuri (kuten kaakkoinen palvelualue) tai alue ja yksikköjen määrä on suuri (kuten pohjoinen palvelualue). Pääosin esihenkilötasoja on neljä: lähiesihenkilö, vastuuyksikköjohto, vastuualuejohto ja toimialajohto. Vastuuyksikköjohdon tasolla on pääsääntöisesti lääkäri- ja hoitajataustaisen henkilön muodostama työpari, joilla molemmilla jäsenillä on alaisuudessaan suoraan alansa henkilöstö.³⁶¹

³⁵⁶ Kallio 2023, s.117, 127 ja s. 143

³⁵⁷ Lunden 2022, s. 9

³⁵⁸ Ks. Saarijärvi & Puustinen 2020; Pirkanmaan hyvinvointialue. <https://www.pirha.fi/w/hyvinvointialueen-palveluja-suositellaan-mielellaan-asiakaskokemusta-kehitetty-ja-mitattu-jo-ensimmaisena-toimintavuotena?redirect=%2Fajankohtaista%2Fuutiset-ja-artikkelit>, 20.2.2024, 9:28.

³⁵⁹ Arviointitilaisuus 16.11.2023

³⁶⁰ Arviointitilaisuus 21.9.2023

³⁶¹ Tarkastuslautakunta 22.2.2024 § 18. Kirjalliset vastaukset tarkastuslautakunnan lisäselvityspyyntöihin.

8.5. Verkostojen johtaminen

Menestyksekkäs julkinen hallinto perustuu yhä enemmän verkostoihin, joiden rooli kasvaa. Yhteiskunta monimutkaistuu ja verkostojen rooli kasvaa. Verkostot voivat myös hämärtää organisaatioiden tai politiikan ja hallinnon rajoja. Johtamisessa tulee kiinnittää yhtä enemmän huomiota organisaation ulkopuolelle, verkostohallintaan.³⁶² Verkostojen johtamisessa keskeisiä kyvykkyyksiä ovatkin tasapuolinen yhteistyö, ihmisten johtaminen, viestintä, ennakointi ja tulevaisuustietoisuus.³⁶³ Verkostoja johdettaessa johtajuus voi määrittyä toimijoiden yhteistyön koordinoinniksi, jossa erilaisten organisaatioiden toimintaa ohjaa yhteinen ongelma ja sen ratkaisuyritykset. Hyvinvointialueet ovat perustaneet H23-verkoston.³⁶⁴

Johtaminen voidaan myös määrittää viranomaisen lakiin perustuvan ohjauksivallan kautta ja korostaa organisaatioiden ja verkostojen johtamista yhteistoiminnan kontrolloinnin ja resurssien jakamisen näkökulmasta. Erityisesti sosiaalialan johtamisessa korostuvat vuorovaikutuksen johtamisen taidot, sekä organisaatioiden muutos- ja verkostojohtamisen vaatimukset. Kainuun sotessa on kehitetty keskitettyä johtamista verkostomaisella toimintatavalla.³⁶⁵ Keskeinen ajuri johtamisen keskittämiseen olivat tutkimustulokset, joiden mukaan keskitetty asiakasohjausyksikkö parantaa asiakkaiden palvelutarpeen arviointia sekä tasavertaista kohtelua. Työntekijät koulutettiin ratkaisukeskeiseen työskentelyotteeseen. Kainuussa tavoitteena oli asiakkaan näkökulmasta nk. yhden luukun periaate. Kainuun hyvinvointialueella on järjestämisen tuen yksikössä laatujohtaja.³⁶⁶

Verkostojen johtamisessa viitataan usein sosiaaliseen pääomaan.³⁶⁷ Sosiaalinen pääoma huomioi ihmisten väliset verkostot ja vuorovaikutuksen ja siihen kuuluu kiinteästi lisäksi luottamus. Työ- ja elinkeinoministeriön laatiman muutosjohtamisen ja -joustavuuden arviointikehikon mukaan³⁶⁸ sosiaalinen pääoma sekä toimivat alueelliset, kansalliset ja kansainväliset verkostot ovat tärkeitä suhteessa alueen ennakointiin ja päätöksentekoon sekä uusiin toimintatapoihin.

Lapin hyvinvointialueelta ollaan mukana mm. seuraavissa verkostoissa: sosiaali- ja terveydenhuollon neuvottelukunta, hyvinvointialuetalouden ja -hallinnon neuvottelukunta, pelastustoimen neuvottelukunta, hyvinvointialuejohtajien verkosto, pelastusjohtajien verkosto sekä hyvinvointialuejohtajien H23-verkosto, aluehallitusten puheenjohtajien

³⁶² Haveri 2022, s. 46, s. 70, s. 75

³⁶³ Leinonen *et al.* 2023, s. 20

³⁶⁴ Arviointitilaisuus 16.11.2023; Hyvinvointialueiden ulkoisten tarkastajien verkosto, vierailu Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueelle 24.-25.1.2024

³⁶⁵ Ahonen *et al.* 2021, s. 71

³⁶⁶ <https://hyvinvointialue.kainuu.fi/sites/sote.kainuu.fi/files/documents/library/2024-01/Kainuun%20hyvinvointialue%20organisaatorakenne%2030012024.pdf> 13.3.2024, 12:21

³⁶⁷ Ks. esim. Ruuskanen 2001, s.7

³⁶⁸ https://tem.fi/documents/1410877/3148216/Muutosjoustavuuden_arviointikehikko.pdf/59ffdb73-780c-4bf4-a692-78fb09d2dae5/Muutosjoustavuuden_arviointikehikko.pdf.pdf. 5.2.2023, 15:52

verkosto, hyvinvointialueyhtiö Hyvil Oy, YTA-johtoryhmä ja YTA-koordinaatio. Lisäksi on sekä poliittisen ja viranhaltijajohdon muita tapaamisia.

Hyviä käytäntöjä edistetään hyvinvointialueiden kesken vuorovaikutuksen ja kokemusten jakamisen kautta eri foorumeilla.³⁶⁹ Lapin hyvinvointialueen johtaja Jari Jokela on nimetty valtiovarainministeriön julkisen johtamisen ryhmään. Ryhmän tehtävä on laatia ehdotus julkisen johtamisen periaatteiksi ja niiden toteuttamisen tueksi julkisessa hallinnossa.³⁷⁰

Johtopäätökset – Hyvä johtaminen:

- Hyvän johtamisen osalta mittaristo on liian laaja. Itsearviointimittaristo on hyvä ja mittaristo tulee yhtenäistää.
- Hyvän johtamisen toimeenpano-ohjelmaa ei ole. Osana henkilöstöohjelmaa omana projektinaan kehitetään johtamista ja esihenkilötyötä.
- Kytkös hyvästä johtamisesta ja henkilöstön hyvinvoinnista hyvään palveluun on merkittävä.
- Tukipalvelujen prosessien toivottaisiin tukevan johtamista, ei työllistävän johtajia ja esihenkilöitä.
- Delegointimatriisit selkeyttävät esihenkilöiden valtaa ja vastuita.
- Johtoryhmiä on ylimmän johdon johtoryhmän lisäksi sekä toimialoilla että kaikilla palvelualueilla. Hallintosääntöön näistä on otettu vain ylimmän johdon johtoryhmät. Palvelualueiden johtoryhmien tehtäviä ei ole määritely.
- Hyvä hallinto- ja johtamistapa (Corporate Governance, CG) –asiakirjaa ei ole valmisteilla eikä suunnitelmassa. Käytännössä hyvä hallinto- ja johtamistapa on toiminnan ja talouden ohjauksen tilivelvollisuus-, ohjaus- ja vastuujärjestelmä.
- Vaikutusten ennakoarviointi otettiin käyttöön palvelustrategiasta päätettäessä vuonna 2024. Tarkastuslautakunnan arviointikertomuksessa strateginen painopiste: vaikuttavuus, on vuonna 2025.

³⁶⁹ Arviointitilaisuus 16.11.2023

³⁷⁰ <https://lapha.fi/w/aluehallituksen-paatoksia-14.2.24, 21.2.2024, 11:55>

9. Allekirjoitukset

Tarkastuslautakunnan kokouksessa 22.5.2024

Lapin hyvinvointialueen tarkastuslautakunta

Vesa Puuronen
(puheenjohtaja)

Pekka Heikkinen
(varapuheenjohtaja)

Tuula Eilittä

Akseli Erkkilä

Erkki Hurtig

Kalle Huusko

Eila Kivioja

Marja-Leena Laitinen

Petri Muje

Paula Nevalainen

Päivi Salminen

Timo Tolonen

10. Lähteet

A. Kirjallisuus

- Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos.
- Ahonen, E., Ahopelto, M., Heikkinen, M., Huovinen-Tervo, M., Pekkala, T. & Tolonen, E. (toim.). 2021, Sote-sopan keittokirja: sote-uudistuksen taustatekijät ja käännekohtat. Kunnallisalan kehittämissäätiö.
- Haikka, J. 2017. Johtamisen teoria – ihmisten ja organisaation johtaminen. Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Haveri, A. 1994. On adaptive and strategic behaviour of local level communities : the perspective of specialization and cooperation. University of Tampere, Tampere.
- Haveri, A. 2022. Pormestari haastaa kunnanjohtajan – onko johtamismallilla väliä? KAKS. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Schön, E. 2022. Vuokratyö. 2. uudistettu painos. Alma Talent Oy ja tekijät. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BACBFXETEB#kohta:Vuokraty\(\(f6\)/piste:tZj.21.2.2024,18:39](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BACBFXETEB#kohta:Vuokraty((f6)/piste:tZj.21.2.2024,18:39).
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Ilvessalo-Lax, H. 2023. Aidon kehityksen indikaattori GPI maakuntien kestävän hyvinvoinnin mittarina.
- IMS Tietokirja 2018. Arter Oy.
- Kallio, K. 2023. Moderni johtaja. Printon, Viro.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Alma Talent.
- Lehtonen, O., Kinnunen, J., Kinnunen, M. & Saarni, S. 2023. Johtaminen hyvinvointialueella. Alma Talent.
- Leinonen, S., Reiman, A. & Kauppila, O. 2023. Dynaamiset kyvykkyydet ja resilienssi. Oulun yliopiston tuotantotalouden tutkimusraportteja 1/2023.
- Lunden, A. 2022. Osaamisen ja näyttöön perustuvan toiminnan johtaminen hoitotyössä. Itä-Suomen yliopisto, Kuopio.
- Luukkonen, J. 2018. Matkalla maakunnallisiin sosiaali- ja terveystalouteihin. Tutkimus maakunnallisten sosiaali- ja terveystaloutayhtymien syntyprosessista. Tampere University Press, Tampere.
- Leppänen, P., Sorvettula, J. & Valli-Lintu, A. 2024. Hyvinvointialue. Järjestäminen, hallinto ja talous. Alma Media, Helsinki. Yhteistyössä Lakimiesliiton Kustannus.
- Norros, O. 2007. Vastuu vuokratyövoiman aiheuttamasta vahingosta. Asian-tuntija-artikkeli. Lakimies 4/2007, s. 521-545. <https://www.edilex.fi/lakimies/46340002.pdf>. 21.2.2024, 18:43.
- Peltonen, T. 2013. Ymmärtävä ihmisten johtaminen – henkilöstöammattilaisten uusia ydintaitoja. Työn Tuuli –lehti 2/2013. EuraPrint Oy. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tt-2_2013.pdf. 5.2.2024, 14:40
- Rannisto, P. 2005. Kunnan strateginen johtaminen. Tampereen yliopisto. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.
- Ruuskanen, P. 2001. Sosiaalinen pääoma- käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. VATT-tutkimuksia 81. Oy Nord Print Ab, Helsinki.

- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus miksi, mitä ja miten? Docendo.
- Salminen, A. 2005. Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Edita, Helsinki.
- Sitra. 2011: 65. Julkinen johtajuus barometritutkimus.
<https://www.sitra.fi/app/uploads/2011/12/Selvityksia65.pdf>. 9.2.2024, 13:53
- 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.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2021. Ihmiskeskeinen hallinnon uudistaminen: hallintoreformien toteutus monimutkaisessa yhteiskunnassa. Art House Oy, Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Talentum, Helsinki.
- Tapanainen, S. 2023. Muutosjohtaminen sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmien reformeissa. Pro gradu -tutkielma, Itä-Suomen yliopisto.
- THL 2023a. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen Suomessa: Valtakunnallinen asiantuntija-arvio, syyskuu 2023, https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/147629/URN_ISBN_978-952-408-199-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 8.2.2024, 9:12.
- THL 2023b. Alueellinen asiantuntija-arvio, Lapin hyvinvointialue, syyskuu 2023.
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/147642/URN_ISBN_978-952-408-180-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 11.4.2024, 10:57.
- Tiitinen, K-P. & Kröger, T. 2012. Työsopimus oikeus, 6. uudistettu painos, Alma Talent Oy ja tekijät. s. 257–259. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/JACBJXB-TEB#kohta:TY\(\(d6\)SOPIMUSOIKEUS\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/JACBJXB-TEB#kohta:TY((d6)SOPIMUSOIKEUS((20)/piste:b4). 21.2.2024, 18:34.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Tietosanoma, Tallinna.
- Väätäinen, H. 2024. Virtuaalinen johtaminen paradoksien syleilyssä. Lapin yliopisto. Lapin yliopistopaino, Rovaniemi.
- Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Alma Talent.

B. Virallislähteet

Säädökset

- Laki hyvinvointialueesta 611/2021
- Laki hyvinvointialueiden rahoituksesta 617/2021
- Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta 304/2003
- Laki pelastustoimen järjestämisestä 613/2021
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen käsittelystä 703/2023
- Laki sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja pelastustoimen koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaansaattamisesta 616/2021
- Laki terveydenhuoltolain muuttamisesta 8.7.2022/581 (voimaan 1.1.2023)
- Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella 449/2007.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006
Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista (voimassa 31.12.2024 saakka) 380/1987
Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999
Palvelusetelilaki (569/2009)
Pelastuslaki 379/2011
Pelastustoimen palvelutasopäätöstä koskeva asetus 1225/2022
Sosiaalihuoltolaki 1301/2014
Työsopimuslaki 55/2001
Työturvallisuuslaki 738/2002
VN 729/2021. Valtioneuvoston asetus hyvinvointialueen tilinpäätöksessä esitettävistä tiedoista.
VN 462/2022. Valtioneuvoston asetus hyvinvointialueen taloutta koskevien tietojen toimittamisesta.
VN 433/2023. Valtioneuvoston asetus valtionavustuksesta hyvinvointialueille, Helsingin kaupungille ja HUS-yhtymälle.
VM 487/2022. Valtiovarainministeriön asetus hyvinvointialueen taloustietojen toimittamiseen sovellettavista tietosisällöstä ja teknisistä kuvauksista koskien tilikautta 2023.

Säädösvalmisteluaineisto

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 16/2024 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen käsittelystä annetun lain, Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksesta annetun lain 2 §:n sekä lastensuojelulain 27 ja 41 §:n muuttamisesta.

C. Muut lähteet

Arviointitilaisuudet

Arviointitilaisuus 24.8.2023. Lapin hyvinvointialueen tarkastuslautakunta 24.8.2023 § 71: strategiajohtaja Sirkka-Liisa Olli ja laadunhallintapäällikkö Sanna-Leena Välikangas.
Arviointitilaisuus 21.9.2023. Lapin hyvinvointialueen tarkastuslautakunta 21.9.2023 § 80-82: pelastusjohtaja Markus Aarto, sosiaalijohtaja Liisa Niiranen ja terveysjohtaja Miia Palo.
Arviointitilaisuus 19.10.2023. Lapin hyvinvointialueen tarkastuslautakunta 19.10.2023 § 91-92: henkilöstöjohtaja Marjo Kuittinen, strategiajohtaja Sirkka-Liisa Olli, vt. talousjohtaja Seija Voutilainen.
Arviointitilaisuus 16.11.2023. Lapin hyvinvointialueen tarkastuslautakunta 16.11.2023 § 100: aluehallituksen puheenjohtaja Tapani Melaluoto ja hyvinvointialuejohtaja Jari Jokela.

Arviointitilaisuus 14.12.2023. Lapin hyvinvointialueen tarkastuslautakunta 14.12.2023 § 115: henkilöstöedustajat (pääluottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut), Sari Soini, Kari Huhtanen, Antti Väänänen, Harri Hyvärinen, Sails Keskitalo ja Satu-Sirpa Koskinen.

Arviointitilaisuus 21.3.2024. Lapin hyvinvointialueen tarkastuslautakunta 21.3.2024 § 24: palvelualueiden johtoryhmien puheenjohtajat.
Pohjoinen palvelualue: vastuuyksikköjohtaja Suvi Seikkula,
Itäinen palvelualue: vastuuyksikköjohtaja Kati Aikio,
Kaakkoinen palvelualue: johtava lääkäri Outi Palmén
Lounainen palvelualue: vastuuyksikköjohtaja Eija Lampela

Asiakirja-aineistot

Aluehallitus 6.9.2023 § 324. Lapin hyvinvointialue. Talousarviokehys taloussuunnitelmavuosille 2024-2026 ja talousarviolle 2024 sekä talousarvion laadintaohjeet vuodelle 2024.

Aluehallitus 30.8.2023 § 308. Toiminnan vakiinnuttamiseen ja kehittämiseen vuosina 2023-2025 myönnetyn valtioavustuksen käytön periaatteet.

Aluehallitus 30.8.2023 § 309. Lapin hyvinvointialue. Osavuosikatsaus ajalla 1.1.-30.6.2023.

Aluehallitus 20.9.2023 § 340. Lapin hyvinvointialue. Hakemus lainanottovaltuuden muuttamiseksi.

Aluehallitus 7.11.2023 § 412. Lapin hyvinvointialue. Q3 osavuosikatsaus 1.1.-30.9.2023.

Aluehallitus 7.12.2022 § 427. Lapin hyvinvointialue. Ikääntyneiden yhteisöllisen asumisen ja ympärivuorokautisen palveluasumisen sääntökirja.

Aluehallitus 27.3.2024 § 140. Lapin hyvinvointialue. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023

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 hyvinvointialuestrategia 2023-2025.

Aluevaltuusto 12.6.2023 § 23. Lapin hyvinvointialue. Tilinpäätös 2022.

Aluevaltuusto 12.6.2023 § 24. Lapin hyvinvointialue. Arviointikertomus 2022.

Aluevaltuusto 18.12.2023 § 84. Lapin hyvinvointialue. Henkilöstöohjelma.

Aluevaltuusto 18.12.2023 § 81. Lapin hyvinvointialue. Toiminta ja taloussuunnitelma 2024 ja talousarvio 2024.

Tarkastuslautakunta 16.2.2023 § 21. Lapin hyvinvointialue. Tarkastuslautakunnan arviointiperiaatteet.

Tarkastuslautakunta 11.5.2023 § 46. Lapin hyvinvointialue. Arviointikertomus 2022.

Tarkastuslautakunta 24.8.2023 § 72. Lapin hyvinvointialue. Arviointisuunnitelma 2023-2025.

Tarkastuslautakunta 24.8.2023 § 73. Lapin hyvinvointialue. Arviointikertomus 2023. Työohjelma ja sen toteuttamissuunnitelma kaudelle 2023-2024.

Tarkastuslautakunta 16.11.2023 § 101. Lapin hyvinvointialue. Arviointikertomus 2023, väliarviointi ajalla 1.-30.10.2023.

Tarkastuslautakunta 18.1.2024 § 5. Lapin hyvinvointialue. Tarkastuslautakunnan viestintäsuunnitelma.

Tarkastuslautakunta 22.2.2024 § 18. Lapin hyvinvointialue. Kirjalliset vastaukset tarkastuslautakunnan lisäselvityspyyntöihin.

Tarkastuslautakunta 21.3.2024 § 23. Lapin hyvinvointialue. Toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen esittely ml. sisäinen valvonta ja riskienhallinta.

Pöytäkirja-aineistot

Aluehallitus 29.3.2023 § 135. Sosiaalipalvelujen tietojärjestelmä.

Aluehallitus 27.4.2022 § 97. Lapin hyvinvointialue. Saamen kielen lautakunta.

Aluehallitus 6.9.2023 § 324. Lapin hyvinvointialue. Talousarviokehys taloussuunnitelmavuosille 2024-2026 ja talousarviolle 2024 sekä talousarvion laadintaohjeet vuodelle 2024

Aluehallitus 31.10.2022 § 322. Lapin hyvinvointialue. Henkilöstöjaoston tehtävät ja toimivalta.

Aluevaltuusto 2.3.2022 § 10. Lapin hyvinvointialue. Saamen kielen lautakunnan asettaminen.

Henkilöstöjaosto 7.6.2023 § 61. Lapin hyvinvointialueen aluehallituksen henkilöstöjaosto. Koulutusohje.

Tarkastuslautakunta 14.12.2023 § 116. Lapin hyvinvointialue. Palautekysely valtuutetuille ja varavaltuutetuille.

Tarkastuslautakunta 18.1.2024 § 4. Lapin hyvinvointialue. Työvoiman vuokraus.

Lapin hyvinvointialue, toimielinten kokoukset. <https://lapha.fi/tietoameista/paatoksetko>. 26.3.2024, 14:29.

Pirkanmaan hyvinvointialueen aluevaltuusto 5.12.2022 § 129. Vuoden 2023 talousarvio ja taloussuunnitelma vuosille 2023-2025.

Rovaniemen kaupunki, kaupunginhallitus 18.12.2023 § 411. Hyvä hallinto- ja johtamistapa Rovaniemen kaupungin tytäryhteisöissä.

Tampereen kaupunki, kaupunginhallitus 25.11.2019 § 501, Tampereen kaupungin hyvä hallinto- ja johtamistapa ja sisäinen valvonta.

<https://www.tampere.fi/sites/default/files/2022-05/Tampereen%20kaupungin%20hyv%C3%A4%20hallinto-%20ja%20johtamistapa%20ja%20sis%C3%A4inen%20valvonta.pdf>. 13.2.2024, 14:44.

Yhteistoimintaelin 2023, Lapin hyvinvointialue. Pöytäkirjat. https://lapha-julkaisu.tweb.fi/ktweb_scr/pk_asil_tweb.htm?bid=2272. 30.10.2023, 7:30

Muut

Aluehallitus 20.12.2023 § 517. Lapin hyvinvointialueen omavalvontaohjelma. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohje.

Hyvinvointialueiden tilinpäätökset 2023.

<https://www.tutkihallintoa.fi/etusivu/hyvinvointialueiden-talous/hyvinvointialueiden-neljannesvuosiraportointi>, 26.4.2024, 14:47.

Hyvinvointialueiden tuloslaskelmat 2023. <https://www.tutkihallintoa.fi/etusivu/hyvinvointialueiden-talous/hyvinvointialueiden-neljannesvuosiraportointi/>. 24.4.2024, 13:54

Hyvinvointialuejohtaja Jari Jokelan viranhaltijapäätös 21.12.2023 § 67.

- Leinonen, J. 2024. Raportti henkilöstön ehdotuksista talouden tasapainottamiseksi Laphassa. Lapin hyvinvointialue.
- Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue, aluevaltuusto 19.12.2022 Talousarvio 2023. https://pohde.fi/wp-content/uploads/2022/12/Talousarvio-ja-suunnitelma-2023-2025_aluevaltuusto-19.12.2022_Luoma.pdf. 3.11.2023, 13:57
- Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue. <https://pohde.fi/ajankohtaista/uutiset/aluevaltuusto-syventyi-talouden-ja-toiminnan-tilannekuvaan-rohkeaa-uudistamista-on-jatkettava>. 2.10.2023, 16:19. (Liitetaulukko 4)
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Osastopäällikkö Kari Hakari. Soteuudistus ja kustannusvaikuttavuus: missä mennään? -tilaisuus 6.11.2023.
- Sote-uudistussivusto. Hyvinvointialueiden talous ja investoinnit. Neuvotteleva virkamies Pasi Leppänen. Valtiovarainministeriö. <https://soteuudistus.fi/documents/16650278/114451037/Hva+talous+ja+investoinnit+Lepp%C3%A4nen.pdf/814509ff-956d-afd4-ce3e-c10a9aee4208/Hva+talous+ja+investoinnit+Lepp%C3%A4nen.pdf?t=1649757228908>. 14.8.2023, 13:52
- Tietohallintopäällikkö Vesa-Matti Tolonen viranhaltijapäätös 31.3.2023 § 1.
- TTL 2024. Mitä kuuluu hyvinvointialueiden työhyvinvoinnille 2023. <https://www.julkari.fi/handle/10024/148158>, 26.2.2024, 15:35.
- VM 2023a. Valtiovarainministeriö, muistio 1.6.2023. Hyvinvointialueiden ja HUS-yhtymän lainanottovaltuudet vuodelle 2024.
- VM 2023b. Valtiovarainministeriö. Päätös 1.6.2023. Hyvinvointialueiden ja HUS-yhtymän lainanottovaltuudet vuodelle 2024.
- VM 2023c. Valtiovarainministeriö. Ohje hyvinvointialueen talousarvion ja -suunnitelman laatimisesta. <https://vm.fi/documents/10623/146830491/Ohje+hyvinvointialueen+talousarvion+ja+-suunnitelman+laatimisesta.pdf/290831fb-83e0-c96d-731f-090dffa87350/Ohje+hyvinvointialueen+talousarvion+ja+-suunnitelman+laatimisesta.pdf?t=1674224030995>. 6.11.2023, 15:07.
- VN 2023. Valtioneuvosto. Hallituksen vuosikertomus 2022: Liite 1 Ministeriöiden tuloksellisuuden kuvaukset. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164913/VN_2023_37.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 30.6.2023, 11:32.