

TALOUSHALLINNON JA JOHTAMISEN
JÄRJESTÄMINEN LAPIN HYVINVOINTIALUEELLA

Kunnari Kirsi

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi

2022

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Kirsi Kunnari	Vuosi	2022
Ohjaaja(t)	Satu Valli		
Toimeksiantaja			
Työn nimi	Taloushallinnon ja johtamisen järjestäminen Lapin hyvinvointialueella		
Sivu- ja liitesivumäärä	26		

Tutkimuksessa haettiin vastausta siihen, miten tulevaisuudessa taloushallinto ja johtaminen järjestetään tulevalla Lapin hyvinvointialueella.

Opinnäytetyössä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jossa pyrittiin ymmärtämään ja tulkitsemaan kohde X:n muutos muuttuvassa tilanteessa. Tässä laadullisessa tutkimuksessa teoreettinen osuus oli tärkeässä asemassa. Tutkimus pohjautui pääasiassa verkkolähteisiin, ja tietoja kerättiin Lapin hyvinvointialueen väliaikaisen valmistelutoimielimen raporteista.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että taloushallinto ja johtaminen tulevat toimimaan Lapin hyvinvointialueella seuraavasti. Hyvinvointialue vastaa Lapin julkisen sosiaali- ja terveystalouden sekä pelastuslaitoksen toiminnasta vuoden 2023 alusta. Palvelut siirtyvät kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueelle. Asiakkaat saavat tasavertaista palvelua hyvinvointialueesta riippumatta. Uudistus parantaa palvelujen saatavuutta sekä turvaa resurssien riittävyyden.

Degree Programme Business Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Kirsi Kunnari	Year	2022
Supervisor	Satu Valli		
Commissioned by			
Subject of thesis	Organising financial management and management in the Lapland welfare area		
Number of pages	26		

The study sought an answer on how financial management and management would be organised in the future in the Lapland welfare area.

The thesis used a qualitative research method that sought to understand and interpret the change in target X in a changing situation. In this qualitative study, the theoretical contribution played an important role. The study was mainly based on online sources, and data was collected from the reports of the Provisional Preparatory Body of the Lapland Welfare Area.

Based on the study, financial management and management would work in the Lapland welfare area as follows. The welfare area will be responsible for the operations of Lapland's public health and social services and the rescue services from the beginning of 2023. The services will be transferred from municipalities and joint municipal authorities to the welfare area. Customers will receive equal service regardless of the welfare area. The reform will improve access to services and ensure the adequacy of resources.

Key words

Social welfare and health care, Lapland Welfare area, Municipality alliance

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
2 SOTE-UUDISTUKSESTA.....	7
2.1 Johtamisjärjestelmä	8
2.2 Sote-alueen rahoitusjärjestelmä.....	9
2.3 Talouden johtaminen uusissa sote-alueissa.....	12
3 JULKISEN ORGANISAATION JOHTAMINEN.....	13
4 NÄKEMYKSIÄ TULEVAISUUDESTA	15
5 LAPIN HYVINVOINTIALUE	18
5.1 Hyvinvointialueen palvelut ja uudistukset	18
5.2 Lapin asukkaille tehty kysely.....	19
5.3 Lapin hyvinvointialueen lait ja säädökset	20
6 POHDINTA.....	24
LÄHTEET	26

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä selvitetään Lapin hyvinvointialueen kohde X:n tilannetta alkaen 2023 alusta siitä näkökulmasta miten taloushallinto ja johtaminen tulevat toimimaan tulevalla hyvinvointialueella tulevaisuudessa. Opinnäytetyössä keskitytään tulevaan muutokseen, joka koskee muun muassa henkilöstömäärää, johtamista sekä kustannuksia.

Ajatus opinnäytetyön aiheeseen tuli, koska kyseinen asia on ajankohtainen. Suomeen perustetaan 21 hyvinvointialuetta, jotka aloittavat toiminnan 1.1.2023 alkaen (Sote-uudistus 2022a). Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda tiivis näkemys Lapin hyvinvointialueen kohde X:n muutoksesta. Opinnäytetyöhön kerättyjen tietojen ajantasaisuus ja luotettavuus palvelee taloushallinnon työyhteisöä.

Opinnäytetyön aiheena on tuleva hyvinvointialue, joka on julkisoikeudellinen yhteisö, jossa toimii itsehallinto ja joka muodostaa hyvinvointialuekonsernin. Hyvinvointialueen toimintaan kuuluvat myös muut rahoittamiseen, sopimuksiin ja omistuksiin perustuvat toiminnat. (Sote-uudistus 2022b.) Kuntatalous jakautuu kohde X:ssä noin puolella. Hyvinvointialueelle siirtyvät palvelut ovat pääasiassa hoitoalan ja pelastustoimen palveluita. Kuntapuolelle jäävät muun muassa varhaiskasvatus- ja koulupalvelut.

Opinnäytetyöhön tarvitaan tietoa monipuolisia tietolähteitä käyttäen, esimerkiksi tilastotietoja, viranomaistietoja sekä ammatillisia tietolähteitä. Työssä käytetään teorian tietoa, tilastotietoja sekä lainsäädäntöä. Aihe on ajankohtainen ja aiheesta löytyy tuoreita tietoja muun muassa verkkolähteistä, sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistuksesta ja hyvinvointialueen laista.

Opinnäytetyössä viranomaistietoa käytetään keskeisten lakien käsittelyyn. Hyvinvointialueille tulevat omat uudet lait, joita alueet noudattavat. Eduskunta hyväksyi ja presidentti vahvisti lait 29.6.2021. Järjestämisvastuu siirtyy 1.1.2023 alkaen sosiaali- ja terveydenhuollolle ja pelastustoimelle. Osa säännöksistä tulee 1.3.2023 alkaen voimaan aluevaltuustojen aloittaessa. Hyvinvointialueiden lait ovat sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestäminen, voimaantulo ja toimeenpano, maakunta- ja hyvinvointialuejako, maakuntien hallinnon ja

talouden järjestäminen, maakuntien rahoitus sekä kuntien valtionosuusjärjestelmän muuttaminen. (Sote-uudistus 2022c.)

Opinnäytetyössä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jossa pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan kohde X:n muutos muuttuvassa tilanteessa. Laadullisen tutkimuksen teoreettinen osuus tulee olemaan tärkeässä asemassa opinnäytetyössä (Tietoarkisto 2022a.) Teoriaosuus pohjautuu pääasiassa verkkolähteisiin ja osittain kirjallisuus- ja lehtilähteisiin. Opinnäytetyössä hyödynnetään tapaustutkimusta, koska työssä tullaan käyttämään lehtijulkaisuja sekä muistioita. Tapaustutkimus rakentuu tutkittavaan ilmiöön. (Tietoarkisto 2022b). Tutkimuksen kohteena on Lapin läänin suurin kunta, sen organisaation sosiaali- ja terveystalouden talousyksikkö.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tuodaan esille Lapin hyvinvointialueen tuomat muutokset ja näiden vaikutukset Lapin hyvinvointialueen kohde X:ään. Lisäksi tuodaan esille Sote-rakennemuutos Lapissa -hankkeen toteuttama kysely Lapin asukkaille. Tämä kysely tehtiin alkusyksynä vuonna 2021. (Rahikkala 2021).

2 SOTE-UUDISTUKSESTA

Sote-uudistuksella tarkoitetaan sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistusta. Sote-uudistus koostuu useasta hyvinvointialueesta. Kunnilta siirtyy sote-palvelujen ja pelastustoimen vastuu 1.1.2023 alkaen hyvinvointialueille lukuun ottamatta Helsingin kaupunkia. Rakennuudistuksella saadaan koko Suomeen yhdenvertainen palvelujen saatavuus. Hyvinvointialueiden rahoitus on pääasiassa valtion rahoittamaa. Sotella on rahoitusjärjestelmä, joka uudistuu tarvevakioitujen kriteerien mukaan. Sotelle kuuluu verotusoikeus, mutta sitä selvitetään parlamentaarisesti. (Sote-uudistus 2022d.)

Kuntien vastuulle jää asukkaiden terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen, sekä julkinen puoli pysyy palvelujen järjestäjänä pääasiallisena tuottajana. Erilaisten järjestöjen toiminta turvataan esimerkiksi hyvinvointiin ja terveyteen liittyvissä asioissa. Palvelujen turvaamiseksi perustetaan viisi yhteistoiminta-aluetta. (Sote-uudistus 2022e.)

Hyvinvointialueen tehtävänä on järjestää lakisääteisiä tehtäviä, joita ovat pelastuslaitoksen ja sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen. Hyvinvointialueen ja kuntien välillä voidaan hoitaa vapaaehtoisia tehtäviä, mutta heillä pitää olla keskinäinen sopimus siitä. Kunta on tässä tapauksessa rahoittajana. Hyvinvointialueita on vuoden 2023 alussa 21, ja poikkeuksena on, että Helsinki ei muutu hyvinvointialueeksi. Helsinki kaupunkina vastaa pelastustoimien ja sosiaali- ja terveystoimien toiminnasta. (Sote-uudistus 2022b.)

Hyvinvointialueille valitaan aluevaltuustot, jotka päättävät hyvinvointialueiden palvelustrategiasta, pelastustoimen palveluista, palveluverkostosta, talousarviosta ja sen suunnittelusta sekä jäsenistön valitsemisesta toimielimiin. Sama aluevaltuusto on toiminnassa neljä vuotta, jonka jälkeen pidetään uudet aluevaalit. Uudet aluevaltuustot aloittavat 1.3.2022 toimintansa. (Sote-uudistus 2022e.)

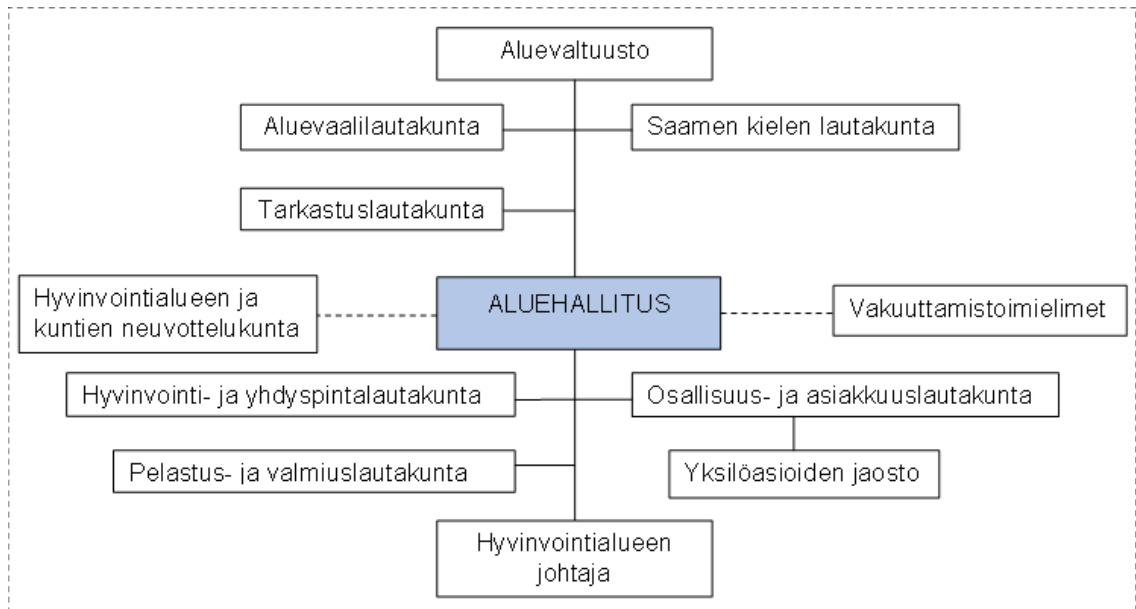
Hyvinvointialueiden uudistuksen toimeenpanoa koskee sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen laki, joka tuli voimaan 1.7.2021. Hyvinvointialueiden väliaikaisen valmistelutoimielimen (Vate) vastuulla on hyvinvointialueiden toiminnan ja hallinnon käynnistäminen. Vaten toiminta päättyy, kun aluevaltuustot aloit-

tavat toimintansa. Vaten tehtävänä on selvittää hyvinvointialueelle siirtyvän henkilöstön määrä, irtaimiston ja kiinteän omaisuuden määrä sekä tieto- ja viestintätekniikan järjestäminen. Lisäksi Vaten tehtäviin kuuluvat hallinto- ja palvelutehtävien hoitaminen, talousarvion 2021–2022 päättäminen, tilitarkastajan valinta ja aluevaalien järjestäminen. (Sote-uudistus 2022f.)

2.1 Johtamisjärjestelmä

Lapin hyvinvointialueen poliittisen organisaation rakennekarttaa on jo käyty läpi, ja siitä on muotoutunut jo alustava kokonaisuus. Hyvinvointialueen poliittinen organisaatio tulee muistuttamaan kunnan organisaatiota. Lautakuntiin valitaan myös muitakin henkilöitä kuin aluevaltuutettuja ja heidän varavaltuutettuja. Hyvinvointialueen johtajan virka tullaan laittamaan yleiseen hakuun. Valinta ja päätös tullaan toteuttamaan aika pian valtuuston aloittamisesta. (Kallio 2022, 4–5.)

Lapin hyvinvointialueen valmistelutoimielin (Vate) on tehnyt esityksen johtamisjärjestelmästä. (Kuvio 1.) Esityksen järjestelmästä hyväksyy hyvinvointialueen aluevaltuusto, joka aloittaa toimintansa 1.3.2022. Aluevaltuusto valittiin vaaleilla tammikuussa 2022. Ylin päätösvalta on 59:llä aluevaltuuston jäsenellä, jotka lapilaiset valitsivat vaaleissa. Aluehallituksessa tulee olemaan 13–15 jäsentä, tarkastuslautakunnassa 13–15 jäsentä, aluevaalilautakunnassa 5 jäsentä, saamen kielen lautakunnassa 11–13 jäsentä. Lisäksi aluehallituksessa on vakuuttamistoimielimet; nuorisovaltuusto, vanhus- ja vammaisneuvostot, näiden jäsenmäärästä ei tiedetä vielä. (Tornio 2022.)



Kuvio 1. Ehdotus Lapin hyvinvointialueen poliittisen päätöksenteon organisatioksi (Tornio 2021)

Valmistelutoimielin koostuu virkahenkilöistä. Vate on valmistellut esityksen, joka koskee luottamuselinten perustamista. (Kuvio 1.) Vaten puheenjohtajana toimii Jari Jokela Lapin sairaanhoitopiiristä, ja hän pitää vahvana Vaten esitystä. Lautakuntien määrällä varmistetaan, ettei työmäärä kasaannu, joten siksi päädyttiin lautakuntien perustamiseen ja siksi, että lautakunnissa voi jatkossa olla valtuutettujen lisäksi myös muita henkilöitä. Vate käy läpi hallintosäännöstä yhdessä poliittisen seurantaryhmän kanssa. Hallintosäännös määrittelee tarkemmin toimielinten johtajien tehtäviä ja vastuita. (Tornio 2022.)

2.2 Sote-alueen rahoitusjärjestelmä

Hyvinvointialueiden rahoituksen myöntää valtio. Valtiovarainministeriö on valtionapuviranomainen. (Sote-uudistus 2022f.) Hyvinvointialueiden rahoituksesta pääosan rahoittaa valtio, ja osarahoituksesta tulee maksutuloista. Tulevat alueet päättävät rahoituksen kohdentamisesta ja sen käytöstä. Rahoituksella tullaan turvaamaan riittävä sosiaali- ja terveystoimien palvelut. Rahoituksen tasoa seurataan vuosittain ja ennakoidaan rahoituksen riittävyys. Hyvinvointialueen talous on vuodesta 2023 julkisen talouden merkittävä osa. Tarkoituksena on tehdä arviointia alueiden rahoituksen riittävyydestä ja toiminnasta ottaen huomioon rahoituslaki ja sen kriteerit. Hyvinvointialueiden talous käyttää ison osan julkisen puolen

taloudesta. Vuosittaisen ohjaus- ja arviointiprosessin avulla voidaan myös ennakoita tapahtumia ja muutoksia. (Sote-uudistus 2022g.)

Suurin rahoituskriteeri hyvinvointialueilla on sote-palvelukerroin, ja kertoimen perusteella rahoituksen osuus on noin 80 prosenttia. THL laskee kertoimien avulla regressiomallit terveyden-, vanhusten- ja sosiaalihuollon palveluille. Tutkimuksella tutkitaan myös tulotasoa ja koulutuksia. Hyvinvointialueille rahoituksen myöntäminen perustuu asukasmäärään, eli se on 14,6 prosenttia rahoituksesta. (Sote-uudistus 2022h.)

Hyvinvointialueiden siirtymäkauden rahoitus tulee voimaan heti vuoden 2023 alussa täysimääräisenä laskennallisen rahoituksen mukaan. Taulukosta 1 nähdään, miten muutos näkyy siirtymävaiheessa. Kunnilta siirtyvä kustannuksien ja rahoituksen välinen ero tasataan siirtymätasauksella niin, että muutos saa olla enintään +200 tai -100 euroa asukaskohtaisesti laskettaessa seitsemän vuoden aikana. (Sote-uudistus 2022i.)

Taulukko 1. X:n vuosittaisen rahoituksen muutos nykytilanteeseen verrattuna (Sote-uudistus 2022i)

1. vuosi	0 euroa / asukas
2. vuosi	+/- 10 euroa / asukas
3. vuosi	+/- 30 euroa / asukas
4. vuosi	+/- 60 euroa / asukas
5. vuosi	+90 / -75 euroa / asukas
6. vuosi	+150 / -90 euroa / asukas
7. vuosi	+200 / -100 euroa / asukas (toistaiseksi)

Lapin hyvinvointialueen taloussuunnitelmaa varten kerätään vuoden 2021 syksystä vuoden 2022 alkuun kuntien, kuntayhtymien ja pelastuslaitoksen talouden tietoja vuosilta 2020, 2021 sekä 2022. Tietoja kerätään muun muassa lainoista,

investoinneista sekä poistosuunnitelmista. Tiedot täydentyvät vuoden 2021 tilinpäätöstiedoilla ja vuodelle 2022 tehdyllä talousarviolla. Investointitarpeita hyvinvointialueella tulee olemaan vuosittain, ja jos Lapin sairaanhoitopiirin laajenusosan hanke toteutuu suunnitellusti, niin hyvinvointialueen investointikulut tulevat olemaan merkittäviä. Lapin sairaanhoitopiirin hankesuunnitelma on suunniteltu vuosille 2022–2024, ja investointisumma on yhteensä 122 miljoonaa euroa. Lisäksi hyvinvointialuetta koskee sääntö, ettei se saa ottaa pitkäaikaisia lainoja, poikkeuksena on investointien rahoitus. (Lapin sairaanhoitopiiri 2022a.)

Lapin hyvinvointialueen väliaikainen valmistelutoimielin (Vate) päättää vuosille 2021 ja 2022 talousarvion. Valmistelutoimielin on nimennyt työryhmän, joka laatii talousarvion. Työryhmä on valmistanut vuoden 2022 talousarvion (Taulukko 2), talousarvio määräytyy valtionvarainministeriön myöntämän 2 897 417 euron valtioavustuksen mukaan. (Lapin sairaanhoitopiiri 2022b.)

Taulukko 2. Lapin hyvinvointialueen talousarvio vuodelle 2022 (Lapin sairaanhoitopiiri 2022b)

<i>TULOSLASKELMA</i>	<i>TA 2022</i>
TOIMINTATUOTOT	
TUET JA AVUSTUKSET	2 897 417
TOIMINTATUOTOT YHTEENSÄ	2 897 417
TOIMINTAKULUT	
PALKAT JA PALKKIOT	-810 915
MUUT HENKILÖSTÖKULUT	-43 750
PALVELUJEN OSTOT	-5 429 180
AINEET, TARVIKKEET JA TAVARAT	-52 000
VUOKRAT	-51 000
MUUT TOIMINTAKULUT	-119 000
TOIMINTAKULUT YHTEENSÄ	-6 505 845
TOIMINTAKATE	-3 608 428
TILIKAUDEN TULOS	-3 608 428
<i>TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ (ALIJÄÄMÄ)</i>	<i>-3 608 428</i>

Lapin hyvinvointialue hakeutuu verohallinnon eri rekistereihin, muun muassa työnantajarekisteriin, ennakkoperintärekisteriin ja arvonlisäverovelvollisten rekisteriin. Työnantajanrekisteri on pakollinen niille, jotka ovat säännöllisiä työnantajia.

Tällaisia työnantajia ovat muun muassa sellaiset, joissa työskennellään säännöllisen vakituisesti sekä työllistää useamman kuin kaksi työntekijää. (Lapin sairaanhoitopiiri 2022c.)

2.3 Talouden johtaminen uusissa sote-alueissa

Kuntaliitto on vastannut hyvinvointialueiden valmistelusta ja sen hallintosäännöksestä. Säännöksellä tuetaan kuntia ja sairaanhoitopiirejä hyvinvointialueiden valmistelutehtävissä. Hallintosääntömallin hyväksyy aluevaltuusto ja samalla väliaikainen valmistelutoimielin lakkaa. Hyvinvointialueilla on oltava hallintosääntö, säännöksen sisällön määrittelee hyvinvointialuelaki 95§:n hallintosääntö. Säännöksessä määritellään muun muassa johtamisjärjestelmä, toimielimet sekä toimivallan ja tehtävien jako. (Kuntaliitto 2022.)

Kuntaliiton (2022) sivuilla kerrotaan myös, että hyvinvointialueiden hallinnon organisoinnin päätehtävänä on palvelujen yhteensovittaminen. Kunnilla ja kuntayhtymillä oleva hallintojärjestelmä ei suoraan ole sovellettavissa hyvinvointialueella, koska hallintosääntö tukee hyvinvointialueuudistusta integraatiotavoitteiden toteutuksessa sekä kokonaisvaltaista johtamista. (Kuntaliitto 2022.)

Hyvinvointialueiden johtaminen tapahtuu aluevaltuuston toiminnalla sekä aluevaltuusto vastaa alueiden toiminnasta ja taloudesta. Lisäksi aluevaltuustolla on ylin päätösvalta. Aluevaltuusto tulee valitsemaan ja päättämään aluehallituksen, hyvinvointialueen ja muiden toimielimien johtajat ja jäsenet sekä valitsee hyvinvointialueen johtajan. Aluevaltuusto vastaa hyvinvointialueiden strategiasta, hallintosäännöksestä ja talousarviosta ja taloussuunnitelmasta. Lisäksi aluevaltuustolla on valta lautakuntien, johtokuntien ja niiden jaostojen asettamiseen. (Sote-uudistus 2022j.)

Hyvinvointialueille valitaan aluevaaleilla tammikuussa 2022 aluevaltuusto. Aluevaltuusto aloittaa toimintansa 1.3.2022. Valtuusto tulee päättämään hyvinvointialue- ja palvelustrategiasta, pelastustoimen toiminnasta, palveluverkostosta sekä valitsee toimielimiin jäsenet. Näiden lisäksi valtuusto päättää hyvinvointialueen suunnitelmasta ja taloudesta. (Sote-uudistus 2022e.)

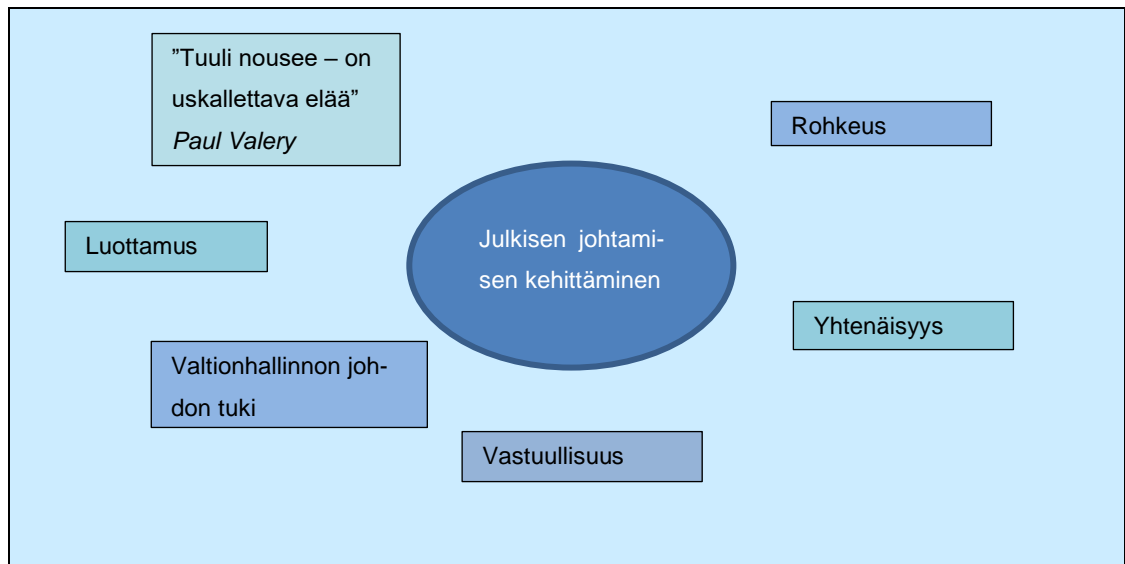
3 JULKISEN ORGANISAATION JOHTAMINEN

Julkisen johtamisen tavoitteena on, että julkishallinto on esimerkkinä edustamassa Suomen julkishallinnon pohjoismaista mallia, jossa kustannustehokkuus ja toimiva hallinto ovat menestystekijöitä. Strateginen kyvykkyys ja ennakointi ovat johtamisen menestyviä tekijöitä kansainvälisessä kilpailussa, niin kuin ilmaistaan valtiovarainministeriön sivuilla. (Valtiovarainministeriö 2022.)

Johtaminen rakentuu arvopohjalle, arvopohjalla korostuvat ammatillinen johtaminen vaatimuksineen ja hallinnon periaatteet. Johtamisen arvoista tärkeimmät ovat rohkeus, vastuullisuus ja luottamus. Lisäksi kehittämiseen sovitetaan moniarvoisuutta ja yhteistä etua, jotka rakentuvat avoimuudelle ja yhteisille vuoropuheluille kuntien ja valtion välillä. Julkisen johtamisen erityispiirteitä ovat poliittinen ohjaus, julkinen talous ja sen sääntely sekä lainsäädäntö ja julkisuusvaatimus. (Valtiovarainministeriö 2022.)

Valtiovarainministeriön verkkosivuilla kerrotaan, että hallinnon rakenteilla, johtamisjärjestelmillä sekä erilaisilla toimintaedellytyksillä tuetaan johtamista. Johtamiseen liittyy myös kestävä kehitys, jonka edellytyksenä on johtamisen erityispiirteiden huomioiminen. (Valtiovarainministeriö 2022.)

Valtiovarainministeriö on tukena johtamisessa ja sen uudistumisessa. Tukeminen pohjautuu hyvään johtamiseen, jossa tärkeitä alueita ovat hallinnon toimeenpano ja palvelukyky. Hyvän johtamisen esimerkkejä ovat henkilöstöjohtamisen sujuvuus, hallinnon toteutuminen hyvin sekä muutosjohtajuus. Lisäksi kuvioista 2 nähdään, että johtamisen kehittämistyössä tärkeitä asioita ovat myös luottamus, vastuullisuus, rohkeus ja yhtenäisyys. (Valtiovarainministeriö 2022.)



Kuvio 2. Julkisen johtamisen kehittäminen (Valtiovarainministeriö 2022)

Hallinnossa ilmiöinä korostuvat tavoitteet sekä yhteistyö muiden sektoreiden, virastojen kanssa. Marinin hallituksen tavoitteena on, että Suomi on vuonna 2030 sosiaalinen, ekologinen ja taloudellinen huomioiden kestävä kehitys. Johtamisen visiossa julkinen hallinto, valtionhallinto ja kuntahallinto ovat yksi iso kokonaisuus, joka pystyy ottamaan vastuun toimintaympäristön vaativuudesta. Johtamisen kehittämisessä julkisen hallinnon kokonaisuutena turvataan yhteiskunnan vakaus ja eheys. (Valtiovarainministeriö 2022.)

4 NÄKEMYKSIÄ TULEVAISUUDESTA

Julkisen johtamisen viimeisimmät pari sataa vuotta ovat olleet nopeasti kehittyvää aikaa. Selkeää varmuutta ja totuutta ei tulevaisuudesta tiedetä, sitä ei ole olemassa, ympäristö on koko ajan muuttuvaa. Tulevaisuuteen liittyy mahdollisuuksia ja ratkaisuja. Tulevaisuuden ympäristön kehittymiseen tarvitaan erilaisia ja uusia välineitä sekä uutta ajattelutapaa. Tulevaisuudesta voidaan ajatella monella eritapaa ja luoda sen pohjalta näkemys. Visioilla ja päämäärillä mahdollistetaan kuvien luominen historiasta ja tavoitteiden asettamisesta. (Viitala & Jylhä 2019, 372–375.)

Viitalan ja Jylhän (2019, 373–374) mukaan näkemyksessä skenaario pohjautuu tällä hetkellä olevaan tietoon ja siihen sisältyvään perusteelliseen nykyhetken analyysiin. Skenaariossa voidaan eritellä tapahtumaketjut toiseen suuntaan, eli tulevastä tilasta taaksepäin nykypäivään. Skenaariossa tiedon lisäksi huomioidaan myös heikko signaali, joka tulee näyttäytymään siinä, miten halutaan nähdä asia, siksi useat signaalit voivat jäädä näkemättä. Kirjassa Viitala ja Jylhä (2019, 373–374) mainitsevat, että Igor Ansoff (1975; 1984) ilmaisee heikkojen signaalien vaikutusta epätarkoiksi ja aikaisiksi ennusteiksi tulevista tekijöistä sekä tapahtumista kehityksenkulussa.

Heikot signaalit ovat usein havaitsijalle uusi ja yllättävä asia. Skenaariotyöskentely on organisaatiolle hyödyksi, se tuo erilaisia hyötyjä esimerkiksi strategia ajattelua, päätöksenteon nopeutta, strategian kehittyminen joustavaksi ja laadulliseksi, organisaation varautuminen yllätyksiin paranee sekä luova ajattelu lisääntyy. Oikeaoppisesti tehdyssä skenaariossa ymmärrettävyys, johdonmukaisuus ja selkeys voimistuu. Toisin sanoen skenaario on prosessi. (Viitala & Jylhä 2019, 372–375.)

Tulevaisuuden sosiaali- ja terveystalvelujen perustaso on uudistettava, koska nykyisellä käytännöllä väestömme tarpeisiin nähden sosiaali- ja terveystalvelut jäävät vähäisiksi ja talvelujen saatavuus ei vastaa odotuksia. Kustannusten hillitsemiseen suurta haastetta tuovat talveluiden vahvistaminen, ennaltaehkäisevä työ ja kuntoutus. Talvelujen uudistaminen on välttämätön, koska näin saadaan lisättyä talvelujen vaikuttavuutta, jolloin tämä hillitsee kustannuksien nousua.

Kuitenkin tulevaisuudessa kustannukset tulevat nousemaan ikääntymisen myötä. Marinin hallituksen visiona onkin, että jokainen Suomessa asuva saa hoitoa, hoivaa sekä huolenpitoa. Palvelut tulevaisuudessa ovat sekä kustannustehokkaita, että vaikuttavia. Palvelujen parantuminen lisää luottamusta käyttäjien ja ammattihenkilöiden keskuudessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021, 10–11.)

Tulevaisuuden sote-keskus on uudenlainen sosiaali- ja terveydenhuollon integraatio, joka toteutuu sosiaalihuollon ja terveydenhuollon vahvalla kumppanuudella. Tällä tullaan turvaamaan palvelut ja palvelujen saatavuus sosiaali- ja terveydenhuollossa. Integraatio on tavoitteista tärkeä, sosiaali- ja terveyskeskus ei ole vain yksi rakennus vaan se on hyvinvointialue, jossa kyseiset palvelut tullaan suunnittelemaan niin, että ne vastaavat ihmisten tarpeita. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021, 12–13.)

Sosiaali- ja terveyskeskuksen kehittämistyötä tarkastellaan kokonaisuutena (Kuvio 3), jossa tunnistetaan erilaiset asiakasryhmät ja niiden voimavarat sekä erilaiset verkostoryhmät (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021, 13).



Kuvio 3. Visio laaja-alaisesta sosiaali- ja terveyskeskuksesta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021, 13)

Asiakas-segmenttien tunnistaminen ja näiden eri asiakasryhmien palvelut ja palveluketjut voidaan erottaa erilaisten palvelujen ja voimavarojen mukaan. Resursseja näin ollen voidaan hyödyntää uudella tavalla. Sosiaali- ja terveyskeskus tarvitsee erilaisia yhteisöjä sekä järjestöjä kumppanikseen, joilla tullaan rakentamaan asukkaiden hyvinvointia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021, 13.)

Sosiaali- ja terveyskeskuksella on tulevaisuuden ohjelmalla viisi tavoitetta muun muassa palvelujen yhdenvertaistaminen, toiminnan painottaminen ehkäisevään ja ennakoivaan tapaan, palvelun laadun parantaminen, palvelun monialaisuus sekä yhteen toimivuus, kustannusten hillitseminen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021, 14).

5 LAPIN HYVINVOINTIALUE

5.1 Hyvinvointialueen palvelut ja uudistukset

Opinnäytetyössä tullaan vastaamaan kysymykseen: mikä on hyvinvointialue ja miten se muuttaa kohde X:ää? Apututkimuskysymyksenä on, miten taloushallinto ja talousjohtaminen muuttuvat.

Lapin hyvinvointialue (Lapha) tulee vastaamaan Lapin julkisen sosiaali- ja terveyspalvelujen sekä pelastuslaitoksen toiminnasta vuoden 2023 alusta. Palvelut siirtyvät kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueelle, näin asiakkaat saavat tasavertaista palvelua kaikkialla Suomessa. Uudistuksen tarkoituksena on parantaa palvelujen saatavuutta sekä turvata resurssien riittävyys. (Lapin hyvinvointialue 2022.)

Lapin hyvinvointialueelle siirtyvät palvelut ja organisaatiot ovat muun muassa 17 kuntaa, 4 kaupunkia, Kolpeneen palvelukeskuksen kuntayhtymä, Pelkosenniemen-Savukosken kansanterveystyön kuntayhtymä, Oulunkaaren kuntayhtymä (Simo), Lapin sairaanhoitopiiri, Länsi-Pohjan sairaanhoitopiiri ja Lapin pelastuslaitos (Lapin hyvinvointialue 2022).

Hyvinvointialueen tullessa palvelut eivät muutu. Terveyskeskuksen, sairaaloiden ja sosiaalipalveluiden palvelut pysyvät samana. Asiaksmaksuihin voi tulla jotain muutosta, esimerkiksi asiaksmaksujen yhdenmukaistaminen. Myöhemmin muun muassa aluevaltuusto ja aluehallitus päättävät muutoksista. Lapin sairaanhoitopiiri sekä Länsi-Pohjan sairaanhoitopiiri siirtyvät velkoineen, varoineen ja sitoumuksineen hyvinvointialueelle. (Lapin kansa 2021.)

Kohde X:n henkilöstömäärä on n. 7360 henkilöä, josta sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöä on 7200 ja pelastuslaitoksen henkilöstöä 160 (Lapin kansa 2021). Edellä mainitusta henkilöstömäärästä 1304 henkilöä on kohde X:n työntekijöitä, jotka tulevat siirtymään hyvinvointialueelle. Palkkakustannuksia kohde X:ssä tulevat siirtymään 62 000 000,00 euroa lisäksi lomapalkkavelka 6 311 453,65 euroa. (Kaupunginvaltuusto 2022.)

Kohde X:llä on erilaisia ICT-järjestelmiä, joita on tällä hetkellä 220 käytössä. Näiden yhdenmukaistamisessa on suuri työ, näin ollen yhdenmukaistaminen tullaankin toteuttamaan asteittain. Pyritään toteuttamaan toimintojen automatisointi, jolloin työntekijöitä ns. vapautuu ihmisten pariin esimerkiksi hoitoalalla. (Lapin kansa 2021.)

5.2 Lapin asukkaille tehty kysely

Opinnäytetyössä hyödynnettiin lappilaisille tehdyn kyselyn tuloksia. Sote-rakennuudistus Lapissa -hankkeen kysely tehtiin lappilaisille sosiaali- ja terveystalveluista syksyllä 2021. Kyselyllä kerättiin tietoja Lapin kuntien asukailta sosiaali- ja terveystalvelujen uudistuksen tueksi. Kysely toteutettiin Sote-rakennuudistus hankkeessa, kysely tehtiin sähköisesti 16.8–12.9.2021 välisenä aikana. Vastauksia tuli 814 kappaletta, joista 13 oli saamen kielessä. Kyselyssä hyödynnettiin edellisen sote-valmistelun kysymyksiä, tulokset hyödynnetään hyvinvointialueen valmistelussa. (Rahikkala 2021.)

Kyselyn taustatietojen perusteella vastaajista 83 % oli naisia ja 17 % miehiä, ikä jakautumisena 30–64 vuotiaista vastasivat suurimmaksi osaksi, 18–29-vuotiaista vastasi 74, 65–75-vuotiaista vastasi 83 ja yli 75 vuotiaista vastasi 16. Inarissa ja Kolarissa vastaajia oli enemmän asukasmäärään nähden. Elämäntilanne kysymyksessä vastaajista esimerkiksi palkansaaajista vastasi 588 henkilöä, toiseksi eniten vastasivat eläkkeellä olevat 107 henkilöä, kolmanneksi eniten yrittäjät 35 henkilöä. (Rahikkala 2021.)

Kyselyssä oli 7 kysymystä, jotka liittyivät sosiaali- ja terveystalveluihin. Kysymyksessä yksi pyydettiin lappilaisia vastaamaan kysymykseen, ”Mikä tekee sosiaali- ja terveystalveluista erityisen hyviä?” Vastauksista kolme sai eniten vastaajalta pisteitä, osaava henkilöstö 75 % vastaajista, nopea pääsy palveluihin 61 % vastaajista sekä asiakkaan tarpeiden kokonaisvaltainen huomiointi 60 % vastaajista. (Rahikkala 2021.)

Kysymyksessä kolme pyydettiin vastaamaan kysymykseen, ”Mitkä sosiaali- ja terveyspalvelut on tärkeää saada lähellä kotia?” Vastaukset jakautuivat seuraavasti: lääkärin ja hoitajan vastaanotto 89 %, hammashoito 69 % sekä laboratoripalvelut 69 %, ikäihmisten kotihoito 59 %. (Rahikkala 2021.)

Kysymyksessä viisi pyydettiin vastaamaan kysymykseen, yleisimmin käytetyt sähköiset sote-palvelut. Vastaukset jakautuivat 93 % vastaajista on katsellut omia tietoja ja tuloksia, 75 % on varannut ajan sosiaali- ja terveydenhuollon palveluun sekä 71 % käyttänyt reseptipalveluja. (Rahikkala 2021.)

Kysymyksessä seitsemän pyydettiin vastaamaan kysymykseen, ”Monikanavaisuus huomioitava palveluja kehittäessä” Vastauksissa vastattiin, jotka eivät halua tai eivät ole käyttäneet palveluja, vastaukset jakautuivat 36 % käyttää etäasiointi- ja vastaanottopalveluja sosiaalipalveluissa, 30 % tehdä riskitestiä/oirearviota/terveystarkastuksia yms. teko sähköisesti sekä 24 % viestitellä/keskustella sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisen kanssa sähköisesti. (Rahikkala 2021.)

Kyselyssä oli mahdollista antaa myös vapaa muotoista palautetta. Lappilaiset vastasivat muun muassa kuinka sote-palvelut saadaan todellisuudessa tuotettua koko Lapin alueelle niin, että saatavuus, saavutettavuus ja tasa-arvo toteutuvat, palvelujen turvaaminen syrjäkyllissä, hidastuuko hoitoon pääsy entisestään sekä panostetaanko hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen ja ennaltaehkäiseviin palveluihin. (Rahikkala 2021.)

5.3 Lapin hyvinvointialueen lait ja säädökset

Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistuksessa keskeisimpiä lakeja on 11 erilaista. Eduskunta on hyväksynyt lait (EV 111/2021) ja presidentti Niinistö vahvisti lait 29.6.2021. Lait otetaan käyttöön ja ne tulevat voimaan porrastetusti, osa laista/säännöksistä tulevat voimaan 1.3.2022 aluevaltuustojen aloittaessa. Lainsäädäntöön tullaan kuitenkin hallituksen esityksellä esittämään muutoksia yli 100 muuhun lakiin HE 56/2021. Muutokset koskevat lähinnä teknistä puolta. Esitys on eduskunnassa. (Sote-uudistus 2022c.)

Seuraavassa kerrotaan Lapin hyvinvointialueelle tulevista laista. Lait on jaoteltu eri lakeihin.

Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestäminen

- Lain sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä tarkoitus on edistää ja ylläpitää Suomen väestön terveyttä sekä hyvinvointia ja lisäksi varmistaa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021 1:1 §).
- Lailla pelastustoimen järjestämisestä tarkoitetaan edistävää ja ylläpitävää turvallisuutta sekä varmistetaan yhdenmukaisia, kustannusvaikuttavia pelastustoimia sekä yhdenvertaisia palveluja koko Suomen maassa. (Laki pelastustoimen järjestämisestä 613/2021 1:1 §).
- Lailla sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämisestä Uudellamaalla tarkoitetaan edistävää ja ylläpitävää hyvinvointia sekä terveyttä väestölle. Sillä varmistetaan myös yhdenvertaiset palvelut. (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä Uudellamaalla 615/2021 1:1 §.)

Voimaantulo ja toimeenpano

- Tämä laki tulee asteittain voimaan ja laki käsittää useampaa eri lakeja. Voimaan tulo tarkoittaa, että laki tulee voimaan 1.7.2021 ja lain 3 § tulee voimaan 1.1.2023. (Laki sosiaali- ja terveydenhuolto- ja pelastustoimea koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaantuloa 616/2021 1:1 §.)

Maakunta- ja hyvinvointialuejako

- Lain tarkoitus on edellyttää itsehallintoa luomaan kuntien ja asukkaiden vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien toteutumiseen. Laki tarkoittaa myös, että hyvinvointialue edistää suunnitelmallisuutta ja talouden kestävyyttä sekä edellyttää tukemaan asukkaiden hyvinvointia. (Laki hyvinvointialueesta 611/2021 1:1 §.)

- Laki määrää hyvinvointialueen johtamisesta ja aluehallituksesta. Tulevalla hyvinvointialueella pitää olla strategia, jossa aluevaltuusto pitää huolen tavoitteista sekä ottaa huomioon asukkaiden hyvinvoinnin, palvelujen järjestämisen, lain säädännöt, omistajapolitiikan, henkilöstöpolitiikan sekä asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Strategian pitää perustua arvioon, jossa huomioidaan strategian toteutuminen ja sen seuranta ja arviointi. (Laki hyvinvointialueesta 611/2021 7:41 §.)
- Hyvinvointialue- ja maakuntajakolaki tarkoittaa, että Suomi jakautuu erilaisiin maakuntiin. Suomen hyvinvointialueiden itsehallinnosta säädetään laissa (611/2021), hyvinvointialuetta pidetään maakuntana. Hyvinvointialue pitää olla yhtenäinen, joka käsittää toiminnallisen kokonaisuuden. (Hyvinvointialue- ja maakuntajakolaki 614/2021 1:1 §)

Maakuntien hallinnon ja talouden järjestäminen

- Lakia hallintolain muuttamisesta sovelletaan muun muassa valtion viranomaisissa, hyvinvointialueiden viranomaisissa. (Laki hallintolain muuttamisesta 637/2021 1:2 §).
- Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain 16 §:n ja 34 §:n muuttamisesta. Eduskunta päättää ja sen mukaan muutetaan viranomaisten toimintaa. (Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain muuttamisesta 711/2021)

Maakuntien rahoitus

- Laki hyvinvointialueiden rahoittamisesta sovelletaan hyvinvointialueille valtion rahoituksen myöntämisestä lain mukaan (611/2021). Rahoituksella katetaan järjestämisvastuulle kuuluvat tehtävät. (Laki hyvinvointialueiden rahoituksesta 617/2021 1:1 §.)
- Laki tuloverolain muuttamisesta (619/2021)

Kuntien valtionosuusjärjestelmän muuttaminen

- Laki kunnan peruspalvelujen valtionosuutta sovelletaan myönnettävän valtionosuutta kunnille käyttökustannuksia kattamaan. (Laki kunnan peruspalvelujen valtionosuudesta 618/2021 1:1 §)

6 POHDINTA

Tutkimuksessa haettiin vastausta siihen, miten tulevaisuudessa taloushallinto ja johtaminen järjestetään tulevalla hyvinvointialueella. Lapin hyvinvointialue vastaa Lapin julkisen sosiaali- ja terveystalouden sekä pelastuslaitoksen toiminnasta vuoden 2023 alusta. (Lapin hyvinvointialue 2022.)

Hyvinvointialueella johtaminen tapahtuu aluevaltuuston toiminnalla, aluevaltuusto vastaa alueiden toiminnasta ja taloudesta, aluevaltuustolla on ylin päätösvalta. Palvelut siirtyvät kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueelle. Asiakkaat saavat tasavertaista palvelua hyvinvointialueesta riippumatta. Uudistus parantaa palvelujen saatavuutta sekä turvaa resurssien riittävyyden. (Lapin hyvinvointialue 2022.)

Hyvinvointialueella palvelut eivät muutu, sillä terveyskeskuksien, sairaaloiden ja sosiaalipalveluiden palvelut pysyvät samana. Asiakasmaksuihin voi tulla tarkennuksia, kun asiakasmaksuja yhdenmukaistetaan. Aluevaltuusto sekä aluehallitus päättävät asiakasmaksuihin liittyvistä muutoksista. Lapin sairaanhoitopiiri sekä Länsi-Pohjan sairaanhoitopiiri siirtyvät velkoineen, varoineen ja sitoumuksineen hyvinvointialueelle. (Lapin kansa 2021.)

Suurin rahoituskriteeri hyvinvointialueilla on sote-palvelukerroin. Tämän kertomuksen mukaan rahoituksen osuus on noin 80 prosenttia. THL laskee kertoimien avulla regressiomallit terveyden-, vanhusten- ja sosiaalihuollon palveluille. Hyvinvointialueille rahoituksen myöntäminen perustuu asukasmäärään, eli noin 14,6 prosenttia rahoituksesta. (Sote-uudistus 2022h.)

Lappilaisille tehdyn kyselyn pohjalta haettiin mielipiteitä, siihen mikä tekee sosiaali- ja terveystaloudesta erityisen hyvän. Vastausten perusteella tärkeänä pidettiin osaavaa henkilöstöä sekä nopeaa pääsyä palveluihin. Eniten arvostettiin lähipalveluna lääkärin ja hoitajan vastaanottoa. (Rahikkala 2021.)

Opinnäytetyötä tehdessä olen oppinut Hyvinvointialueesta sen, mihin kaikkeen muutos tulee vaikuttamaan. Lapin hyvinvointialueen Kohde X:n toimintaan muutos tulee vaikuttamaan sekä taloushallintoon että johtamiseen. Opinnäytetyön aiheesta on paljon uutta tietoa tullut matkan varrella ja tietoa tulee koko ajan lisää.

Opinnäytetyön edetessä asiat muuttuivat siitä, miten olin aluksi asioita miettinyt. Opinnäytetyön rakentaminen ei ollutkaan niin yksinkertainen kuin olin ajatellut, opinnäytetyön teki haasteelliseksi, kun työ täytyi rajata tiettyyn asiaan. Lapin hyvinvointialueella valmistelutyöt etenevät omaa vauhtiaan, aluevaltuusto on aloittanut toimintansa maaliskuun 2022 alusta.

LÄHTEET

Hyvinvointialue- ja maakuntajakolaki 29.6.2021/614.

Kallio, H. 2022. Hyvinvointialue saa kuntamaisen hallinnon. Lapin kansa 14.1.2022, 4–5.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaupunginvaltuusto 2022. Kaupunginvaltuuston kokous, Ehdotukset Lapin hyvinvointialueelle siirtyvistä omaisuudesta, toimitiloista ja sopimuksista. Pöytäkirja 28.2.2022 §18. Viitattu 12.3.2022. https://rovaniemi.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Kaupunginvaltuusto/Kokous_2822022.

Kuntaliitto 2022. Hyvinvointialueiden hallintosäätömalli käytettävissä. Viitattu 20.2.2022. <https://www.kuntaliitto.fi/sosiaali-ja-terveysasiat/sote-uudistus-ja-kuntaliitto/sote-muutostuki/hyvinvointialueiden-hallintosaantomalli-kaytettavissa>.

Laki hallintolain muuttamisesta 29.6.2021/637.

Laki hyvinvointialueesta 29.6.2021/611.

Laki hyvinvointialueiden rahoituksesta 29.6.2021/617.

Laki kunnan peruspalvelujen valtionosuudesta 29.6.2021/618.

Laki pelastustoimen järjestämisestä 29.6.2021/613.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 29.6.2021/612.

Laki sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja pelastustoimea koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaanpanosta 29.6.2021/616.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä Uudella maalla 29.6.2021/615.

Laki tuloverolain muuttamisesta 29.6.2021/619.

Laki virnaomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain muuttamisesta 29.6.2021/711.

Lapin hyvinvointialue 2022. Mikä on Lapin hyvinvointialue? Viitattu 12.3.2022. <https://lapha.fi/tietoa-meista/>

Lapin kansa 2021. Hyvinvointialue tulee-mikä muuttuu? 6.11.2021, 7.

Lapin sairaanhoitopiiri 2022a. Lapin hyvinvointialueen väliaikainen valmistelutoimielin, Lapin hyvinvointialueen investointi- ja rahoitussuunnittelu, pöytäkirja 4/2022 §45. Viitattu 20.2.2022. <http://lpsph.tweb.fi/ktwebscr/files/show?doctype=3&docid=52209>.

Lapin sairaanhoitopiiri 2022b. Lapin hyvinvointialueen väliaikainen valmistelutoimielin, Lapin hyvinvointialueen talousarvio vuodelle 2022, pöytäkirja 17/2021 §186. Viitattu 20.2.2022. <http://lpshp.tweb.fi/ktwebscr/fileshow?doctype=3&docid=50059>.

Lapin sairaanhoitopiiri 2022c. Lapin hyvinvointialueen väliaikainen valmistelutoimielin, Lapin hyvinvointialueen hakeutuminen verohallinnon rekisteriin, pöytäkirja 11/2021 §117. Viitattu 20.2.2022. <http://lpshp.tweb.fi/ktwebscr/fileshow?doctype=3&docid=47691>.

Rahikkala H. 2021. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyspalvelut Lapissa. Osallisuuskoordinaattorin esitys. Poske 4.11.2021. Viitattu 12.3.2022. <https://www.youtube.com/watch?v=j6KaiHBigCU>.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2021. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus 2020–2023. Ohjelma ja hankeopas. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2021:27. Viitattu 12.3.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163349/STM_2021_27.pdf?sequence=1.

Sote-uudistus 2022a. Hyvinvointialueet ja niihin kuuluvat kunnat 2022. Viitattu 12.2.2022. <https://soteuudistus.fi/hyvinvointialueiden-nimet-ja-niihin-kuuluvat-kunnat>.

Sote-uudistus 2022b. Mikä on hyvinvointialue? Viitattu 9.1.2022. <https://soteuudistus.fi/mika-on-hyvinvointialue>.

Sote-uudistus 2022c. Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistuksen keskeiset lait – keskeiset lait. Viitattu 12.2.2022. <https://soteuudistus.fi/lain-saadanto>.

Sote-uudistus 2022d. Uusi rakenne. Viitattu 12.2.2022. <https://soteuudistus.fi/hyvinvointialueet->.

Sote-uudistus 2022e. Hyvinvointialueet ja aluevaalit. Viitattu 13.2.2022. <https://soteuudistus.fi/aluevaalit>.

Sote-uudistus 2022f. Hyvinvointialueiden perustaminen. Viitattu 13.2.2022. <https://soteuudistus.fi/hyvinvointialueiden-perustaminen>.

Sote-uudistus 2022g. Hyvinvointialueiden rahoitus. Viitattu 13.2.2022. <https://soteuudistus.fi/hyvinvointialueiden-rahoitus>.

Sote-uudistus 2022h. Lakennallinen rahoitusmalli. Viitattu 13.2.2022. <https://soteuudistus.fi/laskennallinen-rahoitusmalli>.

Sote-uudistus 2022i. Siirtymäkauden rahoitus. Viitattu 13.2.2022. <https://soteuudistus.fi/siirtymakauden-rahoitus>.

Sote-uudistus 2022j. Hyvinvointialueen johtaminen. Viitattu 13.2.2022. <https://soteuudistus.fi/hyvinvointialueen-johtaminen>.

Tietoarkisto 2022a. Laadullinen tutkimus ja teoria. Viitattu 30.1.2022.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>.

Tietoarkisto 2022b. Tapaustutkimus. Viitattu 30.1.2022.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>.

Tornio 2021. Lapin hyvinvointialueen päätöksenteko tulee perustumaan vahvaan demokratiaan. Viitattu 12.2.2022. <https://www.tornio.fi/ajankohtaista/lapin-hyvinvointialueen-paatöksenteko-tulee-perustumaan-vahvaan-demokratiaan/>.

Valtiovarainministeriö 2022. Julkinen johtaminen. Viitattu 1.3.2022.
<https://vm.fi/julkinen-johtaminen>.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.