



POHJOIS-KARJALAN
HYVINVOINTIALUE

Arviointikertomus 2025

Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen tarkastuslautakunta

27.5.2026

Tekijät

Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen tarkastuslautakunta

Sisällysluettelo

1	Puheenjohtajan katsaus.....	1
2	Yhteenvedo tarkastuslautakunnan havainnoista	2
3	Tarkastuslautakunnan kokoonpano ja tehtävät	5
4	Arvioinnin jälkiseuranta vuoden 2024 osalta	8
5	Tavoitteet ja niiden toteutuminen.....	10
5.1	Aluevaltuuston nähden sitovat tavoitteet	10
5.2	Lanupe-projekti.....	12
5.3	Toimialueiden operatiiviset mittarit.....	16
5.3.1	Perhe- ja sosiaalipalvelut.....	17
5.3.2	Ikääntyneiden palvelut	18
5.3.3	Terveys- ja sairaanhoitopalvelut	19
5.3.4	Pelastuslaitos ja turvallisuuspalvelut.....	21
5.3.5	Ympäristöterveydenhuolto.....	22
5.4	Tytäryhtiöiden tavoitteet	23
5.5	Talouden tilanne ja talouden tasapainotuksen toteutuminen	26
6	Muut arviointikohteet	30
6.1	Johtaminen	30
6.2	Itä-Suomen yhteistyöalueen yhteistyö	33
6.3	Sisäinen tarkastus	36
7	Lähdeluettelo	37
8	Liitteet	39

1 Puheenjohtajan katsaus

TILIKAUDEN TULOS PLUSALLE

Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen vuoden 2025 tilikauden tulos oli 11,7 milj. euroa ylijäämäinen. Tämä oli ensimmäinen ylijäämäinen vuosi hyvinvointialueen historiassa. Tällainen tulos ei ole syntynyt helposti, eikä kyse ole mistään ylimääräisestä rahasta, vaan talouden tasapainottamisesta erittäin vaikeiden päätösten kautta. Tulos kertoo erittäin hyvin onnistuneista toimista kustannuskehityksen hillitsemiseksi. Tämä kertoo myös muun muassa henkilöstön vahvasta osallistumisesta sekä sitoutumisesta säästöjen saavuttamiseen.

Hyvinvointialueella on lakisäiteinen velvoite saada talous tasapainoon. Tämä tarkoittaa, että vaikka tavoitteena on aina toimia ihminen edellä, todellisuus on vuonna 2025 pakottanut leikkauksiin, tehostamiseen ja rakenteellisiin muutoksiin.

Säästötoimet, henkilöstöjärjestelyt ja palvelurakenteen muutokset kertovat siitä, että talous on hyvinvointialueellamme viime kädessä määrittänyt raamit, joiden sisällä palveluja on voitu tuottaa. Ihmistä ei ole unohdettu, mutta arjessa tämä näkyy niukkenevina resursseina ja tiukempina palveluina. Nykytilannetta kuvaa parhaiten ajatus: ihminen on tavoite, mutta talous määrittää rajat.

Vuoden 2026 sekä ennakkotiedon mukaan myös vuoden 2027 rahoitus on selvästi riittämätön. Hyvinvointialueen näkökulmasta katsottuna riittämätön rahoitus tarkoittaa sitä, että rakenteellisten muutosten toteuttamista joudutaan jatkamaan edelleen, koska niin on pakko tehdä.

JOHTAMINEN

Johtaminen vaikuttaa suoraan toiminnan laatuun, henkilöstön hyvinvointiin ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseen, minkä vuoksi lautakunta jatkoi sen seurantaan myös vuonna 2025. Johtamisesta on tullut selvästi tiukempaa, selkeämpää ja enemmän talouden ohjaamaa samalla, kun organisaatiota on yksinkertaistettu ja johtajien määrää vähennetty.

Tarkastuslautakunnan kuulemisissa saadun tiedon mukaan rakenteiden, toimintakulttuurin ja toimintatapojen yhteensopimattomuus aiheuttaa epäselvyyksiä. Linjaorganisaation rakenteet ja käytännöt eivät toteudu arkipäivässä johdonmukaisesti. Johtamisen haasteet liittyvät muun muassa roolien ja vastuiden epäselvyyteen, vaihteleviin toimintatapoihin, tiedolla johtamisen työkalujen kirjavuuteen sekä esihenkilöiden kuormitukseen ja riittämättömään tukeen. Lisäksi rajapinnat linjajohtamisen ja tukipalvelujen välillä ovat epäselviä, mikä hankaloittaa sujuvaa yhteistyötä.

Kun hyvinvointialueen asiakkailta kysytään, mitä hyvinvointialueella tulisi tehdä, vastaus on monesti se, että johtajien määrää tulisi vähentää, jotta hoitohenkilöstöä saataisiin lisää. Asia ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen. Johtoryhmää on pienennetty ja esihenkilöiden määrää vähennetty. Kuitenkin tarkastuslautakunnan kuulemisissa

tulee selvästi esiin, että monet nykyisistä keskitason esihenkilöistä tekevät työtään jaksamisensa ääri rajoilla. Esihenkilön jaksaminen ei ole vain henkilökohtainen asia, vaan koko organisaation toimivuuden perusta. Henkilöstö ansaitsee aina hyvää johtamista.

LANUPE-PROJEKTI

Lanupe-projekti on tärkeä osa Pohjois-Karjalan lasten, nuorten ja perheiden palvelujen kehittämistä, koska projekti vastaa alueen haasteisiin kokoamalla palveluja yhteen, vahvistamalla ennaltaehkäisevää työtä ja tukemalla perheitä oikea-aikaisesti. Kun lapsen, nuoren tai perheen tilanteeseen puututaan riittävän aikaisin, voidaan ehkäistä ongelmien kasautumista ja raskaampien palveluiden tarvetta. Varhainen tuki neuvoloissa, varhaiskasvatuksessa ja kouluissa edistää lasten turvallista kasvua ja tukee vanhemmuutta arjen keskellä. Tämä näkyvä paitsi parempana hyvinvointina myös pitkän aikavälin kustannussäästöinä.

Perheet ovat voineet kokea palvelut pirstaleisina ja vaikeasti hahmotettavina. Projektin tavoitteena on edistää monialaista yhteistyötä sosiaali- ja terveystieteiden, sivistyspuolen sekä järjestöjen välillä. Tavoitteena on luoda selkeitä ja yhteensovitettyjä toimintamalleja, joissa perhe kohdataan kokonaisuutena eikä yksittäisten ongelmien kautta. Ilman riittävää resursointia projektille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen on haasteellista.

Hyvinvointialueen lasten, nuorten ja perheiden palveluissa painopiste on pitkään ollut viimesijaisissa ja raskaimmissa palveluissa. Pohjois-Karjalassa todettiin jo vuonna 2019, että panostaminen ennaltaehkäiseviin palveluihin, kuten varhaiseen tukeen ja perheiden hyvinvointia edistäviin toimiin, voi vähentää raskaampien palvelujen tarvetta myöhemmin. Mielestäni ennaltaehkäiseviin palveluihin tulee jatkossa panostaa entistä tietojohtoisemmin. En myöskään pidä hyvänä sitä, että näin tärkeää projektia hoidetaan oman toimen ohella, vaan tehtävän tulisi olla päätoiminen. Lapsissa ja nuorissa on sataprosenttisesti meidän tulevaisuutemme.

LOPUKSI

Tämänvuotinen arviointikertomus on edellisvuosiin verrattuna tiivistetty lähes puoleen. Toivottavasti tämä johtaa siihen, että entistä useampi päättäjä lukee arviointikertomuksen alusta loppuun saakka.

Haluan lopuksi lausua kiitokset koko hyvinvointialueen henkilöstölle, viranhaltijoille, tarkastuslautakunnan jäsenille, tarkastuspäällikölle sekä tilintarkastajalle, jotka olette omalta osaltanne tehneet vuodesta 2025 merkittävän ja vaikuttaneet myös arviointikertomuksen laadintaan.

Kari Kulmala, puheenjohtaja

2 Yhteenveto tarkastuslautakunnan havainnoista

Tarkastuslautakunta on arvioinut hyvinvointialueen tilinpäätöksen perusteella, ovatko aluevaltuuston asettamat taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet toteutuneet. Yhteenvedossa havainnot ovat kytketty aluevaltuuston päättämiin strategiaan tavoitteisiin.

Strategiset tavoitteet



1. Toimintamme lähtökohtana on ennaltaehkäisy sekä hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen yhteistyössä asukkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa.
2. Monikanavainen palveluverkkomme vastaa väestön palvelutarvetta.
3. Palvelujen saatavuus, saavutettavuus ja oikea-aikaisuus paranevat.
4. Johtamistamme ja palvelujen kehittämistä ohjaa henkilöstön osallistaminen toiminnan jatkuvaan parantamiseen sekä toimintatapojen yhtenäistämiseen.
5. Huolehdimme henkilöstön riittävydestä, osaamisesta, työhyvinvoinnista ja sitoutuneisuudesta.
6. Toimintamme on tuloksellista, laadukasta ja kustannusvaikuttavaa.
7. Toimintamme on pitkäjänteistä, tulevaisuuteen katsovaa ja päätöksenteko lapsen edun mukaista.

Siun
SOTE

Pohjois-Karjalan hyvinvointialue | www.siunsote.fi

Kuva 1. Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen strategiset tavoitteet 2023–2026. Lähde: Hyvinvointialuestrategia 2023–2026.

Lautakunnan yhteenveto vuoden 2025 arvioinnin havainnoista

Myönteiset havainnot:	Haasteet:
<p>Henkilöstön saatavuus parani. Vuokratyövoiman käyttö väheni.</p> <p>Työkykyiset pöissaolot vähenivät. Lähtövaihtuvuus pysyi useilla toimialueilla tavoitetasolla.</p> <p>Merkittävät tytäryhtiöt pysyivät taloudellisesti hallinnassa.</p> <p>Tilikauden tulos oli selvä parannus kahden edellisen vuoden suuriin alijäämiin.</p> <p>Talouden sopeuttamisohjelma saatiin toteutettua tavoitetta paremmin.</p> <p>Sosiaalipalveluissa lakisääteiset käsittelyajat toteutuivat pääosin määräajassa.</p>	<p>Palvelujen saatavuus heikkeni.</p> <p>Hoitoon pääsy ei toteutunut lakisääteisessä ajassa mm. kiireettömässä erikoissairaanhoidossa ja ikääntyneiden palveluissa.</p> <p>Henkilöstön suositteluindeksi selvästi alle tavoitetason.</p> <p>Kumulatiivinen alijäämä edelleen merkittävä.</p> <p>Valtion rahoitus ei vastaa palvelutarvetta.</p> <p>Arviointimenettelyn uhka ei ole poistunut kokonaan.</p>
<p>Vuonna 2025 kaikkia strategisia tavoitteita ei pystytty toteuttamaan samanaikaisesti. Painopiste oli talouden vakauttamisessa, mikä näkyy myönteisinä tuloksina taloudessa, mutta asiakkaiden näkökulmasta palvelujen saatavuus heikkeni. Henkilöstön luottamus organisaatioon oli alhaisella tasolla.</p> <p>Kansallinen lapsistrategia selvitti lasten ja nuorten hyvinvoinnin sekä lasten oikeuksien toteutumista kunta- ja hyvinvointialuestrategioissa sekä strategioiden valmistelussa ja laadinnassa. Selvityksessä todetaan, että tarkasteltujen hyvinvointialueiden strategioissa lasten ja nuorten näkökulma jää vähäisemmäksi kuin kunnissa. Selvityksen tarkastelemista hyvinvointialueista vain Pohjois-Karjalan hyvinvointialueella lapsen oikeudet ja etu on sisällytetty strategiaan. Muilla alueilla lapsia käsitellään yhtenä asiakasryhmänä ja usein epäsuorasti yhdenvertaisuus- ja asiakaslähtöisyysarvojen kautta.¹ Tarkastuslautakunta toteaa havaintona sen, että lapsen etua koskevalle strategisille tavoitteelle ei ole asetettu selkeitä, mitattavia eikä päätöksentekoa ohjaavia mittareita. Toteutumista arvioidaan lakisääteisten määräaikojen ja taloudellisten tunnuslukujen kautta. Tämä ei anna riittävää kuvaa palvelujen vaikuttavuudesta, oikea-aikaisuudesta tai siitä, onko lapsen etu toteutunut päätöksenteossa, joten strategisen tavoitteen toteutumisen arviointi on haasteellista.</p>	

¹Kärjessä vai katveessa? Lapset ja nuoret kuntien ja hyvinvointialueiden strategioissa ja strategiatyössä Selvitys Kansalliselle lapsistrategialle E2 Tutkimus Helmikuu 2026. E2 Tutkimuksen työryhmä: Jenni Simonen ja Aino Heikkilä Helmikuu 2026 Kansallinen lapsistrategia Muut työryhmän jäsenet: sosiaali- ja terveysministeriö, Mannerheimin Lastensuojeluliitto. Sosiaali- ja terveysministeriö.

3 Tarkastuslautakunnan kokoonpano ja tehtävät

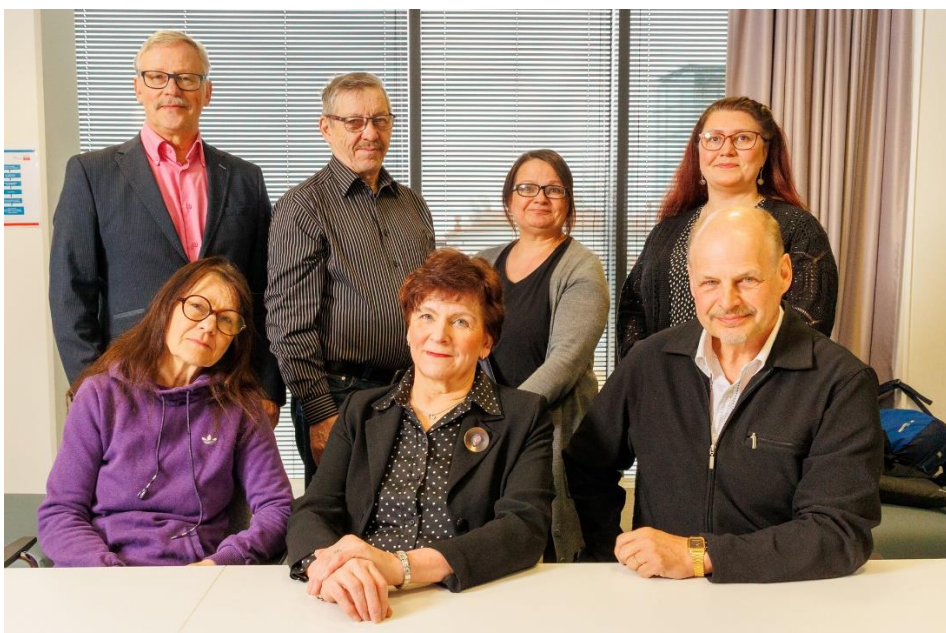
Tarkastuslautakunnasta säädetään hyvinvointialuelain (611/2021) 125 §:ssä. Aluevaltuusto asettaa hyvinvointialuelain mukaisesti tarkastuslautakunnan hallinnon ja talouden tarkastuksen ja arvioinnin järjestämistä varten. Hyvinvointialuelain 37 §:n mukaan toimielimen jäsenet valitaan aluevaltuuston toimikaudeksi, jollei aluevaltuusto ole päättänyt, että heidän toimikautensa on aluevaltuuston toimikautta lyhyempi, tai laissa jäljempänä toisin säädetä.

Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen hallintosäännön 10 §:n mukaan tarkastuslautakunnassa on kahdeksan (8) jäsentä, joista aluevaltuusto valitsee lautakunnan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan sekä kuusi muuta jäsentä. Jokaisella jäsenellä on henkilökohtainen varajäsen. Puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan tulee olla valtuutettuja.

Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen aluevaltuusto nimesi 4.6.2025 tarkastuslautakunnan toimikaudeksi 2025–2029.

Tarkastuslautakunnan kokoonpano

Aluevaltuusto nimesi tarkastuslautakunnan puheenjohtajaksi Kari Kulmalan ja varapuheenjohtajaksi Irmeli Stenberg-Loukon.



Kuva 2. Tarkastuslautakunnan jäsenet vasemmalta lukien: ylärivissä Harri Koskela, Auvo Gustafsson, Heidi Wilska sekä varapuheenjohtaja Irmeli Stenberg-Louko. Alarivissä vasemmalta lukien Päivi Armila, Lahja-Elina Vatanen sekä puheenjohtaja Kari Kulmala. Kuvasta puuttuu Marko Jönhede.

Tarkastuslautakunnan kokousten esittelijänä toimi tarkastuspäällikkö Pia Sorsa ja pöytäkirjanpitäjinä johdon sihteerit Maaret Räsänen (28.2.2026 saakka) ja Karoliina Taulio. Esittelijän sijaiseksi tarkastuslautakunta on nimennyt erityisasiantuntija Kaisa Tanskasen. Tarkastuslautakunnan käsiteltäviksi tulevien asioiden esittelijän tehtäväkuva ja sijoittuminen operatiivisen johdon alaisuuteen ovat johtaneet tarkastuslautakunnassa jääviystilanteisiin sekä luoneet haasteita tarkastuslautakunnan asioiden käsittelylle.

Varapuheenjohtaja Irmeli Stenberg-Louko on ympäristöterveydenhuollon jaoston jäsen. Hän on ilmoittanut esteellisyyden eikä ole osallistunut ympäristöterveydenhuollon toiminnan arviointiin.

Tarkastuslautakunta käsitteli vuotta 2025 koskevia asioita 12 kokouksessa. Tarkastuslautakunta osallistui FCG: n järjestämään hyvinvointialueiden tarkastuslautakuntien koulutuspäivään. Lisäksi lautakunta osallistui Siilinjärvellä järjestettyyn Itä-Suomen yhteistyöalueen tarkastuslautakuntien tapaamiseen.

Tarkastuslautakunnan tehtäviä:²

1. Tarkastuslautakunta valmistelee aluevaltuuston päätettävät hallinnon ja talouden tarkastusta koskevat asiat. Tarkastuslautakunta myös tekee valtuustolle ehdotuksen tilinpäätöksen hyväksymisestä ja vastuuvapauden myöntämisestä tilivelvollisille ottaen huomioon tilintarkastajan tilintarkastuskertomuksessa antamat lausunnot.
2. Tarkastuslautakunta arvioi, ovatko valtuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet hyvinvointialueella ja hyvinvointialuekonsernissa toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Lisäksi tarkastuslautakunta arvioi hyvinvointialueen talouden tasapainotuksen toteutumisesta tilikaudella sekä taloussuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden ja toimenpiteiden riittävyttä tasapainotuksen kannalta.
3. Tarkastuslautakunnan tehtäviin kuuluvat myös sidonnaisuuksien ilmoittamisvelvollisuuden noudattamisen valvonta sekä ilmoitusten saattaminen aluevaltuustolle tiedoksi.

Sidonnaisuusilmoitusten valvonta

Tarkastuslautakunnan tehtäviin ei kuulu oma-aloitteisesti selvittää henkilöiden sidonnaisuuksia. Lähtökohtana on, että luottamushenkilöt ja viranhaltijat tekevät ilmoitukset oma-aloitteisesti. Tarkastuslautakunta lähetti kutsun ilmoittamaan tai päivittämään sidonnaisuusilmoitusta ilmoitusvelvollisille. Lisäksi Miunpalvelut- järjestelmä on muistuttanut jo rekisterissä olevia ilmoituksen tarkistamisesta. Tarkastuslautakunta käsitteli sidonnaisuusilmoituksia kokouksissa 25.8.2025, 27.10.2025, 24.11.2025, 26.1.2026, 2.3.2026, 1.4.2026 ja 30.4.2026.

Kaikki ilmoitusvelvolliset eivät ole palauttaneet ilmoitusta. Valtuuston puheenjohtajisto, lautakuntien puheenjohtajat ja esittelijät ovat tehneet sidonnaisuusilmoituksen. Sidonnaisuusrekisteri ei ole vielä täysin kattava, sillä kaikilta varajäseniltä³ ei ole saatu sidonnaisuusilmoituksia.

² Hyvinvointialuelaki (611/2021) 124 §.

³ Hyvinvointialuelaki (611/2021) 35.4 § ja 89 §. Aluehallituksen jäsenet ja varajäsenet, aluehallituksen jaostojen jäsenet ja varajäsenet.

Osalla ilmoitusvelvollisista oli puutteita ilmoituksissa eivätkä kaikki ilmoitusvelvolliset olleet tehneet ilmoitusta. Tarkastuslautakunta pyytää ilmoitusvelvollisia toimittamaan sidonnaisuusilmoitukset, jotta rekisteri saadaan ajantasaiseksi.

Rekisterin tarkoituksena on lisätä päätöksenteon avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Sidonnaisuuksien julkinen esittäminen ehkäisee ennalta tilanteita, jotka voisivat heikentää luottamusta viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden toimintaan.

Tilintarkastus

Aluevaltuusto päätti kokouksessaan 11.9.2024 § 48 valita hyvinvointialueen tilintarkastusyhteisöksi tilikausille 2025–2028 BDO Auditor Oy:n. Sopimuksen (1.7.2025-30.6.2029) mukaan tilintarkastusyhteisön on annettava ja vastuunalaisen tilintarkastajan esiteltävä hyvinvointialueen (emon) osalta tarkastuslautakunnalle sopimuskautta koskeva tarkastussuunnitelma ja tilikautta koskeva tarkastusohjelma.

Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen hallintosäännön 43 §:ssä todetaan, että tarkastuslautakunta seuraa tilintarkastajan tarkastussuunnitelman toteutumista ja tilintarkastajan tehtävien suorittamista sekä tekee tarpeen mukaan esityksiä tilintarkastuksen kehittämiseksi sekä huolehtii, että tilintarkastusta varten on tarpeelliset voimavarat, jotka mahdollistavat tilintarkastuksen suorittamisen julkishallinnon hyvän tilintarkastustavan edellyttämässä laajuudessa.

Vastuullinen tilintarkastaja Ulla-Maija Tuomela JHT, KHT esitteli tilintarkastussuunnitelman ja tilikauden 2025 työohjelman tarkastuslautakunnan 25.8.2025 kokouksessa. Väliraportin hän esitteli tarkastuslautakunnalle 26.1.2026 kokouksessa.

Tilintarkastaja antoi tilintarkastuskertomuksen ja sekä loppuraportit tarkastuslautakunnan kokouksessa 11.5.2026. Tilintarkastuskertomukseen oli kirjattu muistutus, jossa todetaan, että tilikauden 2026 talousarvio ei ole hyvinvointialuelain 115 §:n mukaisesti tasapainossa, kun otetaan huomioon tilikausien 2023 ja 2024 kertynyt alijäämä sekä tilikauden 2025 ylijäämä. Muistutuksesta huolimatta tilintarkastaja esittää vastuuvapauden myöntämistä aluehallitukselle ja hyvinvointialuejohtajalle, koska kertyneen alijäämän kattamisaikaa on jäljellä.

Hyvinvointialuelain 130 §:n mukaisesti tarkastuslautakunta hankki tilintarkastuskertomuksessa tehdystä muistutuksesta asianomaisen selityksen sekä aluehallituksen lausunnon.

Arviointitehtävä

Tarkastuslautakunta valmisteli syksyllä 2025 arviointisuunnitelman, joka hyväksyttiin 27.10.2025 kokouksessa. Arviointisuunnitelma laadittiin kattamaan koko toimikautta, mutta sen sisältöä päivitetään syksyllä 2026. Arviointi on kohdistettu hyvinvointialueen keskeisiin toimintoihin ja tavoitteisiin. Arviointikohteiden valinnassa lautakunta on huomioinut hyvinvointialueen toimintojen merkittävyyden ja riskiperusteisuuden.

Arviointikertomuksen valmistelussa tarkastuslautakuntaa on avustanut tarkastuspäällikkö. Tarkastuslautakunta perustaa arvionsa kuulemisiin, kyselyihin ja asiakirja-aineistoon. Keskeisimpinä asiakirja-aineistona ja tietolähteinä

ovat olleet talousarvio, tilinpäätös ja toimintakertomus, toimielinten pöytäkirjat sekä muut hyvinvointialueen keskeiset asiakirjat sekä tilastotiedot. Arviointikriteerit on johdettu valtuuston hyväksymistä tavoitteista, lainsäädännöstä, tutkimuskirjallisuudesta ja yleisistä valtakunnallisista linjauksista. Arviointikertomuksessa esitetyt johtopäätökset ja suositukset perustuvat edellä mainituista aineistoista ja kuulemisista tehtyihin havaintoihin.

Arviointisuunnitelman ja työohjelman mukaisesti tarkastuslautakunta on käsitellyt myös johtamista ja sisäistä tarkastusta sekä arvioinut yhdessä Itä-Suomen yhteistoiminta-alueen tarkastuslautakuntien kanssa muun muassa YTA-sopimuksen toimeenpanoa. Yhteisarvioinnista on tehty raportti, joka liitetään Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen arviointikertomuksen liitteeksi.

Arviointikertomuksen valmistelussa on hyödynnetty tekoälyä. Tekstin tuottamisessa, jäsentelyssä ja hahmotte- lussa sekä kieliasun tarkastamisessa on käytetty apuna Microsoft 365 Copilot-tekoälysovellusta.

4 Arvioinnin jälkiseuranta vuoden 2024 osalta

Tarkastuslautakunta esitti vuoden 2024 arviointikertomuksessa havaintoja, suosituksia ja kysymyksiä, joihin saadut vastaukset aluevaltuusto käsittelee kokouksessa 2.10.2025 § 46.

Suosituksen toteutumista on arvioitu aluevaltuuston toimittamien vastausten ja kuulemisten yhteydessä saatujen tietojen perusteella. Tarkastuslautakunta nostaa nyt arvioon ne kysymykset, joissa ei ole tapahtunut riittävää edistystä, ja jotka ovat edelleen ajankohtaisia tai joiden kohdalla vastaukset eivät antaneet varmuutta siitä, että toimenpiteet olisi toteutettu asianmukaisesti.

Arviointikertomus 2024		
Tarkastuslautakunnan vuoden 2024 arviointikertomuksen huomioita ja kysymyksiä	Vastaukset tarkastuslautakunnan huomioihin ja kysymyksiin	Tarkastuslautakunnan arvio
Tarkastuslautakunta kysyi, miten saadaan palautetta niiltä, jotka eivät pääse palvelujen piiriin.	Palautetta voi antaa kaikkien toimialueiden palveluista www.siunsote.fi -nettisivuilta "Asiakaspalaute" -kohdassa olevien linkkien kautta. Linkit ohjaavat palautteenantajan laatuportin Asiakaspalaute –lomakkeelle.	Asiakkaat, jotka eivät pääse palvelujen piiriin, jäävät helposti asiakaskokemustiedon ulkopuolelle. Heidän palautteensa on myös tärkeää palvelujärjestelmän kehittämisessä. Asiakaskokemus syntyy jo ennen palvelua tai hoitoa esimerkiksi ajanvarauksessa. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että kokemustietoa kerätään myös niiltä asiakkailta, jotka putoavat pois palveluprosessista. Palautteen kokoamisen tapa ei ole yhdenvertainen. Kaikilla ei ole mahdollisuutta käyttää digitaalisia laitteita, joten heillä ei ole mahdollisuutta palautteen antoon. Palautteenantokanavaa koskevan tiedottamisen selkeyttä ja näkyvyyttä on tarpeen parantaa.

<p>Tarkastuslautakunta kysyi, miksi johtamisvalmennus lopetettiin vuonna 2024.</p>	<p>Osana vuoden 2024 talouden sopeuttamista henkilöstön täydennyskoulutukseen käytettävät määrärahat puolitettiin ja strategiseksi koulutuksen painopistealueiksi määriteltiin mm. toimintojen uudistaminen Lean-johtamisen avulla. Hälsan-valmennuksen optiovuoden käyttämiselle ei nähty enää tarvetta johtoryhmän arvioimana.</p>	<p>Siun sotessa ei laadittu erillistä henkilöstöohjelmaa strategiakauden 2023–2026 alkaessa, koska henkilöstöä koskevat linjaukset oli sisällytetty strategiseen uudistusohjelmaan. Henkilöstöjaosto kuitenkin evästi 29.10.2025 kokouksessaan (70 § Muut asiat) henkilöstöjohtajaa valmistelemaan henkilöstöohjelman vuodelle 2026.</p> <p>Aluehallitus hyväksyi 31.3.2026 henkilöstöohjelman 2026. Ohjelman teemana on lähijohtaminen, jota vahvistetaan tiedolla johtamisen näkökulmasta. Tarkoituksena on tunnistaa esihenkilötyössä vaadittavat avainosaamiset ja rakentaa keinovalikoimaa avainosaamisten tukemiseksi ja vahvistamiseksi.</p> <p>Tarkastuslautakunta pitää hyvänä, että henkilöstöohjelman laatiminen on aloitettu ja että siinä on määritelty osaaminen ja sitä tukeva koulutus. Tämä edistää yhtenäistä johtamiskulttuuria sekä henkilöstön hyvinvointia ja työssä jaksamista.</p>
<p>Tarkastuslautakunta kysyi, miten hyvinvointialue varmistaa, että Hyte-työhön on riittävät resurssit.</p>	<p>Organisaationa hyte on resursseiltaan varsin pieni yksikkö, tällä hetkellä hyte-päällikkö ja kolme asiantuntijaa, joista päällikkö ja kaksi asiantuntijaa ovat määräaikaista (31.12.2025 saakka). Vuoden 2026 talousarvioon esitetään kolmen asiantuntijan määrärahaa, hyte-päällikkyyden järjestäminen ratkaistaan uuden palvelualueen organisoitumisen yhteydessä. Hyte-valmistelua tehdään lisäksi ostopalveluna eri kumppaneiden kanssa, mikä on tuonut valmisteluun myös ulkopuolisten tahojen näkökulmaa ja laajan hyte-kumppaniverkoston. Hyte-toiminnan osa-alueiden tarpeita ja panostuksia tehdään resurssien puitteissa ja tarvittaessa on oltava valmiutta suunnata henkilöresursseja monialaisemmin hyte-toimintaan.</p> <p>Nykyisen tasoisilla resursseilla mahdollistetaan rajallinen hyte-toiminnan suunnittelu, koordinaatio sekä verkostoyhteistyö.</p> <p>Oleennaista hyte-työn toteuttamiseksi on, että työ saadaan jalkautettua osaksi arjen palvelutuotantoa. Hyte-asiantuntijoiden työpanos on syytä säilyttää neutraalina suhteessa kentällä tehtävään työhön, keskittyen asiapohjaiseen koordinointiin ja koulutukseen sekä kaksisuuntaisen tiedonkulun varmistamiseen eri toimijoiden kesken. Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen kuuluu jokaisen hyvinvointialueen työntekijän tehtäviin.</p>	<p>Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että Hyte on sisällytetty strategiaan sekä talousarvioon ja sitä johdetaan selkeästi.</p>

Tarkastuslautakunnan arvio

Tarkastuslautakunta pitää kehitystä myönteisenä ja katsoo, että tehdyt toimenpiteet tukevat arviointikertomuksessa esiin nostettujen suositusten toteuttamista. Tarkastuslautakunta korostaa vaikuttavuuden seurannan tärkeyttä.

5 Tavoitteet ja niiden toteutuminen

Tarkastuslautakunta kävi arvioinnissa läpi valtuuston asettamien tavoitteiden toteutumista sekä hyvinvointialueen taloudellista tilannetta ja talouden tasapainotuksen onnistumista. Strategisista hankkeista arvioitiin LaNuPe-projekti.

Aluevaltuuston asettamat talouden ja toiminnan tavoitteet vuodelle 2025 on kirjattu talousarvioon ja aluehallitus on kuvannut tavoitteiden toteutumista tilinpäätösasiakirjassa.

Tarkastuslautakunnan arvio:

	Toteutunut
	Toteutunut osittain
	Ei toteutunut

5.1 ALUEVALTUUSTON NÄHDEN SITOVAT TAVOITTEET

Talousarviossa on määritelty talousarvion sitovat tavoitteet ja niiden seuranta. Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen strategiset mittarit tarkoittavat niitä seurattavia tunnuslukuja, joilla hyvinvointialue arvioi strategiansa toteutumista ja toimintansa onnistumista. Ne ovat aluevaltuustolle sitovia ja pohjautuvat hyvinvointialueen strategisen uudistusohjelman viiteen kärkeen eli menestystekijään.

Hyvinvointialueen strategiset tavoitteet ja aluevaltuustoon nähden sitovat mittarit hyvinvointialueen tasolla			
Strateginen tavoite	Strateginen mittari ja tavoite/tavoitearvo	Toteuma	Tarkastuslautakunnan arviointi
Hyte, kotona pärjääminen, palvelujen laatu ja vaikuttavuus, asiakas- ja potilasturvallisuus.	Asiakaskokemus NPS ⁴ . Tavoite ja tavoitearvo on NPS ≥ 75.	76,4	Toteutui.
Yhteydensaanti, palvelutarpeen arviointi, riittävät peruspalvelut, palvelujen jatkuvuus ja integraatio.	Palvelujen saatavuus. Arvioidaan: punainen < 90 %, keltainen 90–95 % ja vihreä 95–100 % palveluista toteutuu lakisääteisessä ajassa. Tavoitearvo ≥ 95	85,0 %	Ei toteutunut.
Hyvinvointialueella on riittävä, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö.	Lähtövaihtuvuus%. Tavoite ja tavoitearvo enintään 6 %.	3,9 %	Toteutui.
Toiminta on taloudellisesti kestäväällä pohjalla.	Vuosikate. ≥ 21,4 milj. euroa.	29,8 milj. euroa	Toteutui.
Luotettava ja vastuullinen organisaatio asiakkaille ja työntekijöille.	Henkilöstön eNPS ⁵ . Tavoite ja tavoitearvo ≥ 20.	3	Ei toteutunut.

Taulukko 1. Hyvinvointialueen strategiset tavoitteet, mittarit ja niiden toteuma. Lähde: Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen tilinpäätös 2025.

Strategisista viidestä tavoitteesta kolme toteutui ja kaksi jäi asetetusta tavoitteesta. Asiakaskokemus toteutui asetetun tavoitteen mukaisesti, mikä kertoo palvelujen koetusta laadusta. Palvelujen saatavuus jäi heikoksi (85 %, alle lakisääteisten aikarajojen tavoitetason), eikä tavoite toteutunut. Lähtövaihtuvuus oli selvästi alle tavoiterajan (3,9 %). Vuosikate ylitti tavoitetason. Talouden ainoan sitovan tavoitteen, vuosikatteen toteutuminen osoittaa myönteistä kehitystä taloudessa. Henkilöstön kokema luottamus organisaatiota kohtaa jäi selvästi tavoitetta alemmaksi.

Tarkastuslautakunnan havainnot:

Aluevaltuuston asettamat strategiset tavoitteet ja niihin kytkeytyvät mittarit toteutuivat vuonna 2025 osittain. Talouden strateginen tavoite ja siihen liittyvä mittari toteutuivat vuonna 2025 ja talouden kehitys kääntyi selvästi parempaan suuntaan. Palvelujen saatavuutta ja lakisääteisyttä koskevat tavoitteet eivät toteutuneet kaikilta osin, mikä heikentää strategisten kokonaistavoitteiden saavuttamista. Henkilöstöön liittyvät mittarit osoittavat sekä myönteistä kehitystä että haasteita, joihin tulee kiinnittää huomiota.

Vaikka henkilöstön saatavuus ja vuokratyövoiman käyttö vähenivät, henkilöstön suositteluindeksin jääminen selvästi tavoitetason alapuolelle osoittaa, että henkilöstön luottamus organisaatioon ja työhyvinvoinnin kokemus ovat edelleen heikolla tasolla. Tarkastuslautakunta arvioi, että jatkuvat muutokset, talouden sopeuttamistoimet sekä palvelujärjestelmään kohdistuva kuormitus heijastuvat henkilöstön kokemukseen organisaation toimivuudesta ja johtamisesta.

⁴ NPS- luku sijoittuu välille -100 ja + 100 välillä. Mitä korkeampi lukema on, sitä useampi asiakas kertoo suosittelevansa Siun soten palvelua.

⁵ eNPS-luku sijoittuu välille -100 – +100.

Tarkastuslautakunnan suositus:

Arviointivuoden tavoitteet ja mittarit eivät sisällä vaikuttavuuden arviointiin liittyvää näkökulmaa. Tarkastuslautakunta suosittaa, että vaikuttavuutta kuvaavia mittareita kehitetään siten, että tavoitteiden toteutumista voidaan arvioida tulosten ja vaikutusten näkökulmasta. Vaikuttavuuden arviointi on keskeistä, jotta toiminnan onnistumista voidaan tarkastella tavoitteiden ja saavutettujen vaikutusten näkökulmasta.

Henkilöstön eNPS-mittarin⁶ tavoitearvo oli 20, kun toteuma jäi tasolle 3. Tarkastuslautakunta suosittaa, että poikkeaman syyt analysoidaan ja henkilöstön kokemaa työhyvinvointia, johtamista ja työolosuhteita kehitetään tulosten perusteella.

5.2 LANUPE-PROJEKTI

Hyvinvointialueen strateginen uudistusohjelma sisältää talouden sopeuttamisohjelman lisäksi neljä toiminnan uudistamiseen keskittyvää strategista hanketta:

1. Asiakas- ja potilastietojärjestelmä -projekti
2. Lasten, nuorten ja perheiden (LaNuPe) palveluintegraatio -projekti
3. Kotoa kotiin -projekti
4. Ostopalvelujen strateginen ohjaus -projekti.

Tarkastuslautakunta valitsi arviointikohteeksi LaNuPe-projektin. Vuoden 2024 arviointikertomuksessa tarkastuslautakunta totesi, että hyvinvointialue tarvitsee pitkäjänteistä kehittämistä ja riittävää resursointia lapsi- ja perhepalvelujen järjestämiseen oikea-aikaisesti ja tehokkaasti. Pohjois-Karjalassa todettiin jo vuonna 2019, että panostaminen ennaltaehkäiseviin palveluihin, kuten varhaiseen tukeen ja perheiden hyvinvointia edistäviin toimiin, voi vähentää raskaampien palvelujen tarvetta myöhemmin. Tarkastuslautakunta esitti kysymyksen, onko nyt aika panostaa muutokseen riittävillä resursseilla, jotta LaNuPe-hankkeen tavoitteet voidaan saavuttaa.⁷

Tilannekuva lasten, nuorten ja perheiden palveluissa

Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen lasten, nuorten ja perheiden palveluissa painopiste on pitkään ollut viimesijaisissa ja raskaimmissa palveluissa, kuten lastensuojelun sijaishuollossa sekä lasten- ja nuorisopsykiatrisessa erikoissairaanhoidossa.⁸ Alaikäiseen väestöön suhteutetut sosiaali- ja terveydenhuollon kustannukset olivat THL:n arvion mukaan vuonna 2024 lähes kolmanneksen maan keskitasoa korkeammat. Sosiaalihuollon ja lastensuojelun kustannukset olivat valtakunnallisesti toiseksi korkeimmat, vaikka palvelutarpeeseen suhteutettuina ne jäivät selvästi

⁶ eNPS-luku sijoittuu välille -100 – +100.

⁷ Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen arviointikertomus 2024.

⁸ Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen tarkastuslautakunnan arviointikertomus 2024. LaNuPe-projektisuunnitelma 2025–2027.

keskitasoa alemmiksi. Lastensuojeluilmoitusten määrä kasvoi, ja ilmoitusten kohteena olevien alaikäisten osuus nousi maan keskitasolle. Vuoden 2025 arvioinnissa kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten osuus oli yksi maan korkeimmista.⁹

LaNuPen projektisuunnitelmassa todetaan, että hyvinvointialueen palvelukokonaisuus epäonnistuu liian usein tehtävässään tarjota oikea-aikaista, vaikuttavaa tukea ja hoitoa lapsille, nuorille ja heidän perheilleen psykososiaalisissa ongelmissa. Hoidon ja tuen ennakoivuus, jatkuvuus sekä asiakaslähtöinen palvelujen yhteensovittaminen eivät toteudu tavoitellulla tavalla. Talouden näkökulmasta tämä on merkinnyt kustannusten jatkuvaa nousua viime vuosina.¹⁰

Ministeriöiden 24.1.2025 päivätyssä pöytäkirjassa todetaan toimenpidesuositukseksi, että Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen on varmistettava lasten, nuorten ja perheiden perustason palveluiden saatavuus erityisesti varhaisen tuen osalta.¹¹ Syksyllä 2025 järjestetyssä neuvottelussa toimenpidesuositukseksi korostettiin lisäksi, että hyvinvointialueen tulee varmistaa lasten ja nuorten riippuvuus- ja mielenterveyspalvelujen järjestäminen vahvistamalla perustason palveluja.¹²

Pohjois-Karjalan hyvinvointialueelle myönnettiin lisärahoitusta, jolle asetettiin ehtoja. Hyvinvointialueen on varmistettava muun muassa, että lastensuojelun sijaishuollon ja avohuollon tukipalvelujen sekä nuorten mielenterveys- ja päihdepalvelujen osalta esiintyviä lakisääteisen tason toteutumisen puutteita korjataan.¹³

LaNuPe-projekti 2025–2027

Lasten, nuorten ja perheiden palveluintegraatioprojekti (LaNuPe) on talousarviossa 2025 määritelty hyvinvointialueen strategisen uudistusohjelman keskeiseksi hankkeeksi, jonka tavoitteena on vahvistaa perustason palveluja ja parantaa palvelujärjestelmän kustannusvaikuttavuutta. Projektin kautta pyritään vähentämään raskaiden erityistason palvelujen käyttöä, vahvistamaan integroivaa johtamista sekä kehittämään perhekeskustoimintaa siten, että palvelut ovat perheille entistä saavutettavampia.

LaNuPe toimii laajana kokonaisuutena, joka koostuu noin 30 osaprojektista ja ohjaa koko hyvinvointialueen lasten, nuorten ja perheiden palvelujen kehittämistyötä. Tavoitteena on rakentaa palvelukokonaisuus, joka vastaa aiempaa paremmin kohdeväestön tarpeisiin ja toimii yhtenäisenä, yhteensovitettuna ja vaikuttavana kokonaisuutena. Hankkeen toteutusta on tuettu valtion erillirahoituksella, jonka käyttö päättyi vuoden 2025 lopussa. Lisäksi lasten ja nuorten perustason kiireetöntä psykiatrasta sairaanhoitoa tarjoava Mieli-yksikön ensimmäinen toimintavuosi rahoitettiin siirtyvästä toimialuerahoituksesta, hankerahoituksesta ja määräaikaisesta valtionavustuksesta.

⁹ Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen Pohjois-Karjalan hyvinvointialueella. Alueellinen asiantuntija-arvio, syksy 2025. 29/2025. THL. s. 26.

¹⁰ LaNuPe-projektisuunnitelma 2025–2027.

¹¹ Pohjois-Karjalan hyvinvointialueneuvottelu. Pöytäkirja 24.1.2025 VN/29738/2024. [1c7f57fc-4d00-db40-7356-568902019ac4](#).

¹² Pohjois-Karjalan hyvinvointialueneuvottelu. Pöytäkirja 12.11.2025 VN/29988/2025. [3d3cf27d-0ef8-21bf-39ad-f5b4068822d2](#).

¹³ Valtioneuvoston päätös VM/2025/171. [Valtioneuvoston päätös VM/2025/171 - Valtioneuvosto](#).

LaNuPe-hankkeen viitekehystenä toimii yhteisövaikuttavuus, joka on tapa kehittää paikallista palvelujärjestelmää väestö- ja järjestelmätason muutosten aikaansaamiseksi. Yhteisövaikuttavuus muodostuu yhteisön jäsenten ja organisaatioiden muodostamassa verkostossa, joka oppii yhdessä, yhdistää ja kohdistaa toimintaansa tavoiteltujen muutosten saavuttamiseksi.¹⁴ Yhteisövaikuttavuustyössä hyvinvointialue, kunnat, seurakunnat ja järjestöt toteuttavat yhteistyössä paikallisia ratkaisuja lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin vahvistamiseksi.

Yhteisövaikuttavuustyön tavoitteena on korjata palvelujärjestelmän valuvikoja ja pirstaleisuutta kehittämällä sektorirajat ylittäviä toimintamalleja, jotka tukevat lapsiperheiden hyvinvointia ennakoivasti ja kokonaisvaltaisesti. Toiminnan onnistuminen edellyttää yhteisiä käytäntöjä, yhtenäistä johtamista ja jaettua ymmärrystä ratkaistavista ilmiöistä.¹⁵

Projektille on nimetty projektiryhmä ja projektityöryhmä. Työryhmät ovat toimineet yhdistettynä suurempana ryhmänä, johon kuuluu asiantuntijoita myös muista organisaatioista. Alkuvuonna 2025 projektin puheenjohtaja tuli terveyden- ja sairaanhoidon toimialueelta ja loppuvuonna perhe- ja sosiaalipalvelujen toimialueelta. Puheenjohtajuus toteutuu oman toimen ohella.¹⁶ Puheenjohtajuus on vaihdellut toimialueiden välillä ja on hoitunut oman työn ohella, mikä luo hankkeen johtamismalliin liittyviä haasteita.

Projektin haaste toimeenpanossa ovat olleet henkilöstöresurssit. Projektille ei ole osoitettu omaa henkilöstöä, ja kesällä 2025 avoinna olleeseen osa-aikaiseen projektivastuuhenkilön tehtävään ei saapunut yhtään hakemusta. Osa projektitehtävistä on sisällytetty uuteen perhepalvelujen erityisasiantuntijan tehtävään. THL:n asiantuntija-arvio (2025) korostaa, että uusien toimintamallien juurruttaminen edellyttää vahvaa muutosjohtamista sekä organisaatiokulttuurin että resursoinnin näkökulmasta.¹⁷ Nykyresursseilla riski hankkeen etenemisen hidastumisesta ja toimintamallien juurtumattomuudesta on merkittävä.

LaNuPe-projektin kehittämistoimet vuonna 2025

LaNuPe-projektin toteutuksessa on vuonna 2025 edistetty useita perustason palveluja vahvistavia kehittämistoimia. Hyvinvointialueelle perustettu Mieli-yksikkö kokoaa yhteen lasten ja nuorten perustason mielenterveyspalveluja. Yksikköön on siirtynyt henkilöstöä useista yksiköistä. Ensimmäinen psykologi aloitti työnsä alkuvuodesta 2025, ja yksikköön on saatu palkattua osa-aikaisia lääkäreitä.¹⁸

Osana palvelujen integraatiota on ryhdytty vahvistamaan yhteensovittavan johtamisen rakenteita. Tämä on toteutunut laajoina hallinnon kokouksina ja viikkojohtamisen käytäntöinä, joiden tavoitteena on parantaa toimialo-

¹⁴ LaNuPe-projektisuunnitelma 2025–2027.

¹⁵ LaNuPe-projektisuunnitelma 2025–2027.

¹⁶ Tarkastuslautakunnan kokous 9.2.2026 § 15.

¹⁷ Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen Pohjois-Karjalan hyvinvointialueella Alueellinen asiantuntija-arvio, syksy 2025. 29/2025. THL.

¹⁸ Tarkastuslautakunnan kokous 9.2.2026 § 15.

jen välistä koordinaatiota ja yhteisiä toimintamalleja. Palvelujen saavutettavuutta on parannettu ottamalla käyttöön Siun soten perhepuhelin, joka tarjoaa keskitetyn kontaktikanavan sosiaali- ja terveystalouteihin. Perhepuhelin tukee monialaista alkuarviointia ja yhden yhteydenoton periaatetta.

Perhekeskusverkoston kehittäminen on vahvistanut varhaisen tuen toimintakulttuuria. Perhekeskustiimit ovat aloittaneet Joensuun, Ilomantsin ja Kontiolahden alueilla. Tiimien tehtävänä on kehittää palvelujen yhteensovittamismalleja sekä tunnistaa ja torjua perheiden hyvinvointia uhkaavia ilmiöitä eri toimijoiden yhteistyönä. Tavoitteena on toimia ennakoivasti ja ehkäistä haasteiden kärjistymistä. Toimintamallien juurtumista tukemaan on kehitetty alueellista tilannekuvaa sekä yhteistä ja toimialarajat ylittävää työskentelyä. Lisäksi toimintakulttuurin muutosta seuraavat mittarit ovat valmistumassa, mikä tukee hankkeen vaikutusten systemaattista arviointia.¹⁹

Taloudellisesta näkökulmasta LaNuPe-hankkeen tavoitteena on siirtää palvelupainopistettä raskaista erityistason palveluista kohti kevyempiä, ennaltaehkäiseviä palveluja. Projektisuunnitelman mukaan kustannussäästöt realisoituvat vasta useamman vuoden aikajänteellä, ja alkuvaiheessa muutos edellyttää kustannusten nousun hyväksymistä. Säästöpotentiaalin arviointiin liittyy epävarmuutta, sillä mallinnukset ovat suuntaa antavia ja samanaikaiset talouden sopeutustoimet voivat vaikuttaa kehittämistyön tuloksiin.²⁰

LaNuPe-projektin tavoitteiden toteutuminen vuonna 2025:

Tavoite	Eteneminen tilinpäätös25	Tarkastuslautakunnan arviointi
Palveluintegraatio	Toimintojen yhteensovittaminen etenee, ja perhepuhelimien pilottisuunnitelma valmistui ja pilotointi on aikataulussaan. Yhteensovittavan johtamisen rakenne luotiin vuonna 2025, ja sen toiminta alkoi syksyllä.	Integraatiota on edistetty toiminnallisilla ja johtamiseen liittyvillä toimilla. (Moniammatilliset toimintamallit, Mieli-yksikkö, yhteensovittava johtaminen)
Painopisteen siirtäminen raskaista palveluista ennaltaehkäisyyn ja kevyempään tukeen	Toimintaympäristömuutokset ovat luoneet projektin lähtötilanteeseen uusia haasteita Valtiontalouden haasteet heijastuvat lapsiperheiden talouteen, ja kuntataloudet haastavat mm. lasten- ja nuorten paikallisia tukimuotoja kuten harrastustoiminnan mahdollisuuksia. Toimintaympäristömuutokset haastavat tavoitteen saavuttamista vaikkakin LaNuPe palveluintegraatioprojekti etenee suunnitellusti.	Painopisteen siirtäminen on merkittävä rakenteellinen ja toimintakulttuurinen muutos. Se edellyttää muun muassa riittäviä resursseja ja toimintamallien uudistamista.
Lastensuojelun sijaishuollon kustannusten nousun taittuminen		Kehittämisprojektin kannalta on tärkeää, että kustannuskehitystä tarkastellaan yhdessä palvelujen vaikuttavuuden ja lasten sekä perheiden hyvinvoinnin kanssa.

Taulukko 2. LaNuPe-projektin tavoitteiden toteutuminen. Lähde: Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen tilinpäätös 2025.

Tilinpäätöksen mukaan LaNuPe-projekti etenee tavoitteidensa suuntaisesti, mutta ulkoiset taloudelliset ja toimintaympäristön muutokset lisäävät epävarmuutta ja korostavat vaikuttavuuden ja resurssien kohdentamisen merkitystä jatkossa. Lisäksi tilinpäätöksessä todetaan, että Mieli-yksikössä, joka kokoaa yhteen lasten ja nuorten psykiatrisen ja mielenterveystyön osaamista, oli asiakkaita noin 800 ja käyntejä noin 5500. Yksikkö nähdään tärkeänä osana lasten ja nuorten mielenterveystalouteiden uudistamista ja palveluketjujen sujuvoittamista

¹⁹ Tarkastuslautakunnan kokous 9.2.2026 § § 15.

²⁰ LaNuPe-projektisuunnitelma 2025–2027.

Tarkastuslautakunnan arvioinnin mukaan LaNuPe-projektin tavoitteissa on edetty. Moniammatillisten toimintamallien kehittäminen, perhepuhelimen pilotoinnin eteneminen, Mieli-yksikkö sekä yhteensovittavan johtamisen rakenteen luominen tukevat projektin tavoitteita. Painopisteen siirtäminen raskaista palveluista ennaltaehkäisevään ja kevyempään tukeen on laaja ja pitkäkestoinen muutos, jonka onnistuminen edellyttää riittäviä resursseja, systemaattista toimeenpanoa ja toimintakulttuurin muutosta.

Tarkastuslautakunnan havainnot:

Hankkeella on strateginen merkitys alueella. Toimeenpano on edennyt, mutta sen vaikuttavuus ei vielä näy palvelujärjestelmän kevenemisenä ja kustannusten nousun taittumisena. Palvelurakenteen uudistaminen on haasteellista ja väistämättä pitkän aikavälin projekti, koska se koskee samanaikaisesti rakenteita, toimintatapoja, osaamista, rahoitusta ja asenteita.

Oman työn ohella toteutettava projekti voi kohdata rakenteellisia ja toiminnallisia riskejä varsinkin sosiaali- ja terveydenhuollossa, jossa perustyö on kuormittavaa. Nämä riskit eivät kuvaa henkilöstön osaamista tai tahtoa, vaan organisaation rakenteita ja arjen kuormitusta.

Tarkastuslautakunnan suositus:

Tarkastuslautakunta suosittelee, että LaNuPe-kokonaisuuden johtamis- ja vastuurakenne tehdään näkyväksi. Projektiin tulee laatia mittarit kokonaisuuden seurantaan.

Projekti on tärkeä strateginen kokonaisuus, joka edellyttää riittävää henkilöstöresurssia. Nykyinen toimintamalli, jossa projektia toteutetaan oman työn ohella, ei riittävästi tue projektin tavoitteiden saavuttamista. Tämän vuoksi projektille tulee varata päätoiminen henkilöstö.

5.3 TOIMIALUEIDEN OPERATIIVISET MITTARIT

Toimialueet ovat johtaneet operatiiviset mittarit hyvinvointialueen strategisista tavoitteista ja mittareista, jotka raportoidaan aluevaltuustolle. Toimintakatteen toteutumisesta toimialueet raportoivat aluehallitukselle osavuosi-katsauksessa ja muista operatiivisista mittareista mahdollisuuksien mukaan kuukausittain hyvinvointialuejohtajalle.

Valtuuston strategiassa ja talousarviossa asettamat tavoitteet konkretisoituvat palveluiksi palvelutuotannossa. Tavoitteiden toteutuminen kuvaa myös sitä, miten aluehallitus ja hyvinvointialuejohtaja ovat onnistuneet ohjaamaan toimintaa valtuuston asettaminen päämäärien mukaisesti.

Palvelutuotannon järjestämisestä vastaavat toimialueet vuonna 2025 olivat:

- terveys- ja sairaanhoitopalvelut,
- ikääntyneiden palvelut,
- perhe- ja sosiaalipalvelut,
- pelastuslaitos ja turvallisuuspalvelut ja
- ympäristöterveydenhuolto.

5.3.1 Perhe- ja sosiaalipalvelut

Lakisääteisen vuosineuvottelun yhteydessä 5.11.2024 ministeriöt²¹ antoivat toimenpidesuosituksena vuodelle 2025 muun muassa sen, että alueen on määrätietoisesti jatkettava toiminnan ja palvelujen uudistamista sekä talouden tasapainottamista sekä varmistettava lasten, nuorten ja perheiden perustason palveluiden saatavuus erityisesti varhaisen tuen osalta.

Perhe- ja sosiaalipalveluissa toteutettiin organisaatiomuutos, jossa palvelualueiden määrä väheni viidestä kolmeen²² sekä aloitettiin sosiaalipalvelujen toimialueen valmistelu yhdessä ikääntyneiden palvelujen kanssa.

Perhe- ja sosiaalipalvelut ovat mukana LaNuPe-kehittämisessä. Lisäksi lastensuojelun työtä kehitetään Turvaverkkoja nuorten tulevaisuuteen -hankkeessa. Palvelutarve kasvoi sosiaaliturvan heikennysten, lisääntyneiden mielen-terveysaasteiden ja lastensuojelun monimutkaistuvien tilanteiden vuoksi

Lastensuojelussa on kehitetty perhehoitoa sekä perustettu perhehoitotiimi, jolla pyritään vähentämään laitossijoituksia. Vammaispalveluissa toimeenpantiin uusi vammaispalvelulaki, mikä johti muutoksiin toimintamalleissa. Työkäisten palveluissa työllisyysuudistus lisäsi yhteistyötarpeita, ja tuetun asumisen palvelut laajenivat.

Perhe- ja sosiaalipalvelujen operatiivisen mittariston toteutuminen:

Operatiiviset tavoitteet	Operatiivinen mittari ja tavoite/tavoitearvo	Tilinpäätös 2025
Toimialueen asiakkaat ovat tyytyväisiä.	Kuinka todennäköisesti asiakkaat suosittelevat toimialueen palveluja muille? NPS, Tavoitearvo muutettiin 35/ovk1.	53
Lapsiperhepalvelujen ja lastensuojeluilmoitusten käsittely määräajassa.	Lastensuojeluilmoitusten käsittelyaika 7 arkipäivää. Ilmoitukset käsitellään lakisääteisen määräajan puitteissa. Tavoitearvo 100 %.	98 %
Palvelutarpeen arviointien valmistuminen määräajassa.	Palvelutarpeen arviointien käsittelyaika 3 kk. Palvelutarpeen arvioinnit laaditaan lakisääteisen määräajan puitteissa. Tavoitearvo 100 %.	99 %
Toimeentulotukihakemusten käsittely määräajassa. ²³	Toimeentulotukihakemusten käsittelyaika 7 arkipäivää. Hakemukset käsitellään lakisääteisen määräajan puitteissa. Tavoitearvo 100 %.	100 %

²¹ Pohjois-Karjalan hyvinvointialueneuvottelu pöytäkirja 24.1.2025 VN/29738/2024.

²² Talousarviokirja 2025 ja taloussuunnitelma 2026–2028.

²³ laki toimeentulotuesta (1412/1997): Täydentävästä ja ehkäisevästä toimeentulotuesta vastaavat hyvinvointialueet.

Vammaispalveluhakemusten käsittely määräajassa.	Vammaispalveluhakemusten käsittelyaika 7 arkipäivää ²⁴ . Hakemukset käsitellään lakisääteisen määräajan puitteissa. Tavoitearvo 100 %.	96 %
Vammaispalvelun asumisen asiakkaiden kaatumisten vähentäminen.	RAI-ID -arviointi. Turvallisuus: kaatunut 5 RAI ID palauteraportissa. Tavoitearvo 10 %.	Ei tietoa
Toimialueella on hyvinvoiva henkilöstö.	Henkilöstön lähtövaihtuvuus. Henkilöstön lähtövaihtuvuus alittaa tavoitearvon 6 %.	5,8 %
Toimialueen talous on tasapainossa.	Toimintakate. Toimintakate on enintään talousarvion mukainen.	-165,8 M€
Toimialueen luottamus ja maine ovat kunnossa.	eNPS. Kuinka todennäköisesti toimialueen työntekijät suositelisivat Siun sotea työnantajana muille? eNPS. Tavoitearvo 20.	1

Taulukko 3. Perhe- ja sosiaalipalvelujen operatiivinen mittaristo. Lähde: Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen tilinpäätös 2025.

Taloudellisesti toimialue jäi noin 9 milj. euroa alijäämäiseksi, mikä johtui erityisesti asiakaspalvelujen ostoista. Talouspaineista huolimatta lakisääteiset käsittelyajat saatiin tuotettua pääsääntöisesti määräajassa, asiakaskokemus parani ja henkilöstön pysyvyys vahvistui. Henkilöstön työnantajakokemus on sen sijaan alhaisella tasolla.

5.3.2 Ikääntyneiden palvelut

Lakisääteisen vuosineuvottelun yhteydessä 5.11.2024 ministeriöt²⁵ antoivat toimenpidesuosituksena vuodelle 2025 muun muassa sen, että alueen on määrätietoisesti jatkettava toiminnan ja palvelujen uudistamista sekä talouden tasapainottamista.

Osana palvelurakenteen keventämistä toimialueella kehitettiin perhehoitoa. Asumispalveluiden henkilöstömitoitustasi laski, ja sieltä vapautui henkilöstöä muihin tehtäviin.

Ikääntyneiden palvelujen operatiiviset mittarit:

Operatiiviset tavoitteet	Operatiivinen mittari ja tavoite/tavoitearvo	Tilinpäätös 2025
Toimialueen asiakkaat ovat tyytyväisiä.	Kuinka todennäköisesti asiakkaat suosittelevat toimialueen palveluja muille? NPS ja tavoite 75. Tavoitearvo muutettiin 55/ovk1.	50
Palvelutarve todennetaan oikea-aikaisesti.	Palvelutarpeen arvioinnin aloittaminen määräajassa yli 75 vuotta täyttäneille 7 arkipäivässä. Tavoitearvo 100 %.	73 %
Toimialueen palvelut ovat tarvetta vastaavat.	Omaishoidontuen saatavuus määräajassa, 3 kk. Tavoitearvo 100 %.	100 %
Toimialueen palvelut ovat tarvetta vastaavat.	Kotihoitopalvelun saatavuus määräajassa 7 arkipäivässä. Tavoitearvo 100 %.	41 %
Toimialueen palvelut ovat tarvetta vastaavat.	Asumispalvelujen saatavuus määräajassa, 3 kk. Tavoitearvo 100 %.	34 %
Toimialueella on hyvinvoiva henkilöstö.	Henkilöstön lähtövaihtuvuus. Henkilöstön lähtövaihtuvuus alittaa tavoitearvon 6 %.	4 %

²⁴ Tarkastuslautakunnan lisäys arkipäivää. Tilinpäätöksen taulukossa ei ollut mainittu arkipäivää.

²⁵ Pohjois-Karjalan hyvinvointialueneuvottelu pöytäkirja 24.1.2025 VN/29738/2024.

Toimialueen talous on tasapainossa.	Toimintakate. Toimintakate on enintään talousarvion mukainen.	-152,4 M€.
Toimialueen luottamus ja maine ovat kunnossa.	eNPS. Kuinka todennäköisesti toimialueen työntekijät suosittelisivat Siun so- tea työnantajana muille? eNPS. Tavoitearvo 20.	9

Taulukko 4. Ikääntyneiden palvelujen operatiivinen mittaristo. Lähde: Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen tilinpäätös 2025.

Väestörakenteen takia ikääntyneiden palvelutarve kasvaa voimakkaasti. Tähän on pyritty vastaamaan lisäämällä henkilöstöä kotihoitoon sekä kotona asumista tukeviin palveluihin. Toimialueella oli haasteita tuottaa lakisääteiset palvelut. Asumispalvelujen saatavuus toteutui vain 34-prosenttisesti tavoitteen ollessa 100 prosenttia, ja kotihoidon palvelujen saatavuus jäi 41 prosenttiin. Palvelutarpeen arviointi valmistui määräajassa 73 prosentissa tapauksista. Nämä luvut kuvaavat palvelujärjestelmän kuormittumista, mutta myös sitä, että rakenteelliset ongelmat heijastuivat myös asiakkaiden arkeen. Samaan aikaan asiakastytyvyisyys (NPS) jäi tavoitteestaan. Omaishoidontuen saatavuus pystyttiin toteuttamaan lakisääteisessä ajassa.

Ikääntyneiden palvelujen toimialueen talous oli 6,5 milj. euroa alijäämäinen. Toimintakulut kasvoivat erityisesti asumispalvelujen ostoissa, työvoiman vuokrauksessa ja omaishoidon menojen nousussa. Samalla toimintatuotot kasvoivat maltillisesti. Toimialue sai lisämäärärahoitusta lakisääteisten palveluiden toteuttamiseen (asuminen, palvelujen tarpeen arviointi) ja korjaaviin toimenpiteisiin ryhdyttiin heti loppuvuodesta 2025.

Perhehoitoa kyettiin lisäämään sekä kiertävänä että lyhytaikaisena toimintana. Tämä kehittämistyö tukee myös pitkän aikavälin tavoitetta keventää raskaita asumispalveluratkaisuja.

Henkilöstön työnantajakokemus on melko alhaisella tasolla.

5.3.3 Terveys- ja sairaanhoitopalvelut

Lakisääteisen vuosineuvottelun yhteydessä 5.11.2024 ministeriöt²⁶ antoivat toimenpidesuosituksena vuodelle 2025 muun muassa sen, että alueen on määrätietoisesti jatkettava toiminnan ja palvelujen uudistamista sekä talouden tasapainottamista sekä varmistettava lasten, nuorten ja perheiden perustason palveluiden saatavuus erityisesti varhaisen tuen osalta.

Toimialue organisoitui viiteen palvelualueeseen: sairaalapalvelut, vastaanottopalvelut, kuntoutumisen palvelut, hoitotyön palvelut sekä terveys- ja sairaanhoitopalvelujen yhteiset palvelut. Palvelustrategiaa toimeenpantiin toimialueella erityisesti vastaanottopalvelujen ja kuntoutuksen toimintana.

Työvoiman saatavuus on parantunut. Perusterveydenhuollossa lääkäritilanne on parantunut edelleen, ja ostopalveluja on kyetty vähentämään merkittävästi. Myös hammaslääkäripalveluissa on onnistuttu vähentämään lääkäripalvelujen ostoja. Hoitotyövoiman saatavuus on parantunut selvästi.

²⁶ Pohjois-Karjalan hyvinvointialueneuvottelu pöytäkirja 24.1.2025 VN/29738/2024.

Mielenterveys- ja päihdepalveluissa on jatkettu uusien toimintatapojen hyödyntämistä sekä palvelu- ja hoitoketjujen kehittämistä.

Terveys- ja sairaanhoitopalvelujen operatiiviset mittarit:

Operatiiviset tavoitteet	Operatiivinen mittari ja tavoite	Tilinpäätös 2025
Toimialueen asiakkaat ovat tyytyväisiä.	Kuinka todennäköisesti asiakkaat suosittelevat toimialueen palveluja muille? NPS ja tavoite 75. Tavoitearvo 75.	83,2
Hoitoon pääsy erikoissairaanhoidossa (hoidon tarpeen arvio).	Hoitoonpääsy esh hoidontarpeenarvio, hoitotakuun mukainen. Tavoitearvo 100 %.	80 %
Hoitoon pääsy erikoissairaanhoidossa (hoitojono).	Hoitoonpääsy esh hoitojono, hoitotakuun mukainen. Tavoitearvo 100 %.	66 %
Hoitoon pääsy perusterveydenhuollossa (suun terveydenhuolto).	Hoitoonpääsy suun terveydenhuolto, hoitotakuun mukainen. Tavoitearvo 100 %.	99 %
Hoitoon pääsy perusterveydenhuollossa (avosairaanhoito).	Hoitoonpääsy PTH, hoitotakuun mukainen. Tavoitearvo 100 %.	95 %
Toimialueella on hyvinvoiva henkilöstö.	Henkilöstön lähtövaihtuvuus alittaa tavoitearvon 6 %.	3,4 %
Toimialueen talous on tasapainossa.	Toimintakate on enintään talousarvion mukainen.	-301,1 M€.
Toimialueen luottamus ja maine ovat kunnossa.	Kuinka todennäköisesti toimialueen työntekijät suosittelisivat Siun sotea työnantajana muille? eNPS. Tavoitearvo 20.	-6

Taulukko 5. Terveys- ja sairaanhoitopalvelujen operatiivinen mittaristo. Lähde: Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen tilinpäätös 2025.

Terveys- ja sairaanhoitopalvelujen keskeisin haaste oli kiireettömän erikoissairaanhoidon hoitoon pääsy. Valvira velvoitti (Päätös 8.10.2025, V/14924/2025) hyvinvointialuetta saattamaan erikoissairaanhoidon hoitoon pääsyn lakisäateiselle tasolle 30.4.2026 mennessä kahden miljoonan euron uhkasakon uhalla. Jonojen purkamiseen kohdennettiin lisärahoitusta. Loppuvuodesta 2025 jonot kääntyivät laskuun, ja toimialueen tavoitteena on saada hoitoon pääsy erikoissairaanhoidossa mahdollisimman hyvälle tasolle 30.4.2026 mennessä.

Perusterveydenhuollossa tilanne oli parempi. Vastaanottopalveluissa hoitoon pääsy toteutui vuoden aikana 95-prosenttisesti määräajassa, ja suun terveydenhuollossa jopa 99-prosenttisesti. Erityisesti suun terveydenhuollossa palvelusetelien ja liikkuvien yksiköiden käyttö paransi saatavuutta. Digipalvelut laajenivat ja vähensivät puhelinruuhkia. Rekisteröityneitä digipalvelujen käyttäjiä oli vuoden 2025 loppuun mennessä yhteensä yli 49 000.

Tilikauden tulos oli ylijäämäinen, koska valtioneuvoston myöntämästä lisärahoituksesta ei ehditty käyttää kaikkea vuoden 2025 puolella, mikä näkyy kulujen pienempänä toteutmana suhteessa muutettuun talousarvioon. Lisäksi tarvikehankinnat minimoitiin loppuvuonna. Henkilöstön saatavuus parani ja työkykyperäiset poissaolot vähenivät. Henkilöstön eNPS-tulos jäi selvästi asetetusta tavoitteesta. Luku -6 kertoo, että suosittelemuus työnantajaa kohtaan on heikko.

5.3.4 Pelastuslaitos ja turvallisuuspalvelut

Lakisääteisen vuosineuvottelun yhteydessä 5.11.2024 ministeriöt²⁷ antoivat toimenpidesuosituksena vuodelle 2025 muun muassa sen, että alueen on jatkettava toiminnan uudistamista, onnettomuuksien määrää tulee vähentää tehokkaasti ja tulipalojen määrä tulee puolittaa vuoteen 2030 mennessä. Lisäksi alueen tulee onnettomuuksien ehkäisytyössä kiinnittää huomiota laadun ja vaikuttavuuden vahvistamiseen, parantaa toimintavalmiutta alueella toimintaympäristön riskejä vastaavalle tasolle, varmistaa, että väestönsuojeluun varautumiseen kohdennetut resurssit ja osaaminen ovat riittävät ja suuntautuvat lakisääteisten tehtävien toteuttamiseen, sekä kiinnittää erityistä huomiota pelastusalan työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen.

Vuonna 2025 hyväksyttiin pelastustoimen ja ensihoitopalveluiden palvelutasopäätökset vuosille 2026–2029.

Pelastuslaitos ja turvallisuuspalvelut operatiiviset mittarit:

Operatiiviset tavoitteet	Operatiivinen mittari ja tavoite	Tilinpäätös 2025
Toimialueen asiakkaat ovat tyytyväisiä.	Kuinka todennäköisesti asiakkaat suosittelevat toimialueen palveluja muille? NPS ja tavoite 75.	92
Palvelujen saatavuus.	Ensimmäisen pelastusyksikön toimintavalmiusaika (mediaani). Pelastustoimen ensimmäisen yksikön onnettomuuskohteen tavoittamisaika 9:00 min.	92 %
Viranomaisvalvonnan suunnitelman toteutuminen.	Valvontasuunnitelman toteutuminen A1-A6 kohteissa. Riskikohteiden palotarkastukset % asetetusta tavoitteesta, 100 %.	85 %
Toimialueiden välisen integraation toteutuminen.	Palveluintegraation kehittyminen. Yhteistyötehtävien lukumäärät muiden toimialueiden kanssa (virka-aputehtävät ja kotiin vietävät palvelut), 3000 tehtävää.	100 %
Palvelujen saatavuus.	Ensihoitoyksikön potilaan tavoittamisaika ydintaajama. Tavoittamisaika 50 % A-B kiireellisyysluokan tehtävissä sekä tavoittamisaika 90 % A-B kiireellisyysluokan tehtävissä, 8:00 min/12:00 min.	100 %
Palvelujen saatavuus.	Ensihoitoyksikön potilaan tavoittamisaika muu taajama. Tavoittamisaika 50 % A-B kiireellisyysluokan tehtävissä sekä tavoittamisaika 90 % A-B kiireellisyysluokan tehtävissä, 10:00 min/25:00 min.	100 %
Palvelujen saatavuus.	Ensihoitoyksikön potilaan tavoittamisaika asuttu maaseutu. Tavoittamisaika 50 % A-B kiireellisyysluokan tehtävissä sekä tavoittamisaika 90 % A-B kiireellisyysluokan tehtävissä, 20:00 min/ 35 min.	100 %
Toimialueella on hyvinvoiva henkilöstö.	Henkilöstön lähtövaihtuvuus alittaa tavoitearvon 6 %.	1 %
Toimialueen talous on tasapainossa.	Toimintakate on enintään talousarvion mukainen, muutettu -28,7 M€.	-29,1 M€.
Toimialueen luottamus ja maine ovat kunnossa.	Kuinka todennäköisesti toimialueen työntekijät suosittelisivat Siun sotea työnantajana muille? eNPS. Tavoitearvo 20.	-9

Taulukko 6. Pelastuslaitos ja turvallisuuspalvelujen operatiivinen mittaristo. Lähde: Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen tilinpäätös 2025.

²⁷ Pohjois-Karjalan hyvinvointialueneuvottelu pöytäkirja 24.1.2025 VN/29738/2024.

Pelastustoimessa lisärahoitus kohdennettiin palvelutason turvaamiseen, onnettomuuksien ehkäisyyn sekä väestönsuojelun ja varautumisen vahvistamiseen.

Tilikauden tulos jäi 0,4 milj. euroa alijäämäiseksi, ja toimintakulut ylittivät talousarvion noin 0,5 milj. eurolla. Henkilöstökulut ylittyivät ja laajat metsäpalot toivat noin 0,2 milj. euron lisäkustannukset. Samaan aikaan sopeuttamisohjelman tavoitteet ylitettiin.

Henkilöstön lähtövaihtuvuus oli vain yksi prosentti, mikä poikkeaa muun hyvinvointialueen keskiarvosta. Toimialueen eNPS arvo oli organisaation heikoin -9.

5.3.5 Ympäristöterveydenhuolto

Ympäristöterveydenhuollon toimialueen tehtävänä on tuottaa kunnalliset ympäristöterveydenhuollon palvelut 13 pohjoiskarjalaiselle kunnalle. Toimialue jakaantuu kolmeen vastuualueeseen: eläinlääkintähuoltoon, terveystalvontaan ja yhteisiin palveluihin.

Ympäristöterveydenhuollon toiminnan rahoittajina toimivat Pohjois-Karjalan kunnat. Ympäristöterveydenhuollon tilikausi on valmisteltu ylijäämäiseksi, mikä mahdollistaa konsernipalvelujen toimikuluina olevien sisäisten erien kattamisen.

Ympäristöterveydenhuollon operatiiviset mittarit:

Operatiiviset tavoitteet	Operatiivinen mittari ja tavoite	Tilinpäätös 2025
Toimialueen asiakkaat ovat tyytyväisiä.	Kuinka todennäköisesti asiakkaat suosittelevat toimialueen palveluja muille? NPS ja tavoite 75.	90
Saavutamme tarkastussuunnitelman tavoitteen.	Terveystalvonnan tarkastuksien lukumäärä, muutettu tavoitearvo 384. Miten tarkastussuunnitelman kokonaistavoitemäärä toteutuu?	515
Hoidamme terveystalvonnan viranomaistehtävää.	Sairastumis- ja haittaepäilyilmoitusten lukumäärä (SaHa ilmoitukset), muutettu tavoitearvo SaHa-ilmoituksia 0. Miten paljon SaHa-ilmoituksia esiintyy.	24
Hoidamme eläinlääkintähuollon viranomaistehtävää, vastaanotto.	Eläinlääkintähuollon vastaanottokäynnit. Miten paljon käyntimääriä eläinlääkärin vastaanotolla virka- ja päivystysaikaan. Muutettu tavoitearvo 6120/ovk1.	6163
Hoidamme eläinlääkintähuollon viranomaistehtävää, tilat.	Eläinlääkintähuollon tilakäynnit. Miten paljon tilakäyntejä virka-aika- ja päivystysaikaan. Muutettu tavoitearvo tilakäyntejä virka- ja päivystysaikaan 1548/ovk1.	1192
Toteutamme eläinten hyvinvointilainsäädännön tehtäviä.	Eläinten hyvinvointitarkastuksien lukumäärä. Miten paljon eläinten hyvinvointitarkastuksia? Muutettu tavoitearvo hyvinvointitarkastuksia 69/ovk1.	37
Toimialueella on hyvinvoiva henkilöstö.	Henkilöstön lähtövaihtuvuus alittaa tavoitearvon 6 %.	8 %
Toimialueen talous on tasapainossa.	Toimintakate on enintään talousarvion mukainen, muutettu +0,8 M€.	1,2 M€.
Toimialueen luottamus ja maine ovat kunnossa.	Kuinka todennäköisesti toimialueen työntekijät suosittelevat Siun sotea työnantajana muille? eNPS. Tavoitearvo 20.	-4

Taulukko 7. Ympäristöterveydenhuollon operatiivinen mittaristo. Lähde: Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen tilinpäätös 2025.

Elintarvikehuoneistojen osalta tarkastussuunnitelma toteutui 73 prosenttisesti. Elintarvikevalvonnan kohteiden Oiva-tarkastusten arvosanat olivat alueella jonkin verran parempia kuin valtakunnallisella tasolla. Terveystuoteluvalvonta toteutui kokonaistarkastusmääriin suhteutettuna 98 prosenttisesti.

Terveysvalvontaan tuli kaikkiaan 61 sairastumis- ja haittailmoitusta (SaHa-ilmoitus), joista 53 liittyi elintarvikkeiden tarjoiluun ja 8 elintarvikkeiden myyntiin. Tupakkalain suunnitelmallinen valvonta toteutui tavoitteiden mukaisesti. Myös lääkelain suunnitelmallinen valvonta toteutui. Eläinlääkintähuollon lakisäätöiset tehtävät pystyttiin hoitamaan maakunnan alueella. Eläinten hyvinvoinnin valvonnan osalta resurssivajetta pystyttiin paikkaamaan vuonna 2025.

Ympäristöterveydenhuollon tilikauden ylijäämä oli noin 1,2 milj. euroa.

Tarkastuslautakunnan havainnot:

Tarkastuslautakunta toteaa, että talousohjaus toimialueitasolla oli vuonna 2025 pääosin toimivaa, mutta taloudelliset tavoitteet saavutettiin osin palvelujen saatavuuden ja henkilöstön kuormituksen kustannuksella. Taloudelliset tavoitteet ohjasivat toimialueiden toimintaa selvästi vahvemmin kuin operatiiviset tavoitteet. Operatiiviset tavoitteet jäivät osin alisteisiksi taloustavoitteille, mikä näkyi myös palvelujen lakisäätöisyyden heikkene-
misenä.

Tarkastuslautakunnan suositus:

Toimialueiden tavoitteiden johtamisessa tulee jatkossa kehittää siten, että taloudellinen kestävyys ja palvelujen saatavuus muodostavat tasapainoisen ja strategisesti johdonmukaisen kokonaisuuden.

5.4 TYTÄRYHTIÖIDEN TAVOITTEET

Aluevaltuusto on asettanut talousarviossa tytäryhteisöjen toiminnan ja talouden tavoitteet, jotka on johdettu hyvinvointialueen strategiasta, omistajapolitiikasta sekä yhteisön liiketoiminnasta. Konsernijohto neuvottelee tytäryhteisöjen kanssa asetettavista tavoitteista ennen niiden lopullista hyväksymistä. Yhteistyön tuloksena asetetuilla tavoitteilla pyritään varmistamaan, että tytäryhteisöjen toiminta on hyvinvointialueen kokonaisedun mukaista.²⁸

Vuonna 2025 konsernin tytäryhtiöt olivat Polkka – Pohjois-Karjalan Tukipalvelut Oy, Siun työterveys Oy, Tikkamäen Palvelut Oy, Kiinteistö Oy Tikkamäen Vuokratalot ja Kiinteistö Oy Paiholankoski. Hyvinvointialue yritti myydä Kiinteistö Oy Tikkamäen osakekannan verkkohuutokaupassa. Kauppa ei toteutunut vuonna 2025. Siun Säätiö -sr: n katsotaan kuuluvan konserniin, koska aluehallitus nimittää sen hallituksen. Säätiö on hyväksynyt konserniohjeen. Säätiö on toiminnallisesti itsenäinen, eikä sille aseteta tavoitteita.

²⁸ Konserniohje. Pohjois-Karjalan hyvinvointialue. Hyväksytty aluevaltuustossa 14.12.2022 § 96.

Konsernirakenteessa ei tapahtunut vuoden 2025 aikana hyvinvointialueen kannalta oleellisia muutoksia. Konsernijohtaja päivitti konserniohjausryhmän kokoonpanoa. Lisäksi konserni-/osakkuusyhtiöiden vastuuta on päivitetty virkajohdon osalta. Palvelujohto ja nimetyt viranhaltijat seuraavat ja valvovat palvelusopimuksessa määriteltyjen palvelujen ja niiden kriteerien toteutumista. Konserniohje päivitetään vuoden 2026 aikana.

TYTÄRYHTIÖIDEN TAVOITTEET		
Yhtiö ja tavoitteet	Toteuma	Tarkastuslautakunnan arviointi
Tikkamäen Palvelut Oy		
Kahvilatoiminnan liikevaihdon kasvattaminen vähintään 5 %.	4,3 %	Toteutunut osittain.
Sähköautojen latausmahdollisuuksien lisääminen pysäköintitaloihin.	Saavutettiin.	Saavutettiin.
Tilikausi on voitollinen.	Saavutettiin.	Saavutettiin.
Kiinteistö Oy Paiholankoski		
Yhtiön huoneistojen vuokrausaste vähintään 90 %.	Ei saavutettu.	Ei toteutunut.
Tilikausi on voitollinen.	Saavutettiin.	Saavutettiin.
Kiinteistö Oy Tikkamäen Vuokratalot		
Asuinhuoneistojen vuokrausaste vähintään 97 %.	Saavutettiin.	Saavutettiin.
Pitkän tähtäimen peruskorjaussuunnitelman noudattaminen.	Saavutettiin.	Saavutettiin.
Tilikausi on voitollinen.	Saavutettiin.	Saavutettiin.
Polkka Oy		
Yhtiön ja emon yhteiseen kehittämiseen panostaminen. Tärkeimpänä kehityskohteenä prosessitehokkuuden parantaminen.	Prosessitehokkuuden mittarien tulokset ovat vahvoja.	Saavutettiin.
Osallistuminen emon logistiikkapalvelujen kehittämiseen tavoitteena kustannusten vähentäminen.	On osallistunut tarpeiden mukaisesti. Toiminnan tehokkuus näkyy mm. kustannusten pysymisenä tavoitetasolla.	Saavutettiin.
Aterioiden tuotantoverkon optimointi.	Tuotantoverkon optimointi on edennyt tavoitteiden mukaisesti.	Saavutettiin.
Puhdistuspalvelussa uusien teknologioiden, mm. robotiikan aktiivinen käyttöönotto kustannustehokkuuden parantamiseksi.	Robotiikan käyttöönottoa on laajennettu.	Saavutettiin.
Taloudellinen tulos voitollinen.	Yhtiön toiminta oli voitollista, tilikauden tulos oli 220 212,34 euroa.	Saavutettiin.
Siun työterveys Oy		
Uusi asiakas- ja potilastietojärjestelmä on käyttöön otettu.	On otettu käyttöön.	Saavutettiin.
Prosessien ja toimintatapojen kehittämistä jatketaan edelleen niin, että Siun työterveyden toiminta on lain ja hyvien käytäntöjen mukaista sekä tehokasta.	Kirjaamiskäytäntöjä ja toimintaprosesseja on uudistettu.	Arviointi haasteellista.
Yhteistyö työnantaja-asiakkaiden kanssa paranee ja asiakasymmärrys lisääntyy. Työnantaja-asiakkaiden asiakastytyväisyys nousee.	Työnantaja-asiakkaiden tyytyväisyys on kehittynyt positiivisesti ja henkilöasiakkaiden tyytyväisyys on säilynyt erinomaisena.	Saavutettiin. Tilinpäätöstekstissä todetaan, että työnantaja-asiakkaiden asiakastytyväisyys kehittyi -11:sta +1:een. ²⁹
Tilikauden tulos enintään 350 000 euroa tappiollinen.	Yhtiö onnistui ylittämään taloudelliset tavoitteet.	Saavutettiin. "Tilikauden tulos on

²⁹ Aluehallitus 28.4.2026 § 81. Siun työterveys Oy:n yhtiökokous, tilinpäätös 2025

		parempi kuin oli budjetoitu, mutta kuitenkin tappiollinen -96.467,90 euroa. ³⁰
Kaikille yhtiöille yhteiset tavoitteet		
Yhtiökohtaiset hyvinvointialueen asettamat taloustavoitteet toteutuvat.	Yhtiöiden tulostavoitteet toteutuivat.	Saavutettiin.
Seuranta tapahtuu osana konsernipalvelujen operatiivisia mittareita.	Mittareita seurattiin kuukausittain.	Arviointi haasteellista.

Taulukko 8. Tytäryhteisöjen tavoitteiden arviointi. Lähde: Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen tilinpäätös 2025.

Omistajaohjaus rakentuu aluevaltuuston hyväksymän konserniohjeen sekä hallintosäännössä määritellyistä vastu- ja toimivaltasuhteista. Hyvinvointialuejohtajalla on konsernihoitajana tukena konserniohjausryhmä. Talousarviossa tytäryhteisöille on asetettu yhtiökohtaiset taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet. Tavoiteasettelu on ollut selkeää erityisesti talouden näkökulmasta, ja konserniyhtiöiden tilinpäätöstiedot osoittavat, että valtaosa tytäryhteisöistä on saavuttanut tai ylittänyt niille asetetut taloudelliset tavoitteet. Konsernin kokonaisuus muodostui tilikaudella ylijäämäiseksi, mikä osaltaan osoittaa omistajaohjauksen tukeneen hyvinvointialueen talouden tasapainottamista.

Seuranta ja raportointi on järjestetty tilinpäätöksen 2025 mukaan säännöllisesti. Tytäryhteisöiden toimintaa ja taloutta on käsitelty osavuosisikatsauksissa ja tilinpäätöksen yhteydessä, ja konserni johdolla on ollut käytössään yhtiöiden hallitusten esityslistat ja pöytäkirjat³¹. Lisäksi yhtiöiden toimitusjohtajien kanssa on käyty aktiivista vuoropuhelua. Näiden käytäntöjen voidaan katsoa tukevan tiedonvaihtoa ja omistajan tietoisuutta konserniin kuuluvien yhtiöiden tilanteesta.

Omistajaohjauksessa painottuu talous, kun taas laatuun ja vaikuttavuuteen liittyvien tavoitteiden merkitys jää paikoin vähäiseksi. Tavoitteet ja mittarit eivät kaikilta osin mahdollista sen arviointia, miten tytäryhteisöjen toiminta tukee hyvinvointialueen strategisia päämääriä palvelujen saatavuuden, laadun ja vaikuttavuuden näkökulmasta.

Tarkastuslautakunnan havainnot:

Tytäryhteisöjen tavoitteet toteutuivat pääosin hyvin. Tilinpäätöksen perusteella kaikkien tavoitteiden toteutumisesta ei voi arvioida luotettavasti, koska mittarit eivät olleet näkyvillä. Sanalliset arviot eivät täysin vastanneet tavoitteen sanallista kuvausta.

Tytäryhteisöt tukivat omistajan taloudellisia tavoitteita. Omistajaohjaus painottui talouteen.

³⁰Aluehallitus 28.4.2026 § 81. Siun työterveys Oy:n yhtiökokous, tilinpäätös 2025. Siun työterveys Oy. Tilinpäätös ja toimintakertomus 1.1.2025-13.12.2025.

³¹Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen tilinpäätös 2025.

Tarkastuslautakunnan suositus:

Tytäryhteisöjen tavoitteet ovat määritelty ja raportoitu selkeämmin kuin edellisinä vuosina, mutta tarkastuslautakunta suosittaa, että mittariston kehittämisessä vahvistetaan mittareiden selkeyttä sekä toiminnan laadullista arviointia taloudellisten ja toiminnallisten näkökulmien rinnalla.

Tarkastuslautakunta suosittaa, että tytäryhtiöiden tavoitteiden valmistelussa ja raportoinnissa vahvistetaan tavoitteiden mitattavuutta, arvioitavuutta ja yhdenmukaisuutta.

Toimintaympäristön muutokset korostavat tarvetta vahvistaa omistajaohjauksen ennakoivaa ja strategista näkökulmaa. Hyvinvointialueen säästötavoitteet eivät ole tytäryhteisöille neutraaleja. Omistajaohjauksessa on tärkeää arvioida säästötoimien vaikutukset myös tytäryhteisön näkökulmasta, ei vain hyvinvointialueen lyhyen aikavälin talouden tasapainon kannalta.

5.5 TALOUDEN TILANNE JA TALOUDEN TASAPAINOTUKSEN TOTEUTUMINEN

Useamman alijäämävuoden jälkeen Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen tilikausi toteutui 11,7 milj. euroa ylijäämäisenä. Aluevaltuusto hyväksyi 9.12.2025 muutetun talousarvion, joka oli 3,0 milj. euroa ylijäämäinen. Talouden tila ei ole vielä tasapainossa, sillä aikaisempien vuosien kattamatonta alijäämää on 58,4 milj. euroa.

Taloudellinen tunnusluku, vuosikate, nousi 29,8 milj. euroon ja kattoi poistot paremmin. Hyvinvointialueen vuosikatteen ja poistojen suhde oli 164 prosenttia, mikä tarkoittaa, että tulorahoitus oli hyvä paitsi käyttöomaisuuden kulumisen kattamiseen, myös investointien ja lainanhoidon näkökulmasta. Tämä kehitys on hyvä, sillä vuosina 2023 ja 2024 sama tunnusluku oli negatiivinen.

Investointimenot olivat noin 16 milj. euroa. Hyvinvointialueen investointien tulorahoitus oli 184 prosenttia, mikä tarkoittaa, että investoinnit olisi voitu rahoittaa kokonaisuudessaan tulorahoituksella ilman uutta velkaa. Useita investointihankkeita ei saatu toteutettua alkuperäisen aikataulun mukaisesti.

Hyvinvointialueen lainakanta oli vuoden lopussa noin 245 milj. euroa. Lainanhoitokate oli 1,19, mikä osoittaa, että tulorahoitus riitti kattamaan lainojen lyhennykset ja korkokustannukset. Lainanhoitokate parani edellisvuoden tilanteeseen verrattuna.

Hyvinvointialueella saatiin toimintakulujen kasvu hallintaan. Toimintakulujen kasvu jäi noin 1–1,2 prosenttiin, mikä on maltillista valtakunnallisessa vertailussa ja osoittaa kustannusten hallinnan vahvistumista. Lisäksi toiminnan ja investointien rahavirta oli positiivinen, kassavarat kasvoivat ja kassan riittävyys parani.

Hyvinvointialue haki toukokuussa 2025 valtiovarainministeriöltä lisärahoitusta lakisääteisten palvelujen turvaamiseksi, koska rahoituksen riittämättömyys oli vaarantanut osan palveluista. Valtioneuvosto myönsi 30.10.2025 lisärahoitusta 2,6 milj. euroa Pohjois-Karjalan hyvinvointialueelle, joka oli vuonna 2025 ainoa lisärahoitusta saanut

hyvinvointialue. Lisärahoitus myönnettiin ehdollisena siten, että se on kohdennettava kiireellisimpiin perusoi-
keuksia turvaaviin sosiaali- ja terveyspalveluihin sekä pelastustoimen palveluihin.

Arviointimenettely

Hyvinvointialuelain 122 §:n mukaan hyvinvointialue voi joutua valtiovarainministeriön käynnistämään arviointi-
menettelyyn joko talouteen liittyvien arviointimenettelyn edellytysten täyttymisen myötä tai sosiaali- ja terveys-
ministeriön aloitteen perusteella, jos hyvinvointialueen kyky järjestää sosiaali- ja terveydenhuolto on vakavasti
vaarantunut.

Tunnusluku	Tavoitearvo	TP23	TP24	TP25	TA26	TS27	TS28
Taseessa oleva kumulatiivinen alijäämä, M€	> 0	-22,7	-70,1	-58,4	-41,4	-19,3	10,1
Konsernituloslaskelman vuosikatteen ja poistojen suhde	> 80 %	-45 %	-139 %	160 %			
Konsernitilinpäätöksen laskennallinen lainanhoitokate	> 0,8	-0,1	-0,8	1,3			
Lisälainanottovaltuuden tai lisärahoituksen käyttäminen	Kyllä/ei	Ei	Ei	KYLLÄ			

Taulukko 9. Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen arviointimenettelyn kriteerit. Lähde: Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen tilin-
päätös 2025.

Arviointimenettely voidaan käynnistää, mikäli konsernituloslaskelman vuosikatteen ja poistojen suhdeluku on alle
80 prosenttia kahtena peräkkäisenä tilikautena. Hyvinvointialueella tämä suhdeluku oli vuosina 2023 ja 2024 alle
raja-arvon. Tunnusluku kuitenkin parani vuonna 2025 ja oli 160 prosenttia konsernitasolla sekä 164 prosenttia
hyvinvointialueen omassa tilinpäätöksessä. Arviointimenettelyn kriteeri ei enää täyty.

Arviointimenettelyn edellytyksenä on, että lainanhoitokate on kahtena peräkkäisenä tilikautena alle 0,8. Hyvin-
vointialueella konsernin lainanhoitokate oli vuosina 2023 ja 2024 alle vaaditun tason. Lainanhoitokate nousi
vuonna 2025 1,25:een. Tämän perusteella arviointimenettelyn kriteeri ei täyty vuoden 2025 tilinpäätöksessä.

Neljäs arviointimenettelyn kriteeri liittyy lisälainanottovaltuuden tai hyvinvointialueiden rahoituslain mukaisen
lisärahoituksen myöntämiseen. Alueelle myönnettiin vuonna 2025 valtioneuvoston päätöksellä 2,6 milj. euron
lisärahoitus lakisääteisten palvelujen turvaamiseksi. Tilinpäätöksen mukaan tämä kriteeri täyttyy ja on ainoa arvi-
ointimenettelyn peruste, joka toteutuu vuoden 2025 tilanteessa.

Talouden tasapaino

Hyvinvointialuelain 119 §:n mukaan toimintakertomuksessa on esitettävä selvitys talouden tasapainotuksen to-
teutumisesta tilikaudella sekä voimassa olevan taloussuunnitelman riittävydestä talouden tasapainottamiseksi.

Voimassa olevan lainsäädännön mukaan alijäämä tulee kattaa viimeistään vuoden 2026 loppuun mennessä. Edus-
kunta käsittelee alijäämien kattamisajan väliaikaista pidentämistä vuoteen 2029. Hyvinvointialueen taloussuunni-
telma talousarviossa 2026 on laadittu siten, että kumulatiivinen alijäämä katetaan vuoden 2028 loppuun men-
nessä.

Tilinpäätösasiakirjassa tasapainotuksen kuvataan onnistuneen tilikaudella, mutta toimenpiteiden todetaan olleen mittavia ja osin palveluihin vaikuttavia. Hyvinvointialueella oli kahdelta edelliseltä vuodelta 71 milj. euron kumulatiivinen alijäämä, ja vuoden 2025 talousarvio laadittiin alun perin noin 20 milj. euroa ylijäämäiseksi. Tämän saavuttaminen edellytti noin 30 milj. euron talouden sopeuttamisohjelman toimeenpanoa. Talouden tasapainottamiseksi hyvinvointialueella toteutettiin vuoden 2025 alussa tuotannollisista ja taloudellisista syistä pidetyt yhteistoimintaneuvottelut. Sopeuttamistoimet kohdistuivat kaikkiin toimialueisiin ja kaikkiin keskeisiin menolajeihin.

Tilinpäätöksessä todetaan, että talouden tasapainottamisohjelma toteutui euromääräisesti suunniteltua paremmin. Yhteensä säästöjä ja muita tasapainottavia toimenpiteitä kertyi noin 34,6 milj. euroa, mikä ylitti alkuperäisen sopeutustavoitteen noin 15 prosentilla. Valtaosa sopeutustoimista oli henkilöstövaikutuksia, ja säästöjä haettiin muun muassa rekrytointirajoituksilla, tehtävärakenteiden muutoksilla, palveluverkon tiivistämisellä sekä palveluostojen karsimisella.

Tasapainottamistoimilla oli myös merkittäviä toiminnallisia vaikutuksia. Erityisesti kiireettömän erikoissairaanhoidon ja ikääntyneiden asumispalvelujen saatavuuden todetaan heikentyneen. Tilinpäätösasiakirjassa tunnistetaan haaste talouden tasapainottamisen ja lakisääteisten palvelujen turvaamisen välillä. Talouden tasapainottamisen katsotaan onnistuneen taloudellisesti, mutta ei ilman riskejä palvelujen saatavuudelle ja perusoikeuksien toteutumiselle.

Hyvinvointialuelain 115 §:n mukaan alueen pitäisi kattaa kumulatiivinen alijäämä vuoden 2026 loppuun mennessä. Eduskunta käsittelee keväällä 2026 alijäämien kattamisen määräajan väliaikaista jatkamista vuoden 2029 loppuun. Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen vuoden 2026 talousarvio ja vuosien 2027–2028 taloussuunnitelma on laadittu syksyllä 2025 ministeriöiden alijäämien kattamisajan jatkamista koskevan ennakkotiedon ja aluehallituksen valmisteluperiaatteiden mukaisesti siten, että kumulatiivinen alijäämä olisi katettu vuoden 2028 loppuun mennessä.

Tehostamistoimet vuodelle 2026 on suunniteltu 20 milj. euron suuruisiksi. Tarvittaessa vuoden 2026 aikana toteutetaan lisää tehostamistoimenpiteitä, jotta lainsäädännön noudattaminen mahdollistuu myös talouden osalta. Vuoden 2026 talousarvio ja taloussuunnitelmavuodet 2027–2029 on muodostettu siten, että vuoden 2025 lopussa oleva kumulatiivinen alijäämä 58,4 milj. euroa tulee katetuksi vuoden 2028 loppuun mennessä aluehallituksen hyväksymien talousarvion valmisteluperiaatteiden mukaisesti. TA26-kirjan mukaisesti tuottavuusohjelma sisältää merkittävimmät palvelukokonaisuudet lakisääteisyys turvaamiseksi, rakenteelliset muutokset toiminnan uudistamiseksi ja talouden sopeuttamisohjelman taloustavoitteen saavuttamiseksi.

Taloussuunnitelman mukaan vuodet 2026–2029 tähtäävät kumulatiivisen alijäämän kattamiseen ja talouden saattamiseen tasapainoon pidennetyssä määräajassa. Taloussuunnitelma perustuu siihen, että alijäämien kattamisaikaa jatketaan lainsäädännöllä vuoteen 2029 saakka. Tämän oletuksen varaan on rakennettu suunnitelma, jossa tilikausien tulosten oletetaan olevan ylijäämäisiä ja kumulatiivinen alijäämä katettaisiin viimeistään vuoden 2028

loppuun mennessä³². Suunnitelma sisältää tuottavuusohjelman ja rakenteellisia uudistuksia. Suunnitelman toteutuminen sisältää myös haasteita kuten rahoituksen riittävyys suhteessa palvelutarpeeseen, henkilöstön saatavuus ja väestön ikääntymisestä johtuva palvelutarpeen kasvu sekä se, ettei valtion rahoituksen kehitys heikkene suhteessa voimassa oleviin rahoituslaskelmiin.

Valtiovarainministeriö julkaisi 30.4.2026 vuoden 2027 rahoituslaskelmat sekä tulevien vuosien painelaskelmat, joiden perusteella hyvinvointialueiden on valmisteltava tulevien vuosien talousarvio sekä taloussuunnitelmat. Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen taloussuunnitelma on laadittu valtiovarainministeriön aikaisempien laskelmien pohjalta, joiden mukaan rahoitus olisi kasvanut 91 milj. euroa vuoteen 2029 mennessä. Ministeriön 30.4.2026 julkaiseman rahoituslaskelman mukaan rahoitus on lähes 30 milj. euroa pienempi kuin voimassa olevassa taloussuunnitelmassa. Pelkästään vuonna 2027 rahoitus vähenee 22 milj. euroa.³³

Tarkastuslautakunnan havainnot:

Lisärahoituksen saaminen osoittaa, että rahoituspohja ei ole riittävä turvaamaan lakisääteisiä palveluja.

Hyvinvointialue pysäytti alijäämäkehityksen, mutta talous ei ole vielä pitkän aikavälin näkökulmasta tasapainossa. Voimassa olevan lainsäädännön mukaan talouden tulee olla tasapainossa vuoden 2026 loppuun mennessä. Taloussuunnitelman mukaan talous on tasapainossa vuoden 2028 loppuun mennessä. Hyvinvointialueella on ehkä mahdollisuus kattaa alijäämät lainmuutoksen esittämässä määräajassa edellyttäen, että valtion rahoitus ei heikkene, rakenteelliset uudistukset etenevät hallitusti ja palvelutarpeessa ei tapahdu äkillistä kasvua.

Tasapainotuksen onnistumiseen vaikuttavat monet tekijät: valtion rahoituksen taso ja sen kehitys, rahoitusmallin muutokset ja siirtymätasaus sekä palvelutarpeen kasvu. Talouden tasapainottamissuunnitelmaan sisältyi valtion rahoitukseen liittyviä epävarmuustekijöitä. Valtiovarainministeriön 30.5.2026 julkaisemat rahoituslaskelmat osoittivat riskin toteutuneen. Alueen rahoitus on noin 30 milj. euroa taloussuunnitelmassa ennakoitua pienempi. Rahoituksen aleneminen heikentää talouden liikkumavaraa ja vaikeuttaa tasapainon saavuttamista vuoteen 2028 mennessä.

Tarkastuslautakunnan suositus:

Tarkastuslautakunta suosittaa, että hyvinvointialue vahvistaa talouden tasapainottamisen vaikutusarviointia siten, että taloudellisten toimenpiteiden vaikutukset palvelujen saatavuuteen, henkilöstön kuormitukseen ja lakisääteisten veloitteiden toteutumiseen arvioidaan systemaattisesti osana päätöksentekoa.

³²Hallitus antoi esityksen hyvinvointialueiden alijäämien kattamisen joustoista. Valtiovarainministeriö. Tiedote. 11.12.2025. Hallitus täydentää esitystään hyvinvointialueiden alijäämien kattamisen joustoista. Valtiovarainministeriö. Tiedote. 3.3.2026.<https://vm.fi/-/hallitus-taydentaa-esitystaan-hyvinvointialueiden-alijaamien-kattamisen-joustoista>

³³ Ennakolliset valtionosuuslaskelmat. Ennakolliset valtionosuuslaskelmat vuodelle 2027 ja keskeisimmät osiot kevään kuntatalousohjelmasta on julkaistu. Tiedote. Valtiovarainministeriö. 30.4.2026.että

6 Muut arviointikohteet

6.1 JOHTAMINEN

Tarkastuslautakunta on aiemmissa arviointikertomuksissa todennut hyvinvointialueen johtamisessa sekä toimivia osa-alueita että selkeitä kehittämistarpeita. Johtaminen vaikuttaa suoraan toiminnan laatuun, henkilöstön hyvinvointiin ja strategisten tavoitteiden saavutettavuuteen, minkä vuoksi lautakunta jatkaa sen seurantaan.

Hyvinvointialueiden johtamista ohjaa hyvinvointialuelaki (611/2021), jonka 42 §:n mukaan alueen toiminnan johtaminen tapahtuu kokonaisuutena. Tämä edellyttää, ettei hyvinvointialuetta johdeta siiloutuneina toimialoina, vaan yhtenä organisaationa, jossa poliittinen ja ammatillinen johto muodostavat duaalisen johtamisjärjestelmän. Poliittinen johto vastaa strategiasta ja linjauksista, kun taas ammatillinen johto vastaa palvelujen johtamisesta, henkilöstöstä ja toimeenpanosta.³⁴

Strategiakauden 2023–2026 alkaessa hyvinvointialueelle ei laadittu erillistä henkilöstöohjelmaa, koska henkilöstöä koskevat linjaukset oli sisällytetty strategiseen uudistusohjelmaan. Kehittämiskohteina vuonna 2025 olivat johtaminen, osaaminen ja työkyky. Alueen strategiassa johtaminen kuvataan kokonaisuutena, jossa johtaminen on osallistavaa, valmentavaa ja tiedolla ohjautuvaa sekä arvoihin kiinnittyvää.³⁵ Onnistuessaan johtaminen olisi strateginen keino varmistaa henkilöstön hyvinvointi ja palvelujen vaikuttavuus.

Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen johtamisrakenne perustuu linjaorganisaatioon, joka uudistui vuonna 2025 viiden toimialueen malliksi. Johtamisjärjestelmää on uudistettu vuodesta 2023 alkaen muun muassa toimialuearakenetta tiivistämällä. Hyvinvointialueen johtamisen toimintaympäristöä ovat viime vuosina hallinneet vahva valtakunnallinen ohjaus, tiukka taloudellinen kehys, henkilöstön saatavuushaasteet sekä kasvanut palvelutarve. Talouden sopeuttaminen on korostunut, mikä on siirtänyt johtamisen painopistettä kohti talousjohtamista.³⁶

Johtamista leimasivat vuonna 2025 sopeutusohjelma ja siihen liittyvät henkilöstöä koskevat säästötoimet. Johtamiselta vaadittiin muun muassa kriisijohtamisen osaamista. Samalla hyvinvointialueen organisaatiomuutokset edellyttivät muutosjohtamista. Hyvinvointialueen strategiassa korostetaan henkilöstön osallistamista, jatkuvaa toiminnan parantamista ja toimintatapojen yhtenäistämistä. Strateginen tavoite edellyttää, että esihenkilöillä on riittävät rakenteet, välineet ja tuki suoriutua johtamisvastuustaan.

Johtamisen kehittämiseksi hyvinvointialueella on toteutettu laaja johtamisvalmennus, johon osallistui vuosina 2022–2024 yhteensä 567 esihenkilöä. Valmennus keskittyi muutosjohtamiseen, osallisuuteen ja valmentavaan

³⁴ Hyvinvointialue. Järjestäminen, hallinto ja talous. Pasi Leppänen, Johanna Sorvettula ja Ali Valli-Lintu. Alma talent. 2024.

³⁵ Hyvinvointialuestrategia 2023–2026. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia vuosille 2024–2038.

³⁶ Sote-palvelujen vahvistumisesta paljon merkkejä – tiukka talouskuri leimasi hyvinvointialueiden kahta ensimmäistä vuotta. THL:n raportti. Tiedote. 10.3.2025. ja Henkilöstöinfo 17.12.2025 ja 21.1.2026.

johtamiseen. Vuoden 2024 talouden sopeutustoimissa koulutusmäärärahoja kuitenkin vähennettiin, ja johtamiskoulutusta päätettiin jatkaa kohdennetummin muun muassa työkykyjohtamisen ja Lean-osaamisen teemoista. Johtajuustutkimus (Ossi Aura) toistettiin vuonna 2024, ja sen tuloksia oli tarkoitus hyödyntää tulevien kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa.³⁷

Pohjois-Karjalan hyvinvointialueella ei ole selkeästi määriteltyä johtamisen viitekehystä. Viitekehys rakentuu organisaatorakenteeseen, joka on määritelty hallintosäännössä ja kuvattu organisaatiokaaviossa. Tämä määrittää vastuut, päätöksenteon ja johtamistasot. Lähtökohta on toimialue- ja linjajohtaminen. Siun sotessa on toteutettu jatkuvaa uudistamistyötä organisaation ja toimialuejakojen osalta koko hyvinvointialueen toiminnan ajan. Viitekehys ei ole vain hallinnollinen rakenne. Se tarjoaa organisaatiolle muun muassa johdonmukaisen perustan toiminnan toteuttamiselle.³⁸

Arvioinnissa muodostuneen näkemyksen mukaan johtamisen viitekehys rakentuu muun muassa taloudesta, lakisääteisydestä ja Lean- ja valmentavasta johtamisesta. Talous toimii vallitsevana kehyksenä, jonka puitteissa johtaminen organisoituu. Palvelujen lakisääteisyys muodostaa toisen keskeisen lähtökohdan, joka määrittää sekä prioriteetteja että johtamisen reunaehdoja.³⁹

Tarkastuslautakunnan kuulemisissa saadun tiedon mukaan rakenteiden ja toimintakulttuurin ja -tapojen yhteensopimattomuus aiheuttaa epäselvyyksiä. Linjaorganisaation rakenteet ja käytännöt eivät toteudu arkipäivässä johdonmukaisesti. Johtamisen haasteet liittyvät muun muassa roolien ja vastuiden epäselvyyteen, vaihteleviin toimintatapoihin, tiedolla johtamisen työkalujen kirjavuuteen sekä esihenkilöiden kuormitukseen ja riittämättömään tukeen. Yhteistyön sujuvuutta voi heikentää se, että linjajohdon ja tukipalvelujen, kuten henkilöstö-, talous-, ICT- tai hallintopalvelujen roolit, vastuut ja toimintatavat eivät ole selkeästi määriteltyjä.⁴⁰

Johtamisen laatu näkyy välillisesti henkilöstökyselyissä, työhyvinvoinnissa, vaihtuvuudessa ja esihenkilötyön saatavilla olevassa tuessa. Kyselyt eivät mittaa johtamista suorasti, mutta ne osoittavat, miten johtaminen toteutuu käytännössä ja miten henkilöstö kokee muutokset. Pohjois-Karjalan hyvinvointialueella Vibe-kysely toteutettiin vuonna 2025 neljä kertaa. Koko vuoden keskimääräinen vastausprosentti oli 82⁴¹, vaikka yksittäisten kyselykierrosten vastausprosentti vaihteli 50–66 prosentin välillä. Kyselyyn kirjattiin yhteensä 40 588 avointa kommenttia. Henkilöstöjohtaja esitteli tarkastuslautakunnalle Vibe-kyselyn tulokset.

Vibe-aineiston perusteella arjen työn tekemisen edellytykset ovat suurelle osalle henkilöstöä selkeät ja toimivat. Valtaosa työntekijöistä tietää, mitä heiltä odotetaan, kokee osaamisensa vastaavan työn vaatimuksia ja pystyy

³⁷ Johtamisvalmennus. Hyvinvointialueen intrasivu. siunsote.sharepoint.com.

³⁸ Pro gradu tutkielmissa on mm. todettu, että johtamisen viitekehys jäsentää toimintaa kokonaisuutena (Sanna Satosaari, 2021) ja johtamisen viitekehys jäsentää päätöksentekoa ja toimintaa (Marina Paulaharju, 2023).

³⁹ Tarkastuslautakunnan kokous 2.3. ja 1.4.2026 toimialuejohtajien kuulemiset.

⁴⁰ Tarkastuslautakunta kokous 2.3.2026 ja 1.4.2026.

⁴¹ Vastausprosentti muodostuu vuoden aikana vähintään kerran henkilöstökyselyyn vastanneista.

hyödyntämään omia vahvuuksiaan työssään. Johtamisen näkökulmasta tämä viittaa onnistumiseen operatiivisessa esihenkilötyössä. Lisäksi esihenkilöiden koettu lähestyttävyyys on voimavaratekijä erityisesti esihenkilö- ja päällikkötasolla, mikä tukee päivittäistä vuorovaikutusta ja työn ohjausta. Johtamisen vahvuutena voidaan pitää myös sitä, että lähityöyhteisöt koetaan toimiviksi ja niissä on havaittavissa sosiaalista pääomaa.

Johtamisen laatu ja vaikutukset vaihtelevat yksiköittäin. Yhtenäinen johtamiskokemus ei toteudu koko organisaatiossa. Psykologisen turvallisuuden näkökulmasta aineisto antaa viitteitä siitä, että johtamisen epäjohtonmukaisuus heikentää luottamusta ja avoimen keskustelukulttuurin puute altistaa konflikteille ja kuormitukselle.

Viben kyselyaineisto osoittaa, että johtamisen kuormitus kasautuu myös ylemmille organisaatiotasolle. Johtajat erottuvat kuormittuneimpana ryhmänä, ja myös päällikkö- ja esihenkilötasoilla työn määrä koetaan suureksi.

Henkilöstön suositteluindeksi antaa organisaatiosta kaksijakoisen kuvan:

- Työyhteisön suosittelu (eNPS 30) on kohtalaisella tasolla.
- Työnantajan suosittelu (eNPS 3) on heikolla tasolla.
- Esihenkilö- ja päällikkötasoilla suositteluhaluus on selvästi korkeampi kuin koko organisaatiossa.

Hyvinvointialueen strategisena mittarina aluevaltuustoon nähden oli työntekijäkokemusta mittaava eNPS -suositte-
teluindeksi. Hyvinvointialueen tavoitteena on, että alue on luotettava organisaatio asiakkaille ja työntekijöille. Useilla toimialueilla eNPS jää selvästi alle tavoitetason ja joissakin tapauksissa negatiiviseksi. Tämä viittaa siihen, että ongelma ei ole yksittäisen toimialueen poikkeama, vaan hyvinvointialueen ilmiö. Hyvinvointialueella toteutettiin vuonna 2025 talouden tasapainotusta, yhteistoimintaneuvotteluja, organisaatiomuutoksia ja toimintojen uudelleenjärjestelyjä. eNPS-tulokset voivat osoittaa sen, että henkilöstö on sitoutunut perustehtävään, mutta johtamiseen, kuormitukseen, epävarmuuteen ja vaikutusmahdollisuuksiin liittyvät kokemukset heikentävät suositteluhaluutta.

Työnantajan heikko eNPS voi kertoa luottamuksen, sitoutumisen ja organisaatiotason johtamisen haasteista. Heikko työnantajasuositte-
telu voi liittyä myös koettuun epäoikeudenmukaisuuteen ja epätasa-arvoon, esihenkilö-
työn ja johtamiskäytäntöjen vaihtelevuuteen ja organisaatiomuutoksiin ja kuormittavuuteen.

Hyvinvointialueelle ei laadittu erillistä henkilöstöohjelmaa strategiakauden 2023–2026 alkaessa, koska henkilös-
töä koskevat linjaukset oli sisällytetty strategiseen uudistusohjelmaan. Aluehallitus hyväksyi 31.3.2026 kokoukses-
saan henkilöstöohjelman 2026, jossa lähijohtamisessa tarvittavia keskeisiä taitoja suunnitellaan kehitettävän tun-
nistamalla esihenkilötyön avainosaamiset ja rakentamalla keinovalikoimaa ko. osaamisten vahvistamiseksi. Henki-
löstöohjelman tavoitteina on varmistaa henkilöstön riittävyys ja osaaminen sekä edistää työhyvinvointia ja sitou-
tuneisuutta, jotka ovat keskeisiä edellytyksiä organisaation menestykselle.

Hyvinvointialueen strategiassa johtaminen nähdään osallistavana, valmentavana ja tiedolla ohjautuvana kokonai-
suutena. Käytännön toteutuksessa johtamiskokemus vaihtelee toimialueittain ja yksiköittäin. Tämä voi viitata sii-
hen, että strategiset linjaukset eivät ole jalkautuneet arjen johtamiskäytännöiksi yhdenmukaisesti koko organisaatiossa.

Tarkastuslautakunnan havainnot:

Johtamisen strateginen tahtotila on kuvattu, mutta sen toimeenpano näyttää olevan hajanaista ja riippuvaista yksittäisistä rakenteista, esihenkilöistä ja tilanteista. Lähiesihenkilötyö ja työyhteisöjen toimivuus ovat vahvuuksia, mutta ne eivät helpota organisaatiotason johtamisen haasteita.

Johtaminen rakentuu tällä hetkellä vahvasti talouden ja lakisääteisyysreunaehdoista käsin, mutta yhteinen käsitys hyvästä johtamisesta jää epäselväksi.

Johtamisen nykyiset rakenteet ja tukimuodot eivät riittävästi turvaa johtajien ja esihenkilöiden työkykyä ja jakamista.

Hyväksytty henkilöstöohjelma on kytketty johtamisen ja esihenkilötyön kehittämiseen. Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan henkilöstöohjelma toimii ohjausvälineenä ja käytännön johtamisen työkaluna. Hyvin rakennettu henkilöstöohjelma ohjaa korjaaviin toimenpiteisiin.

Tarkastuslautakunnan suositus:

Tarkastuslautakunta suosittelee, että Vibe-palautteiden pohjalta tunnistetut keskeiset havainnot kytketään konkreettisiin kehittämistoimenpiteisiin ja niiden toteutumista seurataan systemaattisesti kaikilla organisaation tasoilla.

Tarkastuslautakunta suosittelee, että hyväksyttyä henkilöstöohjelmaa hyödynnetään aktiivisesti johtamisen ja esihenkilötyön kehittämisen välineenä sekä strategisten tavoitteiden jalkauttamisessa yhtenäiseksi toimintavoiksi.

6.2 ITÄ-SUOMEN YHTEISTYÖALUEEN YHTEISTYÖ

Itä-Suomen yhteistyöalueen YTA-sopimuksen toimeenpanoa arvioitiin neljän hyvinvointialueen yhteisarvioinnissa, jossa tarkasteltiin sopimuksen valmistelun, toimeenpanon ja seurannan toimivuutta. Arvioinnin tavoitteena oli selvittää, miten yhteistyöalueen sopimus vastaa sosiaali- ja terveysministeriön maaliskuussa 2025 antamaan ohjaukseen sekä miten sopimuksen päivitys etenee Itä-Suomen yhteistyöalueella.⁴²

Itä-Suomen ensimmäinen YTA-sopimus hyväksyttiin hyvinvointialueiden aluevaltuustoissa syksyllä 2024. Sopimuksen tavoitteena on vahvistaa alueiden välistä strategista kumppanuutta, turvata yhdenvertaiset ja laadukkaat palvelut, parantaa tuottavuutta sekä kehittää erityisesti erikoissairaanhoidon työnjakoa, valmiutta, tietojohtamista, koulutusta ja tutkimusta. Vuonna 2025 sosiaali- ja terveysministeriö ministeriö linjasi, että yhteistyöalueiden tulee

⁴² Itä-Suomen yhteistyöalueen sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyösopimus (YTA-sopimus), Tarkastuslautakuntien yhteisarviointi, Itä-Suomen yhteistyöalue.

päivittää sopimukset vastaamaan kansallista ohjausta. Itä-Suomen YTA-johtoryhmä käynnisti päivitystyön keväällä 2025.

Ministeriön palautteen perusteella YTA-yhteistyö Itä-Suomessa on käynnistynyt ripeästi, mutta alueellisen yhteistyön katsotaan silti olevan vasta osittain lainsäädännön edellyttämällä tasolla.⁴³

Siun soten osalta sopimusta ja sopimuksen toimeenpanoa on käsitelty aluehallituksessa ja tulevaisuuslautakunnassa.⁴⁴ Aluehallitus on käsitellyt sopimukseen liittyviä asioita kokouspöytäkirjojen mukaan kolmessa kokouksessa ja tulevaisuuslautakunta neljässä kokouksessa. Kokoustiedoista ei käy ilmi, kuinka YTA-johtoryhmän muistioita on käsitelty. Osa muistioista löytyy Pohjois-Savon hyvinvointialueen aluehallituksen pöytäkirjojen liitteinä.

Sopimuksen valmistelun ja toimeenpanon edistämiseksi YTA-johtoryhmä asetti kahdeksan työryhmää. Pohjois-Karjalan hyvinvointialue on mukana tässä rakenteessa. Työryhmät voivat perustaa alatyöryhmiä. Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen edustajat ovat puheenjohtajina kahdessa työryhmässä

Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen edustus työryhmissä		
Työryhmä	Puheenjohtajuus	Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen jäsenet
Harvoin tarvittava tai erityisen vaativa sosiaali- ja terveydenhuolto	Terveyspalvelujen toimialuejohtaja	
Koulutus-, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta		Strategiajohtaja
Yhteistyö sähköisissä palveluissa ja tietojärjestelmissä		ICT- ja digijohtaja
Häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin varautuminen		Pelastusjohtaja, terveyspalvelujen toimialuejohtaja
ESH: n ja muun henkilöstön ja osaamisen varmistaminen		Henkilöstöjohtaja
Sosiaali- ja terveydenhuollon menetelmien arviointi		Sosiaalipalvelujen toimialuejohtaja
Laajakantoiset investoinnit	Konsernipalvelujohtaja	
Tukipalvelut (lääkinnälliset ja muut)		Hankinta- ja tukipalvelujohtaja, palvelupäällikkö

Taulukko 10. Työryhmät ja Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen edustajat. Lähde: 16.12.2025 Pohjois-Savon hyvinvointialue.

Yhteisarviointi osoitti, että YTA-alueen työryhmärakenne on laaja, mutta toiminnan tavoitteellisuus ei ole kaikilta osin selkiytynyt. Työryhmien puheenjohtajat kokivat yhteistyöilmapiirin hyväksi, mutta konkreettisten tavoitteiden, selkeiden päämäärien ja valmisteluun käytettävissä olevan ajan puute heikensivät toimeenpanon laatua. Lisäksi valmistelua tehtiin pääosin oman työn ohella ilman riittäviä tukipalveluja. YTA-yhteistyö perustuu työryhmiin ja asiantuntijaverkostoihin. Ilman selkeitä tavoitteita ja johtamisrakennetta yhteistyön hyödyt voivat realisoitua epätasaisesti ja alueen oma vaikuttavuus YTA-ratkaisuihin voi jäädä rajalliseksi.

⁴³ Yhteistyöalueuuvottelu itäinen YTA-alue. Pöytäkirja 21.1.2025. VN/1036/2025. Sosiaali- ja terveysministeriö.

⁴⁴ Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen hallintosääntö § 12: tulevaisuuslautakunnan tehtäviin kuuluu vastata yhteistyöalueen yhteistyön ohjaamisesta.

Itä-Suomen yhteistyösopimuksessa on määritelty raportointi ja seuranta yhteistyöalueella. Tarkastuslautakuntien yhteisarviointiin liittyvästä kyselystä⁴⁵ saatujen vastausten mukaan käytännöt ovat syntyneet työryhmissä ja alatyöryhmissä johtoryhmän ohjauksen perusteella. Alatyöryhmän toiminnasta raportoidaan työryhmiin ja edelleen Itä-Suomen yhteistyöalueen johtoryhmään. Yhteisarvioinnissa saadun tiedon mukaan alatyöryhmän kautta edistetään yhteistyösopimuksen tavoitteita sekä jaetaan hyviä käytänteitä ja tietoa hyvinvointialueiden kesken.

YTA-sopimuksen toimeenpanoa seurataan ja edistetään Itä-Suomen yhteistyöalueen johtoryhmässä. Vuoden 2025 aikana Itä-Suomen yhteistyöalueen johtoryhmän kokouksia on pidetty viisi kertaa.⁴⁶ Muistioiden mukaan johtoryhmässä on käsitelty erikoissairaanhoidon työnjakoa ja erillisselvityksiä, YTA-alueen laajuisten yhteishankintojen tiivistämistä, SOTE-valmiutta ja varautumista sekä sosiaalihuollon osaamiskeskuksen perustamista ja erityisen vaativan sosiaalihuollon työnjakoa. Pohjois-Karjalan hyvinvointialueella johtoryhmän muistioita ei ole julkaistu. Tämä heikentää luottamushenkilöiden tiedonsaantia ja päätöksenteon läpinäkyvyyttä.

Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen tulevaisuuslautakunnalle on vuoden 2024 aikana annettu kolme kertaa tiedoksi sopimuksen valmistelun tilannekatsaus. Lisäksi lautakunta on merkinnyt marraskuussa 2025 YTA-yhteistyötilanteen tiedoksi ja katsonut, että yhteistyön tiivistäminen ja entistään paremman työnjaon hakeminen erikoissairaanhoidossa on tärkeää ja osin välttämätöntä. YTA-sopimusasioita on käsitelty Järvi-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen sopimuksen ja silmätautien ja tekonivelkirurgian selvitysten osalta.

Hyvinvointialueiden välillä on eroja siinä, miten yhteistoiminnan tavoitteet näkyvät alueen strategisissa asiakirjoissa. Osassa hyvinvointialueita tavoitteet on kuvattu melko selkeästi ja mitattavasti ja osalla alueita tavoitteet ovat jääneet irrallisiksi ilman seurannan tai arvioinnin mekanismeja.⁴⁷ Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen strategisissa asiakirjoissa YTA-yhteistyö näkyy vain yleisellä tasolla, eikä sille ole asetettu konkreettisia, mitattavia tavoitteita.

Tarkastuslautakuntien havainnot

Itä-Suomen yhteistyöalueen tarkastuslautakuntien yhteisarvioinnin kertomukseen on kirjattu lautakuntien kysymykset, joihin toivotaan vastaukset alueiden aluehallituksilta. Kertomus on tämän arviointikertomuksen liitteenä.

Tarkastuslautakunnan suositus:

Tarkastuslautakunta suosittelee, että YTA-yhteistyö kytketään nykyistä selkeämmin hyvinvointialueen strategia- ja talousohjaukseen sekä yhteistyölle asetetaan konkreettiset ja seurattavat tavoitteet.

Lisäksi tarkastuslautakunta suosittelee parantamaan luottamushenkilöiden tiedonsaantia yhteistyöalueen valmistelusta, päätöksenteosta ja toimeenpanosta sekä vahvistamaan hyvinvointialueen omaa vaikuttavuutta YTA-tason yhteistyössä.

⁴⁵ Itä-Suomen yhteistyöalueiden tarkastuslautakuntien arviointiin liittyvä kysely, joka on raportoitu yhteisarvioinnin kertomuksessa.

⁴⁶ Itä-Suomen yhteistyöalueen johtoryhmän kokoukset: 21.1.2025, 23.4.2025, 18.6.2025, 21.8.2025 ja 23.10.2025

⁴⁷ Itä-Suomen yhteistyöalueen sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyösopimus (YTA-sopimus). Tarkastuslautakuntien yhteisarviointi, Itä-Suomen yhteistyöalue.

6.3 SISÄINEN TARKASTUS

Sisäisen tarkastuksen tehtävänä on hallintosäännön mukaan arvioida objektiivisesti ja riippumattomasti sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja konsernivalvonnan järjestämistä ja tuloksellisuutta, raportoida arvioinnin tuloksista sekä esittää toimenpide-ehdotuksia järjestelmän kehittämiseksi. Sisäinen tarkastus raportoi aluehallitukselle ja hyvinvointialuejohtajalle.

Aluehallitus päätti 28.2.2024 kokouksessa, että sisäinen tarkastus järjestetään vuosina 2024–2026 ostopalveluna.

Sisäinen tarkastus tukee hyvinvointialueen ylintä johtoa tavoitteiden saavuttamisessa tarjoamalla järjestelmällisen ja riippumattoman arviointitavan valvonta-, johtamis- ja hallintaprosessien sekä riskienhallinnan toimivuudelle. Sisäisen tarkastuksen tehtävinä on varmistaa sisäisen valvonnan asianmukaisuus sekä arvioida omavalvonnan vaatimustenmukaisuutta ja sen toteutumista.

Sisäisessä tarkastuksessa on toteutettu syksyllä 2025 korruption torjunnan lähtötason kartoitus. Tarkastuslautakunta kuuli tarkastajaa tarkastussuunnitelmasta ja raportista marraskuussa 2025 ja tammikuussa 2026. Tarkastusraportissa suositeltiin aihepiiriin liittyvien ohjeiden laatimista. Hyvinvointialueen alustava suunnitelma on yhdistää eri ohjeita loogiseksi kokonaisuudeksi.

Tarkastuslautakunnan havainnot

Tarkastuslautakunta toteaa, että korruption torjunnan lähtötason kartoitus antaa perustan ohjeistuksen kehittämiselle ja toimintamallien yhtenäistämiseksi. Lautakunta pitää tärkeänä, että ohjeiden laatiminen tukee ennaltaehkäisyä ja selkeyttää sekä henkilöstön että johdon rooleja ja vastuita. Ohjeiden laatiminen tukee sisäisen valvonnan ja hyvän hallinnon kehittämistä.

7 Lähdeluettelo

Talousarvio 2025 ja taloussuunnitelma 2026–2028 (muutokset talousarvioon, aluevaltuusto 9.12.2025 § 61)
 Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen tilinpäätös 2025
 Laadun ja omavalvonnan vuosiraportti 2025
 Talousarvio 2026 ja taloussuunnitelma 2027–2029.
 Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen arviointikertomus 2024

Lainsäädäntö:

Hyvinvointialuelaki (611/2021)
 Hallituksen esitys VM/2025/231.

Viranomaisten asiakirjat:

Pohjois-Karjalan hyvinvointialueneuvottelu. Pöytäkirja 24.1.2025 VN/29738/2024
 Yhteistyöaluneuvottelu itäinen YTA-alue. Pöytäkirja 21.1.2025. VN/1036/2025
 Pohjois-Karjalan hyvinvointialueneuvottelu. Pöytäkirja 12.11.2025 VN/29988/2025
 Valtioneuvoston päätös VM/2025/171

Viranomaisten julkaisuja:

Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen Pohjois-Karjalan hyvinvointialueella Alueellinen asiantuntija-arvio, syksy 2025. 29/2025. THL.
 Sote-palvelujen vahvistumisesta paljon merkkejä – tiukka talouskuri leimasi hyvinvointialueiden kahta ensimmäistä vuotta. THL:n raportti. Tiedote. 10.3.2025.
 Kärjessä vai katveessa? Lapset ja nuoret kuntien ja hyvinvointialueiden strategioissa ja strategiatyössä Selvitys Kansalliselle lapsistrategialle E2 Tutkimus Helmikuu 2026. E2 Tutkimuksen työryhmä: Jenni Simonen ja Aino Heikkilä. Helmikuu 2026 Kansallinen lapsistrategia. Muut työryhmän jäsenet: sosiaali- ja terveysministeriö, Mannerheimin Lastensuojeluliitto. Sosiaali- ja terveysministeriö
 Ennakolliset valtionosuuslaskelmat vuodelle 2027 ja keskeisimmät osiot kevään kuntatalousohjelmasta on julkaistu. Tiedote. Valtiovarainministeriö. 30.4.2026.
 Hallitus antoi esityksen hyvinvointialueiden alijäämien kattamisen joustoista. Valtiovarainministeriö. Tiedote. 11.12.2025.
 Hallitus täydentää esitystään hyvinvointialueiden alijäämien kattamisen joustoista. valtiovarainministeriö. Tiedote. 3.3.2026. <https://vm.fi/-/hallitus-taydentaa-esitystaan-hyvinvointialueiden-alijaamien-kattamisen-joustoista>

Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen asiakirjat:

Konserniohje. Pohjois-Karjalan hyvinvointialue. Hyväksytty aluevaltuustossa 14.12.2022 § 96
 LaNuPe-projektisuunnitelma 2025–2027
 Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen hallintosäätö
 Hyvinvointialuestrategia 2023–2026
 Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia vuosille 2024–2038

Kirjat:

Hyvinvointialue. Järjestäminen, hallinto ja talous. Pasi Leppänen, Johanna Sorvettula ja Ali Valli-Lintu. Alma talent. 2024

Kuulemiset:

Tarkastuslautakunnan kokous 27.10.2025. sisäinen tarkastus

Tarkastuslautakunnan kokous 24.11.2025, henkilöstöjohtaja

Tarkastuslautakunnan kokous 26.1.2026, sisäinen tarkastus,

Tarkastuslautakunnan kokous 9.2.2026, palvelujohtaja ja projektisuunnittelija

Tarkastuslautakunta kokous 2.3.2026, ympäristöterveydenhuollon, pelastuslaitos ja turvallisuuspalvelut sekä terveys- ja sairaanhoitopalvelujen toimialuejohtajat

Tarkastuslautakunnan kokous 1.4.2026, Hyvinvointialuejohtaja, henkilöstöjohtaja, talousjohtaja, Perhe- ja sosiaalipalvelut ja Ikääntyneiden palvelujen toimialuejohtaja (sosiaalipalvelujen toimialuejohtaja 1.1.2026)

Tarkastuslautakunnan kokous 30.4.2026, Polkka Oy:n toimitusjohtaja

Muut:

Aluehallitus 28.4.2026 § 81. Siun työterveys Oy:n yhtiökokous, Siun työterveys Oy. Tilinpäätös ja toimintakertomus 1.1.2025-13.12.2025

Itä-Suomen yhteistyöalueen johtoryhmän kokoukset: 21.1.2025, 23.4.2025, 18.6.2025, 21.8.2025 ja 23.10.2025

Johtamisvalmennus. Hyvinvointialueen intrasivu. siunsote.sharepoint.com

Henkilöstöinfo 17.12.2025 ja 21.1.2026.

8 Liitteet

LIITE 1. Itä-Suomen yhteistyöalueen tarkastuslautakuntien yhteisarviointi 2025: Sosiaali- ja terveydenhuollon YTA-yhteistyö

Allekirjoitukset

Joensuussa 27.5.2026



Kari Kulmala
puheenjohtaja



Päivi Armila
jäsen



Auvo Gustafsson
jäsen



Marko Jönhede
jäsen



Harri Koskela
jäsen



Lahja-Elina Vatanen
jäsen



Heidi Wilska
jäsen