



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Tarja Vimpari

Hyvinvointialueiden strategiat Mintzbergin 5P- viitekehyksessä

Vertaileva analyysi viiden hyvinvointialueen strategia-asiakirjoista

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisen toiminnan johtamisen pro gradu-tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Tarja Vimpari		
Tutkielman nimi:	Hyvinvointialueiden strategiat Mintzbergin 5P-viitekehyksessä Vertaileva analyysi viiden hyvinvointialueen strategia-asiakirjoista		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisen toiminnan johtaminen		
Työn ohjaaja:	Helka Kalliomäki		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	104

TIIVISTELMÄ:

Hyvinvointialueuudistus astui voimaan vuoden 2023 alussa ja siirsi sosiaali- ja terveyspalvelujen sekä pelastustoimen järjestämisvastuun kunnilta 21 hyvinvointialueelle. Uudistus on synnyttänyt tarpeen tarkastella, miten uudet organisaatiot lähestyvät strategista johtamista virallisissa asiakirjoissaan. Tutkielman tavoitteena on analysoida, miten strateginen johtaminen ilmenee viiden hyvinvointialueen strategia-asiakirjoissa Mintzbergin 5P-viitekehysten näkökulmasta.

Tutkimus toteutettiin laadullisena dokumenttianalyysinä ja teorialähtöisenä sisällönanalyysinä. Aineistona käytettiin viiden hyvinvointialueen virallisia strategia-asiakirjoja vuosilta 2023–2025. Analyysirunkona toimi Mintzbergin (2003) 5P-viitekehys, joka jakaa strategian suunnitelmaan, juoneen, malliin, asemaan ja näkökulmaan.

Analyysi osoittaa, että kaikki viisi aluetta täyttävät hyvinvointialuelain asettaman veloitteen, mutta strategioiden kyky ohjata toimintaa vaihtelee merkittävästi. Alueiden arvopohjat ovat yhteneväisiä, mutta taktiset ratkaisut eriytyvät toimintaympäristön mukaan. Merkittävimmät erot ilmenivät juoniulottuvuudessa: Pirkanmaa ja Päijät-Häme rakentavat työnantajabrändiään, Kainuu panostaa digiloikkaan, Etelä-Pohjanmaa siirtää painopistettä ennaltaehkäisyyn ja Itä-Uusimaa erottuu numeerisesti tarkalla tuottavuusohjelmallaan.

Mintzbergin 5P-viitekehys osoittautui käyttökelpoiseksi analyysivälineeksi, sillä se pakottaa erottamaan strategisen retoriikan todellisista valinnoista. Vahvimmat strategiat ovat niitä, joissa juoni on kirkas ja identiteetti selkeä. Tutkimus osoittaa, että strategioiden laadullinen epätasa-arvo on yhteiskunnallinen ongelma, koska se heijastuu palveluiden suunnitteluun ja resurssien kohdentamiseen.

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tausta ja tarve	11
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	14
2	Teoreettinen viitekehys	16
2.1	Strategia	16
2.2	Julkisen sektorin strateginen johtaminen	19
2.3	Strategia-asiakirja johtamisen välineenä	28
2.4	Hyvinvointialueiden erityispiirteet	31
3	Tutkimuksen toteutus	34
3.1	Aineisto	34
3.2	Tutkimuksen menetelmät	36
3.3	Luotettavuus ja rajaukset	39
4	Hyvinvointialueiden strategia-asiakirjojen analyysi	40
4.1	Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue	41
4.1.1	Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen strategia 2023–2025	43
4.2	Itä-Uudenmaan hyvinvointialue	49
4.2.1	Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia 2023–2026	51
4.3	Kainuun hyvinvointialue	61
4.3.1	Kainuun hyvinvointialueen strategia 2022–2025	63
4.4	Pirkanmaan hyvinvointialue	68
4.4.1	Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia 2023–2026	69
4.5	Päijät-Hämeen hyvinvointialue	75
4.5.1	Päijät-Hämeen hyvinvointialueen strategia 2023–2025	76
5	Vertaileva analyysi ja tulokset	84
5.1	Strategisten painopisteiden vertailu	84
5.2	Mintzbergin 5P-viitekehys vertailussa	87
5.3	Keskeiset arvot ja yhtäläisyydet	92

6	Johtopäätökset	95
7	Pohdinta ja jatkotutkimukset	98
	Lähteet	99

Kuviot

Kuvio 1. Strategian 5P-teoria	24
Kuvio 2. Julkisen johtamisen kehittämisen painopisteet	28
Kuvio 3. Hyvinvointialueet	39

Taulukot

Taulukko 1. Perustietoja tutkielmaan valituista hyvinvointialueista	37
Taulukko 2. Tietoja tutkielmaan valituista strategia-asiakirjoista	37
Taulukko 3. Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen suunnitelma	43
Taulukko 4. Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen juoni	44
Taulukko 5. Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen malli	45
Taulukko 6. Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen asema	46
Taulukko 7. Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen näkökulma	47
Taulukko 8. Itä-Uusimaan hyvinvointialueen suunnitelma	52
Taulukko 9. Itä-Uusimaan hyvinvointialueen juoni	53
Taulukko 10. Itä-Uusimaan hyvinvointialueen malli	55
Taulukko 11. Itä-Uusimaan hyvinvointialueen asema	56
Taulukko 12. Itä-Uusimaan hyvinvointialueen näkökulma	58
Taulukko 13. Kainuun hyvinvointialueen suunnitelma	61
Taulukko 14. Kainuun hyvinvointialueen juoni	63
Taulukko 15. Kainuun hyvinvointialueen malli	64
Taulukko 16. Kainuun hyvinvointialueen asema	65
Taulukko 17. Kainuun hyvinvointialueen näkökulma	66
Taulukko 18. Pirkanmaan hyvinvointialueen suunnitelma	68
Taulukko 19. Pirkanmaan hyvinvointialueen juoni	69
Taulukko 20. Pirkanmaan hyvinvointialueen malli	70
Taulukko 21. Pirkanmaan hyvinvointialueen asema	72
Taulukko 22. Pirkanmaan hyvinvointialueen näkökulma	73

Taulukko 23. Päijät-Hämeen hyvinvointialueen suunnitelma	76
Taulukko 24. Päijät-Hämeen hyvinvointialueen juoni	77
Taulukko 25. Päijät-Hämeen hyvinvointialueen malli	78
Taulukko 26. Päijät-Hämeen hyvinvointialueen asema	80
Taulukko 27. Päijät-Hämeen hyvinvointialueen näkökulma	81
Taulukko 28. Strategisen painopisteiden vertailu viidellä hyvinvointialueella	84
Taulukko 29. Hyvinvointialueet Mintzbergin 5P- vertailussa	86

1 Johdanto

Hyvinvointialueuudistus on luonut uudenlaisia strategisen johtamisen haasteita ja mahdollisuuksia Suomen julkiselle sektorille. Vuoden 2023 alusta voimaan astunut uudistus siirsi sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämismääräyksiä kunnilta 21 hyvinvointialueelle ja Helsingin kaupungille. Uudistamisessa on tärkeimpänä asiana todettu sekä kustannusten hillintä että luoda laadukkaat ja yhdenvertaiset palvelut kaikille (Eronen & Londén 2022, s. 103). Julkisen sektorin uudistukset pyrkivät parantamaan rakenteita, prosesseja ja organisaatiokulttuuria. Tutkimukset osoittavat kuitenkin, että uudistusten tulokset ovat usein sekavia tai odottamattomia.

Kuntien ja hyvinvointialueiden välinen yhteistyö edellyttää toimivaa strategisen johtamisen järjestelmää, joka kykenee huomioimaan molempien toimijoiden tavoitteet ja vastualueet. Kuntaliiton vuonna 2022 julkaistussa suosituksessa korostuu strategisen yhteistyön merkitys uudessa toimintaympäristössä. Hyvinvointialueiden toiminta on tarkoin lailla säädetty. Hyvinvointialueiden annetun lain (611/2021) 42 §:n 1 mukaan hyvinvointialueen strategia on osa julkishallinnon ohjausjärjestelmää, jossa lainsäädäntö määrittelee ennalta tietyt velvoitteet ja päämäärät. Hyvinvointialueilla on siis lakisääteiset tehtävät sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä pelastustoimen alueilla, eikä strategia voi olla ristiriidassa näiden normien kanssa. Kuitenkin valtakunnallisten linjausten lisäksi hyvinvointialueilla on vapaus sisällyttää strategia-asiakirjoihinsa oman alueensa ominaispiirteet ja erityistarpeet. Alueet poikkeavat toisistaan esimerkiksi taloustilanteen, yhteistyömallien, infrastruktuurin ja väestön ikäjakauman suhteen. Parhaimmillaan strategiat kuvastavat alueiden ainutlaatuisia identiteettiä ja sisältävät niille tyypillisiä painotuksia.

Huxham ja muut (2000) mukaan esimerkiksi terveydenhoitoon liittyvät kysymykset taas voivat olla sellaisia pirullisia ongelmia, joita ei voi välttämättä rajata yhden organisaation sisälle. Konfliktit syntyvät ristiriitaisista institutionaalisista järjestelyistä. Nämä järjestelyt

ohjaavat yhteistyötä tekeviä toimijoita erilaisiin toimintatapoihin ja päätöksiin. Tämä puolestaan johtaa erilaisiin yhteistyön tuloksiin. Konfliktien tarkastelu auttaa ymmärtämään, miksi julkisen sektorin uudistukset onnistuvat tai epäonnistuvat (Rossi ja muut 2026).

Ansell ja Gash (2007) toteavat tutkimuksissaan, että vaikka tuodaan useita sidosryhmiä yhteistyöhön, niin silti strategia kaatuu usein hallinnon epäonnistumisiin. Korkeat kustannukset ja valikoituminen johtaa vastakkain ajatteluun sekä vastuullisuuden karttamiseen. Dufvan ja Rekolan (2023, s. 9) mukaan ennakoimattomuus ja monimutkaisuus korostuu julkisen hallinnon toimintaympäristössä. Elämme tällä hetkellä postnormaaliala aikaa, johon kuuluu ristiriitaisuudet, epäjatkuvuudet tai yllätykset ja juuri siksi pitäisi yhä enemmän ymmärtää asioiden kokonaiskuvaa pidemmällä aikavälillä ja siihen olennaisesti liittyvää muutoskykyä.

Strategia-asiakirjoilla on keskeinen rooli hyvinvointialueiden johtamisessa ja kehittämisessä. Hyvinvointialueiden alkuvaiheessa strategiadokumenttien merkitys korostuu erityisesti, sillä ne määrittävät uuden organisaation suunnan ja toimintaperiaatteet. Strategian laatiminen on yksi hyvinvointialueiden ensimmäisistä tehtävistä, ja se vaatii erityistä huomiota uuden organisaation toimintakulttuuria rakennettaessa (Lehtonen ja muut 2023, s. 236). Strategia ei ole pelkästään hallinnollinen dokumentti, vaan se toimii työkaluna organisaation toiminnan ohjaamisessa, resurssien kohdentamisessa ja sidosryhmäviestinnässä. Strategia on suunnannäyttävä, jolla organisaatio voi kasvaa ja samalla omaksua innovaatioita ja siten muuttamaan toimintaansa kestävämmäksi ja paremmaksi (Kamensky, 2014). Rossin ja muiden (2026) mukaan strategiat avaavat uusia mahdollisuuksia rakentaa entistä sopeutuvampia ja hienovireisempiä lähestymistapoja julkisen sektorin uudistusten institutionaalisen kompleksisuuden kohtaamiseen, mikä vahvistaa sekä toteutuksen onnistumista että uudistusten legitimitettä.

Toimiva strateginen johtamisjärjestelmä kuntien ja hyvinvointialueiden välillä koostuu useista keskeisistä rakenneosista (Kuntaliitto 2022). Strategisen johtamisen kannalta on olennaista, että yhteistyö perustuu kolmeen keskeiseen periaatteeseen. Keskinäiseen tuntemiseen, luottamukseen ja sitoutumiseen. Paanasen ja muiden (2023) mukaan hyvinvointialueiden strategia-asiakirjojen tarkastelu paljastaa, millaisia tavoitteita hyvinvointialueet haluavat toiminnassaan toteuttaa. Strategioista muodostuva yhteiskuva osoittaa, että hyvinvointialueiden kohtaamat haasteet niin omassa toiminnassaan kuin toimintaympäristössään ovat luonteeltaan moniulotteisia.

Yhteinen tilannekuva ja tietopohja ovat strategisen päätöksenteon edellytyksiä. Hyvinvointikertomukset ja hyvinvointisuunnitelmat sekä näihin liittyvä yhteistyö muodostavat tilannekuvan pohjan. Lehtonen ja muut (2023, s. 236–237) toteavat, että strategisessa johtamisessa on varmistettava, että päätöksenteko perustuu ajantasaiseen ja kattavaan tietoon yhteisistä asukkaista ja palvelutarpeista. Lehtosen ym. mukaan strategian tulee perustua realistiseen arvioon hyvinvointialueen nykytilasta ja kuten Sorsa ja muut (2010) toteavat miten strategiat tyypillisesti ohjaavat tulevaa toimintaa ja muutosta, rakentavat imagoa, opettavat ja legitimoivat. Lehtonen ja muut (2023) tuovat esiin tulevaisuuden haasteet ja miten strategia voi toimia tehokkaana johtamisen välineenä.

Strategisen johtamisen kehittämiseksi on tunnistettu keskeisiä suosituksia. Ensinnäkin on tärkeää tunnistaa alueellinen yhteistyökulttuuri vahvuuksineen ja heikkouksineen sekä rakentaa tämän tiedon pohjalta uutta strategista yhteistyötä. Toiseksi yhteisen tietopohjan saatavuus ja hyödyntäminen on varmistettava strategisen päätöksenteon tueksi. Kolmanneksi yhteiset strategiset menestystekijät ja tavoitteet on määriteltävä, ja niitä on hyödynnettävä sekä kuntien että hyvinvointialueiden strategiatyössä. Neljänneksi tarvittavat yhteistyörakenteet on perustettava eri tasojen strategista yhteistyötä varten ja varmistettava, että niissä toimivilla ihmisillä on valta sopia asioista. Viidenneksi olemassa olevia toimintamalleja ja välineitä, kuten hyvinvointikertomusta ja

hyvinvointisuunnitelmaa, on hyödynnettävä tehokkaasti. On varmistettava, että yhteistyötä käsittelevät suunnitelmat muodostavat yhteensopivan strategisen kokonaisuuden. Kuudenneksi aikaa ja resursseja on käytettävä toimivan yhteistyön ja luottamuksen rakentamiseen, sillä hyvin toimiva strateginen yhteistyö on kaikkien osapuolten etu. Seitsemänneksi yhteistyön toimintamallia on arvioitava ja kehitettävä jatkuvasti kokemusten perusteella. Oppimisen ja kehittämisen kulttuuri on keskeinen osa strategista johtamista, ja kokemuksia on jaettava avoimesti kaikkien hyötyä varten (Kuntaliitto 2022).

Kuntien ja hyvinvointialueiden välinen strateginen johtaminen edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa yhdistyvät selkeät rakenteet, yhteiset tavoitteet ja toimivat prosessit (Kuntaliitto 2022). Paananen ja muut (2023) mukaan strateginen suunnittelu on välttämätöntä, jotta hyvinvointialue toimii yhtenäisenä kokonaisuutena. Eri tahojen päämäärät on sovittava yhteen ja kirkastettava kaikille ymmärrettävään muotoon. Tämä nostaa esiin myös kokonaisvaltaiset, järjestelmätason haasteet. Kun eri organisaatioiden toimintatavat ja -kulttuurit kohtaavat, syntyy tarve rakentaa täysin uudenlainen yhteinen kulttuuri.

Tämän tutkielman avainkysymys on, miten strateginen johtaminen ilmenee hyvinvointialueiden strategia-asiakirjoissa Mintzbergin 5P-viitekehyksen näkökulmasta. Tutkimuskysymykset ja aineiston rajaus esitellään tarkemmin luvussa 1.2.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tarve

Suomalainen sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä (lyh. sote) on kokenut merkittävän rakenteellisen muutoksen, kun hyvinvointialueet aloittivat toimintansa 1.1.2023. Tämä uudistus siirsi sosiaali- ja terveystalouden sekä pelastustoimen järjestämistä kunnilta ja kuntayhtymiltä 21 hyvinvointialueelle ja Helsingin kaupungille, muodostaen yhden Suomen historian suurimmista hallinnollisista uudistuksista (Paatela & Tynkkynen 2024, s. 2). Uudistuksen keskeisiksi tavoitteiksi asetettiin väestön hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen, yhdenvertaisten ja laadukkaiden sosiaali- ja terveystalouden turvaaminen sekä kustannusten kasvun hillitseminen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022). Hyvinvointialueiden perustaminen on edellyttänyt uusien organisaatioiden rakentamista, henkilöstön siirtoja, palvelujen uudelleenorganisointia sekä laaja-alaista strategista suunnittelua toiminnan suuntaviivojen määrittämiseksi. Strategisen johtamisen merkitys korostuu erityisesti tällaisessa mittavassa muutostilanteessa, jossa uusien organisaatioiden on rakennettava identiteettinsä, määriteltävä tavoitteensa ja löydettävä keinonsa niiden saavuttamiseksi toimintaympäristössä, joka on sekä monimuotoinen että jatkuvasti muuttuva (Paatela & Tynkkynen 2024, s. 3–4).

Strateginen johtaminen julkisella sektorilla eroaa yksityisen sektorin strategisesta johtamisesta erityisesti poliittisen ohjauksen, lainsäädännöllisten rajoitteiden ja julkisen vastuun osalta. Hyvinvointialueilla strateginen johtaminen ilmenee käytännössä strategia-asiakirjoissa, jotka ohjaavat organisaation toimintaa ja resurssien kohdentamista (Kärkkäinen ym. 2024, s. 7). Nämä asiakirjat heijastavat paitsi lainsäätäjän tahtoa myös alueellisia erityispiirteitä, poliittista päätöksentekoa sekä ammatillista johtamista. Strategia-asiakirjat eivät ole pelkästään hallinnollisia dokumentteja, vaan ne toimivat keskeisinä välineinä organisaation vision, mission ja tavoitteiden viestimässä sekä henkilöstön sitoutumisen rakentamisessa. Kuten Kärkkäinen ja muut (2024, s. 7) toteavat, strategiat ovat keskeinen keino, jolla hyvinvointialueet voivat kehittää toimintaa ja palvelujaan suuntaamalla niitä eri

näkökulmista, sillä strategia voi kiteyttää organisaatiolle yhteisen etenemissuunnan, selkeyttää tavoitteiden saavuttamiskeinoja ja toimia julkisena kannanmuodostuksena keskeisistä tavoitetiloista. Suomalaisen hyvinvointialueuudistuksen kontekstissa strategia-asiakirjojen tutkiminen on erityisen ajankohtaista, sillä se tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää, miten uudet organisaatiot lähestyvät strategista johtamista ja millaisia painotuksia ne tekevät toimintansa ohjaamisessa.

Hyvinvointialueet aloittivat toimintansa hyvin erilaisista lähtötilanteista: osa perustui aiempiin kuntayhtymärakenteisiin, kun taas toiset syntyivät kuntapohjaisesta mallista (Paatela & Tynkkynen 2024, s. 4). Kuntayhtymien pohjalle perustuneilla hyvinvointialueilla uudistukseen oli voitu valmistautua organisaatiomuutoksilla jo pidemmän aikaa, kun taas kuntapohjaisista malleista aloittaneilla lähtötilanne oli sirpaleisempi. Nämä erilaiset lähtökohdat heijastuvat myös hyvinvointialueiden strategiatyössä ja strategia-asiakirjoissa (Paatela & Tynkkynen 2024, s. 5). Paanasen ja muiden (2023, s. 5) mukaan ensimmäiset hyvinvointialuestrategiat syntyivät kiireisessä aikataulussa, kun niitä laadittiin samanaikaisesti alueiden käytännön toiminnan organisoinnin kanssa. Maaliskuussa 2022 aloittaneilla aluevaltuustoilla oli käytännössä alle vuosi aikaa määritellä pitkän aikavälin suuntaviivat täysin uudentilaiselle organisaatiolle ja hallintotasolle.

Hyvinvointialuestrategiat osoittautuivat keskeisiksi välineiksi sekä rakenteellisen muutoksen suuntaamisessa että alueiden autonomian konkreettisina ilmentyminä. Kansallisella tasolla asetettujen uudistustavoitteiden ohella hyvinvointialueet ovat strategiatyössään, ja toimintansa järjestämisessä joutuneet huomioimaan asukkaiden palvelutarpeet, aluekohtaisen tilannearvion sekä käytettävissä oleviin voimavaroihin ja organisatorisiin rakenteisiin kytkeytyvät näkökohdat (Paatela & Tynkkynen 2024, s. 5).

Vaikka strategista johtamista julkisella sektorilla on tutkittu laajasti kansainvälisessä kirjallisuudessa, julkisen sektorin organisaatioissa jo 1980-luvulla (Kamensky 2014, s.16;

Toikka 2002, s.106) suomalaisen hyvinvointialuekontekstin tutkimus on vasta alkuvaiheessa, ja erityisesti strategia-asiakirjojen sisältöön kohdistuva systemaattinen analyysi on vielä puutteellista. Tarkasteltaessa julkisen sektorin strategiatutkimuksen kirjallisuutta käy ilmi, että huomattava osa siitä kohdistuu julkisomisteisiin organisaatioihin, joiden toimintalogiikka on markkinaperusteinen. (Höglund ja muut, 2021; Kornberger ja Clegg, 2011). Vaikka monet strategiakäsitteet on kehitetty voittoa tavoittelevien organisaatioiden tarpeisiin, ne ovat käytössä lähes kaikissa julkishallinnon organisaatioissa. Tähän on vaikuttanut uuden julkisjohtamisen henki, jossa markkinalogiikan laajentaminen julkishallintoon on nähty universaalina ratkaisuna eri haasteisiin (Tiili, 2008, s.32).

Tikkanen (2024) kertoo väitöskirjassaan, miten strateginen johtaminen tarvitsee uusia malleja ja lähestymistapoja kohtaamaan lisääntyneen kompleksisuuden ja systeemiset muutokset. Systeemiselle muutokselle on ominaista strategiset toimintamallit, rakenteet, toimijat ja niiden väliset suhteet muuttuvat yhtä aikaa. Paanasen ja muiden (2023) mukaan hyvinvointialuestrategiat paljastavat, kuinka poliittinen ja ammatillinen johtaminen kytkeytyvät toisiinsa uudella tavalla uusissa organisaatioissa. Verrattuna kuntiin, sairaanhoitopiireihin tai kuntayhtymiin hyvinvointialueiden johtamismalli on erilainen. Vahva kansallinen ohjaus rajaa sekä poliittisen päätöksenteon että ammatillisen johtamisen liikkumavaraa, mikä haastaa perinteisen itsehallinnon toteutumisen.

Paatela ja Tynkkynen (2024, s. 6) korostavat miten sote-uudistus ei ole vielä ohi vaan vasta alussa. Tulevat vuodet tulevat näyttämään, miten hyvinvointialueet käytännössä onnistuvat palvelujärjestelmälle asetettujen tavoitteiden toteuttamisessa. Sote-uudistuksen vaikutusten arvioimiseksi on tarpeen vahvistaa palvelujärjestelmään ja palveluihin liittyvää tutkimus- ja kehittämistoimintaa, ja erityisesti hyvinvointialueiden kesken tehtävästä vertailevasta analyysistä on tarvetta: on selvitettävä, millaisilla eri strategioilla ja rakenteilla hyvinvointialueet ovat muodostuneet ja millaista lisäarvoa ne ovat tuoneet (Paatela & Tynkkynen 2024, s. 6).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten strateginen johtaminen esiintyy hyvinvointialueiden strategia-asiakirjoissa Mintzbergin (2003) 5P-viitekehyksen avulla. Hyvinvointialueuudistus loi vuonna 2023 Suomeen kokonaan uuden hallinnon tason. Uudistus on mittakaavaltaan merkittävä, ja se on muuttanut suomalaisen julkishallinnon rakennetta perustavanlaatuisesti. Hyvinvointialueet joutuivat aloittamaan toimintansa tilanteessa, jossa niiden tuli samanaikaisesti organisoida käytännön palvelutoimintaa ja luoda strategiset linjaukset täysin uudentilaiselle organisaatiolle ja hallintotasolle.

Strategia-asiakirjat ovat keskeisiä välineitä organisaation suunnan ja tavoitteiden määrittelyssä. Ne heijastavat sitä, miten organisaatio ymmärtää tehtävänsä, ympäristönsä ja tulevaisuutensa. Hyvinvointialueiden strategia-asiakirjojen tarkastelu tarjoaa näin ollen arvokasta tietoa siitä, millaisilla lähtökohdilla ja periaatteilla uusi hallintotaso on lähtenyt rakentamaan toimintaansa.

Tutkimukseen on valittu viisi hyvinvointialuetta: Etelä-Pohjanmaa, Itä-Uusimaa, Kainuu, Pirkanmaa ja Päijät-Häme. Alueet edustavat erikokoisia ja eri puolilla Suomea sijaitsevia hyvinvointialueita, mikä mahdollistaa monipuolisen kuvan saamisen strategisen johtamisen ilmenemisestä uudessa hallintotasossa. Tutkimuksen ajankohtaisuus perustuu siihen, että alueet ovat edelleen strategisen toimintansa muotoutumisvaiheessa.

Tutkimusongelma kiteytyy pääkysymykseen:

Miten strateginen johtaminen ilmenee hyvinvointialueiden strategia-asiakirjoissa Mintzbergin 5P-viitekehyksen näkökulmasta?

Tästä seuraavat tarkemmat alakysymykset:

Millaisia strategisia painopistealueita hyvinvointialueilla on?

Millaisia eroja ja yhtäläisyyksiä hyvinvointialueiden strategioissa on havaittavissa?

2 Teorettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teorettinen viitekehys rakentuu julkisen sektorin strategisen johtamisen tutkimuksen varaan. Viitekehysten tarkoituksena on luoda käsitteellinen perusta, jonka avulla hyvinvointialueiden strategia-asiakirjoja voidaan analysoida ja tulkita systemaattisesti. Teorettinen viitekehys ohjaa tutkimuksen empiiristä osuutta ja tarjoaa työkalut siihen, miten strategisen johtamisen piirteitä voidaan tunnistaa ja luokitella strategia-asiakirjoista.

Luku rakentuu vaiheittain yleisestä erityiseen. Ensin määritellään strategian käsite (2.1) ja julkisen sektorin strateginen johtaminen (2.2), minkä jälkeen tarkastellaan strategia-asiakirjaa johtamisen välineenä (2.3), mikä on keskeistä tämän tutkimuksen kannalta, sillä analyysin kohteena ovat nimenomaan kirjalliset strategiadokumentit. Lopuksi käsitellään hyvinvointialueiden erityispiirteitä (2.4).

Teorettinen viitekehys luo perustan sille, millaisia elementtejä strategia-asiakirjoista etsitään ja miten niitä tulkitaan. Erityisesti julkisen sektorin strategisen johtamisen teoria auttaa ymmärtämään, miksi hyvinvointialueiden strategiat eroavat yksityisen sektorin strategioista ja millaisia erityishaasteita uudet hyvinvointialueet kohtaavat strategisessa johtamisessaan. Teorettinen viitekehys toimii myös perustana tutkimuksen johtopäätösten muodostamiselle, kun empiirisiä havaintoja peilataan olemassa olevaan teorettiseen ymmärrykseen.

2.1 Strategia

Strategia on keskeinen käsite organisaatioiden johtamisessa ja suunnan määrittämisessä. Strategia on käsitteenä hyvin laaja ja kirjallisuudessa sille on annettu kovin monia tulkintoja. Strategia nähdään koko organisaatiota ja sen toimintaa määrittelevänä asiana (Chakravarthy ja Doz, 1992; Chia ja MacKay, 2007). Vaikka strategia-termi (Kamensky 2014, s. 16) on peräisin antiikin Kreikan sodan johtamisen taidosta, sen soveltaminen liiketoiminnan ja julkisen hallinnon kontekstiin on tapahtunut viimeisten kuuden

vuosikymmenen aikana. Strategia on pikemminkin kokonaisuuden hahmottamista kuin yksityiskohtiin keskittymistä (Juuti ja Luoma 2022, s. 12). Strategian käsitteen moniulotteisuus tekee siitä samaan aikaan sekä vahvan johtamisen työkalun että potentiaalisen sekaannuksen lähteen, jos sitä käytetään epätarkasti tai ristiriitaisesti.

Strategialle ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, vaan käsitettä on lähestytty useista eri näkökulmista. Santalainen ja Huttunen (1993) määrittelevät strategisen johtamisen prosessiksi, jossa organisaatio määrittää pitkän aikavälin tavoitteensa, suuntaa resurssinsa ja arvioi toimintaansa suhteessa asetettuihin päämääriin (Santalainen ja Huttunen 1993, s. 34). Tämä määritelmä korostaa strategian dynaamista luonnetta jatkuvana prosessina, jossa strategian muotoilu ja toimeenpano kietoutuvat yhteen (Mintzberg 2003, s. 3–8).

Organisaation strateginen suunnittelu rakentuu tietoisille valinnoille ja päätöksille siitä, mitkä asiat ovat keskeisiä ja mihin suuntaan organisaatio pyrkii. Kun strategiaa ei johdeta, organisaatio menettää voimavarojaan ja toiminta muuttuu sekavaksi ja hajallaan olevaksi (Harisalo, 2010, s. 244). Perinteisessä näkemyksessä strateginen työ on kuulunut ensisijaisesti ylimmän johdon vastuualueeseen. Tämä ajattelutapa nojaa rationaaliseen ja hierarkkiseen malliin, jossa organisaation ylin johto määrittelee keskeiset linjaukset toiminnalle. Strategia yhdistää organisaation keskeiset tavoitteet, toimintaperiaatteet ja konkreettiset teot yhtenäiseksi kokonaisuudeksi (Quinn 2003, s. 10). Hyvä strategia rakentuu organisaation vahvuuksille ja huomioi heikkoudet. Se myös ohjaa resurssien järkevää käyttöä ja varautuu tuleviin muutoksiin (Toikka 2002, s. 106). Julkisen sektorin organisaatioissa strategista työtä on toteutettu pitkälti yksityisen sektorin johtamismalleista omaksuttujen periaatteiden mukaisesti, mikä heijastaa johtajälähtöisen ajattelun vaikutusta myös julkishallinnossa (Syväjärvi ja Leinonen 2020, s. 53).

Viitala & Jylhä (2019) näkevät strategiatyön perustana organisaation perusarvot, toiminta-ajatus ja keskeiset vahvuudet. Strategiaprosessissa oleellista on muodostaa näkemys siitä, millainen organisaatio haluaa tulevaisuudessa olla. Tämä tulevaisuuden

tahtotilaa ilmaistaan visiossa, joka kuvaa sekä toivottua lopputulosta että niitä keinoja ja periaatteita, joiden uskotaan johtavan tavoiteltuun suuntaan. Vision tulisi olla uskottava ja innostava, jotta se todella motivoisi henkilöstöä työskentelemään sen eteen. Hyvin muotoiltu strategia toimii koko organisaation yhteisenä suunnannäyttäjänä, jolloin eri toimijat voivat yhdessä pyrkiä kohti samaa päämäärää. Strateginen johtaminen ja strategiatyö ovat käsitteitä, joita käytetään usein rinnakkain strategisen suunnittelun kanssa. Strategian laatiminen ja sen eri vaiheet edellyttävät strategista johtamisosaamista. Nykyisen käsityksen mukaan strateginen johtaminen kuuluu organisaation ylimmälle johdolle. Johdon tulee tuntee syvällisesti toimialansa, jotta sillä on riittävät edellytykset strategian luomiseen ja sen kehittämiseen (Viitala & Jylhä 2019, s. 62–64). Käytäntönäkökulman mukaan perinteinen strategiatyö luo toteutuskelvottomia suunnitelmia. Johtajan tehtävä on yhdistää ihmisten arkityö organisaation tuloksellisuuteen (Whittington, 2003, s. 122–123).

Viitala ja Jylhä (2019, s. 65) korostavat, että strategian perusta koostuu missiosta, arvoista ja visiosta. Heidän mielestään missio selkeyttää organisaation toiminnan tarkoituksen sekä pitkän aikavälin tavoitteet ja vastaa kysymykseen siitä, miksi organisaatio on olemassa. Organisaation toimintaa ohjaavat sen arvot, jotka ovat periaatteita ja uskomuksia, ja jotka ilmenevät työntekijöiden päivittäisessä työssä ja päätöksenteossa. He myös tarkentavat, että visio tarkoittaa sitä tavoitetilaa, johon organisaatio pyrkii tietyn ajanjakson aikana. Yhteenvetona voidaan todeta, että missio, arvot ja visio tukevat toisiaan ja yhdessä ne mahdollistavat organisaation tavoitteiden saavuttamisen tietyillä keinoilla.

Mintzbergin ja muiden (1998) mukaan, strategia määrittää organisaation olemassaolon tarkoituksen, ohjaa organisaatiota yhteen suuntaan, kohdentaa toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseen ja luo johdonmukaisuutta organisaation toimintaan (Mintzberg ja muut 1998, s. 268). Tämä kokonaisvaltainen näkemys strategiasta on erityisen relevantti julkisen sektorin organisaatioille, joissa strategian tehtävänä on paitsi ohjata toimintaa myös legitimoida organisaation olemassaoloa.

Mintzberg (1998) erottaa toisistaan tarkoituksellisen ja spontaanin strategian. Tarkoituksellinen strategia syntyy tietoisesta suunnittelusta ja ennakkokäsityksistä, kun taas spontaani strategia kehittyy vähitellen ilman alkuperäistä suunnitelmaa. Käytännössä toteutunut strategia on usein näiden kahden yhdistelmä: osa alkuperäisistä aikomuksista toteutuu, osa jää toteutumatta ja osa strategiasta syntyy suunnittelematta. Hyvinvointialueiden kohdalla tämä erottelu on erityisen merkityksellinen, sillä uudet organisaatiot laativat strategia-asiakirjansa tilanteessa, jossa vakiintunutta toimintahistoriaa ei vielä ollut.

Koskela (2024, s. 17) painottaa, että strategia on muutosjohtamisen väline. Jos tavoitellaan muutosta, saadaan myös kasvua, menestystä ja kehitystä. Koskelan mukaan muutoksen johtamiseen liittyy olennaisesti viestintä. Sidosryhmille ja asiakkaille tulisi aina viestiä, minne suuntaan organisaatiota halutaan johtaa. Juuri siksi strategiaan liittyy vahvasti selkeän johtamisen lisäksi läpinäkyvä viestintä eikä niitä voi erottaa toisistaan. Organisaation jäsenet (Pietilä, 2015, s. 58) jakavat johdon näkemyksen strategiasta ja osaavat itsestään ottaa sen huomioon kaikessa toiminnassaan, mikä johtaa strategian toteutumiseen.

2.2 Julkisen sektorin strateginen johtaminen

Strategiatyö julkisissa ja yksityisissä organisaatioissa poikkeaa merkittävästi toisistaan. Keskeinen ero liittyy organisaatioiden perustehtävään. Julkishallinnon organisaatiot tuottavat palveluja kansalaisille, kun taas yritykset pyrkivät taloudelliseen voittoon. Lisäksi julkishallinnon organisaatiot kohtaavat huomattavasti enemmän erilaisten sidosryhmien ristiriitaisten intressien aiheuttamaa painetta (Elbanna ja muut 2016; Höglund ja Svärdesten, 2018; Rosenberg ja muut, 2016). Julkisen sektorin tavoitteena ei

ole voiton maksimointi, vaan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja julkisen arvon tuottaminen (Moore 2021).

Julkisen sektorin organisaatiot toimivat monimutkaisessa poliittisessa, juridisessa ja taloudellisessa ympäristössä, jossa legitimitetin säilyttäminen on keskeistä. Päätöksentekoon vaikuttavat useat sidosryhmät, demokraattiset prosessit ja lainsäädännön asettamat reunaehdot. Vasta viime vuosina organisaatioiden strategiatyössä on alettu kiinnittää huomiota strategiatutkimuksen perinteisiin ongelmiin, kuten suunnitelmien toteutuksen vaikeuteen ja siihen, miten aiottu ja toteutunut strategia eroavat toisistaan. Svenssonin ja muiden (2022) mukaan suurin osa julkisia organisaatioita käsittelevästä strategiatutkimuksesta tarkastelee strategiaa sisältönäkökulman kautta, jossa strategia ensin suunnitellaan ja vasta sitten toteutetaan.

Mooren (2021) strategisen kolmion ydinajatus on, että julkisen sektorin johtajan on löydettävä yhteensopivuus kolmen toisiaan täydentävän näkökohdan välillä.

Ensimmäinen näistä on julkinen arvo. Johtajalla on oltava selkeä käsitys siitä, mitä arvoa hän tavoittelee. Mikä on toiminnan tarkoitus, ja mistä tietää, että se toteutuu?

Toinen näkökulma liittyy oikeudellisuuteen ja tukeen. Organisaation on nautittava julkista luottamusta, toimittava eettisesti ja saatava riittävä rahoitus toimintansa turvaamiseksi. Ilman näitä edellytyksiä organisaation toiminta vaarantuu, eikä johtaja voi olla varma tekemiensä päätösten hyväksyttävyydestä. Julkisella sektorilla yhteiskunnallinen oikeutus vastaa sitä, mitä pääoma ja asiakkaiden ostopäätökset merkitsevät yksityisille yrityksille. Keskeinen kysymys onkin, onko organisaatiolla riittävä poliittinen ja yhteiskunnallinen tuki toiminnalleen ja ovatko tärkeimmät sidosryhmät selvillä sen suunnasta?

Kolmas näkökulma on operatiivinen kapasiteetti. Johtajalla on oltava käytännön keinot lupauksen lunastamiseen. Kapasiteetti voi jo olla olemassa, jolloin riskit ovat pienet, tai se voi edellyttää innovointia ja kokeilua. Ratkaisevaa on, että tarvittava kapasiteetti

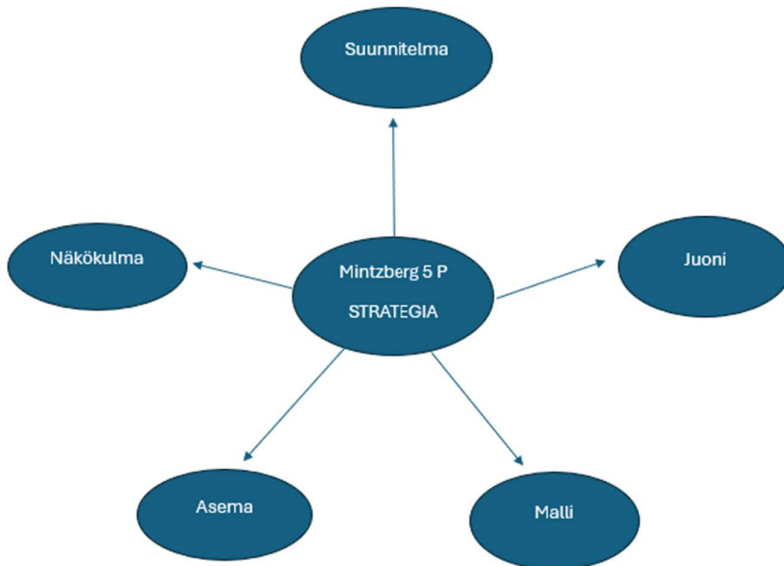
sijaitsee usein oman organisaation ulkopuolella, jolloin tavoitteiden saavuttaminen vaatii yhteistyötä hallinnon tasojen sekä julkisen ja yksityisen sektorin rajat ylittäen.

Michael Porter, yksi vaikuttavimmista strategia-ajatteliijoista, liittää strategian asemointiin kilpailussa, kilpailuetujen luomiseen ja asiakkaille arvon tuottamiseen (Porter 1996). Porterin näkemys korostaa strategian merkitystä erottautumisessa ja ainutlaatuisen markkina-aseman rakentamisessa.

Henry Mintzberg (1998) puolestaan on kehittänyt laajemman viitekehyksen strategian ymmärtämiseksi jakamalla strategiakäsitykset viiteen ulottuvuuteen, joita kutsutaan 5 P -malliksi. Strategia todetaan suunnitelmana, juonena, asemana, toimintamallina ja näkökulmana (Mintzberg ja muut. 1998, s. 9–15). Tämä malli tunnistaa, että strategia voi olla sekä tietoista etukäteissuunnittelua että organisaation toiminnassa syntyvää johdonmukaista käyttäytymistä.

Mintzberg ja muut korostavat, että strategia määrittää organisaation olemassaolon tarkoituksen, ohjaa organisaatiota yhteen suuntaan, kohdentaa toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseen ja luo johdonmukaisuutta organisaation toimintaan (Mintzberg ja muut 1998, s. 268). Tämä kokonaisvaltainen näkemys strategiasta on erityisen relevantti julkisen sektorin organisaatioille, joissa strategian tehtävänä on paitsi ohjata toimintaa myös legitimoida organisaation olemassaoloa.

Strategia on keskeinen käsite julkisissa organisaatioissa, ja sen ymmärtäminen on välttämätöntä erityisesti hyvinvointialueiden kontekstissa. Mintzbergin 5 P:n teoria tarjoaa monipuolisen viitekehyksen strategian tarkastelulle.



Kuvio 1. Strategian 5 P-teoria (Mintzberg, 1998).

Ensimmäinen tarkastelukohde on strategia suunnitelmana. Julkisen organisaation strategia alkaa selkeistä pitkän aikavälin tavoitteista, joita määritetään lainsäädännön, taloudellisten reunaehtojen ja alueellisten tarpeiden mukaan. Strategia-asiakirjat toimivat suunnitelmana, joka ohjaa toimintaa ja resurssien kohdentamista. (Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia, n.d.-a). Julkisessa johtamisessa keskeinen ero löytyy siinä että, pohjimmiltaan kyse on yhteisen hyvän edistämisestä (Lehtonen ja muut 2023, s. 18). Kun yritykset pyrkivät voiton maksimointiin, julkisen sektorin organisaatioiden toimintaa ohjaavat lakisääteiset velvoitteet, poliittiset tavoitteet ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Strategista johtamista voidaan kuvata systemaattiseksi tavaksi käyttää julkisia resursseja ja valtaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Nykykäsityksen mukaan se on elävä ja jatkuva prosessi, jossa strategian luominen ja toimeenpano kietoutuvat yhteen (Paananen ja muut 2024, s. 23).

Toinen kohta Mintzbergin teoriassa on juoni, joka kytkeytyy hyvään suunnitteluun ja mahdollisiin siirtoihin. Mintzberg (1998) kehitti juonikäsitteen alun perin kuvaamaan

kilpailullisia liikkeitä suhteessa vastustajaan. Julkisella sektorilla suora kilpailu ei kuitenkaan ole tavallista, minkä Mintzberg (1998) itsekin tunnistaa. Hän laajentaakin aseman ja juonen käsitettä kattamaan myös yhteistyöhön perustuvat strategiset liikkeet, joissa organisaatio pyrkii vahvistamaan asemaansa verkostoitumisen ja yhteisen edun kautta. Hyvinvointialueille tämä ns. kollektiivinen strateginen asemointi on keskeistä, sillä niiden strategiset liikkeet kohdistuvat usein valtionhallintoon, kuntiin ja muihin sidosryhmiin pikemmin kuin kilpailijoihin. Tämä on erityisen tärkeää, kun tavoitteena on varmistaa palvelujen jatkuvuus ja laatu, sekä reagoida nopeasti muuttuviin asiakastarpeisiin (Kuntaliitto 2022). Julkisessa toiminnassa korostuu yhteistoiminnan ja yhteisten linjausten tarve, minkä vuoksi strategiatyötä tehdään yhteistyössä eri toimijoiden kanssa (Virtanen & Stenvall 2010, s. 126–127). Strategisen johdon niin virkamiesten kuin poliittisen johdon tehtävänä on tunnistaa ne keskeiset ulottuvuudet, joiden avulla voidaan hahmottaa yhteiskunnallisia muutostekijöitä ja niiden vaikutuksia organisaation toimintaan.

Kolmas kohta on strategia toimintaketjun mallina. Strategian toteutuksessa ilmenee usein kuvioita, jotka paljastavat organisaation toimintatapoja ajan myötä. Tässä määritelmässä strategialla olisi johdonmukaisuus vaikkakin strategia on seurausta ihmisten tekojen tuloksena ilman että ne pohjautuvat mihinkään suunnitelmaan. Mintzbergin (1998) mukaan malliulottuvuus tarkoittaa käyttäytymisen johdonmukaisuutta, joka voi syntyä täysin ilman tietoista suunnitelmaa. Strategia mallina ei siis edellytä, että johdonmukaisuus on kirjattu mihinkään dokumenttiin, vaan se ilmenee siinä, miten organisaatio toistuvasti toimii. Tämä tekee malliulottuvuudesta analyttisesti vaativan, sitä ei voi lukea suoraan strategia-asiakirjasta, vaan se on pääteltävä asiakirjan taustalla toistuvista toimintaperiaatteista ja rakenteellisista valinnoista (Mintzberg, 1998).

Kasvava kompleksisuus haastelee strategista johtamista erityisesti siksi, että tulevaisuuden kehityssuuntia ja ilmiöitä on yhä vaikeampi ennakoita (Paananen ja muut

2024, s. 25). Tikkanen (2024, s. 37) korostaa, että strategisessa johtamisessa tulisi pystyä vaikuttamaan kompleksisuuden organisaation kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Kompleksisuuden hallinta merkitsee käytännössä epävarmuuksien vähentämistä, riippuvuussuhteiden säätelyä sekä sellaisten olosuhteiden luomista, joissa uusia ratkaisuja voi syntyä vuorovaikutuksen kautta. Tikkasen (2024, s. 46) väitöstutkimus osoittaa, että kompleksisuuden hallinta edellyttää muutoksia organisaation rakenteessa, prosesseissa, viestinnässä, johtajuudessa ja kulttuurissa. Strategisessa johtamisessa tärkeiksi tekijöiksi nousevat muun muassa ympäristön muutosten ennakointi, merkityksellisten tavoitteiden asettaminen, jatkuva strategian uudistaminen, kokeilukulttuurin ja oppimisen tukeminen, valmentava ja jaettu johtajuus sekä mukautumiskyvyn kehittäminen.

Neljäs kohta Mintzbergin (1998) strategiateoriassa on asema. Hyvinvointialueet määrittävät asemansa suhteessa muihin organisaatioihin, kuntiin, valtionhallintoon ja muihin palveluntuottajiin. Asema ei julkisella sektorilla rakennu asiakaskilpailun varaan, vaan sen kautta määritellään, miten organisaatio sijoittuu toimintaympäristöönsä ja millaisiin yhteiskunnallisiin tarpeisiin se vastaa. Hyvinvointialueiden on kyettävä vastaamaan nopeasti muuttuviin toimintaympäristön haasteisiin, kuten ikääntyvän väestön palvelutarpeisiin ja henkilöstöpulaan, mikä edellyttää sekä tietoista strategista suunnittelua että kykyä sopeutua ennakoimattomiin muutoksiin (Lehtonen ja muut 2023, s. 244–245). Asema voidaan määritellä jo ennalta ja saavuttaa tietoisesti suunnitelman tai juonen kautta, mutta se voi myös muotoutua vähitellen vakiintuneiden toimintamallien kautta tai löytyä ikään kuin sattumalta. Tästä näkökulmasta strategia ei välttämättä edellytä rationaalista suunnittelua eikä edes tietoisia päätöksiä. Pohjimmiltaan kyse on kuvailevasta käsitteestä, joka kattaa organisaation keskeiset päätöksenteon periaatteet (Mintzberg, 1998).

Viides kohta on näkökulma. Mintzberg (1998) korostaa, että näkökulma on strategian ulottuvuuksista kaikkein muuttumattomin. Se juurtuu organisaatioon niin syväälle, että

siihen liittyvät uskomukset ja arvot voivat muuttua jäsenten toiminnassa lähes tiedostamattomiksi. Näkökulman muuttaminen on mahdollista, mutta se edellyttää koko organisaatiokulttuurin uudistamista. Tämä selittää osaltaan, miksi hyvinvointialueiden arvopohjissa toistuvat niin samankaltaiset elementit kuten ihmislähtöisyys, luottamus ja uudistumiskyky. Ne heijastavat osaltaan suomalaisen julkisen sektorin laajempaa jaettua näkökulmaa, joka on siirtynyt uusiin organisaatioihin niiden syntyhistorian kautta. Julkisen organisaation strategia heijastaa sen arvoja ja kulttuuria. Asiakaslähtöisyys, avoimuus ja yhteisöllisyys ovat keskeisiä näkökulmia, jotka ohjaavat päätöksentekoa ja strategian toimeenpanoa. Jaetut ja yhdessä koetut arvot toimivat organisaation jäseniä yhdistävänä voimana. Johtajien tehtävänä on vauhdittaa muutosta kokeilemalla, testaamalla ja oppimalla. Sellainen lähestymistapa luo vahvan pohjan strategian käytännön toteuttamiselle. Kannatettavaa olisikin rohkaista henkilöstöä uusien ideoiden kehittämiseen, käynnistää toimeenpano ripeästi ja antaa strategian tarkentua myöhemmin toiminnan edetessä (Kanter, 2017).

Julkisella sektorilla strategia ei tähtää kilpailuun vaan eri osapuolia palvelevan kokonaisuuden rakentamiseen (Juuti & Luoma 2009, s. 24–26; 2022, s. 21–22; ks. myös Kamensky 2010, s. 18–21). Hyvinvointialueiden keskeiset haasteet eivät liity asiakaskilpailuun vaan julkisen rahoituksen riittävyyteen ja kasvavaan palvelutarpeeseen. Strategioissa keskitytään luomaan toimintasuunnitelma, jolla lakisääteiset velvoitteet voidaan täyttää. Kilpailua käydään lähinnä ammattitaitoisesta henkilöstöstä.

Julkisen sektorin strategisen johtamisen käytännöt ovat muuttuneet huomattavasti viime vuosikymmeninä. Alkuun strategian mallit lainattiin suoraan yritys-elämästä, mutta vähitellen strategiasta on kehittynyt yhä paremmin julkishallintoon soveltuva työkalu. Uuden julkisen johtamisen sovellukset ovat omalta osaltaan terävöittäneet strategisen johtamisen merkitystä. Samalla julkisten organisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut yhä nopeammin ja arvaamattommaksi. Yhteiskunnassa kohdataan aiempaa monimutkaisempia haasteita, joihin ei välttämättä löydy yksinkertaisia ratkaisuja (Paananen ja muut 2024, s. 24). Muutoksia tapahtuu kaikilla tasoilla globaalilla,

joiden on strategia-asiakirjoissaan otettava kantaa yhtä aikaa palvelutuotantoon, talouteen, henkilöstöön ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen (Koskimies ja muut 2022 s. 12–13).

Virtanen ja Stenvall (2010 s. 229) nostavat esiin ajatuksen uudelleen rakenteisesta strategiasta, jossa julkishallinto ei ole passiivinen toimintaympäristönsä suhteen vaan voi aktiivisesti pyrkiä muuttamaan sitä. Tämä näkökulma avaa mahdollisuuksia, joita ei aina osata täysin hyödyntää. Strategisen johtamisen keskeinen tavoite on luoda yhteinen ymmärrys organisaation suunnasta, mikä auttaa henkilöstöä näkemään oman työnsä merkityksen osana laajempaa kokonaisuutta.

Hyvinvointialueiden strateginen johtaminen yhdistää julkisen sektorin strategisen johtamisen haasteet erityiseen toimintaympäristöön, jossa korostuvat väestön hyvinvointi, sosiaali- ja terveystalouden järjestäminen sekä pelastustoimi. Hyvinvointialueiden strategioissa keskeistä on tasapainottaa yhteiskunnallinen vaikuttavuus, taloudellinen kestävyys ja palveluiden saatavuus. Strategian tulee vastata väestön palvelutarpeisiin, huomioida henkilöstön saatavuuden haasteet ja sopeutua valtion rahoitusmallin reunaehtoihin (Lehtonen ja muut 2023, s. 242).

Hyvinvointialueiden strateginen johtaminen on erityisen haastavaa, koska organisaatiot ovat uusia ja niiden on rakennettava yhteinen identiteetti ja toimintakulttuuri useiden aiemmin erillisten organisaatioiden pohjalta. Strategian tehtävänä on luoda yhteinen suunta ja sitoa organisaatio yhteen samalla kun käytännön toimintaa yhtenäistetään (Lehtonen ja muut 2023, s. 244–245). Strategiat rakentuvat valtakunnallisille tavoitteille ja huomioivat alueen erityispiirteet, kuten palvelutarpeet ja väestörakenteen. Sote-uudistuksen tavoitteet ohjaavat sisältöä, ja strategioissa on käsiteltävä muun muassa asukkaiden hyvinvoinnin edistämistä, palvelujen järjestämistä ja tuottamista, omistaja- ja henkilöstöpolitiikkaa sekä asukkaiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia (Paananen ja muut 2023).

Hyvinvointialueet tuovat mukanaan erityisen monimutkaisen johtamisympäristön. Kuten Lehtonen ja muut (2023 s. 47) toteavat, hyvinvointialueiden toiminnan onnistumisesta riippuu tosiasiaassa kaikkien suomalaisten terveys ja hyvinvointi. Strategioita laatiessaan hyvinvointialueet ovat joutuneet tasapainottelemaan väestön palvelutarpeiden, alueellisten erityispiirteiden ja käytettävissä olevien resurssien välillä (Paatela ja Tynkkynen 2024, s. 5). Strategiatyö on muodostunut keskeiseksi välineeksi näiden uusien organisaatioiden itsehallinnolliselle toiminnalle. Sosiaali- ja terveyspalveluissa strategisen johtamisen päämääränä on yhteiskunnallisen arvon luominen, terveyttä ja hyvinvointia niin väestö- kuin yksilötasolla sekä sosiaalisesti kestäviä, ennakoivia ja vaikuttavia palveluita. Tämä asettaa strategiselle johtamiselle erityisen haasteen yhdistää tehokkuus, vaikuttavuus ja inhimillisyys tavalla, joka on ominaista julkiselle sektorille. Parhaimmillaan strategia läpäisee kaikki toiminnan tasot ylimmästä johdosta aina asiakastyötä tekevään henkilöstöön asti (Tikkanen 2024, s. 36).

2.3 Strategia-asiakirja johtamisen välineenä

Strategia-asiakirja on julkisen organisaation keskeinen ohjausväline, joka muuttaa strategisen ajattelun konkreettiseksi ja kirjalliseksi. Se on ylin organisaation toimintaa ohjaava asiakirja, jossa koko organisaatiota ja sen tavoitteita tarkastellaan kokonaisuutena (Paananen ja muut 2024, s. 26). Strategia-asiakirjan merkitys korostuu poliittisten linjapapereiden valmistelussa, ja se toimii käytännön työkaluna vuosittaisessa toiminnan suunnittelussa ohjaamalla, mitkä strategiset tavoitteet ovat kulloinkin erityisen huomion kohteena. Julkisen hallinnon kontekstissa strategia-asiakirja ei ole pelkkä suunnitteludokumentti, vaan olennainen osa johdon ohjausjärjestelmää. Se luo yhteisen viitekehyksen, jonka avulla organisaation eri tasot voivat ymmärtää sekä omat roolinsa että organisaation kokonaistavoitteet. Strategia-asiakirja mahdollistaa myös toiminnan johdonmukaisuuden ja jatkuvuuden, vaikka yksittäiset päätöksentekijät ja johtajat vaihtuisivat.

Hyvinvointialuelaki rakentuu pitkälti samoille periaatteille kuin kuntalaki. (410/2015) Päätöksenteon ytimessä on aluevaltuusto, johon äänioikeutetut asukkaat valitsevat edustajansa neljän vuoden välein. Aluevaltuuston keskeisiä tehtäviä ovat strategian, hallintosäännön sekä talousarvion ja -suunnitelman hyväksyminen. Aluevaltuusto myös asettaa toimielimet aluehallituksen, tarkastuslautakunnan ja kaksikielisillä alueilla kansalliskielilautakunnan ja valitsee hyvinvointialuejohtajan. Strategian toimeenpanosta vastaavat aluehallitus yhdessä hyvinvointialuejohtajan kanssa, jotka johtavat hyvinvointialueen toimintaa, hallintoa ja taloutta (Tynkkynen ja muut 2025 s. 17).

Laihosen ja muiden (2024) mukaan laki asettaa pohjan hallinnon strategioille. Strategiat nostavat vaikuttavuuden johtamisessa esiin mittaristot, toimintapolitiikat, talouden ohjauksen sekä neuvottelun ja näkökulmien sovittamisen.

Toimintapolitiikka muodostaa vaikuttavuuden johtamisen yleiset puitteet. Sosiaali- ja terveysministeriön strategia määrittelee viisi keskeistä vaikuttavuustavoitetta: hyvinvoinnin turvaaminen, kestävät etuudet ja palvelut, eriarvoisuuden vähentäminen, tasa-arvon toteutuminen sekä terveellisemmät elin- ja työympäristöt. Näistä johdetaan tulostavoitteet, jotka puolestaan tarkentuvat hallituskauden tavoitteiksi ja vuosittaisiksi toimenpiteiksi. Tämä strateginen ketju kirkastaa vaikuttavuuden sisällön ja tarvittavan tietopohjan (Laihonen ja muut 2024, s. 75).

Strategia-asiakirjalla on useita keskeisiä funktioita julkisissa organisaatioissa. Ensinnäkin se toimii viestintävälteenä, joka kertoo sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille organisaation suunnasta, arvoista ja tavoitteista. Strategia on vahvistettu sitovaksi asiakirjaksi, ja organisaatiot voivat ottaa sen linjauksia osaksi omaa strategista johtamista. Toiseksi strategia-asiakirja tukee päätöksentekoa tarjoamalla kriteerit, joiden perusteella erilaisia toimintavaihtoehtoja voidaan arvioida. Kolmanneksi se on sitoutumisen väline, joka luo yhteistä ymmärrystä ja sitouttaa henkilöstöä organisaation tavoitteisiin. Strateginen johtaminen pohjautuu organisaation strategiaan ja visioon, ja tuloskortti tai muu seurantajärjestelmä ilmentää strategiseen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ja

niiden toteutumista. Tämän vuoksi strategia-asiakirjan tulee olla riittävän konkreettinen ja mitattava, jotta sen toteutumista voidaan seurata järjestelmällisesti. Strategian tarkoituksena on synnyttää strategista vuoropuhelua läpi koko organisaation ja tukea näin strategian käytännön toimeenpanoa, henkilöstön sitoutumista siihen sekä yhteisesti jaettujen päämäärien ja toimenpideohjelmien rakentamista (Koskela 2024, s. 84–91).

Hyvinvointialueilla strategia-asiakirja on saanut erityisen merkityksen uuden organisaation muotoutumisessa. Laki hyvinvointialueesta (611/2021) velvoittaa jokaisen hyvinvointialueen laatimaan strategian, joka määrittää alueen tavoitteet ja toiminnan suuntaviivat. Aluevaltuusto päättää strategiassa hyvinvointialueen toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista (laki hyvinvointialueesta 41 §). Hyvinvointialuestrategia kokoaa alueen pitkän aikavälin tavoitteet huomioiden hyvinvointialueen taloudelliset reunaehdot, ja samalla se ohjaa taloussuunnittelua. Jokainen hyvinvointialue konkretisoi oman alueensa tavoitteet ja tavoitetilan alueellisen strategiatyön kautta, mikä tekee strategia-asiakirjoista erityisen mielenkiintoisia tutkimuskohteita. Ne heijastavat sekä valtakunnallisia tavoitteita että alueellisia erityispiirteitä. Hyvinvointialueen strategia on lakisääteinen julkinen asiakirja, mikä korostaa sen virallista luonnetta ja velvoittavuutta.

Hyvinvointialueiden strategia-asiakirjat ovat merkittäviä myös siksi, että ne ovat syntyneet uudistuksen alkuvaiheessa, jolloin organisaatiot ovat vielä muodostamassa identiteettiään. Strategia-asiakirja toimii näin ollen myös organisaation identiteetin rakentamisen välineenä, joka yhdistää eri toimijoita yhteisen vision ja tavoitteiden ympärille. Strategiatyössä korostuu vuorovaikutuksellisuus. Monilla hyvinvointialueilla strategian valmistelu on ollut laaja prosessi, johon on osallistunut asukkaita, henkilöstöä ja poliittisia päättäjiä. Tämä osallistavuus ei ole vain demokraattinen periaate, vaan myös keino varmistaa, että strategia todella vastaa alueen tarpeisiin ja saa laajan kannatuksen toteutusvaiheessa. Asukkaiden ja työntekijöiden mukaan ottaminen strategiatyöhön on olennaista, sillä yhteiseen tekemiseen perustuva lähestymistapa

vahvistaa kiinnittymistä hyvinvointialueeseen, sen päämääriin ja toimintaan (Paananen ja muut 2023, s. 4).

2.4 Hyvinvointialueiden erityispiirteet

Hyvinvointialueet ovat kunnista ja valtiosta erillisiä julkisoikeudellisia yhteisöjä, joilla on alueellaan itsehallinto, vaikka tämä itsehallinto poikkeaa merkittävällä tavalla kunnallisesta itsehallinnosta (Paananen ja muut 2024, s. 12). Suomessa on 21 hyvinvointialuetta, joiden lisäksi Helsingin kaupungilla on vastuu hyvinvointialueen tehtävistä omalla alueellaan. Hyvinvointialueet vaihtelevat merkittävästi kooltaan, väestömäärältään ja rakenteeltaan, mikä luo niille hyvin erilaiset lähtökohdat toimintansa järjestämiselle. Hyvinvointialueiden välillä on suuria eroja esimerkiksi väestön sairastavuudessa, ikärakenteessa ja sosioekonomisissa tekijöissä, ja nämä erot heijastuvat merkittävinä eroina palvelutarpeessa (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2024). Suurimmilla hyvinvointialueilla väestömäärä on moninkertainen (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2021, s. 16). Alueelliset erityispiirteet, kuten pitkät etäisyydet, kaksikielisyys ja maantieteelliset haasteet, vaikuttavat merkittävästi siihen, miten hyvinvointialueet pystyvät järjestämään palvelunsa (Paatela ja Tynkkynen 2024, s. 4–5).

Valtiovarainministeriön (2022) tutkimuksen mukaan poliitikkojen ja viranhaltijoiden yhteistyö sujuu kohtalaisesti, vaikka haasteita esiintyy. Epäselvä vastuunjako politiikan ja hallinnon välillä saattaa osin järjestelmän rakenteen vuoksi muuttua henkilökohtaisiksi ristiriidoiksi. Jotta julkinen johtaminen näyttäytyisi vahvana ammatillisena toimintana eikä sekoittuisi poliittiseen päätöksentekoon, täytyy poliittisen ja virkamiesjohdon välistä luottamusta ja vuoropuhelua parantaa sekä roolijakoa täsmentää.

Hyvinvointialueiden keskeinen erityispiirre on niiden rajoitettu itsehallinto, joka erottaa ne selvästi kunnista. Kuten Paananen ja muut (2024, s. 12–13) toteavat, hyvinvointialueiden itsehallinto ei rinnastu kuntien itsehallintoon, vaan se on

rajoitetumpaa ja poikkeaa siitä useilla keskeisillä tavoilla. Hyvinvointialueilla ei ole verotusoikeutta, vaan ne saavat rahoituksensa pääosin valtiolta tarveperusteisen rahoitusmallin mukaisesti (Valtiovarainministeriö 2023). Tämä valtiohoitaisuus yhdistettynä tiukkaan valtionohjaukseen luo erityisen toimintaympäristön, jossa hyvinvointialueiden taloudellinen ja oikeudellinen liikkumavara on rajallisempaa kuin kunnilla (Paananen ja muut 2024, s. 30–32). Rahoituksen tarveperusteinen malli pyrkii huomioimaan hyvinvointialueiden väliset erot palvelutarpeessa, noin 80 prosenttia yleiskatteisesta rahoituksesta perustuu Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen tutkimukseen perustuvaan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutarvekertoimeen, joka huomioi väestön ikärakenteen, sairastavuuden sekä taloudelliset ja sosiaaliset tekijät. (Valtiovarainministeriö 2023). Loput rahoituksesta määräytyy muilla tekijöillä, kuten alueen väestömäärällä, vieraskielisyyden määrällä, saaristoisuudella ja asukastiheydellä.

Hyvinvointialueet eroavat toisistaan myös sen suhteen, miten ne ovat syntyneet ja millaisista rakenteista ne ovat lähteneet liikkeelle. Paatela ja Tynkkynen (2024, s. 4) korostavat, että hyvinvointialueet aloittivat toimintansa hyvin erilaisista lähtötilanteista. Paanasen ja muiden (2025) mukaan hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen on konkreettinen esimerkki alueesta, jossa poliittinen ja ammatillinen johtaminen punoutuvat yhteen sekä hyvinvointialueen sisällä että kuntien kanssa. Aluevaltuutetut linjaavat strategiset tavoitteet ja resurssoinnin, kunnanvaltuutetut päättävät ennaltaehkäisevän työn painopisteistä, ja molempien organisaatioiden viranhaltijat rakentavat käytännön toimintaa. Tämä jaettu johtajuus vaatii yhteistyöhalukkuutta, keskinäistä kunnioitusta ja kykyä nähdä oman organisaation rajat ylittävät mahdollisuudet.

Aluevaltuutettujen aktiivinen rooli merkitsee organisaatio- ja kuntarajat ylittävän yhteistyön rakentamista ja vahvistamista. He voivat hyödyntää omia verkostojaan, tuoda esille asukkaiden näkökulmia ja toimia esimerkkeinä yhteistyöhalukkuudesta. Samalla heidän on tunnistettava ja tunnustettava ammatillisen johtamisen erityisosaaminen ja annettava tilaa viranhaltijoiden asiantuntemukselle. Tämä tasapaino poliittisen

ohjauksen ja ammatillisen toteutuksen välillä on avain hyvinvointialueiden toimivuuteen osana suomalaista julkista hallintoa (Kuntaliitto 2022).

Osa perustui aiempiin kuntayhtymärakenteisiin, kun taas toiset syntyivät kuntapohjaisesta mallista. Kuntayhtymien pohjalle perustuneilla hyvinvointialueilla uudistukseen oli voitu valmistautua organisaatiomuutoksilla jo pidemmän aikaa, kun taas kuntapohjaisista malleista aloittaneilla lähtötilanne oli sirpaleisempi. Nämä erilaiset lähtökohdat heijastuvat edelleen hyvinvointialueiden toimintatavoissa, organisaatiokulttuureissa ja kyvyssä vastata uudistuksen tuomiin haasteisiin. Lisäksi hyvinvointialueiden toimintaympäristöä määrittävät alueelliset erityispiirteet, kuten matkailun merkitys tietyillä alueilla. Tällaiset erityispiirteet asettavat hyvinvointialueille ainutlaatuisia vaatimuksia strategisessa suunnittelussa ja resurssien kohdentamisessa, mikä tekee niiden toimintaympäristöstä monimuotoisen ja vaativan (Kuntaliitto 2022).

3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus tarkastelee viiden hyvinvointialueen julkisia strategia-asiakirjoja vuosilta 2023–2025. Alueet ovat Etelä-Pohjanmaa, Itä-Uusimaa, Kainuu, Pirkanmaa ja Päijät-Häme, ja ne valikoituivat tutkimukseen siksi, että ne edustavat erilaisia suomalaisen aluerakenteen tyyppejä väestöpohjaltaan, maantieteeltään ja toimintahistorialtaan.

3.1 Aineisto

Suomen 21 hyvinvointialueen strategia-asiakirjoista valikoitui viiden alueen asiakirjat (taulukko 2), jotta aineisto pysyy hallittavana ja vertailukelpoinen analyysi on mahdollinen. Strategisen johtamisen kannalta keskeisiä ohjausasiakirjoja ovat hyvinvointialuestrategia sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia, jotka muodostavat yhdessä kokonaisuuden, joka ohjaa toiminnan suunnittelua ja kehittämistä. Taulukossa 1 kuvataan jokaisen tutkimuksessa olevan hyvinvointialueen kunnat, työntekijämäärä, asukasluku ja sote-keskukset. Alueet eroavat toisistaan merkittävästi kooltaan, sillä Itä-Uusimaa on asukasluvultaan ja sote-keskukseltaan pienin noin 2 500 työntekijällään, kun taas Pirkanmaa on suurin käsittäen 23 kuntaa ja 20 sote-keskusta.

Taulukko 1. Perustietoja tutkielmaan valituista hyvinvointialueista (Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue (n.d.-a), Itä-Uudenmaan hyvinvointialue (n.d.-a), Kainuun hyvinvointialue (n.d.-a), Pirkanmaan hyvinvointialue (n.d.-a), Päijät-Hämeen hyvinvointialue(n.d.-a))

Hyvinvointialue	Kunnat	Alueen asukkaat	Työntekijät	Sote-keskukset
Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue	18 kuntaa	190000	9400	8
Itä-Uudenmaan hyvinvointialue	7 kuntaa	99000	2500	4
Kainuun hyvinvointialue	8 kuntaa	75000	3600	8
Pirkanmaan hyvinvointialue	23 kuntaa	500000	19100	20
Päijät-Hämeen hyvinvointialue	10 kuntaa	206000	7500	11

Aineisto kerätään hyvinvointialueiden julkisilta verkkosivuilta, ja se sisältää vain julkisia dokumentteja.

Taulukko 2. Tietoja tutkielmaan valituista strategia-asiakirjoista

Hyvinvointialue	Dokumentin nimi	Sivumäärä
Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue	Hyvinvointi- ja palvelustrategia 2023–2025, Viestintästrategia 2023–2025	18+12
Itä-Uudenmaan hyvinvointialue	Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia 2022– 2026	23
Kainuun hyvinvointialue	Kainuun hyvinvointialueen strategia 2022–2025	12
Pirkanmaan hyvinvointialue	Pirkanmaan hyvinvointialue-Tärkeintä on ihminen. Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia 2023–2025	34
Päijät-Hämeen hyvinvointialue	Hyvinvointialuestrategia 2023–2025	13

Hyvinvointialueiden strategia-asiakirjat muodostavat tutkimusaineiston ytimen, koska ne ovat keskeisin virallinen väline, jossa alueen johtamisen periaatteet ja tavoitteet konkreettisesti ilmaistaan.

3.2 Tutkimuksen menetelmät

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tavallisimpia aineistonkeruumenetelmiä ovat kyselyt, haastattelut, havainnointi sekä dokumenteista kerätty tieto (Tuomi ja Sarajärvi 2018, s. 83). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään dokumenteista kerättävää tietoa aineistonkeruumenetelmänä. Laadullinen tutkimus perustuu havaintojen teoriapitoisuuteen. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan soveltaa kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä (Tuomi ja Sarajärvi 2018). Sisällönanalyysi toimii sekä itsenäisenä tutkimusmetodina että joustavana teoreettisena kehyksenä, joka voidaan yhdistää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin.

Tämän tutkimuksen sisällönanalyysi toteutetaan teorialähtöisesti. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen, joka tässä tutkimuksessa on Mintzbergin (1998) 5P-malli. Analyysirunko muodostetaan teorian pohjalta, ja aineistosta poimitaan ne asiat, jotka sopivat ennalta määriteltyihin kategorioihin (Tuomi ja Sarajärvi 2024, s. 127). Tämän tutkimuksen päätarkoitus ei ole luoda aineistosta uutta teoreettista kokonaisuutta, vaan tarkastella hyvinvointialueiden strategia-asiakirjoja Mintzbergin viitekehyksen kautta.

Laadullinen analyysi koostuu Alasuutarin (2011 s. 39) mukaan kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistäminen jakautuu edelleen kahteen osaan. Ensimmäisessä vaiheessa aineistoa tarkastellaan tietystä teoreettismetodologisesta näkökulmasta. Huomio kiinnitetään vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten kannalta olennaista. Näin laaja

tekstimassa, kuten tässä tutkimuksessa strategiadokumentit, pelkistyy hallittavammaksi määräksi erilaisia raakahavaintoja (Alasuutari 2011, s. 38–46). Toisessa vaiheessa havaintomääriä vähennetään yhdistelemällä ja muodostetaan raakahavainnoista yksi havainto tai havaintojoukkoja.

Analyysin toinen päävaihe on arvoituksen ratkaiseminen eli tulosten tulkinta. Laadullisessa tutkimuksessa tämä tarkoittaa merkitystulkinnan muodostamista tutkittavasta ilmiöstä ensimmäisen vaiheen tuottamien tulosten ja johtolankojen pohjalta. Mitä enemmän johtolankoja löydetään, sitä todennäköisemmin ratkaisu on oikea (Alasuutari 2011 s. 50–51). Tässä tutkimuksessa arvoitus eli tutkimuskysymys ratkaistaan johtopäätöksissä.

Teorialähtöinen sisällönanalyysi aloitetaan analyysirungon muodostamisella, jossa kategoriat johdetaan suoraan valitusta teoriasta. Aineistosta poimitaan ne asiat, jotka sopivat ennalta määriteltyihin kategorioihin, ja jätetään pois se, mikä ei niihin kuulu (Tuomi ja Sarajärvi 2024, s. 127). Tässä tutkimuksessa analyysirungon muodostavat Mintzbergin (2003) 5P-viitekehyksen viisi ulottuvuutta: suunnitelma, juoni, malli, asema ja näkökulma. Jokaisen hyvinvointialueen strategia-asiakirja luetaan näiden viiden kategorian kautta, mikä mahdollistaa systemaattisen vertailun alueiden välillä. Teorialähtöinen lähestymistapa on valittu siksi, että tutkimuksen tarkoituksena ei ole luoda uutta teoriaa vaan testata, miten olemassa oleva viitekehys jäsentää suomalaisten hyvinvointialueiden strategioita.

Tässä tutkimuksessa käytetään dokumenttianalyysiä tutkimusmenetelmänä. Ojasalon ja muiden (2020, s. 136) mukaan dokumenttianalyysi toimii tutkimusmenetelmänä, jonka avulla tutkijat pyrkivät muodostamaan johtopäätöksiä erilaisista kirjallisista lähteistä.

Menetelmän päämääränä on käsitellä tutkimusdataa systemaattisesti ja luoda siitä kielellisesti selkeä kuvaus tarkasteltavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysin keinoin pyritään tiivistämään materiaali helposti hahmotettavaan muotoon. Analyysin keskeinen tarkoitus on kasvattaa informaation arvoa. Aineistoa kiteytetään siten, että sen pohjalta voidaan muodostaa selkeitä ja uskottavia päätelmiä.

Dokumenttianalyysin erityisen lähestymistavan kautta voidaan selvittää, miten kehitettävä ilmiö ilmenee omassa luonnollisessa ympäristössään. Menetelmä soveltuu olemassa olevan materiaalin tutkimiseen, ja aineisto voi hyvinkin olla sellaista, jota ei alun perin ole kerätty tutkimustarkoituksiin. Tulevaisuudentutkimuksessa dokumenttianalyysiä hyödynnetään laajasti esimerkiksi kehityssuuntien havaitsemisessa (Ojasalo ja muut, 2020).

Bowen (2009, s. 27) kuvaa dokumenttianalyysin systemaattiseksi lähestymistavaksi, jonka avulla voidaan tarkastella ja arvioida monenlaisia kirjallisia sekä digitaalisia materiaaleja tutkimuskäytössä. Käsillä olevassa tutkimuksessa tällaiset lähteet koostuvat hyvinvointialueiden strategiadokumenteista, jotka ovat julkisesti ja digitaalisesti saatavilla. Kyseinen menetelmä on yleinen erityisesti laadullisen tutkimuksen piirissä. Dokumenttianalyysi etenee prosessina, jossa pyritään ymmärtämään dokumenttien merkityksiä, sisältöjä ja konteksteja. Analyysi toteutetaan usein yhdistämällä sisällönanalyysia ja temaattista analyysia, mikä mahdollistaa aineiston keskeisten teemojen ja rakenteiden tunnistamisen. Tässä tutkimuksessa pääpaino on sisällönanalyysissä. Tutkimusaineistona käytetään viiden (Etelä-Pohjanmaa, Itä-Uusimaa, Kainuu, Pirkanmaa ja Päijät-Häme) ja hyvinvointialueen strategia-asiakirjoja (strategiat, palvelustrategiat, taloussuunnitelmat ja toimintasuunnitelmat) vuosilta 2023–2025.

Aineiston valinnan perusteena on se, että hyvinvointialueiden strategia-asiakirjat ovat strategisen johtamisen konkreettisin ja virallinen ilmentymä, jonka kautta alueen johtamisen periaatteet ja tavoitteet määritellään.

Tutkimus toteutetaan laadullisena sisällönanalyysinä (Tuomi ja Sarajärvi 2024), jossa tarkastellaan valittujen hyvinvointialueiden strategia-asiakirjoja. Tutkimusmenetelmät valitaan siten, että ne mahdollistavat strategisen johtamisen ilmenemisen ja painotusten tunnistamisen sekä vertaamisen valittujen hyvinvointialueiden välillä.

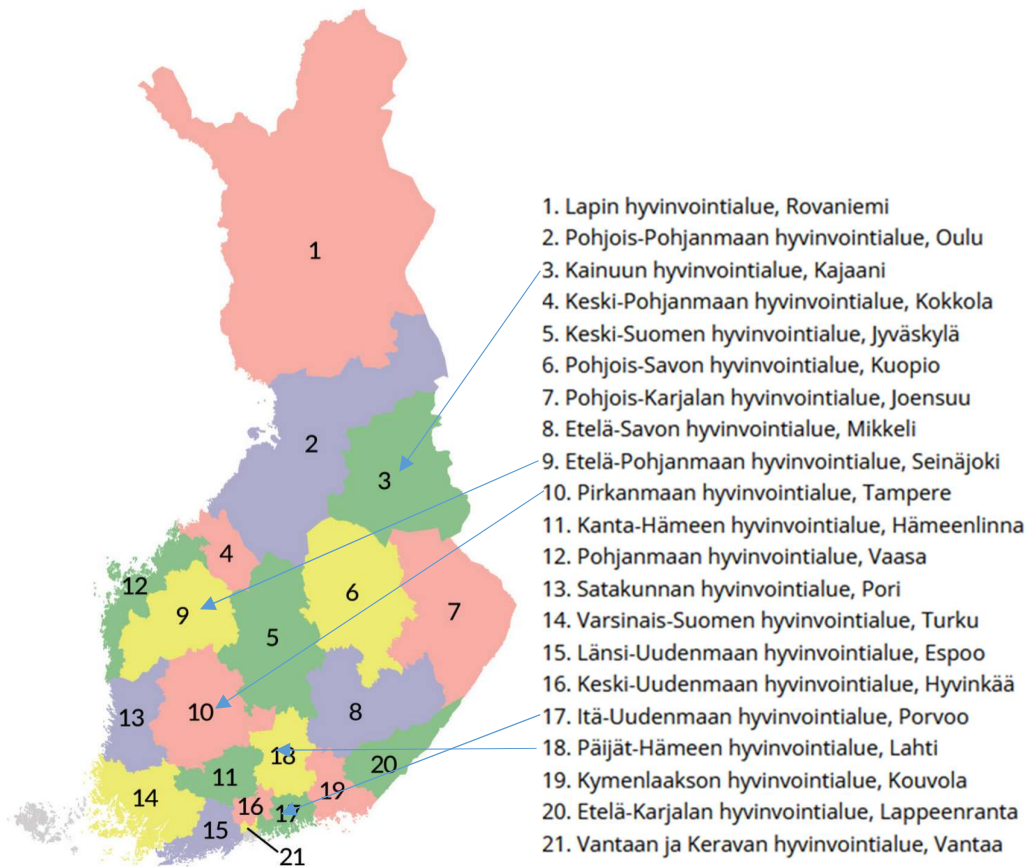
3.3 Luotettavuus ja rajaukset

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu huolelliseen aineiston käsittelyyn, läpinäkyvään analyysiprosessiin ja tutkimusratkaisujen perusteluun (Tuomi ja Sarajärvi 2024). Tutkimus rajautuu viiden hyvinvointialueen julkisiin strategia-asiakirjoihin vuosilta 2023–2025. Koska aineisto koostuu julkisista asiakirjoista, sen luotettavuus on korkea, mutta rajaus asiakirjatasolle jättää strategian käytännön toimeenpanon tutkimuksen ulkopuolelle.

Alueet valikoituivat tutkimukseen alueellisen edustavuuden perusteella siten, että mukana on erilaisia suomalaisen aluerakenteen tyyppisiä Suomen ympäristökeskuksen kaupunki-maaseutuluokituksen mukaisesti (SYKE 2020). Etelä-Pohjanmaa edustaa maaseutuvaltaista hajautunutta aluetta, Itä-Uusimaa pientä pääkaupunkiseudun läheistä aluetta, Kainuu syrjäistä ja väestöltään vähenevää aluetta, Pirkanmaa suurta kaupunkikeskeistä aluetta ja Päijät-Häme keskikokoista kaupunkialuetta. Tämä valikoima mahdollistaa monipuolisen vertailun ja tuottaa tietoa, jota voidaan soveltaa laajemmin suomalaisen hyvinvointialueen strategisen johtamisen tarkasteluun.

4 Hyvinvointialueiden strategia-asiakirjojen analyysi

Kuviossa 3 esitetään, miten tutkimuksessa olevat hyvinvointialueet sijoittuvat eri puolelle Suomea ja miten ne ovat kooltaan eri kokoisia. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi valitut hyvinvointialueet yksitellen.



Kuvio 3. Hyvinvointialueet, Selkosanommat 2023

4.1 Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue

Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue sijaitsee Etelä-Pohjanmaan maakunnassa, ja sen keskuspaikkana toimii Seinäjoki. Alue vastaa 18 kunnan, kuten Alajärven, Kauhajoen, Kauhavan, Kurikan ja Lapuan, sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen palveluista, palvelujen yhteensä noin 190 000 asukasta (Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue n.d.-a).

Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue- ja palvelustrategia ohjaa päivittäistä päätöksentekoa ja toimintaa. Se määrittelee pitkän aikavälin tavoitteet sekä toimii perustana talousarvioille ja suunnitelmille. Strategia rakentuu arviolle väestön tarpeista, taloudellisesta tilanteesta, henkilöstöresursseista ja alueen vahvuuksista, huomioiden samalla tulevat muutokset toimintaympäristössä (Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue n.d.-a).

Eteläpohjalaisten keskimääräistä korkeampi sairastavuus ja ikärakenteen muutos kasvattavat sosiaali- ja terveyspalveluiden kysyntää. Samaan aikaan asukasluku pienenee noin 900 henkilöllä vuodessa, minkä vuoksi valtion rahoitusta vähenee huomattavasti. Palvelujen lisääntynyt tarve kuitenkin nostaa menoja, joten taloudellinen tilanne on haastava. Palveluverkko on rakennettava sen mukaan, miten väestö sijoittuu maantieteellisesti alueelle. Henkilöstön saatavuus ja rekrytointitarpeet vaihtelevat hyvinvointialueen eri osissa. Tilanteeseen vaikuttavat maantieteellinen sijainti, eläköityminen, ammattitaitoisten tekijöiden puute, koulutusmahdollisuudet sekä hyvinvointialueen houkuttelevuus työnantajana (Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue n.d.-a).

Etelä-Pohjanmaan vahvuutena on pitkä yhteistyön perinne. Sote-toimijat ovat jo vuosia tehneet työtä yhdessä järjestöjen, seurakuntien, yksityisten palveluntuottajien, oppilaitosten ja muiden aluekehittäjien kanssa. Pelastuslaitoksella on vakiintuneet yhteistoimintamallit, jotka vahvistavat toiminnan tehokkuutta ja varautumista (Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue n.d.-a).

Tässä Pro Gradu- tutkielmassa tutkitaan Etelä-Pohjanmaan Hyvinvointialue- ja palvelustrategiaa, viestintästrategiaa 2023–2025. Strategiat ovat olleet aluevaltuuston hyväksyminä 21.11.2022.

Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen strategia määrittää pitkän aikavälin tavoitteet taloudellisten ja toiminnallisten reunaehtojen puitteissa, kuten hyvinvointialueesta annettu laki edellyttää (41 §). Aluevaltuusto hyväksyy strategiassa asetetut päämäärät toiminnalle ja taloudelle. Strategian lähtökohtina ovat arvio hyvinvointialueen nykytilanteesta, tulevista muutoksista toimintaympäristössä sekä niiden vaikutuksista tehtävien hoitamiseen. Strategia ohjaa talousarvion ja taloussuunnitelman valmistelua, ja se päivitetään vähintään kerran valtuustokauden aikana (Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen palvelustrategia s.1).

Osana hyvinvointialuestrategiaa on laadittu sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia, joka tukee talouden ja toiminnan suunnittelua sekä johtamista (laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä, 11 §). Palvelustrategiassa hyvinvointialue määrittelee järjestämisvastuullaan olevan sote-toiminnan pitkän tähtäimen tavoitteet ja huomioi myös valtakunnalliset linjaukset.

Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen strategia on syntynyt yhteistyössä, ja yhteistyössä sitä myös seurataan sekä kehitetään eteenpäin. Aluevaltuusto ja aluehallitus käyttävät sitä talousarvion ja investointisuunnitelman pohjana, ja viranhaltijat tukeutuvat siihen strategisten tavoitteiden toteutuksessa. Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen mukaan (2022) strategian toteutumisen seuraaminen on yhteinen tehtävä. Valtuusto ja hallitus seuraavat, toteutuvatko strategiset valinnat ja tavoitteet, kun taas johtavat viranhaltijat vastaavat siitä, että strategia näkyy sekä käytännön toimeenpanossa että päivittäisessä toiminnassa. Yksityiskohtaiset tavoitteet ja mittarit määritellään toimeenpanosuunnitelmissa.

Hyvinvointialuelaki (41 §) edellyttää strategian tarkistamista vähintään kerran valtuustokaudessa. Etelä-Pohjanmaalla strategia päivitetään kuitenkin toiminnan alkuvaiheessa vuosittain, jotta toimintaympäristön ja palvelutarpeiden muutokset sekä niiden vaikutukset saadaan huomioitua riittävän ketterästi.

4.1.1 Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen strategia 2023–2025

Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen strategiassa on selkeä visio, joka keskittyy asukkaiden terveyden, hyvinvoinnin ja turvallisuuden parantamiseen. Strateginen tahtotila kuvataan sanoilla kuten asiakaslähtöisyys, avoimuus, vaikuttavuus ja uudistumiskyky. Tulevaisuutta kuvataan sekä konkreettisesti, yhdistäen tavoitteet ja arvot. Arvot ovat periaatteita, jotka ohjaavat hyvinvointialueen päivittäistä toimintaa ja johtamista. Hyvinvointialue on olemassa asiakkaitaan ja heidän hyvinvointiaan varten, ja se huomioi asiakkaiden tarpeet niin yksilö- kuin väestötasolla. Hyvinvointialue kunnioittaa asiakkaitaan ja työntekijöitään, ja sen toiminta nojaa lainsäädäntöön, ohjeistuksiin sekä luottamuksen vahvistamiseen. Vakaan ja pitkäkestoisen toiminnan edellytyksenä on talouden huolellinen tarkkailu ja hallinta. Asiakaslähtöinen toiminta puolestaan vaatii avointa ja aktiivista vuorovaikutusta niin organisaation sisäisesti kuin yhteistyökumppaneiden kanssa (Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

Strategian päätavoitteet on jäsennetty kolmeen selkeään kategoriaan. Ensimmäinen kategoria keskittyy asiakkaiden parhaaseen ja sisältää tavoitteita väestön terveydestä, palvelujen laadusta, alueellisesta yhdenvertaisuudesta ja erityishuomiota tarvitsevien asiakkaiden tunnistamisesta. Toinen kategoria liittyy organisaation kehittymiskykyyn ja nostaa esiin henkilöstön osaamisen ja tyytyväisyyden, palvelujen kustannustehokkuuden, ennaltaehkäisevän toiminnan sekä uudistumishaluisen toimintakulttuurin. Kolmas kategoria käsittelee johtamista ja taloutta, korostaen johtamisosaamisen, johtamisjärjestelmän ja tiedolla johtamisen merkitystä kustannusvaikuttavuuden tukemisessa. Näiden kolmen kategorian kautta strategia

rakentaa tasapainon asiakkaiden tarpeiden, organisaation kehittymisen ja taloudellisen kestävyuden välille (Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen strategia n.d.-a).

Etelä-Pohjanmaan strategiaa tarkastellaan seuraavissa taulukoissa Mintzbergin 5P-viitekehyksen avulla, joka jäsentää strategian suunnitelmana, juonena, mallina, asemana ja näkökulmana. Taulukko 3 kuvaa Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen suunnitelma-ullottuvuutta, joka rakentuu lakisääteisten velvoitteiden (laki 41 §) pohjalle kaudelle 2023–2025. Strategia konkretisoituu 1 + 7 sote-keskuksen palveluverkkomallin kautta, ja kuusi strategista painopistealuetta kattavat laaja-alaisesti saatavuuden, henkilöstön, ennaltaehkäisyn, johtamisen, digitalisaation ja edunvalvonnan.

Taulukko 3. Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue suunnitelma

P- ullottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
Plan	Suunnitelma	<ul style="list-style-type: none"> Strategia kattaa käynnistymisvaiheen vuodet 2023–25 pitkän aikavälin tavoitteineen lain (41 §) mukaisesti Palveluverkko toteutetaan 1 + 7 sote-keskuksen mallin pohjalta Kuusi strategista painopistealuetta: saatavuus, henkilöstö, ennaltaehkäisy, johtaminen, digitalisaatio ja edunvalvonta 	<i>"Palveluverkon toteutamme 1 + 7 sote-keskuksen mallin pohjalta" (s. 13)</i>

"Palvellen parasta – vierelläsi kun tarvitset",

Strategiset päämäärät sisältävät palvelujen laadun ja asiakastyytyvyyden. Johtamisen osalta strategia määrittelee johtamisen keskeiseksi osaksi päätöksentekoa ja mainitsee valmentavan sekä osallistavan johtamismallin. Johtajuuden kuvaus keskittyy asiakaslähtöiseen palvelutarjontaan, ja päätöksentekorakenteet perustuvat

yhteistyöhön eri sidosryhmien kanssa (Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

Taulukko 4. Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue juoni

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
Ploy	Juoni	<ul style="list-style-type: none"> • Painopiste siirretään määrätietoisesti erikoissairaanhoidosta perustason palveluihin ja ennaltaehkäisyyn • Pelastustoimen tuottavuus- ja tehokkuusohjelma (käynnissä vuodesta 2014) laajennetaan koko hyvinvointialueelle • Ostopalveluiden suhteellinen osuus (19 %) sopeutetaan kustannusvaikuttavuuden näkökulmasta 	<i>"Jatkossa painopistettä tulee siirtää perustason palveluihin" (s. 5)</i>

Palvelujen tuottamisen osalta Etelä-Pohjanmaan strategia määrittelee selkeät periaatteet. Strategia-asiakirja toteaa, että palvelut tuotetaan omana tuotantona, ostopalveluina julkisilta ja yksityisiltä tuottajilta sekä järjestöiltä ja palveluseteliä hyödyntäen. Tämänlainen monituottajamalli antaa joustavuutta palvelujen järjestämiseen. Strategia korostaa, että eri tuotantotapojen vaikutuksia arvioidaan monesta näkökulmasta ottaen huomioon asiakkaat, alueen erityispiirteet, hyvinvointi- ja terveyshyödyt, talous ja kustannusvaikuttavuus sekä henkilöstöressurit. Monipuolisessa arvioinnissa tulee esille hyvin strateginen ajattelu, jossa ei tehdä päätöksiä vain yhden kriteerin pohjalta vaan tarkastellaan kokonaisuutta. Lehtonen ja muut (2023, s. 120) painottavat miten tulisi aina löytää kaikille osapuolille olevat optimaaliset ratkaisut koska ne ovat aina kestäväällä pohjalla. Malmivaara (2022, s. 244) toteaa, että sosiaali- ja terveydenhuollon strategioita yhdistäviä tekijöitä ovat johtamiseen liittyvän osaamisen merkitys sekä strategian sovittaminen yhteen

organisaation eri tasoilla. Johtotehtävissä toimivien keskeinen vastuu on luoda ammattilaisille parhaat mahdolliset edellytykset tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja potilaille (Malmivaara, 2022, s. 244).

Esihenkilötyön kehittämisessä korostuu esihenkilöiden johtamisosaamisen parantaminen. Tiedolla johtaminen on keskeinen elementti strategian toteuttamisessa. Keskeiset strategiset painopisteet, kuten asiakaslähtöisyys, talous, digitalisaatio, henkilöstö ja osallisuus, ovat asiakirjassa hyvin esillä. Painotukset korostavat talouden hallintaa ja asiakaslähtöisyyttä, mikä näkyy palvelujen suunnittelussa ja huomioidessa asiakkaiden tarpeet. Kehitysmuutoksia ja uudistamiskykyä pidetään tärkeänä sekä itselle että kumppaneille, joiden kanssa ollaan yhteistyössä. Strategia-asiakirjassa painopisteitä pidetään tärkeinä ja voimavaroja halutaan kohdentaa ennen kaikkea niihin. Digitalisaatio ja innovaatiot ovat tärkeässä roolissa, ja henkilöstön osaamiseen sekä hyvinvointiin panostaminen on keskeistä. Etelä-Pohjanmaan selkein strateginen juoni (taulukko 4) on painopisteen siirto erikoissairaanhoidosta ennaltaehkäisyyn, ja edunvalvonta omana painopistealueenaan on ainutlaatuinen ratkaisu viidessä vertailualueessa. Juuti ja Luoma (2009) toteavat, että julkisen sektorin strateginen juoni kohdistuu useimmiten rahoittajiin ja valtionhallintoon, tämä näkyy Etelä-Pohjanmaan strategiassa erittäin selvästi.

Taulukko 5. Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue malli

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
Pattern	Malli	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia laadittu laajassa yhteistyössä: aluevaltuutetut, sote-johtajat, pelastustoimi, järjestöt, nuorisovaltuusto ja vanhusneuvosto • Aasukkaat ja henkilöstö osallistuivat arvo- ja strategiapeliä kautta keväällä ja syksyllä 2022 	<i>"Strategia on laadittu yhteistyössä ja yhteistyössä sitä myös seurataan sekä arvioidaan" (s. 3)</i>

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
		<ul style="list-style-type: none"> Strategia tarkistetaan vähintään kerran vuodessa toiminnan alkuvaiheessa 	

Strategia varmistaa myös yhdenvertaisuuden ja palveluiden tarjoamisen kaikille. Strategian toimeenpano ja seuranta käsitellään yksityiskohtaisesti. Strategian toteutusta seurataan säännöllisesti, ja eri toimijoiden vastuut määritellään selkeästi. Seurantamenetelmiä, mittareita ja indikaattoreita käytetään arvioinnissa, mikä mahdollistaa tavoitteiden toteutumisen seurannan. Strategian toteuttamissuunnitelma sisältää aikarajat ja vastuuhenkilöt, kun taas arviointi ja raportointi varmistavat jatkuvan kehittämisen. Arvot ja eettiset lähtökohdat ovat keskeisiä strategian osia. Organisaation arvot, kuten asiakaslähtöisyys, avoimuus, vaikuttavuus ja uudistumiskyky, ohjaavat päätöksentekoa ja johtamisprosessia. Eettisyys ja vastuullisuus näkyvät kaikilla tasoilla, ja ihmislähtöisyys sekä yhteisöllisyys edistävät palvelujen kehittämistä asukkaiden osallistamisella, kuten on esitetty taulukossa 5. (Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen strategia, n.d.-a.).

Taulukko 6. Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue asema

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
Position	Asema	<ul style="list-style-type: none"> THL:n ikävakioitu sairastavuusindeksi on Etelä-Pohjanmaalla vertailumaakuntien korkein Erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon asukaskohtaiset kustannukset maan keskiarvoa korkeammat Alue olemassa asiakkaitaan ja heidän hyvinvointiaan varten – 	<i>"Olemme olemassa asiakkaitamme ja heidän hyvinvointiaan varten" (s. 9)</i>

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
		asiakslähtöisyys on strategian peruskivi	

Hyvinvointialuestrategiamme päätavoitteet keskittyvät asiakkaan, organisaation, talouden ja johtamisen näkökulmiin. Asiaksnäkökulmasta alueen väestön terveys, hyvinvointi ja turvallisuus kehittyvät positiivisesti. Palvelujen laatu ja asiakastyytyväisyys paranevat, ja palveluille on asetettu selkeät laatukriteerit (taulukko 6). Tavoitteena on myös, että alueellinen yhdenvertaisuus toteutuu sekä saatavuudessa että saavutettavuudessa. Erityistä huomiota vaativat asiakasryhmät tunnistetaan ajoissa, ja niihin kohdistetaan resursseja oikea-aikaisesti (Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

Organisaation näkökulmasta henkilöstön on oltava osaavaa ja tyytyväistä, jolloin pito- ja vetovoima paranee. Palvelutuotannon tulee olla kustannustehokasta ja vaikuttavaa, ja yhteistyössä kuntien, yritysten, järjestöjen ja seurakuntien kanssa muodostetaan asiakkaan näkökulmasta yhtenäisiä palvelukokonaisuuksia. Ennaltaehkäisevän, ennakoivan ja monialaisen toimintatavan oppiminen ja omaksuminen ovat myös keskeisiä tavoitteita. Organisaatiossa tulee olla uudistumishaluinen ja kehittymismyönteinen toimintakulttuuri (Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

Taulukko 7. Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue näkökulma

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
Perspective	Näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> Visio: "Palvellen parasta – vierelläsi kun tarvitset" 	<i>"Palvellen parasta – vierelläsi kun tarvitset" (s. 9)</i>

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
		<ul style="list-style-type: none"> • Arvot: asiakaslähtöisyys, avoimuus ja yhdenvertaisuus, vaikuttavuus ja talous rinnakkain, uudistumiskyky • Digitalisaatio, tiedolla johtaminen ja integraatio läpileikkaavina periaatteina koko organisaatiossa 	

Taulukko 7 havainnollistaa Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen näkökulma-
ulottuvuutta. Arvopohja korostaa asiakaslähtöisyyttä, yhdenvertaisuutta ja
uudistumiskykyä, ja digitalisaatio sekä tiedolla johtaminen toimivat koko organisaatiota
läpileikkaavina periaatteina.

Johtamisen ja talouden osalta johtamisjärjestelmän, tiedolla johtamisen ja
johtamisosaamisen on mahdollistettava ja tuettava kustannusvaikuttavaa järjestämis-
ja tuotantotoimintaa. Rahoituksen tulee olla riittävää ja talouden tasapainossa (Etelä-
Pohjanmaan hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

4.2 Itä-Uudenmaan hyvinvointialue

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueeseen kuuluu seitsemän kuntaa. Alueen
kokonaisväkiluvun odotetaan kasvavan, kun kasvu painottuu erityisesti Sipoon ja
Porvoon alueille. Syntyvyys on kuitenkin laskussa. Väestöllinen huoltosuhde heikkenee
valtakunnallisen kehityksen mukaisesti. Alue on selvästi kaksikielinen, ja Itä-
Uudellamaalla ruotsinkielisten osuus väestöstä on maan toiseksi korkein.
Ulkomaalaistaustaisten asukkaiden osuus on muihin Uudenmaan hyvinvointialueisiin
verrattuna vielä melko vähäinen, mutta se on jatkuvassa kasvussa (Itä-Uudenmaan
hyvinvointialue, n. d.-a).

Pelastuslaitos kantaa vastuun alueensa onnettomuuksien ennaltaehkäisystä, omatoimisen varautumisen ohjauksesta ja neuvonnasta sekä turvallisuusviestinnästä. Sen ydintehtäviin kuuluvat lisäksi pelastustoiminta ja ensihoitopalvelujen tuottaminen. Pelastuslaitos tukee myös alueen kuntia varautumisessa ja on itse valmistautunut toimimaan yhteiskunnan erilaisissa häiriötilanteissa.

Toimintaympäristö on monimuotoinen, se kattaa kaupunkikeskukset, taajamat, maaseutualueet ja saariston, ja alueella sijaitsee useita valtakunnallisesti merkittäviä teollisuuskohteita (Itä-Uudenmaan hyvinvointialue, n. d.-a).

Pelastustoimessa tietojohdaminen ohjaa viranomaisten työtä entistä vahvemmin. Tehokkaalla tiedon keräämisellä ja analysoinnilla voidaan parantaa tehtävien hoitamista ja resurssien kohdentamista. Tietojärjestelmäkustannusten odotetaan kasvavan merkittävästi tulevina vuosina (Itä-Uudenmaan hyvinvointialue, n. d.-a).

Vapaaehtoisen henkilöstön saatavuus on muodostunut pelastuslaitoksen toimintavalmiuden kannalta vakavaksi haasteeksi. Sivutoimisten palokuntalaisten osallistumisaste on laskenut, ja savusukellukseen kelpoisten vapaaehtoisten määrä supistuu jatkuvasti. Myös vakituisen henkilöstön, erityisesti kaksikielisten työntekijöiden, rekrytoinnissa on kasvavia vaikeuksia (Itä-Uudenmaan hyvinvointialue, n. d.-a).

Palvelurakenne on hajanainen ja palvelujen saatavuudessa esiintyy puutteita, joita pandemia-ajan kertynyt hoitovelka on entisestään pahentanut. Sosiaali- ja terveyspalvelut toimivat alueella pitkälti erillään toisistaan, eikä niiden yhteensovittaminen ole järjestelmällistä. Asiakas- ja potilastietojärjestelmiä on käytössä useita eri versioita, sähköiset palvelut vaihtelevat palvelunjärjestäjien välillä ja niiden käyttöaste on alhaisella tasolla. Työvoimapula vaivaa useita ammattiryhmiä, ja kaksi kuntaa on siirtynyt hyvinvointialueelle toisesta sairaanhoitopiiristä (Itä-Uudenmaan hyvinvointialue, n.d.-a).

Asukaskohtaiset nettokäyttökustannukset ovat hyvinvointialueella kolmanneksi matalimmat koko maassa. Erikoissairaanhoidon palveluja käytettiin väestön palvelutarpeeseen nähden kymmenen prosenttia vähemmän kuin maassa keskimäärin, vaikka tarvevakioidut laskennalliset kustannukset olivat kolme prosenttia keskiarvoa korkeammat (Itä-Uudenmaan hyvinvointialue, n.d.-a).

Itä-Uudenmaan sote-menojen vuotuisen kasvun ennustettiin vuonna 2020 olevan viiden vuoden tarkastelujaksolla 1,8 prosenttia, kun koko maan vastaava luku oli 1,4 prosenttia. Kymmenen vuoden aikavälillä kasvun arvioitiin pysyvän Itä-Uudellamaalla 1,9 prosentissa maan keskiarvon ollessa 1,4 prosenttia, ja saman suuntainen ero jatkuu myös 15 vuoden ennusteessa (Itä-Uudenmaan hyvinvointialue, n.d.-a).

4.2.1 Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia 2023–2026

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen palvelustrategia 2023–2026 on laadittu sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä annetun lain (612/2021) 11 §:n mukaisesti osana hyvinvointialuestrategiaa. Palvelustrategia on lainsäädännöllinen dokumentti, jonka ensisijaisena tavoitteena on määritellä, miten palvelut alueella toteutetaan pitkällä aikavälillä. Strategia ei siis suoraan kuvaa kaikkia lähivuosien muutoksia palvelutuotannossa, vaan asettaa suuntaviivat ja periaatteet, joiden pohjalta palveluita kehitetään ja järjestetään.

Itä-Uudenmaan hyvinvointialue käynnisti palvelustrategian valmistelun huhtikuussa 2023. Strategia on valmisteltu tiiviissä yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. Valmisteluun osallistuivat sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaiset, poliittiset päättäjät sekä muut keskeiset toimijat kolmen työpajan ja lukuisten asiantuntijahaastattelujen kautta. Aluevaltuusto ja aluehallitus ovat käsitelleet palvelustrategian sisältöjä iltakoulutyöskentelynä, mikä on vahvistanut poliittista sitoutumista strategian tavoitteisiin. Laajan osallistamisen myötä strategiassa on

pystytty huomioimaan sekä ammattilaisten käytännön näkemykset että päättäjien strategiset linjaukset (Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

Strategian keskeinen tavoite on taata alueen asukkaille tasapuoliset, yhdenvertaiset ja tarpeen mukaiset sosiaali- ja terveystalvet. Itä-Uudenmaan erityispiirteitä ovat alueen kaksikielisyys, HUS-yhtymän rooli erikoissairaanhoidon järjestämisessä sekä alueen sisäiset väestörakenteen erot. Erityisesti Sipoon voimakas väestönkasvu asettaa omat haasteensa palveluverkoston suunnittelulle, kun taas monissa muissa alueen kunnissa väestö vähenee tai ikääntyy. Yli 75-vuotiaiden määrän ennustetaan kasvavan noin 5 % vuodessa vuoteen 2030 mennessä, mikä tarkoittaa merkittävää muutosta palvelutarpeessa erityisesti ikäihmisten palveluissa (Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen lähtötilanne on moniin muihin hyvinvointialueisiin verrattuna kohtuullisen hyvä. Alueen demografinen tilanne on suotuisa, raskaiden palveluiden käyttö on suhteellisen matalaa ja sosiaali- ja terveystalvetuiden nettokäyttökustannukset olivat vuonna 2023 noin 315 miljoonaa euroa, mikä on valtakunnallisesti neljänneksi alhaisin asukaskohtaisesti mitattuna. Erityisenä vahvuutena voidaan nostaa esiin panostukset lasten ja perheiden palveluihin. Itä-Uudellamaalla on valtakunnan kolmanneksi vähiten kodin ulkopuolelle sijoitettuja alle 17-vuotiaita, mikä kertoo onnistuneesta matalan kynnyksen palveluiden tarjoamisesta (Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

Haasteita alueella kuitenkin riittää. Tällä hetkellä erityisesti vammaispalveluiden asukaskohtaiset kustannukset ovat selvästi muita hyvinvointialueita korkeammat, ja palvelut ovat hyvin ostopalveluvoittoiset. Lisäksi matalan kynnyksen palveluiden saatavuudessa on tunnistettu puutteita esimerkiksi koulujen terveydenhoidon muodossa. Ikääntyneiden palveluissa on varauduttava palvelutarpeen mahdolliseen kasvuun, sillä alueella on kolmanneksi eniten alkoholia liikaa käyttäviä yli 65-vuotiaita. Palvelustrategian tulee nojata myös hyvinvointialueen tuottavuusohjelmaan, jonka kokoluokka on vähintään 27 miljoonaa euroa tulevina vuosina, ja jonka tavoitteena on

turvata palveluiden rahoitus tiukkenevassa taloudellisessa toimintaympäristössä (Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

Palvelustrategia on valmisteltu tiiviisti yhdessä tuottavuusohjelman kanssa, ja ne muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jossa strategiset tavoitteet ja taloudelliset reunaehdot tukevat toisiaan. Tuottavuusohjelma on palvelustrategiasta erillinen dokumentti, mutta palvelustrategian keskeisten tavoitteiden toimien on pystyttävä huomioimaan myös lähivuosien tuottavuuden parantamiseen liittyvät tavoitteet. Palvelustrategia luo pohjan sille, miten Itä-Uudenmaan hyvinvointialue kehittää toimintaansa siten, että asukkaat saavat laadukkaita, yhdenvertaisia ja kustannustehokkaita palveluita myös tulevaisuudessa.

Seuraavassa Itä-Uudenmaan strategiaa tarkastellaan saman 5P-viitekehyksen kautta

Taulukko 8. Itä-Uudenmaan hyvinvointialue suunnitelma

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
Plan	Suunnitelma	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelustrategia kattaa kauden 2023–2026 ja määrittelee pitkän aikavälin sote-tavoitteet • Kolme kehityspistettä: 1) Asiakas palvelun keskiössä, 2) Laadukkaat, yhdenvertaiset ja saavutettavat palvelut, 3) Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö • Jokaiselle pisteelle on laadittu alatavoitteet ja toimeenpanon tiekartta vuosille 2023–2026 • Strategia arvioidaan osavuosisikastausten yhteydessä kolme kertaa vuodessa 	<p><i>"Palvelustrategian tavoitteet on tiivistetty kolmeen kehityskärkeen" (s. 8)</i></p>

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
		<ul style="list-style-type: none"> Tuottavuusohjelma (27 M€) laadittu palvelustrategian rinnalla ja tukee sen toimeenpanoa Palvelustrategia on osa hyvinvointialuestrategian kokonaisuutta ja lainsäädännöllinen dokumentti (laki 612/2021, 11 §) 	

Taulukko 8 osoittaa, että Itä-Uudenmaan hyvinvointialueella on laadittuna kattava palvelustrategia vuosille 2023–2026. Strategia perustuu lainsäädännölliseen veloitteeseen (laki 612/2021, 11 §) ja rakentuu kolmen kehityskärjen varaan. Toimeenpanoa tukevat selkeät seurantamekanismit sekä erillinen tuottavuusohjelma, mikä vahvistaa suunnitelma-ulottuvuuden kriteerien täyttymistä.

Taulukko 9. Itä-Uudenmaan hyvinvointialue juoni

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
Ploy	Juoni	<ul style="list-style-type: none"> Vammaispalveluiden ostopalveluvoittoisuus otetaan kohteeksi: kotimainen tuotanto kilpailutettava säästöpotentiaalin (5,7 milj. €) realisoimiseksi Kaikki hankintasopimukset siirtyneet kunnilta alueelle sellaisenaan – 	<i>"Palveluiden kilpailuttamisessa nähdään suurta potentiaalia tuottavuuden näkökulmasta" (s. 9)</i>

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
		<p>systemaattinen kilpailutus käynnistetään toiminnan vakiinnuttua</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liikkuvat palvelut saavutettavuuden parantamiseksi ja pitkällä aikavälillä vaikuttavuuden lisäämiseksi • Matalan kynnyksen palveluihin investoiminen erityisesti 8./9.-luokkalaisille, jotka eivät päässeet kouluterveydenhoitajalle • Tukihenkilöstön lisääminen, jotta koulutettu henkilökunta voi keskittyä varsinaiseen hoito- ja asiakastyöhön • Tiivistetty HUS-yhteistyö Porvoon sairaalan erikoissairaanhoidon järjestämiseksi kustannustehokkaasti 	

Taulukko 9 kuvaa Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen juoni ulottuvuutta, joka ilmenee erityisesti palvelutuotannon kilpailuttamiseen ja kustannustehokkuuteen tähtävinä toimenpiteinä. Keskeisimpänä juonena nousee esiin vammaispalveluiden ostopalveluvoittoisuuden purkaminen sekä systemaattinen kilpailutus, joilla tavoitellaan 5,7 miljoonan euron säästöpotentiaalia.

Ensimmäinen päätavoite korostaa asiakkaan asettamista palvelun keskiöön. Tämä tarkoittaa sitä, että palveluihin pääsy on yhdenvertaista koko hyvinvointialueella riippumatta siitä, missä kunnassa asiakas asuu. Asiakasohjauksen ja hoidon- sekä palvelutarpeen arviointia on kehitettävä yhdenmukaisemmaksi, jotta voidaan varmistaa, että jokainen asiakas saa tarpeenmukaisen palvelun. Tämä edellyttää myös, että palveluita tuotetaan asiakaslähtöisesti ja että asiakkaiden toiveet ja tarpeet kuullaan sekä otetaan aidosti huomioon palveluita suunniteltaessa ja toteuttaessa.

Ennaltaehkäisevien palveluiden roolia on vahvistettava merkittävästi. Itsepalveluiden mahdollistaminen ja niihin kannustaminen on keskeinen keino siirtää painopistettä

korjaavista palveluista ennaltaehkäiseviin. Tähän liittyy myös digitaalisten palveluiden kehittäminen, sillä etäpalvelut ja sähköiset asiointikanavat parantavat palveluiden saavutettavuutta erityisesti harvaan asutuilla alueilla ja liikuntarajoitteisten henkilöiden osalta. Kaksikielisyys on Itä-Uudellamaalla erityisen tärkeä huomioida. Palveluiden on oltava saavutettavia ja selkokieliisiä sekä suomeksi että ruotsiksi, jotta asiakastyytyväisyys ja palveluiden laatu voidaan varmistaa koko alueella.

Toimivan ja tehokkaan neuvonnan sekä asiakasohjauksen merkitys korostuu palvelustrategiassa. Asiakkaan ohjaaminen oikeaan palveluun alusta lähtien vähentää turhia käyntejä ja päällekkäisyyksiä sekä säästää sekä asiakkaan aikaa että hyvinvointialueen resursseja. Liikkuvat palvelut nähdään tärkeänä keinona parantaa palveluiden saavutettavuutta erityisesti niiden asukkaiden osalta, joilla on haasteita liikkumisessa tai digitaalisten palveluiden käytössä.

Seuraavassa taulukossa 10 kuvataan malli-ulottuvuutta, joka ilmenee strategian laaja-alaisena ja osallistavana valmisteluprosessina. Strategia on laadittu yhteistyössä sote-ammattilaisten, poliittisten päätöksentekijöiden sekä aluehallinnon kanssa, ja valmisteluun on sisällynyt ammattilaisten työpajoja sekä asiantuntijahaastatteluja. Vakiintuneita toimintamalleja edustavat muun muassa matalan kynnyksen palvelut, kaksikielisyysperiaate sekä tiedolla johtaminen, jotka läpileikkaavat kaikkia palveluita.

Taulukko 10. Itä-Uudenmaan hyvinvointialue malli

P-ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
Pattern	Malli	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia valmisteltu laajassa yhteistyössä: sote-ammattilaiset, poliittiset päätöksentekijät, aluevaltuusto ja aluehallitus • Kolme ammattilaisten työpajaa kevään 2023 aikana sekä asiantuntijahaastattelut 	<i>"Palvelustrategian valmisteluun on osallistunut laajasti eri sidosryhmiä" (s. 4)</i>

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
		<ul style="list-style-type: none"> • Panostukset lapsiperhepalveluihin tunnistettu vakiintuneeksi vahvuudeksi – kolmanneksi vähiten kodin ulkopuolelle sijoitettuja alle 17-vuotiaita koko maassa • Matalan kynnyksen palvelut ja ennaltaehkäisy toistuvana periaatteena kaikissa kolmessa kärjessä • Kaksikielisyys (suomi–ruotsi) läpileikkaavana toimintaperiaatteena kaikissa palveluissa • Tiedolla johtaminen ja yhteinen potilastietojärjestelmä vakiintuneen kehitystyön kohteena 	

Toinen päätavoite keskittyy palvelutuotannon rakenteisiin ja prosesseihin. Palveluverkoston on vastattava todellista palveluntarvetta, ja sen kehittämässä on huomioitava alueen väestörakenteen muutokset sekä eri kuntien erityispiirteet. Palveluiden tuottamisessa hyödynnetään monituottajamallia, jossa omaa tuotantoa täydennetään ostopalveluilla ja palvelueteleillä silloin, kun se on perusteltua laadun, saatavuuden ja kustannustehokkuuden näkökulmasta (Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

Palvelutuotannon prosessien selkeyttäminen ja päällekkäisyyksien poistaminen on keskeinen tavoite. Yhtenäiset toimintatavat ja selkeästi dokumentoidut prosessit parantavat palvelun laatua ja tehokkuutta koko hyvinvointialueella. Sähköisten ja liikkuvien palveluiden lisääminen on tärkeä keino parantaa palveluiden saavutettavuutta erityisesti alueilla, joissa fyysiset lähipalvelut ovat rajallisia. Tiedolla johtaminen on strategian keskeinen periaate, toimivat tietojärjestelmät mahdollistavat palvelutuotannon ohjaamisen ja kehittämisen näyttöön perustuen (Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

Yhteistyö HUS-yhtymän, kuntien, yritysten ja kolmannen sektorin kanssa on välttämätöntä laadukkaan ja kattavan palvelutuotannon turvaamiseksi. Itä-Uudellamaalla erikoissairaanhoido on HUS-yhtymän järjestämisvastuulla, minkä vuoksi sujuva yhteistyö perustason ja erikoistason palveluiden välillä on erityisen tärkeää (taulukko 11). Palveluiden integraatio sosiaali-, terveys- ja pelastuspalveluiden välillä luo mahdollisuuksia tehokkaammalle ja asiakaslähtoisemmälle palvelutuotannolle (Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

Taulukko 11. Itä-Uudenmaan hyvinvointialue asema

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
Position	Asema	<ul style="list-style-type: none"> • Neljänneksi pienimmät sote-toiminnan nettokäyttökustannukset asukasta kohden koko maassa • Erikoissairaanhoido HUS-yhtymän vastuulla – hyvinvointialue erikoisasemassa Uudenmaan sisällä • Vähiten psykiatrian laitoshoidon hoitopäiviä ja toiseksi vähiten aikuisten mielenterveyspalvelujen avokäyntejä • Vammaispalveluiden kustannukset selvästi muita hyvinvointialueita korkeammalla – suurin tuottavuuspotentiaali (14 %, ~5,7 milj. €) • Sipoon voimakas väestönkasvu (+7,9 %) erottaa alueen muista – yli 75-vuotiaiden määrä kasvaa 5 % vuodessa • Monituottajamalli: oma tuotanto + ostopalvelut + 	<p><i>"Itä-Uudellamaalla on kansallisesti neljänneksi pienimmät sote-toiminnan nettokäyttökustannukset" (s. 5)</i></p>

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
		palvelusetelit + HUS-yhteistyö + kolmas sektori	

Kolmas päätavoite tunnistaa henkilöstön palvelutuotannon keskeisimmäksi voimavaraksi. Riittävä, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on edellytys kaikille muille strategisille tavoitteille. Itä-Uudellamaalla henkilöstöpula aiheuttaa tällä hetkellä merkittäviä lisäkustannuksia, kun palvelutuotannossa joudutaan turvautumaan ostopalveluihin jatkuvasti kysyntäpiikkien sijaan. Tähän haasteeseen vastaamiseksi henkilöstörakennetta on kehitettävä siten, että avustava tukihenkilöstö vapauttaa ammattilaiset keskittymään ydintehtäviinsä (Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

Taulukko 12. Itä-Uudenmaan hyvinvointialue näkökulma

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
Perspective	Näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> • Visio: laadukkaat, yhdenvertaiset ja kustannustehokkaat palvelut kaikille itäuusimaalaisille • Asiakas palvelun keskiössä – asiakastarve ohjaa, ei organisaatiorakenne • Integraatio läpileikkaavana periaatteena: perus- ja erikoistaso sekä sote-palvelut yhteen sovitettuina • Henkilöstön hyvinvointi strategisen onnistumisen edellytyksenä – ei vain kustannuserä • Ennaltaehkäisy ja itsepalvelut aktiivisesti vahvistettavina hoitomuotoina • Tulevaisuusnäkökulma vahvasti mukana: muutos vaatii tekoja käyttäytymisessä, rakenteissa ja ajatusmalleissa 	<p><i>"Asiakas palvelun keskiössä, laadukkaat, yhdenvertaiset ja saavutettavat palvelut" (s. 8)</i></p>

Laadukas johtaminen on palvelutuotannon ytimessä (taulukko 12). Johtamisjärjestelmän kehittäminen, sisäiset koulutukset sekä esihenkilötyön tukeminen ovat keskeisiä toimenpiteitä johtamisen laadun parantamiseksi. Henkilöstön tyytyväisyyden parantaminen lisäämällä itseohjautuvuutta ja joustavuutta työnteossa sekä kilpailukykyiset henkilöstöedut ja palkat ovat tärkeitä tekijöitä sekä henkilöstön pitovoimalle että vetovoiman lisäämiselle. Strategian onnistumisen seurannassa käytetään mittareina muun muassa henkilöstön vaihtuvuutta, sairaspoissaoloja, tyytyväisyyskyselyitä sekä virkojen täyttöastetta, jotka yhdessä antavat kattavan kuvan henkilöstötilanteen kehittymisestä (Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia, n.d.-a). Näkökulma ulottuvuudessa Itä-Uusimaan strategia on viidestä identiteetiltään ohuimpia koska se korostaa rakenteellisia muutoksia enemmän kuin yhteistä tarinaa tai selkeää

alueen omakuvaa. Harisalon (2021) mukaan organisaation identiteetti on strategisen johtamisen perusta, ja sen rakentaminen on Itä-Uudellamaalla vasta alussa.

4.3 Kainuun hyvinvointialue

Kainuun hyvinvointialueeseen kuuluu kahdeksan kuntaa: Hyrynsalmi, Kajaani, Kuhmo, Paltamo, Puolanka, Ristijärvi, Sotkamo ja Suomussalmi. Kainuun hyvinvointialueen aluevaltuusto hyväksyi järjestämissuunnitelman huhtikuussa 2023. Suunnitelmassa määritellään hyvinvointialueen palvelustrategia lähivuosille, ja sen keskeinen tavoite on varmistaa kainuulaisten sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelujen saatavuus (Kainuun hyvinvointialue, n.d.-a).

Väestön ikääntyessä ja palvelutarpeen pysyessä korkeana toimintoja on uudistettava merkittävästi, sillä myös rahoitusmalli on muuttumassa. Säästötoimia on tunnistettu noin kymmenen miljoonan euron verran, mutta sopeutumistarve on tätäkin suurempi. Keskeisiä painopisteitä ovat lähipalveluiden uudistaminen, kotona annettavien palveluiden ja digipalveluiden kehittäminen sekä varhaisen tuen vahvistaminen. Yksityiskohtaisemmista toimenpiteistä päättää aluehallitus toimialueiden esitysten pohjalta (Kainuun hyvinvointialue, n.d.-a.)

Käytännön muutokset koskevat perusterveydenhuollossa erityisesti vastaanotto- ja terveyskeskusosastopalveluja. Ikääntyneiden palveluissa kevennetään palvelurakennetta ja panostetaan yhteisölliseen asumiseen. Sosiaali- ja

perhepalveluissa varhaista tukea vahvistetaan ja sosiaalityötä sekä -ohjausta uudistetaan. Hallinnossa puolestaan vähennetään toimitiloja ja tehostetaan luottamushenkilöhallintoa (Kainuun hyvinvointialue, n.d.-a).

Lähipalveluiden sisältöä ja toteutustapoja muokataan väestörakenteen ja palvelutarpeen mukaan. Sote-keskukset kokoavat aiempien terveysasemien, että sosiaalitoimien lähi- ja etäpalvelut, ja digitaalisia palveluja laajennetaan. Palveluja voidaan tarjota perinteisten vastaanottokäyntien lisäksi digitaalisesti tai liikkuvien palvelujen kautta. Investointeja on rajattu tiukasti valtion rahoituksen puitteissa, ja toimitilakysymykset ratkaistaan muun muassa modulaarirakentamisen avulla. Se on käytännön ratkaisu siihen, miten sote-keskuksille saadaan rakennettua uudenlaisia toimitiloja kustannustehokkaasti tiukassa taloustilanteessa. Se mahdollistaa myös tilojen muuntamisen myöhemmin, jos palvelutarpeet muuttuvat. Asumisen investoinneissa suunnataan kuntien ja yksityisen sektorin puoleen (Kainuun hyvinvointialue, n.d.-a).

Marraskuussa 2023 aluevaltuusto hyväksyi myös hyvinvointialueen strategian, jonka laadintaan osallistui laajasti sekä henkilöstöä että asukkaita. Strategia ohjaa Kainuun sote- ja pelastuspalveluja lähivuosina korostaen osallisuutta, uudistumista ja kainuulaisten omaehtoisen hyvinvoinnin edistämistä. Työvoimasaatavuuden turvaaminen ja rahoitusmallin muutokset edellyttävät rohkeaa uudistumista sekä johtamis- ja organisaatiokulttuurin muutosta. Hyvinvointialueen palvelulupaus huolenpitoa *itsestä ja muista* toimii hyvinvointialueen kantavana teemana (Kainuun hyvinvointialue, n.d.-a).

4.3.1 Kainuun hyvinvointialueen strategia 2022–2025

Kainuun hyvinvointialueen strategia 2022–2025 on laadittu vaikeassa toimintaympäristössä, jossa väestön ikääntyminen, muuttotappio ja niukka rahoitus asettavat merkittäviä paineita palvelutuotannolle. Kainuun hyvinvointialueen strategiaa tarkastellaan seuraavassa Mintzbergin 5P-viitekehyyksen avulla.

Strategia on lakisääteinen suunnitelmakokonaisuus (41 §, 611/2021), joka kattaa kauden 2022–2025. Se rakentuu neljän strategisen linjauksen varaan, inhimillinen palvelu, kestävä tehokkuus, rohkea uudistaminen sekä osaamisen ja hyvinvoinnin johtaminen. Palvelustrategia täydentää kokonaisuutta kuvaamalla, miten yhdenvertaiset ja laadukkaat palvelut halutaan turvata koko alueella (taulukko 13).

Taulukko 13. Kainuun hyvinvointialue suunnitelma

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
Plan	Suunnitelma	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia kattaa kauden 2022–2025 ja asettaa pitkän aikavälin tavoitteet lain (41 §, 611/2021) mukaisesti • Neljä strategista linjausta: ihmiseltä ihmiselle, kestävä tehokkuus, rohkea uudistaminen ja osaamisen johtaminen • Palvelustrategia kuvaa miten turvataan yhdenvertaiset palvelut, parannetaan saatavuutta ja hillitään kustannusten kasvua 	<p><i>"Strategia on lakisääteinen suunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi" (s. 1)</i></p>

Mintzbergin juoni näkökulmassa strategia nähdään liikkeenä, jolla pyritään erottautumaan tai saavuttamaan kilpailuetu. Julkisella sektorilla kilpailuasetelma on erilainen kuin yritysmaailmassa, mutta Kainuun tapauksessa juonen logiikka näkyy ennen kaikkea työvoimakysymyksessä. Hyvinvointialue pyrkii tietoisesti rakentamaan mainettaan houkuttelevana työnantajana. Sen tavoitteena on olla vetovoimainen ja pitovoimainen työpaikka, johon osaajat hakeutuvat ja jossa he myös pysyvät. Kilpailu ammattitaitoisesta työvoimasta on alueella todellinen haaste, ja strategia vastaa siihen palkitsemisen, valmentavan johtamisen ja urapolkujen kehittämällä. Tämä voidaan tulkita selkeäksi taktiseksi valinnaksi niukkojen henkilöstöressurssien markkinoilla (Kainuun hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

Kainuun strateginen juoni rakentuu talouden tasapainottamisen ympärille. Uusi rahoitusmalli edellyttää, että toiminta sopeutetaan valtion myöntämään rahoituskehykseen. Keskeinen keino on digipalveluiden kehittämisloikka, jonka avulla palveluja voidaan laajentaa ilman merkittäviä lisäkustannuksia. Vaikuttavuusperusteinen toimintamalli ulotetaan budjetoinnista käytännön toiminnan tasolle (Kainuun hyvinvointialueen strategia, n.d.-a). Kainuun juoni on viidestä pakkoratkaisu keskeisin koska digiloikka ei ole ideologinen valinta vaan ainoa keino kasvattaa palvelutuotantoa ilman lisäkustannuksia niukoissa olosuhteissa. Kärkkäisen ja muiden (2024) mukaan digitalisaation strateginen johtaminen on hyvinvointialueilla vielä kesken, joten Kainuun rohkea digipanostus erottuu positiivisesti.

Taulukko 14 kuvaa Kainuun hyvinvointialueen juoni-ulottuvuutta, jonka keskeisin strateginen juoni on talouden tasapainottaminen rahoitusta vastaavalle tasolle. Digipalveluiden kehittäminen nähdään keinona kasvattaa palvelujen saavutettavuutta ilman lisäkustannuksia, ja vaikuttavuusperusteinen toimintamalli ohjaa sekä budjetointia että palvelujen järjestämistä.

Taulukko 14. Kainuun hyvinvointialue juoni

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
Ploy	Juoni	<ul style="list-style-type: none"> Talouden tasapainottaminen ja sopeutuminen rahoitusta vastaavaan toimintaan on ensimmäisen strategiakauden tärkein tehtävä Digipalveluiden kehittämisloikka mahdollistaa palvelujen kasvattamisen ilman merkittäviä lisäkustannuksia Vaikuttavuusperusteinen toimintamalli huomioidaan budjetoinnissa ja järjestämis- ja toimintasuunnitelmissa 	<i>"Vain tätä kautta palveluja voidaan kehittää ilman kustannusten merkittävää nousua" (s. 8)</i>

Kainuun aineistossa tämä näkyy vahvana pyrkimyksenä toimintakulttuuriin, jossa kaikki ovat osallisia. Strategian valmisteluun osallistui satoja henkilöstön jäseniä ja asukkaita, ja palvelulupauskin laadittiin yhdessä kainuulaisten kanssa. Toistuva teema läpi koko aineiston on yhdessä tekeminen, josta saatiin slogan *"arvot toteutetaan yhdessä tekemällä"*. Tämä kuvastaa vakiintumassa olevaa toimintatapaa, jossa asukkaat nähdään aktiivisina toimijoina eivätkä pelkästään palvelujen vastaanottajina (Kainuun hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

Organisaation arvot ovat vastuullisuus, avoimuus, luotettavuus ja oikeudenmukaisuus (VALO), mikä kuvastaa yhteisöllisen valmistelun mallia (Kainuun hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

Taulukko 15. Kainuun hyvinvointialue malli

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
Pattern	Malli	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiaprosessiin osallistui 696 kainuulaista ja 564 henkilöstön jäsentä kyselyjen kautta sekä n. 250 henkilöä työpajoissa • Arvot (VALO: Vastuullisuus, Avoimuus, Luotettavuus, Oikeudenmukaisuus) valittiin kansalais- ja henkilöstökyselyjen perusteella • Valmentava ja palveleva johtamisote läpileikkaavana toimintaperiaatteena koko organisaatiossa 	<i>"Kainuun hyvinvointialueen strategia on alueen yhteinen" (s. 1)</i>

Taulukko 15 havainnollistaa Kainuun hyvinvointialueen malli-ulottuvuutta, joka ilmenee laaja-alaisena osallistamisena ja yhteisten arvojen rakentamisena. Läpileikkaavana toimintaperiaatteena koko organisaatiossa toimii valmentava ja palveleva johtamisote.

Mintzbergin asema näkökulmassa strategia tarkoittaa sitä, miten organisaatio sijoittuu toimintaympäristössään suhteessa muihin toimijoihin. Kainuun hyvinvointialue on harvaan asutussa ja taloudellisesti haastavassa toimintaympäristössä, mikä pakottaa erilaisiin valintoihin. Palvelustrategiassa tämä tulee esille monitasoisena palvelurakenteena, joihin sisältyy sähköiset ja etäpalvelut, kotiin tuotavat palvelut, lähipalvelut, alueelliset sote-keskukset, keskitetyt erityispalvelut Kainuun keskussairaalassa sekä yhteistyöalueen palvelut Pohjois-Suomen tasolla. Tässä rakenteessa hyvinvointialue asettaa itsensä palvelujen järjestäjänä, ei välttämättä kaikkien tuottajana ns. monituottajamallin ja palvelusetelien hyödyntäminen kertoo tietoisesta valinnasta siitä, missä roolissa se toimii (Kainuun hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

Kainuun asema on osittain ristiriitainen. Alueella on pitkä kokemus maakunnallisesta sote-organisaatiosta, mutta tätä etua ei ole täysimääräisesti hyödynnetty. Väestön ikä- ja sosioekonominen rakenne, korkea eläköitymisaste ja alan heikko vetovoima asettavat tulevaisuuden suunnittelulle kovat reunaehdot. Strategiassa tunnustetaan avoimesti nämä haasteet lähtökohtana johdonmukaiselle uudistamiselle (Kainuun hyvinvointialueen strategia, n.d.-a). Taulukko 16 kuvaa Kainuun hyvinvointialueen asema-ulottuvuutta, joka rakentuu haastavien lähtökohtien varaan. Vahvuutena on kuitenkin pitkä kokemus maakunnallisesta sote- ja pelastustoimen organisaatiosta, jota ei ole vielä täysimääräisesti hyödynnetty.

Taulukko 16. Kainuun hyvinvointialue asema

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
Position	Asema	<ul style="list-style-type: none"> • Kainuu aloittaa vaikeista lähtökohdista: ikääntyvä väestö, harvaan asuttu alue ja muuttotappio haastavat palvelutuotantoa • Henkilöstön eläköitymisaste korkea ja sote- sekä pelastusalan vetovoima matala • Pitkä kokemus maakunnallisesta sote- ja pelastustoimen organisaatiosta on hyödyntämätön kilpailuetu 	<i>"Kainuun vahvuuksina ovat erityisesti henkilöstön vahva osaaminen ja ammattitaito sekä pitkä kokemus maakunnallisesta sotepalveluiden organisaatiosta" (s. 3)</i>

Kainuun strategian näkökulma rakentuu missioon *"Terveyttä, turvaa ja hyvinvointia Kainuussa"* ja visioon *"Kelpo Kainuu, jota kehtaa kehua"*. Ihmislähtöisyys on kaiken toiminnan perusta. Kainuulaiset nähdään aktiivisina toimijoina, ei vain palveluiden vastaanottajina. Osallisuus, valmentava johtaminen ja avoin viestintä läpäisevät koko organisaation toimintakulttuurin kuten on esitetty taulukossa 17. (Kainuun hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

Taulukko 17. Kainuun hyvinvointialue näkökulma

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
Perspective	Näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> • Missio: "Terveyttä, turvaa ja hyvinvointia Kainuussa" • Visio: "Kelpo Kainuu, jota kehtaa kehua" – kainuulaiset tyytyvät palveluihin, alue veto- ja pitovoimainen • Kainuulaiset nähdään aktiivisina toimijoina, ei vain palveluiden vastaanottajina; osallisuus on keskeinen voimavara 	<i>"Kainuulaiset ihmiset halutaan mukaan hyvinvoinnin vahvistamiseen; he eivät ole vain vastaanottajia, vaan oman elämänsä aktiivisia toimijoita" (s. 4)</i>

4.4 Pirkanmaan hyvinvointialue

Pirkanmaan hyvinvointialue aloitti toimintansa 1. tammikuuta 2023. Se on kunnista ja valtiosta erillinen julkisoikeudellinen yhteisö, jolla on alueellaan itsehallinto, ja se vastaa sosiaali- ja terveydenhuollosta sekä pelastustoimesta. Ylin päätösvalta on aluevaltuustolla, jonka jäsenet valitaan aluevaaleilla koko maakunnan alueelta (Pirkanmaan hyvinvointialue, n.d.-a).

Pirkanmaan hyvinvointialue on asukasmäärältään Suomen suurin hyvinvointialue. Sen alueella asuu yli puoli miljoonaa ihmistä 23 eri kunnassa. Hyvinvointialue järjestää alueen asukkaille sosiaali- ja terveyspalvelut sekä pelastus- ja ensihoitopalvelut (Pirkanmaan hyvinvointialue, n.d.-a).

Hyvinvointialueen tehtäviin kuuluvat perusterveydenhuolto ja erikoissairaanhoido, ensihoito, palo- ja pelastustoiminta, mielenterveys- ja päihdepalvelut, sosiaalityö, vammaispalvelut sekä ikääntyneiden palvelut. Näiden palvelujen kautta hyvinvointialue

huolehtii pirkanmaalaisten hyvinvoinnista, turvallisuudesta ja terveydestä elämän eri vaiheissa (Pirkanmaan hyvinvointialue, n.d.-a).

Henkilöstömäärältään Pirkanmaan hyvinvointialue on Pirkanmaan suurin työnantaja, jolla työskentelee noin 20 000 ammattilaista lähes 600 eri ammattinimikkeessä. Henkilöstö siirtyi liikkeenluovutuksella hyvinvointialueen palvelukseen vuoden 2023 alussa, kun kuntien sosiaali- ja terveystoimen, pelastustoimen sekä Pirkanmaan sairaanhoitopiirin työntekijät yhdistyivät uuden organisaation alle (Pirkanmaan hyvinvointialue, n.d.-a).

Hyvinvointialue on lain mukaan velvollinen laatimaan vuosittain selvityksen sosiaali- ja terveydenhuollon sekä talouden tilasta. Selvityksessä kuvataan, miten valtakunnalliset tavoitteet ja toimenpidesuosituksot on huomioitu, ja siinä esitetään hyvinvointialueen strategiset tavoitteet sekä arvio niiden toteutumisesta. Selvitykseen sisältyy myös alustava esitys investointisuunnitelmaksi. Selvitys toimitetaan Terveyden ja hyvinvoinnin laitokselle ja sosiaali- ja terveystoimintaminiisteriölle sekä julkaistaan verkossa kaikkien saataville (Pirkanmaan hyvinvointialue, n.d.-a.)

4.4.1 Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia 2023–2026

Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia 2023–2025 on laadittu laajassa yhteistyössä muutosvaiheen alussa, jolloin 23 kunnan sosiaali- ja terveystoimintapalvelut sekä pelastustoimintayhdistyivät yhdeksi kokonaisuudeksi. Seuraavassa strategiaa tarkastellaan saman 5P-viitekehityksen kautta. Strategia rakentuu neljän teeman varaan. Se sisältää lakisääteisen palvelustrategian, joka kuvaa järjestämisen reunaehdot, pitkän aikavälin tavoitteet sekä palveluverkon suunnittelun pääperiaatteet. Konkreettiset toimenpiteet ja mittarit määritellään erikseen laadittavassa toimeenpano-ohjelmassa. Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia on rakenteeltaan selkeä, tietoisesti laadittu suunnitelma, joka ohjaa toimintaa kohti ilmoitettuja tavoitteita. Se on aluevaltuuston hyväksymä lakisääteinen asiakirja kaudelle 2023–2025, ja se luo perustan uuden organisaation rakentamiselle, toimintakulttuurin muodostumiselle ja toimintatapojen

vakiinnuttamiselle. Suunnitelman porrastettu rakenne on aika johdonmukainen. Hyvinvointialuestrategiasta johdetaan palvelustrategia, toimeenpano-ohjelma, talousarvio ja toimintaohjelmat. Strategia myös nimeää neljä selkeää teemaa, jotka ovat tärkeintä ihminen, yhdenvertaiset ja vaikuttavat palvelut, hyvinvoivat työntekijät sekä yhdessä yhteen toimiva hyvinvointialue, joiden varaan koko suunnittelurakenne nojaa (Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia, n.d.-a.)

Taulukko 18. Pirkanmaan hyvinvointialue suunnitelma

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
Plan	Suunnitelma	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia kattaa kauden 2023–2025 ja luo perustan lähivuosien päätöksenteolle sekä uuden organisaation rakentamiselle • Neljä strategista kärkiteemaa: Tärkeitä on ihminen, Yhdenvertaiset ja vaikuttavat palvelut, Hyvinvoivat työntekijät, Yhdessä yhteen toimiva hyvinvointialue • Palvelustrategia täydentää kokonaisuutta kuvaamalla järjestämisen reunaehdot, tavoitteet ja palveluverkon periaatteet 	<i>"Strategia luo perustan lähivuosien päätöksenteolle ja ohjaa uuden organisaation rakentamista" (s. 3)</i>

Mintzbergin juoni näkökulmassa Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia voisi tarkoittaa liikettä, jolla organisaatio pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan tai vahvistamaan asemaansa toimintaympäristössään (taulukko 18). Pirkanmaalla tämä ilmenee erityisesti tavalla, jolla hyvinvointialue pyrkii rakentamaan itsestään houkuttelevan työnantajan. Strategian ennusteen mukaan vuoteen 2026 mennessä Pirkanmaalta voi puuttua jopa 6 700 sosiaali-, terveys- ja vanhushuolteen ammattilaista, joten kilpailu osaavasta työvoimasta on erittäin kova. Tähän haasteeseen vastataan tietoisella työnantajabrändin rakentamisella, valmentavan johtamisen kulttuurin kehittämisellä, palkitsemisen

uudistamisella ja yhteistyöllä korkeakoulujen kanssa. Lisäksi Pirkanmaa asettaa itsensä valtakunnallisena ja kansainvälisenä edelläkävijänä, mikä on selkeä taktinen valinta vetovoimaisuuden lisäämiseksi (Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

Pirkanmaan strateginen juoni (taulukko 19) rakentuu kahden toisiinsa kytkeytyvän haasteen ympärille. Merkittävä rahoitusvaje pakottaa toiminnallisiin muutoksiin heti ensiaskelilta, ja samalla lähes 6 700 ammattilaisen vajuus vuoteen 2026 mennessä uhkaa palveluiden saatavuutta. Digitalisaatio ja uudet palvelukanavat ovat keskeinen keino vastata molempiin haasteisiin samanaikaisesti (Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

Taulukko 19. Pirkanmaan hyvinvointialue juoni

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
Ploy	Juoni	<ul style="list-style-type: none"> • Merkittävä rahoitusvaje vuonna 2023 edellyttää toiminnallisia muutoksia, tuottavuuden parantamista ja vaikuttavuuden arviointia • Digitalisaatio ja etäpalvelut ovat keskeinen keino laajentaa palveluja ilman henkilöstölisäyksiä – palvelurakennetta on uudistettava merkittävästi • Pirkanmaa hyödyntää yliopistollista osaamistaan ja edelläkävijänä olemistaan erottautumistekijänä työnantajakilpailussa 	<i>"Tehdään, ei meinata" (s. 4)</i>

Tässä näkökulmassa strategia ei ole pelkästään kirjoitettu dokumentti vaan organisaation toistuvissa teoissa ja valinnoissa näkyvä teko. Pirkanmaan strategia-aineistossa toistuva teema on osallistaminen ja yhteinen tekeminen. Strategian valmisteluprosessiin osallistui lähes 4 300 henkilöä kyselyjen, seminaarien ja työpajojen kautta. Palvelulupaus rakennettiin asukkaiden kanssa, ja strategia korostaa toistuvasti asukkaiden roolia palveluiden aktiivisina kehittäjinä eikä vain vastaanottajina. Tämä on tunnistettava

käyttäytymisen kaava, joka ohjaa myös tulevia toimintatapoja. Samanlainen toistuvuus näkyy tiedolla johtamisen painottamisessa koska se mainitaan strategiassa keskeisenä onnistumisen edellytyksenä läpi koko asiakirjan (Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

Taulukko 20 havainnollistaa Pirkanmaan hyvinvointialueen malli ulottuvuutta. Strategiaprosessi toteutettiin poikkeuksellisen laajana osallistamishankkeena. Asukailta saatiin 2 698 vastausta, henkilöstöltä 1 550 vastausta ja sidosryhmiltä 76 koottua vastausta. Aluevaltuutetut osallistuivat kolmeen strategiaseminaariin ja neljään teematyöpajaan, ja strategiaa käsiteltiin aluehallituksessa kahdeksan kertaa ennen lopullista hyväksyntää joulukuussa 2022 (Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

Taulukko 20. Pirkanmaan hyvinvointialue malli

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
Pattern	Malli	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia valmisteltiin laajassa yhteistyössä vuoden 2022 aikana: 2 698 asukasvastausta, 1 550 henkilöstövastausta, 76 sidosryhmävastausta ja yli 20 työstösesiota • Luottamushenkilöt osallistuivat 3 strategiaseminaaria ja 4 teematyöpajaa; strategia käsiteltiin aluehallituksessa kahdeksan kertaa ennen hyväksyntää • Avoin viestintä ja läpinäkyvä päätöksenteko ovat toimintakulttuurin perusta 	<i>"Ensimmäistä strategiaa luodessa laaja osallistuminen on erityisen tärkeää, jotta jokainen voi kokea strategian omakseen" (s. 3)</i>

Asema näkökulmassa (taulukko 21) strategiassa tulee sille, miten organisaatio sijoittuu suhteessa toimintaympäristöönsä ja muihin toimijoihin. Pirkanmaan hyvinvointialue on Suomen väestöpohjaltaan suurin hyvinvointialue, ja tämä lähtökohta vaikuttaa vahvasti

strategisiin valintoihin. Palveluverkoston rakentamisessa näyttää valinnat olevan selkeitä. Palveluja tuotetaan monituottajamallilla, ja verkosto kattaa sähköiset ja etäpalvelut, kotiin tuotavat palvelut, lähipalvelut, alueelliset sote-keskukset sekä keskitetyt erityispalvelut. Pirkanmaa asettaa itsensä myös vahvaksi yliopistolliseksi toimijaksi, joka hyödyntää Tampereen korkeakouluuyhteisön osaamista innovatiivisten palveluiden kehittämisessä, joka on merkittävä kilpailuetu suhteessa pienempiin hyvinvointialueisiin. Pirkanmaan asema on muihin hyvinvointialueisiin verrattuna lähtökohtaisesti vahva: alue on väestöltään Suomen suurin hyvinvointialue, väestö kasvaa, sairastavuusindeksi on alle kansallisen keskiarvon ja yliopistollinen osaaminen luo ainutlaatuisen kehittämisperustan. Keskeinen haaste on organisaation sisäinen hajanaisuus: 23 eri kunnan toimintatavat, tietojärjestelmät ja kulttuurit on yhtenäistettävä (Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

Taulukko 21. Pirkanmaan hyvinvointialue asema

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
Position	Asema	<ul style="list-style-type: none"> Pirkanmaa on väestöpohjaltaan Suomen suurin hyvinvointialue (yli 500 000 asukasta, lähes 20 000 työntekijää) – väestö kasvaa ja alue on elinvoimainen Sairastavuusindeksi (9,74) ja kansantauti-indeksi (98) ovat molemmat alle kansallisen keskiarvon, lähtötilanne parempi kuin monella muulla alueella Haaste: 23 kunnan ja sairaanhoitopiirin yhdistyminen luo kirjavan ICT-, toimintamalli- ja kulttuurimosaiikin, jota on yhtenäistettävä 	<i>"Pirkanmaa on väestöpohjaltaan hyvinvointialueista suurin" (s. 4)</i>

Viides ulottuvuus kuvaa organisaation perustavanlaatuista identiteettiä ja tapaa hahmottaa oma olemassaolonsa. Pirkanmaan hyvinvointialueen kohdalla tämä tiivistyy

missioon "sinun hyvinvointisi on yhteinen tehtävämme, olemme sinua varten" ja visioon pirkanmaalaisista, jotka ovat ylpeitä alueen palveluista ja suosittelevat niitä. Strategian nimi "Tärkeintä ihminen" kiteyttää koko organisaation maailmankuvan, jossa hallinnollinen uudistus on vain väline mutta todellinen tarkoitus on ihmisen kohtaaminen inhimillisesti toisen ihmisen hyväksi. Arvot kuten ihmisläheisyys, arvostus, rohkeus, vastuullisuus ja luottamus tukevat tätä perusnäkökulmaa ja ohjaavat arjen kohtaamisia asiakkaiden, henkilöstön ja kumppaneiden kanssa. Pirkanmaalaisuuteen liitetty rohkeus ja edistysmielisyys halutaan tehdä näkyväksi myös valtakunnallisella ja kansainvälisellä tasolla (Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

Taulukko 22. Pirkanmaan hyvinvointialue näkökulma

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
Perspective	Näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> • Missio: "Sinun hyvinvointisi on yhteinen tehtävämme, olemme sinua varten" • Visio: "Pirkanmaalaiset ovat ylpeitä hyvinvointialueensa palveluista ja suosittelevat niitä" • Arvot: ihmisläheisyys, arvostus, rohkeus, vastuullisuus, luottamus – strategian teema "Tärkeintä on ihminen" läpäisee kaiken toiminnan 	"Ihmisen kautta toimitaan toisen ihmisen hyväksi" (s. 4)

Taulukko 22 kuvaa Pirkanmaan hyvinvointialueen näkökulma-ulottuvuutta, joka rakentuu vahvan ihmisläheisen arvopohjan varaan. Missio, visio ja arvot muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden, jota läpileikkaava teema "Tärkeintä on ihminen" konkretisoi. Näkökulma heijastaa selkeää strategista valintaa asettaa asukas ja asiakaskokemus kaiken toiminnan keskiöön.

Harisalon (2021) mukaan organisaation identiteetti on strategisen johtamisen perusta. Pirkanmaalla koko hallinnollinen uudistus on muutettu inhimilliseksi projektiksi, mikä on teoreettisesti erittäin vahva ratkaisu.

4.5 Päijät-Hämeen hyvinvointialue

Päijät-Hämeen hyvinvointialue on osa Suomen 21 hyvinvointialueen verkostoa, joka vastaa julkisten sosiaali- ja terveysten palvelujen sekä pelastustoimen järjestämisestä. Kukin hyvinvointialue on kunnista ja valtiosta erillinen julkisoikeudellinen yhteisö, jolla on alueellaan itsehallinto. Ylin päätösvalta on aluevaltuustolla, jonka jäsenet valitaan aluevaaleilla. Hyvinvointialueen toimintaa johtaa hyvinvointialuejohtaja, joka vastaa aluehallituksen toimialan toiminnasta sekä johtaa ja kehittää hyvinvointialueen toimintaa aluehallituksen alaisuudessa. Organisaatio jakautuu kuuteen toimialaan: terveys- ja sairaanhoitopalveluihin, perhe- ja sosiaalipalveluihin, ikääntyneiden palveluihin ja kuntoutukseen, pelastustoimeen, tukipalveluihin sekä aluehallituksen toimialaan. Tämä rakenne mahdollistaa palvelujen selkeän johtamisen ja kehittämisen kunkin toimialan erityisosaamisen pohjalta. Päijät-Hämeen hyvinvointialueeseen kuuluu kymmenen kuntaa: Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Iitti, Kärkölä, Lahti, Orimattila, Padasjoki ja Sysmä. Nämä kunnat muodostavat yhdessä hyvinvointialueen, joka huolehtii alueen asukkaiden palveluista elämän eri vaiheissa (Päijät-Hämeen hyvinvointialue, n.d.-a).

Hyvinvointialueen tehtäväkenttä on laaja. Se kattaa perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon, sosiaalihuollon sekä lasten, nuorten ja perheiden palvelut. Hyvinvointialue vastaa myös työikäisten ja ikääntyneiden palveluista, mielenterveys- ja päihdepalveluista, vammaispalveluista sekä oppilas- ja opiskelijahuollosta. Pelastustoimi on niin ikään osa hyvinvointialueen järjestämisvastuuta. Kaiken tämän rinnalla hyvinvointialue edistää aktiivisesti asukkaiden hyvinvointia ja terveyttä ennaltaehkäisevän työn kautta (Päijät-Hämeen hyvinvointialue, n.d.-a.)

Hyvinvointialueen toiminnan lähtökohtana on turvata yhdenvertaiset ja laadukkaat palvelut kaikille alueen asukkaille asuinkunnasta riippumatta. Palveluja kehitetään jatkuvasti vastaamaan muuttuvan väestön tarpeita, ja asukkaat voivat vaikuttaa palveluihin aluevaaleilla sekä muiden osallistumiskanavien kautta (Päijät-Hämeen hyvinvointialue, n.d.-a).

Päijät-Hämeen hyvinvointialueen toimintaa ohjaavat neljä arvoa: luottamus, rohkeus, välittäminen ja oikeudenmukaisuus. Luottamus on koko toiminnan perusta. Se rakentuu ja ansaitaan asukkaiden, henkilöstön, kuntien, valtion sekä muiden kumppaneiden välisessä yhteistyössä. Luottamuksen pohja on avoimuus ja tietoon perustuva viestintä, ja se on myös kokonaisturvallisuuden keskeinen edellytys. Rohkeus tarkoittaa halua tehdä avointa yhteistyötä eri kumppaneiden kanssa, kykyä uudistaa totuttuja toimintatapoja ja valmiutta olla edelläkävijä. Rohkeus on myös haasteiden ja vaikeiden asioiden ennakkoluulotonta kohtaamista ja ratkaisemista. Välittäminen näkyy tavassa kohdata ihminen ihmisenä erilaisissa elämäntilanteissa. Se on kiinnostusta ymmärtää toisen näkökulma ja samaistua toisen asemaan. Välittäminen ilmenee arvostuksena niin asiakkaita, henkilöstöä kuin kumppaneitakin kohtaan. Oikeudenmukaisuus tarkoittaa yhdenvertaisten palvelujen turvaamista kaikille päijäthämäläisille. Se on yhteisten resurssien kohdentamista niitä eniten tarvitseville ja palvelujen perustamista todellisiin tarpeisiin. Oikeudenmukaisuus näkyy myös rehellisenä ja tasapuolisena kohteluna niin asukkaiden kuin henkilöstönkin suuntaan (Päijät-Hämeen hyvinvointialue, n.d.-a).

4.5.1 Päijät-Hämeen hyvinvointialueen strategia 2023–2025

Päijät-Hämeen hyvinvointialueen strategia 2023–2025 on laadittu poikkeuksellisen laajassa yhteistyössä jo ennen aluevaltuuston aloittamista. Valmistelu käynnistyi

lokakuussa 2021 ja eteni vaiheistettuna prosessina kohti aluevaltuuston hyväksymää lopullista strategiaa. Päijät-Hämeen strategiaa tarkastellaan Mintzbergin 5P-viitekehyksen avulla.

Strategia toimeenpannaan kolmen päätavoitteen kautta. Tärkeintä on vaikuttavat, kustannustehokkaat ja saavutettavat palvelut sekä erinomainen asiakaskokemus. Päijät-Hämeen hyvinvointialueen asema alan parhaana julkisena työpaikkana sekä luottamuksen avulla rakennettu sujuva yhteistyö alueen kuntien, yhteisöjen ja valtionhallinnon kanssa. Päijät-Hämeen hyvinvointialueen strategia on rakenteeltaan selkeä, huolelliseen valmisteluun pohjautuva suunnitelma, joka kuvaa hyvinvointialueen päämäärää, tahtotilaa ja identiteettiä osana päijäthämäläistä yhteisöä. Strategiassa tehtyjen valintojen pohja on hyvinvointialueen lähtökohtien ymmärtäminen, päivitetty tilannekuva toimintaympäristöstä ja laaja-alainen alueellinen vuoropuhelu eri sidosryhmien kanssa. Strategian rakenne on johdonmukainen, hyvinvointialuestrategiasta johdetaan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia, pelastustoimen palvelutasopäätös sekä talousarvio ja toimintaohjelmat (Päijät-Hämeen hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

Taulukko 23 havainnollistaa suunnitelma-ulottuvuutta, joka ilmenee kattavana ja lakisääteisenä strategisena kokonaisuutena kaudelle 2023–2025.

Taulukko 23. Päijät-Hämeen hyvinvointialue suunnitelma

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
Plan	Suunnitelma	<ul style="list-style-type: none"> Strategia kattaa kauden 2023–2025 ja on aluevaltuuston hyväksymä lakisääteinen asiakirja, joka ohjaa sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelujen järjestämistä 	<i>"Strategiassa tehdyt valinnat perustuvat hyvinvointialueen lähtökohtien ymmärtämiseen ja laaja-alaiseen alueelliseen</i>

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
		<ul style="list-style-type: none"> • Kolme strategista päätavoitetta: vaikuttavat ja kustannustehokkaat palvelut sekä erinomainen asiakaskokemus, alan paras julkinen työpaikka, luottamuksen avulla rakennettu yhteistyö kuntien ja valtionhallinnon kanssa • Palvelustrategia, pelastustoimen palvelutasopäätös sekä talousarvio täydentävät strategiakokonaisuutta 	<i>vuoropuheluun" (s. 2)</i>

Juonessa strategia tarkoittaa liikettä, jolla organisaatio pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan tai vahvistamaan asemaansa toimintaympäristössään. Päijät-Hämeellä (taulukko 24) tämä ilmenee erityisesti tavalla, jolla hyvinvointialue pyrkii rakentamaan itsestään alan parhaan julkisen työnantajan. Henkilöstön saatavuus on alueella kriittinen haaste niin pienissä kunnissa kuin haja-asutusalueillakin, ja kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy jatkuvasti. Tähän haasteeseen vastataan tietoisella työnantajabrändin rakentamisella, henkilöstöohjelman täysimääräisellä toimeenpanolla sekä henkilöstön osallistamista ja työhyvinvointia tukevilla toimenpiteillä. Lisäksi Päijät-Häme asettaa itsensä valtakunnallisena edelläkävijänä, sillä monet muualla Suomessa vielä ratkaisematta olevat palveluintegraation haasteet on täällä jo selvitetty (Päijät-Hämeen hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

Päijät-Hämeen strateginen juoni kohtaa kaksi toisiinsa kytkeytyvää haastetta. Väestön ikääntyminen ja heikko sosioekonominen tilanne lisäävät palvelutarvetta, mutta rahoitus ei kasva samassa tahdissa. Digitalisaatio, uudet palvelukanavat ja rohkea palvelutuotannon uudistaminen ovat keskeinen keino vastata molempiin haasteisiin samanaikaisesti (Päijät-Hämeen hyvinvointialueen strategia, n.d.-a). Lehtosen ja muiden (2023) mukaan henkilöstöpula on koko sote-alan rakenteellinen ongelma, johon yksittäinen hyvinvointialue voi vaikuttaa vain marginaalisesti. Työnantajabrändin

tietoinen rakentaminen on kuitenkin yksi harvoista strategisista keinoista, joilla alue voi parantaa asemaansa kilpailussa osaavasta työvoimasta.

Taulukko 24. Päijät-Hämeen hyvinvointialue juoni

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
Ploy	Juoni	<ul style="list-style-type: none"> • Tiukka tarveperusteinen rahoitusmalli edellyttää toiminnan johdonmukaista uudistamista; henkilöstöohjelman täysimääräinen toimeenpano on nimetty päätavoitteen kriittiseksi edellytykseksi • Digitalisaatio ja etäpalvelut ovat keskeinen keino laajentaa palvelujen saatavuutta erityisesti pienissä kunnissa; palvelujärjestelmää uudistetaan rohkeasti ennakkoluulottomalla otteella • Päijät-Häme hyödyntää pitkän yhdessä tekemisen historiaa ja edelläkävijyyttään palveluintegraatiossa erottautumistekijänä työnantajakilpailussa 	<p><i>"Päijät-Hämeellä on erinomaiset edellytykset olla Suomen paras hyvinvointialue" (s. 4)</i></p>

Malli näkökulmassa (taulukko 25) strategia ei ole pelkästään kirjoitettu dokumentti vaan organisaation toistuvissa teoissa ja valinnoissa näkyvä kaava. Päijät-Hämeen strategia-aineistossa toistuva teema on osallistaminen ja yhteinen tekeminen. Strategian valmisteluprosessiin osallistui satoja sidosryhmien edustajia kyselyjen, haastattelujen ja työpajojen kautta. Palvelulupaus rakennettiin yhdessä asukkaiden, henkilöstön ja kuntapäätäjien kanssa, ja strategia korostaa toistuvasti asukkaiden roolia palveluiden aktiivisina kehittäjinä eikä vain vastaanottajina. Tämä ohjaa myös tulevia toimintatapoja. Samanlainen toistuvuus näkyy tiedolla johtamisen ja asiakaskokemustiedon painottamisessa, ne mainitaan strategiassa kriittisinä onnistumisen edellytyksinä asiakirjassa (Päijät-Hämeen hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

Strategiaprosessi toteutettiin poikkeuksellisen avoimena ja osallistavana. Asukaskysely tuotti vahvan positiivisen tuloksen (noin 75 % myönteisiä kokemuksia palveluista), henkilöstöltä koottiin näkemyksiä strategiasta, ja kuntapäättäjiä sekä muita sidosryhmiä kuultiin haastatteluin ja kyselyin. Aluevaltuusto piti kaksi strategiapäivää ja aluehallitus kaksi strategiaseminaaria, ja strategiatyö eteni neljän eri version kautta ennen lopullista hyväksyntää vuonna 2022 (Päijät-Hämeen hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

Taulukko 25. Päijät-Hämeen hyvinvointialue malli

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
Pattern	Malli	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia valmisteltiin laajassa yhteistyössä vuosina 2021–2022: asukaskysely, henkilöstökysely, kuntapäättäjäkysely, sidosryhmähaastattelut sekä kaksi aluevaltuuston strategiapäivää ja kaksi aluehallituksen strategiaseminaaria • Asiakaskokemustiedon systemaattinen kerääminen ja hyödyntäminen on nimetty strategian kriittiseksi onnistumisen edellytykseksi; strategia käsiteltiin neljässä eri versiossa ennen hyväksyntää • Avoin viestintä ja läpinäkyvä päätöksenteko ovat toimintakulttuurin perusta 	<i>"Tämä strategia on kutsu yhteistyömatkalle, jonka tarkoitus on rohkeasti uudistaen jatkaa elinvoimaisen Päijät-Hämeen rakentamista asukkaiden parhaaksi" (s. 2)</i>

Asema näkökulmassa strategia kuvaa sitä, miten organisaatio sijoittuu suhteessa toimintaympäristöönsä ja muihin toimijoihin. Päijät-Hämeen hyvinvointialue kattaa kymmenen kuntaa noin 205 000 asukkaan alueella, josta noin 60 % asuu Lahdessa. Palveluverkoston rakentamisessa valinnat ovat selkeitä. Palveluja tuotetaan

monituottajamallilla, ja verkosto kattaa sähköiset ja etäpalvelut, kotiin tuotavat palvelut, lähipalvelut, sote-keskukset sekä keskitetyt erityispalvelut. Päijät-Häme tuntee itsensä kansallisena edelläkävijänä erityisesti palveluintegraatiossa, monet muualla Suomessa vielä kesken olevat integraatiomuutokset on täällä jo toteutettu vuoden 2016 hyvinvointiyhtymän perustamisen myötä (Päijät-Hämeen hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

Päijät-Hämeen asema (taulukko 26) on monessa suhteessa vahva koska alueella on jo toiminut maakunnallinen hyvinvointiyhtymä vuodesta 2016, pelastuslaitos on toiminut maakuntatasolla vuodesta 2004, ja THL:n arvio alueesta on ollut valtakunnallisesti vahva. Keskeinen haaste on haastava sosioekonominen tilanne erityisesti Lahdessa sekä väestön ikääntyminen ja väheneminen pienissä kunnissa (Päijät-Hämeen hyvinvointialueen strategia, n.d.-a).

Taulukko 26. Päijät-Hämeen hyvinvointialue asema

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
Position	Asema	<ul style="list-style-type: none"> Päijät-Häme kattaa 10 kuntaa (n. 205 000 asukasta) – alueella on pitkä maakunnallisen yhteistyön historia sekä jo toteutettuja palveluintegraatiomuutoksia, joita muut alueet vasta rakentavat Sairastavuus on kansallista keskiarvoa korkeampaa erityisesti mielenterveys- ja päihdehaasteissa; sosioekonominen tilanne on haastava ja huoltosuhde heikkenee väestörakenteen muutoksen myötä Haaste: rahoitusmalli on tiukka ja uudet tarveperusteiset kertoimet kasvavat vähitellen; henkilöstön saatavuus on kriittinen ongelma 	<i>"Päijät-Hämeellä on ensiluokkaiset mahdollisuudet toimia hyvinvointialueiden kansallisena edelläkävijänä monessa asiassa" (s. 8)</i>

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
		erityisesti pienissä kunnissa ja haja-asutusalueilla	

Viides ulottuvuus kuvaa organisaation perustavanlaatuista identiteettiä ja tapaa hahmottaa oma olemassaolonsa. Päijät-Hämeen hyvinvointialueen kohdalla tämä tiivistyy missioon *"tuemme päijäthämäläisten hyvinvointia ja järjestämme laadukkaat palvelut vastuullisesti ja joustavasti"* ja visioon hyvinvoivista asukkaista turvallisessa, elinvoimaisessa ja uudistuvassa Päijät-Hämeessä. Strategian nimi *"kutsu yhteistyömatkalle"* esittää hienosti koko organisaation maailmankuvan. Strategia ei ole vain hallinnollinen asiakirja vaan yhteinen sitoumus. Arvot kuten luottamus, rohkeus, välittäminen ja oikeudenmukaisuus tukevat tätä perusnäkökulmaa ja ohjaavat arjen kohtaamisia asiakkaiden, henkilöstön ja kumppaneiden kanssa. Päijäthämäläinen yhteisöllisyys ja pitkä yhteinen muutosmatka ovat strategian arvopohjan ytimessä (Päijät-Hämeen hyvinvointialueen strategia. n.d.-a).

Taulukko 27. Päijät- Hämeen hyvinvointialue näkökulma

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
Perspective	Näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> • Missio: "Tuemme päijäthämäläisten hyvinvointia ja järjestämme laadukkaat palvelut vastuullisesti ja joustavasti" • Visio: "Hyvinvoivat asukkaat turvallisessa, elinvoimaisessa ja uudistuvassa Päijät-Hämeessä" • Arvot: luottamus, rohkeus, välittäminen, oikeudenmukaisuus 	<i>"Päijät-Hämeessä yhteisöllisyys on vahvaa ja eri organisaatioiden välisellä yhteistyöllä on jo pitkä historia" (s. 4)</i>

P- ulottuvuus	Suomeksi	Sisältö asiakirjassa	Esimerkkilainaus
		– strategia on kutsu yhteistyömatkalle, jossa menneisyyttä kunnioittaen rakennetaan elinvoimaista Päijät-Hämettä	

Näkökulma-ulottuvuudessa (taulukko 27) Päijät-Hämeen "kutsu yhteistyömatkalle" on viidestä lämpimin ja yhteisöllisyyttä vahvistavin muotoilu. Harisalón (2021) mukaan jaettu identiteetti on strategisen johtamisen perusvoimavara. Päijät-Hämeellä vuodesta 2016 rakentunut yhteinen historia on tässä selkeä etu muihin alueisiin verrattuna.

5 Vertaileva analyysi ja tulokset

Edellisessä luvussa analysoitiin jokainen hyvinvointialue erikseen Mintzbergin (1998) 5P-viitekehyksen kautta. Tässä luvussa siirrytään vertailevaan tarkasteluun. Mitä alueiden strategiat paljastavat rinnakkain luettuna? Paananen ja muut (2023) ovat todenneet, että ensimmäiset hyvinvointialuestrategiat syntyivät kiireisessä aikataulussa ja heijastavat kukin oman alueensa lähtökohtia. Tämä näkyy selvästi myös tässä aineistossa. Yhteisestä lainsäädännöllisestä veloitteesta huolimatta strategioiden välillä on merkittäviä laadullisia eroja, jotka kertovat enemmän kuin pelkät painopisteet.

Strategioita yhdistää yhteinen lainsäädännöllinen perusta ja samansuuntainen arvopohja, mutta suurimmat erot syntyvät siitä, mistä suunnasta toiminnallinen paine tulee. Koskimies ja muut (2022) puhuvat institutionaalisesta paineesta, joka pakottaa julkiset organisaatiot omaksumaan samankaltaisia rakenteita ja arvoja. Tämä näkyy selvästi: ihmislähtöisyys, luottamus ja uudistumiskyky toistuvat kaikissa viidessä strategiassa lähes identtisinä arvoina. Todellinen eriytyminen tapahtuu juoni- ja asemaelementeissä, joissa kunkin alueen toiminnallinen todellisuus pakottaa tekemään erilaisia taktisia valintoja.

.

5.1 Strategisten painopisteiden vertailu

Taulukko 28 kokoaa yhteen viiden hyvinvointialueen strategiset painopisteet ja mahdollistaa alueiden välisen vertailun. Pirkanmaa on lähtöasetelmiltaan merkittävin, yli 500 000 asukkaan alue on väestöltään Suomen suurin hyvinvointialue, sairastavuusindeksi on alle kansallisen keskiarvon ja väestö kasvaa. Strategian päähaasteena ei niinkään ole palvelutarve vaan 23 eri organisaation yhdistäminen ja arviolta 6 700 ammattilaisen työvoimavaje vuoteen 2026 mennessä. Pirkanmaan strategiset painopisteet, ihminen etusijalla, yhdenvertaiset ja vaikuttavat palvelut,

hyvinvoivat työntekijät ja yhteen toimiva hyvinvointialue tukevat tätä asetelmaa. Strateginen juoni on työnantajabrändin rakentaminen ja yliopistollisen ympäristön hyödyntäminen rekrytoinnin vetovoimatekijänä.

Päijät-Häme edustaa vertailussa toista ääripäätä kokonsa puolesta (noin 205 000 asukasta) ja toisaalta myönteisimmäksi arvioituista lähtökohdista. Maakunnallinen integraatio on jo pitkällä. Strategian kolme päätavoitetta, vaikuttavat palvelut, alan paras julkinen työpaikka sekä luottamukseen perustuva yhteistyö ovat sisällöltään lähellä Pirkanmaan painopisteitä, mutta ajurit eroavat. Päijät-Hämeellä paine on rakenteellinen, haastava sosioekonominen tilanne Lahdessa, ikääntyvä väestö pienissä kunnissa ja tiukka rahoituskehys pakottavat uudistamaan palvelutuotantoa, ei vain yhdistämään organisaatioita.

Etelä-Pohjanmaa jäsentää strategiansa kuuden painopistealueen kautta, saatavuus, henkilöstö, ennaltaehkäisy, johtaminen, digitalisaatio ja edunvalvonta ja palveluverkko toteutetaan selkeän yksi + seitsemän sote-keskuksen mallin pohjalta. Erityispiirteenä erottuu edunvalvonta omana painopistealueenaan, mikä kertoo tietoisesta pyrkimyksestä vaikuttaa valtakunnan tasolla alueen rahoitusasemaan. Etelä-Pohjanmaan sairastavuus on vertailumaakuntien korkein ja asukasluku vähenee noin 900 henkilöllä vuosittain, mikä pakottaa siirtämään painopistettä erikoissairaanhoidosta ennaltaehkäisyyn ja perustason palveluihin.

Kainuu on vertailun haastavimmassa lähtötilanteessa. Harvaan asuttu alue, ikääntyvä ja vähenevä väestö, korkea eläköitymisaste ja sote-alan heikko vetovoima muodostavat yhdistelmän, joka tekee palvelutuotannon ylläpitämisestä äärimmäisen vaativaa. Kainuun strategia neljällä linjauksellaan, inhimillinen palvelu, kestävä tehokkuus, rohkea uudistaminen ja osaamisen johtaminen, tunnustaa tämän avoimesti. Konkreettisimpana strategisena vastauksena erottuu digipalveluiden kehittämisloikka sekä modulaarirakentaminen sote-keskusten toimitilaratkaisuissa, jota muilla alueilla ei strategia-asiakirjoissa vastaavalla tavalla mainita

Itä-Uusimaa erottuu vertailussa kahdella erityispiirteellä. Se on ainoa alue, jonka erikoissairaanhoidon on HUS-yhtymän vastuulla. Strategian rinnalla on laadittu erillinen 27 miljoonan euron tuottavuusohjelma, joka tekee taloudellisista reunaehdoista poikkeuksellisen konkreettisia ja läpinäkyviä. Vammaispalveluiden korkeat asukaskohtaiset kustannukset ja tunnistettu 5,7 miljoonan euron säästöpotentiaali tekevät Itä-Uudenmaan strategiasta poikkeuksellisen numeerisesti tarkan.

Vertailun selkein järjestelmällinen ero löytyy siitä, miten kukin alue suhteuttaa itsensä muuhun Suomeen. Pirkanmaa ja Päijät-Häme asettavat itsensä selkeästi kansallisiksi edelläkävijöiksi. Kainuu ja Etelä-Pohjanmaa puhuvat enemmän selviytymisestä ja sopeutumisesta niukkoihin reunaehtoihin. Itä-Uusimaa taas korostaa kustannustehokkuutta ja taloudellista realismia tuottavuusohjelman kautta.

Taulukko 28. Strategisten painopisteiden vertailu viidellä hyvinvointialueella (Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen strategia n.d.-a, Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia, n.d.-a, Kainuun hyvinvointialueen strategia n.d.-a, Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia n.d.-a, Päijät-Hämeen hyvinvointialueen strategia n.d.-a)

	Väestö	Suurin haaste	Painopistemalli	Erytispiirre
Etelä-Pohjanmaa	~190 000, vähenee	Sairastavuus, rahoitus	6 painopistettä + sote-keskus	Edunvalvonta painopistealueena
Itä-Uusimaa	~95 000, kasvaa	HUS-integraatio, vammaispalvelut	3 kärkeä + tuottavuusohjelma	Tuottavuusohjelma (27 M€)
Kainuu	~70 000, vähenee	Työvoimapula, väestörakenne	4 linjausta + digiloikka	Modulaarinen rakentaminen
Pirkanmaa	~500 000, kasvaa	Organisaatioiden yhdistäminen	4 kärkiteemaa + työnantajabrändi	Yliopistollinen edellä kävijyys
Päijät-Häme	~205 000, vähenee	Sosioekonominen tilanne	3 päätavoitetta + integraatio	Integraatiohistoria (2016)

Digitalisaatio on ainoa painopiste, joka esiintyy kaikissa viidessä strategiassa merkittävänä vastauksena resurssihaasteisiin, mutta erilaisista lähtökohdista. Kainuussa

se on ainoa keino kasvattaa palveluja ilman lisäkustannuksia, Etelä-Pohjanmaalla yksi kuudesta strategisesta painopistealueesta, Pirkanmaalla keino laajentaa palveluja ilman henkilöstölisäyksiä, Itä-Uudellamaalla erityisesti saavutettavuuden parantamisen väline kaksikielisellä alueella ja Päijät-Hämeessä erityisesti pienten kuntien palvelutarjonnan turvaaja.

Toinen yhteinen piirre on henkilöstökysymyksen keskeisyys. Jokaisessa strategiassa tunnistetaan, että palvelujen laatu on viime kädessä kiinni osaavan ja hyvinvoivan henkilöstön saatavuudesta. Konkreettiset keinot kuitenkin vaihtelevat. Pirkanmaa panostaa valmentavaan johtamiseen ja yliopistolliseen vetovoimaan, Kainuu palkitsemiseen ja urapolkuihin, Etelä-Pohjanmaa esihenkilötyön kehittämiseen, Itä-Uusimaa tukihenkilöstön lisäämiseen ammattilaisten vapautumiseksi ydintehtäviin, ja Päijät-Häme henkilöstöohjelman täysimääräiseen toimeenpanoon yhtenä kolmesta lakisääteisestä päätavoitteestaan.

5.2 Mintzbergin 5P-viitekehys vertailussa

Mintzbergin (1998) 5P-viitekehys toimii tässä tutkimuksessa analyysirunkona, jonka avulla hyvinvointialueiden strategioita tarkastellaan viiden ulottuvuuden kautta. Kun kaikki viisi strategiaa asetetaan rinnakkain saman viitekehyksen kautta, alueiden väliset erot ja yhtäläisyydet piirtyvät esiin selkeämmin kuin yksittäisten painopisteiden listaamisella.

Taulukko 29. Hyvinvointialueet Mintzbergin 5P vertailussa

Etelä-Pohjanmaa
<p>SUUNNITELMA 6 painopistettä + sote-keskus</p>
<p>JUONI Painopiste → ennaltaehkäisy</p>
<p>MALLI Arvo- ja strategiapelit, laaja osallistuminen</p>
<p>ASEMA Korkein sairastavuus, kallis erikoissairaanhoido</p>
<p>NÄKÖKULMA Palvellen parasta – asiakaslähtöisyys</p>
Itä-Uusimaa
<p>SUUNNITELMA 3 kehityspistettä + tuottavuusohjelma</p>
<p>JUONI Vammaispalvelut, kilpailutus 5,7 M€</p>
<p>MALLI 3 työpajaa, poliittinen sitoutuminen</p>
<p>ASEMA 4. pienin kustannus, HUS-erikoisasema</p>
<p>NÄKÖKULMA Asiakas keskiössä, kestävä talous</p>
Kainuu
<p>SUUNNITELMA 4 linjausta + palvelustrategia</p>
<p>JUONI Digiloikka ilman lisäkustannuksia</p>
<p>MALLI 696 asukasta, 564 henkilöä, 250 työpajoissa</p>
<p>ASEMA Harvaan asuttu, ikääntyvä, työvoimapula</p>
<p>NÄKÖKULMA Kelpo Kainuu – VALO-arvot</p>

Pirkanmaa
SUUNNITELMA 4 kärkiteemaa + toimeenpano-ohjelma
JUONI Digiloikka + työnantajabrändi
MALLI 4 300 osallistujaa, 4 kyselyä
ASEMA Suomen suurin, 23 kunnan integraatio
NÄKÖKULMA Tärkeintä on ihminen – ihmisläheisyys
Päijät-Häme
SUUNNITELMA 3 päätavoitetta + pelastustoimi
JUONI Integraatioetu, kriittinen henkilöstöohjelma
MALLI Kysely + päättäjät, 4 strategiaversiota
ASEMA Integraatio valmis, haastava sosioekonominen-tilanne
NÄKÖKULMA Kutsu yhteistyöhön – luottamus, rohkeus

Kaikki viisi strategiaa täyttävät lain (611/2021, 41 §) asettaman veloitteen pitkän aikavälin suunnitelmasta. Rakenteeltaan strategiat ovat kuitenkin eri tasoisia. Pirkanmaa ja Päijät-Häme ovat rakentaneet selkeimmät hierarkkiset suunnitelmarakenteet, joissa hyvinvointialuestrategiasta johdetaan palvelustrategia, talousarvio ja toimintaohjelmat. Kainuun ja Etelä-Pohjanmaan rakenteet ovat joustavampia Etelä-Pohjanmaa päivittää strategiaansa jopa vuosittain, mikä tekee siitä viidestä ketterimmän suunnitelman.

Itä-Uusimaa on ainoa alue, joka on kehittänyt erillisen tuottavuusohjelman strategiansa tueksi. Muilla alueilla taloudellinen näkökulma sulautuu osaksi suunnitelmarakennetta sen sijaan, että se muodostaisi oman kokonaisuutensa. Tämä ratkaisu tekee Itä-Uudenmaan lähestymistavasta poikkeuksellisen talousvetoisen. Strategiset tavoitteet ja

taloudelliset reunaehdot on sidottu yhteen jo dokumenttitasolla, eikä talous jää strategian varjoon vaan kulkee sen rinnalla tasavertaisena ohjausvälineenä. (Itä-Uudenmaan strategia n.d-a)

Juonin ulottuvuudessa alueiden väliset erot ovat terävimmät. Mintzbergin (1998) mukaan juoni on se taktinen liike, jolla organisaatio pyrkii vahvistamaan asemaansa tai erottautumaan kilpailijoistaan. Julkisella sektorilla tämä tarkoittaa useimmiten kilpailua osaavasta työvoimasta tai asemoitumista suhteessa valtionhallinnon rahoituspäätöksiin.

Pirkanmaa ja Päijät-Häme ovat juonin ulottuvuudessa lähellä toisiaan koska molempien keskeinen taktinen liike on työnantajabrändin tietoinen rakentaminen. Pirkanmaalla tämä vastaa akuuttiin 6 700 ammattilaisen vajeeseen, kun taas Päijät-Hämeellä kyse on pitkäjänteisemmästä asemoinnista integraatioedun varaan. Etelä-Pohjanmaan selkein taktinen valinta on painopisteen siirto erikoissairaanhoidosta ennaltaehkäisyyn. Tämä toimii samanaikaisesti sekä kustannusratkaisuna että poliittisena viestinä valtionhallinnon suuntaan. Kainuun juoni rakentuu digiloikan ympärille. Se on käytännössä ainoa tapa, jolla alue voi laajentaa palvelutuotantoaan ilman henkilöstö- tai tilakustannusten kasvua. Itä-Uudenmaan lähestymistapa on avoimesti taloudellinen. Vammaispalveluiden kilpailutus ja 5,7 miljoonan euron säästöpotentiaali on kirjattu strategiaan poikkeuksellisen suoraan verrattuna muihin alueisiin.

Malliulottuvuus kuvaa sitä, miten organisaatio toimii käytännössä toistuvasti riippumatta siitä, mitä dokumenteissa lukee. Kaikilla viidellä alueella selkein toistuva kaava on laaja osallistaminen strategiaprosessissa. Tämä ei ole satunnainen menetelmävalinta, vaan vakiintunut tapa toimia, joka kertoo siitä, millaista päätöksentekoa hyvinvointialueet pitävät hyväksyttävänä ja uskottavana.

Osallistamisen laajuus vaihtelee merkittävästi alueiden välillä. Pirkanmaan prosessi oli mittavin lähes 4 300 osallistujalla. Kainuussa osallistujamäärä on suhteutettuna väestöön vertailun korkein, sillä noin 1 500 henkilöä osallistui alle 70 000 asukkaan alueella. Etelä-Pohjanmaa toteutti osallistamisen menetelmällisesti ainutlaatuisimmalla tavalla hyödyntämällä arvo- ja strategiapelejä, joita muut alueet eivät käyttäneet. Itä-Uudenmaan prosessi painottui ammattilaisiin ja poliittisiin päättäjiin, mikä tekee siitä vähiten kansalaislähtöisen. Samalla se vaikuttaa tietoisimmin organisaation sisäistä toimintakulttuuria rakentavalta lähestymistavalta.

Toinen toistuva malli kaikilla alueilla on tiedolla johtamisen korostaminen. Se mainitaan kaikissa viidessä strategiassa kriittisenä onnistumisen edellytyksenä, mutta konkreettinen tietopohja vaihtelee. Pirkanmaa viittaa yhtenäiseen ICT-arkkitehtuuriin, Päijät-Häme asiakaskokemustiedon systemaattiseen keräämiseen, Itä-Uusimaa yhteiseen potilastietojärjestelmään ja Kainuu vaikuttavuusperusteiseen budjetointiin.

Asemavertailu paljastaa alueiden keskinäisen eriarvoisuuden rakenteellisista lähtökohdistaan. Pirkanmaa on asettunut vahvimmin, suurin väestö, kasvava talous, sairastavuus alle kansallisen keskiarvon ja yliopistollinen kehittämissyhteisö antavat kilpailuedun, jota harvalla muulla alueella on. Päijät-Häme on toinen vahvan aseman alue, sen etu on jo toteutettu integraatio, jonka varaan on helpompi rakentaa kuin aloittaa alusta.

Etelä-Pohjanmaa ja Kainuu ovat asemaltaan haavoittuvaisimmat. Molemmilla alueen sairastavuus on korkeaa, väestö vähenee ja henkilöstön rekrytointi on vaikeaa. Merkittävä ero on kuitenkin siinä, että Kainuulla on pitkä maakunnallinen sote-kokemus mutta strategia itse tunnistaa sen hyödyntämättömäksi kilpailueduksi. Etelä-Pohjanmaan vahvuus on pitkä yhteistyön perinne järjestöjen, seurakuntien ja yksityisten tuottajien kanssa, mikä tarjoaa monituottajamallille luontevan perustan.

Itä-Uusimaa on asemaltaan ristiriitaisin koska sillä on neljänneksi pienimmät sote-kustannukset koko maassa. Siten ne viittaavat hyvään taloudenhallintaan, mutta erikoissairaanhoidon ulkoistaminen HUS-yhtymälle tekee palveluintegraatiosta rakenteellisesti monimutkaisempaa kuin muilla alueilla. HUS-suhde on yhtä aikaa strateginen vahvuus ja koordinaatiohaaste.

Näkökulmavertailu paljastaa alueiden perustavanlaatuisimmat identiteettierot. Mintzbergin (1998) mukaan tämä ulottuvuus kuvaa sitä, miten organisaatio hahmottaa oman olemassaolonsa tarkoituksen ei pelkästään mitä se tekee, vaan miksi se on olemassa.

Pirkanmaa ja Päijät-Häme jakavat vahvimman identiteetin. Pirkanmaalla koko strategia rakentuu "*Tärkeintä ihminen*" -teeman varaan, joka tekee hallinnollisesta uudistuksesta inhimillisen projektin. Päijät-Häme kutsuu strategiaa yhteistyömatkaksi, tämä on viidestä ilmaisultaan lämpimin ja yhteisöllisyyttä vahvistavin muotoilu.

Kainuun asema "*Kelpo Kainuu, jota kehtaa kehua*" ei ole yksin palvelulupaus vaan koko alueen itsetuntoon iskevä lause. Tämä on ainutlaatuinen ratkaisu vertailussa, kun taas muut alueet puhuvat palveluista, Kainuu puhuu kainuulaisuudesta. Etelä-Pohjanmaan visio "*palvellen parasta — vierelläsi kun tarvitset*" kuvastaa selkeintä palvelulupausa. Se on konkreettinen, mitattavissa oleva ja asiakaslähtöinen. Itä-Uudenmaan näkökulma on vertailun yleisluontoisin koska strategia korostaa rakenteellisia muutoksia enemmän kuin yhteistä tarinaa, mikä heijastaa alueen suhteellisen lyhyttä yhteistyöhistoriaa.

5.3 Keskeiset arvot ja yhtäläisyydet

Arvojen tasolla viisi hyvinvointialuetta muodostavat yllättävän yhtenäisen kuvan, vaikka sanamuodot ja painotukset vaihtelevat. Yhteistä kaikille on ihmislähtöisyys toiminnan

perustana, luottamus organisaation ja asiakkaan välisen suhteen kulmakivenä sekä rohkeus tai uudistumiskyky muutoksen mahdollistajana.

Ihmislähtöisyys ilmenee jokaisessa strategiassa, joskin erilaisin käsittein. Pirkanmaan koko strategian kantava teema tärkeintä on ihminen. Päijät-Hämeessä sama ajatus tiivistyy välittämisen arvoon ihmisen kohtaamista ihmisenä erilaisissa tilanteissa. Kainuun missio on "*terveyttä, turvaa ja hyvinvointia Kainuussa*" ja kainuulaiset nähdään aktiivisina toimijoina. Etelä-Pohjanmaalla visio "*palvellen parasta — vierelläsi kun tarvitset*" kiteyttää palvelun ihmisläheisyyden ytimen. Itä-Uudellamaalla "*asiakas palvelun keskiössä*" on sekä arvo että strateginen periaate.

Luottamus mainitaan kaikissa strategioissa joko arvona tai kriittisenä toimintaedellytyksenä. Päijät-Hämeellä se on nostettu koko toiminnan perustaksi ja kokonaisturvallisuuden ytimeksi. Kainuun arvoissa luotettavuus on osa VALO-akronyymia (Vastuullisuus, Avoimuus, Luotettavuus, Oikeudenmukaisuus). Pirkanmaalla luottamus on viidestä arvosta yksi. Etelä-Pohjanmaalla luottamuksen rakentaminen mainitaan strategian toimeenpanoa ohjaavana periaatteena, ja Itä-Uudellamaalla se kytkeytyy poliittisen sitoutumisen rakentamiseen.

Rohkeus tai uudistumiskyky on kolmas arvojen yhteinen nimittäjä. Pirkanmaalla rohkeus on kirjattu omaksi arvokseen ja tiivistetty käytännönläheisesti muotoon "*tehdään, ei meinata*". Päijät-Hämeellä se tarkoittaa kykyä uudistaa totuttua ja valmiutta olla edelläkävijä. Kainuun strateginen linjaus puhuu rohkeasta uudistamisesta. Etelä-Pohjanmaalla uudistumiskyky on nimetty yhdeksi neljästä arvosta. Itä-Uusimaa lähestyy uudistumista konkreettisemmin korostaen, että muutos vaatii tekoja käyttäytymisessä, rakenteissa ja ajatusmalleissa.

Oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus nousevat kaikista strategioista, mutta eri tasolla. Päijät-Hämeellä oikeudenmukaisuus on nimetty arvoksi, Kainuulla se sisältyy VALO-arvoihin. Pirkanmaalla yhdenvertaiset ja vaikuttavat palvelut ovat yksi neljästä kärkiteemasta. Etelä-Pohjanmaalla avoimuus ja yhdenvertaisuus muodostavat yhdessä yhden arvoista. Itä-Uudellamaalla yhdenvertaisuus saa erityisen merkityksen alueen kaksikielisessä kontekstissa. Palvelujen on oltava saavutettavissa sekä suomeksi että ruotsiksi.

Arvojen ja strategisten painopisteiden vertailu paljastaa myös alueiden välisen syvemmän kulttuurisen eron. Pirkanmaa ja Päijät-Häme rakentavat strategiansa vahvaan identiteettiin, joissa molemmissa on selkeä tarina siitä, keitä ollaan ja minne ollaan menossa. Kainuulla yhteisöllisyyttä painostetaan "*kelpo Kainuu, jota kehtaa kehua*" heijastaa alueidentiteettiä, jossa paikallisuus on arvo sinänsä. Etelä-Pohjanmaalla on palvelukeskeinen visio "*palvellen parasta*" kertoo enemmän tekemisestä kuin olemisesta.

Itä-Uudenmaan strategia rakentaa alueen omakuvaa selvästi ohuemmin kuin muut, sillä se on enemmän toimenpideohjelma kuin julistus siitä, keitä ollaan tai miksi. Osallistaminen strategiaprosessissa on kaikilla viidellä alueella yhteinen toimintatapa, joskin laajuus vaihtelee. Pirkanmaan prosessi oli mittavin lähes 4 300 osallistujalla. Päijät-Häme käynnisti valmistelun poikkeuksellisen varhain jo vuonna 2021, ennen aluevaltuuston aloittamista. Kainuussa noin 1 500 osallistujaa on suhteutettuna alueen väestöön varsin korkea määrä. Etelä-Pohjanmaalla osallistaminen toteutettiin strategia- ja arvopelimuotojen kautta. Itä-Uudellamaalla prosessi painottui ammattilaisiin, ja poliittinen sitoutuminen varmistettiin iltakoulutyöskentelyn avulla.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten strateginen johtaminen ilmenee viiden hyvinvointialueen strategia-asiakirjoissa Mintzbergin (1998) 5P-viitekehysten näkökulmasta. Strateginen johtaminen julkisella sektorilla on tasapainoilu lakisääteisten velvoitteiden, niukkojen resurssien ja poliittisen legitimitetin välillä, ja juuri tässä jännitteessä hyvinvointialueiden ensimmäiset strategiat syntyivät. Analyysi osoittaa, että muodollisesti kaikki viisi aluetta täyttävät hyvinvointialuelain (611/2021) asettaman velvoitteen, mutta sisällöllisesti strateginen johtaminen näyttäytyy hyvin eritasoisena. Osa alueista on rakentanut aidosti ohjausvoimaisen strategian, joka kytkee arvot, toimenpiteet ja resurssit yhteen, kun taas osalla strategia jää enemmän julkilausuman tasolle. Kamensky (2014) toteaa, että strategian ydin on valinta ja valinnan tekeminen edellyttää rohkeutta sanoa ääneen, mistä luovutaan. Tämä rohkeus vaihtelee aineistossa merkittävästi, ja se on tutkimuksen keskeisin löydös.

Mintzbergin (1998) 5P-viitekehys osoittaa, että strateginen johtaminen ei ole yksisuuntainen ilmiö. Vertailu paljasti, että hyvinvointialueiden strategioissa suunnitelma- ja asema-ulottuvuudet ovat vahvimmat. Kaikilla alueilla on jonkinlainen suunnitelma ja kaikki tunnistavat toimintaympäristönsä haasteet. Sen sijaan juoni-, malli- ja näkökulmakohdrien laatu vaihtelee huomattavasti. Juuti ja Luoma (2009) korostavat, että strateginen johtaminen epäonnistuu julkisella sektorilla usein juuri siinä, että arvoista ja tavoitteista ei pystytä johtamaan konkreettisia taktisia valintoja. Tämä tutkimus vahvisti kyseisen havainnon, sillä vahvimmat strategiat ovat niitä, joissa juoni on kirkas ja yksiselitteinen.

Tutkimuksen ensimmäinen alakysymys koski sitä, millaisia strategisia painopistealueita hyvinvointialueilla on. Painopisteet ovat muodoltaan yhteneväisiä mutta sisällöltään eriytyneitä. Yhteneväisyys johtuu siitä, mitä Koskimies ja muut (2022) kutsuvat institutionaaliseksi paineeksi, sillä kansallinen ohjaus, laki ja julkinen odotusarvo pakottavat kaikki alueet käyttämään samaa kieltä, kuten ihmislähtöisyyttä,

yhdenvertaisuutta ja kestävyyttä. Eriytyminen taas tapahtuu siellä, missä alueen oma toiminnallinen todellisuus pakottaa tekemään valintoja. Kainuun digiloikka on esimerkiksi hyvinvointialueen pakkoratkaisu. Etelä-Pohjanmaan edunvalvonta painopistealueena on poliittinen signaali rahoittajille. Itä-Uudenmaan tuottavuusohjelma on taloudellinen välttämättömyys. Nämä ovat aitoja strategisia valintoja Mintzbergin tarkoittamassa mielessä.

Toinen alakysymys koski sitä, millaisia eroja ja yhtäläisyyksiä hyvinvointialueiden strategioissa on havaittavissa. Erot eivät selity pelkästään alueiden koolla tai resursseilla, vaan ennen kaikkea organisatorisella kypsyydellä. Päijät-Häme on pienehkö alue, mutta sen strategia on yksi analyttisesti vahvimmista, koska se nojaa pitkään integraatiohistoriaan. Tämä tukee Harisalón (2021) näkemystä siitä, että organisaation institutionaalinen muisti ja jaettu identiteetti ovat strategisen johtamisen perusvoimavara, ja juuri tätä uusilla hyvinvointialueilla ei vielä ole ollut. Mintzbergin (1998) mukaan strategia syntyy ajan myötä toiminnan kautta, ja tässä mielessä ensimmäisen strategiakauden asiakirjat ovat väistämättä vasta alku.

Tutkielma osoittaa, että Mintzbergin 5P-viitekehys on käyttökelpoinen mutta toisaalta vaativa väline julkisen sektorin strategia-asiakirjojen analyysiin. Sen vahvuus on siinä, että se pakottaa erottamaan retoriikan ja todellisen strategisen valinnan toisistaan, sillä pelkkä arvojen listaaminen ei täytä juonin tai näkökulman kriteereitä Mintzbergin tarkoittamalla tavalla. Koskela (2024) toteaa, että julkishallinnon strategiatyö on usein liian varovaista ja jää epämääräiseksi juuri siellä, missä pitäisi olla rohkeimmin konkreettinen. Tämä tutkimus vahvistaa kyseisen havainnon empiirisesti viiden hyvinvointialueen aineistolla, ja löydös on merkittävä, koska se viittaa siihen, että ongelma ei ole strategioiden puuttuminen vaan niiden riittämätön ohjausvoima.

Yhteiskunnallisesti tutkielma nostaa esiin kaksi johtopäätöstä. Ensinnäkin strategioiden laadullinen epätasa-arvo on ongelma kansallisen yhdenvertaisuuden näkökulmasta, sillä jos Kainuun strateginen ohjausvoima on heikompi kuin Pirkanmaan, se heijastuu palveluiden suunnitteluun ja resurssien kohdentamiseen tavalla, joka vaikuttaa suoraan

asukkaiden saamiin palveluihin. Malmivaaran (2022) mukaan vaikuttavuuden johtaminen edellyttää strategista selkeyttä, ja sen puuttuminen näkyy lopulta palvelutuloksissa. Toiseksi tutkimus osoittaa, että hyvinvointialueiden välinen vertaisoppiminen on paitsi mahdollista myös välttämätöntä. Kuntaliitto (2022) on suosittanut alueiden välistä yhteistyötä, mutta tämän tutkimuksen perusteella yhteistyö ei vielä näy strategia-asiakirjoissa konkreettisina mekanismeina, ja tämä on tulevan strategiatyön keskeinen kehityskohde. Kaiken kaikkiaan tutkielma vastaa asetettuun pääkysymykseen toteamalla, että strateginen johtaminen esiintyy hyvinvointialueiden asiakirjoissa vaihtelevasti, muodollisesti riittävästi mutta sisällöllisesti epätasaisesti ja ohjausvoimaltaan eri tasoilla.

7 Pohdinta ja jatkotutkimukset

Tämä tutkielma on tarkastellut hyvinvointialueiden strategista johtamista asiakirja-analyysin keinoin. Tutkimusmenetelmän vahvuutena on läpinäkyvyys koska strategia-asiakirjat ovat julkisia dokumentteja, joiden tarkastelu on toistettavissa ja vertailtavissa. Tutkimuksen rajoituksena on puolestaan se, että asiakirja-analyysi paljastaa ainoastaan sen mikä niissä tulee esille mutta sitä, miten strategia käytännössä toteutuu ei olla tutkittu. Kuten Svensson ja muut (2022) toteavat, suurin osa julkisia organisaatioita käsittelevistä strategiatutkimuksista tarkastelee strategiaa sisältönäkökulman kautta samoin kuin tässäkin tutkielmassa on toimittu. Tämä rajausta oli tietoinen mutta se myös merkitsee, että strategian ja käytännön toiminnan välinen kuilu jää selvittämättä.

Tutkimus tuottaa tietoa, jolla on käytännöllistä merkitystä hyvinvointialueiden kehittämiseksi. Strategia-asiakirjojen vertailu osoittaa, millä alueilla on erityisiä vahvuuksia tietyissä strategisissa ulottuvuuksissa esimerkiksi Etelä-Pohjanmaan tehokas vuosittainen päivityskäytäntö, Kainuun suuri mahdollisuus digitaalisuuteen ja Itä-Uudenmaan läpinäkyvä tuottavuusohjelma on käytäntö, joista muut alueet voivat oppia. Strategisten käytäntöjen vertaisoppiminen on yksi hyvinvointialueyhteistyön luonteva muoto, jota tulisi aktiivisesti hyödyntää

Jatkotutkimukselle löytyy useita luontevia mahdollisuuksia. Tutkimuksessa olisi kiinnostavaa tutkia strategioiden toimeenpanoa käytännössä. Missä määrin asiakirjoissa ilmaistut tavoitteet ovat ohjanneet konkreettisia resurssienkohdentamis- ja johtamispäätöksiä? Tämä vaatisi haastatteluaineistoa tai hallinnollisten päätösaineistojen analyysiä. Toiseksi vertaileva tutkimus voitaisiin laajentaa kattamaan kaikki 21 hyvinvointialuetta, jolloin alueellisia eroja voitaisiin tarkastella myös tilastollisin menetelmin. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia strategia-asiakirjojen kehitystä ajassa. Miten ensimmäisen strategiakauden (2023–2025) kokemukset ovat muovanneet nykyisiä strategioita ja onko alkuvaiheen haasteet käännetty oppimiseksi.

Lähteet

- Alasuutari, P. (2011) Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Tampere
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. Noudettu 2.2.2026 <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Bowen, G. (2009) Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9, (2), 27–40. Noudettu 20.12.2025 https://www.researchgate.net/publication/240807798_Document_Analysis_as_a_Qualitative_Research_Method
- Chakravarthy, B. S., & Doz, Y. (1992). Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal. *Strategic Management Journal*, 13, 5. Noudettu 8.12.2025 <https://www.jstor.org/stable/2486349?seq=1>
- Chia, R., & MacKay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations (New York)*, 60(1), 217–242. Noudettu 8.12.2025 <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726707075291>
- Dufva, M. & Rekola, S. (2023). Megatrendit 2023: Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitran selvityksiä 224. Sitra. Noudettu 28.11.2023 osoitteesta <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/#esipuhe>
- Eronen, A. & Londén, P. 2022: Sosiaalibarometri 2022 erityiskatsaus: hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen. E-kirja. Helsinki: SOSTE.
- Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue. Hyvinvointialue- ja palvelustrategia: 2023–2025. Noudettu 12.12.2025 <https://www.hyvaep.fi/hyvinvointialue/strategiat/>
- Harisalo, R. (2010). Organisaatioteoriat. Tampereen yliopistopaino Oy.
- Harisalo, R. (2021) Organisaatioteoriat. Tietosanoma.
- Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue (n.d.-a) noudettu 12.12.2025 <https://www.hyvaep.fi/hyvinvointialue/#:~:text=Etel%C3%A4%2DPohjanmaan%20hyvinvointialue%20vastaa%20sosiaali,on%20yli%2010%20000%20ty%C3%B6ntekij%C3%A4%C3%A4.>

- Huxham, C., Vangen, S., Huxham, C., & Eden, C. (2000). The Challenge of Collaborative Governance. *Public Management* (London, England), 2(3), 337–358. Noudettu 8.12.2025 <https://doi.org/10.1080/14719030000000021>
- Höglund, L., Mårtensson, M., & Thomson, K. (2021). Strategic management, management control practices and public value creation: The strategic triangle in the Swedish public sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(7), 1608–1634. Noudettu 20.12.2025 <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2019-4284>
- Itä-Uudenmaan hyvinvointialue. Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia 2022–2026. Noudettu 12.12.2025 <https://itauusimaa.fi/etusivu/tietoa-meista/strategiat-ja-niita-taydentavat-asiakirjat/>
- Juuti, P. & Luoma, M. (2009): Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Otavan kirjapaino Oy. Keuruu
- Kainuun hyvinvointialue. (2022). Kainuun hyvinvointialueen strategia 2022–2025. Noudettu 12.12.2025 <https://hyvinvointialue.kainuu.fi/strategia>
- Kanter, R.M. (2017). Smart leaders focus on strategy execution first and strategy second. *Harvard business review*. Noudettu 3.1.2026 <https://hbr.org/2017/11/smart-leaders-focus-on-execution-first-and-strategy-second>
- Kamensky, M. (2010) (2014). Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Talentum.
- Koskela, J. (2024) Jämäkkä strategiatyö-Ratkaisuja julkishallinnon strategiatyön haasteisiin. BoD. Helsinki
- Koskimies, E., Stenvall, J. & Holopainen, A. (2022). Julkinen johtaminen: Julkisen johtamisen identiteetti, johtajien asema ja työn vaatimukset 2020-luvulla. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2022:10. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Noudettu 21.12.2025 <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-899-6>
- Kuntaliitto (14.3.2022) Kuntaliitolta suosituksia hyvinvointialueiden ja kuntien yhteistyön johtamiseen. Noudettu 20.11.2025 <https://www.kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2022/kuntaliitolta-suosituksia-hyvinvointialueiden-ja-kuntien-yhteistyon-johtamiseen>

- Kärkkäinen, E., Virtanen, L., Kainiemi, E., Heponiemi, T. & Vehko, T. (2024). Digitalisaatio ja sen strateginen johtaminen sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisessä: Tilannekuva reilu vuosi hyvinvointialueiden toiminnan aloittamisen jälkeen. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Työpaperi 45/2024. Helsinki, s. 1–32. Noudettu 20.12.2025 <https://www.julkari.fi/items/5276c964-bd0e-459f-9693-90cd1d712d18>
- Kornberger, M., & Clegg, S. (2011). Strategy as performative practice: The case of "Sydney 2030". *Strategic Organization*, 9(2), 136–162. Noudettu 15.1.2026 <https://doi.org/10.1177/1476127011407758>
- Laihonen, H., Kork., A-A., Lunkka, N., Sinervo, L-M., Sillanpää, V., Kokko, P., Hyvärinen, J., (2024) Vaikuttavuuden johtamisen mekanismit-lähtökohtia ja edellytyksiä hyvinvointialueille. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 2024 Noudettu 11.2.2026 <https://journal.fi/sla/article/view/126151/90818>
- Laki hyvinvointialueesta (611/2021). *Finlex*. Noudettu 28.12.2025 <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/2021/611>
- Lehtonen, L., Kinnunen, J., Kinnunen, S-M. & Saarni, L. (2023). Johtaminen Hyvinvointialueella. Miten ratkaista henkilöstöpula. Alma Talent. Tampere.
- Malmivaara, A. (2022). Vaikuttavuus sosiaali- ja terveydenhuollossa. *Duodecim*.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel (1998). *Strategy Safari*. Noudettu 30.12.2025 <https://www.myindustry.ir/files/Strategy-Safari-Mintzberg.pdf>
- Mintzberg, H. (2003): Five P's for strategy. Teoksessa Mintzberg, Henry; Lampel, Joseph; Quinn, James Brian & Ghoshal, Sumantra (toim.): *The Strategy Process*. Concept, Context, Cases. Global Fourth Edition. Pearson Education International. New Jersey Noudettu 20.12.2025 <https://4413492.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/4413492/5Ps%20of%20strategy.pdf>
- Mintzberg, H. (2001) *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*. Noudettu 20.1.2026 <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165263>

- More, M. (2021) Creating Public Value: The Core Idea of Strategic Management in Government. Noudettu 3.1.2026.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2021.v6i1.219>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2020) Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy.
- Paananen, H., Jäntti, A., Haveri, A., Sinervo, L.-M. & Sinkkonen, J. (2024). Havaintoja hyvinvointialueiden toiminnan käynnistymisestä ja suhteesta kuntiin: HALKO-hankkeen väliraportti. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2024:27. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki, s. 1–66. Noudettu 21.12.2025
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/10afa44c-200f-49e8-be19-8d6c935907da/content>
- Paananen, H., Satokangas, M., Karreinen, S., Paatela, S., Huhtakangas, M., Keskimäki, I., Tynkkynen, L-K. (2023) Integraation ulottuvuudet hyvinvointialuestrategioissa. THL noudettu 3.2.2026
<https://www.julkari.fi/server/api/core/bitstreams/7bbeddc8-9fff-49f7-833a-aef30227f465/content>
- Paananen, H & Sillanpää K. (2025) Näkökulmia aluevaltuutetuille hyvinvointialueiden ja kuntien yhteistyöhön. Policy Brief Valtioneuvoston selitys- ja tutkimustoiminta. Noudettu 11.2.2026
<https://tietokayttoon.fi/documents/113169639/113170760/7-2025-N%C3%A4k%C3%B6kulmia+aluevaltuutetuille+hyvinvointialueiden+ja+kuntien+yhteisty%C3%B6h%C3%B6n.pdf/1947786b-5ae6-e136-a80e-30f340ff050c/7-2025-N%C3%A4k%C3%B6kulmia+aluevaltuutetuille+hyvinvointialueiden+ja+kuntien+yhteisty%C3%B6h%C3%B6n.pdf?version=1.0&t=1759214809934>
- Paatela, S. & Tynkkynen, L-K. (2024). "Sote-uudistus ei oo ollenkaan vielä ohi, vaan se on vasta alkanut": ylimmän johdon näkemyksiä hyvinvointialueiden toiminnan alkuvaiheista. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Tutkimuksesta tiiviisti 8/2024. Helsinki, s. 1–7. Noudettu 20.12.2025
<https://www.julkari.fi/server/api/core/bitstreams/d6aea34b-494d-45b4-8de0-9e2797ae3433/content>

- Pennanen, P., Jansson, M., Torkki, P., Harjumaa, M., Pajari, I., Laukka, E., Lakoma, S., Härkönen, H., Verho, A., Martikainen, S., Kouvonen, A. & Leskelä, R-L. (2023). Digitaalisten palvelujen vaikutukset sosiaali- ja terveydenhuollossa. [Tutkimus]. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2023:52. Valtioneuvoston kanslia. Noudettu 15.12.2025 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/items/f45bb786-4ba8-4d75-bd3d-f76ee79b90f4>
- Pietilä, H. (2015). Strategiatyöhön osallistuminen: strategitit ja strategiaselviytyjät. Oulun yliopisto. Noudettu 14.12.2025 <https://oulurepo.oulu.fi/handle/10024/35768>
- Pirkanmaan hyvinvointialue. Noudettu 20.2.2026 <https://www.pirha.fi/tietoa-meista/tietoa-pirkanmaan-hyvinvointialueesta#hyvinvointialue-jarjestaa-sotepalvelut-ja-pelastus-ja-ensihoitopalvelut>
- Pirkanmaan hyvinvointialue. Tärkeintä on ihminen: Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia 2023–2025. Noudettu 12.12.2025 <https://www.pirha.fi/fi/tietoa-meista/strategia>
- Päijät-Hämeen hyvinvointialue. Noudettu 20.1.2026 <https://pajatha.fi/tietoa-meista/hyvinvointialue/>
- Päijät-Hämeen hyvinvointialue. Hyvinvointialueen strategia 2023–2025. Noudettu 12.12.2025 <https://pajatha.fi/tietoa-meista/hyvinvointialue/strategia-ja-ohjelmat/>
- Päijät-Hämeen hyvinvointialue. Noudettu 20.2.2026 <https://pajatha.fi/tietoa-meista/hyvinvointialue/>
- Quinn, J. (2003): Strategies for change. Teoksessa Mintzberg, Henry; Lampel, Joseph; Quinn, James Brian & Ghoshal, Sumantra (toim.): The Strategy Process. Concept, Context, Cases. Global Fourth Edition. Pearson Education International. New Jersey.
- Rossi, P., Paananen H., Jäntti A., Jalonen, H & Haveri A., (2026) Institutional complexity of public sector reform: conflicts and dynamics in local–regional cooperation

- Noudettu 07.02.2026:
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2026.2620544>
- Santalainen, T & Huttunen, P. (1993) Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa. Weilin+Göös. Jyväskylä
- Sirviö, T-H, (2024) Hyvinvointialueiden rahoitusmalli. STKK Noudettu 14.2.2026
<https://www.sttk.fi/2024/02/13/hyvinvointialueiden-rahoitusmalli/>
- Selkosanommat (2023) Hyvinvointialueet kartalla ja alueiden suurimmat kaupungit. Noudettu 30.11.2025 <https://selkosanommat.fi/arki/hyvinvointialueet-kartalla-ja-alueiden-suurimmat-kaupungit/>
- Sorsa, V., Pälli, P., Vaara, E. & Peltola, K. (2010). Strategia mahdollisuutena ja rajoitteena kuntaorganisaatiossa. Kielestä kommunikaatiosta ja vallasta. Hanken School of Economics Research Reports, Helsinki. 17, 18–19
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2022). Valtakunnalliset tavoitteet sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle hyvinvointialueilla vuosille 2023–2026. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2022:18. Helsinki. Noudettu 20.12.2025
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/items/1c29d818-79ed-414d-886a-be0105cfbd7d>
- Suomen ympäristökeskus (SYKE). (2020). Kaupunki-maaseutuluokitus. Noudettu 25.3.2026 osoitteesta <https://www.ymparisto.fi/fi/rakennettu-ymparisto/kaupunkiseudut-ja-kaupungistuminen/kaupunki-maaseutuluokitus>
- Svensson, I., Brorström, S., & Gluch, P. (2022). Introducing strategic measures in public facilities management organizations: External and internal institutional work. Public Management Review, 0(0), 1–22. Noudettu 15.1.2026
<https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2097301>
- Syvjäjärvi, A., Leinonen, J. (2020). Strategiatyöllä hyvinvointia? Strategiakäytäntöjen kehittyneisyys kuntien hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä. Hallinnon tutkimus 1/2020
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2024). Hyvinvointialueiden sote-palvelujen tarveperustainen rahoitus. Noudettu 20.12.2025 <https://thl.fi/aiheet/sote->

[palvelujen johtaminen/rahoitus-ja-kustannukset/hyvinvointialueiden-sote-palvelujen-tarveperustainen-rahoitus](#)

THL Tutkimuksesta tiiviisti 40/23 Integraation ulottuvuudet hyvinvointialuestrategioissa.

Noudettu

07.02.2026

<https://www.julkari.fi/server/api/core/bitstreams/7bbeddc8-9fff-49f7-833a-aef30227f465/content>

Tiili, M. (2008). Ministers as strategic political leaders? Strategic political steering after NPM reforms in Finland. Department of Political Science, University of Helsinki.

Tikkanen, S. (2024). Strateginen johtaminen kompleksisuuden hallinnassa: Tarkastelussa koulutuskuntayhtymät. Acta Wasaensia 540. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Vaasa.

Noudettu 28.12.2025

<https://osuva.uwasa.fi/items/a5674118-ace0-4826-ba22-b83444b12cb5>

Toikka, M. (2002). Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa.

Tapaustutkimus Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta. Akateeminen väitöskirja.

Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Acta Electronica Universitatis

Tamperensis

181

Noudettu

15.2.2026

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67205/951-44-5366-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tuomi, J & Sarajärvi, A (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki

Valtiovarainministeriö (2023). Hyvinvointialueiden laskennallinen rahoitusmalli.

Noudettu 21.12.2025 <https://vm.fi/rahoituslaskelmat>

Viitala, R., Jylhä, E. (2019). Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoria ja trendit. Helsinki:

Edita Oy

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2010). Julkinen johtaminen. Tietosanoma. Helsinki.

Whittington, R. (2003). The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. Strategic Organization Vol. 1 (1), 117–125 Noudettu 15.12.2025

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/147612700311006>