



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Niklas Gummerus

## **Resilienssiä edistämässä?**

Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 ja hajautettu strategian toimeenpano

Johtamisen akateeminen yksikkö  
pro gradu -tutkielma  
Julkisjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2026

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Niklas Gummerus		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Resilienssiä edistämässä? Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 ja hajautettu strategian toimeenpano		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Koulutusohjelma:</b>	Julkisjohtaminen		
<b>Työn ohjaajat:</b>	Petri Uusikylä, Roosa Wingström		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2026	<b>Sivumäärä:</b>	87

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n roolia ja vaikutusta yhteiskunnan resilienssin edistämässä monitoimijayhteistyön kautta hajautetussa toimeenpanossa. Lähtökohdan yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:lle antaa muuttunut turvallisuusympäristö, jossa Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan ja Suomen Nato-jäsenyys ovat perustavanlaatuisesti muuttaneet kansallisen turvallisuuden reunaehtoja. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 on ensimmäinen Nato-jäsenyyden aikana laadittu kokonaisturvallisuuden strategia ja ensimmäinen, jossa henkinen kriisinkestävyys on nostettu omaksi elintärkeäksi teemaksi yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa. Tutkielmaan on valittu kolme tutkimuskysymystä: Miten yhteiskunnan turvallisuusstrategia edistää yhteiskunnan resilienssiä monitoimijayhteistyöllä Suomessa, mikä on monitoimijayhteistyön rooli strategian hajautetussa toimeenpanossa sekä mitkä ovat strategian keskeisimmät haasteet ja kehittämistarpeet?

Teoreettinen viitekehys rakentuu kolmesta toisiinsa kytkeytyvästä teoreettisesta kokonaisuudesta. Strategy as practice -lähestymistapa ohjaa tarkastelemaan strategian toimeenpanoa käytäntönä eikä pelkkänä dokumenttina. Collaborative governance -teoria jäsentää monitoimijayhteistyön dynamiikkaa ja onnistumisen edellytyksiä julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välillä. Resilienssiteoria puolestaan tarjoaa käsitteellisen kehikon yhteiskunnan kyvylle ennakoida uhkia, sopeutua häiriöihin ja toipua niistä. Tutkielman metodologian keskiössä on monimene- telmällinen lähestymistapa, jossa laadullinen dokumenttianalyysi ja strukturoitu kyselytutkimus täydentävät toisiaan. Dokumenttianalyysin kohteena on yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025. Kyselytutkimus toteutettiin alkuvuodesta 2026, ja se kohdistettiin strategian lausuntoprosessiin osallistuneille organisaatioille. Aineiston keruussa on hyödynnetty kyllä/ei-kysymyksiä, Likert-asteikollisia väittämiä sekä avoimia kysymyksiä, jotka mahdollistavat ilmiön tarkastelun sekä määrällisestä että laadullisesta näkökulmasta.

Tutkielman perusteella voidaan päätellä, että yhteiskunnan turvallisuusstrategian potentiaali resilienssityökaluna ei täysimääräisesti realisoidu hajautetussa toimeenpanossa ilman riittäviä rakenteita, resursseja ja koordinaatiota. Monitoimijayhteistyön kehittäminen edellyttää erityisesti vertikaalisen yhteistyön ja poikkihallinnollisen koordinaation vahvistamista. Valtaosa kyselytutkimuksen vastaajista kuitenkin pitää yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:tä tarpeellisena, mikä luo pohjan kehittämistyölle.

---

**AVAINSANAT:** Kokonaisturvallisuus, resilienssi, monitoimijayhteistyö, Yhteiskunnan turvallisuusstrategia, hajautettu toimeenpano

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tavoite	7
2	Mikä yhteiskunnan turvallisuusstrategia?	10
2.1	Kokonaisturvallisuuden historia ja käsite	10
2.2	Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025	13
3	Teoreettinen viitekehys	20
3.1	Strategy as practice	20
3.2	Collaborative governance	23
3.3	Resilienssi	25
4	Metodologia	29
4.1	Laadullinen analyysi	32
4.2	Määrällinen analyysi	35
4.3	Tutkimuksen eettisyys	37
5	Tulokset ja analyysi	39
5.1	Aineiston kuvaus ja vastaajien taustatiedot	39
5.2	Strategian tunteminen ja soveltaminen käytännössä	41
5.2.1	Henkilökohtainen taso strategiaan	41
5.2.2	Strategia organisaation toiminnassa	42
5.3	Resilienssin edistäminen monitoimijayhteistyöllä	44
5.4	Monitoimijayhteistyön rooli hajautetussa toimeenpanossa	48
5.5	Strategian haasteet ja kehittämistarpeet	52
6	Johtopäätökset ja pohdinta	56
6.1	Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset	56
6.2	Käytännön suositukset ja jatkotutkimuksen mahdollisuudet	62
	Lähteet	65
	Liitteet	73
	Liite 1. Tutkimuksen saateviesti	73

Liite 2. Tutkimuksen saate viesti ohjattuna toiselle henkilölle	74
Liite 3. Muistutus tutkimukseen vastaamisesta	76
Liite 4. Kyselytutkimus	77

## Kuvat

Kuva 1. Yhteiskunnan elintärkeät toiminnot (Valtioneuvosto, 2025).	14
Kuva 2. Strategisten tehtävien jako (Valtioneuvosto, 2025).	18
Kuva 3. Teorettinen viitekehys VENN-kuvaajassa.	28
Kuva 4. Elintärkeät toiminnot – vastaajien arviot.	42
Kuva 5. Miten hyvin YTS edistää seuraavia resilienssin ulottuvuuksia?	45
Kuva 6. YTS:n tuki osa-alueittain.	49
Kuva 7. Kuinka toimivaa yhteistyö on seuraavilla tasoilla?	50
Kuva 8. Tarvitaanko tulevaisuudessa YTS:n kaltaista strategiaa?	54

## Taulukot

Taulukko 1. Mukaelma Creswellin ym. (2003) mallista	30
Taulukko 2. Avointen vastausten teemoittelu	35

## Lyhenteet

YTS	Yhteiskunnan turvallisuusstrategia
-----	------------------------------------

# 1 Johdanto

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan Suomen yhteiskunnan turvallisuusstrategian vaikutusta yhteiskunnan resilienssiin. Aihetta lähestytään monitoimijayhteistyön näkökulmasta strategian hajautetussa toimeenpanossa.

Venäjän täysimittainen hyökkäyssota muutti peruuttamattomalla tavalla koko Euroopan turvallisuusympäristöä ja pakotti sen panostamaan varautumiseen. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 onkin ensimmäinen yhteiskunnan turvallisuusstrategiaaversio, joka on laadittu Nato-jäsenyyden aikana (Valtioneuvosto, 2025). Suomen yhteiskunnan turvallisuustilanne ja sen johtaminen on kehittynyt merkittävästi Suomen itsenäisyyden aikana (Valtonen, 2017). Se on sisältänyt lukuisia erilaisia muutoskohtia kylmästä sodasta viimeisimpänä Nato-jäsenyyteen, jota Suomen valtionjohto haki 18. toukokuuta 2022 (Valtioneuvosto, 2025; Ulkoministeriö, 2026).

Turvallisuus ja resilienssi kulkevat käsikädessä. Resilienssi eli yhteiskunnan kyky sopeutua, selvitä ja palautua kriiseistä on yhä tärkeämpää ja suuremmassa roolissa muuttuvan geopolitiikan maailmassa (Hyvönen ym., 2019). Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 pyrkiikin edistämään yhteiskunnan resilienssiä, ja näin ollen resilienssi on kiinteä osa strategiaa (Valtioneuvosto, 2025). Suomen yhteiskunnan turvallisuusstrategia (YTS) muodostaa perustan kansallisen turvallisuuden hallintaan (Valtioneuvosto, 2025). Turvallisuusstrategia luo viitekehyksen yhteiskunnan turvallisuudelle ja sen tuottamiselle monitoimijayhteistyön kautta (Valtioneuvosto, 2025). Nopeasti muuttuvan turvallisuusympäristön myötä perinteiset turvallisuusuhkakokonaisuudet ovat monimutkaistuneet. Monimutkaistuneisiin ongelmiin varautuminen vaatiikin kompleksisuuden kanssa toimista ja oikeaa suhtautumista (Vartiainen ym., 2013). Tässä tutkielmassa pyritään vastaamaan haasteeseen selvittämällä, miten yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n toimeenpano monitoimijayhteistyön näkökulmasta vaikuttaa resilienssiin.

Aluksi on syytä tarkastella tutkielman kannalta keskeisimpiä käsitteitä ja niiden linkittymistä osaksi tätä tutkielmaa ja sen tavoitetta. Keskeisiä käsitteitä voi lähestyä monella eri tavalla ja seuraavaksi esitellään tähän tutkielmaan valitut lähestymistavat. Tärkeimmät käsitteet tutkielman kannalta ovat:

**Kokonaisturvallisuus:** Kokonaisturvallisuus on yhteiskunnan turvallisuusmalli, jossa viranomaiset, elinkeinoelämä, järjestöt ja kansalaiset yhdessä varautuvat erilaisiin uhkiin ja häiriötilanteisiin (Valtioneuvosto, 2025).

**Resilienssi:** Resilienssillä tarkoitetaan kykyä absorboida häiriöitä, mukautua muuttuviin olosuhteisiin ja säilyttää yhteiskunnan olennaiset toiminnot (Folke, 2006). Käsitettä arvioidaan tässä tutkielmassa erityisesti yhteiskuntatieteellisestä näkökulmasta.

**Monitoimijayhteistyö:** Monitoimijayhteistyöllä viitataan tässä tutkielmassa julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden väliseen yhteistyöhön, jonka toiminnan kautta edistetään valittuja tavoitteita (Ansell & Gash, 2008).

**Strategian toimeenpano:** Strategian toimeenpanolla tarkoitetaan prosessia, jossa strategiset linjaukset ja dokumentit muutetaan käytännön tekemiseksi. Strategia ei ole vain suunnitelma, joka pannaan toimeen ja odotetaan valmiita tuloksia itsestään. Strategian toimeenpano on jatkuvasti rakentuva organisatorinen käytäntö, johon osallistuvat useat toimijat eri tasoilla (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006).

## 1.1 Tutkielman tavoite

Tutkielman tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 edistää yhteiskunnan resilienssiä monitoimijayhteistyöllä Suomessa?

2. Mikä on monitoimijayhteistyön rooli yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n hajautetussa toimeenpanossa?
3. Mitkä ovat strategian keskeisimmät haasteet ja kehittämistarpeet?

Tämä tutkielma pyrkii vastaamaan tutkimukselliseen aukkoon ja osaltaan edistämään aiheen tutkimusta. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia ja kokonaisturvallisuus ovat luonnollisesti tutkittuja teemoja. Näiden tutkimuksessa kuitenkin painopiste on ollut pääasiassa käsitteen määrittelyn ja hallinnan rakenteiden näkökulma (Heusala, 2012). Resilienssitutkimus on pääsääntöisesti ollut käsitteellisteoreettisen empiirisen tutkimuksen sijaan teoreettisesta näkökulmasta tuotettua (Hyvönen ym., 2019; Juntunen, 2014). Monitoimijayhteistyötä on käsitelty kattavasti esimerkiksi kansainvälisesti Collaborative governance -viitekehyksessä (Ansell & Gash, 2008). Strategian toimeenpano on osaltaan myös erittäin tutkittu teema muun muassa käytäntöteoreettisesta näkökulmasta (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006). Tässä tutkielmassa pyritään rakentamaan yhteys resilienssitutkimuksen, strategian toimeenpanon ja monitoimijayhteistyön välille Suomen kokonaisturvallisuuden kontekstissa. Tämä on selkeä tutkimusaukko, johon tämä tutkielma pyrkii vastaamaan. Tämä on merkityksellinen seikka huomioiden yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 luonne, joka perustuu monitoimijamalliin ja sen tarkoitukseen resilienssiä edistävänä dokumenttina. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 on myös varsin uusi dokumentti, joten sen toimeenpanoa ei ole juurikaan tutkittu. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia on myös ensimmäinen Nato-ajan turvallisuusstrategia, josta empiiristä tutkimusta on rajatusti ehditty tuottaa.

Tämä tutkielma täyttää siis tätä tutkimuksellista aukkoa tutkimalla yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n toimeenpanoa monitoimijayhteistyön ja resilienssin näkökulmasta. Tutkielma yhdistää dokumenttianalyysin ja kyselytutkimuksen, mikä mahdollistaa sekä strategian virallisten tavoitteiden että käytännön toimeenpanon tarkastelun.

Tutkielman kulku ja rakenne on seuraava. Luvussa 1 (Johdanto) esitellään tutkimus lyhyesti ja annetaan yleiskuva tutkielman kulusta. Luvussa 2 (Mikä yhteiskunnan turvallisuusstrategia?) esitellään tarkemmin yhteiskunnan turvallisuusstrategiaa. Luvussa kerrotaan yhteiskunnan turvallisuuteen liittyvää historiaa ja käsitteellistä kokonaisuutta. Lisäksi annetaan yleiskuva siitä, millaisia yhteiskunnan turvallisuuteen liittyviä dokumentteja on tuotettu. Kartoituksessa keskitytään erityisesti yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 -versioon, sen sisällölliseen kokonaisuuteen sekä eroavaisuuksiin aikaisemmista dokumenteista.

Luvussa 3 käsiteltävä teema on teoreettinen viitekehys. Teoreettisessa viitekehyksessä esitellään kolme keskeistä teoriaa, joihin tutkielma nojaa. Teoriat ovat Strategy as practice, Collaborative Governance ja resilienssi. Luvussa 4 käydään läpi tutkimuksen metodologia, jossa esitellään tutkimuksen tutkimusstrategia, aineistonkeruumenetelmät ja aineiston analyysitavat. Luvussa 5 raportoidaan tutkimuksen tulokset. Luvussa analysoidaan sekä dokumenttianalyysi, että kyselytutkimuksen tuloksia ja arvioidaan, miten yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 edistää resilienssiä monitoimijayhteistyön kautta sekä millaisia haasteita strategian toteutus voi kohdata. Luvussa 6 esitetään tutkielman yhteenveto ja johtopäätökset. Luvussa kootaan keskeiset tulokset, arvioidaan tutkimuksen rajoituksia ja esitetään ehdotuksia jatkotutkimukselle. Lisäksi luvussa 6 tehdään konkreettiset ehdotukset tutkimuksen perusteella strategian toimeenpanon ja resilienssin edistämiseksi.

## 2 Mikä yhteiskunnan turvallisuusstrategia?

Tässä luvussa esitellään yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 ja sen keskeisimmät teemat sekä muuta yhteiskunnan turvallisuuteen liittyvää kirjallisuutta. Tämä luku muodostaa pohjan tutkielman dokumenttianalyysille. Luvussa käsitellään ensimmäisenä kokonaisturvallisuuden historiallista kehitystä ja käsitettä Suomessa (2.1). Luvussa käsitellään myös aikaisempia turvallisuusstrategioita ja -dokumentteja, jotka ovat osaltaan muovanneet kokonaisturvallisuuden käsitettä ja varautumismallin kehitystä. Tätä osiota seuraa yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n, timanttimallin ja sen toimijoiden esittely (2.2). Luku luo pohjan tutkielman aineiston analyysille ja empiiriselle tulkinnalle esittelemällä strategian, jonka resilienssivaikutuksia ja monitoimijayhteistyön edellytyksiä tutkielman myöhemmät luvut esittelevät.

### 2.1 Kokonaisturvallisuuden historia ja käsite

Suomella ja suomalaisella yhteiskunnalla on pitkät perinteet yhteiskunnan kokonaisturvallisuuden parissa. Jotta voimme ymmärtää yhteiskunnan turvallisuusstrategiaa, on syytä perehtyä asiaan historian kautta. Historiassa Suomen on pitänyt rakentaa läpi itsenäisyyden oma turvallisuusmallinsa vastaamaan toimivaa suhdetta idän ja lännen välille, unohtamatta oman turvallisuuden takaamista (Sikanen, 2013). Tärkeää on ollut ymmärtää, millainen malli pienelle maalle on ollut sopiva (Sikanen, 2013).

Tasapainottelua ja turvallisuusympäristön mukauttamista ympäröiviin realiteetteihin on Suomen itsenäisyyden aikana tuonut muun muassa kylmä sota ja YYA-sopimus (Kanninen, 2021). Tietynlaisena vedenjakajana on voitu pitää Suomen liittymistä Euroopan unionin jäseneksi 1. tammikuuta 1995.

Suomen liittyttyä EU-jäseneksi siitä tuli EU:n talousalueen jäsen, mutta myös eurooppalaisen turvallisuusyhteisön jäsen. Eurooppalainen turvallisuusympäristö on luonteeltaan epätäydellinen ilman esimerkiksi omaa armeijaa, mutta yhdessä suurvallan kaltainen toimija ulkopuolisia uhkia vastaan (Kanniainen, 2021). Toisaalta se on myös mukana luomassa esteen Euroopan mantereen sisäisille sotilaallisille konflikteille (Kanniainen, 2021).

Turvallisuusympäristön kannalta yksi historian merkittävimpiä muutoksia ja kokonaisturvallisuuden tarkasteluun vaikuttavia päätöksiä on ollut Nato-jäsenyys. Suomi liittyi Pohjois-Atlantin puolustusliittoon (Nato) 4. huhtikuuta 2023, mikä merkitsi historiallista käännekohtaa Suomen turvallisuuspolitiikassa ja päätti vuosikymmeniä jatkuneen sotilaallisen liittoutumattomuuden (Tasavallan presidentin kanslia, 2023). Nato-jäsenyyden myötä Suomi sai kollektiiviset turvatakuut ja niillä on myös heijastuksia yhteiskunnan turvallisuusstrategiaan 2025 (Valtioneuvosto, 2025).

Kokonaisturvallisuusmallia tai sen kaltaisia toimintamalleja hyödynnetään myös kansainvälisesti, ja eri valtiot ovat soveltaneet niitä itselleen sopiviksi. Tässä tutkielmassa ei kuitenkaan syvennyttä kansainvälisten kokonaisturvallisuuteen keskittyvien mallien tai dokumenttien tarkoitusta tai toimivuutta.

Suomalaisen yhteiskunnan kokonaisturvallisuus käsitteenä ja strategisena toimintamallina on elänyt ja muokkautunut historian erilaisten tapahtumien ja päätösten seurauksena. Relevanttia on kysyä, mitä kokonaisturvallisuus on tarkoittanut ja ennen kaikkea, mitä se tarkoittaa tänään?

Kokonaisturvallisuus on terminä tänä päivänä monipuolinen ja laaja-alaisesti käytetty eri yhteyksissä. Käsitettä ja teemaa on tutkittu laajasti sekä suomalaisessa että kansainvälisessä akateemisessa kirjallisuudessa. Tässä tutkielmassa painopiste on erityisesti yhteiskunnan kokonaisturvallisuuden näkökulmassa.

Yhteiskunnallisessa mielessä kokonaisturvallisuus on suomalaisen varautumisen yhteis-toimintamalli, jossa viranomaiset, elinkeinoelämä, järjestöt ja kansalaiset huolehtivat yhteiskunnan elintärkeistä toiminnoista yhdessä (Niskanen & Uusikylä, 2025; Heusala, 2012). Kokonaisturvallisuus on laajaan turvallisuuskäsitteeseen perustuva toimintapoliittikka, jolla tavoitellaan kokonaisvaltaista yhteiskunnallisen turvallisuuden hallinnan mallia (Branders, 2016). Se sitoo toimintaansa viranomaiset, elinkeinoelämän, järjestöt ja kansalaisyhteisöt ja takaa yhteiskunnan toimimisen kaikissa tilanteissa (Heusala, 2012). Sen tavoitteena on vahvistaa yhteiskunnan kriisinkestävyyttä eli resilienssiä ennakoimalla uhkia, varautumalla häiriötilanteisiin ja turvaamalla toimintakyky normaalioloissa, häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa (Heusala, 2012).

Tässä tutkielmassa keskeisimpänä tarkasteltavana dokumenttina toimii Valtioneuvoston yhteiskunnan turvallisuusstrategia, joka on julkaistu vuonna 2025. Yhteiskunnan turvallisuutta ja sitä sivuavia dokumentteja on laadittu lukuisia eri aikoina ja eri tilanteisiin sopivina. Esimerkiksi vuonna 2003 laadittiin periaatepäätös yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisesta, ja sen tavoitteena oli ohjata kaikkia hallinnonaloja ja niiden vastuulla olevien elintärkeiden toimintojen johtamista (Puolustusministeriö, 2003).

Myös eri ministeriöt ja hallinnonalat ovat tehneet laajasti erilaisia arvioita omasta näkökulmastaan. Näitä dokumentteja ei aina voida pitää suoraan yhteiskunnan kokonaisturvallisuutta varten laadittuina teoksina, mutta ne kytkeytyvät tiiviisti yhteiskunnan kokonaisturvallisuuden teemaan. Tällaisia dokumentteja ovat esimerkiksi Sisäministeriön (2023) julkaisema kansallinen riskiarvio, jossa ei suoraan ydinteemana mainita yhteiskunnan kokonaisturvallisuutta, mutta siinä käsitellään yhteiskunnan kokonaisturvallisuutta suoraan koskevia uhkia ja riskejä. Voiko siis tällaista dokumenttia tosiasiallisesti pitää yhteiskunnan kokonaisturvallisuutta tarkastelevana teoksena?

Kokonaisturvallisuutta on julkishallinnon tuottamien dokumenttien puolesta voitu myös käsitellä sisäisten ja ulkoisten uhkien kautta. Esimerkiksi uusimmassa ulko- ja turvallisuuspoliittisessa selonteossa painotus on turvallisuudessa ja Suomen toimintaympäristön muutoksessa tapahtuvissa Suomea uhkaavissa teemoissa (Valtioneuvosto, 2024).

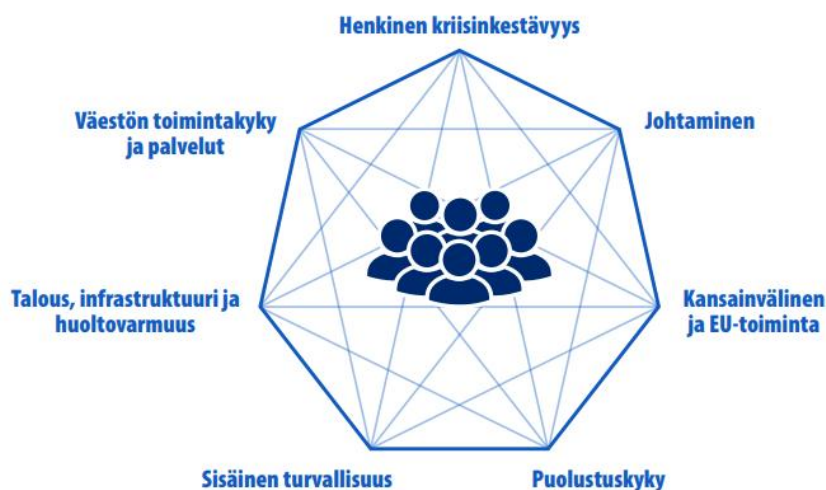
Myös aikaisemmin on julkaistu yhteiskunnan turvallisuutta käsitteleviä ja ohjaavia strategioita. Muun muassa valtioneuvoston periaatepäätös 16.12.2010 on päällisin puolin 2025 julkaistun yhteiskunnan kokonaisturvallisuusstrategian kaltainen dokumentti, mutta uudemmassa versiossa luonnollisesti on huomioitu muuttunut geopoliittinen tilanne ja Nato-jäsenyys, eli se on sisällöllisesti päivitetty versio (Valtioneuvosto, 2010). Tässä tutkielmassa tarkasteltavan yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n lähin edeltäjä on yhteiskunnan turvallisuusstrategia vuodelta 2017 (Valtioneuvosto, 2017).

Miksi erilaisia yhteiskunnan turvallisuus dokumentteja on laadittu? Toisaalta mikä on tässä tutkielmassa analysoitavan version merkittävin ero aikaisemmin julkaistuihin versioihin ja miten se poikkeaa teoksena aikaisemmista tai erilaisista yhteiskunnan turvallisuuden liittyvistä julkaisuista? Seuraavassa luvussa keskitytään yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:een ja sen erityispiirteisiin ja vastataan näihin kysymyksiin.

## **2.2 Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025**

Tässä osiossa perehdytään yhteiskunnan turvallisuusstrategiaa vuodelta 2025 ja analysoidaan sen eroavaisuuksia aikaisempiin ja rinnalla kulkeviin yhteiskunnan turvallisuus dokumentteihin. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 huomioi ensimmäistä kertaa Nato-jäsenyyden tuomat velvoitteet ja mahdollisuudet, korostaa hybridiuhkien torjuntaa aiempaa vahvemmin ja nostaa henkisen kriinkestävyyden omaksi elintärkeäksi toiminnokseen (Valtioneuvosto, 2025). Edellä on kuvattu yleisellä tasolla erilaisia turvallisuuden ja varautumiseen liittyviä dokumentteja ja niiden päällimmäisiä eroavaisuuksia. Seuraavaksi on syytä syventyä yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:tä tarkemmin.

Yhteiskunnan turvallisuusstrategian yhtenä erona on sen laajaa ja kattavaa tapaa ajatella turvallisuutta ja resilienssiä yhteiskunnan kaikkia osa-alueita osallistavana klusterina. Myös monet aikaisemmat ja ajallisesti yhtä matkaa kulkevat teokset tarkastelevat uhkia ja turvallisuutta laaja-alaisesti. Yksi tapa lähestyä vuoden 2025 yhteiskunnan turvallisuusstrategian näkökantaa on timanttimalli. Timanttimalli kuvaa, kuinka strategian eri painopisteet, toimijat ja teemat verkottuvat toisiinsa ja ovat yhteydessä luoden verkostomaisen kentän yhteiskunnan turvallisuusstrategian toimijoista.



**Kuva 1. Yhteiskunnan elintärkeät toiminnot (Valtioneuvosto, 2025).**

Yhteiskunnan turvallisuusstrategian mukaan johtaminen luo perustan varautumisen ja vasteeseen tuotettavien toimintojen tehokkaaseen yhteensovitettuun toimeenpanoon. Johtaminen nähdään teemana, joka korostuu laajoissa häiriötilanteissa, mutta laadukkaalla johtamisella on merkittävä vaikutus myös ennakointi- ja toipumisvaiheissa. Johtamisen varmistamiseksi on myös taattava johtamisen kannalta välttämättömät infrastruktuurit viestintään ja tiedonkulkuun, ja näitä ominaisuuksia tulee harjoitella ja seurata säännöllisesti (Valtioneuvosto, 2025, s. 16).

Kansainväliset ja EU-toiminnot puolestaan muistuttavat, että turvallisuus on osa laajempaa, rajat ylittävää kansainvälistä kontekstia. EU-jäsenyys ja Nato-liittouma luovat Suomen tärkeimmät turvallisuus- ja talouspoliittiset viitekehykset. Suomen osallistuminen kansainvälisiin verkostoihin tarjoaa mahdollisuuden vaikuttaa omaan ulko- ja turvallisuuspolitiikkaan. Tämä parantaa tilannekuvan ymmärrystä kansainvälisistä kumppaneista. Kansainväliset toiminnot kytkeytyvät myös osaltaan paikalliseen toimintaan muun muassa viranomaisyhteistyössä (Valtioneuvosto, 2025, s. 17–18).

Turvallisuudesta puhuttaessa puolustus on aina keskeinen teema. Timanttikuviostakaan tämä ei puutu. Puolustuksen tärkeimpänä teemana korostetaan sitä, että ennaltaehkäistään Suomea ulkopuolelta uhkaavia pyrkimyksiä. Suomen puolustus pohjautuu sotilaalliseen puolustusjärjestelmään ja kokonaismaanpuolustukseen mukana olevien toimijoiden yhteistyöhön. Nato-liittouma ja kansainvälinen yhteistyö tuovat lisätukea Suomen puolustukselle. Sotilaallista maanpuolustusta pidetään kiinteänä osana suomalaista yhteiskuntaa. Sen peruskallio on korkea maanpuolustustahto ja asepalvelus. Puolustukselle kriittistä on tarvittavien resurssien nopea mobilisointi puolustuksellisiin tarkoituksiin (Valtioneuvosto, 2025, s. 17–18).

Sisäisen turvallisuuden kokonaisuus tarkoittaa osaltaan Suomeen ja sen väestöön kohdistuvien rikosten ja onnettomuuksien torjuntaa ja hallitsemista. Sisäisen turvallisuuden pohjana toimivat ihmisoikeuksiin kytkeytyvät periaatteet. Sisäisen turvallisuuden ylläpidon ensisijainen lähtökohta on ennaltaehkäisy. Sisäiselle turvallisuudelle hybridiuhat luovat uudenlaisen ulottuvuuden, mikä asettaa viranomaisille uudenlaisia vaateita esimerkiksi sabotaasi-iskujen torjuntaan liittyen. Nyt ja tulevaisuudessakin sisäisen turvallisuuden tarkoitus on turvata turvallinen Suomi ja tarvittavan avun saanti nopeasti ja tehokkaasti (Valtioneuvosto, 2025, s. 19–20).

Talous, infrastruktuuri ja huoltovarmuus pitävät myös osaltaan huolta kokonaisturvallisuudesta, etenkin elintärkeiden toimintojen rahoituksen ja muihin resursseihin liittyvien

teemojen osalta. Taloudellisessa mielessä etenkin julkisen talouden hallinta on merkityksellinen, jotta tarvittavat kyvykkyydet kokonaisturvallisuuden takaamiseen ovat taloudellisesti mahdolliset. Kokonaisuudessaan toimiva ja vakaa rahoitusjärjestelmä on kriittinen osa yhteiskunnan kokonaisturvallisuutta. Kokonaisturvallisuuteen liittyy myös esimerkiksi liikenneinfrastruktuurista huolehtiminen sekä elintarvikehuolto ja varautuminen. Talous, infra ja esimerkiksi elintarvikehuolto ovat osa laajempaa huoltovarmuuden kokonaisuutta. Huoltovarmuudella tarkoitetaan edellä kuvattujen toimintojen turvaamista poikkeusoloissa ja vakavissa normaaliolojen häiriötilanteissa. Huoltovarmuus tulee siis varmistaa kaikissa oloissa, mutta ilman että yhteiskunnan normaaleja elinmahdollisuuksia rajoitetaan tarpeettomasti. Huoltovarmuuteen liittyvät toimet tulee siis sitoa resursseihin ja ympäröivän yhteiskunnan ja uhkien tilanteeseen (Valtioneuvosto, 2025, s. 20–22).

Yksilöiden toimintakyky on edellytys yhteiskunnan turvallisuudelle. Toimintakyky koostuu fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja eettisestä kokonaisuudesta. Jotta toimintakyky voidaan kaikilla osa-alueilla varmistaa, tulee yhteiskunnan jäsenillä olla sosiaalinen turvaverkko ja riittävä palvelutarjonta. Osaltaan väestön toimintakykyyn ja kykyyn palautua kriiseistä vaikuttaa kasvatuksen ja koulutuksen palveluiden toimivuus (Valtioneuvosto, 2025, s. 22).

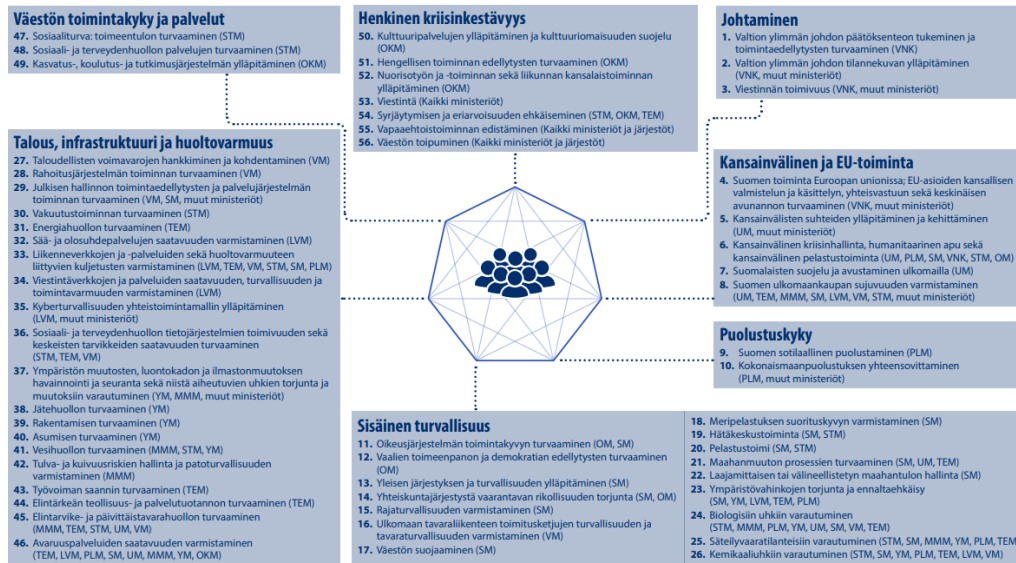
Viimeisenä timantin kokonaisuutena esitellään henkinen kriisinkestävyys. Henkisellä kriisinkestävyydellä tarkoitetaan laajasti sekä yksilöiden, yhteisöjen että yhteiskunnan kriisien tuoman kuormituksen kantokykyä. Myös kokonaisuuteen kuuluu palautumiskyky kriisien jälkeen. Henkiseen kriisinkestävyyteen sisältyy läpileikkaus yksilön kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista ja toiminnasta osana yhteiskuntaa ja yhteiskunnan hyväksi. Henkinen kriisinkestävyys koostuu oikeastaan yhteiskunnan kaikkien toimijoiden muodostamasta verkostomaisesta yksilöön kietoutuvasta kokonaisuudesta, jonka tausta-ajatukseksi on vahva yksilö. Tässä kokonaisuudessa järjestöillä on tärkeä rooli sekä kulttuurillisessa että aktivoivassa roolissa. Kaiken kaikkiaan henkisen kriisinkestävyyden takana on kuitenkin yksilöllä itsellään vastuu omasta ja lähiyhteisön turvallisuudesta. Se kattaa niin

henkisen kuin fyysisenkin varautumisen erilaisiin häiriötilanteisiin (Valtioneuvosto, 2025, s. 22–23).

Timanttimalissa huomio kiinnittyy siihen, että se käsittelee kokonaisturvallisuutta hyvin laaja-alaisesti ja muodostaa hyvin kattavasti kaikkia yhteiskunnan osa-alueita kattavan viitekehyksen. Johtamisen teema luo varautumiselle ja kriisien hallinnalle pohjan, kansainväliset ja EU-asiat tuovat ymmärrystä rajat ylittävästä toiminnasta ja sen hahmottamisen tärkeydestä, sisäinen turvallisuus muistuttaa ennaltaehkäisyn merkityksestä rajojen sisällä tapahtuvien uhkien torjunnassa ja eskaloituneiden kriisien hoidossa, talous, infra ja huoltovarmuus korostavat vakaiden ja hyvin suunniteltujen kriittisten yhteiskunnan toimintojen ylläpidon ja kehittämisen välttämättömyyttä, Väestön toimintakyky ja palvelut painottavat yksilön toimintakykyä tukevia tekijöitä ja yksilön omaa vastuuta, ja viimeisimpänä henkisen kriisinkestävyuden temaattinen kokonaisuus kertoo henkisen kantokyvyn merkityksellisyydestä. Teemat tuovat kaikki laajasti ja monipuolisesti esille oman ydinviestinsä. Esittelyissä kuitenkin konkreettinen toimijuus ja mahdollinen konkreettinen tekeminen esitellään ohuesti lukijalle. Tästä herää kysymys, miten strategia käytännössä ohjaa toimijoiden yhteistyötä ja miten hajautettu toimeenpano konkreettisesti vaikuttaa strategian vaikuttavuuteen.

Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 dokumentin toinen osa käsittelee strategian toimeenpanijoiden vastuualueita ja tehtäviä. Tehtävien jako ja vastuiden asemointi on kuvattu seuraavassa kuvassa.

Kuvio 10. Strategiset tehtävät.



Kuva 2. Strategisten tehtävien jako (Valtioneuvosto, 2025).

Kuten kuvassa kerrotaan, tehtävät ja vastuut on jaettu tarkasti erilaisille toimijoille ja vastuutahoille. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 on jaettu selkeästi vastuuministeriöihin ja toimintaan sidottuihin toimijoihin. Strategian osuudessa kussakin teemassa on lisäksi kuvattu toiminnan tarkoitus, tavoitteet ja ajatus (Valtioneuvosto, 2025, s. 46–144). Esimerkiksi esille on tuotu Sisäministeriön vastuut, joihin kokonaisuudessaan kuuluvat pelastustoimi, rajaturvallisuus ja poliisitoimi (Valtioneuvosto, 2025). Puolestaan Puolustusministeriön vastuiksi on luokiteltu sotilaallinen maanpuolustus ja puolustusvoimien toimintakyvyn ylläpito (Valtioneuvosto, 2025).

Kuitenkin näiden vastuiden taustalla ei ole konkreettisesti esimerkiksi taloudellista vastuuta, eli strategia ei ole sidoksissa toimeenpanijoiden rahoitukseen suoraan. Strategia ei sido toimijoita taloudellisesti — se ei sisällä rahoitusmääräyksiä, vaan resursointi tapahtuu hallinnonalojen omien budjettien kautta. Tämä on tyypillistä Valtioneuvoston periaatepäätöksille, jotka ovat luonteeltaan poliittisesti ohjaavia, mutta eivät oikeudellisesti velvoittavia (Valtioneuvosto, 2025).

Yhteiskunnan turvallisuusstrategian luonne on siis strateginen, mutta ei taloudellisesti ohjaava strategia. Toki toimijoilla on lakisääteisiä velvoitteita, jotka sitovat toimijoiden tekemistä tiiviisti. Esimerkiksi pelastuslaki (379/2011, 27 §, 64 §) velvoittaa hyvinvointialueet järjestämään pelastustoimen ja varautumaan häiriötilanteisiin, ja valmiuslaki (1552/2011) määrittelee viranomaisten toimivaltuudet poikkeusoloissa. Nämä vastuutehtävät eivät silti kuitenkaan ole tämän strategian suorassa rahoitusohjauksessa. Voisiko siis yhteiskunnan turvallisuusstrategiaa pitää varsinaisena strategiana, vai enemmän valtioneuvoston ohjausdokumenttina, jonka tarkoitus on selkeyttää yhteiskunnan kokonaisturvallisuuden vastuutehtävien jakoa, ilman varsinaista konkreettista strategista toimintaa?

Luvussa 2.1 esitettiin seuraavat kysymykset: Miksi erilaisia yhteiskunnan turvallisuus dokumentteja on laadittu? Mikä on nyt tässä tutkielmassa arvioitavan version merkittävin ero aikaisemmin julkaistuihin versioihin ja miten se poikkeaa teoksena aikaisemmista tai erilaisista yhteiskunnan turvallisuutta tarkastelevista julkaisuista? Vastaus on, että erilaisia dokumentteja on laadittu vastaamaan kulloistakin ympäröivää ja muuttuvaa maailmantilannetta. YTS 2025:n merkittävin ero aikaisempiin versioihin on Nato-jäsenyyden huomioiminen, hybridiuhkien korostuminen ja henkisen kriisinkestävyyden nostaminen omaksi elintärkeäksi toiminnoksi yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa (Valtioneuvosto, 2025).

### 3 Teorettinen viitekehys

Teoreettisella viitekehyksellä luodaan pohjaa tutkimuksen analyysille tarjoamalla käsitteellinen kehys, jonka läpi empiiristä aineistoa peilataan (Hirsjärvi ym., 2013). Viitekehyksellä yhdistetään keskeiset aiheeseen liittyvät teoriakokonaisuudet, ja syventämällä niiden ymmärrystä luodaan tutkielman ”punainen lanka” (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009). Teorettinen viitekehys ohjaa näin tutkielman analyysin osaksi teoreettista kokonaisuutta, johon se tukeutuu. Tässä tutkielmassa teorettinen viitekehys rakentuu kolmen toisiinsa kytkeytyvän teoreettisen kokonaisuuden ympärille: resilienssin, julkisen sektorin strategian ja monitoimijayhteistyön.

#### 3.1 Strategy as practice

Strategia on laajasti tutkittu käsite, jota voidaan lähestyä lukuisista eri näkökulmista. Perinteisesti strategia on mielletty organisaation pitkän aikavälin suunnitelmaksi, joka määrittää tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi (Chandler, 1962). Julkisen sektorin strategiat ovat luonteeltaan ja käytännöltään erilaisia: kilpailullisen edun tavoittelun sijaan strategiat pyrkivät edistämään yhteistyösuhteita, useiden sidosryhmien tarpeita ja jaettava valtaa tilanteissa, joissa on useita toimijoita ja kompleksisia ongelmia (Alford & Greve, 2017).

Tämän tutkielman keskiössä strateginen katsantotapa on Strategy as practice (SAP). Strategy as practice tarkoittaa vapaasti suomennettuna ”strategia toimintana”, mutta koska Strategy as practice on vakiintunut termi alan julkaisuissa, sitä käytetään jatkossa tässä tutkielmassa. Strategy as practice -mallissa strategiaa ei ole vain tavoitteita kuvaavana suunnitelmana, vaan keskiössä on ihmisten toiminta strategian toteutumiseksi (Whittington, 2006; Jarzabkowski & Whittington, 2008). Strategy as practice eroaa perinteisestä strategia-ajattelusta, joka on keskittynyt organisaatiotason strategioihin ja niiden

vaikutuksiin taloudelliseen suorituskyykyyn, mutta jättänyt vähemmälle huomiolle strategiatyön käytännön tekemisen (Alford & Greve, 2017; Seidl ym., 2024).

Whittingtonin (2006) mukaan Strategy as practice -malli on kytkettävissä kolmeen käsitteeseen. Käytännöt (practices) tarkoittavat vakiintuneita työkaluja, toimintatapoja ja menetelmiä, joita hyödynnetään strategisessa työskentelyssä. Toisena on praxis (praxis), jolla tarkoitetaan strategian käytännön tekemistä arjessa. Viimeisenä ovat toimijat (practitioners) eli kaikki ne ihmiset, jotka osallistuvat strategiatyöhön. Tämä malli tekee yhteiskunnan turvallisuusstrategiasta 2025 erityisen kiinnostavan tarkastelukohteen, koska sitä on mahdollista lähestyä jokaisen kolmen osa-alueen kautta.

Perinteisesti julkisen sektorin strategisessa toimeenpanossa on Bryson ym. (2018) mukaan totuttu kurinalaisuuteen ja suunnitelmallisuuteen, joiden avulla on pyritty perustavanlaatuisen päätöksentekoon. Tämä perinne ja toimintamalli on keskittynyt strategiseen suunnitteluun, ja se on yhä suosittua hallintoelimissä (Bryson ym., 2018). Tällainen toiminta edustaa perinteistä tapaa lähestyä strategiaa, jossa strategia suunnitellaan ja toteutetaan sen jälkeen. Kun strategiaan suhtaudutaan vain toteutettavana dokumenttina, on vaarana, että se jää irralliseksi käytännön toiminnasta (John Morris, 2019). Julkisen sektorin strategioita edellä kuvattuihin malleihin peilattaessa onkin kysyttävä, miten ne toimivat alati kompleksistuvassa maailmassa. Tähän haasteeseen Strategy as practice -lähestymistapa pyrkii vastaamaan.

Perinteisen strategisen ajattelun painopiste on ollut strategiassa dokumenttityönä, eli strategioiden luomisessa (Bryson ym., 2018). Toimijoiden rooli strategiatyössä ei ole näissä malleissa ollut keskiössä, toisin kuin Strategy as practice -lähestymistavassa, jossa strategian käytännön tekeminen korostuu. Strategy as practice tuo näin arvokasta lisäarvoa julkisen sektorin strategiatutkimukselle ja -työskentelylle. Tätä lähestymistapaa hyödyntämällä organisaatioilla on mahdollisuus siirtää painopistettä strategisista suunnitelmista käytäntöihin.

Julkisen sektorin ominaispiirteenä on yksityistä sektoria korkeampi byrokraattisuus (Hyyryläinen ym., 2020). Byrokraattisuus heijastuu myös julkisen sektorin strategioissa. (Alford & Greve, 2017) mukaan strategia toteutuu kuitenkin tosiasiallisesti verkostoissa eikä hierarkioissa. Keskeistä strategian toteutumiseksi on, että julkisen sektorin strategia rakentuu useiden sidosryhmien tarpeiden ja jaetun vallan varaan. Yksittäinen toimija ei voi sanella strategian sisältöä (Alford & Greve, 2017), eikä myöskään yksin määrätä sen toteuttamisesta.

Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 soveltuu Strategy as practice -viitekehykseen. Strategian parissa toimii suuri joukko organisaatioita, mutta sen todellinen sisältö konkretisoituu vasta, kun ministeriöt, virastot, kunnat ja järjestöt soveltavat sitä omissa toimintaympäristöissään. Samalla strategia on laadittu valtion ylimmissä hallinnollisissa elimissä. Strategy as practice tarjoaa teoreettisen kehikon tämän hajautetun prosessin tarkasteluun käytännön työn ja byrokraattisten organisaatioiden toimintamallien rajapinnassa.

Strategia on perinteisesti tapana ymmärtää hierarkiassa ylemmällä tasolla suunnitelluksi tuotteeksi eli strategia on keskittynyt ylimpään johtoon ja heidän päätöksiinsä (Jarzabkowski & Spee, 2009). Strategy as practice -lähestymistavan ajatus on tästä poikkeava. Sen mukaan kaikki strategian parissa työskentelevät ovat osa sen toimeenpanoa, eivät vain ylimmän johdon edustajat (Jarzabkowski & Spee, 2009). Strategioiden toimeenpanon onnistumiselle onkin Balogunin ja Johnsonin (2004) mukaan keskijohdolla merkittävä rooli. Keskijohto välittää strategian eri tasoille organisaatiossa ja muokkaa strategiaa erityisesti käytännön tasolla. Yhteiskunnan turvallisuusstrategiaan tätä peilaten voidaan hahmottaa erilaisia organisaatiotasoja ylimmän johdon ja keskijohdon näkökulmista. Tämä osoittaa, kuinka merkityksellistä eri tasoilla tapahtuva yhteistyö on.

Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n kontekstissa keskeisiä toimijoita ovat ministeriöt, virastot, kunnat, yritykset ja kolmannen sektorin järjestöt. Valtioneuvosto laatii strategian, mutta sen toimeenpano toteutuu vasta alemmilla tasoilla. Jokainen taho soveltaa

strategiaa omaan toimintaansa sopivaksi (Valtioneuvosto, 2025). Tämä malli edellyttää konkreettisesti, että strategiaa toteutetaan kaikilla hierarkkisilla tasoilla. Toisin sanoen strategian toimeenpano tapahtuu hajautetusti. Kuten Alford ja Greve (2017) toteavat, julkisen sektorin strategia toteutuu yhä useammin verkostoissa. Verkostot siis kiinteä osa hajautettua strategista toimeenpanoa.

Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 on strategia, jonka toimeenpano on hajautunut verkostossa toimiville monitoimisille toimijoille osana hajautettua strategista toimeenpanoa. Strategy as practice -lähestymistavan mukaisesti hajautettu strateginen toimeenpano tapahtuu verkoston sisällä eikä ole hierarkkisesti kontrolloitavissa käytännön tasolla monitoimijaisuuden seurauksena. Tästä herää kysymys, miten strateginen yhtenäisyys säilyy ilman hierarkkista kontrollia.

Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n timanttimalli pyrkii osaltaan vastaamaan tähän haasteeseen. Strategia luo viitekehyksen, joka jättää tilaa paikalliselle soveltamiselle: se ei sanele yksityiskohtia, vaan tarjoaa suunnan.

### **3.2 Collaborative governance**

Tutkimuksessa yhtenä sovellettavana teoriana on Collaborative governance. Suomenettuna Collaborative governance tarkoittaa yhteistoiminnallista hallintaa, mutta tässä käytetään englanninkielistä termiä, koska se on vakiintunut organisaatioiden käytössä. Tämä malli perustuu siihen, että julkiset toimijat yhdessä yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa osallistuvat kollektiiviseen päätöksentekoon konsensushakuisesti (Ansell & Gash, 2008). Ajatus poikkeaa klassisesta byrokraattisesta mallista, joka on luonteeltaan hierarkkinen (Hyyryläinen ym., 2020). Collaborative governance poikkeaa tällaisesta mallista esimerkiksi siten, että se perustuu sidosryhmien suoraan osallistumiseen päätöksentekoprosesseihin (Ansell & Gash, 2008). Ideana on tuottaa hallintomalli, jossa yksi tai useampi julkinen toimija yhdessä ei-valtiollisten toimijoiden kanssa osallistuu

muodolliseen, konsensushakuiseen ja deliberatiiviseen päätöksentekoprosessiin poliittisten päätösten ja ohjelmien aikaansaamiseksi (Ansell & Gash, 2008).

Collaborative governance edellyttää laajalta toimijajoukolta yhteistyötä. Parhaimmillaan yhteistyö on sisäsyntyistä eli toimijoista itsestään lähtevää. Collaborative governance -mallin onnistumisen edellytyksiä on tutkittu, ja on tunnistettu tiettyjä toimintamalleja, joiden avulla malli saadaan toimimaan.

Ansell ja Gash (2008) tunnistivat viisi kriittistä muuttujaa: Toimijoiden aiempi historia, osallistumisen kannustimet, valta- ja resurssierot, johtajuus sekä institutionaalinen suunnittelu. Nämä muuttujat vaikuttavat siihen, onnistuuko yhteistyö vai ei. Näiden teemojen toteutuminen on edellytys sille, että mallista saadaan toimiva eikä se kariudu esimerkiksi eri toimijoiden välisen yhteistyön puutteeseen.

Emerson ym. (2012) puolestaan kuvaa kollaboratiivisen hallinnan onnistumista kolmen kokonaisuuden kautta. Principled engagement viittaa aitoon vuoropuheluun. Shared motivation kattaa luottamuksen ja sitoutumisen. Capacity for joint action tarkoittaa yhteisiä menettelyjä ja resurssien yhdistämistä. Näiden kolmen teeman samanaikainen toteutuminen voi olla haastavaa, mutta onnistuessaan se tukee Collaborative governance -mallin mukaista yhteistyöhön perustuvaa toimintaa.

Onnistumisen edellytykset kytkeytyvät moniin toisiinsa liittyviin teemoihin ja niiden saumattomaan toimintaan. Näiden edellytysten toteutuminen riippuu pitkälti toimijoiden välisestä luottamuksesta (Ansell & Gash, 2008; Emerson ym., 2012). Luottamuksen tulee olla sekä kahdensivälisesti että kaikkien osapuolten kesken yhteisesti korkealla tasolla. Muutoin laadukas yhteistyö on haastavaa.

Luottamuksen rakentamista ja johtamista tukevana lähestymistapana johtajat voivat käyttää Collaborative governance -mallin johtamista fasilitatiivisen johtamisen kautta. Fasilitatiivinen johtajuus on keskeinen onnistumisen edellytys monimutkaisen ja useita

toimijoita edellyttävän mallin toteutumiselle (Ansell & Gash, 2008; Bryson ym., 2015). Johtajan tehtävänä on ohjata prosessia, rakentaa luottamusta ja tasapainottaa valtaeroja. Vaikuttaminen tapahtuu pitkälti ilman hierarkkista käskyvaltaa (Bryson ym., 2015).

Collaborative governance -lähestymistavan valinta osaksi tämän tutkielman teoreettista viitekehystä pohjautuu yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n monitoimijamalliin. Strategia edellyttää useiden toimijoiden yhteistyötä, kuten ministeriöiden, virastojen, kuntien, yritysten ja järjestöjen välillä. Tällainen yhteistyömalli vastaa Collaborative governance -ajattelua (Ansell & Gash, 2008). Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 on myös toisessa mielessä relevantti kohde Collaborative governance -näkökulmasta. Ansellin ja Gashin (2008) mukaan Collaborative governance soveltuu tilanteisiin, joissa yksittäisen toimijan resurssit tai legitimitetti eivät riitä ongelman ratkaisemiseen. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n kontekstissa tämä on selkeää: kokonaisturvallisuus edellyttää laaja-alaista yhteistyötä.

### **3.3 Resilienssi**

Resilienssi on laaja käsite, ja sitä on käytetty erilaisissa tieteellisissä tutkimuksissa monissa eri konteksteissa. Käsitettä on alun perin hyödynnetty ekologisessa tutkimuksessa, jossa kanadalainen ekologi C. S. Holling (1973) määritteli resilienssin systeemin kykyä absorboida häiriöitä ja säilyttää olennaiset toimintonsa. Myöhemmin resilienssin käsite on laajentunut, ja tässä tutkielmassa resilienssi määritellään kykyä absorboida häiriöitä, mukautua muuttuviin olosuhteisiin ja säilyttää olennaiset toimintonsa (Folke, 2006). Käsitteenä resilienssi on laajentunut myös yhteiskuntatieteelliseen kontekstiin, jota tässä tutkielmassa tarkastellaan erityisesti.

Yhteiskunnallisessa resilienssissä keskeisenä teemana on yhteiskunnan kokonaiskyky ennakoida uhkia, sopeutua häiriöihin ja toipua niistä (Hyvönen ym., 2019). Yhteiskunnan

resilienssistä keskusteltaessa on olennaista tunnistaa kaksi erilaista lähestymistapaa. Perinteinen näkökulma korostaa palautumista alkuperäiseen tilaan häiriön jälkeen (“bounce back”), kun taas modernimpi ymmärrys painottaa mukautumista ja oppimista (“bounce forward”), eli kykyä muuttua ja kehittyä koettujen häiriöiden seurauksena (Manyena ym., 2011).

Resilienssin toimintaa ja sen eri vaiheita voidaan Walkerin ym. (2004) mukaan lähestyä kolmen ulottuvuuden kautta: absorptiokyvyn, adaptaatiokyvyn ja transformaatiokyvyn. Absorptiokyky tarkoittaa järjestelmän kykyä kestää häiriöitä ilman olennaisia muutoksia. Adaptaatiokyky viittaa järjestelmän kykyyn mukautua muuttuviin olosuhteisiin. Transformaatiokyky puolestaan tarkoittaa kykyä muuttua perustavanlaatuisesti silloin, kun nykyinen toimintatapa ei ole enää kestävä (Walker ym., 2004).

Tätä jaottelua täydentää prosessinäkökulmalla. Duchek (2020) määrittelee organisaatioresilienssin kykyä ennakoida uhkia, selviytyä tehokkaasti haitallisista tapahtumista ja sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. Resilienssi nähdään niin sanottuna metakyvykkyytenä, joka muodostuu näiden vaiheiden kyvykkyyksistä. Prosessiajattelun yhdistäminen Walkerin ym. (2004) resilienssimalleihin mahdollistaa resilienssin kolmen ulottuvuuden hallinnan systemaattisesti. Prosessimallinen lähestymistapa tukee kokonaisuuden hahmottamista myös kompleksisessa toimintaympäristössä.

Yhteiskunta voidaan ymmärtää kompleksisena adaptiivisena järjestelmänä, jossa toimijat ja rakenteet ovat tiiviisti kytköksissä toisiinsa, eikä kokonaisuuden käyttäytymistä voida täysin ennakoida tai hallita (Vartiainen ym., 2013). Resilienssiteoriat korostavat, että tällaisissa järjestelmissä hierarkkinen ohjaus ei yksin riitä (Walker ym., 2004). Resilienssin vahvistaminen edellyttää hajautettua päätöksentekoa, toimijoiden monimuotoisuutta sekä toimintojen redundanssia.

Kun resilienssiä käsitellään edellä kuvattujen kolmen ulottuvuuden kautta, käy selväksi, että myös johtamisen tulee olla tilanteeseen suhteutettua. Duchek (2020) toteaa, että

resilientit organisaatiot eivät perustu vahvasti hierarkkiseen ohjaukseen, vaan hajautettuun päätöksentekoon, itseohjautuvuuteen ja jaettuun vastuuseen. Lisäksi Duchek (2020) korostaa luottamuksen, suhteiden ja yhteistyökyvyn merkitystä keskeisinä resilienssin osatekijöinä. Näitä ominaisuuksia ja toimintamalleja tarvitaan resilienssin johtamisessa.

Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 heijastaa monin tavoin resilienssin ja kompleksisuuden periaatteita. Strategian toimeenpano on hajautettu useille toimijoille, ja monitoimijamalli lisää järjestelmän monimuotoisuutta. Samalla keskeisenä haasteena on koordinaation varmistaminen ilman liiallista keskittämistä.

Yhteenvetona todetaan, että resilienssi on moniulotteinen käsite, joka tarkoittaa kykyä ennakoida uhkia, kestää häiriöitä, mukautua muuttuviin olosuhteisiin ja oppia kokemuksista (Walker ym., 2004; Duchek, 2020). Kompleksinen toimintaympäristö edellyttää päätöksenteon ja toimijoiden välisen yhteistyön vahvistamista. Tässä tutkielmassa painopiste on siinä, miten yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 edistää yhteiskunnan resilienssiä edellä kuvatulla tavalla.

Edellä on kuvattu tutkielmaan valittua teoreettista viitekehystä. Tutkielman tavoitteena on sulauttaa nämä kolme erillistä teoreettista kokonaisuutta yhdessä toimivaksi, tutkielmaa tukevaksi kokonaisuudeksi. Vaikka teoreettiset osiot ovat itsenäisiä, tarkoituksena on saada ne lomittumaan toistensa yli ja tukea toisiaan limittyvillä osa-alueilla.

Tätä teoreettisten teemojen lomittumista kuvataan tätä tutkielmaa varten luodulla VENN-kaaviolla, joka havainnollistaa, miten teoriat lomittuvat toisiinsa eri osa-alueilla ja kuinka kaikki teoriat kytkeytyvät osaksi yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:tä teorioiden keskiössä.



**Kuva 3. Teoreettinen viitekehys VENN-kuvaajassa.**

## 4 Metodologia

Luvussa neljä paneudutaan tutkielman metodologiaan. Metodologialla tarkoitetaan tutkimuksen kokonaisvaltaisen viitekehyksen muodostumista (Keinonen, 2008). Metodologia ohjaa tutkimuksen tiedon tuottamisen ja tutkimuksen rakentumista (Keinonen, 2008). Tutkimusprosessi ei rajoitu vain yhteen menetelmään, vaan se on tutkimusprojektin aikana kehittyvä kokonaisuus sisältäen reflektiivistä ja kontekstuaalista yhteensovittamista (Keinonen, 2008). Tässä tutkielmassa hyödynnetään sekä laadullista että määrällistä lähestymistapaa yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n toimeenpanon ja monitoimijayhteistyön tarkastelussa.

Tämä tutkielma on luonteeltaan empiirinen. Tutkielmassa hyödynnetään empiirisen tutkimuksen kahta pääsuuntausta, kvantitatiivista sekä kvalitatiivista lähestymistapaa tutkielman laadun varmistamiseksi (Hirsjärvi ym., 2013). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa analyysi kohdistuu numeeriseen aineistoon ja tilastollisiin menetelmiin (Jyväskylän Yliopisto, 2026a). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa painopiste on merkitysten ja kokemusten syvässä ymmärtämisessä (Hirsjärvi ym., 2013). Tässä tutkielmassa hyödynnetään molempia lähestymistapoja, mikä edellyttää niiden systemaattista yhdistämistä.

Tutkielman keskeisenä tutkimusstrategiana on mixed-method-lähestymistapa. Mixed-method-tutkimuksessa määrällinen ja laadullinen tutkimusmenetelmä yhdistetään ja pyritään hyödyntämään kummankin vahvuuksia (Harvard Catalyst, 2021; Tieteen termipankki, 2023; Creswell ym., 2003). Mixed-methodin tarkoituksena ei ole pelkästään kerätä erilaisia aineistotyyppisiä tai vertailla niitä, vaan sen tarkoituksena on tuottaa todellinen integraatio läpi tutkimuksen eri vaiheiden (Harvard Catalyst, 2021). Tässä tutkielmassa mixed-methodia hyödynnetään kahdella tasolla. Ensimmäisellä tasolla mixed-method toteutuu kyselytutkimuksen sisällä, jossa hyödynnetään kyllä/ei vastauksia, sekä Likert-asteikollisia väittämiä, jotka tuottavat määrällistä aineistoa. Lisäksi käytetään avoimia kysymyksiä, jotka mahdollistavat syväisemmän laadullisen tulokinnan (Creswell ym.,

2003). Toisena tasona on laadullinen dokumenttianalyysi, joka täydentää kyselytutkimuksen tuottamaa aineistoa. dokumenttianalyysi esitellään luvussa 2. Bowenin (2009) mukaan dokumenttianalyysia käytetään osana mixed-method-tutkimusta, jolloin dokumenteista saatava tieto yhdistetään muilla menetelmillä kerättyyn aineistoon. Sogunro (1997) käytti vastaavalla tavalla mixed-methodia yhdistämällä kyselylomakkeita haastatteluihin ja dokumenttianalyysiin. Tämän tutkielman dokumenttianalyysi tuottaa tietoa erityisesti yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n virallisista tavoitteista ja rakenteista, kun taas kyselyllä koottu aineisto tuo esiin käytännön toimijoiden näkemyksiä ja kokemuksia. Tutkielmassa on hyödynnetty Creswellin ym. (2003) mallia, jossa aineistot kerätään samanaikaisesti ja kaikki aineistotyypit integroidaan analyysissä toisiaan täydentäen

**Taulukko 1. Mukaelma Creswellin ym. (2003) mallista**

Ulottuvuus	Vaihtoehdot	Tämä tutkielma	Perustelu
<b>Ajoitus</b>	Samanaikainen / Peräkkäinen	Samanaikainen	Likert-asteikot ja avoimet kysymykset kerättiin samanaikaisesti samassa kyselylomakkeessa. Dokumenttianalyysi toteutettiin rinnakkain kyselyaineiston analyysin kanssa.
<b>Painotus</b>	Tasavertainen / Kvalitatiivinen / Kvantitatiivinen	Kvantitatiivinen	Kyselyssä on kahdeksan Likert-osiota ja kymmenen avointa kysymystä — määrällinen aineisto on laajempi. Dokumenttianalyysi ja avoimet vastaukset täydentävät määrällistä aineistoa laadullisesti.
<b>Integraatio</b>	Integrointi / Yhdistäminen / Upottaminen	Integrointi	Mixed-method toteutuu kahdella tasolla: 1) kyselytutkimuksen sisällä Likert-asteikot ja avoimet kysymykset integroidaan, 2) aineistotasolla kyselyaineisto ja dokumenttianalyysi yhdistetään toisiaan täydentäen.
<b>Teoreettisuus</b>	Eksplisiittinen / Implisiittinen	Implisiittinen	Teoreettiset viitekehykset ohjaavat analyysiä mutta eivät ole ohjanneet kysymysten muotoilua suoraan. Dokumenttianalyysissa teoreettinen viitekehys ohjaa sisältöjen tulkintaa.

<b>Aineisto- tasot</b>	Yksi aineisto / Useita aineistoja	Useita aineistoja	Tutkielmassa hyödynnetään kolmea aineistotyyppiä: 1) Likert-asteikot (kvantitatiivinen), 2) avoimet vastaukset (kvalitatiivinen), 3) dokumenttiaineisto (kvalitatiivinen).
----------------------------	--------------------------------------	-------------------	--

Tässä tutkielmassa käytetään myös policy-analyysimenetelmää, ja se on tutkielmassa keskeisessä roolissa. Policy-analyysi on julkiseen toimintaan ja julkiseen politiikkaan kohdentuvaa tutkimusta, jossa systemaattisesti analysoidaan poliittisia haasteita, päätöksenteon perusteita ja politiikan toimeenpanoa (Morgan, 2017). Policy-analyysissä on keskeistä ymmärtää suhde poliittiseen toimintaan, joka on arvolatautunutta eikä pelkästään teknistä toimintaa (Petrina, 2021). Springate-Baginskia ja Soussania (2002) mukailen menetelmä soveltuu erityisesti poliittisen toimeenpanon analysointiin, jollainen yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 on. Turvallisuusstrategiadokumentit ilmentävät valtion strategisia prioriteetteja ja ohjaavat konkreettista toimeenpanoa eri toimijatasoilla, ja tällaisten dokumenttien analyysiin policy-analyysi on toimiva menetelmä (Kugler, 2006). Tässä tutkielmassa policy-analyttinen lähestymistapa ohjaa yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n tarkastelua poliittisena ohjausprosessina, jossa keskeistä on strategian ja käytännön toimeenpanon välinen suhde.

Tutkielmassa tutkimusstrategisena valintana on päätetty hyödyntää myös aineisto- ja teoriatriangulaatiomenetelmää. Triangulaatio on tutkimusstrateginen malli, jossa samaa ilmiötä analysoidaan useasta eri näkökulmasta hyödyntäen useita aineistoja, teorioita tai menetelmiä (Denzin, 1978). Aineistotriangulaatiossa keskeinen toimintatapa on hyödyntää useampaa erilaista aineistotyyppiä samankaltaisen ilmiön käsittelyssä (Noble & Heale, 2019). Tässä tutkielmassa aineistotriangulaatiota hyödynnetään yhdistämällä kyselytutkimuksen aineisto ja dokumenttianalyysin dokumentit. Kyselytutkimuksen aineisto tuo esille käytännön kokemuksia strategian toimeenpanosta, ja yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 (Valtioneuvosto, 2025) kuvaa virallisen ohjauksen sisällöt ja tavoitteet. Teoriatriangulaatiossa samaa ilmiötä lähestytään useamman teoreettisen näkökulman kautta (Denzin, 1978). Tässä tutkielmassa teoriatriangulaatiota hyödynnetään

tulkittaessa aineistoa luvussa 4 esiteltävän teoreettisen viitekehyksen valossa. Tässä tutkielmassa teoriatriangulaatiota hyödynnetään tulkittaessa kolmen toisiaan täydentävän teoreettisen näkökulman kautta: Strategy as practice -teoria tarjoaa välineet strategian käytännön toimeenpanon tarkasteluun, Collaborative Governance -teoria jäsentää monitoimijayhteistyön rakenteita ja prosesseja, ja resilienssiteoria luo kehyksen yhteiskunnan kriisinkestävyyden arviointiin.

Seuraavissa alaluvuissa esitellään tutkielman aineistot ja analyysimenetelmät. Luvussa 4.1 keskitytään laadulliseen analyysiin, ja se kattaa dokumenttianalyysin sekä kyselytutkimuksen avointen vastausten sisällönanalyysin. Luvussa 4.2 esitellään määrällinen analyysi, johon sisältyy kyselytutkimuksen strukturoitujen vastausten deskriptiivinen analyysi sekä vastaajien taustatiedot. Luvussa 4.3 käsitellään tutkimuksen eettisiä periaatteita ja niiden toteutumista. Luvun 4.3 lopussa käydään myös läpi tutkimuksessa käytetyt tekoälysovellukset.

## **4.1 Laadullinen analyysi**

Laadullinen analyysi on tämän tutkielman toinen lähestymistapa. Laadullisen eli kvalitatiivisen analyysin tavoitteena on jäsentää tutkittavan ilmiön laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän Yliopisto, 2026d). Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan laadullisen analyysin tarkoitus on tuottaa syvällistä ja merkityksellistä ymmärrystä, jota ei voida saavuttaa pelkällä määrällisellä analyysillä. Tässä tutkielmassa laadullista analyysiä hyödynnetään kahden eri aineiston analyysissä: dokumenteissa ja kyselytutkimuksen avoimissa vastauksissa. Näiden aineistojen analyysi toteutetaan dokumenttianalyysin periaatteita noudattaen.

Kuten edellä on todettu, laadullista analyysiä toteutetaan tässä tutkielmassa dokumenttianalyysina, joka on systemaattinen menetelmä, jossa dokumentteja analysoidaan ja niistä tuotetaan tulkintoja tutkimuksen aineistona (Bowen, 2009). Dokumenttianalyysia

tavoitteena on muodostaa sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, jossa aineisto jäsennetään tiiviiseen muotoon informaatioarvoa menettämättä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Dokumenttianalyysin menetelmäksi on valittu teoriaohjaava lähestymistapa, jossa teoreettinen viitekehys ohjaa analyysin tekoa alusta alkaen (Elo ym., 2014; Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Dokumenttianalyysi on yleisesti käytetty menetelmä yhteiskuntatieteissä, ja erityisesti tutkimuksissa sen avulla analysoidaan virallisia dokumentteja, kuten institutionaalisia ohjausdokumentteja (Mogalakwe, 2006). Anttilan (2014) mukaan dokumenttianalyysi on sovellettavissa kaikessa sellaisessa tutkimuksessa, jossa tietoa ei saada kasaan suorien havaintojen avulla. Menetelmä mahdollistaa yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n ja muiden valikoitujen dokumenttien systemaattisen arvioinnin. Tutkielmassa analyysin päävaiheet ovat valmistelu-, analysointi- ja raportointivaihe (Elo ym., 2014). Aineiston analyysivaiheessa aineisto pelkistetään, jota seuraa ryhmittely eli samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien klusterointi. Lopuksi aineistosta muodostetaan käsitteellisiä kokonaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkielmassa avoimet vastaukset dokumenttiaineisto käydään systemaattisesti läpi, ja niistä tunnistetaan tutkimuskysymysten kannalta keskeisiä teemoja.

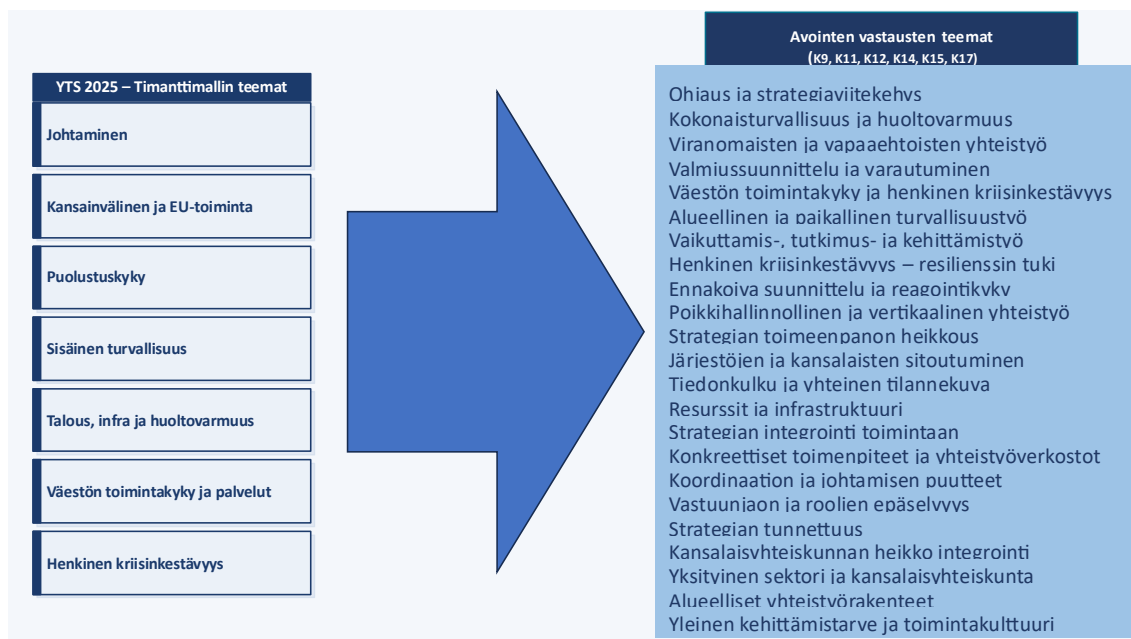
Tämän tutkielman keskeisin dokumentti on yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 (Valtioneuvosto, 2025), sekä muut valikoidut aiemmat turvallisuusstrategiat ja kansallinen riskiarvio. Nämä dokumentit ovat tutkielman kannalta relevantteja huomioiden tutkielman konteksti ja tavoitteet, sillä ne kuvaavat virallisia tavoitteita ja institutionaalisia prioriteetteja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Käytetyt dokumentit ovat avoimesti saatavilla olevia viranomaisdokumentteja, mikä osaltaan varmistaa aineiston läpinäkyvyyden ja saavutettavuuden (Jyväskylän Yliopisto, 2026c). Vaikka dokumentteja voidaan pitää relevantteina, on huomioitava niiden laatijoiden subjektiivisuus ja dokumenttien laatimisen tarkoitus. Huomioiden nämä seikat dokumentteihin on suhtauduttava kriittisesti ja lähdekritiikkiä noudattaen.

Edellä esiteltyjä dokumentteja ja edellä kuvattua dokumenttianalyysi toteutetaan Bowenin (2009) kuvaaman prosessin mukaisesti. Aluksi dokumentteihin on tutustuttu ylätasolla, luoden yleiskuva ja ymmärrys dokumenteista. Tämän jälkeen dokumentteihin on perehdytty huomioiden tutkimuskysymysten kannalta relevantit sisällöt. Viimeisenä vaiheena tunnistetut keskeisimmät sisällöt analysoidaan peilaten teoreettiseen viitekehykseen. Teemojen valinta on tehty abduktiivisesti, eli aineiston pohjalta on tunnistettu teemoja, esimerkiksi johtamisen kokonaisuus, joka on noussut esiin useissa dokumenteissa. Tämän jälkeen tutkimuskysymysten kannalta keskeisimmät teemat on nostettu analyysiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tämän tutkielman dokumenttianalyysissä on keskitytty teemoihin, jotka ovat strategian tavoitteet, toimijoiden vastuunjako, yhteiskunnan resilienssi sekä monitoimijayhteistyön kuvaukset. Näiden teemojen kautta tuotettu analyysi tuottaa vastauksia tutkimuskysymyksiin strategisen ohjauksen näkökulmasta. Edellä kuvattu teemoittelu on muodostettu tätä tutkielmaa varten aineistoon perehtymisen jälkeen.

Laadullista analyysia hyödynnettiin kyselytutkimuksessa tuottamaan syvällisempää tietoa. Kyselytutkimuksen avoimet vastaukset tuottavat ainutlaatuista tietoa, jota ei voida saada strukturoiduilla kysymyksillä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Avoimilla vastauksilla saadaan tuotettua syvällisempää ja vastaajan omakohtaisempaa tulkintaa kysyttävästä teemasta verrattuna pelkkiin strukturoituihin kysymyksiin. Laadullista analyysia pystytään hyödyntää monimuotoisten materiaalien analyysissa, mikä tekee siitä sopivan menetelmän myös kyselytutkimuksen avointen vastausten tulkintaan (Vuori, 2025). Tutkielmassa oleellisia avoimia kysymyksiä ovat muun muassa toimeenpanon käytännön kuvaukset, kuten kysymyksessä 14, ja kehitysehdotukset, kuten kysymyksessä 25. Vastauksien analyysivaiheessa avointen kysymysten vastaukset teemoitettiin. Teemoittelu toteutettiin avointen vastausten osalta myös abduktiivisesti. Ensiksi kysymyksien kattoteemana toimi yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 timanttimallin teemat (Valtioneuvosto, 2025), jonka jälkeen näistä johdettiin tutkimuskysymysten kannalta keskeiset temaattiset kokonaisuudet. Johdettujen teemojen yksiselitteinen jakaminen timanttimallin yksittäisten

teemojen mukaisesti on mahdotonta vastaajien eri sektoritaustojen takia. Taulukon johdetut teemat jakautuvat siis kaikkien timanttimalin teemojen alle. Teemoittelu on kuvattu alla olevassa Taulukossa 2.

**Taulukko 2. Avointen vastausten teemoittelu**



## 4.2 Määrällinen analyysi

Määrällinen eli kvantitatiivinen analyysi on tässä tutkielmassa tarkastelutapa, jossa ilmiötä tutkitaan numeerisen aineiston avulla tilastollisin menetelmin (Vilka, 2007; Jyväskylän yliopisto, 2026a). Määrällisen analyysin tavoitteena on kuvata tutkittavaa ilmiötä numeerisesti ja mahdollistaa yleistysten tekeminen aineistosta (Vilka, 2007). Tässä tutkimuksessa määrällistä analyysimenetelmää on hyödynnetty kyselytutkimuksen strukturoiduissa kysymyskokonaisuuksissa. Näistä saatu aineisto tuottaa mitattavaa dataa vastaajien näkemyksistä yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n toimeenpanon eri tasoilla ja toiminnoissa.

Määrällisen aineiston analyysi toteutetaan deskriptiivisenä eli kuvailevana analyysinä, jossa tulkinta keskittyy frekvensseihin, prosenttijakaumiin ja keskiarvoihin (Jyväskylän Yliopisto, 2026a). Deskriptiivinen analyysi soveltuu erityisesti silloin, kun halutaan antaa yleiskuva vastaajien näkemyksistä ja tunnistaa keskeisimmät aineistojakaumat (Jyväskylän Yliopiston, 2026a). Tässä menetelmässä taustatiedoilla on suuri merkitys tutkimuksen relevanttiudelle. Taustatietojen kerääminen mahdollistaa eri vastaajien näkökulmien vertailun esimerkiksi eri sektorien vastaajien välillä tarkasteltaessa turvallisuusstrategian toimeenpanoa (Vilkkä, 2007).

Tutkielman määrällisenä aineistona toimii kyselytutkimuksella kerätty aineisto. Kyselytutkimus on menetelmä, jossa tietyin kriteerein valitulta ihmisjoukolta kysytään vastauksia samoihin kysymyksiin (Jyväskylän Yliopisto, 2026b). Kyselytutkimus on soveltuva menetelmä, kun halutaan selvittää valikoidun joukon käsityksiä, mielipiteitä ja näkemyksiä systemaattisella ja empiirisellä tavalla (Anttila, 2014). Kyselyn joukko on valikoitu yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025-lausuntoon osallistuneiden organisaatioiden pohjalta. Joukon valinta on perusteltua, koska heillä on omakohtainen suhde edustamansa organisaation kautta strategian sisältöön ja kehittämiseen, mikä tekee heidän näkemyksistään erityisen relevantteja tutkimuksen kannalta. Määrällisellä analyysillä luodaan yleiskuva vastaajien näkemyksistä, mikä muodostaa pohjan syvällisemmälle analyysille.

Tutkielmassa käytetyssä kyselylomakkeessa on kolmentyyppisiä strukturoituja kysymyksiä: taustatietokysymyksiä, Likert-asteikollisia kysymyksiä ja kyllä/ei-kysymyksiä. Taustatietokysymyksillä saadaan käsitys vastaajajoukon rakenteesta, kuten iästä, koulutuksesta ja edustetusta sektorista (Heikkilä, 2008). Kyselylomake sisältää erityyppisiä kysymyksiä, jotka tuottavat erilaista tietoa. Likert-asteikko on tavallisesti neljä- tai viisiportainen järjestysasteikollinen mittari, jossa vastaaja ottaa kantaa esitettyihin väittämiin (Heikkilä, 2008). Kyllä/ei-kysymykset ovat dikotomisias eli kaksiluokkaisia kysymyksiä, joiden avulla saadaan selkeitä frekvenssitietoja tietyistä käytänteistä tai kokemuksista (Heikkilä, 2008). Kysely on pyritty rakentamaan loogisesti siten, että se etenee taustatiedoista stra-

tegian tuntemukseen, resilienssin arviointiin ja toimeenpanon tarkasteluun. Strukturoiduilla ja avoimilla kysymyksillä haetaan luonnollisesti erilaista aineistoa. Strukturoitujen kysymysten avulla tuotetaan määrällistä analyysia, ja avointen kysymysten aineistolla laadullista analyysia (Tietoarkisto, n.d.) Keskeisiä Likert-asteikollisia osioita ovat esimerkiksi strategian tuntemisen arviointikysymyksessä 7 ja toimeenpanon välineet kysymyksessä 13.

Tutkielman määrällisen aineiston tuottava kyselytutkimus toteutettiin 18.2.2026-8.3.2026. Kysely lähetettiin yhteensä 103 vastaajalle, joista erillisiä organisaatioita oli 94. Nämä organisaatiot ovat olleet osana yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n lausuntoprosessia. Kysely pyrittiin lähettämään kaikille lausuntojakelun piirissä olleille organisaatioille, mutta aikarajoitteiden vuoksi kaikkien organisaatioiden yhteyshenkilöä tai tutkimuslupaa ei ollut mahdollista selvittää. Kyselyyn vastasi 30 eri organisaatioiden edustajaa, ja vastausprosentiksi muodostui 29,13 %. Vastaajat edustivat 5 eri sektoria, jotka olivat valtionhallinto, aluehallinto, kunnat, järjestöt ja hyvinvointialueet.

Kyselytutkimuksen otoskoko 30 on suhteellisen pieni. Määrällisessä tutkimuksessa suositeltava havaintoyksiköiden vähimmäismäärä on 100, jos käytetään tilastollisia menetelmiä (Vilkka, 2007). Pieni otoskoko rajoittaa tilastollisten yleistysten tekemistä. Tämän takia tuloksia tulee tulkita ensisijaisesti vastanneiden organisaatioiden näkemyksinä eikä laajempiin perusjoukkoihin yleistettävänä (Heikkilä, 2008). Lisäksi on huomioitava kokonaisuuden spesifisyys ja asiantuntijoiden määrän rajallisuus.

### **4.3 Tutkimuksen eettisyys**

Tutkimusetiikka on oleellinen ja kiinteä osa tutkimusprosessia ja sen on toteuduttava tutkimuksen kaikissa vaiheissa (Vuori, 2021). Tässä tutkielmassa noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023) hyvän tieteellisen käytännön ohjeita. Näiden ohjeiden

mukaisesti tutkimuksen tulee perustua luotettavuuteen, rehellisyyteen, arvostukseen ja vastuunkantoon.

Tutkimuksissa, jotka kohdistuvat ihmiseen, on lähtökohtana aina muistaa ihmisarvon, oikeuksien ja vapaaehtoisuuden kunnioittaminen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s. 8–9). Tutkittavalla on oikeus tietoon perustuvaan suostumukseen, riittävä tieto tutkimuksesta ja oikeus keskeyttää tutkimus (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s. 8–9). Tämän tutkielman kyselytutkimuksessa on huolehdittu näistä asioista saateviesteissä ja kyselyn tarkoitus ja taustatiedot -osiossa (Liite 1–4). Niissä on kerrottu tutkimuksen tarkoitus, aineiston käsittelytapa sekä osallistumisen vapaaehtoisuus ja anonymiteetti.

dokumenttiaineisto osalta aineisto on koostunut julkisesti saatavilla olevista materiaaleista, ja niihin ei ole tarvinnut erillistä tutkimuslupaa. Aineiston käsittelyssä ja hallinnassa on noudatettu huolellista ja lähdekriittistä työskentelytapaa: virallisten strategioiden ja dokumenttien edustama näkökulma ja julkaisijan näkökulma on huomioitu tutkimuksessa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023). Lisäksi tutkielman teon läpi on noudatettu systemaattista tiedonhaun prosessimenetelmää, ja lähteiden luotettavuutta, tieteellistä tasoa ja ajantasaisuutta on tarkasteltu kriittisesti (Tritonia, 2025).

Huomioiden edellä mainitut tutkimuksen eettiset tekijät, on syytä kuvata myös tutkimuksessa käytettyjen tekoälykielimallien käyttöä. Tässä tutkielmassa tekoälymalleja on hyödynnetty seuraavissa toiminnoissa: lähteiden etsimisessä, aineiston analysoinnissa, oikeinkirjoituksen tarkistamisessa sekä tekstin kääntämisessä englannista suomeen. Käytetyt tekoälysovellukset ovat olleet Anthropicin Claude-kielimalit (Opus 4.5 ja Sonnet 4.5), DeepL, ChatGPT (5.3) sekä Copilot (GPT-5). Tekoälyä ei ole hyödynnetty tutkielman varsinaisen tekstin tuottamiseen, vaan tutkielman teksti on kirjoittajan omaa. Tekoälyä on käytetty Vaasan yliopiston tekoälyn käyttöä opetuksessa ja oppimisessa koskevien ohjeiden mukaisesti (Vaasan yliopisto, 2023).

## 5 Tulokset ja analyysi

Tässä luvussa esitellään ja analysoidaan tutkielmassa tehdyn kyselytutkimuksen sisältö. Varsinainen tulosten tulkinta ja peilaaminen tutkielman teoreettiseen viitekehykseen toteutetaan luvussa 6. Tarkoituksena on muodostaa kokonaiskuva siitä, miten yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 edistää resilienssiä monitoimijayhteistyöllä, mikä on yhteistyön rooli hajautetussa toimeenpanossa sekä mitkä ovat keskeisimmät haasteet ja kehittämistarpeet.

### 5.1 Aineiston kuvaus ja vastaajien taustatiedot

Tässä osiossa esitellään kyselytutkimuksen aineiston perustiedot. Kuten luvussa 4.2 on todettu, kyselytutkimus toteutettiin 18.2.2026–8.3.2026. Kysely lähetettiin yhteensä 103 vastaajalle, joista erillisiä organisaatioita oli 94. Vastausprosentti oli 29,13 %, eli kyselyyn vastasi 30 henkilöä. Seuraavaksi kuvataan tarkemmin vastaajien taustoja. Tutkimuksessa kerättiin vastaajien taustatietoa tutkimuksen koherenttiuden varmistamiseksi. Vastaajien taustatiedosta kerättiin sukupuoli, ikäryhmä ja koulutus.

Vastaajista miehiä oli 66,7 %, naisia 30 % ja 3,3 % ei halunnut määritellä sukupuoltaan. Vastaajien iästä dataa kerättiin ikäryhmittäin. 40 % vastaajista ilmoitti olevansa iältään 50–59 vuotta, mikä oli suurin vastaajaryhmä. 40–49-vuotiaiksi itsensä ilmoittivat 30 % vastaajista, 26,7 % vastaajista ilmoitti olevansa 60 vuotta tai vanhempia ja 30–39-vuotiaita oli 3,3 %. Kukaan vastaajista ei ilmoittanut olevansa alle 30-vuotias.

Vastaajien koulutustasossa korostui selvästi ylempi korkeakoulututkinto, jonka ilmoitti suorittaneensa 76,7 %. Alempi korkeakoulututkinto oli 13,3 %:lla vastaajista ja tieteellinen jatkotutkinto 16,7 %:lla. Yhdellä vastaajalla (3,3 %) oli toisen asteen tutkinto. Huo-

mioitavaa on, että vastaaja on voinut valita useamman kuin yhden koulutustason. Vastaajilta edustamastaan organisaatiosta. Organisaatiotyyppejä vertailtaessa vastaajat jakautuivat seuraavasti: 34,2 % kertoi edustavansa järjestöjä tai yhdistyksiä, 30 % valtionhallintoa ja 23,3 % aluehallintoa. 3,3 % kertoi edustavansa kuntaa tai kaupunkia, ja kaksi vastaajaa ilmoitti taustaorganisaatiokseen hyvinvointialueen.

Vastaajien alueellista jakautumista tarkasteltiin kysymällä vastaajien työpaikan pääasiallista sijaintia. Selkeä enemmistö vastaajista työskenteli Uudellamaalla (73,3 %). Loput vastaajista jakautuivat useille eri alueille: Pirkanmaalla työskenteli 6,7 %, ja yksittäisiä vastaajia (3,3 %) oli Varsinais-Suomesta, Päijät-Hämeestä, Etelä-Savosta, Pohjois-Pohjanmaalta, Kainuusta sekä Pohjois-Savosta. Muilta alueilta ei ollut vastaajia.

Vastaajien taustatieto -osiossa kerättiin myös tietoa siitä, miten vastaajat ovat osallistuneet yhteiskunnan turvallisuusstrategian suunnitteluun, jalkauttamiseen tai hyödyntämiseen. Vastaajista merkittävä enemmistö, 80 %, ilmoitti osallistuneensa yhteiskunnan turvallisuusstrategian suunnitteluun, jalkauttamiseen tai hyödyntämiseen. 10 % ei ollut osallistunut edellä mainittuihin toimintoihin ja 13,3 % ei osannut sanoa. Halutessaan vastaaja on voinut valita myös useamman kuin yhden vastausvaihtoehdon.

Aineistosta ja vastaajien taustoista yhteenvetona on, että aineisto tarjoaa monipuolisen näkökulman yhteiskunnan turvallisuusstrategian toimeenpanoon. Vastaajien korkea koulutustaso ja osallistumiskokemus luovat uskottavan pohjan heidän ymmärrykselleen ja tiedolleen yhteiskunnan turvallisuusstrategiasta. Kuten metodologiassa (luku 4.2) todettiin, otoskoon pienuus rajoittaa tilastollisten yleistysten tekemistä, mutta aineiston laadullinen informaatioarvo on korkea. Seuraavissa alaluvuissa syvennytään vastaajien näkemyksiä strategian tuntemuksesta ja soveltamisesta.

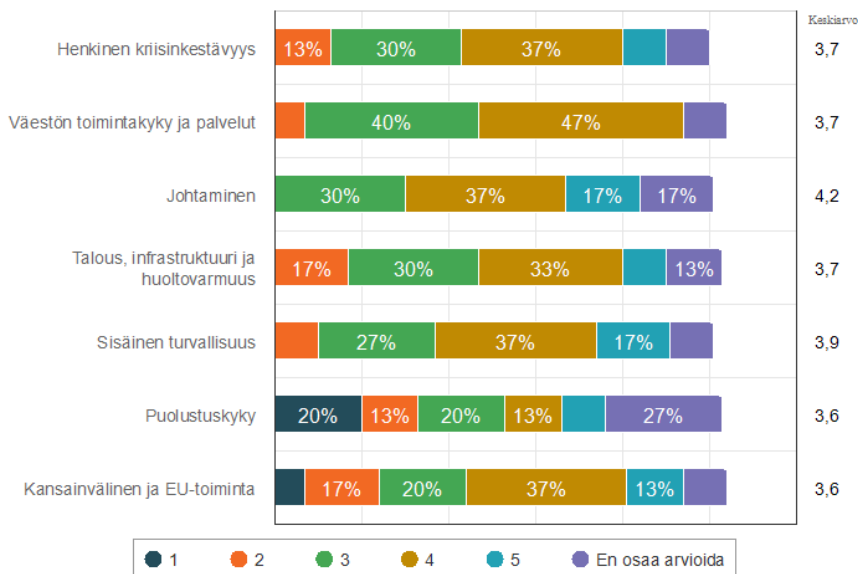
## 5.2 Strategian tunteminen ja soveltaminen käytännössä

### 5.2.1 Henkilökohtainen taso strategiaan

Tämä osio käsittelee vastaajien yhteiskunnan turvallisuusstrategian tuntemusta sekä strategian soveltamista käytännön työssä. Vastaajien keskuudessa strategian tuntemus oli hyvä kysymyksen 7 perusteella (4,2/5), mutta timanttimallin osa-alueiden toteutuminen omassa työssä vaihteli merkittävästi, mikä huomattiin kysymyksessä 8, (3,8/5). Strategian soveltamiseen käytännössä vaikuttivat vastaajien oman organisaation tehtäväkenttä sekä se, mihin timanttimallin osa-alueisiin työ suoraan kytkeytyy avoimen kysymyksen 9 perusteella. Lisäksi tuloksia verrataan yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025-dokumentin kuvauksiin.

Strategian tuntemista kysyttiin kysymyksessä 7 ja se oli keskiarvoltaan 4,2 asteikolla 1–5 (1 = en tunne lainkaan, 5 = tunnen erittäin hyvin). Vastaajien yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n tuntemus on siis hyvä. Vastaajista huomata myös, että 47 % vastasi tuntevansa yhteiskunnan turvallisuusstrategian erittäin hyvin, 30 % vastaajista antoi arvosanan 4 ja 23 % arvosanan 3. Tämä osoittaa, että vastaajat pitävät ymmärrystään korkeana. Merkillepantavaa on myös se, että yhtäkään vastausta ei ollut asteikolla 1 tai 2, mikä puolestaan osoittaa vastaajien olevan kaikkien osalta omasta mielestään aiheeseen perehtyneitä.

Kysymyksessä 8 vastaajia pyydettiin arvioimaan timanttimallin osa-alueiden toteutumista omassa työssä. Kokonaisuudessaan kaikkien timanttimallin osa-alueiden toteutumisen keskiarvo oli 3,8 asteikolla 1–5 (1 = ei toteudu lainkaan, 5 = toteutuu erittäin hyvin). Vastauksia arvioidessa merkillepantavaa on vastausten jakauman laajuus, joka esitetään seuraavassa kuviossa.



**Kuva 4. Elintärkeät toiminnot – vastaajien arviot.**

Kuvan 4 perusteella vastaajien välillä on selkeitä eroja. Vastausten perusteella vastaajien tietotaitoon vaikuttavat heidän specialiteettinsa sekä se, minkälaisissa työtehtävissä he työskentelevät. Esimerkiksi timanttimalin teema ”kansainvälinen ja EU-toiminta” on kerännyt vastauksia kaikille asteikon vaihtoehdoille ja saanut puolustuskyvyn ohella alhaimman keskiarvon (3,6). Toisaalta timantin osa-alueista johtaminen on saanut vastaajilta keskiarvon 4,2, joten vastaajajoukolla on siitä korostuneen hyvä ymmärrys. Tämä voi osaltaan kuvastaa vastaajien asemaa omissa organisaatioissaan. Vastauksissa tulee myös huomioida se, että monet osa-alueet ovat keränneet vastauksia ”en osaa arvioida”, mikä heijastelee sitä, etteivät nämä teemat kosketa kaikkien vastaajien päivittäistä työtä.

### 5.2.2 Strategia organisaation toiminnassa

Strategian tuntemiseen haluttiin kyselytutkimuksessa syventyä edelleen. Vastaajilta kysyttiin kysymyksessä 9, miten yhteiskunnan turvallisuusstrategia näkyy käytännössä heidän organisaationsa toiminnassa. Vastauksia avoimeen kysymykseen tuli 25 kappaletta.

Vastaajien avoimista kommenteista nousi esille teemoina yhteiskunnan turvallisuusstrategian ohjaus- ja strategiaviitekehys yhteensä 12 kertaa. Lisäksi kokonaisturvallisuus ja huoltovarmuus organisaatiossa konkreettisesti näyttäytyivät 10 vastauksessa. Näiden lisäksi esiin nousseita teemoja olivat viranomaisten ja vapaaehtoisten yhteistyö (7 kertaa), valmiussuunnittelu ja varautuminen (10 kertaa), väestön toimintakyky ja henkinen kriisinkestävyys (6 kertaa), alueellinen ja paikallinen turvallisuustyö (9 kertaa) sekä vaikuttamis-, tutkimus- ja kehittämistyö (6 kertaa). Näiden huomioiden lisäksi kahdessa vastauksessa yhteiskunnan kokonaisturvallisuus koettiin etäiseksi.

Useimmiten organisaatiot näkivät yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n käytännössä turvallisuustyötä ohjaavana ja strategista viitekehystä tuottavana dokumenttina. Vastaajat kuvasivat sen toimivan kulmakivenä, suunnitteluperusteena tai laajempaa viitekehystenä, joka ohjaa organisaation toimintaa. Eräät vastaajat kuvasivat strategiaa käytännössä seuraavasti:

*”YTS on kulmakivi, jonka nojalla tehdään viranomais- ja julkishallinnon avuksi tuotettavaa vapaaehtoistyötä.”*

*”Organisaation ja hallinnonalan turvallisuustyö, valmius ja varautumistoimet perustuvat YTS:n strategiaan tehtäviin.”*

Huoltovarmuuden ja kokonaisturvallisuuden teemoissa vastaajat kuvasivat olevansa suoraan osa kyseisten teemojen parissa toimivia organisaatioita tai että niiden toiminta kytkeytyi kokonaisturvallisuuteen ja huoltovarmuuteen. Tämä osoittautui käytännön tasolla yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n viitekehyksessä. Vastaajat kuvasivat käytännön näkymiä esimerkiksi seuraavasti:

*”Olemme osa huoltovarmuusorganisaatiota.”*

*”Kannustamme jäsenyrityksiämme omatoimiseen varautumiseen.”*

*”TKI-hankkeissa käsitellään yhteiskunnan huoltovarmuutta edellä mainittujen osa-alueiden lisäksi.”*

Muiden esiin nousseiden teemojen kommentit ja ilmaisutavat olivat samankaltaisia kuin edellä esitetyt esimerkit. Kuitenkin kriittinen suhtautuminen nousi esiin kahdessa vastauksessa, joista toisessa vastaaja totesi:

*”Yhteiskunnan turvallisuusstrategia on valtioneuvoston työn johtamisen väline, ja mielestäni on keinotekoisia ja harhaanjohtavaa ajatella, että tämä strategia voisi näkyä esimerkiksi maakunnan liiton organisaation toiminnassa.”*

Tarkasteltaessa kysymysten 8 ja 9 vastauksia aineistotriangulaatiomenetelmällä suhteessa yhteiskunnan turvallisuusstrategiaan 2025:stä havaita mielenkiintoinen eroavaisuus. Yhteiskunnan turvallisuusstrategian 2025 timanttimallassa kaikki osa-alueet esitetään tasavertaisina kokonaisturvallisuuden pilareina (Valtioneuvosto, 2025). Kyselyn perusteella havaittiin kuitenkin, että käytännössä osa-alueiden toteutuminen vaihtelee merkittävästi vastaajien työssä. Erityisesti puolustuskykyyn liittyvän kokonaisuuden ja kansainvälisen toiminnan osalta vastaajien kokemus jäi heikommaksi. Tämä voi viitata näiden osa-alueiden etäisyyteen siviilitoimijoiden arjesta sekä vastaajien asemaan yhteiskunnan turvallisuusstrategian toimeenpanijoina.

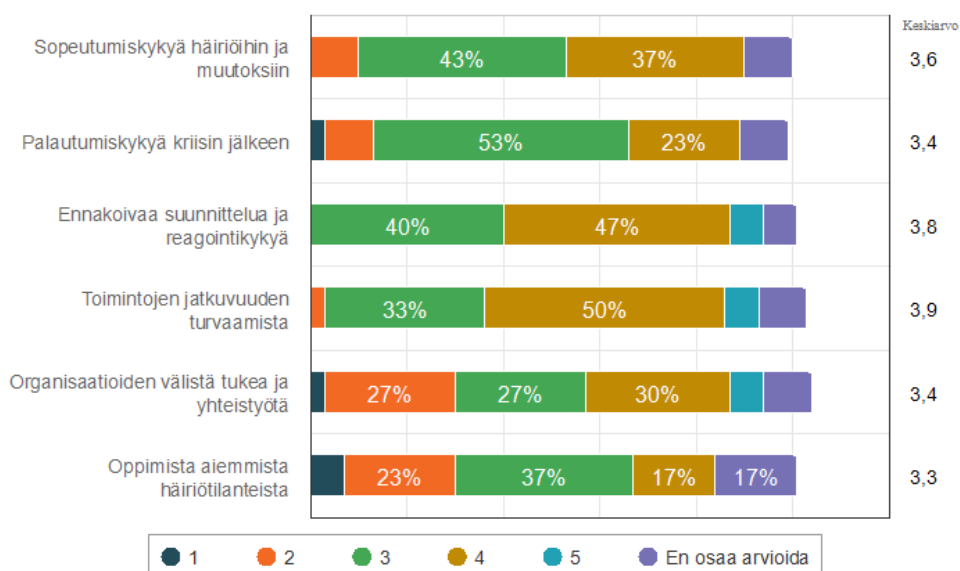
Kokonaisuudessaan vastausten perusteella analyysin tuloksena on, että vastaajien ymmärrys ja tieto ovat laadukkaalla tasolla yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n osalta. Toisaalta on havaittavissa vastaajien osaamisen painottuminen omaan specialiteettiin, mikä tulee huomioida tutkimuksen muita osioita arvioidessa. Tämä kokonaisuus ja esitetyt havainnot luovat pohjan seuraavien alalukujen tutkimuskysymykskohtaiselle analyysille.

### **5.3 Resilienssin edistäminen monitoimijayhteistyöllä**

Seuraavaksi analysoidaan monitoimijayhteistyön ja resilienssin teemoja. Vastaajat arvioivat strategian edistävän resilienssiä kohtalaisesti kysymyksessä 10 (3,5/5), ja timanttimaliin koettiin tukevan resilienssiä tasaisesti vastausten perusteella kysymyksessä 20

(4,0/5). Resilienssiä eniten tukevana osa-alueina nousivat esiin henkinen kriisinkestävyys ja ennakoiva varautuminen kysymyksessä 11, mutta toimeenpanossa tunnistettiin myös merkittäviä pullonkauloja kysymyksessä 12. Lisäksi tuloksia verrataan yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025-dokumentin resilienssikäsitykseen.

Vastaajia pyydettiin kysymyksessä 10 arvioimaan, miten hyvin yhteiskunnan turvallisuusstrategia edistää kuutta resilienssin ulottuvuutta. Arvioitavat resilienssin kokonaisuudet ovat yhteiskunnan turvallisuusstrategiaan tiiviisti kytkeytyviä. Vastaajien antamat tulokset on esitetty seuraavassa kuvassa.



**Kuva 5. Miten hyvin YTS edistää seuraavia resilienssin ulottuvuuksia?**

Vastaajien keskiarvo kaikki teemat huomioiden oli 3,5. Tässä ensimmäisen tutkimuskysymyksen kannalta huomionarvoista on etenkin kysymys, joka mittaa organisaatioiden välistä tukea ja yhteistyötä. Sen keskiarvo 3,4 on lähellä kokonaiskeskiarvoa. Lisäksi huomiota herättää se, että yhteiskunnan turvallisuusstrategian resilienssin edistäminen yhteistyön näkökulmasta on jakanut vastaukset melko tasaisesti asteikon välille 2–4, mutta myös vaihtoehdot 1 ja 5 sekä ”en osaa sanoa” ovat saaneet vastauksia. Onkin mielenkiintoista, kuinka eri tavoin yhteiskunnan turvallisuusstrategian tuki yhteistyölle nähdään. Myöskään yhdenkään osa-alueen kohdalla ei ole havaittavissa erittäin suuria poikkeamia

verrattuna muihin kysymyksiin. Toimintojen jatkuvuuteen ja sen rooliin resilienssin osana vastaajat ovat antaneet korkeimman keskiarvon, 3,9.

Resilienssiä on mahdollista lähestyä myös arvioimalla, miten hyvin yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 tukee timanttimallin osa-alueita. Timanttimallin osa-alueiden teemoja ja kokonaisuutta on mahdollista lähestyä joko resilienssiä tukevana tai vaihtoehtoisesti sitä heikentävänä kokonaisuutena. Kysymyksen 20 vastausten perusteella yksikään tarkasteltu kokonaisuus ei heikennä resilienssiä, vaan tukee sitä. Timanttimallin eri osa-alueista kysyttiin, miten yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 tukee kutakin osa-aluetta, ja vastausten keskiarvo asteikolla 1–5 (1 = erittäin vähän, 5 = erittäin hyvin) oli 4,0. Tämän kysymyksen vastausten osalta merkillepantavaa on, että eri osa-alueiden vastausten vaihteluväli oli vain 3,9 ja 4,3 välillä. Tulkinta on, että vastaajat mieltävät yhteiskunnan turvallisuusstrategian tukevan varsin tasaisesti eri osa-alueita. Tämä on mielenkiintoinen havainto, kun huomioidaan, että esimerkiksi kysymyksessä 8 vastaajien vastaukset hajautuvat osin oman osaamisalueen mukaan, mutta strategian koettu tuki nähdään silti kokonaisvaltaisena.

Kysymyksessä 11 vastaajia pyydettiin kertomaan, mikä strategian osa-alue tukee eniten resilienssiä ja miksi. Avoimeen kysymykseen saatiin vastauksia yhteensä 20 kappaletta. Merkille pantavaa oli, että esiin nousseet teemat jakautuivat suhteellisen tasaisesti. Henkinen kriisinkestävyys mainittiin seitsemässä vastauksessa. Ennakoiva suunnittelu, varautuminen ja reagointikyky nousivat esiin kuudessa vastauksessa, ja samoin huoltovarmuuteen, infrastruktuuriin ja elintärkeisiin toimintoihin liittyvät näkökulmat. Yhteistyö monitoimijaverkostossa mainittiin neljässä vastauksessa, kuten myös koko strategiaa kokonaisuutena korostavat vastaukset. Johtaminen keräsi kolme mainintaa. Vastaajat kuvasivat esiin nousseita teemoja muun muassa seuraavilla tavoilla:

*“Henkinen kriisinkestävyys tukee eniten yhteiskunnan resilienssiä. Kansalaisten kyky toimia ja palautua kriiseistä on ensisijaisen tärkeä yhteiskunnan kannalta.”*

*“Tärkein on periaate, että valmius poikkeusoloista selviytymiseen luodaan normaalioloissa. Kun on aikaa ja voimavaroja suunnitella, kokeilla, epäonnistua ja korjata, voidaan luoda toimintamalleja, jotka kestävät myös kriisitilanteessa.”*

*“Yksikön tasolla viime kädessä kysymys on siitä, onko puhdasta vettä, ruokaa, lämpöä ja sähköä.”*

Kysymyksessä 12 vastaajien kysymyksenasettelua muutettiin suhteessa edelliseen kysymykseen, ja heiltä kysyttiin, onko yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n toimeenpanossa tai yhteistoiminnassa puutteita, jotka heidän mielestään heikentävät resilienssiä. Tämä kysymys keräsi hieman edellistä enemmän vastauksia, yhteensä 23 kappaletta.

Vastaukset osoittivat, että poikkihallinnollinen ja vertikaalinen yhteistyö mielletään keskeiseksi pullonkaulaksi, ja siihen liittyviä mainintoja kertyi kymmenen. Strategian toimeenpanon heikkous ja ohjaavuuden puute keräsivät yhdeksän mainintaa. Järjestöjen ja kansalaisten heikko sitoutuminen nousi esiin seitsemässä vastauksessa. Tiedonkulku ja yhteisen tilannekuvan puutteet mainittiin kuudessa vastauksessa, samoin vastuunjaon ja toimijoiden roolien epäselvyydet. Rakenteelliseen resilienssiin, kuten resursseihin ja infrastruktuuriin liittyviä teemanostoja tuli kahdeksan kappaletta. Vastaajat kuvasivat puutteita muun muassa seuraavasti:

*“Hyvä strategia mutta toimeenpano käytännön tasolla jää usein vajaaksi. Käytännön rajapintojen haasteet laskevat resilienssiä.”*

*“Järjestöjen sitouttaminen on lapsenkengissä. Viranomaiset kuvittelevat, että heillä on kaikki valta ja osaaminen.”*

*“Hallinnonalojen välinen yhteistyö on heikkoa, ja myös vertikaalinen yhteistyö julkishallinnossa on puutteellista.”*

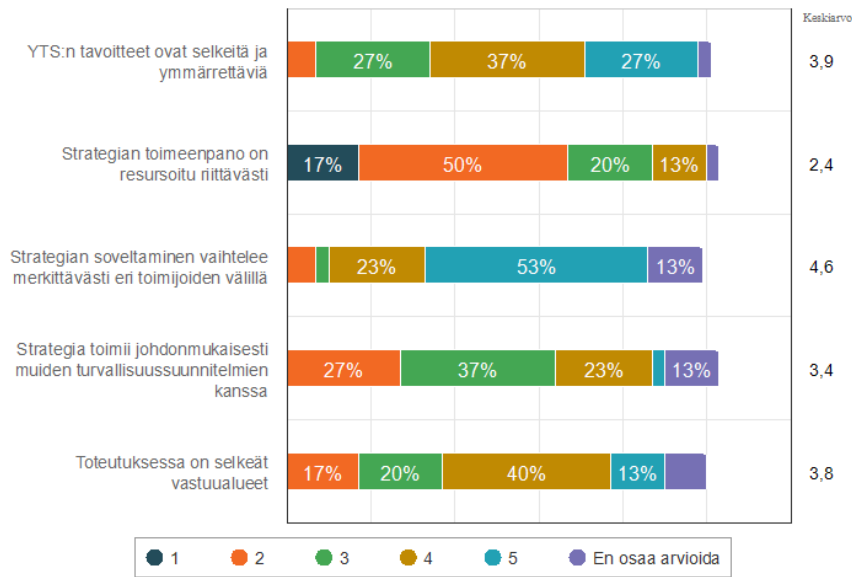
Kyselytutkimuksen resilienssiä käsitteleviä havaintoja on syytä peilata myös yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n resilienssikäsitykseen. Yhteiskunnan turvallisuusstrategian (2025) mukaan yhteiskunnan kokonaisturvallisuus luo perustan resilienssille (Valtioneuvosto, 2025). Kyselytulokset osoittavat, että vastaajat tunnistavat tämän perustan, mutta näkevät sen käytännön toteutumisessa puutteita.

Yhteenvetona vastausten ja kysymyksen 10 keskiarvon (3,5) ja tämän perusteella vastaajien mielestä resilienssiä edistetään kohtalaisesti. Resilienssiä eniten tukevin osa-alueina vastaajat nostivat kysymyksessä 11 esiin henkisen kriisinkestävyyden sekä ennakoivan suunnittelun ja varautumisen. Toisaalta kysymyksessä 12 toimeenpanossa tunnistettiin merkittäviä pullonkauloja: poikkihallinnollisen yhteistyön haasteet, toimeenpanon heikkous sekä järjestöjen heikko sitoutuminen nousivat keskeisiksi resilienssiä heikentäviksi tekijöiksi. Näiden havaintojen teoreettinen tulkinta ja vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen esitetään luvussa 6.

#### **5.4 Monitoimijayhteistyön rooli hajautetussa toimeenpanossa**

Seuraavaksi tutkimuksen kyselyosiota käsitellään monitoimijayhteistyön kautta ja tarkastellaan sen toimivuutta ja kipukohtia hajautetussa toimeenpanossa. Vastaajat kokivat strategian soveltamisen vaihtelevan merkittävästi eri toimijoiden välillä kysymyksessä 13 (4,6/5), ja toimeenpanon resursointi arvioitiin alhaiseksi (2,4/5). Yhteistyö toimii parhaiten yksityisen ja kolmannen sektorin välillä, mutta vertikaalinen ohjaus koettiin heikoimmaksi kysymyksessä 16. Yhteistyörakenteet suurin osa koki osittain selkeiksi tai epäselviksi kysymyksen 18 perusteella. Lisäksi avoimet vastaukset kysymyksessä 14 syventävät käsitystä toimeenpanon käytännöistä.

Toimeenpanoa analysoidaan ensimmäisenä kysymyksen 13 väittämien kautta. Kysymyksessä pyydettiin vastaajia ottamaan kantaa ja arvioimaan erilaisia väittämiä asteikolla 1–5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Väittämät ja vastaukset on esitetty seuraavassa kuvassa.



**Kuva 6. YTS:n tuki osa-alueittain.**

Vastaajissa korostui selkeä jakautuminen vastausten välillä. Vastauksissa on kuitenkin huomioitava, että jokaisella kysymyksellä on oma teemansa, eikä kaikkien kysymysten keskiarvo ole olennainen.

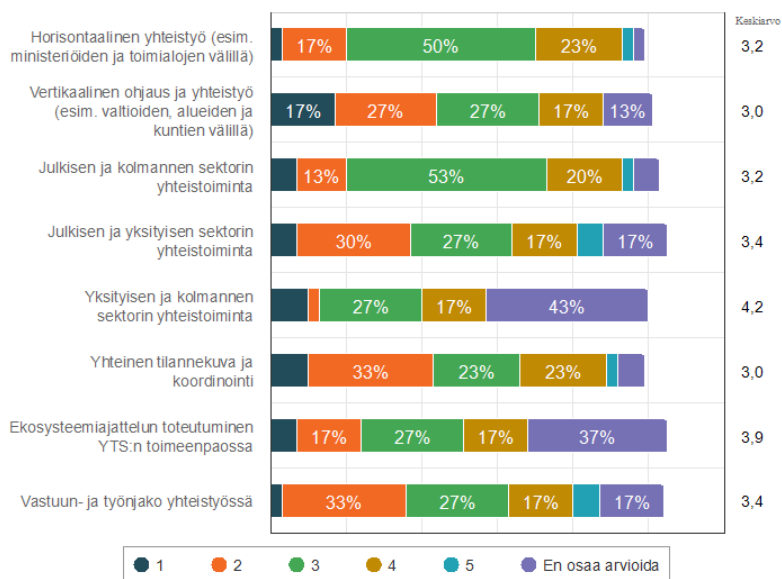
Vastausten perusteella strategian soveltaminen koettiin hyvin vaihtelevaksi eri toimijoiden välillä (4,6). Tämä heijastelee vastaajien tunnetta siitä, että kukin organisaatio toimii saman strategian puitteissa omalla tavallaan. Samalla vastaajien mielestä strategian toimeenpanoon suunnattu resursointi on alhaista (2,4). Muut kysymysten keskiarvot sijoituivat välille 3,4–3,9. Vastaukset osoittavat kokonaisuudessaan, että strategia sinällään koetaan selkeäksi ja ymmärrettäväksi, mutta organisaatiotasolla sen soveltamisessa on eroja ja toimeenpano koetaan aliresursoiduksi.

Monitoimijayhteistyön konkreettisen toimivuuden keskeinen teema on ymmärtää eri tasojen välillä tapahtuva yhteistyö ja sen toimivuus. Tulkittaessa monitoimijayhteistyön konkreettista toimivuutta keskeinen teema on ymmärtää eri tasojen välillä tapahtuva yhteistyö ja sen toimivuus. Kysymyksessä 16 vastaajat arvioivat yhteistyön toimivuutta kahdeksalla eri tasolla.

Analyysin merkitys monitoimijayhteistyössä on suora ja keskeinen, sillä vastauksista on selkeästi arvioitavissa, millä tasoilla yhteistyö toimii parhaiten ja mitkä osa-alueet vaativat eniten kehittämistä hajautetun toimeenpanon onnistumiseksi yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n toimeenpanossa.

Kuten kuva 7 osoittaa, yhteistyö toimii parhaiten yksityisen ja kolmannen sektorin välillä, kun taas heikoimmillaan vastaajien mukaan yhteistyö toimii vertikaalisessa ohjauksessa. Vastaukset osoittavat, että yhteistyö arvioitiin kaikilla tasoilla vähintään tasolle 3,0.

Lisäksi vastausten laaja hajonta eri asteikoille viittaa siihen, että vastaajilla on keskenään erilaisia kokemuksia yhteistyön toimivuudesta.



**Kuva 7. Kuinka toimivaa yhteistyö on seuraavilla tasoilla?**

Yhteistyön rakenteellista selkeyttä ja toimivuutta kysyttiin puolestaan kysymyksessä 18, ja tavoitteena oli selvittää, ovatko yhteistyötä ohjaavat rakenteet selkeitä. Vastauksissa selkeä enemmistö (60 %) vastaajista koki yhteistyötä ohjaavat rakenteet osittain selkeiksi ja 40 % koki ne epäselviksi. Selkeiksi ne koki vain 3,3 %, eli yksi vastaaja, ja samoin yksi vastaaja ei osannut sanoa. Rakenteita analysoimalla ja niiden tulokset huomioimalla pys-

tytään muodostaa käsitys siitä, että yhteistyötä ohjaavat rakenteet voisivat olla toimijoille selkeämmät. Keskeistä on arvioida sitä, kuinka paljon tämä vaikuttaa tosiasiallisesti strategian toteutumiseen huomioiden sen hajautettu toimeenpanorakenne.

Myös monitoimijayhteistyön rooli hajautetussa toimeenpanossa on arvioitava avoimilla kysymyksillä. Kysymyksessä 14 vastaajia pyydettiin kuvaamaan, miten strategian toimeenpano toimii käytännössä heidän organisaatiossaan. Vastauksia kertyi yhteensä 22 kappaletta, ja niistä on koostettu seitsemän teemaa tähän tulkintaan. Strategian integrointi koettiin teemaksi, joka näkyy strategian toimeenpanossa eniten. Vastaajista 9 oli käsitellyt vastauksessaan tätä teemaa. Kahdeksan kertaa varautumisen teema sekä yhteistyön teema nousivat vastauksissa esille. Muita nostettuja teemoja olivat konkreettinen työ strategian parissa (7 kertaa) ja huoltovarmuus (5 kertaa). Kriittisinä kommentteina esiin nousi toimeenpanon toimivuuteen liittyviä puutteita: resursoinnin ja systeemien puute mainittiin 7 kertaa sekä roolien epäselvyys 4 kertaa.

Vastaajien kommentit olivat esimerkiksi seuraavanlaisia.

*“Strategiaan liittyvät tehtävät ovat osa hyväksyttyä toimintasuunnitelmaa ja ne ovat vastuutettu.”*

*“Tunnistettu, mitkä toiminnot ovat huoltovarmuuden kannalta olennaisia.”*

*“Hyvin vaihtelevasti. Systemaattista toimeenpanoa ei käytännössä ole.”*

Kysymyksen 14 vastaukset tukevat kokonaisuudessaan määrällisten vastausten havainnot siitä, että resursoinnin ja selkeyden osalta on kehitettävää, mutta strategian ydin eli kokonaisturvallisuus, on selkeästi vastaajien keskiössä strategisessa toimeenpanossa.

Monitoimijamallilla on suora yhteys yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n toimeenpanoon. Strategian toimeenpano on jaettu lukuisille eri toimijoille ja tasoille (Valtioneuvosto, 2025). Luvussa 5.4 kuvatut kysymykset osoittavat sen todella olevan osa strategiaa.

Yhteenvetona on, että monitoimijayhteistyöllä on keskeinen rooli yhteiskunnan turvallisuusstrategian hajautetussa toimeenpanossa, mutta yhteistyön toimivuus vaihtelee merkittävästi eri tasoilla ja sektoreilla. Näiden analyysien teoreettinen tulkinta Collaborative governance -teorian valossa esitetään luvussa 6.

## 5.5 Strategian haasteet ja kehittämistarpeet

Tässä alaluvussa analysoidaan strategian keskeiset haasteet ja kehittämistarpeet. Keskeisimmiksi haasteiksi nousivat resurssien vaje kysymyksessä 15, (8 mainintaa) sekä koordinaation ja johtamisen puutteet (7 mainintaa). Kehittämistarpeina korostuivat erityisesti poikkihallinnollinen yhteistyö ja roolien selkeys kysymyksessä 17. Haasteista huolimatta vastaajat pitivät strategiaa hyvin tarpeellisena (4,6/5). Lisäksi käydään läpi suhdetta yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025-dokumentin tavoitteisiin.

Strategian haasteita ja kehittämiskohtia tutkittaessa, on hyvä lähtökohta tarkastella vastaajien ajatuksia strategian pullonkaloista eli kohdista, joissa strategian edistäminen tai sen toiminta tyrehtyy. Kysymyksessä 15 vastaajia pyydettiin arvioimaan strategian keskeisimpiä haasteita ja pullonkaloja käytännön strategian jalkauttamisessa. Tähän kysymykseen tuli kaikkiaan 22 vastausta.

Vastauksissa eniten esille nousut teemakokonaisuus liittyi resursseihin. Kahdeksassa vastauksessa teema kietoutui resurssihaasteisiin. Resursseissa taloudelliset ja henkilöstöön liittyvät teemat olivat keskiössä, kuten eräs vastaajista on todennut:

*”Se että viranomaiset eivät aina tunnista strategian tavoitteita tai vaikka tunnis-  
taisivat, ei ole resursseja toimia sen mukaisesti.”*

Myös johtamiseen liittyvät haasteet nousivat esille seitsemässä vastauksessa. Vastaajat kokivat, että esimerkiksi koordinaatiossa ja johtamisessa tulisi olla enemmän laatua. Epäselvien vastuiden ja vastuurakenteiden teema esiintyi kuudessa vastauksessa, samoin yhteistyön puute ja toiminnan siiloutuminen. Tällaisia esimerkkejä nousi vastauksissa:

*“Tiedonkulku muiden organisaatioiden välillä, siiloutuminen.”*

*“Yhteensovittaminen ontuu. Vastuut käytännön toteutuksesta ovat hämärät. Toimeenpanoa ei johdeta toimivaltuuksien mukaisesti.”*

Muut mainitut teemat olivat strategian tunnettavuus, joka mainittiin neljässä vastauksessa, sekä kansalaisyhteiskunnan heikko integrointi kolmessa vastauksessa. Kahdessa vastauksessa strategia koettiin liian yleisluonteiseksi.

Avoimien vastustukset osoittavat, että myös resursseihin liittyvät kysymykset koettiin pullonkauloiksi. Nämä havainnot tukevat osion 5.4 tuloksia resursoinnin riittämättömyydestä ja rakenteiden epäselvyydestä.

Kysymyksessä 17 jatkettiin haasteiden ja kehitystä kaipaavien asioiden tarkastelua. Vastaajilta kysyttiin, mikä verkostojen tai yhteistyön osa-alue kaipaa eniten kehittämistä. Avoimeen kysymykseen tuli 20 vastausta, ja eniten kehittämistarpeita kohdistui koordinaatioon ja johtamiseen (10 vastausta). Vastaajien mielestä koordinaatio on tällä hetkellä puutteellista, ja siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Eräs vastaajista kuvasi tilannetta seuraavasti:

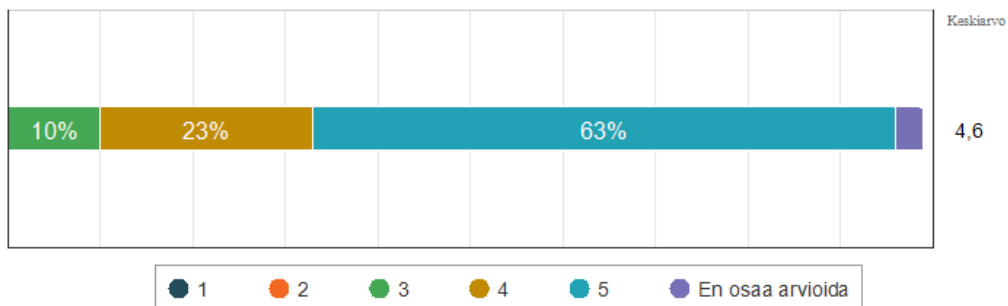
*“Kokonaiskoordinaatio on se, mikä puuttuu, ihan ylätasolta.”*

Myös yhteistyö vertikaalisessa ja poikkihallinnollisessa toiminnassa nousi esille seitsemässä vastauksessa. Vastaajat korostivat erityisesti näitä yhteistyöhön liittyviä kehittämisteemoja:

*”Hallinnon tasojen välinen yhteistyö poikkihallinnollisesti. Poikkihallinnollinen ohjaus keskushallinnon tasolta.”*

Yksityisen sektorin ja kansalaisyhteiskunnan rooli nousi esiin kuudessa vastauksessa, ja roolien selkeys yhdessä alueellisten rakenteiden kanssa mainittiin viidessä vastauksessa kehittämistä vaativana teemana. Lisäksi yleistä kehittämistä ja toimintakulttuuria käsiteltiin viidessä vastauksessa. Vastauksissa on mielenkiintoista, että verkostojen tai yhteistyön kehittämistarpeissa vastaajat eivät nostaneet esille merkittävässä määrin yhteistyöhön kohdennettavien resurssien lisäämistä, vaikka resurssit ovat muuten olleet keskeinen teema osiossa 5.5.

Vaikka tutkimuskysymys asettaa arvioinnin haasteiden ja kehittämistarpeiden kontekstiin, on syytä tarkastella kokonaisuutta myös hieman toisesta näkökulmasta. Haasteista ja kehittämistarpeista huolimatta vastaajat pitävät strategiaa tarpeellisena. Kysymyksessä 24 vastaajia pyydettiin arvioimaan, tarvitaanko tulevaisuudessa tämänkaltaista strategiaa asteikolla 1–5, ja keskiarvo oli 4,6. Tätä tulosta tukittaessa on selvää, että strategian olemassaoloa ja jatkuvuutta pidetään tärkeänä. Tämä osoittaa myös, että strategian kehittämiselle on vahva pohja. Tutkielman päätösluvussa tähän teemaan syvennyttään tarkemmin.



**Kuva 8. Tarvitaanko tulevaisuudessa YTS:n kaltaista strategiaa?**

Yhteiskunnan turvallisuusstrategia on laaja ja toimijoiltaan vaativa strategia. On siis selvää, että toimijoiden mielestä kaikilta osin ei ole mahdollista onnistua jokaisessa teemassa ja yhteistyön tasossa. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 ei myöskään ole suoraan resursseja ohjaava dokumentti, ja siinä mielessä toimijoiden onnistumista ei suoraan mitata resurssien kautta (Valtioneuvosto, 2025).

Tämä osaltaan näkyykin haasteissa ja kehityksessä, etenkin kun peilataan vastauksia sellaisiin osa-alueisiin, joita ei suoraan käsitellä yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:ssä. Toisaalta yhteistyö ja monitoimijuus ovat koko strategian keskiössä, ja niissä on myös havaittu haasteita.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä tutkielman viimeisessä luvussa kootaan tutkielman keskeiset tulokset ja vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tarkoituksena on törmäyttää tutkielman teoria ja empiria, joiden avulla kootaan vastaus tutkimuskysymyksiin. Tutkielmassa on tarkasteltu yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n roolia resilienssin edistäjänä monitoimijayhteistyön kautta hyödyntäen dokumenttianalyysiä ja kyselytutkimusta. Tuloksia peilataan suhteessa tutkielman teoreettiseen viitekehykseen: Strategy as practice -, Collaborative governance - ja resilienssiteorioihin. Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset esitetään luvussa 6.1. Luvun lopettaa osio 6.2, jossa esitetään tutkielman perusteella käytännön suosituksia ja mahdollisuuksia jatkotutkimukseen.

### 6.1 Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset

Ensimmäinen tutkimuskysymys on **”Miten yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 edistää yhteiskunnan resilienssiä monitoimijayhteistyöllä Suomessa?”** Kysely osoittaa, että hajautetun toimeenpanon mallilla toimiva turvallisuusstrategia 2025 edistää resilienssiä kohtalaisesti: Kaikkien resilienssin ulottuvuuksien keskiarvo on 3,5 asteikolla 1–5. Vastaukset osoittavat, että strategia tukee resilienssiä parhaiten ennakoinnin ja jatkuvuuden kautta, mutta sen kyky tuottaa adaptiivista oppimista jää heikommaksi. Vastauksessa hyödynnetään teoreettista viitekehystä tuomalla teoreettinen kulma kyselyaineiston rinnalle.

Tutkimuskysymyksen kannalta oleellista on hahmottaa kokonaisuus Walkerin ym. (2004) mallin kautta. Mallin mukaan kokonaisvaltainen resilienssi edellyttää absorptio-, adaptaatio- ja transformaatiokykyjen samanaikaista kehittämistä. Peilaten Walkerin ym. (2004) mallia kyselytutkimuksen tuloksiin yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 tukee erityisesti absorptiokykyä, eli kykyä kestää häiriöitä ja varmistaa toimintojen jatkuvuus.

Sen sijaan haasteita vaikuttaisi syntyvän tilanteissa, joissa vaaditaan adaptaatiokykyä. Adaptaatiokyky edellyttää oppimista ja mukautumista kokemusten perusteella. Näiden huomioiden perusteella Strategy as practice -teorian näkökulmasta tämä on merkittävä havainto. Strategy as practice -mallissa strategian tulisi olla aktiivisesti työskentelyssä oleva malli, ei ylhäältä annettu dokumentti, jossa ei ole oppimismekanismeja (Whittington, 2006). Useat vastaajat kuvasivatkin strategiaa toimintaa ohjaavaksi, eivätkä kehittäväksi.

Resilienssin ja monitoimijayhteistyön välistä suhdetta tarkasteltaessa tulokset ovat monimuotoisia. Organisaatioiden välistä tukea ja yhteistyötä arvioitaessa vastausten keskiarvo oli hyvin lähellä samaa tasoa kuin strategian tuki resilienssin ulottuvuuksiin; keskiarvo oli 3,4. Oleellista on huomata, että hajonta vastausten välillä oli huomattavaa. Lisäksi vastaajat nostivat kysymyksessä 11 esille henkisen kriisinkestävyyden ja ennakoivan suunnittelun resilienssiä eniten tukevia osa-alueina. Molemmat ovat yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:ssä nimenomaan monitoimijuuteen perustuvia kokonaisuuksia. Monitoimijayhteistyöllä on siis suora vaikutus yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n resilienssiin. Collaborative governance -teorian mukaan tällaisen yhteistyön onnistuminen edellyttää luottamusta ja jaettua motivaatiota toimijoiden välillä. Jotta hajautettu toimeenpano toimisi ja kohottaisi resilienssiä, yhteistyön tulisi olla korkealla tasolla kaikissa suhteissa. Tulosten perusteella nämä edellytykset toteutuvat vaihtelevasti, mikä osaltaan kertoo resilienssin olevan jokseenkin hyvällä tasolla.

Yhteenvetona ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta on, että yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 edistää resilienssiä kohtalaisesti monitoimijayhteistyön kautta. Strategia luo viitekehyksen hajautetulle toimeenpanolle, jonka puitteissa yhteistyö ja strategian yhteinen toimeenpano korostuvat. Strategia tukee resilienssiä ennakoivassa ja suunnittelevassa toiminnassa. Resilienssin syvempi ulottuvuus, eli kyky oppia ja mukautua, jää kuitenkin heikommalle tasolle. Tämä viittaa siihen, että strategian potentiaali resilienssityökaluna ei täysimääräisesti realisoidu hajautetussa toimeenpanossa.

Seuraavaksi vastataan toiseen tutkimuskysymykseen **”Mikä on monitoimijayhteistyön rooli yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n hajautetussa toimeenpanossa?”** Kyselytutkimuksen tulokset osoittavat, että monitoimijayhteistyö on strategian toimeenpanon keskeinen rakennusosa. Ilman monitoimijayhteistyötä hajautettu toimeenpano ei ole mahdollinen. Yhteistyön roolia analysoidaan Collaborative governance -teorian ja Strategy as practice -teorian kautta, joiden avulla on mahdollista eritellä sekä yhteistyön rakenteita että sen käytännön toteutumista eri toimijatasoilla.

Kyselytutkimuksen perusteella monitoimijayhteistyö toimii yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n toimeenpanossa pääosin hyvin, mutta yhteistyön laadussa on merkittävää vaihtelua eri tasojen välillä. Laadukkaalla yhteistyöllä on suora vaikutus siihen, millaiseksi monitoimijayhteistyön rooli muodostuu hajautetussa toimeenpanossa. Parhaiten vastausten perusteella yhteistyö toimii yksityisen ja kolmannen sektorin välillä, jonka keskiarvo oli 4,2 asteikolla 1–5. Puolestaan vertikaalinen ohjaus hallinnon eri tasojen välillä sai heikoimman arvion, 3,0. Tällainen ero viittaa siihen, että hierarkkisesti asetetut roolit eivät suoraan edistä yhteistyön toteutumista. Voidaan myös arvioida, että toimijoiden itsestään lähtevä yhteistyöhalu edistää sitä parhaiten. Asiassa on hyvä kiinnittää huomiota myös siihen, että vastausten keskiarvot ovat suhteellisen hyviä, joten kokonaisuudessaan mallissa ei ole yksittäistä suurta haastetta.

Collaborative governance -teorian kautta asiaa tarkasteltaessa onnistuminen edellyttää selkeitä institutionaalisia rakenteita, riittäviä resursseja ja toimijoiden välistä luottamusta (Ansell & Gash, 2008). Kun tätä arvioidaan kyselyn pohjalta, kokonaisuus toteutuu vain osittain. Yhteistyötä ohjaavat rakenteet koettiin osittain selkeiksi 60 %:n ja epäselviksi 40 %:n mielestä, mikä viittaa haasteisiin ja puutteisiin niin institutionaalisissa rakenteissa ja suunnittelussa kuin toteutuksessa. Lisäksi vastaajien vastauksissa nousee toistuvasti esille liian alhaiset resurssit strategian eri toimien toteuttamiseen. Tämä heikentää Emersonin ym. (2012) kuvaamaa yhteistä toimintakapasiteettia. Ilman riittäviä resursseja ja selkeitä rakenteita monitoimijayhteistyön potentiaali jää käytännössä vajaaksi.

Strategian toimeenpanossa monitoimijayhteistyö on merkittävässä roolissa, mitä kuvaa strategian hajautettu toimeenpanomalli ja hyvin monien eri organisaatioiden ja hallinnon tasojen tuominen strategian piiriin (Valtioneuvosto, 2025). Tätä tarkastella Strategy as practice -teorian näkökulmasta. Tämän teorian näkökulmasta erityisen merkittävä havainto on, että väitteessä ”strategian soveltaminen vaihtelee merkittävästi eri toimijoiden välillä”, vastaajien keskiarvo on 4,6 asteikolla 1–5. Whittington (2006) korostaa, että strategia ei ole vain ylhäältä annettu suunnitelma, vaan se rakentuu käytännössä niiden toimijoiden kautta, jotka sitä toteuttavat. Kun soveltamisen välille syntyy merkittävää vaihtelua, se tarkoittaa, että strategian käytännöt eriytyvät organisaatiokohtaisesti eikä yhtenäistä toimeenpanoa synny. Balogun ja Johnson (2004) muistuttavat myös keskijohdon roolista strategian välittämisessä eri tasoille. Tulosten strategian välittäminen ei ole organisaatioiden keskijohdossa yhtenäistä. Tämä välittävä rooli on hajautetussa toimeenpanossa epätasainen, mikä osaltaan selittää koordinaation puutteita.

Toisen tutkimuskysymyksen yhteenveto on, että monitoimijayhteistyöllä on keskeinen mutta epätasaisesti toteutuva rooli yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n hajautetussa toimeenpanossa. Yhteistyön toimii parhaiten sektorirajat ylittävässä horisontaalisessa yhteistyössä, kun taas vertikaalinen yhteistyö kohtaa enemmän haasteita. Strategian hajautettu toimeenpano monitoimijayhteistyöllä antaa ainutlaatuisen mahdollisuuden alueiden ja organisaatioiden yksilölliseen tapaan toimia strategian kanssa, mutta ilman riittäviä rakenteita ja resursseja se johtaa toimeenpanon epäyhtenäisyyteen.

Viimeisenä vastataan kolmanteen tutkimuskysymykseen "**Mitkä ovat strategian keskeisimmät haasteet ja kehittämistarpeet?**" Kyselytutkimuksen tulokset osoittavat, että strategian toimeenpanossa esiintyvät haasteet ovat luonteeltaan rakenteellisia. Haasteet eivät kohdistu strategian sisältöön vaan sen käytännön toteutukseen. Haasteita analysoidaan Collaborative governance ja Strategy as practice -teorioilla, joilla eritellään toimeenpanon koordinaatioon, resursointiin ja vastuunjakoon liittyviä puutteita eri toimijatasoilla.

Kokonaisuudessaan kyselytutkimuksen perusteella yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n keskeisimmät haasteet liittyvät kokonaisuudessaan resursseihin, koordinaatioon ja vastuiden epäselvyyteen. Resursseihin liittyvät haasteet esiintyivät useiden kysymyksien vastauksissa, kuten myös koordinaation ja johtamisen puutteet. Vaikka haasteita on, nämä haasteet eivät kuitenkaan kyseenalaista strategian merkitystä: Vastaajat arvioivat strategian tarpeellisuuden keskiarvolla 4,6 asteikolla 1–5. Haasteet kohdistuvat siis toimeenpanoon, eivät strategian sisältöön.

Teoriatasolla Collaborative governance -teorian näkökulmasta havaitut haasteet ovat tunnistettavia. Kuten Ansell ja Gash (2008) korostavat, suunnittelulla ja fasilitatiivisella johtamisella on suuri merkitys. Tämän on keskeinen osa onnistunutta monitoimijayhteistyötä. Aineistossa koordinaation puutteet ja vastuiden epäselvyys korostuivat. Tällaisten elementtien puute viittaa Ansellin ja Gashin (2008) kuvaaman toiminnan vajaaseen toteutumiseen. Emerson ym. (2012) muistuttavat, että yhteisen toiminnan luominen edellyttää riittäviä resursseja ja selkeitä yhteisiä toimintatapoja. Molemmissa näissä kokonaisuuksissa on kyselytutkimuksen perusteella puutteita. Bryson ym. (2015) painottavat fasilitatiivista johtamista tilanteissa, joissa johtajuus ei perustu hierarkiaan, ja juuri tällaisesta mallista on kyse yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n kohdalla hajautetussa toimeenpanossa.

Peilattuna Strategy as practice -malliin havaitut haasteet heijastavat laajempaa jännitettä strategisen dokumentin ja käytännön tekemisen välillä. Whittingtonin (2006) mukaan strategian toteutuksessa on pohjimmiltaan kyse toimijoiden aktiivisesta tulkinnasta ja soveltamisesta omaan kontekstiin sopivaksi. Kyselytutkimuksen aineistosta ilmenee, että strategiaa pidetään paikoin liian yleisluonteisena ja ohjaavana dokumenttina. Tämä viittaa siihen, että dokumentin ja käytännön välinen kuilu on paikoitellen liian suuri. Vartiainen ym. (2013) muistuttavat pirullisista ongelmista ja niiden keskinäisriippuvuudesta, mikä kuvaa hyvin kokonaisturvallisuuteen liittyviä haasteita. Hajautettu ja yhteistyötä ko-

rostava toimeenpano on tällaiselle mallille oikea ratkaisu, mutta ilman riittävää koordinaatiota ja roolien selkeyttä se voi tuottaa siiloutumista sen sijaan, että se vahvistaisi resilienssiä.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastattaessa kyetään toteamaan, että yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n keskeisimmät haasteet ovat luonteeltaan rakenteellisia: Resurssivaje, koordinaation puutteet ja institutionaalisten rakenteiden epäselvyys korostuvat kyselytutkimuksen aineistossa. Teoreettinen viitekehys – Strategy as practice, Collaborative governance sekä resilienssiteoria – tukee näitä havaintoja: hajautettu toimeenpano edellyttää toimiakseen selkeitä rakenteita, riittäviä resursseja ja fasilitatiivista johtajuutta. Strategian vahva koettu tarpeellisuus (ka 4,6) osoittaa kuitenkin, että kehittämiselle on olemassa vahva perusta.

Kun tutkimuskysymyksiin on vastattu, on huomioitava tutkimuksen luotettavuus. Kyselytutkimuksen otoskoko (30 vastaajaa) on alhainen vastausmäärä ja se rajoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä. Tämän vuoksi tuloksia tulee tulkita vastanneiden organisaatioiden edustajien näkemyksinä eikä laajempiin perusjoukkoihin yleistettävänä tuloksina. Myös sektorien edustajien osalta on huomioitava, että yksityisen sektorin ääni on tutkielmassa hyvin pieni ja sen merkitys kokonaisturvallisuuteen on kuitenkin merkittävä. Aineiston alueellinen painottuminen Uudellemaalle (73,3 %) heijastaa lausuntoprosessiin osallistuvien organisaatioiden painottumista Uudellemaalle, mikä rajoittaa alueellisten näkökulmien edustavuutta. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 on koko suomea koskeva dokumentti, joten alueellisessa painottumisessa on huomioitava riski, ettei alueellisia eroja ole voitu tarkastella laajasti. Lisäksi yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:ssä on muistettava, että se kuvaa virallisia tavoitteita ja institutionaalisia prioriteetteja laatijoidensa näkökulmasta, mikä edellyttää lähdekriittistä suhtautumista.

## 6.2 Käytännön suositukset ja jatkotutkimuksen mahdollisuudet

Edellä esitettyjen johtopäätösten perusteella voidaan antaa käytännön suosituksia yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n toimeenpanolle ja sen kehittämiseksi sekä tehdä jatkotutkimuksellisia avauksia.

Käytännön suositukset kohdistuvat erityisesti niihin rakenteellisiin tekijöihin, jotka tutkimustulosten perusteella heikentävät strategian vaikuttavuutta. Ensimmäinen käytännön suositus kohdistuu koordinaatorakenteiden selkeyttämiseen eri toimijoiden välillä. Huomioiden, että 40 % vastaajista koki yhteistyötä ohjaavat rakenteet epäselviksi, Ansell ja Gash (2008) korostavat institutionaalisen suunnittelun merkitystä Collaborative governance -mallin toimivuudelle. Käytännössä toimintamallina voisi olla vastuunjaon tämentäminen eri toiminnan tasoilla, kuten ministeriöiden ja kuntien, sekä koordinaation lisääminen vertikaalisessa yhteistyössä. Koordinaatorakenteita voitaisiin luoda esimerkiksi organisaatioiden keskinäisillä koordinaatiosopimuksilla.

Toisena kehitysehdotuksena nostetaan esille toimeenpanon resursoinnin vahvistaminen. Strategian toimeenpanon resursointi sai kyselytutkimuksessa kaikkein alhaisimman keskiarvon vastaajilta (2,4 asteikolla 1–5). Keskiarvo viittaa vastaajien kokemukseen merkittävästä resurssivajeesta. Emerson ym. (2012) korostavat riittävien resurssien merkitystä yhteisten toimintakapasiteettien rakentamisessa. Resurssit tässä yhteydessä ovat esimerkiksi taloudelliset resurssit ja henkilöstöön liittyvät resurssit, näillä voitaisiin sitten lisätä muun muassa osaamisen resurssia. Vaikka yhteiskunnan turvallisuusstrategia ei ole luonteeltaan taloudellisesti sitova ohjausdokumenteissa, olisi perusteltua arvioida, miten strategian toimeenpanoa konkretisoidaan osaksi toimeenpanevien organisaatioiden toimintaa. Esimerkiksi toimeenpanon tietyille tasolle saaminen voitaisiin huomioida tulevissa budjeteissa tai strategian toimeenpano voitaisiin liittää osaksi organisaatioiden taloudellista ohjausta.

Kolmantena suosituksena esitellään oppimismekanismien rakentaminen. Strategian yhtenä tarkoituksena on resilienssin kasvattaminen yhteiskunnassa. Kyselytulosten mukaan oppiminen aiemmista häiriötilanteista sai resilienssin ulottuvuuksista heikoimman arvion (3,3 asteikolla 1–5). Walkerin ym. (2004) resilienssimallin mukaan adaptaatiokyky eli kyky oppia ja mukautua kokemusten perusteella on kokonaisvaltaisen resilienssin keskeisiä kulmakiviä. Hajautetussa toimeenpanossa toimivaan strategiaan tulisi Strategy as practice -teorian näkökulmasta rakentaa systemaattisia mekanismeja kokemusten keräämiseksi ja hyödyntämiseksi toimeenpanon kehittämisessä. Konkreettisenä toimena voisi olla esimerkiksi erilaisten skenaariopelien hyödyntäminen yhdessä eri toimijoiden kanssa. Tällöin voitaisiin skenaarioiden pohjalta rakentaa ymmärrystä siitä, millaisia uudet häiriöt ovat ja miten ne kohdataan. Lisäksi omasta toiminnasta voitaisiin oppia paljon yhteistoiminnan simuloinnin avulla ja voitaisiin kokonaisuudessa kehittää yhteisen toiminnan ymmärrystä.

Tutkielman pohjalta konkreettisten ehdotusten lisäksi voidaan luoda jatkotutkimuksellisia avauksia. Yhtenä jatkotutkimuksellisenä linjana voisi olla laadullinen syventävä tutkimus aiheeseen. Tämän tutkielman otos (30 vastaajaa) rajoittaa luonnollisesti tulosten yleistettävyyttä ja tutkielman laajempaa sovellettavuutta. Jatkotutkimuksessa olisi perusteltua syventää ymmärrystä laadullisen haastattelututkimuksen keinoin, jolloin toimijoiden kokemuksia toimeenpanon haasteista ja onnistumisista voitaisiin tarkastella yksityiskohtaisemmin. Laadullisia haastatteluja voisi vielä syventää haastattelun pohjalta syntyneiden teemojen jatkokehityksessä asiantuntijoista muodostettavassa työpajassa. Toisena jatkotutkimuksen mallina voisi olla yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025:n pohjalta laadittavien resilienssimittareiden kehittäminen. Mahdollisuutena voisi olla strategian eri teemoille luotavat mitattavat osa-alueet ja mittarit. Tällä tavalla voitaisiin saada syvempää ymmärrystä siitä, millä tasolla resilienssin edistäminen toteutuu eri osa-alueilla.

Tämä tutkielma on antanut katsauksen yhteiskunnan turvallisuusstrategiaan 2025. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 on laadittu vaativassa turvallisuuspoliittisessa tilanteessa, ja ensimmäistä kertaa Suomen historiassa strategia laadittiin Nato-jäsenyyden aikana. Tässä tutkielmassa on tarkasteltu, miten strategia vastaa tähän haasteeseen resilienssin ja monitoimijayhteistyön näkökulmasta. Tutkielman arvion mukaan strategia luo arvokkaan viitekehyksen kokonaisturvallisuuden hallintaan, mutta sen täysimääräinen toteutuminen edellyttää määrätietoisia panostuksia rakenteisiin, resursseihin ja koordinaatioon. Maailman muuttuva turvallisuusympäristö koettelee ja mittaa resilienssiä tänään ja tulevaisuudessa. Tässä mielessä yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 on ennen kaikkea kutsu yhteistyöhön ja laadukas pohja turvallisen Suomen ylläpitämiselle.

## Lähteet

- Alford, J., & Greve, C. (2017). Strategy in the public and private sectors: Similarities, differences and changes. *Administrative Sciences*, 7(4), 35. <https://doi.org/10.3390/admsci7040035>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Anttila, P. (2014). Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. *Metodix*. Noudettu 4.4.2026 osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549. <https://doi.org/10.2307/20159600>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Branders, M. (2016). Kokonainen turvallisuus? Kokonaisturvallisuuden poliittinen kelpoisuus ja hallinnollinen toteutettavuus [väitöskirja, Tampereen Yliopisto]. Trepo. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/98297>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647–663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, 20(3), 317–339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>
- Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: How is it done? *Qualitative Research*, 6(1), 97–113. <https://doi.org/10.1177/1468794106058877>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.). Sage Publications.

- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness. *SAGE Open*, 4(1). <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses. *Global Environmental Change*, 16(3), 253–267. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002>
- Harvard Catalyst. (2021). Mixed methods research. Harvard University. Noudettu 5.4.2026 osoitteesta <https://catalyst.harvard.edu/community-engagement/mmr/>
- Heikkilä, T. (2008). *Tilastollinen tutkimus* (7. uud. p.). Edita.
- Heusala, A.-L. (2012). Kokonaisturvallisuus ja inhimillinen turvallisuus yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. *Tiede ja ase*, 69, 96–111. Noudettu 5.4.2026 osoitteesta <https://journal.fi/ta/article/view/7469>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- Hyyryläinen, E., Lehto, K., & Pekkola, E. (2020). Millaisen hallinto- ja johtamisajattelun tulevat julkisjohtajat perivät aikaisemmilta sukupolvilta? Teoksessa I. Karppi, K. Lehto, & N. Mäntylä (toim.), *Governance V: Hallintaa ja yhteistyötä 2020* (s. 7–18). Tampereen Yliopisto. <https://osuva.uwasa.fi/server/api/core/bitstreams/de-cac60e-53d3-4169-98be-e2e5ffdcdb02/content>

- Hyvönen, A.-E., Juntunen, T., Mikkola, H., Käpylä, J., Gustafsberg, H., Nyman, M., Rättilä, T., Virta, S., & Liljeroos, J. (2019). Kokonaisresilienssi ja turvallisuus: Tasot, prosessit ja arviointi (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 17/2019). Valtioneuvoston kanslia. Noudettu 13.3.2026 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/13377a47-da9f-48b7-82c4-22d8a225a891/content>
- Jarzabkowski, P. (2005). Strategy as practice: An activity based approach. SAGE Publications.
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69–95. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>
- Jarzabkowski, P., & Whittington, R. (2008). A strategy-as-practice approach to strategy research and education. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 282–286. <https://doi.org/10.1177/1056492608318150>
- Juntunen, T. (2014). Kohti varautumisen ja selviytymisen kulttuuria? Kriittisiä näkökulmia resilienssiin (SPEK Puheenvuoroja 2). Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö. Noudettu osoitteesta <https://www.spek.fi/wp-content/uploads/2025/07/SPEK-puheenvuoroja-2.pdf>
- Jyväskylän Yliopisto. (2026a). Määrällinen analyysi. Menetelmäpolku. Noudettu 31.3.2026 osoitteesta <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>
- Jyväskylän Yliopisto. (2026b). Kyselyt. Menetelmäpolku. Noudettu 4.4.2026 osoitteesta <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/kyselyt>
- Jyväskylän Yliopisto. (2026c). Arkistot ja kokoelmat. Menetelmäpolku. Noudettu 7.4.2026 osoitteesta <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/arkistot-ja-kokoelmat>
- Jyväskylän Yliopisto. (2026d). Laadullinen analyysi. Menetelmäpolku. Noudettu 9.4.2026 osoitteesta <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/laadullinen-analyysi>

- Kanniainen, V. (2021). Polttopisteessä Suomen turvallisuus: Asepalvelus, EU-jäsenyys, NATO-optio, kyberuhka (Julkaisusarja 2: Tutkimuselosteita nro 3). Maanpuolustuskorkeakoulu, Sotatekniikan laitos. Noudettu 23.3.2026 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-25-3203-2>
- Keinonen, H. (2008). Metodologia prosessina: Tutkimusasetelman rakentuminen televisiohistorian tutkimuksessa. Teoksessa H. Keinonen, M. Ala-Fossi, & J. Herkman (toim.), Radio- ja televisiotutkimuksen metodologiaa (s. 121–136). Tampere University Press.
- Kugler, R. L. (2006). Policy analysis in national security affairs: New methods for a new era. National Defense University Press, Center for Technology and National Security Policy. Noudettu 13.4.2026 osoitteesta <https://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/Books/CTBSP-Exports/Policy-Analysis-in-National-Security-Affairs.pdf>
- Manyena, S. B., O'Brien, G., O'Keefe, P., & Rose, J. (2011). Disaster resilience: A bounce back or bounce forward ability? *Local Environment*, 16(5), 417–424. <https://doi.org/10.1080/13549839.2011.583049>
- John Morris. (2019). Strategic Management. Intended and realized strategies. Oregon State University. Noudettu 29.4.2026 osoitteesta <https://open.oregonstate.edu/education/strategicmanagement/chapter/1-intended-and-realized-strategies/>
- Mogalakwe, M. (2006). The use of documentary research methods in social research. *African Sociological Review*, 10(1), 221–230. <https://www.journals.codesria.org/index.php/asr/article/view/3673>
- Morgan, M. G. (2017). Theory and practice in policy analysis. Cambridge University Press. Noudettu 16.4.2026 osoitteesta [https://assets.cambridge.org/97811071/84893/excerpt/9781107184893\\_excerpt.pdf](https://assets.cambridge.org/97811071/84893/excerpt/9781107184893_excerpt.pdf)
- Niskanen, V.-P., & Uusikylä, P. (2025). Kokonaisturvallisuus: epäselvä käsite vai aito yhteistoiminnan malli? *Kanava*, 53(2), 43–45. Noudettu 10.4.2026 osoitteesta <https://osuva.uwasa.fi/server/api/core/bitstreams/6430ac59-ab99-4f4f-a948-3bf6343ea851/content>

- Noble, H., & Heale, R. (2019). Triangulation in research, with examples. *Evidence Based Nursing*, 22(3), 67–68. <https://doi.org/10.1136/ebnurs-2019-103145>
- Pelastuslaki 379/2011. Noudettu 5.5.2026 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110379>
- Petrina, S. (2021). *Methods of analysis: Policy analysis*. University of British Columbia. Noudettu 12.4.2026 osoitteesta <https://blogs.ubc.ca/researchmethods/files/2021/06/Policy-Analysis.pdf>
- Puolustusministeriö. (27.11.2003). Valtioneuvoston periaatepäätös yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaaminen. Puolustusministeriö. Noudettu 24.3.2026 osoitteesta <https://defmin.fi/-/valtioneuvoston-periaatepaatos-yhteiskunnan-elintarkeiden-toimintojen-turvaamisesta-1>
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). *Dokumentit ja asiakirjat. KvaliMOTV — Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Noudettu 4.4.2026 osoitteesta [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_6\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_6_4.html)
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2009). *KvaliMOTV — Menetelmäopetuksen tietovaranto: Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampereen Yliopisto. Noudettu 4.4.2026 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>
- Seidl, D., Ma, S., & Splitter, V. (2024). What makes activities strategic: Toward a new framework for strategy-as-practice research. *Strategic Management Journal*, 45(12), 2395–2419. <https://doi.org/10.1002/smj.3668>
- Sikanen, T. (2013). *Toiseuskäsitykset Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikassa (Esiupseerikurssi 65)*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Noudettu 23.3.2026 osoitteesta <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201306134018>
- Sisäministeriö. (2023). *Kansallinen riskiarvio 2023*. Valtioneuvoston julkaisuarkisto Valto. Noudettu 13.3.2026 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/4855e5b2-1089-420c-96b9-bf816bafcd88/content>

- Sogunro, O. A. (1997). Impact of training on leadership development: Lessons from a leadership training program. *Evaluation Review*, 21(6), 713–737. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0193841X9702100605>
- Springate-Baginski, O., & Soussan, J. (2002). A methodology for policy process analysis. University of Leeds. Noudettu 13.4.2026 osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/250662882\\_A\\_Methodology\\_for\\_Policy\\_Process\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/250662882_A_Methodology_for_Policy_Process_Analysis)
- Tasavallan presidentin kanslia. (2023, 4. huhtikuuta). Tasavallan presidentti Sauli Niinistön lausunto Suomen Nato-jäsenyydestä (Tiedote 11/2023). Noudettu 27.4.2026 osoitteesta <https://www.presidentti.fi/niinisto/tiedote/tasavallan-presidentti-sauli-niiniston-lausunto-suomen-nato-jasenyydesta/index.html>
- Tieteen termipankki. (2023). Mixed methods -lähestymistapa. Noudettu 5.4.2026 osoitteesta [https://tieteentermipankki.fi/wiki/Uskontotiede:mixed\\_methods\\_lahestymistapa](https://tieteentermipankki.fi/wiki/Uskontotiede:mixed_methods_lahestymistapa)
- Tietoarkisto. (n.d.). Kyselylomakkeen laatiminen. Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja. Noudettu 27.4.2026 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>
- Tritonia. (2025). Vastuullinen opinnäytetyö: Tiedonhaku. Noudettu 27.4.2026 osoitteesta <https://uva.libguides.com/vastuullinen-opinnaytetyo>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (10. uud. p.). Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Noudettu 12.3.2026 osoitteesta [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarviointin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarviointin_ohje_2019.pdf)
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Noudettu 12.3.2026 osoitteesta [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)
- Ulkoministeriö. (2026). Suomen Nato-jäsenyys. Noudettu 13.3.2026 osoitteesta <https://um.fi/suomen-nato-jasenyyys>

- Vaasan Yliopisto. (2023). Ohjeet tekoälyn käytöstä opetuksessa ja oppimisessa. Noudettu 11.5.2026 osoitteesta [https://www.uwasa.fi/sites/default/files/2023-08/Ohjeet%20teko%3%A4lyn%20k%C3%A4yt%C3%B6st%C3%A4%20opetuksessa%20ja%20oppimisessa%20%28FI%29\\_0.pdf](https://www.uwasa.fi/sites/default/files/2023-08/Ohjeet%20teko%3%A4lyn%20k%C3%A4yt%C3%B6st%C3%A4%20opetuksessa%20ja%20oppimisessa%20%28FI%29_0.pdf)
- Valmiuslaki 1552/2011. Noudettu 5.5.2026 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20111552>
- Valtonen, V. (2017, 21. joulukuuta). Kokonaisturvallinen Suomi 100 vuotta. Turvallisuuskomitea. Noudettu 13.4.2026 osoitteesta <https://turvallisuuskomitea.fi/kokonaisturvallinen-suomi-100-vuotta/>
- Valtioneuvosto. (2010). Yhteiskunnan turvallisuusstrategia (Valtioneuvoston periaatepäätös 16.12.2010). Puolustusministeriö. Noudettu 5.4.2026 osoitteesta [https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2015/10/yts\\_2010\\_fi\\_net-tiin.pdf](https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2015/10/yts_2010_fi_net-tiin.pdf)
- Valtioneuvosto. (2017). Yhteiskunnan turvallisuusstrategia: Valtioneuvoston periaatepäätös 2.11.2017. Turvallisuuskomitea. Noudettu 5.4.2026 osoitteesta [https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/YTS\\_2017\\_suomi.pdf](https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/YTS_2017_suomi.pdf)
- Valtioneuvosto. (2024). Ulko- ja turvallisuuspoliittinen selonteko (Valtioneuvoston julkaisuja 2024:33). Valtioneuvosto. Noudettu 5.4.2026 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/f58f2617-f2fc-45d5-a9e4-89bd588b9761/content>
- Valtioneuvosto. (2025). Yhteiskunnan turvallisuusstrategia: Valtioneuvoston periaatepäätös (Valtioneuvoston julkaisuja 2025:1). Valtioneuvosto. Noudettu 10.12.2025 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/817eb584-f510-49a2-ad2f-9106226b2f20/content>
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H., & Lindell, J. (2013). Johtajana kaaoksen reunalla: Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Gaudeamus.
- Vilka, H. (2007). Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Noudettu 5.4.2026 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0099-9>

- Vuori, J. (2021). Tutkimusetiikka ihmistieteissä. KvaliMOTV. Noudettu 13.3.2026 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>
- Vuori, J. (2025). Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Laadullinen käsikirja. Tietoarkisto, Tampereen Yliopisto. Noudettu 8.4.2026 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallanalyysi/>
- Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*, 9(2), 5. <https://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5/>
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>

## Liitteet

### Liite 1. Tutkimuksen saateviesti

Hei,

Olen Niklas Gummerus ja työskentelen tutkimusharjoittelijana Vaasan yliopiston Resilienssitutkimuksen alustalla, jonka koordinaattorina toimii tutkimusjohtaja Petri Uusikylä. Lisäksi teen parhaillaan hallintotieteiden pro gradu -tutkielmaa Vaasan yliopistossa, minkä takia lähestyn teitä tällä viestillä.

Pyydän teitä vastaamaan tutkielmani osana toteutettavaan kyselyyn, jonka tavoitteena on selvittää, miten Yhteiskunnan turvallisuusstrategia (YTS) edistää monitoimijayhteistyötä ja yhteiskunnan resilienssiä Suomessa. Lisäksi kyselyllä kartoitetaan strategian toimeenpanon onnistumista ja kehittämistarpeita eri toimijatasoilla.

Te ja edustamanne organisaatio on valittu vastaamaan kyselyyn, koska olette lausuneet tai olette olleet lausuntojakelun piirissä koskien Lausuntopalvelussa ollutta YTS 2024 -luonnosta. Jos haluatte ohjata tai jakaa kyselyn eteenpäin toiselle henkilölle edustamassanne organisaatiossa, pyytäisin teitä ottamaan minuun yhteyttä, jotta voin lähettää henkilökohtaisen kutsun ehdottamallenne henkilölle.

#### Linkki kyselyyn löytyy tästä:

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15 minuuttia. Vastauksenne ovat erittäin arvokas osa tutkimustani.

Lisätietoa tutkimuksesta ja tietosuojaselosteesta löytyy kyselylinkin takaa. Vastaaminen on vapaaehtoista, ja kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kysely on avoinna 8.3.2026 asti.

Vaihtoehtoisesti voitte vastata kyselyyn myös puhelimitse. Tällöin pyydän olemaan minuun yhteydessä sähköpostitse, niin otan sinuun yhteyttä sopiaksemme ajankohdan.

Mikäli teillä on muuta kysyttävää liittyen kyselyyn tai tutkimukseeni, niin voitte olla minuun yhteydessä puhelimitse tai sähköpostitse.

## **Liite 2. Tutkimuksen saate viesti ohjattuna toiselle henkilölle**

Hei,

Sain yhteystietosi kollegaltasi, joka arvioi sinun olevan oikea henkilö vastaamaan tähän kyselyyn organisaationne puolesta.

Olen Niklas Gummerus ja työskentelen tutkimusharjoittelijana Vaasan yliopiston Resilienssitutkimuksen alustalla, jonka koordinaattorina toimii tutkimusjohtaja Petri Uusikylä. Lisäksi teen parhaillaan hallintotieteiden pro gradu -tutkielmaa Vaasan yliopistossa, minkä takia lähestyn teitä tällä viestillä.

Pyydän teitä vastaamaan tutkielmani osana toteutettavaan kyselyyn, jonka tavoitteena on selvittää, miten Yhteiskunnan turvallisuusstrategia (YTS) edistää monitoimijayhteistyötä ja yhteiskunnan resilienssiä Suomessa. Lisäksi kyselyllä kartoitetaan strategian toimeenpanon onnistumista ja kehittämistarpeita eri toimijatasoilla.

Edustamanne organisaatio on valittu vastaamaan kyselyyn, koska olette lausuneet tai olette olleet lausuntojakelun piirissä koskien Lausuntopalvelussa ollutta YTS 2024 -luonnosta. Jos haluatte ohjata tai jakaa kyselyn eteenpäin toiselle henkilölle edustamassanne organisaatiossa, pyytäisin teitä ottamaan minuun yhteyttä, jotta voin lähettää henkilökohtaisen kutsun ehdottamallenne henkilölle.

### **Linkki kyselyyn löytyy tästä:**

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15 minuuttia. Vastauksenne ovat erittäin arvokas osa tutkimustani.

Lisätietoa tutkimuksesta ja tietosuojaselosteesta löytyy kyselylinkin takaa. Vastaaminen on vapaaehtoista, ja kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kysely on avoinna 8.3.2026 asti.

Vaihtoehtoisesti voitte vastata kyselyyn myös puhelimitse. Tällöin pyydän olemaan minuun yhteydessä sähköpostitse, niin otan sinuun yhteyttä sopiaksemme ajankohdan.

Mikäli teillä on muuta kysyttävää liittyen kyselyyn tai tutkimukseeni, niin voitte olla minuun yhteydessä puhelimitse tai sähköpostitse.

### **Liite 3. Muistutus tutkimukseen vastaamisesta**

Hei,

Lähestyn teitä ystävällisellä muistutuksella koskien Yhteiskunnan turvallisuusstrategiaa (YTS) käsittelevää kyselyä, johon organisaationne on kutsuttu vastaamaan.

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, miten YTS edistää monitoimijayhteistyötä ja yhteiskunnan resilienssiä Suomessa sekä tunnistaa strategian toimeenpanon onnistumisia ja kehittämistarpeita eri toimijatasoilla. Organisaationne on mukana, koska olette lausuneet tai olleet lausuntojaketun piirissä YTS 2024 -luonnoksesta.

Mikäli ette ole vielä ehtineet vastata, toivon lämpimästi, että voisitte käyttää noin 15 minuuttia kyselyyn vastaamiseen. Jokainen vastaus on tutkimuksen kokonaisuuden kannalta erittäin tärkeä.

#### **Vastaa kyselyyn tästä:**

Kysely on avoinna **8.3.2026** asti.

Mikäli organisaatiossanne joku toinen henkilö on sopivampi vastaaja, pyydän ystävällisesti ilmoittamaan hänet minulle, niin lähetän henkilökohtaisen kutsun.

Vastaaminen on vapaaehtoista ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyyn voi halutessaan vastata myös puhelimitse sopimalla ajankohdan kanssani.

Kiitos jo etukäteen ajastanne ja arvokkaasta panoksestanne tutkimukseen.

## Liite 4. Kyselytutkimus

### YHTEISKUNNAN TURVALLISUUSSTRATEGIA YHTEISTYÖN JA RESILIENSSIN EDISTÄJÄNÄ



Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)



**Vaasan yliopisto**  
UNIVERSITY OF VAASA

Kyselyn tarkoitus ja taustatiedot.

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää, miten Yhteiskunnan turvallisuusstrategia (YTS) edistää monitoimijayhteistyötä ja yhteiskunnan resilienssiä Suomessa. Lisäksi kartoitetaan strategian toimeenpanon onnistumista ja kehittämistarpeita eri toimijatasoilla.

Kysely on osa hallintotieteiden pro gradu -tutkielmaa, joka tehdään Vaasan yliopiston Resilienssitutkimuksen tutkimusallustalla.

Kysely on lähetetty henkilöille ja organisaatioille, jotka ovat lausuneet tai kuuluneet jakeluun liittyen YTS 2024 -luonnokseen Lausuntopalvelussa.

Kaikki kerätty tieto käsitellään luottamuksellisesti ja sitä käytetään ainoastaan tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Vastaukset raportoidaan siten, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa. Kyselyn vastaukset ja tiedot poistetaan viimeistään 31.12.2026.

## Vastaajan taustatiedot

### 1. Sukupuoli \*

- Nainen
- Mies
- Muu / En halua määritellä
- En halua vastata

### 2. Ikäryhmä \*

- Alle 20 vuotta
- 20-30 vuotta
- 30-39 vuotta
- 40-49 vuotta
- 50-59 vuotta
- 60 vuotta tai yli

### 3. Koulutustaso \*

- Toisen asteen tutkinto (esim. lukio, ammattikoulu)
- Alempi korkeakoulututkinto (esim. AMK, kandidaatti)
- Ylempi korkeakoulututkinto (esim. maisteri)
- Tieteellinen jatkotutkinto (esim. lisensiaatti, tohtori)
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_

**4. Edustamasi organisaation tyyppi \***

- Valtionhallinto
- Aluehallinto
- Kunta / kaupunki
- Järjestö / yhdistys
- Yritys / yksityinen sektori
- Tutkimus / koulutus
- Muu, mikä: \_\_\_\_\_

**5. Maakunta, jossa pääasiallinen työpaikka sijaitsee \***

- Uusimaa
- Varsinais-Suomi
- Satakunta
- Kanta-Häme
- Pirkanmaa
- Päijät-Häme
- Kymenlaakso
- Etelä-Karjala
- Etelä-Savo
- Keski-Suomi
- Etelä-Pohjanmaa
- Pohjanmaa
- Keski-Pohjanmaa
- Pohjois-Pohjanmaa
- Kainuu
- Lappi
- Ahvenanmaa
- Pohjois-Savo



	1	2	3	4	5	En osaa arvioida
Johtaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Talous, infrastruktuuri ja huoltovarmuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sisäinen turvallisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puolustuskyky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kansainvälinen ja EU-toiminta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 9. Miten YTS näkyy käytännössä organisaatiosi toiminnassa?

---



---



---



---



---

### Strategian vaikutus resilienssiin

### 10. Miten hyvin YTS edistää seuraavia resilienssin ulottuvuuksia? (1 = ei edistä lainkaan, 5 = edistää erittäin hyvin) \*

	1	2	3	4	5	En osaa arvioida
Sopeutumiskykyä häiriöihin ja muutoksiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palautumiskykyä kriisin jälkeen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ennakoivaa suunnittelua ja reagointikykyä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimintojen jatkuvuuden turvaamista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatioiden välistä tukea ja yhteistyötä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oppimista aiemmista häiriötilanteista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 11. Mikä strategian osa-alue tukee eniten resilienssiä? Miksi?

---



---



---



---

**12. Onko YTS:n toimeenpanossa tai yhteistoiminnassa puutteita, jotka mielestäsi heikentävät resilienssiä?**

---



---



---



---

### Strategian toimeenpano

**13. Arvioi seuraavien väittämien paikkaansa pitävyyttä (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä) \***

	1	2	3	4	5	En osaa arvioida
YTS:n tavoitteet ovat selkeitä ja ymmärrettäviä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategian toimeenpano on resursoitu riittävästi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategian soveltaminen vaihtelee merkittävästi eri toimijoiden välillä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategia toimii johdonmukaisesti muiden turvallisuussuunnitelmien kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toteutuksessa on selkeät vastualueet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14. Kuvaile esimerkein, miten strategian toimeenpano toimii organisaatiossasi**

---



---

---



---



---

**15. Mitkä ovat keskeisimmät esteet tai pullonkaulat strategian käytännön jalkauttamisessa?**

---



---



---



---

**Verkostot, yhteistyö ja ekosysteemit**

**16. Arvioi kuinka toimivaa yhteistyö on seuraavilla tasoilla (1 = ei toimivaa, 5 = erittäin toimivaa) \***

	1	2	3	4	5	En osaa arvioida
Horizontaalinen yhteistyö (esim. ministeriöiden ja toimialojen välillä)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertikaalinen ohjaus ja yhteistyö (esim. valtioiden, alueiden ja kuntien välillä)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Julkisen ja kolmannen sektorin yhteistoiminta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistoiminta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistoiminta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteinen tilannekuva ja koordinointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekosysteemiajattelun toteutuminen YTS:n toimeenpäässä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vastuun- ja työnjako yhteistyössä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**17. Mikä verkostojen tai yhteistyön osa-alue kaipaa eniten kehittämistä?**

---



---



---



---



---

**18. Yhteistyötä ohjaavat rakenteet ovat: \***

- Selkeät
- Osittain selkeät
- Epäselvät
- En osaa sanoa

**Kompleksisuus ja monimutkaiset uhkat**

**19. Arvioi seuraavia väittämiä kompleksisessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä) \***

	1	2	3	4	5	En osaa arvioida
YTS ottaa huomioon kompleksisen ja muuttuvan toimintaympäristön	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategia mahdollistaa joustavuuden ja riittävän reagointinopeuden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategia tukee oppimista ja mukautumista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategia kannustaa ennakoivaan varautumiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategia huomioi systeemisten riskien ketjut ja vaikutukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**20. Miten YTS tukee seuraavia osa-alueita? (1 = erittäin vähän, 5 = erittäin hyvin) \***

	1	2	3	4	5	En osaa arvioida
Henkinen kriisinkestävyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Väestön toimintakyky ja palvelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Johtaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Talous, infrastruktuuri ja huoltovarmuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sisäinen turvallisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puolustuskyky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kansainvälinen ja EU-toiminta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Tulevaisuus, kehittäminen ja suositukset

**21. Mitä strategian osa-aluetta pitäisi mielestäsi kehittää kaikkein eniten?**

---



---



---



---

**22. Millaisia uusia uhkia tai muutoksia YTS:n tulisi ottaa huomioon tulevaisuudessa?**

---



---



---



---

**23. Millainen rooli strategiassa tulisi olla tulevaisuudessa? \***

- Sitova toimintamalli
- Osittain sitova
- Vapaaehtoinen yhteistyöohjelma
- Muu, mikä?

**24. Tarvitaanko tulevaisuudessa YTS:n kaltaista strategiaa?****(1 = ei lainkaan tarvetta, 5 = tarvitaan ehdottomasti) \***

1	2	3	4	5	En osaa arvioida
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**25. Ehdota lyhyesti, miten strategiaa voisi kehittää entistä vaikuttavammaksi?**


---



---



---



---



---

**Vapaa palaute ja mahdollinen osallistuminen jatkotutkimukseen****26. Onko jotain muuta, mitä haluat tuoda esiin strategiaan, yhteistyöhön tai tutkimukseen liittyen?**


---



---



---



---



---

**27. Voinko olla sinuun yhteydessä mahdollisen haastattelun tai työpajan merkeissä? \***

- Kyllä
- Ei

**28. Yhteystiedot**Nimi Organisaatio

Sähköposti

---