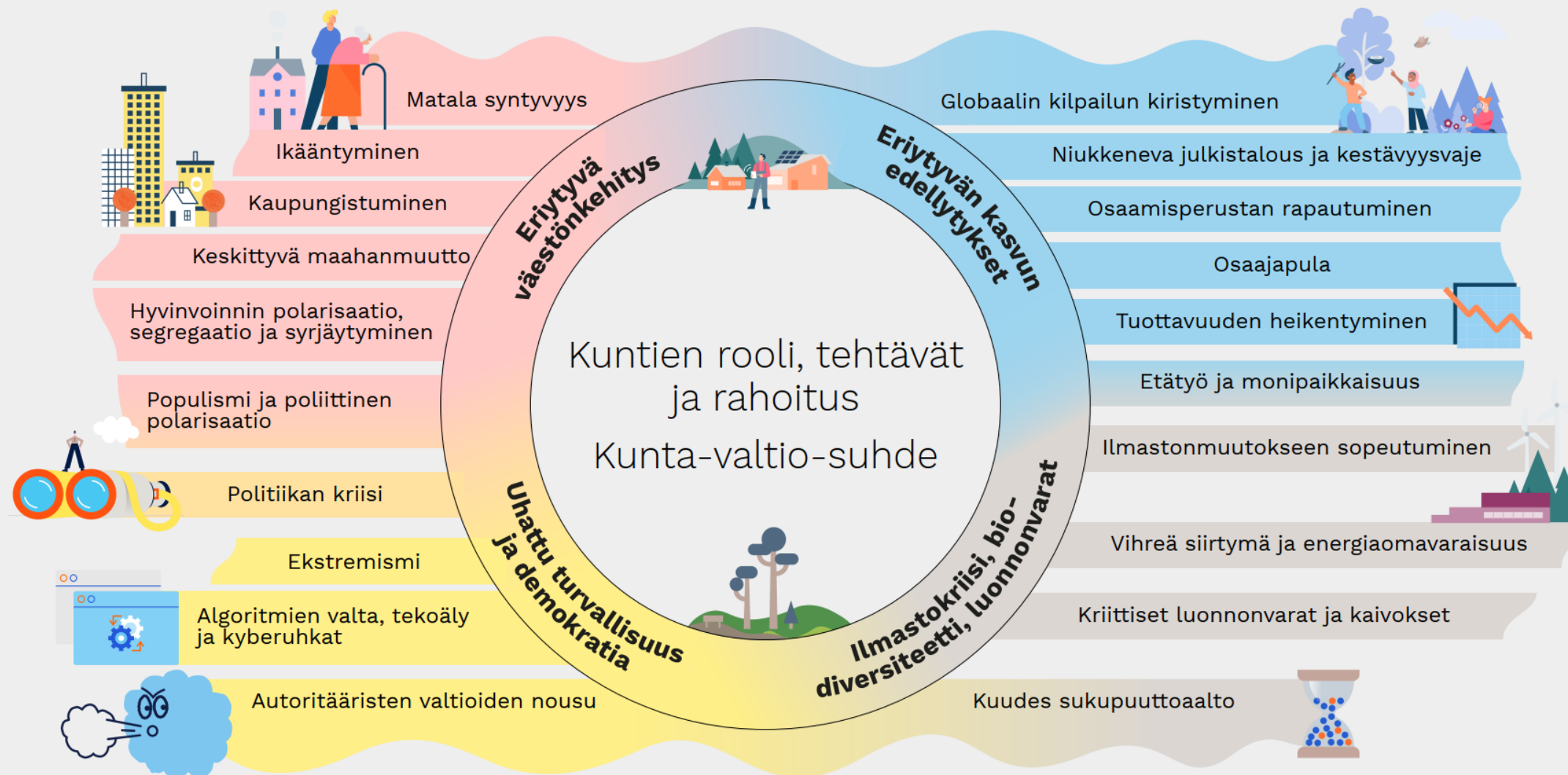


Tiedolla johtaminen kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyössä

Lapin sosiaali- ja terveysturvan syyspäivät
11.-12.9.2025

Markus Pauni
Strategia- ja kehitysjohtaja
Suomen Kuntaliitto

Nyt jos koskaan elämme epävarmuuden aikaa



Linkki:

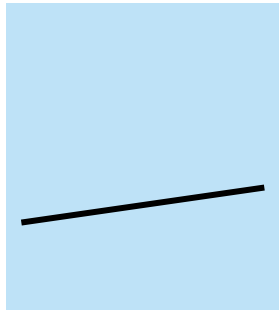
[Kunnat ja globaalit ilmiöt | Kuntaliitto.fi](https://kuntaliitto.fi/kunnat-ja-globaalit-ilmiot)

Toimintaympäristön muutosvoimakkuuden kasvu johtamisen näkökulmasta

Soveltaen: Pentti Sydänmaanlakka (2014). Tulevaisuuden johtaminen 2020. Pirjo Ståhle (2025). Uudistumiskyvyn haasteet kompleksisessa maailmassa -esitys

1970

Staattisuus

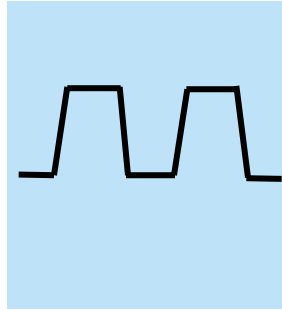


Mekaaninen organisaatio-malli toimiva

Ominaista säännöt, selkeät tavoitteet, kontrolli

1980

Säännöllisyys

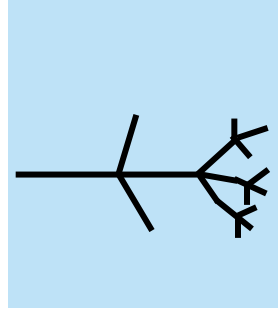


Orgaaninen organisaatio-malli toimiva

Ominaista valmentaminen, sitoutuneisuus, yhteisesti jaettu tilannekuva, keskinäinen luottamus, osaaminen ja sosiaalinen kyvykkyys.

1990

Kompleksisuus

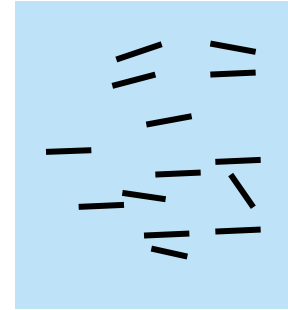


Dynaaminen organisaatio-malli toimiva

Ominaista vahva tulevaisuusorientaatio, osajien vahva autonomia, vuorovaikutus on verkostomaista, runsasta, jopa kaoottista, ristiriitaista ja hämmentävää.

2000-

Epäjatkuvuus



**Yllätyksellisyys
Pirstaleisuus
Kaoottisuus
Hallitsemattomuus**

Epäjatkuvuus haastaa (tiedolla) johtamisen

Systeeminen ajattelutapa edellytyksenä rakentaa hyvinvointia, elinvoimaa ja kilpailukykyä

Alueellinen ekosysteemi

Organisaatiokeskeinen toiminta	Ekosysteeminen toiminta
Tehokas työnjako	Tarve tehdä yhdessä
Rajapinnat	Yhdyspinnat
Organisaatiokohtainen optimointi	Systeemitason optimointi
Organisaation ohjaus	Systeemin ohjaus
Organisaatiokohtainen tiedon omistus	Avoin ja systeemitason tieto
Organisaatioita suojaavat sopimukset	Systeemiä suojaavat sopimukset

(Soveltaen: Valkokari & al. 2014)

Alueellisen ekosysteemin sisällä
”kaikki vaikuttaa kaikkeen”
voimakkaassa keskinäisriippuvuudessa.



Kunnat ja hyvinvointialueet ovat itsehallinnollisia toimijoita

Kunnat

Varhaiskasvatus
Esi- ja perusopetus
Lukio- ja ammatillinen koulutus
Vapaa sivistystyö
Kulttuuri-, liikunta ja nuorisopalvelut
Yhdyskuntatekniikka ja ympäristö
Maankäyttö, asuminen ja liikenne
Elinkeinot ja työllisyys
Työvoimapalvelut

Huom. kunnan yleinen toimiala, eli kunnalliseen itsehallintoon kuuluvat kunnan itselleen ottamat tehtävät.

Molemmat tarvitsevat toisiaan, jotta voivat hoitaa tehtävänsä hyvin; asukkaiden palveluketjujen sujuvuus lähtökohtana

Yhteistyö perustuu tasavertaisuuteen ja kumppanuuteen, sanelun sijaan

Lainsäädäntö on yhteistyön toteuttamismuotojen osalta väljä: alueilla tulee löytää toimivimmat tavat tehdä yhteistyötä

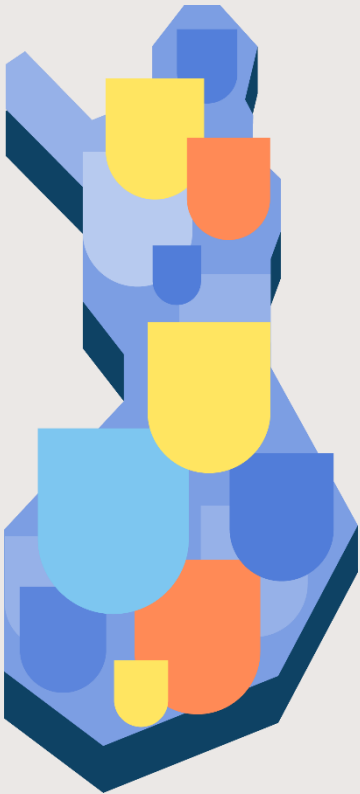
Hyvinvointialueet

Terveystieteiden tutkimuskeskus
Sosiaalihuolto
Pelastustoimi



Yhteisenä tavoitteena hyvinvoivat asukkaat ja elinvoimaiset kunnat ja alueet

Kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyö on laaja kokonaisuus



Yleiset yhteistyörakenteet ja strateginen johtaminen

Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen

Lasten ja nuorten palvelut

Opiskeluhoolto

Ikäihmisten palvelut

Työllisyyden edistäminen

Palveluverkko, maankäyttö ja kiinteistöt

Asuminen

Varautuminen ja turvallisuus

Maahanmuutto ja kotoutuminen

+ muut teemat ja kysymykset



Yhteistyössä onnistuminen edellyttää vuorovaikutusta toiminnan eri tasoilla

Poliittiset päättäjät

Aluehallituksen ja kuntien hallitusten sekä aluevaltuuston ja kuntien valtuustojen vuorovaikutus

Muiden toimielinten vuorovaikutus

Yhteiset strategiset tavoitteet
Strategiset sopimukset
Yhteiset suunnitelmat ja –kertomukset
Muut sovitut yhteistyön muodot

Viranhaltijajohto

Kuntien ja hyvinvointialueen ylimmän johdon yhteistyöfoorumit

Toimiala- ja palvelualuejohdon yhteistyöryhmät

Yhteisten asioiden osalta:

- Valmistelu
- Kehittäminen
- Yhteistyön johtaminen
- Osaamisen kehittäminen

Asiantuntijat

Toimialojen yhteistyöverkostot ja yhteiset työryhmät

Toimialan yhteistyökysymykset:

- Kehittämistarpeiden ja ilmiöiden esille tuominen
- Asiakasprosessien kehittäminen
- Yhteiset koulutukset

Asiakastyötä tekevät

Yhteinen käytännön työ
Yhteistyöverkostot

Työparitoiminta ja monialainen työskentely

Sujuvien palveluiden tarjoaminen asukkaille ja asiakkaille



Toimivan yhteistyön edellytyksiä

- Halu tehdä hyvää yhteistyötä
- Yhdessä valmistellut ja toimivat yhteistyörakenteet
 - Yhteistyöfoorumit, työryhmät ja verkostot
 - Työnjako ja roolit eri kokonaisuuksissa, myös nimetyt vastuuhenkilöt
- **Yhteinen tilannekuva ja tietopohja**
- **Sujuva ja oikea-aikainen tiedonkulku**
- Yhteiset tavoitteet, toimenpiteet ja niiden arviointi
 - Strateginen yhteistyösopimus
 - Yhteisiä tavoitteita/painopisteitä strategioissa
 - **Strategisia indikaattoreita**
- **Yhteistyön johtaminen**



”Tiedolla johtaminen tarkoittaa yksinkertaisesti oikeaan tietoon perustuvaa päätöksentekoa, jossa oikea tieto saadaan dataa analysoimalla. Päätöksenteko voi olla strategista, taktista tai operatiivista, ja usein operatiivinen päätöksenteko on pitkälle automatisoitua.”

-Ritvanen, H. ja Sinipuro, J. 2013, Tiedolla johtaminen toimialan murroksessa.

Tiedolla johtamisen lähtökohtia



- Asetettujen tavoitteiden, painopisteiden ja toimenpiteiden perustaminen tietoon edistää toimintaa ja lisää vaikuttavuutta
- Miten voimme tietää tulevasta jos emme tunne nykytilaa?
- Tiedolla johtaminen edellyttää usein poikkihallinnollista tai monitoimijaista yhteistyötä
- Rakenteet (ja resurssit) tukevat tiedolla johtamisen onnistumista
- Tiedon määrä ja laatu on kuitenkin rajallista

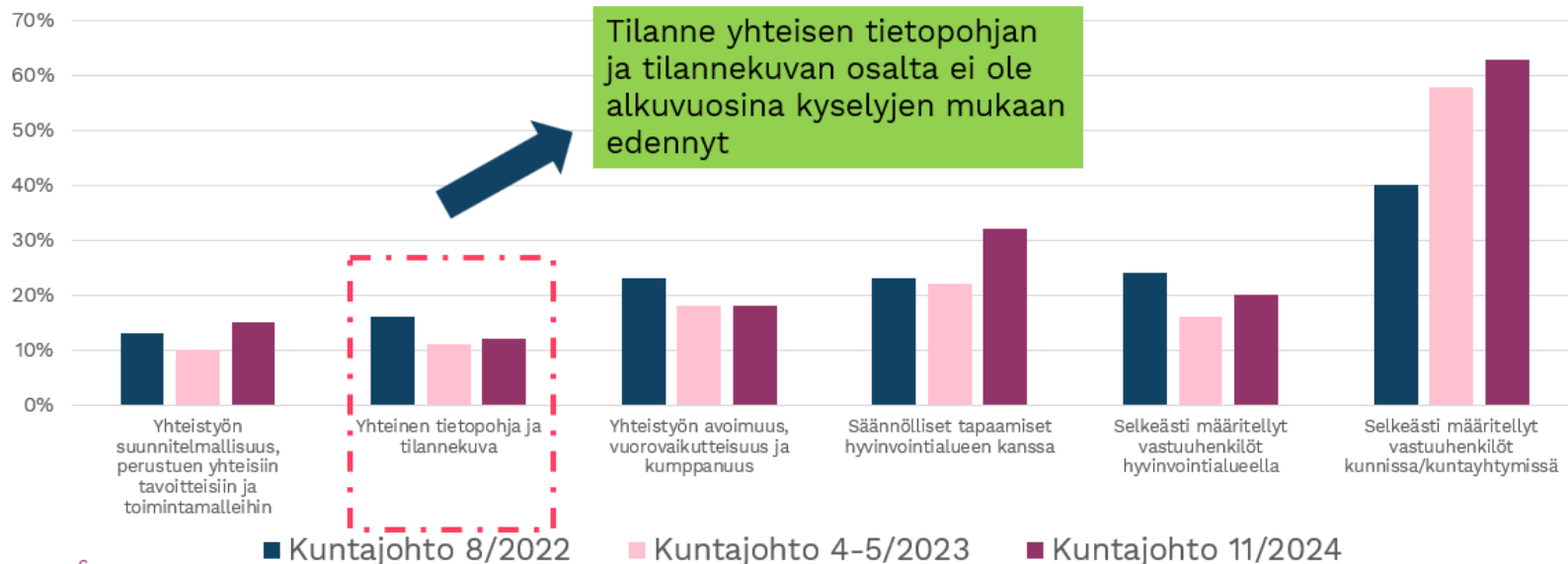
Tiedolla johtamisen haasteet

- Tiedon määrä ja samanaikainen rajallisuus
 - Paljon tietoa, mutta ei läheskään kaikesta
- Tiedon ajantasaisuus
- Tiedon käytettävyys
 - Rajapinnat
 - Tekniset edellytykset
 - Tietosuoja
 - Kustannukset
- Resurssien riittävyys
 - Henkilöstön määrä
 - Tekninen ympäristö
- Kyvykkyydet ja osaaminen
- Tiedon kerääminen ja jakaminen ei ole vielä tiedolla johtamista – se voi toki tukea johtamista



Yhteisen tietopohjan, tilannekuva ja tiedolla johtamisen osalta on vielä tekemistä...

Kuntaedustajien näkemykset siitä, miten hyvin seuraavat asiat ovat toteutuneet hyvinvointialueen kanssa tapahtuneessa yhteistyössä v: 2022-2024
% vastannelsta arvioi toteutuneen melko/erittäin hyvin.



Mistä puhutaan, kun puhutaan tiedolla johtamisesta yhdyspinnoilla?

- Puhutaan hyvin monenlaisista asioista – eri ihmiset puhuvat eri tason asioista. Kokonaisuus näyttäytyy hankalasti hahmottuvana ja siitä on vaikeaa saada kiinni.
 - Profiilit ja omat termit
 - Asiakastieto? – Väestö-/Asukastieto? – Ilmiötason tieto?
 - Keskustelu ja kehittäminen kohdistuu vahvimmin hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen – yhdyspinnot on paljon laajempi kokonaisuus! Hyte-tiedolla on tuki tärkeä rooli.
 - Tiedolla johtaminen on nostettu viime aikoina eri alueilla kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyössä entistä useammin esille – yhteistyössä saavutettu tietty vaihe?
- **Tiedolla johtaminen edellyttää yhteistä tietopohjaa**
 - **Yhteinen tietopohja tarvitaan eri yhdyspinnoilla/palvelukokonaisuuksissa**, jotta asiantuntijoille voi muodostua yhteinen näkemys toiminnan toteuttamisesta ja kehittämistarpeista
 - **Lisäksi tarvitaan strategisen yhteistyön tietopohja** – eri osa-alueilta koottu tieto johdon väliseen yhteistyöhön yhteisten pitkän aikavälin tavoitteiden ja toimenpiteiden valmistelun tueksi
 - Ilmiötason tieto/yleisemmän tason tieto johtajien/päätäjien yhteiseen käsittelyyn
 - Huom. Intressien moninaisuus ja tiedon neutraalius?

Tarvittava tietopohja riippuu alueilla valituista yhteistyön osa-alueista:

esimerkkikokonaisuus teemoista



*Onko kunnilla ja hyvinvointialueilla näissä osioissa tietopohjan osalta yhteinen intressi vai eroavatko tarpeet?

Tietopohja voi muodostua:

- Indikaattoritiedoista ja tilastotiedoista
- Tutkimustiedosta
- Kokemustiedosta

Olennaista on:

- On päätetty yhdessä mitä tietoa tarkastellaan
- Organisaatioissa ja yksilöillä on riittävät kyvykkyydet tiedon hyödyntämiseen



Mitkä asiat hankaloittavat tilannetta käytännössä?

*) 1§ Kunta edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla.

Kunnat

- Kunnan näkökulmasta on hankalaa, jos HVA sanelee (esim. myös ulkoa tulevien raportointivastuidensa vuoksi), mitä tietoa pitäisi olla ja missä muodossa.
- Kunnassa tulee olla ymmärrys omista tietotarpeista, jotta keskustelua muiden tahojen kanssa voidaan käydä.
- Kunnan ”hyvinvointitehtävä”* on liian yleinen, jotta sen perusteella kunta olisi oikeutettu saamaan juuri tiettyä dataa hva:eilta.
- Kuntien kyvykkyydet tiedolla johtamisessa vaihtelevat suuresti.

Yhteiset

- Yhdyspinnoilla erityiset tarpeet yhdenmukaistaa tietoa, jolla toimintaa voidaan johtaa vaikuttavasti molemmin puolin pöytää. Esim. heikosti työllistyvien tukitoimet (kuntouttava työtoiminta), sosiaalityö, asuminen, nuorisotyö, kouluterveydenhoito, ennaltaehkäisevä hyvinvointityö, kuntien liikunta- ja vapaa-ajantyö jne.
- Yhteisten kansallisten rekisterien parempi hyödyntäminen toiminnassa ja niiden laatu. Esim. palvelutietovaranto.
- Tilastotieto käytettävissä liian hitaasti.
- **Kuka johtaa ja määrittelee? → yhteinen tavoitetilä oltava**

**1 § Lain tavoitteena on mahdollistaa sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnassa sekä sosiaali- ja terveysalan ohjaus-, valvonta-, tutkimus- ja tilastotarkoituksessa tallennettujen henkilötietojen tehokas ja tietoturallinen käsittely sekä niiden yhdistäminen Kansaneläkelaitoksen, Väestörekisterikeskuksen, Tilastokeskuksen ja Eläketurvakeskuksen henkilötietoihin.)

Hyvinvointialueet

- HVA:n näkökulmasta on hankalaa, kun kumppaneina on monta kuntaa, joissa tieto on eri mitallista ja laatu vaihtelee.
- HVA:n on huomioitava myös kansalliset raportointivastuut ja yhteistoiminta.
- Toisiolaki (Laki sosiaali- ja terveystietojen toissijaisesta käytöstä) määrittelee melko tarkkaan, mitä tietoja ja millä perusteilla HVA-voi luovuttaa tietoja toiselle viranomaiselle tai muuhun, kuin alkuperäiseen käyttöön, esim. tutkimus ja kehittäminen. Kuntien tarpeita laki ei juurikaan tunnista**. → mahd. muutokset toisiolakiin, jossa HVA voisi tuottaa tilastoja muidenkin käyttöön.

Case Hyte: Hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen liittyvien ilmiöiden seuranta edellyttää organisaatiorajat ylittävää tietopohjan määrittämistä

Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen

Kunnat

Järjestöt

Yritykset

Muut

Palveluiden ja yksittäisten toimijoiden toimien vaikutuksista syntyy tietoa, joka välittyy tyypillisesti yksittäiselle organisaatiolle / palveluntuottajalle.

Jotta HYTE-työn tulokset, vaikutukset ja ilmiöiden kehitys välittyisi kaikille HYTE-toimijoille, tulisi palveluiden vaikutuksia seurata mahdollisimman yhtenäisen tietopohjan avulla.

Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen Sosiaali- ja terveyspalvelut

Hyvinvointialue

Järjestöt

Yritykset

Muut

HYTE-työ ja siihen liittyvä tietopohja voi liittyä seuraaviin teemoihin: (ehdotus)



Terveellisten elintapojen tukeminen

Esimerkiksi lihavuuden ehkäisy, liikunnan edistäminen, työ- ja toimintakyvyn ylläpito, päihteiden käytön väheneminen



Mielenterveyden tukeminen

Esimerkiksi yksinäisyyden ja syrjäytymisen ehkäisy



Hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen

Esimerkiksi polarisaation vähentäminen, osallisuuden ja yhdenvertaisuuden lisääminen, kotouttamisen parantaminen



Asukkaiden arkiympäristön turvallisuuden edistäminen

Esimerkiksi lähisuhdeväkivallan ehkäisy, kaatumisten ehkäisy, kiusaamisen ehkäisy, rikollisuuden ja jengiytymisen ehkäisy

Yhteinen tietopohja alueen HYTE-työn tueksi

Vähimmäistietosisällöt

Muilta toimijoilta saatava tieto

Tutkimustieto

Muu kansallinen indikaattoritieto

Lisäotokset ja muu tieto

Lähde: Espoon kaupunki/WG

Yhteenvetoa haasteista

Strategisen
yhteistyön puute

Vuorovaikutuksen
vähäisyys – ei
aikaa keskustella
rauhassa

Tiedon paljous –
olennaisen tiedon
löytäminen

Erilaiset
kyvykkyydet
tiedon
hyödyntämisessä

Vahvat professiot
– oma kieli ja
tottumukset

Erilaiset
intressit

Yhteisen
tilannekuvan
puute

Joitakin näkökulmia ratkaisuihin?

- Kunnissa tulisi tehdä huomattavasti enemmän tietojen yhdenmukaistamista, yhteentoimivuustyötä YHTEISTYÖSSÄ hyvinvointialueiden (ja valtion) kanssa. → Tätä työtä ei tehdä tarpeeksi, eikä sitä johdeta. Yksittäisen kunnan tai hyvinvointialueen toimet eivät riitä.
- On järkevää miettiä, onko hva-tasokaan järkevä, vai pitäisikö miettiä yhteistä tietopohjaa kansallisesti?
- HVA:iden kiinnostus on kohdistunut muihin asioihin säästöpainneissa ja kiireessä. Tiedolla johtamisen kehittämiseen, etenkin kuntayhdyspinnalla, ei ole ollut kaistaa.
- Lainsäädännössä tulisi miettiä, miten voidaan aikaansaada selkeämpi toimintaympäristö viranomaisrajat ylittävälle tiedon käytölle? → Kunta-HVA yhdyspinta on yksi, mutta on huomioitava myös muut viranomaiset, kuten Kela, Verohallinto, Poliisi, työvoimaviranomainen yms. tarpeet.

Yhteenvetoa tilanteesta

- Yhteistyö on edennyt ns. ensimmäisellä kaudella hitaasti ja erilaiset ristiriidat ovat haitanneet yhteistyötä, tilanne vaihtelee alueittain
- Valtuustokauden alussa on nähtävillä positiivisia signaaleita yhteistyön osalta – uusi valtuustokausi mahdollisuutena
- Monella alueella on tunnistettu tarve yhteiselle tietopohjalle ja sen määrittelylle
 - Kuntaliiton ja Hyvilin yhteistyönä valmistumassa tukimateriaalia
- Erityisesti hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen osalta määritelty yhteistä tietopohjaa ja tarkasteltu tiedolla johtamista
 - Hyvänä käytänteenä Espoo ja LUVN:in yhteistyö (HyteData 2.0 –projekti)
- Yhteistyö systematisoituu – isot uudistukset ottavat aikansa. Ilman yhteistyötä ei voida saavuttaa uudistuksen tavoitteita.

Yhteiset asukkaat ja elinvoimaiset alueet ja kunnat

Kiitos!

Markus Pauni
Strategia- ja kehitysjohtaja
Suomen Kuntaliitto



www.kuntaliitto.fi
www.kommunforbundet.fi