



**KUNTA  
LIITTO**

Kommun-  
förbundet

**HYVIL**

**Liisa Jurmu, Jarkko Majava, Sami Niemi,  
Marianne Pekola-Sjöblom ja Johanna Sorvettula**

**Kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyön tilanne  
- Kunta- ja aluekierroksen raportti 2023**



© Suomen Kuntaliitto ry  
Helsinki 2023

Kuntaliitto  
Toinen linja 14  
PL 200, 00101 Helsinki  
Puhelin 09 7711  
[www.kuntaliitto.fi](http://www.kuntaliitto.fi)

# Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Yhteistyön lähtökohdat .....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Kunta- ja aluekierroksen toteutus ja aineiston analyysi .....</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>Kuntien ja hyvinvointi- alueiden yhteistyön tilanne .....</b>	<b>10</b>
4.1	Huomioita yhteistyötapaamisten ja materiaalien perusteella .....	10
4.2	Kuntajohdon kyselyt .....	15
4.3	Maakuntien liittojen kysely.....	18
<b>5</b>	<b>Loppupäätelmät ja suosituksia yhteistyöhön .....</b>	<b>20</b>
	<b>Viitteet .....</b>	<b>22</b>
	<b>Raportin lähteet.....</b>	<b>23</b>

# 1 Johdanto

Hyvinvointialueuudistusta on luonnehdittu maamme hallintohistorian merkittävimmäksi uudistukseksi. Järjestämisvastuu sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palveluista siirtyi 1.1.2023 alussa kunnilta ja kuntayhtymiltä 21 hyvinvointialueelle. Poikkeuksena on Helsingin kaupunki, jolle jäi edelleen vastuu sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä pelastustoimen palveluiden järjestämisestä. Tämän lisäksi HUS-yhtymällä, eli Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirillä on erikseen säädetty järjestämisvastuu erikoissairaanhoidon liittyvissä tehtävissä oman alueensa osalta.

Hyvinvointialueuudistuksen tavoitteet määriteltiin seuraavasti:

- turvata yhdenvertaiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelut hyvinvointialueella asuville
- parantaa palvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta
- kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja
- turvata ammattitaitoisen työvoiman saanti
- vastata ikääntymisen ja syntyvyyden laskun aiheuttamiin haasteisiin
- hillitä kustannusten kasvua

(Lähde: [www.soteuudistus.fi](http://www.soteuudistus.fi))

Päätös hyvinvointialueuudistuksesta tehtiin kesäkuussa 2021, kun eduskunta hyväksyi niin sanotut sote-lait. Valmistelu eteni tämän jälkeen vauhdilla: alueille perustettiin pian lakien hyväksymisen jälkeen väliaikaiset valmistelutoimielimet, jotka vastasivat valmistelun eteenpäin viemisestä ensimmäisen aluevaltuuston toiminnan käynnistämiseen asti. Ensimmäiset aluevaalit pidettiin tammi-kuussa 2022 ja aluevaltuustot aloittivat toimintansa 1.3.2022.

Uudistuksen valmistelu on edennyt alueilla eri tahdissa. Osalla alueista uudistusta valmisteltiin jo ennen kuin eduskunta oli hyväksynyt sote-uudistuksen lainsäädännön (kesäkuu 2021), alueiden esivalmisteluna. Osalla alueista uudistusta ei merkittävästi valmisteltu ennen lainsäädännön hyväksymistä. Alueellisen valmistelun etenemiseen on vaikuttaneet myös alueen aikaisempi yhteistyö ja valmistelu sekä aikaisemmat rakenteet sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisessä.

Hyvinvointialueuudistuksessa on korostettu vahvasti ihmislähtöisten palvelukonaisuuksien kehittämistä. Tavoitteeksi asetettiin se, että perustason ja erityistason palvelut toimivat entistä paremmin yhteen. Myös sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut ja pelastustoimen palvelut haluttiin saada entistä saumatommiksi. Lisäksi uudistuksessa korostetaan hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyön vahvistamista, jolla tähdätään raskaampien sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tarpeen vähentämiseen.

Kuntien ja hyvinvointialueiden kyky vaikuttavaan hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen on ratkaisevassa roolissa uudistukselle asetettujen mm. kustannuskehityksen hillintää koskevien tavoitteiden toteutumisessa. Kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyön onnistuminen myös muissa yhdyspintatehtävissä on hyvinvointialueuudistuksen tavoitteiden näkökulmasta tärkeää. Kuntien ja hyvinvointialueiden toimivalla yhteistyöllä on merkittäviä vaikutuksia myös kuntien palvelu- ja elinvoimatehtävien toteuttamiseen. Kunnat ja hyvinvointialueet ovat toisilleen tärkeitä kumppaneita, ja yhteistyössä onnistuminen on asukkaiden sujuvien palvelujen näkökulmasta keskeistä.

Kunta ja hyvinvointialue ovat juridisesti tarkasteltuna tasavertaisia toimijoita, ja niille on määritelty lainsäädännössä omat tehtävänsä. Lain mukaan hyvinvointialueiden ja kuntien tehtävät ja toimivalta ovat pääosin erillisiä ja toisensa poisulkevia. Kunnilla ja hyvinvointialueilla on kuitenkin jaettu ja yhteinen vastuu asukkaiden hyvinvoinnin ja terveyden edistämisestä. Tämän lisäksi kunnissa ja hyvinvointialueilla on runsaasti palveluja, joiden onnistunut toteuttaminen edellyttää sujuvaa yhteistyötä näiden kahden itsehallinnollisen toimijan välillä. Tärkeitä yhteistyön paikkoja löytyy esimerkiksi sivistys- ja sote-palvelujen yhdyspinnoilta, kuten oppilas- ja opiskeluhuollosta, nuorisopalveluista, kulttuurista ja liikunnasta. Toimivaa yhteistyötä tarvitaan myös esimerkiksi varautumisen ja turvallisuuden toimialalla, työllisyyden hoidossa sekä maahanmuutossa ja kotoutumisessa.

Tässä julkaisussa tarkastellaan kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyön tilannetta vuoden 2023 keväällä, järjestämisvastuun siirtymisen jälkeisinä kuukausina. Julkaisu on toteutettu Kuntaliitto ry:n ja Hyvinvointialueyhtiö Hyvil Oy:n yhteisessä Kuntien ja hyvinvointialueiden yhdyspintojen muutostukiprojektissa. Projektia rahoittaa Kuntaliiton ja Hyvinvointialueyhtiö Hyvilin lisäksi Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.

Julkaisu perustuu keväällä 2023 toteutettuun kunta- ja aluekierrokseen, johon sisältyi eri toimijoiden tapaamisia, kyselyitä sekä yhteistyöhön liittyviin materiaaleihin perehtymistä. Julkaisussa tarkastellaan kuntien, hyvinvointialueiden ja osin myös maakuntien liittojen yhteistyön tilannetta sekä esitetään suosituksia yhteistyön kehittämiseksi.

## 2 Yhteistyön lähtökohdat

Yhteistyö ja verkostot korostuvat tänä päivänä julkisen sektorin kehittämis-työssä. Kehitys on seurausta yhteiskunnan verkostomaistumisesta, vuorovaikutussuhteiden moninaistumisesta ja myös entistä kompleksisimmista ongelmista. Asioita on nykyisin entistä hankalampaa kehittää tai ongelmia ratkaista yhden organisaation sisällä. Yhteistyön, onnistuneen vuorovaikutuksen ja kumppanuuksien merkitys on keskeinen.

Hyvinvointialueuudistuksen myötä syntyi uusi yhteistyösuhde: kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyö. Tähän kytkeytyy näiden kahden hallinnon tason välisen yhteistyön lisäksi myös tärkeänä osana yhteistyö järjestöihin, yksityiseen sektoriin ja muihin julkisen sektorin toimijoihin. Toimijoiden kenttä on hyvinvointialueuudistuksen myötä uudenlainen ja yhteistyö sekä eri toimijoiden roolit haavevat muotoaan.

Kuntien ja hyvinvointialueiden, sekä myös muiden toimijoiden yhteistyön yhteydessä puhutaan usein yhdyspinnoista. Yhdyspinnalla tarkoitetaan tässä julkaisussa kahden tai useamman organisaation välistä toiminnallista yhteyttä. Kuntien ja hyvinvointialueiden yhdyspinnoilla tarkoitetaan toimintoja ja tehtäväkokonaisuuksia, jotka kuuluvat kunnan tai hyvinvointialueen järjestämisvastuulle ja joissa niiden asukaslähtöinen toteuttaminen edellyttää yhteistyötä kunnan ja hyvinvointialueen välillä. (Kts. Luukkonen ym. 2016, 12.) Erilaisten yhdyspintojen toimivuuden varmistaminen on tärkeä osa yhteistyötä.

Yhteistyötä on tärkeää rakentaa yhteisen tilannekuvan pohjalta, joka muodostuu muun muassa väestöryhmien terveyden, hyvinvoinnin ja turvallisuuden tilasta ja kokemuksista, palvelutarpeista, kustannuksista, olemassa olevista palveluista ja tulevaisuuden näkymistä. Kehittämisessä korostuu kunta- ja aluelähtöisyys, eli toiminnan kehittäminen kuntien ja alueiden erityispiirteiden ja tarpeiden pohjalta.

Yhteistyön onnistumisen mahdollistamiseksi tarvitaan mm. yhteisiä tahtotilaa ja tavoitteita, yhteisesti sovittuja menettelytapoja ja pelisääntöjä sekä toimivaa tiedonkulkua. Yhteisen kehittämisen ja tiedonkulun näkökulmista keskeisiä ovat vuorovaikutuksen mahdollistavat foorumit, joita tarvitaan luottamushenkilöiden,

viranhaltijajohdon, asiantuntijoiden ja henkilöstön välille. Tärkeänä voidaan pitää myös toimijoiden roolien, työnjaon ja vastuiden tunnistamista ja kuvaamista. Olennaisessa roolissa on yhteinen tahtotila ja toimintakulttuuri.

Lainsäädäntö ohjaa kuntien ja hyvinvointialueiden strategista yhteistyötä. Lainsäädäntö jättää kuitenkin väljyyttä sopia yhteistyötavat ja -rakenteet kunkin alueen erityispiirteet huomioiden. Laki hyvinvointialueesta (611/2021 14 §) ja Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (612/2021 6 ja 7 §) määrittelevät neuvotteluelvoitteita kunnille ja hyvinvointialueille. Lisäksi lukuisissa erillisissä on määritelty yhteistyövelvoitteita kunnille ja hyvinvointialueille.

Kuntien ja hyvinvointialueiden onnistunut yhteistyö edellyttää yleisistä yhteistyörakenteista ja yhteistyön johtamisesta sekä yhdyspinto-kohtaisesta yhteistyöstä sopimista. Lakisääteiset neuvottelut ja muut yhteistyövelvoitteet ovat osa tätä yhteistyötä, mutta merkittävä osa yhteistyöstä rakennetaan alueiden ja kuntien itse valitsemilla menetelmillä ja tekemisen tavoilla. Yhteistyön tukena toimii useilla alueilla strateginen yhteistyösopimus, jota voidaan pitää kehkeyksenä kuntien ja hyvinvointialueiden pitkän aikavälin yhteistyön toteuttamiselle.

Kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyötä ja yhdyspintoja on valmisteltu ennen järjestämisvastuun siirtymistä ja hyvinvointialueiden toiminnan käynnistyttyä alueilla moninaisesti. Alueiden ja kuntien tarpeista ja erityispiirteistä rakentuvaa toimintaa voidaan pitää uudistumisen kannalta tärkeänä. Liian tiukoilla puitteilla tai yhdenmukaisilla käytänteillä rajoitetaan pahimmillaan aidon uudistumisen mahdollisuuksia. Kuntien ja alueiden yhteistyötä on tärkeää kansallisesti tukea siten, että niillä on mahdollisuus löytää kunkin alueen tilanteeseen parhaiten sopivat toimintatavat ja rakenteet. (Vrt. Haveri & Airaksinen 2011, 54.)

Tässä julkaisussa kuvataan yhteistyön tilannetta ja muodostetaan suosituksia yhteistyön kehittämiseksi. Julkaisussa tuodaan esille yhteistyöhön sisältyviä, liittyviä ja vaikuttavia asioita sekä pyritään lisäämään ymmärrystä ja eri toimijoiden tietoisuutta yhteistyön kehittymisen tilanteesta. Tavoitteena ei ole muodostaa yhtä yhtenäistä, niin sanottua parasta yhteistyön mallia tai verrata eri alueiden yhteistyön kehittymisen tilannetta keskenään. Yleisiä yhteistyöhön liittyviä huomioita tunnistamalla ja näkyväksi tekemällä pyritään sen sijaan tukemaan erilaisten yhteistyörakenteiden ja mallien syntymistä. Lisäksi julkaisun tarkoituksena on toimia tilannekatsauksena historiallisen reformin alkukuukausilta, kuntien ja hyvinvointialueiden sekä osin maakuntien liittojen yhteistyön osalta.

# 3 Kunta- ja aluekierroksen toteutus ja aineiston analyysi

Kunta- ja aluekierros toteutettiin tapaamalla kuntien, hyvinvointialueiden ja maakuntien liittojen edustajia, toteuttamalla kyselyjä sekä perehtymällä erilaisiin yhteistyöhön liittyviin materiaaleihin, kuten organisaatiomalleihin, yhteistyön mallinnuksiin, yhteistyösopimuksiin ja neuvottelumalleihin.

Kunta- ja aluekierroksella vierailtiin hyvinvointialueilla ja näillä alueilla olevissa kunnissa. Osassa tapaamisista tavattiin yhtä aikaa hyvinvointialueen ja useamman kunnan edustajia. Kierroksella tavattiin viranhaltijoita ja luottamushenkilöitä. Kuntien edustajia tavattiin myös kuntatyyppiverkostoissa: kehyskuntaverkostossa, pienten kuntien verkostossa ja seutukaupunkien verkostossa. Kierroksella vierailtiin yhteensä 10 hyvinvointialueella ja tavattiin 125 kunnan edustajia erilaisissa tapaamisissa. Pieni osa tapaamisista toteutettiin etäyhteydellä, Teamsin välityksellä.





Yhteistyötapaamisissa oli mukana 2–5 Kuntaliiton ja Hyvilin asiantuntijaa. Yhteistyötapaamisista kirjoitettiin muistiin keskeiset yhteistyöhön liittyvät huomiot. Lisäksi ennen ja jälkeen yhteistyötapaamisten käytiin läpi erilaisia alueen yhteistyöhön liittyviä materiaaleja. Tapaamisten ja materiaalien perusteella tunnistetut huomiot käytiin kunta- ja aluekierroksen toteutusvaiheen jälkeen läpi. Aineistosta tunnistettiin keskeiset teemat ja niihin sisältyvät asiat. Teemojen alle tunnistettiin erilaisia alakohtia ja näkökulmia vaihtelevasti. Nämä kokonaisuudet kuvataan julkaisussa yhteistyöhön liittyvinä huomioina luvussa 4.1.

Osana kierrosta toteutettiin yhteistyöhön ja yhdyspintoihin liittyvät kyselyt kuntien ja kaupunkien johtajille sekä johtaville luottamushenkilöille, kuntien toimialajohdolle sekä kuntayhtymien johtajille ja maakuntien liittojen edustajille. Kyselyihin saatiin vastaukset 267 kunnasta. Maakuntien liittojen kyselyyn saatiin vastaus 16 maakunnasta. Kierroksella tavattiin myös kahden maakunnan liiton edustajia ja keskusteltiin maakunnan liiton roolista hyvinvointialueiden ja kuntien edustajien kanssa.

Kyselyaineistot analysoitiin määrällisillä ja laadullisilla menetelmillä. Monivalintakysymyksistä muodostettiin jakaumia kaikkien vastanneiden lisäksi myös erilaisten vastaajien (kuten jakamalla vastaajat kuntapäättäjiin, kuntajohtajiin ja toimialajohtajiin), kuntakoko- ja aluekohtaisesti. Avointen vastausten osalta tarkastelu tehtiin tarkastelemalla kuntapäättäjiä, kuntajohtajia ja toimialajohtajien vastauksia omina kokonaisuuksinaan.

Avointen vastausten analyysissa hyödynnettiin sisällönanalyysin menetelmää. Kaikki vastaukset käytiin läpi ja vastauksista tunnistettiin useasti toistuvat asiat ja näkemykset. Kyselyjen tuloksia käydään läpi julkaisussa kuntien osalta alaluvussa 4.2 ja maakuntien liittojen osalta alaluvussa 4.3. Julkaisussa ei käydä läpi kaikkia kyselyjen tuloksia, sillä ne on julkaistu erillisissä kyselyraporteissa. Julkaisussa käydään läpi keskeisimmät huomiot. Viitteet kyselyraportteihin löytyvät julkaisun lopussa olevien viitteiden yhteydestä.

# 4 Kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyön tilanne

## 4.1 Huomioita yhteistyötapaamisten ja materiaalien perusteella

Yhteistyötapaamisten ja materiaaleihin perusteella syntyneet yhteistyön tilanetta koskevat huomiot on tiivistetty tässä alaluvussa 11 kohtaan. Huomiot on jäsennellyt neljän teeman alle. Teemoja ovat yhteistyön kokonaisuus, rakenteet ja toimintakulttuuri, kuntien välinen yhteistyö ja kuntien uudistuminen.

### Yhteistyön kokonaisuus

#### **Kuntien ja hyvinvointialueiden roolit ovat vielä osalla alueista jäsentymättömät**

Kuntien ja hyvinvointialueiden edustajilla ei ole välttämättä yhteistä näkemystä toimijoiden rooleista osana kokonaisuutta. Hyvinvointialueen ja kuntien rooleista uudessa tilanteessa ei ole välttämättä käyty yhdessä keskustelua luottamushenkilöiden, ylimmän johdon, toimialajohdon, asiantuntijoiden ja henkilöstön kesken.

Rooleissa ja tehtäväkokonaisuuksissa on yleisten yhteistyörakenteiden ja yhteistyön kokonaisuuden lisäksi epäselvyyttä myös yhdyspintakohtaisesti, esimerkiksi hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä, työllisyyden ja kotoutumisen yhdyspinnoilla sekä varautumisen kokonaisuudessa.

Yhteiset asiat ja yhteistyön paikat voidaan hahmottaa eri tavoin. Tästä esimerkkinä on hyvinvointialueen palveluverkkoon ja palvelustrategiatyöhön liittyvät asiat ja se, millainen rooli kunnilla tunnistetaan tässä asiassa olevan. Kunnissa asia voidaan tunnistaa tärkeäksi yhteistyön paikaksi, mm. maankäytön ja kiinteistöjen ja ylipäätään kunnan elinvoiman näkökulmasta. Tähän liittyen yhteistyötä jo asian valmisteluvaiheessa voidaan pitää kunnissa tärkeänä. Hyvinvointialueilla palvelustrategiaan ja palveluverkkoon liittyviä asioita tarkastellaan sosi-aali- ja terveystalvelujen järjestämisen näkökulmasta ja kuntien rooli asiassa voidaan tunnistaa kapeammin, eikä valmisteluvaiheen yhteistyötä välttämättä tunnisteta tärkeäksi. Toisaalta palveluverkkoon liittyvät asiat tunnistetaan

osalla alueista herkiksi asioiksi, ja tämän takia on mahdollista, että kuntien osallisuutta valmisteluvaiheessa halutaan pitää pienenä.

Osassa kuntia koetaan, että kunnat eivät ole tasavertaisia toimijoita hyvinvointialueen kanssa. Hyvinvointialueen koetaan ”sanelevan asioita”. Kunnissa toistuu toive siitä, että yhteistyötä tehtäisiin vahvemmin jo valmisteluvaiheessa. Yhteistyön näkökulmasta tärkeä sitoutuminen ja luottamus ovat osalla alueista vasta rakentumassa.

### **Yhteistyöltä puuttuu vielä monella alueella kokonaiskuva ja yhteistyö ei ole useimmilla alueilla strategisella tasolla**

Kaikilla alueilla ei ole hyvinvointialueiden ja kuntien yhteistä tilannekuvaa yhteistyön pohjana. Haasteena on ajantasaisen tiedon puute ja tiedon hyödyntäminen yhteistyössä. Monilla alueilla keskustellaan ja kehitetään asioita erilaisten osakokonaisuuksien kautta, kokonaiskuvasta ja yhteisistä tavoitteista lähtemisen sijaan. Erilaisissa rooleissa toimivilla henkilöillä voi olla vaihteleva käsitys toiminnan kokonaisuudesta.

Strategisia yhteistyösopimuksia ja niihin sisältyviä yhteisiä tavoitteita on laadittu, ja laaditaan parhaillaan aktiivisesti. Strateginen yhteistyösopimus on usein hyvinvointialueen valmisteleva, jota kunnat kommentoivat. Jo valmistuneissa strategisissa yhteistyösopimuksissa on pitkälti sama rakenne, mutta ne poikkeavat jonkin verran toisistaan. Sopimuksissa on eroja muun muassa konkretian suhteen. Osassa sopimuksista yhteistyöstä sovitaan hyvin yleisellä tasolla ja osassa sopimuksissa on yhdyspintakohtaisia konkreettisia tavoitteita ja mittareita.

Yhteistyön johtamiseen ei ole kiinnitetty vielä riittävästi monilla alueilla huomiota. Yhteistyön johtamisesta ei ole välttämättä käyty keskusteluja eikä sitä ole systemaattisesti suunniteltu. Rakenteita ja toimintatapoja yhteistyölle kuitenkin on luotu ja luodaan. On oletettavaa, että kun yhteistyön perusasioita saadaan sovittua, myös yhteistyön johtaminen saa tilaa yhteisissä keskusteluissa ja valmistelussa.

### **Yhdyspintakohtainen työ/käytännön työ voi sujua hyvin, vaikka strategiatason yhteistyö on alkuvaiheessa**

Monilla alueilla on hyvää yhteistyötä asiantuntijoiden välillä käytännön tasolla, eri yhdyspinoilla. Tästä esimerkkinä on hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen verkostot ja hyte-koordinaattorien tekemä yhteistyö sekä yhteistyö lapsiperhepalveluissa. Aiemmat yhteistyösuhteet ja tutut henkilöt helpottavat yhteistyön jatkumista muutoksesta huolimatta.

Yksittäisten yhdyspintojen toimivuus vaihtelee alueiden välillä, tunnistettavissa ei ole tiettyä yhdyspintaa, joka toimisi kaikilla alueilla tai yhdyspintaa, joka ei toimisi yhdelläkään alueella. Tilanne vaihtelee runsaasti alueittain.

### **Yhdyspintatyö vaatii erityisesti alkuvaiheessa resursseja ja aikaa**

Yhdyspinnat eivät tule itsestään toimiviksi, vaan niiden kehittäminen vaatii aktiivista panostamista yleisten yhteistyörakenteiden lisäksi myös yhdyspintakohdittaisesti. Erityisesti uudistuksen alkuvaiheessa on tärkeää resursoida riittävästi yhteistyöhön. On tärkeää myös varmistaa, että yhteistyössä ovat mukana oikeat henkilöt, joilla on mandaatti viedä asioita eteenpäin omassa organisaatiossaan.

Myös yhteistyön etenemistä on tärkeää käydä yhdessä läpi. Yhteisiä onnistumisia on hyvä tuoda esille. Tämä edesauttaa sitoutumista ja panostamista yhteistyöhön.

## **Rakenteet ja toimintakulttuuri**

### **Hyvinvointialueiden rakenteiden muodostaminen on saanut runsaasti huomiota ja vienyt aikaa uudistuksessa**

Hyvinvointialueet ovat organisaatorakenteiden ja yhteistyörakenteiden näkökulmasta eri vaiheissa, mikä riippuu muun muassa siitä, onko taustalla sote-kuntayhtymä tai miten esivalmisteluun on resursoitu. Historia vaikuttaa yhteistyön rakentumiseen ja esimerkiksi kuntayhtymien toiminnasta on osalla alueista saatu hyviä rakenteita yhteistyölle. Alueelle on voinut muodostua myös hyvää yhteistyökulttuuria, mutta toisaalta aiemmat esimerkiksi sote-kuntayhtymiin liittyvät selvittämättömät asiat voivat hidastaa ja haitata tämän päivän yhteistyötä. Aikaisemmat yhteistyöhön ja henkilösuhteisiin liittyvät jännitteet voivat seurata mukana ja yhteistyökulttuurin muodostuminen ja muuttaminen ottaa aikaa.

Kuntayhtymäpohjat eivät yksistään selitä yhteistyön tilannetta. Myös esivalmisteluvaiheella, uudistusta valmistelleilla asiantuntijoilla ja yhteistyöhön erilaisten tekijöiden seurauksena muodostuneella toimintakulttuurilla on merkittävä vaikutus siihen, missä tilanteessa yhteistyön osalta ollaan järjestämisvastuun siirtymisen jälkeisenä keväänä. Hyvinvointialueet ovat luoneet viime kuukausien aikana rakenteita, ja kunnat ovat odottaneet etenemistä konkreettisen yhteistyön ja asukastyön suhteen. Hyvinvointialueiden ja kuntien näkemykset asioiden priorisoinneista voivat poiketa toisistaan.

### **Vuorovaikutuksen vähäisyys hidastaa yhteistyön etenemistä**

Yhteinen keskustelu ja vuorovaikutus erilaissa rooleissa (luottamushenkilöt, ylin johto, toimialajohto, asiantuntijat ja henkilöstö) välillä on lähtökohta yhteistyön rakentumiselle. Eri toimijoiden välille tarvitaan toimivat vuorovaikutuksen

mahdollistavat foorumit. Näitä foorumeita on käynnistetty ja ollaan käynnistelmässä eri alueilla.

Yhteistyörakenteita on tärkeää kehittää sisältöjen kautta eli varmistaen, että esimerkiksi kaikilla foorumeilla, työryhmillä ja verkostoilla on osansa koko yhteistyörakenteessa. Keskustelua on tärkeää käydä ”oikeista asioista” eli alkuvaiheessa myös mm. yhteistyön kipupisteistä ja haasteista. Niistä asioista, mistä eri toimijat toivovat keskustelua käytävän. Foorumien ja myös erilaisten verkostojen rooleja, tarkoitusta ja toimintaa on tärkeää tarkastella ja arvioida yhteistyön alusta lähtien.

Lakisäätöiset neuvottelut kannattaa kytkeä osaksi yhteistyörakennetta, ja tunnistaa niille rooli esimerkiksi yhteistyön vuosikelloissa ja -suunnitelmissa.

Yhteistyön etenemistä hidastaa monilla alueilla ja yhdyspinnoilla hyvinvointialueiden yhteys/vastuuhenkilöiden puute tai puute tiedosta kuka vastuussa on. Tieto eri toimintojen vastuuhenkilöistä ja heidän yhteystiedoistaan on lähtökohta yhteistyön onnistumiselle. Tähän on tärkeää kiinnittää yhdyspintavalmistelussa ja viestinnässä erityistä huomiota. Tieto on tärkeää olla helposti kaikkien yhteistyötä tekevien saatavilla.

### **Luottamushenkilöiden kaksoisrooleista on monenlaisia kokemuksia ja näkemyksiä**

Luottamushenkilöiden kaksoisroolit (erityisesti hallitusten jäsenet) keskustelutavat ja niistä on monenlaisia kokemuksia. Jossain kunnissa nähdään kaksoisroolin etuna tiedon liikkuvuus kunnan ja hyvinvointialueen välillä.

Haasteena on puolestaan esteellisyteen liittyvät kysymykset. Esteellisyys ja tarve jäävämisille tulee todennäköisesti lisääntymään palveluverkkosuunnitteluun ja siihen liittyvien käsittelyjen yhteydessä. Tämä yhteistyön osa-alue tulee todennäköisesti korostumaan tulevana kuukausina ja vuosina kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyössä.

### **Runsaskuntaisille hyvinvointialueille rakennetut aluemallit/kuntatyypiryhmät auttavat organisoimaan yhteistyötä**

Yhteistyön organisointi hyvinvointialueiden ja kuntien välillä on käytäntöjen kannalta haastavaa, jos alueen kuntamäärä on suuri. Runsaskuntaisilla alueilla aluemallit tai kuntatyypiryhmät ovat yksi tapa organisoida yhteistyötä, ja niitä onkin otettu käyttöön osalla alueista. Alueen kunnat on jaettu esim. 3–6 kuntaryhmään, joiden kautta hyvinvointialueet organisoivat ja koordinoivat yhteistyötä ja järjestävät esimerkiksi neuvotteluita.

Aluemalleissa/kuntatyypimalleissa on tärkeää kiinnittää huomiota niiden rooliin osana kokonaisuutta ja strategista yhteistyötä. Osalla alueista aluemallien kautta toteutetaan niin sanottua käytännön työtä ja strateginen yhteistyö toteutuu hyvinvointialueen ja kaikkien kuntien yhteisillä foorumeilla. On tärkeää, että vastinparit ovat organisaatioista keskenään sopivat, eli esimerkiksi ylin johto on molemmilta puolilta mukana strategiatason keskusteluissa ja esimerkiksi aluetapaamisissa ja –verkostoissa mukana voi olla koordinaattoreita tai toimialajohtajia.

## Kuntien välinen yhteistyö

### **Kuntayhteistyön tilanne vaikuttaa myös yhteistyön rakentumiseen kuntien ja hyvinvointialueiden välillä**

Kuntien välinen yhteistyön toimivuus vaihtelee eri puolilla maata. Kuntien väliset jännitteet voivat olla seurausta menneistä tapahtumista tai esimerkiksi käynnissä olevasta TE24-uudistukseen liittyvästä yhteistoiminta-alueiden valmistelusta, jota on tehty keväällä 2023 aktiivisesti.

Yhteistyön toimivuus kuntien ja hyvinvointialueen välillä vaihtelee myös yhden alueen sisällä. Osalla alueen kunnista yhteistyö voi olla tiiviimpää ja sujuvampaa kuin toisilla. Keskustelua on myös herättänyt keskuskaupunkien rooli yhteistyössä. Tähän liittyen on pohdittu esimerkiksi sitä, pitäisikö keskuskaupungilla olla erityisiä vastuita, omia sopimuksia tai tiiviimmät palaverikäytännöt ja muut yhteistyön toimintatavat hyvinvointialueen kanssa. Keskuskaupunkien rooli yhteistyössä näyttää vaihtelevan alueittain ja voi aiheuttaa osin myös jännitteitä yhteistyöhön.

Kaiken kaikkiaan kuntien välisen yhteistyön sujuvuus näyttää vaikuttavan myös kuntien ja hyvinvointialueen välisen yhteistyön sujuvuuteen.

### **Maakuntien liittojen rooli on alueilla moninainen**

Maakuntien liittojen rooli alueilla vaihtelee hyvin paljon eri alueiden välillä. Osalla alueista maakunnan liitolla on aktiivinen rooli kuntien ja hyvinvointialueen kanssa tehtävässä yhteistyössä, ja maakunnan liitto voi olla esimerkiksi kuntien näkemysten kokoaja ja fasilitoija hyvinvointialueelle päin. Monet maakunnan liitot kutsuvat koolle kuntajohtajakokouksia, joita on voitu hyödyntää myös hyvinvointialueiden kanssa tehtävään yhteistyöhön.

Maakunnan liiton rooliin vaikuttaa aikaisempi kehittämistyö ja sen rooli alueella, liitolla voi olla perinteitä esimerkiksi hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyössä ja kotoutumisessa. Monilla maakuntien liitoilla on myös TE24-uudistukseen liittyviä kuntia tukevia koordinaatiohankkeita käynnissä. Maakuntien liitot ovat vaihtelevasti osapuolina alueen strategisissa yhteistyösopimuksissa. Osalla

alueista maakunnan liitolla voi olla myös roolia valtuustokausittaisten yhteistyöneuvotteluiden toteuttamisessa.

## Kuntien uudistuminen

### Hyvinvointialueuudistus on myös kuntien uudistus

Hyvinvointialueuudistuksen yhteydessä myös kuntien on uudistettava toimintaansa, sillä niiden rooli ja tehtäväkenttä on uudistuksen myötä muuttunut. Lisäksi valmistelussa oleva TE-palvelut 2024-uudistus tulee muuttamaan kuntien toimintaa merkittävästi. Kuntien uudenlaiseen rooliin ja tehtäväkenttään on tärkeää kiinnittää toiminnan strategisessa suunnittelussa riittävästi huomiota.

Tulevaisuuden kuntien rooli hakee muotoaan ja monet tehtäväkokonaisuudet ovat vielä osin epäselviä, erityisesti yhdyspintapalveluihin liittyen. Näistä esimerkkinä kunnan rooli hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä. Myös TE-palvelut 2024-uudistuksen vaikutukset ovat kokonaisuutena vielä monin osin epäselviä. Kunnan roolin ja tehtäväkokonaisuuden muutoksista ja sen vaikutuksista on tärkeää käydä keskustelua toiminnan eri tasoilla, ja uudistusten eri vaiheissa.

Hyvinvointialueiden ja kuntien yhteistyön toimivuuden näkökulmasta on tärkeää, että myös kunnat ovat aktiivisia yhteistyön rakentajia alueella. Johdon, ja myös kaikkien muiden rooli on hyvän yhteistyökulttuurin muodostumisen näkökulmasta keskeinen.

## 4.2 Kuntajohdon kyselyt

Tässä aluvussa käydään läpi kuntien johtaville luottamushenkilöille (hallusten ja valtuustojen puheenjohtajat), kuntajohtajille ja kuntien toimialajohdolle sekä kuntayhtymien johtajille<sup>1</sup> ja muille koulutuksen järjestäjien johtajille lähetettyjen kyselyjen tuloksia. Kyselyistä on julkaistu myös laajempi raportti, joka löytyy Kuntaliiton yhdyspintasivustolta, [www.kuntaliitto.fi/yhdyspinnat](http://www.kuntaliitto.fi/yhdyspinnat).

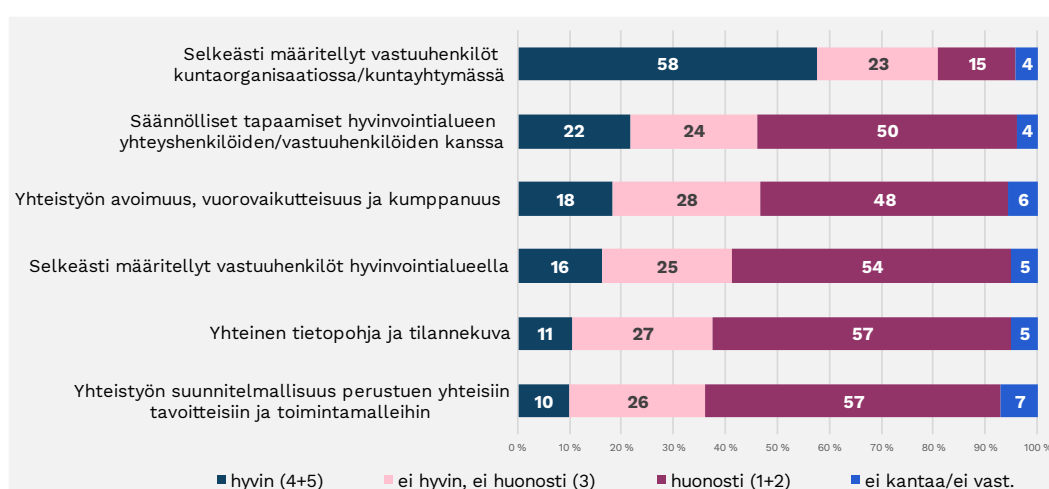
Kysely toteutettiin keväällä 2023 kahdessa osassa: Kuntien johtavat luottamushenkilöt ja kuntajohtajat vastasivat yhdyspintoja koskeviin kysymyksiin osana Kuntaliiton laajempaa Kuntapulssi-kyselyä. Kuntapulssi-kyselyn 1/2023 teemana olivat TE-palvelut 2024 -uudistuksen valmisteluvaihe, kuntien ja hyvinvointialueiden välinen yhdyspintatyö sekä kuntien yleinen tilannekuva. Kuntien toimialajohdon ja kuntayhtymien johtajien näkemyksiä kartoitettiin erikseen, sillä Kuntaliiton Pulssi-kysely ei kohdistunut näihin kohderyhmiin. Kyselyjen kysymykset olivat yhteneväiset ja tuloksia tarkastellaan tässä kokonaisuutena.

---

<sup>1</sup> Kysely lähetettiin kuntayhtymien ja muiden koulutuksen järjestäjien johtajille, ei kuitenkaan maakuntien liitoille, joille toteutettiin erillinen kysely

Kyselyyn vastanneita oli 790. Kuntavastauksia oli yhteensä 758 ja muista kunta-alan organisaatioista saatuja vastauksia yhteensä 32. Kuntavastausten osuus 96 % ja muiden tahojen 4 %. Kuntavastauksia kaikkiaan 267 kunnasta eli 91 % Manner-Suomen kunnista. Kyselyyn saatiin vastaukset 150 johtavalta luottamushenkilöltä, 156 kuntajohtajalta, 64 muun yleisjohdon edustajalta, 246 sivistystoimiala edustajalta sekä 127 muiden toimialojen edustajalta.

### Kuva 1. Kuntien ja kuntayhtymien edustajien näkemyksiä hyvinvointialueen kanssa tapahtuneesta yhteistyöstä



Kuten kuvasta 1 nähdään, kuntien ja hyvinvointialueiden yhdyspintayhteistyössä on vielä paljon kehitettävää. Erityisesti yhteistyön suunnitelmallisuus perustuen yhteisiin tavoitteisiin ja toimintamalleihin (57 %) sekä yhteinen tietopohja ja tilannekuva (57 %) toteutuvat vastanneiden mukaan vielä huonosti.

Myös selkeästi määriteltyjen hyvinvointialueiden vastuuhenkilöiden (54 %) sekä yhteistyön avoimuuden vuorovaikutteisuuden ja kumppanuuden (48 %) koettiin toteutuvan vielä huonosti. Säännölliset tapaamiset kuntien ja hyvinvointialueiden sai vastaajilta hieman paremmat arviot, mutta puolet vastaajista koki myös tämän osa-alueen toteutuvan huonosti. Kuntajohtajat arvioivat säännöllisten tapaamisten toteutumisen muita vastaajia myönteisemmin: 30 % vastanneista kuntajohtajista näki tämän toteutuvan melko tai erittäin hyvin.

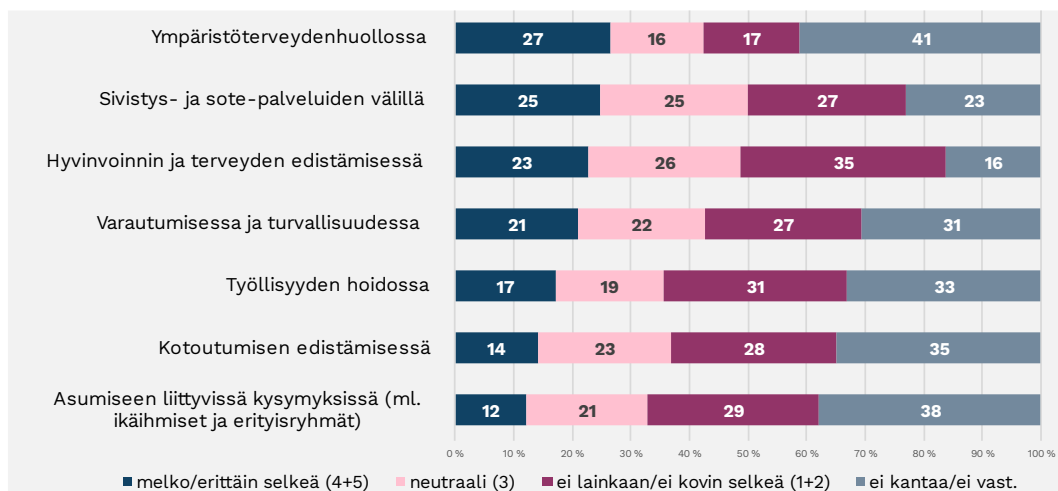
Selkeästi määritellyt vastuuhenkilöt kunnissa sai yhteistyön sisältöön liittyvistä kysymyksistä parhaat arviot, 58 % vastanneista koki tämän toteutuvan hyvin. Kuntakyselyjen mukaan kuntakoko vaikuttaa vastaajan arvioon siitä, miten yhteistyö on toteutunut. Yhteistyön toteutuminen koettiin myönteisimmin yli



50 001 asukkaan kunnissa ja suurissa kaupungeissa. Myönteisimmät arviot yhteistyön toteutumisesta antoivat Etelä-Karjalan ja Kymenlaakson kuntien edustajat.

Vaikka yhteistyössä on vielä monilla osa-alueilla runsaasti parannettavaa, nousi kyselyjen avoimissa vastauksissa esille myös hyvin toimivia asioita, onnistumisia ja näkemyksiä yhteistyön kehittymisestä parempaan suuntaan.

**Kuva 2. Kuntien ja kuntayhtymien edustajien näkemyksiä kunnan/kuntayhtymän ja hyvinvointialueen välisen työnjaon selkeydestä**



Kuten kuvasta 2 nähdään, työnjako kuntien ja hyvinvointialueiden eri yhdyspinnoilla koetaan vielä usein epäselväksi. Selkeimpänä työnjakoa pidettiin tässä kyselyssä ympäristöterveydenhuollossa sekä sivistyksen ja sote-palveluiden yhdyspinnoilla. Heikoimmat arviot työnjaon selkeydestä puolestaan saivat kotoutumisen yhdyspinnat sekä asumiseen liittyvät kysymykset.

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työnjakoa piti selkeänä 23 % vastaajista ja ei selkeänä 35 % vastaajista. Selkeänä tai melko selkeänä pitäneiden osuus oli vastaajaryhmistä pienin kuntajohtajien osalta, vain 15 % kuntajohtajista piti sitä selkeänä. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työnjako koettiin muita kuntakokoluokkia selvästi selkeämpänä yli 100 000 asukkaan sekä 5000–10 000 asukkaan kunnissa.

Työnjako koettiin eri yhdyspinnoilla selkeimmäksi Etelä-Karjalan, Kainuun, Keski-Pohjanmaan, Keski-Uudenmaan, Kymenlaakson ja Vantaa-Keravan hyvinvointialueiden kunnissa.

### 4.3 Maakuntien liittojen kysely

Tässä alaluvussa käydään läpi maakuntien liitoille lähetettyjen kyselyjen tuloksia. Maakuntien liittojen kyselystä on julkaistu myös erillinen raportti, joka löytyy yhdyspintasivustolta, [www.kuntaliitto.fi/yhdyspinnat](http://www.kuntaliitto.fi/yhdyspinnat).

Kysely kohdistui maakunnan liiton, kuntien ja hyvinvointialueen alueelliseen yhteistyöhön. Kyselyllä haluttiin selvittää, millaista yhteistyötä maakuntien liitot tekevät alueen kuntien ja hyvinvointialueen kanssa, millainen rooli maakuntien liitoilla alueen toimijoiden yhteistyössä on, sekä millaisia kokemuksia maakuntien liitoilla yhteistyöstä on.

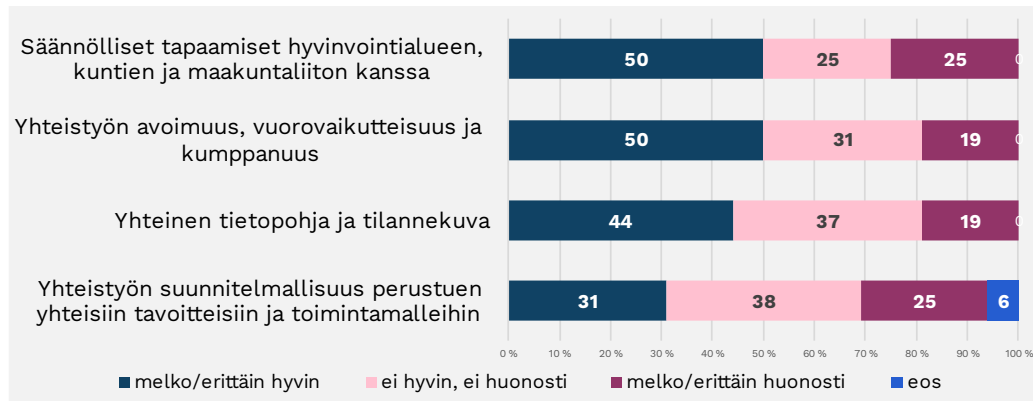
Kysely lähetettiin kaikille maakuntien liitoille. Kysely lähetettiin maakuntajohtajille, hallintojohtajille ja aluekehitysjohtajille. Jokaisesta liitosta toivottiin yhtä vastausta, ja kyselyn vastaanottajia pyydettiin valitsemaan sopiva henkilö kyselyyn vastaajaksi. Kysely toteutettiin kesä-elokuussa 2023 ja siihen saatiin vastaukset 16 maakunnan liitolta. Vastaajista 8 oli maakuntajohtajia, 5 aluekehitysjohtajia (tai vastaavia) ja loput muita johtajia tai asiantuntijoita.

Kyselyn mukaan maakunnan liiton rooli kuntien ja hyvinvointialueiden kanssa tehtävässä yhteistyössä vaihtelee runsaasti alueittain. Myös yhteistyön tiivyydessä ja sisällöissä on alueiden välillä merkittäviä eroja. Maakunnan liiton roolina on mm. tuottaa tietoa ja tilannekuvaa alueesta, toimia kehittäjänä ja verkostojen kokoajana sekä mm. ”alustana kuntien ja hyvinvointialueen yhteistyössä”.

Kuntayhteistyö toimii kyselyn mukaan hyvin ja tai erittäin hyvin ja suuri osa kyselyyn vastanneista kokee myös hyvinvointialueen kanssa tehtävän yhteistyön toimivana. Yhteistyötä maakunnan liiton ja hyvinvointialueen välillä on kuitenkin kyselyn mukaan vähän, sillä vain 25 % vastanneista kertoo yhteistyötä tehtävän paljon. 31 % vastaajista puolestaan kertoo, että yhteistyötä tehdään vähän tai ei lainkaan.

Kuten kuvasta 3 nähdään, puolet vastaajista (50 %) kokee kuntien, hyvinvointialueen ja maakunnan liiton yhteistyön olevan avointa, vuorovaikutteista ja kumppanuuteen perustuvaa. Yhteistyön suunnitelmallisuudessa ja yhteisessä tilannekuvassa ja tietopohjassa on vielä suurella osalla alueista paljon teke-

**Kuva 3. Maakuntien liittojen, kuntien ja hyvinvointialueen yhteistyö**



Strategisen yhteistyön (yhteiset strategiset aluetta koskevat linjaukset ja strateginen yhteistyösopimus) tilanne jakautuu kyselyn mukaan runsaasti alueittain. Yhteistyö strategisissa linjauksissa toteutuu mm. yhteisenä strategian laatimisena, yhteisen tilannekuvan luomisena, yhteisinä maakunnan kehittämisen linjauksina, yhteisinä aluekehittämiskeskusteluina ja yhteisten hallitusohjelmatavoitteiden laatimisena.

Maakunnan liitto toimii osalla alueista kuntien ja hyvinvointialueen yhteistyön tukijana ja tämä rooli näkyy myös vahvasti TE-palvelut 2024 –uudistuksen valmistelussa. Yhteistyö on kyselyn vastausten mukaan etenemässä ja tiivistymässä. Yhteisiä suunnitelmia on olemassa ja yhteistyössä on monilla alueilla monia toimivia osa-alueita. Yhteistyön toimivuuden osalta esille tuli mm. toimiva vuorovaikutus ja rakentavat keskustelut, säännölliset tapaamiset, avoimuus ja yhteinen tahtotila, yhteiset strategiset linjaukset ja onnistumiset eri yhteistyöteemoissa.

Parannettavaa yhteistyössä nähtiin erityisesti mm. tilannekuvan jakamisessa, yhteisen vision rakentamisessa, yhdyspintojen selkeyttämisessä, ennakoivassa yhteistyössä, strategioiden integraatiossa ja palveluverkkoon liittyvässä valmistelussa.

# 5 Loppupäätelmät ja suosituksia yhteistyöhön

Tässä raportissa on käsitelty kuntien ja hyvinvointialueiden sekä maakuntien liittojen välistä yhteistyötä hyvinvointialueuudistuksen jälkeisinä kuukausina. Keskeisenä huomiona voidaan pitää sitä, että yhteistyö on monilla osa-alueilla vielä alkuvaiheessa. Yhteistyö etenee alueilla eri tahtiin ja alueille on muodostunut ja on muodostumassa monenlaisia rakenteita ja toimintatapoja yhteistyöhön. Yhteistyö ei ole monilla alueilla vielä strategisella tasolla, mikä ei ole yllättävä tulos näin suuren reformin kohdalla. Hyvinvointialueiden ensimmäinen keväät on ollut kiireinen, ja kuntayhteistyön kehittämiseen ei ole välttämättä ole ollut kaikilla toiminnan osa-alueilla ajallisia resursseja.

Uudistusten toimeenpanovaiheen tiedetään olevan erityisen vaativaa ja kriittistä aikaa, jolloin uudistuvan tai uuden organisaation toiminta helposti näyttäytyy sisänpäin kääntyneenä. Hyvinvointialueiden työsarkaa voidaan kaiken kaikkiaan pitää historiallisen suurena ja näin ollen toteutusvaiheen voidaan olettaa kestävän selvästi pidempään kuin esimerkiksi kuntaliitoksen toteutusvaihe. (Kuntaliitossa tehdyn ”Kuntaliitokset suurennuslasin alla” -selvityksen mukaan kolmesta vuodesta jopa valtuustokauteen). Kunnissa ollaan oletettavasti huolissaan hyvinvointialueelle siirtyneiden palvelujen sekä kuntien ja hyvinvointialueen yhdyspinnoille sijoittuvien palvelujen ja toimintojen jatkuvuuden turvaamisesta tässä muutosvaiheessa.

Yleisiä yhteistyörakenteita on valmisteltu kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyönä viime kuukausina alueilla eri tavoin. Yhteistyö vaihtelee runsaasti myös yhdyspintakohtaisesti. Alueilla korostuvat erilaiset yhteistyön osa-alueet ja yhdyspinnat. Toisella alueella esimerkiksi kotoutumisen yhteistyössä on hyvin edetty ja toisella alueella varautumisen kokonaisuudessa ollaan pidemmällä. Kaiken kaikkiaan yhteistyössä on vielä paljon tekemistä ja työnjako on monilla yhdyspinnoilla vielä epäselvä. Tulevien vuosien ja kuukausien yhteistyön keskeisenä teemana tulee todennäköisesti korostumaan palveluverkkoon liittyvä kysymykset, jotka ovat viime kuukausina nousseet enenevässä määrin esille.

Tämän raportin pohjalla olevalla kunta- ja aluekierroksella ei ole tavattu kaikkien hyvinvointialueiden, eikä kaikkien kuntien edustajia. Kierroksella on kuitenkin tavattu runsaasti erilaisten kuntien edustajia sekä useiden hyvinvointialueiden edustajia. Lisäksi kuntakyselyillä on tavoitettu suuri määrä kunnista. Raportti on koonti näiden tapaamisten ja kuntakyselyiden huomioista ja se on valmisteltu yhteistyössä Kuntaliiton ja Hyvilin asiantuntijoiden kesken. Tähän raporttiin nostettuja huomioita on analysoitu yhdessä ja pyritty muodostamaan niiden pohjalta tilannekuva yhteistyön tilanteesta. Näiden huomioiden pohjalta on myös päivitetty hyvinvointialueiden ja kuntien yhteistyön strategisen johtamisen suositukset.

Suosituksukset ovat seuraavat:

1. Sopikaa strategisen johtamisen yhteistyön valmistelua ohjaavan hyvinvointialueen ja kaikki alueen kunnat kattavan foorumin (neuvottelukunta tai muu vastaava) kokoamisesta sekä työskentelyn käytännön etenemisestä ja vastuista.
2. Kirjatkaa yhteistyön vastuutahot hyvinvointialueelta ja kunnista, eri asiakokonaisuuksien/yhdyspintojen osalta. Varmistakaa, että hyvinvointialueella ja kunnissa on ajantasainen tieto näistä vastuuhenkilöistä.
3. Käyttäkää riittävästi aikaa yhteisen tilannekuvan muodostamiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen alueen lähtötilanteesta, tulevaisuuden näkymistä ja näistä johdetuista yhteisistä tavoitteista.
4. Kootkaa yhteen keskeiset yhteiseen tilannekuvaan perustuvat tavoitteet, niihin liittyvät toimenpiteet, mittarit ja vastuutahot.
5. Valmistelkaa yhteisten tavoitteiden ympärille alueen strateginen yhteistyösopimus, joka tulee hyväksyä hyvinvointialueella ja kaikissa alueen kunnissa.
6. Mahdollistakaa ja tukekaa erilaisissa rooleissa hyvinvointialueella, kunnissa ja muissa alueen organisaatioissa toimivien henkilöiden (poliittiset päättäjät, viranhaltijajohto, toimialajohto, henkilöstö) vuorovaikutuksen toteutumista selkeillä ja yhdessä sovitulla rakenteilla ja foorumeilla. Tunnistakaa myös epämuodollisen vuorovaikutuksen merkitys.
7. Huomioikaa valmistelussa myös alueen muut toimijat, kuten järjestöt, yritykset ja muut sidosryhmät, joiden osallisuus- ja vaikuttamismahdollisuudet tulee varmistaa.
8. Luokaa yhdessä alueellenne sopiva yhteistyömalli!

# Viitteet

Kuntaliiton ja Hyvilin aiheeseen liittyviä julkaisuja:

- Kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyön strateginen johtaminen (10/2022): Kuntien ja hyvinvointialueen yhteistyön strateginen johtaminen (kuntaliitto.fi)
- Kuntien ja hyvinvointialueiden neuvottelut (12/2022): Neuvottelusuosituksia14122022 (kuntaliitto.fi)
- Suosituksia kuntien ja hyvinvointialueen johtamiseen (2/2022): Kuntien ja hyvinvointialueiden yhteisen johtamisen malli (kuntaliitto.fi)
- Strategisen yhteistyösopimuksen mallipohja: Strategisen yhteistyösopimuksen mallipohja kuntien ja hyvinvointialueiden hyödynnettäväksi | Kuntaliitto.fi



# Raportin lähteet

- Haveri Arto & Airaksinen Jenni (2011): Itsehallinto asukkaiden paikalliseen itsehallintoon perustuvana hallintana. Teoksessa Haveri Arto, Stenvall Jari & Majoinen Kaija (toim.) *Kunnallisen itsehallinnon peruskivet*. Kunnallistieteen yhdistys ja Suomen Kuntaliitto.
- Koski Arto, Kyösti *Anni ja Halonen Jaana (2013)*. *Kuntaliitokset suurenuslasin alla. Havaintoja ja päätelmiä 2000-luvun kuntaliitosdokumenteista*. Suomen Kuntaliitto.
- Laki hyvinvointialueesta (611/2021)
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (612/2021)
- Luukkonen Jouko, Majoinen Kaija ja Kuopila Antti (2016): *Rajapinnoilta yhdyspintoihin - kehittämisaloite kunnan ja maakunnan yhteistyöstä*. Suomen Kuntaliitto.
- [www.soteuudistus.fi](http://www.soteuudistus.fi)