

Kunnanjohtajien ja hyvinvointialuejohtajien välinen suhde -selvityshankkeen loppuraportti

varatoimitusjohtaja Hanna Tainio

Kuntaliitto 24.4.2025

Edunvalvonnasta aitoon kumppanuuteen

”HVA vie eteenpäin omaa säästöagendaansa ja osa viranhaltijoista
kintaalla viittaa yhteistyöhön kunnan kanssa”



Taustaa hankkeelle

Hyvinvointialueuudistuksen tavoitteet (Valtioneuvosto 2021):

- Kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja
- Turvata yhdenvertaiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelut hyvinvointialueella asuville
- Parantaa palvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta erityisesti perustasolla
- Turvata ammattitaitoisen työvoiman saanti
- Vastata ikääntymisen ja syntyvyyden laskun aiheuttamiin haasteisiin ja
- Hillitä kustannusten kasvua
- Parantaa turvallisuutta

Tavoitteet hyvinvointialueuudistukselle (STM) mm.

- Hyvinvointialueiden ja kuntien sekä muiden toimijoiden välillä on toimivat yhteistyörakenteet, joissa painottuu ennaltaehkäisy.

Yhdyspinta-projekti

Kunnilla ja hyvinvointialueilla on yhteiset asukkaat ja paljon asukkaiden hyvinvointiin ja palveluihin liittyviä yhteistyötarpeita. Kunta ja hyvinvointialue ovat juridisesti tasavertaisia toimijoita ja niille on määritelty lainsäädännössä omat tehtävänsä. Yhteisille asukkaille toteuttavien palveluiden onnistunut toteuttaminen edellyttää tiivistä yhteistyötä.

Näitä yhteistyötarpeita ovat mm. hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä, sivistys- ja sote-palveluiden yhdyspinnoilla, lasten, nuorten ja perheiden palveluissa, vammaisten palveluissa, ikäihmisten palveluissa, kotoutumisessa sekä turvallisuuden ja varautumisen tehtäväkokonaisuuksissa.

Lisäksi merkittävä yhdyspintakokonaisuus on työllisyyden edistäminen, jonka yhdyspintatyöhön vaikuttaa hyvinvointialueuudistuksen lisäksi käynnissä oleva TE-palvelut 2024-uudistus. Uudistuksessa TE-palvelut siirtyivät 1.1.2025 lukien valtiolta kuntien hoidettavaksi.

Kunnissa ja hyvinvointialueella on tärkeää olla yhteinen näkemys siitä, mitä yhteistyöllä tavoitellaan, mistä lähdetään ja millä keinoin yhteisiin tavoitteisiin päästään. Tätä yhteistyötä on myös kyettävä onnistuneesti johtamaan.

Kuntaliitto ry:n, Hyvinvointialueyhtiö Hyvil Oy:n ja Sosiaali- ja terveysministeriön rahoittamassa Kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyö ja yhdyspinnat -projektissa edistetään, seurataan ja tuetaan kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyötä tuottamalla, mm. työvälineitä, toimintamalleja, suosituksia, kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyön tueksi.

Projektissa myös tunnistetaan, kootaan ja jaetaan hyviä yhteistyökäytänteitä kunnista ja hyvinvointialueilta, ja se tukee Petteri Orpon hallituksen hallitusohjelman toimeenpanoa. (1)

Hankkeen ensimmäinen vaihe toteutettiin vuosina 2023–2024. Toinen vaihe käynnistyi vuoden 2024 alussa, ja sen on tarkoitus jatkaa näillä näkymin vuoden 2025 loppuun.

Hankkeen kummankin vaiheen aikana on tehty selvityksiä kuntien ja hyvinvointialueiden välisen yhdyspintatyön etenemisestä sekä yleisemmin yhteistyön toteutumisesta. Lisäksi on selvitetty yhteistyötä myös maakuntien liittojen kanssa ja niiden asemaa alueittain yhdyspintatyössä. Viimeisin selvitys julkaistiin 10.12.2024.

Selvityksen mukaan yhteistyö kuntien ja hyvinvointialueiden välillä on hieman parantunut, mutta edelleen siinä on paljon parantamista. Lisäksi erot eri alueiden välillä ovat kasvaneet ja ovat suuret yhteistyön toimivuudessa.

Jotta yhteisissä tavoitteissa voitaisiin onnistua, vaatii se yhteistyötä ja strategista johtamista monella eri osa-alueella, kuten hyvinvoinnin ja terveyden

edistämisessä, lasten ja nuorten palveluissa, opiskeluhuollossa, ikäihmisten palveluissa, työllisyyden edistämisessä, asumisessa, varautumisessa ja turvallisuudessa sekä maahanmuuton ja kotoutumisen edistämisessä.

Yhteistyön haasteet ovat moninaiset. Niistä tärkeimmät ovat tiedon liikkuminen yhteisön sisällä ja organisaatioiden välillä, yhteisen tilannekuvan puuttuminen, eriävät näkemykset yhteistyön tilannekuvasta, erilaiset intressit (rahoitus), luottamuksen puute sekä vahvat professiot. Nämä aiheuttavat sen, että yhteistyö ei etene, etenee hitaasti tai jopa menee taaksepäin.

Yleisesti ottaen hyvinvointialueet näkivät yhteistyön tilan paremmaksi kuin kunnat ja kuntayhtymät. Parhaat arviot yhteistyöstä saatiin ns. sisote-palveluissa, joissa kunnista 32 % arvioi yhteistyön selkeäksi ja hyvinvointialueista selkeäksi 35 %. Huonoin arvio tuli asumiseen liittyvissä palveluissa. Kunnista vain 16 % arvioi ne selkeäksi, hyvinvointialueista 26 %. Mielenkiintoinen havainto oli varautumisessa, jossa kunnista 26 % näki työnjaon selkeäksi, mutta hyvinvointialueista 56 % piti sitä selkeänä.

Yhteistyön perusedellytyksistä arvioitiin tärkeimmiksi selkeästi määritellyt vastuuhenkilöt kunta- ja hyvinvointialueorganisaatioissa ja säännölliset tapaamiset.

Onnistumisiin on johtanut: aikaisemmat tutut kontaktit, säännölliset sovitut tapaamiset, ihmisten halua ja kyky saada asioita toteutumaan, avoimuus ja yhteisen päämäärän tunnistaminen haasteellisessa ja negatiivissävytteisessä ilmapiirissä. (1)

HALKO-hanke

Tutkimus on osa valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan rahoittamaa, Tampereen yliopiston tutkimusryhmän toteuttamaa [Hyvinvointialueiden ja kuntien välinen suhde, johtaminen ja ohjaus \(HALKO\)](#) -hanketta.

Hankkeen väliraportti julkaistiin elokuussa 2024 ja se perustuu hankkeessa kerättyyn monipuoliseen ja laajaan haastattelu-, kysely- ja dokumenttiaineistoon. Tutkimuksen informantit edustavat niin kuntia, hyvinvointialueita kuin valtionhallintoa.

Tutkimus nostaa esiin hyvinvointialueiden ja kuntien jännitteisen suhteen, joka vaikeuttaa hyvinvointialueiden ja kuntien toimintaa. Tutkimuksessa havaitut jännitteet liittyvät valittuun reformi- ja rahoitusmalliin, hyvinvointialueiden rajoitettuun itsehallintoon, tiukkaan valtionohjaukseen, vallan- ja vastuunjakoon sekä yhteistyökäytäntöihin, päätöksentekokulttuuriin ja taloustilanteeseen.

Jännitteet näkyvät kuntien ja hyvinvointialueiden välisessä suhteessa, vuorovaikutuksessa, luottamuksessa ja yhteistyössä. Ongelmia nähdään esimerkiksi yhteistyön avoimuudessa ja vastavuoroisuudessa, työnjaon selkeydessä sekä hyvinvointialueiden ja kuntien keskenään ristiriitaisissa

intresseissä. Huomiota tulisi kiinnittää hyvinvointialueiden ja kuntien välisen luottamuksen sekä toimivien yhteistyösuhteiden rakentamiseen, vastuunjaon selkeyttämiseen ja vuorovaikutuksen parantamiseen.

Tutkimuksessa korostetaan, että kyse ei kuitenkaan ole pelkästään yhteistyösuhteista ja niiden toimivuudesta. Osa jännitteistä liittyy valittuun reformimalliin eli siihen, minkälainen järjestelmä uudistuksessa on luotu ja minkälaiset reunaehdot sitä määrittävät. Jännitteitä luovat erityisesti hyvinvointialueiden rajoitettu itsehallinto, valtiorahoitteisuus ja tiukka valtionohjaus. Jännitteitä korostaa edelleen hyvinvointialueiden ja kuntien tiukka taloustilanne. Jännitteet liittyvät myös vastuunjakoon eri toimijoiden välillä sekä päätöksenteko- ja johtamiskulttuuriin ja -prosesseihin.

Kuntajohtajista 86 % arvioi yhteistyörakenteiden muotoutumisen olevan vielä kesken. Yhteistyö kuntien ja hyvinvointialueiden välillä ei kuntajohtajien suuren enemmistön mukaan perustu avoimuuteen, luottamuksen ja vastavuoroisuuteen.

Raportti esittää neljä kehittämissuositusta, jotka koskevat päätöksenteko- ja valmisteluprosesseja hyvinvointialueella, hyvinvointialueiden ja kuntien välisen vastuunjaon selkeyttämistä, asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien kytkemistä päätöksentekoon sekä julkisen keskustelun käynnistämistä erilaisista itsehallintotulkinnoista sekä niiden vaikutuksia kuntien ja hyvinvointialueiden toimintaan. (Havaintoja hyvinvointialueiden käynnistymisestä ja suhteesta kuntiin. Valtioneuvoston tiedote 349/2024). (2)

Lähtökohtia kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyölle

Hyvinvointialueiden toiminnan käynnistyessä 1.1.2023 alueet olivat hyvin erilaisissa lähtötilanteissa. Kahdeksalla alueella oli jo hyvinvointikuntayhtymä, josta tuli luontevasti toimialusta hyvinvointialueelle. Näillä alueilla oli jo perinteet yhteistyöstä kuntien kanssa. Joskin tässäkin oli kitkaa monella alueella, mutta toisaalta hankauskohdat tunnistettiin jo alkuvaiheessa. Lisäksi osalla alueista oli jo tehty monet ns. kipeät päätökset koskien palveluverkon keskittämistä.

Muutamalla alueella oli kaksi sairaalaa, joista toisen asema oli vaakalaudalla uudistuksen myötä. Tämä hiersi yhteistyötä kuntien ja hyvinvointialueiden välillä sekä myös kuntin kesken.

Yleensäkin yhteistyön perinteet ja muodot alueilla olivat hyvin erilaiset. Toisilla alueilla sitä oli tehty jo pitkään erilaisten kuntakokousten, kuntajohtajatapaamisten ja seutuyhteistyön puitteissa, toisissa kuntien välisestä yhteistyöstä ei ollut perinteitä ja/tai se ei yleensääkään sujunut.

Myös maakuntien liitojen asema suhteessa kuntiin ja hyvinvointialueisiin vaihteli. Maakuntaliitto oli osassa alueita hyvinvointialueuudistusta tehtäessä keskeinen toimija, osassa rooli oli ohut tai olematon. Yleisesti voi todeta, että

maakuntaliiton rooli on perinteisesti vahvempi syrjäisimmillä ja maantieteellisesti kaukaisimmilla alueilla.

Lainsäädäntö sisältää monia määräyksiä kuntien ja hyvinvointialueiden välisestä yhteistyöstä. Hyvinvointialueiden ja kuntien yhteistyöstä on säädetty mm. hyvinvointialueesta annetussa laissa (611/2021) sekä sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä annetussa laissa (612/2021). Lisäksi erillislakeihin sisältyy yli 30 hyvinvointialuetta ja kuntaa koskevaa yhteistyövelvoitetta. Tavoitteena on, että hyvinvointialueiden ja kuntien sekä muiden toimijoiden välillä on toimivat yhteistyörakenteet, joissa painottuu ennaltaehkäisy (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024a). Yhteistyön muodot ja käytännöt on kuitenkin jätetty melko vapaasti alueiden itsensä päätettäviksi ja kehitettäviksi. (Havaintoja hyvinvointialueiden toiminnan käynnistymisestä ja suhteesta kuntiin: HALKO-hankkeen väliraportti) (2)

Uudistuksen jälkeen yhteistyötä kuntien ja hyvinvointialueiden välillä on pääsääntöisesti tehty kuntien ja hyvinvointialueiden johtajien kokoontumisissa. Näissä kokoontumisissa maakuntien liittojen rooli on vaihteleva. Osalla alueista myös johtavat luottamushenkilöt osallistuvat joihinkin tapaamisiin. Näiden lisäksi osalla on yhteisiä lautakuntia ja neuvottelukuntia ja foorumeita. Käytännössä on kuitenkin koettu, että ylemmän johdon tekemät strategiset linjaukset eivät ole ”valuneet” organisaatioissa alaspäin, eivätkä ne ole käytännössä ohjanneet toimintaa. Kyseessä on selkeä johtamisvaje. Selvitysten mukaan ylemmän johdon sitoutumista kaivataan enemmän sekä kunta- että aluetasolla.

Yhteenvetona voi todeta, että monella alueella kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyön rakentaminen, ja sen muodot ovat vielä kesken. Kiire ja taloudelliset haasteet, jotka leimaavat hyvinvointialueiden työtä ovat usein ajaneet yhteistyön rakentamisen ohitse. Epäselvyydet kiinteistöjen kohtalosta ovat myös hankaloittaneet yhteistyötä monella alueella. Suurin haaste yhteistyössä ovat palveluverkkosuunnitelmat, jotka ovat tulehduttaneet yhteistyömahdollisuudet monella alueella.

Palveluverkkosuunnitelmat, jotka käytännössä useimmiten tarkoittavat palveluverkon keskittämistä ja toimipisteiden lakkauttamista pienemmiltä ja harvaanasutuilta paikkakunnilta, ovat tulleet monessa kunnissa yllätyksenä kunnan ylimmälle johdolle. Kunnanjohtajat kertovat lukeneensa lehdestä, että kunnan terveysasema ollaan lakkauttamassa ilman, että siitä olisi millään tavoin keskusteltu tai edes informoitu kunnan johtoa.

Lakkautuksen kohteeksi on joutunut myös melko uusia ja hyvin toimivia yksiköitä. Kunnan näkökulmasta supistukset palveluverkkoon aiheuttavat pidentyneitä matkoja palveluiden ääreen, myös turvattomuutta ja tyytymättömyyttä kuntalaisten keskuudessa sekä pelkoa kunnan elinvoiman katoamisesta ja sitä kautta kunnan näivettymisestä. Usein nämä sattuvat väestökatokuntiin, joissa mm. valtio on sulkenut palvelupisteitään ja pankit

omiaan. Monet kunnanjohtajat ovat kokeneet epäonnistuneena kunnan palveluiden puolustamisessa.

Kunnan näkökulmasta sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköt tuovat kuntaan työpaikkoja ja veronmaksukykyisiä asukkaita ja mahdollisesti myös lapsia kouluihin. Voidaan jopa jokunen kyläkoulu pelastaa uhkaavalta lakkautukselta. Monipuolinen palvelutarjonta, palveluiden saatavuus ja saavutettavuus ovat kunnan elinvoiman kivijalkoja. Myös hyvinvointialue hyötyy työvoimasta, joten kunnan ja hyvinvointialueen välillä selkeä riippuvuussuhde. Silloin kun kumpikin osapuoli katsoo asiaa vain omasta näkökulmastaan, syyllistytään osaoptimointiin, jonka voi pahimmillaan näivettää kumpaakin osapuolta.

Ylimmät hyvinvointialueen johdon ja kuntajohdon väliseen yhteistyöhön tarkoitetut rakenteet ovat nimikkeeltään ja toimintaperiaatteiltaan hyvin erilaisia, kumppanuuspyödestä yhdyspintaneuvottelukuntaan, yhteistyöfoorumiin, neuvottelukuntaan ja kuntajohtaja-teamsiin. Osa yhteistyörakenteista on tarkoitettuja puhtaasti ns. normaalitilanteen viestintään, toiset taas sellaisiin tilanteisiin, joissa tarvitaan nopeata reagointikykyä, kuten varautumiseen ja pelastustoimeen liittyvissä kysymyksissä. Erilaisista nimikkeistä huolimatta rakenteet eivät perustoimintalogiikaltaan eroa kovinkaan paljon toisistaan, niiden tavoitteena on luoda säännöllinen ja sujuva vuorovaikutus. Eri asia on sitten, onko tässä onnistuttu tai edes haluttu onnistua.

Kuntien ja hyvinvointialueiden työnjako, yhdyspintoja, rajapintoja vai riitapintoja

Meillä on jo aikaisempaa kokemusta hyvinvointikuntayhtymien ja kuntien välisistä suhteista, joissa on muodostunut erilaisia yhdyspintoja palveluihin. Tällaisia ovat erityisesti ennaltaehkäisevät ja haavoittuvien ryhmien palvelut, kuten vammaiset, lapset, vanhukset, alkoholistit ja mielenterveysasiakkaat. Yhdyspinta näyttäytyy rajapintana tai usein jopa riitapintana, jota termiä on valitettavan usein jouduttu käyttämään. Tällöin usein on kunnan ja hyvinvointikuntayhtymän välille tullut kiistaa jostain palvelusta, jota kumpikaan ei halua hoitaa.

Nyt kun yhdyspinta tulee kunnan ja hyvinvointialueen välille, joita molempia koskee erilainen lainsäädäntö (kunnan yleinen toimialan versus hyvinvointialueen tarkkaan laissa säädetty tehtävät), ei törmäyksiltä ole välttytty. Tämä on osaltaan vaikuttanut myös kuntien ja hyvinvointialueiden väliseen suhteeseen.

Aikaisemmin kuntien sosiaalityö otti hoitaakseen monet palvelut, joita ”ei voitu muualla sijoittaa”. Nyt kunnissa ei ole sosiaalityötä, jolle säilyttää vastuu. Myöskään hyvinvointialueelta ei aina löydy ”kopin ottajaa” ja hyvinvointialue herkästi vetoaa siihen, ettei kyseinen tehtävä ole sille laissa säädetty.

Ehkä tärkein tekijä tässä pallottelussa on raha. Hyvinvointialueet ovat joutuneet hyvin tiukkaan taloudelliseen tilanteeseen, ja siten ne ovat karsineet palveluistaan kaiken, mikä ei ole ns. lailla pakolliseksi säädettyä.

Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos (THL) julkaisi maaliskuussa laajan selvityksen ”Tilannekuvia hyvinvointialueilta - muutokset palvelujärjestelmässä sote-uudistuksen alkuvuosina”. Siinä todetaan, ettei hyvinvointialueilla ei ole velvollisuutta tehdä päätöksiä kuntien elinvoiman säilyttämiseksi. Kuntien elinvoimakysymysten liiallinen huomiointi hyvinvointialueiden päätöksenteossa voi joidenkin johtajien mukaan pahimmillaan lisätä palvelujärjestelmän tehottomuutta. Hyvinvointialueiden ja kuntien välinen suhde onkin näyttäytynyt sote-uudistuksen alkuvaiheessa jännitteiseltä, eikä erilaisia toimintalogiikoita ole ollut helppoa yhteensovittaa niukassa taloustilanteessa (3)

Lisäksi todetaan, että aiemmat tutkimukset ja kerätyt havainnot osoittavat, että soteuudistuksen toimeenpanon alkuvuosina jännitteiltä ei ole voinut välttyä. Esimerkiksi ristiriidat hyvinvointialueiden ja kuntien intressien ja toimintatapojen välillä heijastuvat hyvinvointialueiden päätöksentekoon ja edelleen esimerkiksi hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tehtävään (3, 4, 5)

Selvityksen kohde, tavoite ja aikataulu

Tarkoitus oli haastatteluin selvittää kunnanjohtajien kokemuksia yhteistyöstä hyvinvointialueiden johdon kanssa alueiden käynnistymisestä tähän päivään asti eli reilun kahden vuoden ajalta. Selvitykseen valikoitiin Yhdyspinta-projektin yhteydessä tehdyissä kyselytutkimuksissa esille nousseita hyvinvointialueita, joissa kyselyyn vastanneiden mukaan yhteistyö alueen kuntien kanssa on toiminut hyvin tai vähintään tyydyttävästi sekä alueita, joissa yhteistyö kuntien kanssa on käynnistynyt hitaasti tai huonosti.

Haastattelut suoritettiin pääosin tammi-maaliskuun aikana. Haasteltavat olivat kunnanjohtajia, hyvinvointialueilta johtavia viranhaltijoita ja johtavia luottamushenkilöitä, Hyvil Oy:stä toimitusjohtaja, valtiovarainministeriöstä (VM) ja sosiaali- ja terveysministeriöstä (STM) viranhaltijoita sekä edustajia maakuntien liitoista ja Kuntaliitosta.

Pääsääntöisesti haastateltiin samalta alueelta aina keskuskaupungin kaupunginjohtaja ja pienen kunnan kunnanjohtaja. Tämä valinta tehtiin siksi, että haluttiin selvittää, vaikuttako kunnan koko ja asema kokemukseen uudistuksen ja yhteistyön onnistumisesta tai epäonnistumisesta.

Haasteluissa kartoitettiin yhteistyön tämänhetkistä tilannetta, yhteistyön esteitä ja sen parantamiseen myötävaikuttavia asioita sekä hyväksi todettuja toimintatapoja, sitä tukevia rakenteita ja mahdollisesti tarvittavia lainsäädäntömuutoksia. Lisäksi kartoitettiin toiveita maakuntaliiton, Hyvil Oy:n ja Kuntaliiton roolista yhteistyön rakentajana.

Haasteltavia oli yhteensä 19 ja he edustivat kahdeksaa kuntaa, kahdeksaa hyvinvointialuetta sekä ministeriöitä, Hyvil Oy:tä ja Kuntaliittoa. Lisäksi haastateltiin yhtä maakuntajohtajaa.

Tulokset

Hyvinvointialueiden käynnistyminen

Hyvinvointialueuudistuksen käynnistyminen nähtiin pääosin odotetun kaltaisena. Julkisuudessa peloteltua katastrofia ei tullut. Palkat maksettiin ajallaan, potilaiden ajanvaraus toimi ja apua tarvitsevat hoidettiin. Erityisesti ministeriöiden edustajat olivat tyytyväisiä uudistuksen käynnistymiseen. Myös kuntakentällä osa näki käynnistymisvaiheen positiivisena tai neutraalisti.

Sen sijaan vaikea taloustilanne tuli osittain lähes jokaiselle haastatellulle yllätyksenä. Siihen ei ollut varauduttu. Sen syyt nähtiin samoina eli koronasta johtuneet pitkät hoitojonot, sodasta Ukrainassa johtuneet kustannukset, inflaatio ja sen myötä yleinen kustannustason nousu sekä palkkakehitys.

Osassa kuntia koettiin, ettei uudistus sinällään yllättänyt. Olihan odotettavissa, että palveluverkkoa tullaan karsimaan, ja säästöjä tullaan hakemaan. Osa näki, että mitään positiivista uudistuksesta ei ole seurannut. Ennen kaikki oli paremmin.

Palveluverkon karsiminen/optimointi/kehittäminen

Palveluverkon karsinnan rajuus kuitenkin yllätti monet kunnanjohtajat, mutta suurin yllätys ja pettynyt oli se, ettei siitä juurikaan informoitu kuntia ja kunnanjohtajia. Väite, että kunnanjohtaja sai lukea lehdestä, että hyvinvointialue on päättänyt lopettaa kyseisen kunnan terveystakeskusten, piti monessa kunnassa paikkansa. Oli myös alueita, joissa kunnanjohtajat eivät ole edes päässeet tähän päivään mennessä keskustelemaan asiasta päätöksen tehneen viranhaltijan kanssa. Hyvinvointialueen taholta on selvästi vältetty keskustelua, ja viranhaltijat ovat poistunut nopeasti paikalta, jos heihin on yritetty ottaa yhteyttä yleisötilaisuuksista. On jopa koettu, että hyvinvointialueen viranhaltijat katsovat kunnanjohtajia nenänvarttaan pitkin. Vaikuttaa siltä, että niillä alueilla, joissa palveluverkkopäätökset on tehnyt viranhaltija, tyytymättömyys on suurempaa. Toki aineisto on pieni, joten havainnon luotettavuus on kyseenalainen.

Sinänsä palveluverkkopäätökset voi hyväksyä, muttei sitä, että keskustelu kuntien kanssa puuttui ja puuttuu edelleen totaalisesti. Tässä on menty erällä alueella taaksepäin. Aluksi käytiin yhteistä keskustelua, nyt sitä tunnutaan hyvinvointialueen taholta vältettävän.

Toimivat neuvottelurakenteet puuttuvat osalta alueista tai ne ovat paperilla olemassa, mutta niitä ei käytetä. Yhteisiä kokouksia voidaan järjestää epäsäännöllisesti eikä agenda ole ajoissa tiedossa, jotta kunnat voisivat

muodostaa oman näkemyksensä käsiteltäviin asioihin. On myös alueita, joissa on otettu opiksi siitä, ettei kuntia informoitu ajoissa, ja nyt toimitaan toisin. Joillakin alueilla taas kunnanjohtaja ja hyvinvointialueen johtaja eivät tapaa lainkaan.

Sote-kiinteistöt

Toinen hyvinvointialueita ja kuntia hiertävä asia on sote-kiinteistöt ja niiden vuokrasopimukset. Tämän vuoden aikana on solmittava uudet vuokrasopimukset kiinteistöistä, ja ensi vuoden alusta kuntien pitää yhtiöittää vuokraamansa kiinteistöt. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kuntien kiinteistöyhtiöt pitää perustaa kevään aikana.

Monella alueista on kiistaa vuokrasopimusten pituudesta. Kunnat toivovat 10–20 vuoden pituisia sopimuksia, osa hyvinvointialueista haluaa toistaiseksi voimassa olevat sopimukset kahdentoista kuukauden irtisanomisajalla. Jopa lyhyempiä irtisanomisaikoja on esitetty. Jolloinkin alueilla on mahdollista tehdä kymmenen vuoden sopimus, mutta vuokrataso on selvästi alhaisempi kuin mitä kunnat edellyttävät. Kumpikin näkökulma on perusteltu ja kevät näyttää, minkälaisiin sopimuksiin päästään tässä näkökulmassa.

Toinen tärkeä asia on vuokrataso. Kunnat haluavat sellainen vuokratason, jolla pystyvät pyörittämään kiinteistöyhtiötä ja tekemään kiinteistöihin tarvittavat korjaus- ym. investoinnit. Moni kunta epäilee, ettei hyvinvointialueen tarjoama vuokrataso tule riittämään. Pienissä kunnissa koetaan epävarmuutta siitä, miten kiinteistöyhtiötä osataan hoitaa. Kiistaa on myös vuokrattavien kiinteistöjen määrästä tai siitä, vuokraako hyvinvointialue koko kiinteistön vai vain osan siitä. Tällä hetkellä näyttää siltä, että hyvinvointialueet tulevat vuokraamaan noin kaksikolmannelle nykyisestä kiinteistökannasta.

Esiin noussut yhdyspintaongelma on asuntopolitiikka koskien erityisesti erityisryhmien asuttamista. Kunnat kaipaavat hyvinvointialueilta yhteistä, pitkänkätäimen strategista näkemystä siitä, miten niiden pitäisi suunnata mm. kaavoitusta ja rakentamista. Nämä prosessit ovat tunnetusti useiden vuosien mittaisia.

Päinvastaisiakin esimerkkejä on, sillä eräällä hyvinvointialueilla on yhdessä kuntien kanssa käyty kiinteistöt läpi, ja sen perusteella tehty pitkälle ulottuva kiinteistöstrategia. Tähän on otettu mukaan mm. nykyisiä koulukiinteistöjä, joiden odotetaan tyhjenevän oppilaiden määrän vähentyessä tulevina vuosina. Hyvinvointialue näkee mahdollisuuksia hyödyntää näitä omassa palvelutuotannossaan.

On myös alueita, joissa ei vielä helmikuun lopussa tiedetty, mitä kiinteistöjä hyvinvointialue tarvitsee ensi vuoden alusta. Tämä on johtanut siihen, ettei kunta ole halukas tarjoamaan kiinteistöjään, vaan valitsee mieluummin niiden mahdollisen purkamisen.

Työllisyyden hoito

Yhdyspintojen hoitaminen hiertää välejä. Kunnat kokevat, etteivät hyvinvointialueet hoida omaa osuuttaan. Kärjekkäin esimerkki on työllisyyspalvelut, jotka siirtyivät vuoden 2025 alusta kuntien hoidettavaksi. Hyvinvointialueuudistuksessa tehtiin ratkaisu, jossa kuntouttava työtoiminta siirtyi kunnista hyvinvointialueen hoidettavaksi. Käytännössä tämä on tarkoittanut monella alueella toiminnan täydellistä tai ainakin merkittävää alasajoa. Kunnille tämä merkitsee vajaakuntoisten työllistämisen merkittävää vaikeutumista tai kokonaan puuttumista. Sen seurauksena kunnille pitkittyneestä työttömyydestä johtuvat sakkomaksut ovat nousseet. Hyvinvointialueet eivät ole osoittaneet ymmärrystä tähän.

Muita yhteistyöongelmia

Useissa kunnanjohtajien haastatteluissa nousi esiin luottamushenkilöiden kaksoisroolit. Erityisesti tämä on ongelma niiden kohdalla, jotka ovat kunnan- ja hyvinvointialueen hallituksissa. Tuolloin tulee usein tilanteita, joissa pitää jäädä itsensä päätöksenteossa, ja hallitusten kokouksiin pitää marssittaa paikalle jatkuvasti varajäseniä. On myös koettu, etteivät keskeiset luottamushenkilöt aina sitoudu päätöksiin, koska voivat mennä sen taakse, etteivät olleet paikalla päättämässä. On ollut myös tilanne, jossa hyvinvointialue on ostanut kunnalta sairaalakiinteistön. Tuolloin samat henkilöt ovat olleet myymässä ja ostamassa kiinteistöä. Tällaiset tilanteet koetaan hyvin epätoivotuiksi, ja niiden estäminen koetaan välttämättömäksi.

Eräältä alueelta on ajauduttu hankaliin ristiriitatilanteisiin johtuen kunnilta hyvinvointialueille siirtyneiden sopimusten osalta. Hyvinvointialue kokee itselleen nämä sopimukset haitalliksi, ja on jälkikäteen vaatinut kunnilta tuntuja vahingonkorvauksia ja väläytellyt jopa haastetta oikeuteen, jos kunta ei maksa vaadittavaa summaa. Juristien apua on siis tarvittu molemmin puolin.

Samoin ristiriitoja on aiheuttanut päätöksentekokulttuuri kaupungin ja hyvinvointialueen yhdessä omistamissa yhtiöissä. Kaupunki kokee, ettei sitä ole kuultu yhtiötä koskevassa päätöksenteossa osakkaalle kuuluvalla tavalla.

Erityisesti kunnanjohtajat nostivat esille vakavan huolensa varautumisesta alueella. He kokivat, etteivät hyvinvointialueet suhtaudu siihen vakavuudella ja eivät täysin ymmärrä sitä, mikä on kunnan rooli asiassa.

Moni kunnanjohtaja tiivistä näkemyksenä siihen, että hyvinvointialueiden taholta nähdään suhde kuntiin edunvalvontakysymyksenä, kun pitäisi olla kyseessä aito kumppanuus.

Toisaalta yhdyspintatyöstä tulee kunnanjohtajilta myös myönteistä palautetta. Tämä tulee erityisesti operatiivisen tason toiminnasta, joka tuntuu sujuvan monella alueella.

Maakuntaliittojen rooli

Maakuntaliittojen rooli ja odotukset suhteessa kuntiin ja hyvinvointialueisiin vaihteli jonkin verran. Ministeriöissä nähtiin, että maakuntaliittojen pitäisi ottaa nykyistä vahvempi rooli kehitettäessä aluetta yhteistyössä hyvinvointialueiden ja kuntien kanssa.

Kuntien osalta näkemys liittojen roolista riippui aika paljon siitä, minkälainen se on ollut alueella aikaisemmin. Niillä alueilla, jossa maakuntaliitto on ollut aktiivisesti mukana aikaisemminkin mm. Sipilän hallituksen sote-uudistusta tehtäessä ja nyt Marinin hallituksen uudistuksessa, sen toivottiin olevan edelleenkin mukana kehittämässä aluetta tasavertaisesti kuntien ja hyvinvointialueen rinnalla.

Niillä alueilla, jossa suhde kuntien ja maakuntaliittojen välillä on ollut löyhempi, ei liittoa haluttu mukaan. Pääsääntöisesti kunnat toivoivat maakuntaliiton pysyvän omalla tontillaan ja keskittyvän sille lakisääteisiin määrättyihin tehtäviin.

Muutamalla alueella on solmittu kuntien, hyvinvointialueen ja maakuntaliiton välillä ns. kumppanuussopimus, jossa on määritelty sekä strateginen että operatiivinen yhteistyö sekä foorumit, joilla tätä tehdään. Toistaiseksi näiden sopimusten tuloksellisuudesta on vielä vähän kokemusta. Oletettavaa on, että kun uusi aluevaltuustokausi alkaa nyt kesäkuussa kyseiset yhteistyösopimukset nousevat keskusteluun.

Kuntaliiton rooli

Erityisesti kuntien näkökulmasta toivottiin Kuntaliitolta aktiivista roolia olla myötävaikuttamassa hyvinvointialueiden ja kuntien suhteen parantamisessa. Ensisijainen toive oli, että Kuntaliitto levittäisi hyviä käytäntöjä siitä, miten yhteistyö toimisi paremmin, ja miten sitä edesauttavat rakenteet pitäisi luoda.

Toinen toivomus Kuntaliitolle oli, että se auttaisi yhdyspintojen rakentamisessa. Tässä nousi esille erityisesti työllisyyden hoidon yhdyspinnat, kuten kuntouttava työtoiminta.

Kuntaliitolle tuli myös yleisempiä toivomuksia yleisestä kuntien vahvasta edunvalvonnasta sekä varautumisesta.

Yhdessä yksittäisessä kommentissa nähtiin, ettei Kuntaliitolla ole roolia tässä asiassa.

Hyvinvointialue Hyvil Oy:n rooli

Erityisesti osalle kuntajohtoa Hyvil Oy on jäänyt hyvin etäiseksi. Sen olemassaolo tiedettiin, mutta ei tarkemmin sitä, mitä se tekee. Yleisesti nähtiin, että Hyvil Oy voisi toimia Kuntaliiton rinnalla tuomalla hyviä käytänteitä hyvinvointialue-kunta-yhteistyöhön.

Lainsäädännön muutostarpeet

Haastateltavilta kysyttiin myös mahdollisia näkemyksiä siitä, olisiko hyvinvointialuelainsäädännössä muutostarpeita. Näitä ei löytynyt kovinkaan monta. Selkeä muutostarve, joka nousi esiin, oli se, että työnjakoa hyvinvointialueiden ja kuntien välillä tulisi tarkentaa. Lisäksi toivottiin selkeyttämistä ns. kaksoisrooleihin.

Yksittäiset maininnat tulivat oppilashuollon tilojen vuokrauskäytäntöihin. Tällä hetkellä siitä säädetään kahdessa erillisessä laissa, jotka ovat keskenään ristiriitaisia. Myös työllisyyden hoitoon toivottiin selvennystä koskien lähinnä kuntouttavaa työtoimintaa.

Pääosin toivottiin, ettei asioista säädettäisi enempää eli lainsäädäntö olisi ennemminkin mahdollistavaa ja välttävä tulkittavaa.

Edunvalvonnasta kumppanuuteen

Halko-hankkeessa (2) aluevaltuutettujen kyselyvastauksissaan tuottama näkymä hyvinvointialueiden ja kuntien väliseen suhteeseen osoittaa, että yhteistyösuhteiden jännitteisyys on arkea monilla alueilla. Jännitteiden liennyttämiseksi on tehty jo paikoin onnistunutta työtä, mutta nämä kuvaukset ovat kyselyaineistossa vähemmistössä.

Vallitsevien yhteistyösuhteiden jännitteiden esiin nostamiseksi sekä purkamiseksi esitettiin Halko-hankkeessa seuraavat suositukset:

1. On käytävä kriittistä keskustelua työnjaosta ja yhdyspintatyöstä erikseen. Nämä ovat täysin erilaisia kokonaisuuksia niin toiminnan organisoinnin kuin rahoituksen kannalta, eikä niiden välistä eroa saa hämärtää.
2. Hyvinvointialueiden ja kuntien paikallisesta vastuunjaosta on neuvoteltava eri osapuolten tavoitteet ja perusteet avoimesti kuvaten. Lisäksi on sovittava asioiden konkreettisesta yhteistyössä tekemisestä oikeudellisten reunaehtojen puitteissa.
3. Tarvitaan valtakunnallista keskustelua hyvinvoinnin ja terveydenedistämisen vastuunjaosta ja eri osapuolten edellytyksistä hoitaa tätä tehtävää. Hyvinvoinnin ja terveydenedistämisen tehtävä vaatii moniulotteista tarkastelua teknisen vastuunjakokeskustelun rinnalla

Vastaavia tuloksia saatiin myös tässä haastattelututkimuksessa. Yhteistyön ja luottamuksen rakentaminen kuntajohdon ja hyvinvointialueiden johdon välille ei ole helppoa. Harvalla alueella sitä oli olemassa, kun uudistus reilu kaksi vuotta siten käynnistyi. Yleisesti voidaan todeta, että parhaassa tilanteessa ovat alueet, joissa oli jo kokemusta hyvinvointikuntayhtymästä tai yleisesti totuttu tekemään yhteistyötä esimerkiksi maakuntaliiton vedolla tai seutuyhteistyön puitteissa.

Toisaalta tällaisillakin alueilla tilanteet ovat voineet kriisiytyä myöhemmin. Hyvinvointialueen johtajat ovat todenneet, etteivät voi pitää yhteyttä erikseen alueen jokaiseen kunnanjohtajaan. Heidän aikansa ei yksinkertaisesti riitä tähän.

Täten hyvinvointialuejohtaja ei usein näe kunnanjohtajaa vastinparikseen. He kokevat, että kuntia on niin paljon, ettei ole mahdollista keskustella jokaisen kanssa erikseen. Tämä on varmasti osasy siihen, että kunnanjohtajat kokevat yhteiset kokoontumisen usein lähinnä tilaisuuksina, joissa hyvinvointialueen johto kertoo, miten asiat tullaan hoitamaan ilman, että niissä on aitoa vuorovaikutteisuutta ja minkäänlaista mahdollisuutta vaikuttaa.

Poikkeuksena tästä ovat alueiden keskuskaupungit, joiden kaupunginjohtajien tilanne on ymmärrettävästi toinen. Toki on myös esimerkkejä, joissa suhde on kokonaan poikki.

Palveluverkon uudistaminen on monella alueella ollut se, joka on luonut pohjaa yhteistyölle. Valitettavasti se ei ole sujunut toivotulla tavalla. Suurin virhe on ollut se, että hyvinvointialue on tehnyt palveluverkkosuunnitelman yksin kuulematta tai edes informoimatta kuntia. Sinällään moni kunnanjohtaja olisi hyväksynyt tehdyt ratkaisut, jos ovat olleet hyvin perusteltuja, mutta eivät sitä, että lukivat lehdestä päätökset ilman, että kuntia kuultiin mitenkään.

Asia on myös osattu hoitaa hyvin. Joillakin alueella on osallistettu tähän kunnat ja alueen luottamushenkilöt. On järjestetty lukuisia seminaareja ja kuulemisia ennen päätöksentekoa. Oleellista on myös se, kuka on tehnyt kyseiset päätökset. Joillakin alueilla päätökset on delegoitu viranhaltijoille. Liene selvää, että niissä tyytymättömyys on suurinta.

Yhteistyörakenteet

Lähes jokaisella alueella on jonkinlaiset yhteistyörakenteen kuntajohdon, hyvinvointialueen johdon ja osassa myös maakuntaliiton johdon välillä. Yleisimmin on kunnanjohtajakokous, johon hyvinvointialuejohtaja osallistuu joka kerta tai kutsuttuna osaan kokouksista. Joissakin tähän osallistuu myös maakuntajohtaja. Useimmin on eri foorumit kuntien ja maakuntaliiton väliselle yhteistyölle.

Rakenteet eivät vielä takaa yhteistyön toimivuutta. Yleensä kokoontumiset ovat säännöllisiä, mutta joillakin alueilla kokoonnutaan satunnaisesti siten, ettei kokouksiin voi riittävällä tavalla valmistautua.

Hyvin järjestetyillä ja säännöllisillä kokoontumisilla on selvä yhteys yhteistyön onnistumiseen ja kaikkien osapuolten tyytyväisyyteen.

Pohdinta

Haastattelututkimuksen perusteella on ilmeistä, että kuntajohdon ja hyvinvointialuejohdon välisissä suhteissa on paljon parannettavaa. Tilanne ei ole samanlainen koko maassa ja on alueita, joissa suhde on kehittynyt edunvalvonnasta kohti aitoa kumppanuutta. Valitettavasti muutamalla alueella tilanne on kärjistynyt suoranaiseen riitaan.

Hyvää suhdetta selvästi edesauttaa aikaisempi yhteistyöperinne alueella ja/tai hyvinvointikuntayhtymä, jonka perustalle hyvinvointialue rakentuu. Jos nykyinen hyvinvointialuejohtaja on aikaisemmassa tehtävässään tottunut tekemään kuntien kanssa yhteistyötä, lähtökohdat ovat selvästi paremmat hyvän ja toimivan yhteistyön rakentumiselle.

Selvä koetinkivi on palveluverkkouudistus, jonka läpiviemisessä on monella alueella ollut ongelmia. Usein ongelmien lähtökohtana on ollut puutteellinen tai kokoaan puuttuva kunnanjohtajien informointi siitä, mitä kyseinen uudistus tulee tarkoittamaan kunkin kunnan kohdalla. On hyvä huomata, etteivät pienten kuntien kuntienjohtajat yksiselitteisesti vastustaneet oman terveysasemansa sulkemista. Moni osasi odottaa sitä ja ymmärsi uudistuksen tarpeellisuuden. Ongelma oli vain siinä, ettei siitä informoitu etukäteen, vaan tieto tuli median kautta.

Nyt yhteistyötä koetellaan, kun nykyiset sote-kiinteistöjen vuokrasopimukset päättyvät vuoden vaihteessa ja uusia ollaan solmimassa. Osalla kunnista ja hyvinvointialueista on suuriakin näkemyseroja sopimusten pituudessa ja vuokratasossa sekä vuokrattavien kiinteistöjen määrässä. Selvää on, että arviolta noin kolmannes kiinteistöistä jää vuokraamatta ja kuntien rasitteeksi.

Kuntaliiton roolin näki tärkeäksi kaikki haastateltavat paria poikkeusta lukuun ottamatta. Ensisijaisesti Kuntaliitolta toivottiin hyviä käytänteitä siitä, miten yhteistyö pitäisi organisoida hyvinvointialueen kanssa. Samon toivottiin ohjausta yhdyspintojen käsittelyssä ja vuokrasopimusohjia.

Kuntien näkökulmasta yhteistyön esteeksi koettiin usein yhdyshenkilöiden puuttuminen hyvinvointialueella. Tämä erityisesti hidastaa tavoitteiden toteutumista. Jotta yhteistyötä voidaan tehdä niin strategisella tasolla johdon välillä, kuin operatiivisellakin tasolla, pitää olla toimivat ja säännöllisesti kokoontuvat yhteistyörakenteet, joissa on jaettu selkeät vastuut. Pitää myös muistaa, että yhteistyön ja luottamuksen kehittyminen on pitkä prosessin, johon ei ole oikotietä. Tässäkin pätee vanha sanonta, että luottamuksen voi menettää vain kerran. Sen uudelleen sen rakentaminen on työlästä ja vie aikaa. Osalle kunnista tämä kerta oli juuri se, kun palveluverkkouudistuksesta ei informoitu kuntajohtoa.

Toimivat yhteistyörakenteet ovat yhteistyön onnistumisen kannalta välttämättömät. Ei riitä, että olevassa yhteinen tai yhteisiä foorumeita, jos kunnanjohtajat kokevat, etteivät saa ajoissa informaatiota tai heitä ei olla edes halukkaita kuulemaan. Yhteistyön pitää olla myös vuorovaikutteista, ei niin, että kunnanjohtajaa vain informoidaan ajankohtaisista asioista. Koska hyvinvointialuejohtajat kokevat, ettei heillä ole aikaa tavata alueen kaikkia kunnanjohtajia, on aiheellista panostaa näihin kokoontumisiin. Aitoon dialogiin pitää siis olla mahdollisuus.

Toiveet Kuntaliiton roolista suhteessa kuntajohdon ja hyvinvointialuejohdon yhteistyön kehittämiseksi osittain yllättivät, sillä Kuntaliiton yhdessä sosiaali- ja terveysministeriön ja Hyvil Oy:n tekemässä Yhdyspinta-projektissa käsitellään yhdyspintoja, niiden johtamista ja yhteistyön rakentamista kuntien ja hyvinvointialueiden välillä.

Projektissa on jo menossa neljäs toimintavuosi. Sen puitteissa on järjestetty lukuisia seminaareja ja yhdyspintawebinaareja, tehty monia julkaisuja ja hyvinvointialuekierroksia, joissa on tavattu satoja kuntien ja hyvinvointialueiden viranhaltijoita ja luottamushenkilöitä. Tästä kaikesta huolimatta osa haastatelluista ei ollut kuullut kyseisestä projektista. On siis ilmeistä, ettei tieto kulje myös organisaatioiden sisällä ja välillä. Kunnanjohtaja ei ole tietoinen asioista, jos kunnasta tilaisuuksiin osallistuu vain hyte-koordinaattori, mikä kävi ilmi haastatteluissa.

Tästä voi tehdä sellaisen päätelmän, että Yhdyspinta-projekti on edelleen hyvin ajankohtainen, ja sitä on syytä jakaa tämän viimeisen toimintavuoden jälkeen. Toiminta olisi syytä vakiinnuttaa osaksi Kuntaliiton toimintaa. Toisaalta pitää myös todeta, että huolimatta projektin tuottamasta aineistoista, tiedottaminen ei ole ollut riittävä. Siihen on kiinnitettävä jatkossa huomiota.

Tiedottamista tulee nyt suunnata erityisesti kunnan- ja hyvinvointialueen johdoille, koska kuntajohto ja hyvinvointialuejohto ei selvästi ollut tietoinen projektista ja sen tuloksista. Eräs kunnanjohtaja totesi, että operatiivisella tasolla tehdään paljon yhteistyötä, ja se sujuukin ilmeisen hyvin. Valitettavasti tämä ei heijastu johtoon asti.

Jo tämänkin selvityksen perusteella voi havaita, että joillakin alueilla kuntajohdon ja hyvinvointialuejohdon väliset suhteet ovat lähes kriisiytyneet. Yhteistyön rakentamiseen tuleekin kiinnittää paljon huomiota jo heti alkuvaiheessa, jotta tältä välttyttäisiin. Kriisitilanteesta ulospääsy on vaikeaa, eikä tapahdu vaurioitta.

Yhteenveto

1. Kuntajohdon ja hyvinvointialuejohdon yhteistyö on rakentunut paremmin alueilla, joissa on yhteistyöperinne, esimerkiksi aikaisempi hyvinvointikuntayhtymä. Monella alueella ollaan vielä kaukana tavoitteesta
2. Yhteistyön rakentaminen vie vuosia ja sitä varten tarvitaan toimivat rakenteet. Pitää olla keskinäinen luottamus, yhteinen tilannekuva ja tehtävien vastuuttaminen. Yhteistyötä pitää johtaa, ja vastuu siitä on aina ylimmällä johdolla.
3. On suuri vaara, että tilanne hyvinvointialueen ja kuntien välillä kriisiytyy. Kriisistä ulospääsy on vaikeaa, ja se rampauttaa yhteistyötä entisestään. Kärsijöinä ovat alueen yhteiset asukkaat.

Lähteet

1. Yhdyspinta-projekti. Suomen Kuntaliitto ry
2. Raportti: Havaintoja hyvinvointialueiden toiminnan käynnistymisestä ja suhteesta kuntiin: HALKO-hankkeen väliraportti (7.8.2024)
3. Paatela, S; Karreinen, S. & Tynkkynen L-K (2024): Ylimmän johdon näkemyksiä integraation etenemisestä ja edellytyksistä hyvinvointialueilla. Tutkimuksesta tiiviisti 9/2024. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-408-272-3>
4. Paatela, S. & Tynkkynen, L-K (2024): ”Sote-uudistus ei oo ollenkaan vielä ohi, vaan se on vasta alkanut”: ylimmän johdon näkemyksiä hyvinvointialueiden toiminnan alkuvaiheista. Tutkimuksesta tiiviisti 8/2024. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-408-271-6>
5. Paananen, H; Satokangas, M; Karreinen, S; Paatela, S; Huhtakangas, M; Keskimäki, I. & Tynkkynen, L-K (2023): Integraation ulottuvuudet

hyvinvointialuestrategioissa. Tutkimuksesta tiiviisti 40/2023. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin laitos.