

# PÄÄTÖSTEN VAIKUTUSTEN ENNAKKOARVIOINTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT KUNTIEN HYVINVOINTIJOHTAMISESSA

TERTTU PIIPPO, SAARA PENTTILÄ

Kuntien hyvinvointiseminaari: Yhteistyössä kohti uudistuvaa  
hyvinvointityötä 27.5.2021



# TAUSTAA:

- Tutkimus sijoittuu kuntien hyvinvointijohtamisen vaikuttavuuden ja hyvinvointia edistävän päätöksenteon kontekstiin
- Tutkimusartikkeli Päätösten vaikutusten ennakoarviointiin vaikuttavat tekijät kuntien hyvinvointijohtamisessa (Penttilä, Piippo, Kanste 2020) on julkaistu Focus Localiksessa 4/2020
- Lakisääteisyydestä (terveydenhuoltolaki 1326/2011 §11) huolimatta EVÄn käytössä on parannettavaa (TEÄviisarissa (2019) kokonaispistemäärä EVÄN käytöstä on 38/100, valtuuston ja hallitusten päätöksissä 29/100, EVÄn käyttöönottamisesta tehty päätös 56/100)



# TAUSTAA:

- Kuntien toimintaympäristö kompleksinen: hyvinvoinnin edistämisen asiat kytkeytyvät usein ns. ilkeisiin ongelmiin
- Päätöksenteon rationaalisuuden rajoittuneisuus
  - EVA auttaa ratkaisemaan monimutkaisia ongelmia ja tekemään monialaiseen tietoon perustuvia, taloudellisesti kestävämpiä ja hyvinvointia edistäviä päätöksiä
- Aihetta on tutkittu vähän sekä kansallisesti että kansainvälisesti



# TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE

---

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata päätösten vaikutusten ennakoarvioinnin käyttöön vaikuttavia tekijöitä kuntien hyvinvointijohtamisessa.

Tavoitteena oli saada syvällistä ja monipuolista tietoa ennakoarviointiin vaikuttavista organisatorisista, kulttuurillisista sekä ammatillisista tekijöistä.



**TUTKIMUSAINEISTO—  
JA MENETELMÄT**

Teemahaastattelut Terve Kunta-  
verkostoon kuuluvissa kunnissa  
ja kuntayhtymissä

9 haastattelua

Litteroitua aineistoa  
129 sivua

Sisällönanalyysi

Tulokset sisältävät kulttuurillisia, organisatorisia ja ammatillisia tekijöitä, jotka tukevat tai estävät kunnassa ennakoarvioinnin käyttöä

Ennakoarviointi on otettu vaihtevasti käyttöön kunnissa ja sen käyttötavat on vaihtelevia

Kunnilla on tavoitteena saada ennakoarviointi osaksi päätöksentekoa

# TULOKSET





## **Kulttuurilliset tekijät**

+avoin, läpinäkyvä ja keskusteleva päätöksentekokulttuuri

+monialainen ja osallisuuden mahdollistava päätöksentekokulttuuri

+proaktiivinen tiedolla johtaminen

+ymmärrys ennakoarvioinnin merkityksestä ja hyödyistä (johto, valmistelijat, päättäjät)

+johdon myönteinen suhtautuminen ja sitoutuminen

+päättäjien myönteinen suhtautuminen ja ennakoarvioinnin käytön edellyttäminen





## Organisatoriset tekijät

- kunnan päätös ja linjaus, millaisissa päätöksissä EVA:aa käytetään
- ennakkoarviointia tukeva johtaminen (edellytys, seuranta ja arviointi)
- muutosjohtaminen (kokeiluihin kannustaminen, yhteisen ymmärryksen luominen)
- ennakkoarviointia tukeva viestintä ja vuorovaikutus
- organisaatiokohtainen monialainen ja osallisuuden mahdollistava toimintamalli
- selkeästi määritellyt vastuut ja roolit
- helppokäyttöiset työvälineet ja ennakkoarvioinnin tuki





## **Ammatilliset tekijät**

- ennakkoarvioinnin merkityksen ja hyötyjen ymmärtäminen
- käyttötarpeen tunnistaminen
- ennakkoarvioinnin osaaminen (mm. prosessiosaaminen, substanssiosaaminen, tiedon haku- ja käyttötaidot, vaikutusten arviointitaidot)
- osaamisen kehittäminen
  - koulutukset (johto, päätösten valmistelijat, päättäjät)
  - esimerkkien hyödyntäminen (muut kunnat ja oma organisaatio)
  - kokeilut ja pilotoinnit
  - koulutusmateriaalit ja oppaat
- päätösten valmistelijoiden osaamisen kehittämistä tukevat asenteet (ennakkoluulottomuus, kokeilumyönteisyys, keskeneräisyyden hyväksyminen)

# ENNAKKOARVIOINTIA ESTÄVÄT TEKIJÄT

- ymmärryksen ja tiedon puute ennakoarvioinnin merkityksestä
- kielteiset asenteet
- sitoutumisen puute
- osaamisen puute (valmistelijat, päättäjät)
- johto ei tue, eikä edellytä ennakoarvioinnin käyttöä
- henkilösidonaisuus
- riittämättömät aika- ja henkilöresurssit
- haasteet arviointitiedon saatavuudessa



# JOHTOPÄÄTÖKSET

- Kunnan valitsevat **arvot, kulttuuriset tekijät ja ylimmän johdon sitoutuminen** mahdollistavat kuntalaisten hyvinvointia ja terveyttä edistävän päätöksenteon.
- **Organisaation päätös ennakoarvioinnin käytöstä sekä linjaukset, ohjeet ja ennakoarviointia tukeva johtaminen edistävät** ennakoarvioinnin **systemaattista käyttöä** → käyttö ei ole yksittäisen viranhaltijan harkinnan varassa tai pelkästään luottamushenkilöiden vaatimuksesta tehtävä asia
- Tarvitaan **johdon, päätösten valmistelijoiden ja päättäjien yhteistä ymmärrystä** **ennakoarvioinnin merkityksestä ja hyödyistä** → sitä lisää vuorovaikutus, muutosjohtaminen, osaaminen, yhdessä kehitetyt toimintamallit ja työkalut, kokeilukulttuuri, koulutukset ja muiden kuntien esimerkit

# POHDINTA

---

Ennakkoarviointi on konkreettinen työväline kuntalaisten hyvinvointia ja osallisuutta edistävässä päätöksenteossa

---

Päätäjät kokivat ennakkoarvioinnin helpottavan päätöksentekoa ja tarjoavan päätöksentekoon tietoon perustuvia ratkaisuvaihtoehtoja → poliittinen johto on riippuvainen siitä, kuinka relevanttia ja käytettävissä olevaa tietoa johto ja esittelijät tuottavat

---

Ennakkoarviointi jäsentää ilkeissä ongelmissa päätöksentekoa → parantaa päätöksenteon rationaalisuutta ja vaikuttavuutta



Tuloksia voidaan hyödyntää kehitettäessä kuntien ja kuntayhtymien ennakoarviointikäytäntöjä ja tietoon perustuvaa päätöksentekoa osana hyvinvointijohtamista ja kuntalaisten hyvinvoinnin edistämistä.



Tarjoaa *tietoa* ennakoarvioinnin käytäntöön soveltamisesta *kuntien johdolle ja hyvinvointikoordinaattoreille* sekä *sairaanhoitopiirien terveyden edistämisen yhdyshenkilöille ja valtakunnallisille kehittäjille* asioista, jotka vahvistavat ennakoarvioinnin käyttöönottoa.

**TUTKIMUKSEN  
TULOSTEN  
HYÖDYNTÄMINEN**





“Tämäkin on vaan  
semmoinen asia, että tätä  
täytyy lähteä tekemään ja  
kokeilemaan, että sillä  
tavalla sen oppii. Ei tätä opi  
pelkästään kirjallista  
materiaalia lukemalla tai  
sanotaan, että se ei vie sitä  
asiaa eteenpäin...”



**KIITOS!**

