

# Lapset ja nuoret kuntastrategia-asiakirjoissa

Heikki Suominen

## JOHDANTO

Strategia-ajattelusta on tullut merkittävä ilmiö, joka on laajentunut ja kehittynyt varsinkin parin viime vuosikymmenen aikana. Yhä useammat hallinto-organisaatiot valmistelevat itselleen erityisen strategian tai strategia-asiakirjan. Tämä koskee myös julkista hallintoa, valtiota ja kuntia, joiden yleinen tehtävä on turvata peruspalvelut ja luoda edellytykset yhteiskunnan tasapainoiselle kehitykselle. Tehtävä edellyttää jatkuvuuselementtejä, vaikka jatkuvuutta ja toimintavarmuutta korostavien ja lainsäädäntöön perustuvien rakenteiden ja mekanismien on sanottu olleen liiankin tärkeitä (vrt. Santalainen ja Huttunen 1993; Granholm, Karlöf 1990).

Määrittelen strategian sellaiseksi, että se on käytännön toimeenpanon lähtökohtien ja tavoitteiden asettamista sekä käytännön ohjaamista. Keskityn tarkastelussa strategia asiakirjoihin, jolla tarkoitetaan hallinnossa ilmaistua tahtoa. Valtionhallinnon strategioilla pyritään muun muassa ohjaamaan kunnallisia käytäntöjä. Kuntien strategia-asiakirjat syntyvät taas paljolti hallinnon omista tarpeista ja omaan käyttöön.

Tutkimusaineistona tässä artikkelissa on Stakesin johdolla käynnistetyissä hankkeissa (Lasten ja nuorten hyvinvointiselonteko sekä Kuntien strategiat lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi) mukana olevien kuntien strategia-asiakirjat. Tarkennan tarkastelun koskemaan vain Jyväskylää, Kuopiota, Lappeenrantaa ja Rovaniemeä. Tausta-aineistona ovat muun muassa valtakunnalliset ohjelmat, sopimukset, strategiat sekä asiantuntijahaastattelut, selontekoa käsittelevät valtuustokokoukset ja selontekotyöskentelyn aikana syntyneet asiakirjat. Hahmottelen aluksi strategia-käsitettä etymologisesti.

Aiemmin olen tarkastellut lasten ja nuorten näkyvyyttä sekä heitä koskevia strategioita ja strategia-asiakirjoja valtakunnallisella ja kunnallisella tasolla (Suominen 1998;1999) sekä selvittänyt terveyden edistämisen strategista kehittämistä kunnan keskeisten suunnittelu-, seuranta-

ja päätösasiakirjojen valossa (Perttilä ym. 1999). Tarkastelen tässä strategia-asiakirjoja aiempaa hieman normatiivisemmasta näkökulmasta (ks. Mintzberg 1994, 2–3): Miten lapsiväestö ja hyvinvointikysymykset näkyvät ja miten niiden tulisi näkyä asiakirjoissa, jotta sillä olisi merkitystä kunnan strategisten lähtökohtien, tavoitteiden ja käytäntöjen ohjaamisen kannalta. Taustakriteerinä ovat kunnan perustehtävät sekä strategian keskeiset osat, ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö, visiot ja tavoitteet, menetelmät ja keinot sekä seurantavälineet.

## STRATEGIA-KÄSITTEEN ETYMOLOGIA JA NYKYKÄYTTÖ

Julkiseen hallintoon strategia-ajattelu on tullut kiertäen, osittain yritystoiminnan kautta, joka otti käsitteen käyttöönsä sotataidon puolelta. Käsitteen merkitys ja käyttötavat ja -yhteydet ovat muuttuneet matkan varrella. Muun muassa monet siihen liitetyt vaatimukset ja piirteet, kuten hierarkia ja tiukat komentosuhteet ovat matkalla heikentyneet.

Strategisen suunnittelun ja johtamisen sekä niitä koskevan analyysin sisältöjä ja merkityksiä pohditaan monelta kannalta. Käsitteen ympärille on syntynyt lukuisia koulukuntia, joissa ajatellaan strategiasta ja strategisesti eri tavoin. Strategiakirjallisuus ja erilaiset strategiset opit syntyvät yleensä jonkin ajankohdan tai ongelmakokonaisuuden tarpeisiin. Strategioista ja strategisesta ajattelusta kiinnostuneen ei tämän vuoksi tarvitse juuttua yhteen oppiin. Laineen ja Hulkosen (1996) mukaan tämä olisikin pahinta mitä strategiaa tarvitsevalle voi tapahtua. Toisaalta koska vaihtoehtoja on paljon, on mahdollista myös vaihtaa näkökulmaa muodin mukana.

Strategia tarkoittaa alun perin oppia sodan voittamisesta tai sodan johtamisen taitoa, sotataitoa. Sotataidon klassikoita, kuten Sun Tzuta, Machiavellia ja Clausewitzia markkinoidaan hallinnon, yritystoiminnan ja -johtajan oppina. Stra-

tegi (strategós) oli muinaisen Ateenan kymmenen korkeimman sotilashenkilön virkanimi, jotka toimivat sodassa ylipäällikkönä vuorotellen päivän kerrallaan. Sanan yhdyssosat ovat stratós ('leiri', 'armeija', yhteydessä verbiin stornynai, 'levittää', 'tasoittaa') ja verbi ágein ('ajaa', 'johtaa'). Käsite on laajentunut viittamaan sotapäällikön rooliin, jolloin sillä on tarkoitettu psykologisia sekä muita taitoja ja kykyjä, myöhemmin se on alkanut viitata kykyihin ja taitoihin hallita, johtaa, puhua ja käyttää valtaa.

Suomen kielessä strategia tarkoittaa sotataittoa, taitoa saavuttaa sodan päämäärä sotatoimin ja oppia sodan voittamisesta, sodan johtamisen taitoa (US 1969, 577; NS 1992, 298). 'Strateginen' on strategian alaan kuuluva ja sen mukainen. Laajassa merkityksessä sotataitoon kuuluvat strategia ja taktiikka, ahtaammassa vain strategia. Tavallisesti strategialla tarkoitetaan taitoa voittaa sota, taktiikalla taitoa voittaa yksittäinen taistelu. Strategia voi olla esim. ilma-, meri- tai maastrategia taikka näännytys-, tuhoamis- tai uuvutusstrategia. Taitava sodan johtaja on strategian ja taktiikan mestari. Sodassa voi tehdä strategisen virheen, olla strategisesti uhattuna tai strategisen pommituksen kohteena. Sotaakäyville osapuolilla voi olla strategisia reservejä, rautateitä, linnoituksia jne.

Englannin kieleen tuli 16. vuosisadalla ranskan kautta 'stratagem', joka tarkoittaa juontaa, keinoa tai temppeä yllättää vihollinen. Latinan stratagem on peräisin kreikan kielen johtajan keinoja, sotapäällikköä ja johtajaa, armeijaa ja johtaa-verbiä tarkoittavista sanoista. (Oxford... 1996, 465; Oxford Popular... 1998, 661; Skeat 1994, 474.) Ruotsiin ja suomeen strategia on tullut 1800-luvulla (Koukkunen 1990, 550). Kreikan kielen kautta sana on tullut saksan kieleen (Strategie 1782: 'sodankäyntitaito'; 1870: 'taitava suunnittelu tai menettelytapa') ja ranskan kieleen (stratégie, 1562: 'maakunnan sotilashallinto'; 1803: 'sodankäyntitaito'). Vuonna 1865 sana tarkoitti 'sodanjohto-oppia, sota-wehkeiden taitoa'. Englannin kielessä strateginen on muun muassa kauaskantoisen, pitkän tähtäimen suunnitelma, toimintalinja tai -tapa, edullinen, suotuisa, kriittinen, ratkaiseva, harkittu, avainasemassa oleva, poliittinen, taktinen ja elintärkeä. Thesauruksissa strategia on lähestymistapa, hahmotelma, manööveri tai sen suorittamista menetelmä, suunnitelma, juoni, menettelylinja ja -tapa, ohjelma, kaava ja taktiikka. (Webster's... 1996, 1404; Oxford... 1996, 661; Wordworth 1994, 335.)

Politiikan yhteydessä strategia tarkoittaa kauaskantoisia valmisteluja ja suunnittelua. Puhuttaes-

sa poliitikoista on mahdollista muun muassa eritellä ne poliitikot, jotka ovat kiinnostuneita vain vaalitaktiikasta (esim. kuinka voitan parhaiten vaalit) niistä, joilla on jokin poliittinen strategia (esim. kuinka kohennamme hyvinvointia). Hallinnon sanakirjoissa strategia on suunnittelua ja suunnitelma. (Robertsonin (1993, 449–450.) Collin (1997, 271) pitää strategiaa toiminnan suunnitteluna tai ja strateginen on jotakin joka perustuu suunnitelmalle. Strateginen suunnittelu on hallinnon tulevaisuuden tai hallinnon tulevan työn suunnittelu. Strateginen johtaminen on uudempi käsite hallinnossa. Hallinnon piirissä sen katsotaan olevan osin vastakkainen strategisen suunnittelun kanssa. Kuntastrategia-asiakirjoissa tämä määritellään esimerkiksi Jyväskylässä (1996, 6) seuraavasti:

*»Strateginen johtaminen on nousemassa suunnitella tärkeämmäksi. Valmistelun ja toteutuksen on tapahduttava käsi kädessä. Strategiat kuvaavat menettelytapoja ja toimintoja, joilla tavoitteet saavutetaan. (...) Yksiköiden on omissa valinnoissaan sovellettava luovasti kaupunkitason linjoituksia. Näin taataan yhdensuuntainen toiminta aina suoritustiimeihin saakka.»*

## KOMMUNIKATIIVINEN STRATEGIAPROSESSI

Joskus tuntuu siltä, että sitä käytetään neutraalimaan 'politiikka', 'ohjelma', 'hallinto' hallinnon yhteydestä, koska ne viittaavat kysymyksiin kylmästä vallasta, konfliktista ja 'ohjelmoidusta' toimeenpanosta, kuten »tietoyhteiskuntastrategia». Kuitenkaan ilman sellaisia käsitteitä kuin kilpailu, muutos, visio, suunnitelma ja pitkä aikaväli ei strategia ole kokonaan ymmärrettävissä. Jos mahdollisuudet olisivat rajattomat, uhkat olemattomat ja halu toimintaan suuri ei strategiseen ajatteluun tai siitä puhumiseen olisi tarvetta (vrt. Kaikkonen 1994). Vaikka strategiassa on kyse näkemisestä paitsi eteenpäin, myös »lävitse, ohi, ohella, alas, ylös ja taakse», niin näkeminen tapahtuu ymmärryksen avulla, joka pohjautuu aina aiempaan tieto- ja kokemusperustaan (ks. Näsi 1991). Tämän takia strateginen ajattelu voi olla myös doktriini. Tavoittelun kohde on kuitenkin, laajasti tai suppeasti ymmärretty hyväksi ja oikeaksi, tai ainakin hyödylliseksi (vrt. Kaikkonen 1994).

Monet kirjoittajat korostavat aiempaa demokraattisemman ja kommunikatiivisemman strategiaprosessin merkitystä. Sarala ja Sarala (1998) sanovat, että viime vuosien saakka strategisten asioiden pohdinta on ollut organisaatioiden joh-

don yksinoikeus. He erottavat tämän klassisen strategian demokraattisesta strategia-ajattelusta, joka perustuu dialogiin ja keskittyy henkilöstön käyttöön ja kyvykkyyteen. Organisaatioon kohdistuvat vaatimukset ovat heidän mielestään sen verran kovia, että strateginen ajattelu voidaan saavuttaa vasta koko organisaation määrätietoisien oppimis- ja kehitymisprosessin avulla. Tämä liittyy myös varsinaisten strategioiden kehittämiseen. Lasten ja nuorten hyvinvointiselontekojen tai vaikkapa hyvinvointipoliittisten ohjelmien laadinnassa tarvitaan koko henkilöstöä ja myös organisaation ulkopuolisia jäseniä.

Kommunikatiivinen tai demokraattinen dialogi, jossa toiminnan kehittäminen aloitetaan organisoimalla johdosta ja työntekijöistä koostuvia ryhmiä. Tulevaisuuden hahmottelu ei ole vain johtajien tehtävä, vaan asioita käsitellään henkilöstön ja kuntalaisten kanssa yhdessä. Ensin keskustellaan visiot, millainen on hyvä kunta, sen palvelut ja hyvä tilanne kunkin lasten ja nuorten kannalta jne. Tämän jälkeen keskustellaan visioihin liittyvät tosiasiat (nykytilanne), haasteet, esteet ja mahdollisuudet. Tärkeintä on yhteisesti pohtia ja keskustella siitä, mitä oikeaksi ja halutuksi todetut seikat merkitsevät nyt ja lähitulevaisuudessa. (Ks. Sarala, Sarala 1998,75.)

Perinteisessä strategisessa suunnittelussa tulevaisuutta »voidaan ennustaa», strateginen visio »näyttää tien tulevaisuuteen» ja »strateginen muutos saavutetaan parhaiten yksityiskohtaisella, muodollisella ja yhtenäisellä toteuttamisohjelmalla». Oppimislähtöisessä ajattelussa tulevaisuus ei ole täsmällisesti ennakoitavissa, vaan suunnittelua tarvitaan ennakoimaan mahdollisia vaihtoehtoja. Aiemmasta toiminnasta ja toisten kokemuksista voidaan oppia niitä analysoimalla. Sarala ja Sarala (1998) palauttavat keskustelun kommunikatiivisesta strategiasta, oppimisesta ja visioista arkeen huomauttamalla, että monet organisaatiot eivät vielä paneudu edes perinteiseen strategiseen suunnitteluun. Harvalla kunnalla on tämän varsinaisen »kunnan johtamisen» lisäksi esimerkiksi hyvinvointipoliittista ohjelmaa tai strategiaa tai siihen liittyvää seurantaa, yksityiskohtaisemmista strategioista, kuten huumestrategia puhumattakaan.

Strategian käsitettä voidaan käyttää organisaation tarkasteluun kahdella perustavalla. Kaikkonen (1994) erottaa toisistaan strategiatutkimuksen keskeiset elementit, rakenne ja strategia. (1) Ensinnäkin voidaan selvittää strategia-ajattelun käyttämistä tai sen ilmenemistä *a priori* ohjaus- ja tarkoituksessa, jolloin selvitetään organisaatiossa suunniteltavaa toimintaa tai tavoitteiden aset-

tamista strategisella tasolla ja strategisessa tarkoituksessa tai merkityksessä. Tutkimusmallissa rakenne olisi valitun tai toteutetun strategian seuraus ja strategia syy.

(2) Toiseksi käsitettä voidaan käyttää jälkikäteen *a posteriori*, jolloin analysoidaan organisaatiossa suunniteltua ja tapahtunutta toimintaa, päätöksentekoa ja näiden tuloksia suhteessa sen organisaation rakenteeseen, johon strategia liittyi. Tutkimusmallissa rakenne olisi tällöin syy ja strategia seuraus. Kaikkonen toteaa, että strategia voi yhtä hyvin seurata rakenteesta kuin päinvastoin. Käytännössä rakennetta ja strategiaa on vaikea nähdä kausaalisuhteena. (Kaikkonen 1994, 134.) Tämä riippuu osin näkökulmasta. Seuraavassa lyhyesti esitettävät keskeiset valtakunnalliset strategiat ja periaatteet painottuvat kunnan näkökulmasta varmasti enemmän ensimmäiseen kuin jälkimmäiseen ryhmään. Ainakin niillä pyritään vaikuttamaan osaltaan myös kuntatason ajattelun, suunnittelun, päätöksenteon ja johtamisen rakenteellisiin, suhteellisiin pysyviin ominaisuuksiin.

## VALTAKUNNALLISET LAPSIPOLIITTISET STRATEGIAT

Valtakunnalliset strategiat, ohjelmat, kannanotot ja selvitykset määrittävät osaltaan lapsipoliittikkaa ja sen käytännön sisältöä. Keskeiset asiakirjat lapsiväestön kannalta ovat Suomen ratifioima Lapsen oikeuksien sopimus (UM 1993; 1994a, b), Lapsipoliittisen selontekotyöryhmän muistio (STM 1994) sekä Valtioneuvoston selonteko eduskunnalle nimeltään Lastensuojelusta kohti lapsipoliittikkaa (STM 1995). Vuosittainen julkaisu Kunnallisen sosiaali- ja terveydenhuollon tavoitteet ja toimintaperiaatteet -asiakirja on kiinnittänyt kasvavasti huomiota lapsiin ja nuoriin (STM 1991–1998).

Valtakunnallista seurantatietoa on saatavissa erityisesti seuraavista julkaisuista. Palveluita koskevaa tietoa julkaistaan Stakesin Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsauksessa (Uusitalo ym. 1995; Uusitalo, Staff 1997). Kansanterveyttä koskevaa tietoa julkaistaan Suomalaisten terveys-kirjassa kahden vuoden välein (KELA, STM 1996; 1998). Valtiontilintarkastajat (1991–1997) kiinnittävät kertomuksessaan vuosittain huomiota yhteen tai useampaan lapsia ja nuoria koskevaan oikeuksien tai palveluiden osa-alueeseen. Esimerkiksi vuonna 1991 he kiinnittävät huomiota lasten ja nuorten huoltoon ja vuonna 1994 nuorten syrjäytymiseen.

Viime vuosien merkittävimpiä parannuksia on, että asiakirjoissa ja seurannassa lapsista ja nuorista puhutaan aiempaa enemmän suoraan heitä itseään koskien. Muun muassa perheiden eikä ammattihenkilöstön oleteta enää kuvaavan lasten hyvinvoinnin ja palveluiden tilannetta, vaan antavan siitä lähinnä vain viitteitä. Varsinkin lapsia koskettavasta työttömyydestä ja taloudellisista vaikeuksista on puhuttu pitkään vain kotitalouksien, eikä lasten perusteella. Esitystavat vaikuttavat päätelmiin ja kertoo samalla suhtautumisesta, seurantajärjestelmistä sekä hallinnon ja lapsitutkimuksen sektoroituneisuudesta. Esimerkiksi kun vuonna 1995 toimeentulotukea saaneita kotitalouksia, joissa oli alaikäisiä lapsia oli 84 707, niin lapsia toimeentulotukea saaneissa kotitalouksissa oli 151 853 (ks. Forssén 1997, 19). Parannuksia on myös muun muassa se, että alaikäiset myös luokitellaan entistä tarkemmin ikäryhmittäin. Joka tapauksessa seurantajärjestelmissä ja niiden käytössä on vieläkin paljon toivomisen varaa. Monia käyttökelpoisia tietoja ei käytetä hyväksi, joidenkin tietojen keräämisestä on luovuttu, eikä useita ongelmia ja tarpeita seurata lainkaan (ks. mm. STM 1991–1998; 1995; KELA, STM 1996, 9; Ruokolainen 1998, Hermanson ym. 1998.)

Viime vuosien tärkeimmät asiakirjat lapsiväestön kannalta lienevät Valtioneuvoston selonteko (STM 1995) ja Lasten oikeuksien sopimus (UM 1993). Selonteossa arvioidaan aiempaa toimintaperustaa sekä esitetään linjauksia tulevaisuutta silmälläpitäen. Siinä arvioidaan muun muassa tehtyjä lainsäädännöllisiä ja muita muutoksia sekä kehitellään edelleen YK:n Lapsen oikeuksien sopimuksessa esitettyjä periaatteita. Useimmat maailman valtiot ovat allekirjoittaneet tai jo ratifioineet sopimuksen osaksi lainsäädäntöään.

Lapsen oikeuksien sopimus velvoittaa maita raportoimaan määräväleihin sopimuksen täytäntöönpanoa valvovalle YK:n komitealle siitä, miten sopimuksen veloitteet on käytännössä toteutettu. Sopimus velvoittaa myös julkistamaan raportti laajasti yleisölle omassa maassa, jotta maat eivät pääse puhumaan raportissa perättömiä (Jaakkola 1997, 8; UM 1993; 22–24). Bardyn (1991, 26) mukaan Suomessa sopimuksen ratifiointi ei kuitenkaan herättänyt huomiota, vaan se sivuutettiin pienellä lehti uutisella. Hänen mukaansa monet, ainakin lakitieteellisen koulutuksen saaneet katsoivat, että Suomen lapsilainsäädäntö on jo modernisoitu sopimusta vastaavaksi. Oman kokemukseni mukaan melko harva sosiaali- ja terveysalan ammattilainenkään tietää sopimuksesta saati sen sisällöstä ja Suomen saamista

parannusvelvollisuuksista palveluissaan.

Sopimus on lasten kannalta vain minimisopimus. Sopimuksessa on kuitenkin kyse jossakin määrin uudenaikaisesta ajattelusta, johon ei vielä ole totuttu. Sopimuksen periaatteet on tiivistetty kolmeen keskeiseen teemaan, joiden valossa lasten hyvinvointia, palveluita ja oikeuksia on tulkittu (itse sopimus ei rakenteeltaan noudata kolmen P:n periaatetta) sekä myös itse sopimuksen asettamia velvollisuuksia. Periaatteista käytetään nimitystä Kolme kovaa P:tä (protection, participation, provision): Lapset tarvitsevat suojelua, heidän on saatava osallistua yhteiskuntaan ja heille kuuluu osuus yhteiskunnan voimavaroista.

Yksi suomalainen, lähinnä lapsioikeudelliseen järjestämää sovellettu tulkinta tästä on, että (1) lapsi on itsenäinen, omien oikeuksiensa subjekti, jonka edut ja tarpeet saattavat olla vastakkaiset vanhempien ja perheen tarpeiden ja etujen kanssa. (2) Lapsella on oikeus tulla kuulluksi ja hänen toiveensa ja mielipiteensä tulee ottaa huomioon iän ja kehitystason mukaisesti, kun vanhemmat ja viranomaiset tekevät häntä koskevia päätöksiä. (3) Lapsen etu tulee asettaa ensisijalle lasta koskevissa ratkaisuissa. (STM 1995, 9.) Voidaan nopeasti havaita, että määritelmästä puuttuu esimerkiksi yhteiskunnan ja eri valtioiden välisten käytäntöjen ristiriita lasten tarpeiden kanssa.

Sopimusta on tulkittu näiden kolmen keskeisen periaatteen kannalta. Tätä jakoa on sovellettu myös hallintoon eräänlaisina hallinnon läpäisevinä periaatteina. Näitä periaatteita käytetään avuksi nykyisin laajojen, valtakunnallisten ja kunnallisten, lapsipoliittisten ohjelmien ja strategioiden laadinnassa ja esitystavassa (mm. Rousu, Strandstöm 1998; Tampereen kaupunki 1999) sekä myös joissakin strategioita koskevissa kyselytutkimuksissa. Tämä on muutos aiempiin, eriytetyimpiin strategioihin ja ohjelmiin, joissa on käytetty, tai käytetään edelleen perinteistä toimiala- ja tehtäväkohtaista tapaa (mm. Lasten Keuruu 1996; Tampereen kaupunki 1997).

## KUNTASTRATEGIOIDEN LAADINTA

Tässä tarkastellaan poikkileikkaavasti neljää kuntastrategia-asiakirjaa lapsiväestön kannalta. Analyysi käsittelee tilannetta ennen selontekojen laatimista ja julkistamista. Nyt esitettävää tilannetta voidaan myöhemmin verrata tapahtuneisiin muutoksiin. Selonteoilla sekä myös muun muassa tulossa olevalla Suomen Kuntaliiton (ks. Rou-

su, Strandstöm 1998) lapsipoliittisella ohjelmalla ja muilla edellä esitetyillä asiakirjoilla sekä lisäksi tietysti kuntien omilla hankkeilla ohjelmilla (kuten lasten ja nuorten hyvinvointiselonteko) lienee vaikutusta kuntastrategioihin ja niitä kuvaaviin kuntastrategioihin sekä myös muihin kunnan asiakirjoihin, kuten talousarvioihin, tilinpäätöksiin, kunnalliskertomuksiin ja kuntasuunnitelmiin.

Kuntastrategian (kuntastrategia-asiakirjan) laatiminen on ollut kohteena olevissa kunnissa pitkä, jopa vuosien mittainen hanke. Aineiston kunnissa, joissa on ryhdytty kuntastrategian laatimisprosessiin, on alkuvaiheessa yleensä käytetty ulkopuolista konsulttia tai tutkijaa. Heitä on tarvittu osoittamaan hankkeen ja strategian peruskäsitteet ja -osat sekä työskentelyn tavoitteet. Strategian laadintaan on lähdetty siksi, että suunnittelun katsotaan edustavan vanhaa ajattelutapaa ja strategisen ajattelun ja johtamisen jotakin uutta (vrt. edellä Jyväskylän käsitys). Strategia-asiakirjan laatiminen ei yksinään tietenkään edusta kehittyneitä strategista ajattelua. Joka tapauksessa kunnallishallinnossa strategialla viitataan sellaiseen johtamiseen, jossa tavoitteet ja niihin pyrkiminen ovat läheisessä yhteydessä toinen toisiinsa. Samalla hierarkioiden ja komentosuhteiden tilalle yritetään asettaa ellei aivan käytäntöä, niin ainakin käsitys siitä, että puheena on »yhdessä suunniteltu» tulevaisuus ja sen toteuttaminen.

Ulkopuolista apua alkutyöskentelyyn tarvitaan muun muassa siksi, että strategian laatiminen on usein paradoksaalista. Esimerkiksi eri ammatti-piireillä on joskus vaikeuksia määrittellä omia strategisia käsitteitä siten, että niitä voitaisiin käyttää osana kokonaisvaltaista strategiaa (ks. mm. Lillestöl 1996, 28). Ylipäänsä on kiistanalaista, mistä suunnasta strategian laadinnassa pitäisi lähteä liikkeelle, ylhäältä alas vai päinvastoin. Onko koko kuntaa koskeva strategia tiivistys kunnan tehtävistä (rakenteesta) vai onko sillä yleisempiä tehtäviä (noudatettavia strategioita), joista rakenne ja tehtävät pitää johtaa, mikä on lain-säädännön osuus jne. Joka tapauksessa se, mikä toiselle on strateginen kysymys, on toiselle operationaalinen. Varsinkin alemmalla hierarkiatasolla olevien on joskus vaikea muotoilla työnsä strateginen perustehtävä niin, että se voidaan liittää ylitason strategiaan.

Ilman yhteistä keskustelua voivat pahimmillaan erilaiset laatikkoleikit keskushallinnon ja alemman tason johtajien välillä saada keskeisen roolin. Keskushallinto voi esimerkiksi palauttaa määritelmät uudelleen muotoittavaksi, koska ei ole tyytyväisiä tapaan, jolla visiot, tavoitteet, menetel-

mät ja toimintaympäristö on määritelty. Alemmalla tasolla työskentelevät etenevät yritys ja erehdys-pohjalta ja toivovat, että ylempällä tasolla oltaisiin tällä kertaa tyytyväisiä. Visiot ja toimintaohjelmat kerrotaan sopivassa tilaisuudessa ja muodossa muulle henkilökunnalle eikä kommunikatiivisesta strategiaprosessista ole tietoaakaan.

Kohteena olevien kuntien strategiaprosessi on edennyt hallinnollisesti niin, että ensin on asetettu työryhmä valmistelemaan strategiasuunnitelmaa. Tämän jälkeen peruslinjaukset on esitelty valtuustolle ja eri toimialoille. Työskentelyä on jatkettu pienemmissä ryhmissä ja eri vaiheessa on kuultu asiantuntijoita. Lopullinen ehdotus on käsitelty hallituksessa, joka on päättänyt sen hyväksymisestä valtuustossa.

Kuopiossa on strategista suunnittelua tehty koko 1990-luvun ajan. Strategia on tarkistettu valtuustokausittain. Keskustelutilaisuuksia on järjestetty ajankohtaisista aihepiireistä, esimerkiksi vuonna 1997 nuorten asioista ja kuntalaisten hyvinvoinnista. Valtuusto osallistui strategian valmisteluun seminaarien avulla. Hallintokunnat laativat oman strategiansa. Lappeenrannassa ja Jyväskylässä osallistuivat luottamushenkilöt strategiatyöhön lautakunnissa, kaupunginhallituksessa ja -valtuustossa yhdessä kaupungin henkilöstön ja viranhaltijajohdon kanssa. Rovaniemellä käsillä olevan asiakirjan laadinta aloitettiin valtuustoseminaarilla, jonka työn tuloksia hyödynnettiin visio-strategiatyöskentelyssä yhteistyössä Lapin yliopiston kanssa. Työ perustui hallintokuntien omien työryhmien työhön.

## HYVINVOINTI JA LAPSIVÄESTÖ STRATEGIA-ASIAKIRJOISSA

Tässä tarkastellaan sitä, näkyykö kuntastrategia-asiakirjoissa vielä lapsiväestö ja millaisia käsitteitä, määritelmiä ja merkityksiä siitä käytetään. Strategiatekstien laatimiseen on osallistunut lukuisa joukko päättäjiä ja vaikuttajia, joten asiakirjoista voitaneen päätellä jotakin lapsiväestön poliittisesta painoarvosta. Tarkoituksena on saada yleiskuva kunnan lapsipoliittisesta ajattelusta strategiatyössä: Onko hyvinvointikysymyksillä ja lapsilla ja nuorilla mitään roolia näissä kunnan yleisluontoisissa suunnitelma-asiakirjoissa. Voiko olemassaolevista linjauksista johtaa määrällisiä ja laadullisia tavoitteita palveluita, hyvinvointia ja ammatillista osaamista ajatellen? Tai voiko tavoitteita pitää linjauksina? Eli onko niillä yksinkertaisesti sanottuna mitään strategista merkitystä? Vai ovatko kuntastrategiat enemmänkin kun-

nan toimintaedellytyksiin tai jopa vain imagovai-  
kuttamiseen pyrkiviä tiivistelmiä strategiaproses-  
sin pohdintoista?

Asiakirjat esittävät kunnan yleisen strategian ja  
yksityiskohtaisemmat strategiat esitetään muis-  
sa julkaisuissa tai suunnitelma-asiakirjoissa. In-  
ternetissä on julkaistu osia strategia-asiakirjois-  
ta, mutta ne voivat olla esillä myös kokonaan.  
Suurimman huomion kuntastrategioissa saavat  
talous- ja elinkeino- sekä henkilöstöpolitiikka.  
Asiakirjat ovat rakenteeltaan hierarkisia ja useim-  
miten siten, että eri toimialat edustavat kukin  
omaa strategiaansa. Kuitenkin ajatuksia muun  
muassa poikkileikkaavuudesta esitetään.

Kuopion strategia on laadittu muista poikkeaa-  
valla tavalla. Kuopiossa on poikkileikkaavuus tai  
'läpäisyperiaate' viety pisimmälle. Päästrategioi-  
ta ei ole laadittu toimialajakojen, vaan kehittämis-  
alueiden mukaan ja ne koskevat enemmän tai  
vähemmän kaikkia toimintasektoreita: osaamis-  
pohjainen yritystoiminnan kaupunki, vetovoimain-  
nen matkailukaupunki, uuden hyvinvointivastuun  
kaupunki sekä koulutuksen, kulttuurin ja liikun-  
nan keskus. Näin myös toimialat kuuluvat eri ta-

voin, eksplisiittisesti tai implisiittisesti näiden stra-  
tegioiden alle. Pitkän aikavälin tavoitteet ovat  
periaatteessa samat eri sektoreilla, mutta paino-  
tukset sekä yksityiskohtainen toteutus, joita ei  
esitetä tässä asiakirjassa, vaihtelevat.

Kuntien strategia-asiakirjoissa lapset ja nuoret  
näkyvät eri tavoin (taulukko 1). Lapsiväestöä  
koskeva pohdinta ei aina ole jäänyt vain eri hallin-  
non sektoreille. Kuopiota lukuunottamatta kunnis-  
sa ei kuitenkaan ole otettu lapsiväestöä merkittä-  
vällä tavalla mukaan strategiaan. Lapset ja nuoret  
osana kunnan strategiaa ovat lähempänä kun-  
nan strategista imagovaikeuttamista kuin käytän-  
töä. Strategia-asiakirjoissa linjauksia lasten ja  
nuorten hyväksi on joka tapauksessa tehty,  
selvimmin Kuopiossa ja jonkin verran Lappeen-  
rannassa.

Jyväskylän strategia-asiakirjassa on nuoria hie-  
man sivuttu kulttuuripolitiikan yhteydessä, Rova-  
niemellä koulutoimen sekä liikunta- ja nuorisotoi-  
men yhteydessä. Kuopiossa lasten ja nuorten  
tarpeiden parempi huomioonottaminen on ilmaistu  
kunnan keskeiseksi muutostavoitteeksi osana  
uuden hyvinvointivastuun ajatusta. Siinä kiinni-  
tetään kuitenkin korostetusti huomio nuoriin, ei  
lapsiin: nuorten asumiseen, toimeentulotukeen,  
työhön ja terveyteen liittyvät asiat ovat uuden  
hyvinvointivastuun kaupungissa kunnossa. Lappeen-  
rannassa lapset ja nuoret on sijoitettu so-  
siaali- ja terveystoimen hallinnon alalle. Näistä  
erikseen mainituissa, kuntalaisten hyvinvointia ja  
palvelujen kehittämistä koskevissa ydinhankkeis-  
sa ovat keskeisesti esillä nuoret. Nuorten asiat  
on tämän kohdan mukaan otettava huomioon  
jokaista hallinnon alaa koskien, poikkihallinnolli-  
sesti. Nuorille turvataan asunnon saantimahdolli-  
suus, tarjotaan monipuoliset opiskelumahdolli-  
suudet ja virikkeelliset harrastus- ja vapaa-ajan  
palvelut, käynnistetään osallistumista aktivoiva

*Taulukko 1. Strategia-asiakirjojen luonnehdinta  
lasten ja nuorten kannalta.*

Jyväskylä	Mainintoja eri toimialojen yhteydessä
Kuopio	Uusi hyvinvointivastuu -strategian yhteydessä
Lappeenranta	Mainintoja eri toimialojen yhteydessä Lisäksi maininta, että nuorten tarpeet otetaan huomioon poikki- leikkaavasti eri hallinnonaloilla
Rovaniemi	Mukana eri toimialojen yhteydessä

*Taulukko 2. Lasten ja nuorten sijoittuminen kuntastrategioissa.*

Jyväskylä	Maininta, että korkea-, populaari ja nuorison alakulttuurien murrosalueet ovat uusiutuvan kaupungin voimanlähde (visiot ja haasteet)
Kuopio	Uuden hyvinvointivastuun kaupunki (strategiat)
Lappeenranta	Sosiaali- ja terveystoimi Koulutustoimi Ympäristö Kulttuuri- ja vapaa-aikatoimi Työllisyysstrategia Erityistä: kuntalaisten hyvinvoinnin edistämisessä painopiste nuorissa (strategiat) Maininta, että nuorten asiat otetaan huomioon hallinnon aloilla poikkileikkaavasti
Rovaniemi	Kouluvirasto Liikunta- ja nuorisotoimi (strategiat)

nuorisoareenahanke ja etsitään ratkaisuja työllisyystilanteen parantamiseksi. Lapsista tässä yhteydessä ei ole mainintaa.

Lasten ja nuorten sektorilla, koulu- sekä nuorisotoimessa (sisältää usein liikuntatoimen), kiinnitetään kovin vähän huomiota lasten ja nuorten sosiaalisiin ja terveydellisiin näkökohtiin. Lappeenrannassa puhutaan syrjäytymisen estämisestä ja erilaisuuden huomioinnosta. Rovaniemellä paino on oppimismotivaatiossa ja viihtyvyydessä koulussa, yksilön kasvun tukemisessa ja toisten kunnioittamisessa. Lappeenrannassa on otettu ympäristöstrategiaan ajatus, jonka mukaan jo kouluopetuksessa kestävästä kehityksestä muodostetaan elämäntapa. Kuopion maininnat ovat Koulutuksen, kulttuurin ja liikunnan keskus -strategian alla.

Merkitsevää strateginen valinta on tehty Kuopiossa, jossa on työskennelty käsitteen 'uusi hyvinvointivastuu' kanssa. Käsitteen keskeinen sisältö on, että vastuu hyvinvoinnista ei kuulu vain sosiaali- ja terveyshallinnolle, vaan myös muiden organisaatioiden ja toimijoiden sekä kuntalaisten itsensä on otettava enemmän vastuuta hyvinvoinnista ja palveluiden tuottamisesta. Tämän käsitteen yhdeksi osa-alueeksi on määritelty lapset ja nuoret, vaikka, kuten edellä mainittiin, siinä puhutaan enemmän nuorista. Strategia-asiakirjojen keskeisimmät lapsiin ja nuoriin kytketyt hyvinvoinnin ja sen edistämisen käsitteet tai tehtävät näkyvät taulukosta 3.

Strategia-asiakirjoissa on lapsia ja nuoria tai heidän palveluitaan sivuttu eri tavoin. Jyväskylässä tämä tapahtuu kulttuuripainotteisesti, Kuopiossa laajemman vastuun näkökulmasta sekä Lappeenrannassa ja Rovaniemellä kasvun, kehityksen ja elämäntavan näkökulmasta. Kuopion näkökulma on kokonaisvaltaisin. Siinä on otettu keskeisesti mukaan myös muu (yhteis)kunta kuin

kunta. Useimmat lasten ja nuorten arkipäivään kuuluvat asiat, on myös muiden tahojen kuin kunnan vastuun, tehtävien ja toimintojen kohteena. Ne tavoitteet, joihin palveluilla pyritään, eivät pohjimmiltaan ole erillisiä kokonaisuuksiaan.

Lapsiväestön osalta ei aina ole kovin selvää, mitä strategian osa-alueita missäkin yhteydessä tarkoitetaan. Strategia-asiakirjoista ei voi aina erottaa, onko tarkoitettu nykyistä toimintaympäristöä haasteineen ja muutospaineineen vaiko tavoitteita, keinoja tai menettelytapoja. Runsaasti viljeltyä ja ilman määriteltyä seurantaa ja selkeitä tavoitteita 'kehittämisen' tai 'tehostamisen' menettävät merkityksensä strategiana. Samat asiat voitaisiin ilmaista vaikka luettelona kehittämis- ja tehostamishankkeiden tai -pyrkimysten alla, mutta näin ei tehdä, koska strategia-asiakirjasta tulisi pitkälle vain pelkkä tehtäväluettelo, eikä se edustaisi strategista 'ajattelua'. Asiakirjoissa ilmaistaan joskus myös käsittämättömäksi jääviä tavoitteita, kuten »asukkaiden kaikenlaisen holhoamisen vähentäminen».

Kuopiota lukuunottamatta strategia-asiakirjat jättävät hyvinvointi- ja terveyskysymykset ja samalla lapsiväestön eri hallinnonaloille. Organisaattorakenne on keskeisempi kuin 'strategia'. Suunnitelma laaditaan aina jostakin näkökulmasta, eikä tähän kuulu vielä palveluiden tilanteen eikä kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden seuraaminen. Yhdessä asiakirjassa on kuitenkin luettelot kuntalaisten tärkeimpinä pitämistä palveluista, mutta tällaisista yleisistä preferenssilistoista ei ole hyötyä, koska niistä ei välttämättä voi tehdä päätelmiä esimerkiksi väestö- ja erityisryhmien tai kuntalaisten erityiseen elämäntilanteeseen tarkoitettuja palveluista.

Kaiken kaikkiaan kunnissa on tärkeämpääkin tekemistä kuin pohtia lasten ja nuorten, »sinänsä terveemmän kansanosan» asioita. Kyse on

*Taulukko 3. Strategia-asiakirjojen tavoitteet lapsiin ja nuoriin tai heitä koskeviin palveluihin liittyen.*

Jyväskylä	Huomio kaupungin sisäisessä toiminnassa Kulttuuri-, henkilöstö-, ympäristö- ja elinkeinopoliittisesti painottunut
Kuopio	Uusi, laajempi hyvinvointivastuu Harrastus-, kulttuuri- ja vapaa-ajan palvelut Asuminen, toimeentulo, työ, kansainvälistyminen Terveys, koulutus Syrjäytymisen ehkäisy
Lappeenranta	Kasvun, kehityksen ja hyvän suoriutumisen tukeminen ennaltaehkäisevin toimin Syrjäytymisen ehkäisy
Rovaniemi	Oppimismotivaatio, viihtyvyys Yksilön kasvu, yhteisöllisyys Osallistuminen Terveellinen elämäntapa ja liikkuminen

myös siitä, että strategiatyössä ei oteta todesta muiden tahojen kokemuksiä eikä pohdintojen tuloksia. Niitä ei vielä osata tai tahdota ottaa mukaan kunnan johtamista, työskentelyä ja kehittämistä ohjaaviin yleisiin asiakirjoihin. Terveydellä, hyvinvoinnilla ja palveluilla saati lapsiväestölle ei vielä ole omaa kokonaisvaltaista strategiaa, joka olisi noussut luontevaksi osaksi kuntas- tason strategiaa. Tällaisen ajattelun noususta on tosin nähtävissä merkkejä. Jatkossa muun muassa näitä neljää kaupunkia seurataan, koska niissä on julkistettu tai julkistetaan lähiaikoina lasten ja nuorten hyvinvointiselonteon sekä lapsi- ja hyvinvointipoliittinen ohjelmatyö.

## ARVIOINTIA JA POHDINTAA

Arjen kielenkäytössä strategiasta puhumisella pyritään usein lisäämään ajatuksen arvoa. Jonkin asian kutsuminen strategiaksi nostaa sen painoarvoa kuulijan mielessä, joten on selvitettävä myös asiakirjassa ilmaistun tahdon tosiasiallista toteutumista. Tässä käsitellyt kuntastrategiat (asiakirjat) eivät vielä esitä merkittäviä lapsipoliittisia tavoitteita eivätkä kartoita nykytilannetta. Lähitulevaisuudessa nähtäneen kuitenkin yhä enemmän lapsipoliittisia ohjelmia ja strategioita. Tähän vaikuttavat useat tekijät, yleisesti sanottuna kansalaisten ja kuntien ammattilaisten yleinen huoli lasten ja nuorten asioista, mutta myös tulossa olevat valtakunnalliset ohjelmat, strategiat ja niitä koskevat suosituksen.

Tämän artikkelin asiakirjoissa monet palvelut nähdään aikuisten ja enintään nuorten kannalta. Nuorista puhutaan usein työllisyyden yhteydessä. Lapsista on yleensä rajoitettu puhumaan koulutoimissa ja päivähoitopalveluissa. Lapsia, nuoria eikä heidän erityisryhmiään, kuten vammaisia, maahanmuuttajia, yksinhuoltajaperheiden lapsia ei oteta erikseen huomioon juuri missään yhteydessä.

Koska asiakirjoissa ei esitetä yleisiä eikä erityisiä tavoitteita ja tilannekartoitusta hyvinvoinnista, terveydestä, terveyden edistämisestä eikä lapsiväestöstä, ei niissä myöskään voida esittää määrällisiä tai laadullisia kuvauksia tai kriteereitä lapsista, nuorista tai lapsiperheistä. Tavoitteet voivat koskea yleisesti palveluita, kuten päivähoitoa, mutta parhaimmillaan maininnalla enemmän/vähemmän. Yhtä hyvin voitaisiin esittää tavoite ja tapa, jolla tavoitteen saavuttamista seurataan. Tavoitteenasettelua ja tavoitteiden seuranta ei ilmeisesti ole tavoiteltukaan, mutta silti määrällisiä ja selkeitä indikaattoreita esitetään joissakin

asiakirjoissa työllisyys- ja elinkeinopoliittisten tavoitteiden ja keinojen yhteydessä. Niiden uskotaan kuvaavan ainakin osittain myös kuntalaisten hyvinvointia, vaikka tämä on hyvin suppea näkökulma varsinkin eri väestöryhmien hyvinvointiin. Tarkempaa tilannekuvausta olisi mahdollista suorittaa, koska aineistoa on saatavissa.

Tavoitteet asiakirjoissa ilmaistaan melko epämääräisesti. Monista epämääräisistä tavoitteista ei aina keksi, miten niitä voitaisiinkin mitata ja seurata. Toisaalta tätä koskeva tieto jätetään ilmeisesti suosiolla eri hallinnonaloille ja ammattiryhmille. Mitä on esimerkiksi syrjäytymisen estäminen kunnan strategiana, kun koko käsitteestä ei vallitse yksimielisyyttä tai se ymmärretään eri yhteyksissä eri tavoin. Nuoren 'aktivointi' esimerkiksi koulutus- ja työllistämistoimin on vain yksi näkökulma syrjäytymisen estämiseen ja valitettavan usein riittämätön. Strategisesti tämä on ongelma, vaikka vanhemmat, perheet, koulu ja ammattihenkilökunta olisivat asiasta suhteellisen yksimielinen kunkin yksilön, kuten syrjäytymässä olevan nuoren kohdalla.

## LÄHTEET

- Bardy Marjatta (1991). Lapsen oikeuksien sopimus – retoriikka ja käytäntö. *Dialogi* 4/91.
- Collin Peter (1997). *Dictionary of Government and Politics*. Peter Collin Publishing, Middlesex.
- Forssén Katja (1997). Miten tutkia lasten hyvinvointia? *Hyvinvointikatsaus* 4/97.
- Granhölm Arne, Karlöf Bengt (1990). Julkisen hallinnon uudet strategiat. *Asiakasnäkökulma*. Valtion painatuskeskus, Helsinki.
- Hermanson Elina, Karvonen Sakari, Sauli Hannele (1998). Lasten ja nuorten hyvinvointi ja terveys Suomessa. *Valtakunnalliset trendit 1990-luvulla*. Stakes, tilastoraportti 13/1998 osat 1–2.
- Jaakkola Risto (1997). Lapsen oikeuksien sopimus ja Suomen lapset. *Hyvinvointikatsaus* 4/97.
- Jyväskylän visiot ja strategiat vuoteen 2005 (1996). Jyväskylä.
- Kaikkonen Viljo (1994). *Ihminen, strategia-ajattelu ja laskentatoimi*. (Väitöskirja.) Tampereen yliopisto, Tampere.
- Kansaneläkelaitos (KELA) – Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). *Suomalaisen terveys* 1996. Oy Edita Ab, Helsinki 1997. (Ilmestyy joka toinen vuosi)
- Karlöf Bengt (1996). *Strategia – suunnitelmasta toteutukseen*. Suomen Ekonomiliitto, WSOY, Porvoo.
- Koukkunen Kalevi (1990). *Atomi ja missi*. Vierassanojen etymologinen sanakirja. WSOY, Porvoo.
- Kuopion strategia 2000-luvun alkuun (1997). Kuopio.
- Laine Kalle, Hulkkonen Vesa (1996). *Strategia*. Ajatuksesta tekoihin. Helsinki, Edita.
- Lappeenranta 2000-strategia (1997). Lappeenranta.
- Lasten Keuruu (1996). *Keuruun lapsuuspoliittinen ohjelma vuoteen 2005*. Keuruun kaupunki
- Lillestöl Kjell (1996). *Porsgrunnin malli*. Lasten ja nuorten järjestelmällinen osallistuminen päätöksentekoon.

- Sisäasiainministeriö, Helsinki.
- Mintzberg Henry (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning. Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners.* The Free Press, New York.
- Nykysuomen sanakirja osa 5 (NS) (1992). WSOY, Porvoo, Helsinki, Juva.
- Näsi Juha (toim.) (1991). *Arenas of Strategic Thinking.* Foundation for Economic Education. Helsinki.
- The Oxford Popular Dictionary & Thesaurus (1998). Parragon Book Service Ltd, Magpie Book, Oxford University Press.
- The Oxford Concise Dictionary of English Etymology (1996). Oxford University Press, Oxford, New York.
- Quinn James Brian, Mintzberg Henry, James Robert M. (1988). *The Strategy Process. Concepts, Contexts, and Cases.* Prentice-Hall International, Inc. Englewood Cliffs, NJ.
- Perttilä Kerttu, Koponen Päivikki, Suominen Heikki. *Terveyden edistämisen strategiat kunnallisessa politiikassa – asiakirjojen sisällön analyysi 1985–1996.* Teoksessa Perttilä Kerttu. *Terveyden edistäminen kunnan tehtävänä.* (Väitöskirja) Stakes, Kuopion yliopisto, Kuopio 1999.
- Robertson David (1993). *The Penguin Dictionary of Politics.* Penquin Books Ltd. London.
- Sarala Urpo, Sarala Anita (1998). *Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen.* Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Skeat Walter W (1884, 1994). *The Concise Dictionary of English Etymology.* Wordsworth, Hertfordshire.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). *Lapsipoliittisen selontekotyöryhmän muistio.* Työryhmämuistioita 1994:24. Helsinki 1994.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. *Lastensuojelusta kohti lapsipoliittikkaa.* Valtioneuvoston selonteko eduskunnalle. STM:n julkaisuja 1995:6, Helsinki 1995a.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (1991–1998). *Kunnallisen sosiaali- ja terveydenhuollon tavoitteet ja toiminta-periaatteet.* Valtakunnallinen suunnitelma sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä. Kerran vuodessa. Helsinki.
- Suomen kielen perussanakirja (SKP) 3. osa (1994). *Kotimaisten kielten tutkimuskeskus, julkaisuja 55,* Helsinki.
- Rousu Sirkka, Strandström Maija (toim.) (1998). *Näkökulmia lapsipoliittikkaan.* Suomen Kuntaliiton lapsipoliittisen ohjelman valmisteluun liittyvä taustamuistio 13.10.1998. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Rovaniemi 2010 (1998). *Rovaniemen kaupungin visio- ja strategia-asiakirja.*
- Ruokolainen Anne (1998). *Lasten ja nuorten hyvinvointi ja terveys 1990-luvulla.* Sotka-tietoihin perustuvat tilastoraportti hyvinvointiselontekoa valmistelevista kunnista. Stakes, aiheita 41/1998.
- Suominen Heikki (1998). *Lasten ja nuorten hyvinvointi: Uudet haasteet – vanhat palvelut.* Hyvinvointia ja palveluita koskevat strategiat, periaatteet, kannanotot ja selvitykset sekä poimintoja 1990-luvulla käydystä keskustelusta. Stakes, aiheita 14/1998.
- Suominen Heikki (1999). *Väiliraportti kuntien hyvinvointiselontekohankkeesta: Strategiat lasten ja nuorten hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi.* Stakes, aiheita 1/1999.
- Tampereen kaupunki (1997). *Lastensuojelun strategia 1997–2000 – kohti 2000-luvun palveluja.* Tampereen kaupungin sosiaali- ja terveystoimen julkaisuja 6A, 1997.
- Tampereen kaupunki (1999). *Lapsipoliittinen ohjelma.* Tampereen kaupungin sosiaali ja terveystoimen julkaisuja 1/99.
- Ulkoasiainministeriö (UM) (1993). *Lapsen oikeuksien sopimus.* Julkaisuja 1/1993, Helsinki.
- Ulkoasiainministeriö (1994a). *Lapsen oikeuksien sopimus.* Suomen ensimmäinen raportti. Julkaisuja 3/1994, Helsinki.
- Ulkoasiainministeriö (1994b). *Ministry for Foreign Affairs. The Rights of the Child in Finland. First Periodic Report by Finland.* Publication of Ministry for Foreign Affairs 12/1994. Helsinki.
- Uusi sivistyssanakirja (US) (1969). Otava, Helsinki.
- Uusitalo Hannu, Staff Mikko (toim.) (1997). *Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus 1997.* Stakes, raportteja 214, Helsinki.
- Uusitalo Hannu, Konttinen Mauno, Staff Mikko (toim.) (1995). *Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus.* Stakes, raportteja 173, Helsinki.
- Valtiontilintarkastajain kertomus (1992–1997). *Kerran vuodessa.* Helsinki.
- Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language (1996). Gramercy Books, New York, Avenel.
- The Wordsworth Thesaurus for home, office and study (1994). Wordsworth, Hertfordshire.