

## Hyvinvointipalvelujen ja johtamisen tutkimusta jäljittämässä?

Hallinnon tutkimus -lehti julkaisee 2026 teemanumeron ”Hyvinvointipalvelujen ja -johtamisen tutkimus”. Teemanumero ilmestyy ajankohtana, jossa hyvinvointipalvelut ovat murroksessa ja niiden rakenteet sekä johtaminen etsivät uusia toimintamalleja ja -käytäntöjä. Suomen sosiaali- ja terveystalouden historian suurin uudistus tapahtui vuoden 2023 alussa, kun nyky-muotoiset hyvinvointialueet aloittivat toimintansa. Uudistus ei suinkaan päättynyt tähän, vaan hyvinvointialueet ovat sittemmin olleet jatkuvassa käymistilassa muun muassa YT-neuvottelujen ja niiden seurauksena toteutettujen henkilöstövähennysten, Valtionvarainministeriön johtamien arviointimenettelyjen sekä palveluverkon supistusten vuoksi. Tässä tilanteessa sekä hyvinvointialueilla työskentelevät johtajat, työntekijät ja päättäjät pyrkivät turvaamaan palveluiden saavutettavuuden sekä vastaamaan asiakkaiden palvelutarpeisiin mahdollisimman oikea-aikaisesti ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Hyvinvointipalveluihin ja johtamiseen keskittyvä teemanumero tulee tarttumaan useista eri näkökulmista tähän ajankohtaiseen keskusteluun.

Johtaminen hyvinvointialueilla on strategista laajojen kokonaisuuksien johtamista, jossa yhdistyvät muun muassa palveluintegraatio ja yhteensovitettava johtaminen, talouden ja henkilöstön johtaminen, digitalisaatio ja tietojohdaminen, asukaslähtöisyys sekä muutosjohtaminen. Johtamisen kohteena ovat sekä palvelujärjestelmän rakenne että toiminnalliset prosessit, jolloin johtamisessa korostuu kyky rakentaa toimialojen välisiä suhteita ja yhdyspintoja, edistää integraatiota sekä varmistaa, että johtaminen on velvoittavan lainsäädännön ja julkisen hallinnon arvojen mukaista. Strategisen johtamisen näkökulmasta keskeistä on yhdistää palvelulupaus, väestön hyvinvointi ja taloudellinen kestävyys palvelujen laatuun, vaikuttavuuteen, saatavuuteen sekä toiminnan kustannusrakenteisiin. Samalla on huolehdittava henkilöstön hyvinvoinnista, työssä pysymisestä ja osaamisen kehittämisestä sekä uusien työntekijöiden houkuttelusta.

Erityisesti korostamme palveluintegraation johtamisen merkitystä hyvinvointialueuudistuksessa. On ymmärrettävää, että palveluintegraation toteuttaminen ja sen johtaminen on vaativaa ja aikaa vievää tilanteessa, jossa sosiaali- ja terveystalouden palvelut, pelastuspalvelut ja tukipalvelut yhdistetään samaan suureen organisaatioon, kun aiemmin toimintaa on totuttu johtamaan kuntaperustaisesti ja palvelusektorikohtaisesti. Tämä edellyttää johtamiselta kykyä sovittaa yhteen erilaisia toimintoja ja palveluita, ammatti-identiteettejä ja toimintakulttuureja. Ensimmäisinä hyvinvointialuevuosina integraatiota on toteutettu lähinnä hallinnollisesti, kun taas toiminnallinen integraatio on vasta käynnistymässä. Näkyvien rakenteiden yhdistäminen on helppoa, mutta toimintakulttuurien yhdistäminen huomattavasti monimutkaisempaa ja herkkiä jännitteitä sisältävää. Isompi työ on siis vielä edessä. Tällaisessa kontekstissa palveluintegraation johtaminen edellyttää kokonaisvaltaista ja systeemistä otetta, jossa huomioidaan palvelujen keskinäiset riippuvuudet, asiakasprosessien läpileikkaavuus toimialojen välillä sekä eri toimintojen ja

palveluiden kietoutuminen yhteen kompleksisella tavalla. Ilman systeemistä ymmärrystä ja käsitystä palvelujärjestelmän kompleksisuudesta on vaarana, että integraatio toteutetaan rakenteellisena ja teknisenä uudelleenjärjestelyinä, joka ei tuota uudistuksen tavoiteltuja hyötyjä palvelujen saavutettavuuden toteutumisessa, vaikuttavuudessa tai kustannustehokkuudessa.

Keskeinen tavoite hyvinvointialueilla on siis integroida sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut sekä pelastustoimi yhdeksi kokonaisuudeksi. Viimeaikainen tutkimus ja yhteiskunnallinen keskustelu tuo kuitenkin esiin sen, että terveydenhuolto ”jyrää” edelleen poliittista ja toiminnallista keskustelua ja päätöksentekoa (esim. Laulainen ym. 2025, Kokkonen HS vieraskynä 23.2.2026). Äänekkäimmät keskustelut hyvinvointialueiden päätöksenteossa liittyvät terveyspalveluiden leikkauksiin ja palveluverkon karsimisiin, kun taas sosiaalihuollon puolustuspuhe jää marginaaleihin. Pelastustoimen rooli tässä kokonaisuudessa jää helposti taka-alalle. Myös kuntien ja hyvinvointialueiden yhteinen tehtävä, hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen, jää tässä keskustelussa vähemmälle huomiolle.

Tällä hetkellä merkittävän riskin hyvinvointialueiden toiminnalle ja koko sote-järjestelmän kehittämislle pitkällä tähtäimellä aiheuttavat kansallisen politiikan äkilliset heilahdukset, jotka estävät pitkäjärjenteisen kehittämisen ja strategisen suunnittelun niin alueellisella kuin kansallisella tasolla. Vaikka uudistus edellyttäisi pitkäjärjenteistä ja systeemistä johtamista, nykyinen kansallinen ohjaus suuntaa hyvinvointialueiden toimintaa kohti lyhyen aikavälin sopeuttamispaineita, kun taloudellista ja toiminnallista liikkumavaraa ei juuri ole. Tätä tilannetta eletään tällä hetkellä erityisesti arviointimenettelyyn joutuneilla hyvinvointialueilla. Seuraukset ovat havaittavissa kansalaisten kokemuksissa. Esimerkiksi tuore Kunnallisan Kehittämissäätöön julkaisu osoittaa, kuinka kansalaisten luottamus hyvinvointialueiden kykyyn järjestää palvelut sekä parantaa sote-järjestelmän laatua on selkeästi heikentynyt (Westinen ym. 2026).

Mitä edellä oleva tilannekuva edellyttää hyvinvointipalvelujen ja -johtamisen tutkimukselta? Ensiksikin tarvitaan tutkimusta, jossa johtamista tarkastellaan osana monitasoista ja -toimijaista hallintajärjestelmää. Tutkimuksen kohteita ovat esimerkiksi hyvinvointialueorganisaation sisäisen johtamisen, rakenteiden ja toiminnan kysymykset, kuten henkilöstöjohtaminen, tietojohdaminen ja integraatio palveluprosesseissa. Näitä on tarpeen tarkastella sekä johtajien että työntekijöiden näkökulmista. Lisäksi tutkimuksella on tärkeää tuottaa tietoa hyvinvointialueen sisäisistä yhdyspinoista sosiaali- ja terveydenhuollon, pelastuspalveluiden ja tukipalveluiden välillä sekä niitä määrittävistä rakenteellisista ja kulttuurisista reunaehdoista integraation edistymiseksi.

Toiseksi tarvitaan tutkimusta, jossa tarkastellaan hyvinvointialueisiin liittyvää ohjausta, yhdyspintoja ja verkostoja sekä näiden välisiä keskinäisiä riippuvuuksia. Koska hyvinvointialueisiin liittyy tällä hetkellä paljon poliittisia ja päätöksenteon ristiriitoja, epävarmuutta sekä ohjauksellista epäselvyyttä, tarve on myös tutkimukselle, jossa kriittisesti tarkastellaan vallan ja päätöksenteon rakenteita ja niiden vaikutuksia. Tuotetun tutkimustiedon tulisi tukea oppimista ja uudistumista. Tutkimuksen tulisi tarjota johtajille ja päättäjille sellaisia tutkimustuotoksia, jotka auttavat ymmärtämään palvelujärjestelmän kompleksisuutta sekä antavat tukea kompleksisuuden kanssa toimimiseen.

Kolmanneksi tarvitaan tutkimusta palvelujen vaikuttavuudesta, saatavuudesta, saavutettavuudesta ja laadusta. Tässä asiakkaiden näkökulma on olennainen, sillä heidän näkemyksensä palveluista on kuitenkin ensiarvoinen, tuotetaanhan palvelut heitä varten. Tutkimusta on mahdollista suunnata esimerkiksi palvelujen yhteiskehittämisen, palvelukokemusten jäsentämisen tai oikeudenmukaisuuden näkökulmiin asiakkaiden kokemuksia palvelujen erilaisista tuottamistavoista unohtamatta.

Tuleva teemanumero pohjautuu vuodesta 2018 saakka toimineen hyvinvointipalvelujen ja -johtamisen tutkimusjaksojen toimintaan, jonka näkyvin toimintamuoto on vuosittain Hallinnon ja kuntatutkimuksen tiedepäivillä kokoontuva työryhmä. Jaos kokoaa yhteen tutkijoita ja käytännön asiantuntijoita, jotka tarkastelevat hyvinvoinnin, hyvinvointipalvelujen ja arjen turvallisuuden kysymyksiä erityisesti hallinnon, johtamisen, päätöksenteon ja palvelurakenteiden näkökulmista. Pyrimme vahvistamaan monitieteistä, tutkimusperustaista keskustelua ja yhteistyötä tilanteessa, jossa julkisen sektorin toimijat, erityisesti hyvinvointialueet ja kunnat, hakevat vaikuttavia ratkaisuja uudistuneiden rakenteiden ja toimintakulttuurien sekä niukkenevien resurssien ja monimuotoistuvien palvelutarpeiden keskellä. ([Hallinnon Tutkimuksen Seuran toiminnan organisointi tutkimusjaksoihin | Hallinnon Tutkimuksen Seura ry](#))

Työryhmässä on vuosien varrella keskusteltu muun muassa strategiatyöstä ja strategisesta johtamisesta, poikkihallinnollisista ja monitoimijaisista yhteistyörakenteista, digitaalisuudesta ja tietoperusteisesta johtamisesta, osallisuudesta sekä palvelujen arvioinnista ja vaikuttavuudesta. Työryhmän suosio on yllättänyt joka vuosi: usein tarjolla on ollut useampia esityksiä kuin on ehditty esittämään työryhmässä. Haluamme tuoda esiin teemanumerossa ajankohtaista, teoreettisesti vahvaa, metodologisesti monimuotoista sekä empiirisesti myös käytäntöä palvelevaa tutkimusta, jota on viimeisten viiden vuoden aikana työryhmässä esitetty.

*Vierailevat päätoimittajat Jaana Leinonen ja Johanna Lammintakanen*

#### **VIITTEET:**

- Kokkonen Tuomo (2026). Sosiaalihuolto pitää nostaa sote-uudistuksen ytimeen. Helsingin sanomat, vieraskynä. Haettu 26.2.2026
- Laulainen Sanna sekä Kannasoja Sirpa, Kekäläinen Ulla, Kokkonen Tuomo, Lammintakanen Johanna, Miettinen Janissa, Niskanen Miina, Närhi Kati, Tchaplinski Sanna, Vornanen Riitta (2025). Yhteensovittavalla johtamisella sosiaalihuolto tasavertaiseksi toimijaksi hyvinvointialueilla. Poliitikkasuositus. [Microsoft Word - Policy Brief PURJO Final](#)
- Westinen, Jussi, Kestilä-Kekkonen, Elina, Sipinen, Josefina & von Schoultz, Åsa (2025). Tuplavaalien tulikoe – tutkimus vuoden 2025 alue- ja kuntavaaleista. Kunnallisalan kehittämissäätiö. Tutkimusjulkaisu -sarjan julkaisu nro 129. Pole-Kuntatieto Oy.