

Lähettilä: [Elina Syrjälä](#)
Vastanottaja: [RP MLI KH Kirjaamo](#)
Aihe: Tutkimuslupahakemus
Päivämäärä: keskiviikko 17. joulukuuta 2025 10:32:06
Liitteet: [Tutkimussuunnitelma-Syrjälä16.12.2025.docx](#)

Hei!

Suoritan yhteiskuntatieteiden maisterin tutkintoa Itä-Suomen yliopistossa ja teen lopputyötä vaikutusten ennakoarvioinnista kuntien strategisen hyvinvointijohtamisen ja päätöksenteon edistämisessä. Haen tutkimuslupaa aineistonkeruun toteuttamiseksi Mikkelin kaupungissa. Aineisto kerätään haastatteluilla. Liitteenä tutkimussuunnitelma, jonka liitteinä ovat tietosuojaseloste, saatekirje ja suostumuksen antaminen sekä haastattelurunko. Haastattelut on tarkoitus toteuttaa vuoden 2026 tammi-helmikuussa. Tiukan aikataulun vuoksi, toivon lupa-asian käsittelyä mahdollisimman nopeasti.

Mikäli teillä on mitä tahansa kysyttävää, vastaan mielelläni.

Iloista joulunaikaa!

Ystävällisin terveisin

Elina Syrjälä

puh. 050 9194573

sähköposti elinasy@student.uef.fi



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

Vaikutusten ennakkoarviointi kuntien strategisen hyvinvointijohtamisen ja päätöksenteon edistämi- sessä

Elina Syrjälä

Pro gradu -tutkielma

Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Itä-Suomen yliopisto

Sosiaali- ja terveysjohtamisen

laitos

Joulukuu 2025

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Tutkimuksen tausta	3
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	4
2	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	5
2.1	Strateginen hyvinvointijohtaminen	5
2.2	Vaikutusten ennakkoarviointi	7
3	Tutkimusmenetelmät	9
3.1.	Aineisto ja sen hankinta	9
3.2	Aineiston analyysi	11
4	Eettiset näkökulmat	12
4.1	Tutkielman lähtökohdat ja aineiston keruu	12
4.2	Tutkimusaineiston analysointi ja tulosten esittäminen	13
5	Aikataulu	14
	Lähteet	15

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Kunnat ovat Suomessa keskeisessä roolissa palveluiden tuottajina asukkailleen (Kuntaliitto 2025a). Strateginen hyvinvointijohtaminen on yksi kunnan keskeisistä toiminta-alueista, joka toteutuu monitoimijaisena yhteistyönä yli hallintorajojen, niin horisontaalisesti kuin vertikaalisesti (Syväjärvi & Leinonen 2020, 52). Paronen, Rissanen, Taskinen ja Laulainen (2017, 347–348) korostavat kuntien tarvetta nähdä hyvinvoinnin edistäminen laaja-alaisesti ja osana strategisia linjauksia. Tämä tukee hyvinvointityön vaikuttavuutta sekä jatkuvuutta myös erilaisissa toiminnan murrostilanteissa.

Yhtenä strategisen hyvinvointijohtamisen työvälineenä voidaan käyttää päätösten vaikutusten ennakkoarviointia (Nieminen & Salenius 2020, 121). Tähän viitataan tutkimussuunnitelmassa myös lyhenteellä EVA. Kyseessä on menetelmä, jossa arvioidaan suunniteltujen päätösten sekä toimenpiteiden mahdollisia vaikutuksia ennen niiden toteuttamista. Kuntaliiton (2025c) sekä THL:n (2023) mukaan menetelmä auttaa kunnissa tekemään tietoon perustuvia, läpinäkyviä, kestäviä ja vastuullisia päätöksiä, jotka ottavat huomioon päätösten sosiaaliset, organisatoriset, taloudelliset ja ympäristövaikutukset kokonaisvaltaisesti.

Suomen kunnista noin 27 % on ilmoittanut käyttävänsä johtamisessa ja päätöksenteossa vaikutusten ennakkoarviointia aina, kun päätöksenteon katsotaan täyttävän tietyt merkitsevyyden kriteerit (TEA-viisari, 2025). Tässä työssä toteutetaan ohjelma-arviointi, jonka motiivina on kehittämistoiminta, joten arviointi on formatiivista (Virtanen 2007, 93). Arvioinnilla pyritään kehittämään vaikutusten ennakkoarvioinnin prosessia sekä lisäämään ymmärrystä vaikutusten ennakkoarvioinnin merkityksestä ja kehittämismahdollisuuksista strategisen hyvinvointijohtamisen kontekstissa sekä kuntien strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Arvioinnissa hyödynnetään teemahaastattelulla tuotettua aineistoa.

Päätösten vaikutusten ennakkoarvioinnin käyttöön vaikuttavia tekijöitä esimerkiksi johtamis- ja organisaatiokulttuurin osalta kuntaorganisaatioissa on tutkittu, mutta itse menetelmään kohdistuva tutkimus on jäänyt taustalle (Penttilä, Piippo, Kanste 2020, 58; Santalahti & Kauppinen

2023; Dannenberg 2016). Samalla kuntien hyvinvointijohtamiseen liittyvä tutkimus sekä raportointi painottuu toistaiseksi ajalle ennen SOTE-uudistusta, joten kuntien hyvinvointijohtamisen kentässä on tapahtunut merkittävä muutos (Leinonen, Suhonen, Syväjärvi 2021; Hakamäki, Koivula, Lounamaa, Nieminen, Rautiainen, Saarelainen, Salenius & Tuulari 2022). Paronen ym. (2017, 346–347) toivat esiin kuntien hyvinvointityön moninaisuuden, joka ei menetä merkitystään, vaikka palvelurakenne uudistuu.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä vaikutusten ennakkoarvioinnin roolista sekä kehittämismahdollisuuksista kuntien strategisessa hyvinvointijohtamisessa ja päätöksenteon laadussa. Tutkimuksessa arvioidaan EVAn kehittämismahdollisuuksia sekä toimivuutta kuntien strategisen hyvinvointiohjauksen sekä päätöksenteon välineenä. Santalahti ja Kauppinen (2023, 7) havaitsivat raportissaan, että kuntapäätöksenteossa strategisten näkökulmien esiintuominen vaikutusten ennakkoarvioinnissa on vaihtelevaa ja vaatii kehittämistä.

Tavoitteena on arvioida, miten vaikutusten ennakkoarviointi tukee strategista hyvinvointijohtamista sekä päätöksenteon laatua. Tutkielmassa toteutetaan laadullinen arviointitutkimus, jossa tarkastellaan vaikutusten ennakkoarviointia strategisen johtamisen työvälineenä. Tarkastelun kohteena on vaikutusten ennakkoarvioinnin mahdollisuudet tukea kunnan strategisen toiminnan painopisteitä, jalkautusta sekä strategista hyvinvointijohtamista. Tutkimusmetodina hyödynnetään puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka ohjelma-arvioinnissa käytettynä menetelmänä tarjoaa merkityksellistä tietoa käyttäjien kokemuksista sekä odotuksista tutkittavaa asiaa kohtaan (Patton 2023, 426).

Tutkimuskysymys:

Miten vaikutusten ennakkoarviointi tukee strategista hyvinvointijohtamista sekä päätöksenteon laatua kunnissa?

2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

2.1 Strateginen hyvinvointijohtaminen

Strateginen johtaminen nousi johtamisoppien keskiöön 1980-luvulla. Sen voidaan nähdä olevan jatkumo johtamisen rakenneteoreettiseen paradigmaan, johon lukeutuvat myös muun muassa päätöksentekoteoriat sekä innovaatioteoriat. Strategisessa johtamisessa korostuu organisaation kokonaisuuden hallinta. Päätöksenteko, toteuttaminen ja arviointi ovat keskeisiä, jotta organisaatio saavuttaa päämääränsä. (Seeck 2021.)

Bryson, George ja Seo (2024, 531) havaitsivat juuri päämäärän olevan keskeinen strategisessa johtamisessa. Seeck (2021) jakaa strategisen johtamisen kahteen osaan, joista ensimmäinen koskee strategian laatimista ja toinen strategian toteuttamista. Molempien osa-alueiden onnistuminen edellyttää monitoimijaisuutta ja yhteisen arvopohjan luomista organisaatiossa, niin horisontaalisesti kuin vertikaalisesti (Vartiainen 2009, 176). Strategian toteuttamisen osalta Bryson ym. (2024, 553) toteavat henkilöstölle läpinäkyvien ja selkeiden strategisten linjausten edistävän strategian käytännön toteutumista enemmän kuin kannustavan poliittisen ilmapiirin luominen. Seeck (2021) viittaa Siléniin (2006), joka havaitsi strategisen johtamisen joissakin organisaatioissa lisäävän organisaation hierarkkisuutta. Organisaation kannalta tämä on syytä huomioida muun muassa strategian toteutuksen ja seurannan työkaluja valittaessa.

Kuntien rooli kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä on merkittävä. Hyvinvointijohtamisen onnistumisen sekä vaikuttavuuden avaimet ovat kattava tietovaranto kuntalaisten hyvinvoinnista, konkreettiset mittaristot, yhteistyöperustaiset toimintakäytänteet, poikkihallinnollisuus sekä johtoportaaseen sitoutuminen sekä henkilöstön osallistaminen. Kehittämismahdollisuuksia on havaittu erityisesti monitoimijaisessa yhteistyössä yli hallintorajojen ja eri sektoreiden kanssa. (Syväjärvi & Leinonen 2020, 52.) Dannenberg (2016) havaitsi samoin tutkimuksessaan, että tarkastelemalla hyvinvointia ja terveyden edistämistä poikkihallinnollisesti saavutettiin kestävää terveyshyötyä yhteisöille.

Strateginen hyvinvointijohtaminen edellyttää poikkihallinnollista keskustelua hyvinvointijohtamisen arvopohjasta ja kunnan strategisten painopisteiden arvosta. Hyvinvointistrategian tulisi ohjata keskeisesti kunnan hyvinvointijohtamista. Nämä tekijät yhdessä määrittelevät myös hyvinvointijohtamisen tieto- ja mittaristotarpeita. Tällainen strateginen asemointi on keskeistä, jotta asetetut tavoitteet voidaan yhteistoimijaisesti saavuttaa (Syväjärvi & Leinonen 2020, 52). Strategisten päämäärien saavuttamista organisaatioissa voitaisiin edistää kehittämällä arviointia kohti konkreettisempaa ja vaikuttavampaa mittaamista. Syväjärvi ja Leinonen (2020, 60) havaitsivat tutkimuksessaan, että kuntien tavoitteet ja toimenpiteet hyvinvointijohtamisessa vaikuttavat ennemmin yleisiltä julkilausumilta tai toiveilta, kuin selkeiltä strategisilta valinnoilta, joiden taustalla olisi strategiatyötä. Strategiatyön tuominen näkyväksi osaksi kunnan toimintaa ja päätöksentekoa mahdollistaa strategian paremman toteutumisen.

Kunnan hyvinvointijohtamista sekä sen arvopohjaa ohjaavat myös erilaiset tarpeet ja ohjausmekanismit niin valtion kuin hyvinvointialueen ja muiden sidosryhmien tasolla (STM 2025). Niemi (2025, 29) nostaa esiin raportissaan mahdollisuuden vaikuttavampaan terveyden ja hyvinvoinnin edistämistyöhön tuomalla eri toimijoiden strategisia linjauksia lähemmäs toisiaan. Nieminen ja Hyytinen (2015) korostavat organisaation ja sen yhdyspinnoilla tapahtuvan päätöksenteon vaativan tulevaisuusorientoituneita toimintamalleja. Päätöksenteon tukeminen ajantasaisella ja relevantilla tiedolla, kuten tilastoilla, tutkimuksilla ja arvioinneilla antaa pohjan läpinäkyvälle päätöksenteolle. Päätöksenteon läpinäkyvyys ja perusteet ovat keskeisiä arvioitaessa päätöksenteon laatua (Hallintolaki 434/2003). Suunnittelun hyvyys kompleksisissa ympäristöissä ei nojaa täydellisyyteen. Tietoa tulee kerätä mahdollisimman kattavasti eri näkökulmista saatavalla tiedolla. (Raisio 2009, 77)

Joycen (2022, 4) mukaan strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa tulee nähdä jatkuvana toiminnan havainnointina, sekä mittaamisena että arvottamisena. Strateginen johtaminen ja päätöksenteko kunnissa kuvastaa pitkäjänteistä ja tavoitteellista toimintamallia, jolla kunnat ohjaavat resurssien käyttöä, palveluiden järjestämistä ja kuntalaisten hyvinvoinnin edistämistä muuttuvassa, monitoimijaisessa toimintaympäristössä. Strateginen johtaminen perustuu valtuuston hyväksymiin strategioihin ja edellyttää poliittisten luottamushenkilöiden ja viranhaltijajohtajien välistä yhteistyötä, tietoon perustuvaa valmistelua sekä ennakoivaa otetta päätök-

senteossa. (Kuntaliitto 2025a, Kuntaliitto 2025b, THL 2023) Päätöksenteon tueksi kunnissa käytetään yhä useammin myös vaikutusten ennakkoarviointia, jolla pyritään hahmottamaan päätösten sosiaaliset, taloudelliset, organisatoriset ja terveydelliset vaikutukset etukäteen (THL 2023).

2.2 Vaikutusten ennakkoarviointi

Vaikutusten ennakkoarviointi on järjestelmällinen prosessi, jossa arvioidaan suunniteltujen päätösten sekä toimenpiteiden mahdollisia vaikutuksia ennen niiden toteuttamista. Kuntaliiton (2025c) sekä THL:n (2023) mukaan menetelmä auttaa kunnissa tekemään tietoon perustuvia, läpinäkyviä ja vastuullisia päätöksiä, jotka ottavat huomioon päätösten sosiaaliset, organisatoriset, taloudelliset ja ympäristövaikutukset kokonaisvaltaisesti. Organisaatioiden on mahdollista käyttää vaikutusten ennakkoarvioinnissa hyvinvointikertomus.fi-sivustolta löytyvää sähköistä työkalua. Organisaatioilla on myös omia ohjeistuksia sekä pohjia vaikutusten ennakkoarvioinnin tekemiseen, jotka mukailevat sähköisen työkalun osa-alueita. Ennakkoarviointia tehtäessä voidaan tarkastella kaikkia vaikutusten osa-alueita (ihminen, ympäristö, organisaatio ja talous) tai rajata tarkastelu asian kannalta merkityksellisinä pidettyihin osa-alueisiin. Strategian toteutuminen kuuluu menetelmässä organisaatio näkökulmaan. (Hyvinvointikertomus.fi 2025)

Päätösten vaikutusten ennakkoarviointia voidaan hyödyntää osana kuntaorganisaatioiden strategisen johtamisen ja päätösten sekä linjauksien vaikutusten hahmottamisessa (Nieminen & Salenius 2020, 121.). Menetelmä itsessään ei ole uusi, vaan sitä on käytetty Suomessa jo vuosikymmeniä. Vaikutusten ennakkoarvioinnin käyttö on lakisääteistä ja eri toimijoilla on velvollisuus ottaa päätöksenteossa huomioon päätöksen arvioidut vaikutukset ihmisten hyvinvointiin sekä terveyteen väestöryhmittäin (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021).

Kestävät ja strategisia tavoitteita tukevat päätökset sekä toimintojen kehittäminen vaativat monitoimijaisuutta, avoimuutta, vaihtoehtojen vertailua sekä tähän luotuja menetelmiä (Hyytinen ym. 2009, 78–79). Nieminen ja Salenius (2020, 121) tuovat esiin vaikutusten ennakkoarvioinnin mahdollisuudet havainnoida vaihtoehtoisia kehityspolkuja ja strategiasuuntauksien toteutusta, jotka tukevat organisaation pitkän aikavälin tavoitteita. Vaikka vaikutuksia ei voida enna-

koida koskaan varmasti, voidaan arviointia kuitenkin pitää parempana ratkaisuna pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen sekä organisaation toiminnan jatkuvuuden kannalta kuin arvioimatta jättämisestä. Kestävän päätöksenteon perustana on yhteinen ja yhtenäinen linjaus. Eri-laisten, jopa ennakoitavien, muutosten tarkkaa aikataulua voi olla mahdoton ennustaa, mutta se ei poista tarvetta pyrkiä ennakoimaan ja tarvittaessa muuttaa toimintaa (Joyce 2022, 11.). Kauppinen, Nelimarkka ja Perttilä (2006, 1309) havaitsivat, että vaikutusten ennakoarvioinnin nähtiin edistävän kunnissa strategista keskustelua.

Kansainvälisesti vaikutusten arviointi (Impact Assessment) määritellään prosessiksi, jossa tunnistetaan ja arvioidaan vaihtoehtoisen toiminnan tulevia seurauksia ennen päätöksentekoa. Pyrkimyksenä on tuoda taloudelliset, sosiaaliset, ympäristö- ja terveystekijät, sekä sidosryhmien osallistaminen ja vaihtoehtojen vertailu osaksi valmistelua. (European Commission 2025) Strategisen johtamisen näkökulmasta jokainen vaikutusten ennakoarvioinnin osa-alue on tärkeä ja muodostavat kokonaisuuden, jonka osat vaikuttavat toisiinsa ja tätä kautta kunta-laisten hyvinvointiin ja kunnan elinvoimaisuuteen. Kunnan hyvinvointijohtamisen näkökulmasta keskeinen osa-alue ovat sosiaaliset vaikutukset (SVA), joka on alakäsite Ihmisvaikutusten arvioinnille (IVA), jonka alle lukeutuvat myös lapsivaikutusten arviointi (LAVA), Liikunta- ja liikku-misvaikutusten arviointi (LIVA), Mielenterveysvaikutusten arviointi (MIVA), Sukupuolivaikutus-ten arviointi (SUVA), Terveysvaikutusten arviointi (TVA), yhdenvertaisuuden arviointi ja kielellis-ten vaikutusten arviointi. (THL, 2024)

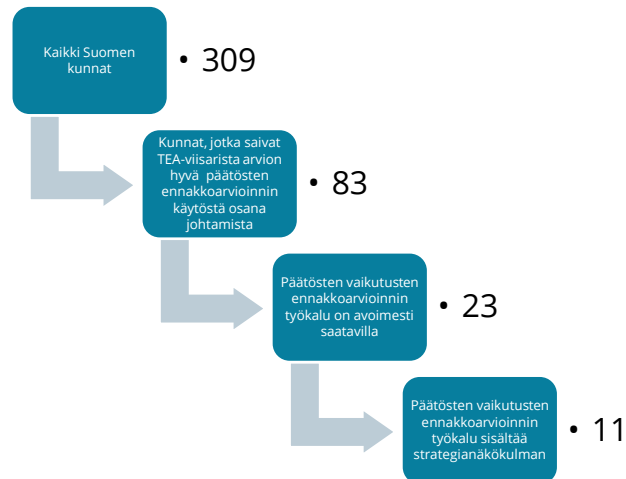
Strategista hyvinvointijohtamista tutkittaessa ihmisvaikutusten arviointi nousee luontevasti kiinnostuksen keskiöön, sen kytkeytyessä hyvinvointijohtamiseen vahvimmin. Huomiota tulee kuitenkin kiinnittää hyvinvointijohtamisen toimintakentän laajuuteen ja johdannossa mainit-tuun hyvinvointijohtamisen keskittymiseen ja sen luomiin haasteisiin monitoimijaisuudelle. Dannenberg (2016) havaitsi terveysvaikutusten arviointeja tutkiessaan, niiden vaikuttavan myös terveyssektorin ulkopuoliseen päätöksentekoon. Vaikutusten arviointiprosessilla onnis-tuttiin lisäämään poikkihallinnollista yhteistyötä, yleisen terveyshyödyn toteutumista ja kestä-vää terveyden edistämistä yhteisössä. Tallarek, Helgesen ja Fosse (2013, 233) viittaavat Fossen (2000) aikaisempaan julkaisuun, jossa todetaan terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen toimien liiallisen keskittymisen terveyspalveluihin heikentävän hyvinvointityön moninaisuutta ja poikki-hallinnollisuutta.

3 Tutkimusmenetelmät

3.1. Aineisto ja sen hankinta

Tutkielmassa hyödynnetään laadullista tutkimusmetodologiaa ja toteutetaan ohjelma-arviointi. Tutkimusmenetelmänä on laadullinen haastattelututkimus. Tutkielmassa perehdytään esimerkiksi seuraaviin, tutkimukseen valittujen kuntien, avoimiin asiakirjoihin: kunnan vaikutusten arvioinnin linjaukset ja mittaristot, mahdolliset ohjeistukset tai pohjat sekä vaikutusten ennakoarviointien hyödyntämistä osana kuntien hyvinvointistrategioita. Lisäksi perehdytään aikaisempaan tutkimukseen aiheesta ja luodaan tähän teoreettiseen viitekehykseen pohjautuva puolistrukturoitu haastattelurunko (Liite 3). Haastattelurunko muodostui avain- ja jatkokysymyksistä, kuten Hirsjärvi ja Hurme (2022) esittävät teemahaastattelut toteutettaviksi.

Kuntien valinta tutkielmaan tapahtui kartoittamalla kuntia, joissa on linjattu strategianäkökulman tai strategian painopisteiden arvioinnista osana EVAa. Lähtökohtana kuntien kartoitukselle oli Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen TEA-viisarin johtamisen indikaattori vaikutusten ennakoarvioinnin käyttämisestä. TEA-viisari on kaikille avoin, Terveiden ja hyvinvoinninlaitoksen tarjoama, organisaation terveydenedistämisaktiivisuutta kuvaava työkalu. Tarkasteluun sisällytettiin kunnat, jotka saivat TEA-viisarissa vuonna 2025 tuloksen hyvä (75–100 %). Tällä menetelmällä tarkasteltavien kuntien määrä rajautui 83, joka on noin 27 % Suomen 309 kunnasta. (TEA-viisari, 2025) Näiden kuntien EVA työkalujen strategiapainopisteiden sisältöä lähdettiin selvittämään. Tutkielmaan valittiin tarkasteltavaksi ne kunnat, joiden EVA työkalu on saavutettavissa avoimesti sekä sisältää strategisten näkökulmien arvioinnin. Avointa saavutettavuutta tarkasteltiin kolmesta julkisesta lähteestä: hyvinvoit kertomus.fi, THL ja kuntien omat verkkosivut. Kuntien valinta on esitetty kuviossa 1. Kuntien rajausta toteutettiin sen perusteella, että heikomman tuloksen TEA-viisarissa kuin hyvä saaneissa kunnissa ei välttämättä ole tutkimuksen kannalta riittävää kokemusta työkalusta ja sen kehittämismahdollisuuksista strategianäkökulmasta.



Kuvio 1. Kuntien valinta tutkielman aineistoksi

Kuntiin otettiin yhteyttä verkkosivuilta löytyvien yhteystietojen perusteella ja haettiin tutkimuslupaa. Tutkimuslupan liitteenä toimitettiin tietosuojalomake (Liite 1), saatekirje ja suostumuslomake (Liite 2) sekä haastattelurunko (Liite 3). Haastateltaviksi valittiin sekä kunnan viranhaltijoita, jotka vastaavat kunnan hyvinvointijohtamisesta (esim. hyvinvointijohtaja, kunnanjohtaja tai sivistystoimenjohtaja) että kunnanhallituksen puheenjohtajia. Jokaisesta 11 kunnasta pyrittiin saamaan haastatteluun sekä viranhaltija että kunnanhallituksen puheenjohtaja. Kuntalain (410/2015) mukaan kunnanhallitus vastaa muun muassa kuntastrategian mukaisesta toiminnasta kunnassa. Tämä toimii perusteena puheenjohtajien valintaan.

Jokinen (2021) kuvaa arviointitutkimuksen aineiston olevan usein hyödynsaajalähtöinen ja perustuvan tutkimusaineiston kautta koottuun näyttöön tutkittavan kohteen vaikutusten toteutumisesta. Hirsjärvi ja Hurme (2022) tuovat esiin, että laadullisessa tutkimuksessa riittävä aineisto voidaan saavuttaa jo 10–15 haastattelulla. Haastattelut toteutetaan etäyhteydellä kuntien päättävässä asemassa oleville viranhaltijoille sekä luottamushenkilöille yksilöhaastatteluina. Haastateltavien määrää arvioitaessa on huomioitu, ettei kaikista kunnista välttämättä saada tutkimuslupaa tai muista syistä haastattelujen toteutuminen tutkielman aikataulussa ei onnistu. Gest, Bunce ja Johnson (2006, 67) havaitsivat haastatteluaineistojen saturaation tapahtuvan myös pienemmillä aineistoilla. Ensimmäisen kuuden haastattelun havaittiin tuovan esiin 80 % analysoiduista teemoista.

Haastatteluun varataan aikaa 60 minuuttia, sisältäen haastateltavan informoimisen ja suostumuksen varmistamisen sekä itse haastattelun. Tavoitteena on kartoittaa haastateltavien kokemuksiaan ja näkemyksiään oman kuntansa EVA työkalusta ja sen roolista strategisessa hyvinvointijohtamisessa ja päätöksenteon laadussa. Haastattelulla saadaan tuotettua tietoa myös kuntien strategisesta hyvinvointijohtamisesta sosiaali- ja terveystalouden uudistuksen jälkeen. Tämä lähestymistapa tukee tutkimuksen ohjelma-arvioinnin lähtökohtia (Jokinen 2021).

3.2 Aineiston analyysi

Kerätty aineisto analysoidaan aineistolähtöisesti sisällönanalyysillä. Aineisto litteroidaan ja litteroinnin alustuksessa hyödynnetään TEAMS-palvelun litterointiominaisuutta. Tämän jälkeen litterointi tarkistetaan ja se käsitellään vielä manuaalisesti. Aineisto pseudonymisoidaan niin, että aineisto on mahdollista jäljittää. Jokinen (2021) tuo esiin, että ohjelma-arvioinnin aineistoja voidaan analysoida monin eri menetelmin. Sisällönanalyysissä tarkastelun kohteena ovat aineiston aiheet sekä teemat: mistä haastateltavat puhuvat ja tästä johdettujen yhtäläisyyksien ja erojen havaitseminen. (Vuori 2021)

Aineisto käsitellään mukaillen Tuomen ja Sarajärven (2009, 108) kolmiportaista aineistolähtöistä analyysia. Ensin aineiston redusoidaan eli pelkistetään. Tämän jälkeen aineisto ryhmitellään ja viimeisenä toteutetaan teoreettisten käsitteiden luominen. Tämän jälkeen aineisto arvotetaan arviointitutkimuksen luonteen mukaisesti strategisen hyvinvointijohtamisen viitekehystä hyödyntäen. Arvottaminen perustuu haastateltavien kokemasta strategista johtamista ja päätöksenteon laatua tukevien osa-alueiden vahvuudesta. Tällaisia osa-alueita menetelmässä ovat esimerkiksi vaikutusten vahvuuden mittaristo, strategisten linjausten yksilöinti, päätöksen strategisten vaikutusten aikajänteen määrittely, päätösten läpinäkyvyyden, strategian tuntemuksen sekä moniäänisyyden vahvistuminen päätöksenteossa (hyvinvoitikertomus.fi 2025.).

Arvottamisen kautta tehdään havaintoja sekä päätelmiä vaikutusten ennakoarvioinnin vahvuuksista sekä kehittämismahdollisuuksista ja hyödynnettävyydestä strategisen hyvinvointijohtamisen ja päätöksenteon laadun tukemisessa (Virtanen 2002, 132.). Näin voidaan luoda arvokasta tietoa kuntien ja sen yhteistyötahojen vaikutusten ennakoarvioinnin käytöstä sekä kehittämismahdollisuuksista.

4 Eettiset näkökulmat

4.1 Tutkielman lähtökohdat ja aineiston keruu

Tutkimuksen eettisyyden käsittelyssä on otettava huomioon Clargeburnin ja Mustajoen (2007, 29) mukaan neljä vaihetta. Nämä ovat: 1. kyvykkyys tunnistaa eettisiä kysymyksiä. 2. reagointi havaittuun kysymykseen, 3. sitoutuminen valittuun ratkaisumalliin, 4. valitun ratkaisumallin lujuus sen toimintaympäristössä. Tutkimuseettinen lautakunta (2023, 11) on linjannut hyvän tieteelliseen käytäntöön kuuluvan tutkimuksen luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Hyvä tieteellinen käytäntö nojaa hyviin tieteellisiin menettelytapoihin, joilla konkreettisesti käytäntö toteutetaan. Tutkielma toteutetaan hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen ja refleksiivisyyttä hyödyntäen koko tutkielman toteutuksen ajan. Tutkielmassa pyritään kuvaamaan kattavasti sekä avoimesti sen luotettavuuteen sekä validiteettiin vaikuttavia tekijöitä.

Tutkielman lähtökohtina sekä teoreettisena viitekehyksenä toimii monimuotoinen lähdemateriaali. Hyödynnettäessä muita kuin tutkimusaineistoja, tutkijan tulee kiinnittää huomiota tiedon hierarkkisuuteen (Kakkuri-Knuutila, Heinlahti, 2006,8). Myös tutkijan asema ja ennakkokäsitykset aiheesta vaikuttavat tutkielman etenemiseen, sen eettisyyteen ja tutkijan ymmärryksen kehittymiseen aiheesta sekä aineiston analysointiin että pohdintoihin. (Clargeburn & Mustajoki, 2007, 32).

Tutkielmassa huomioidaan, että kuntien kartoitusvaiheessa saatettiin rajata pois kuntia, joissa vaikutusten ennakkoarviointityökaluun on sisällytetty strategisia näkökulmia, mutta joilla vaikutusten ennakkoarvioinnin käyttö johtamisessa ei riitä TEA-viisarissa hyvälle tasolle (75–100 %). Vaikutusten ennakkoarviointitietojen ja lomakkeiden sijainnit eivät olleet kunnissa yhdenmukaisia, mikä on voinut vaikuttaa lopullisten kuntien määrään ja valintaan, joka on toteutettu manuaalisesti läpikäymällä kohdassa 3.1. mainittuja julkisia sivustoja. Tällöin inhimillisen virheen mahdollisuus on olemassa tai tietoa ei ole löydetty, vaikka se olisikin saatavissa. Tämä vaikuttaa heikentävästi tutkimuksen reliabiliteettiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

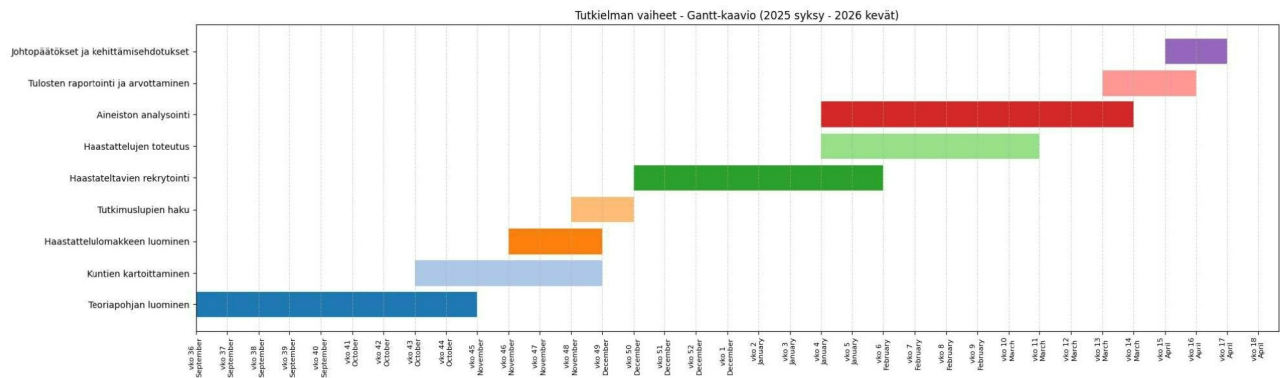
Tutkimusaineiston keräämistä edeltävästi tutkimukseen mahdollisesti osallistuville lähetetään tutkimustiedote, saatekirje sekä haastattelurunko. Clargeburn ja Mustajoki (2007, 81) nostavat esiin tutkijan velvollisuuden informoida tutkimukseen osallistuvia toimijoita mahdollisimman kattavasti.

4.2 Tutkimusaineiston analysointi ja tulosten esittäminen

Tutkimusaineisto tullaan pseudonymisoimaan, jolloin yksittäinen haastateltava ei ole tunnistettavissa. Täyttä tunnistamattomuutta ei voida kuitenkaan taata. Tällöin huomiota tulee kiinnittää erityisesti haastateltavien yksityisyyteen ja haastattelujen luottamuksellisuuteen (Hirsjärvi & Hurme 2022.). Mikäli haastattelujoukko on riittävän suuri ($n = \text{yli } 10$) ja heterogeeninen, voidaan haastateltavista säilyttää esimerkiksi tieto, ovatko he johtavia viranhaltijoita vai luottamushenkilöitä.

5 Aikataulu

Tutkielman aikataulu (Kuva 1) on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkkaan. Aikataulu täydentyy työn edetessä ja aikataulujen selkeytyessä.



Kuva 1. Tutkielman suunniteltu aikataulu

Lähteet

Bryson John, George Bert & Seo Danbi 2024. Understanding goal formation in strategic publicmanagement: a proposed theoretical framework. Public management review, 26(2), 539-564.

Clargeburn Henriikka & Mustajoki Arto 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Vastapaino.

Dannenberg Andrew 2016. Effectiveness of health impact assessments: A synthesis of data from five impact evaluation reports. Prev Chronic Dis. 2016;13.

European Commission 2025. Impact Assessments – better regulation and policy making. https://commission.europa.eu/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/impact-assessments_en (Viitattu 14.9.2025)

Gest Greg, Bunce Arwen & Johnson Laura 2006. How Many Interviews Are Enough? Field Methods 18(59). Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/249629660_How_Many_Interviews_Are_Enough (Viitattu 21.10.2025)

Hakamäki, Pia, Koivula, Riitta, Lounamaa Anne, Nieminen Ville, Rautiainen Antti, Saarelainen Tarja, Salenius Maria & Tuulari Saara (2022). Kunta hyvinvoinnin edistäjänä: Hyvinvoinnin moniulotteisuus lainsäädännössä ja kunta-asiakirjoissa. Focus Localis, 50(3). Saatavissa: <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/119632> (Viitattu 29.10.2025)

Hallintolaki 434/2003. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2003/434> (Viitattu 16.12.2025)

Heino Hanna 2025. Anticipation and futures knowledge in policy and strategy-making at the local level in Finland. Teoksessa Pekkola Elias, Johanson Jan-Erik, Mikkonen Marjukka, Stenvall Jari, Siirtola, Emmi (toim.) Future Public Governance and Global Crises: Nordic Perspectives. Saatavissa: https://research.utu.fi/converis/portal/detail/Publication/491842334?lang=en_GB (Viitattu 14.9.2025)

Hirsijärvi Sirkka & Hurme Helena 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Gaudeamus.

Hyytinen Kirsi, Konttinen Jari, Ahlqvist Toni, Pelkonen Antti & Loikkanen Torsti 2009. Ennakoiva vaikutusarviointi innovaatio-ohjelmien strategisessa johtamisessa ja arviointiosaamisen uudet tarpeet. Hallinnon tutkimus 28(1). Saatavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100510/58017> (Viitattu 20.10.2025)

Jokinen Esa 2021. Laadullinen arviointitutkimus. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/laadullinen-arviointitutkimus/> (Viitattu 9.10.2025)

Joyce Paul 2022. Strategic Management and Governance- Strategy Execution Around the World. Routledge Critical Studies in Public Management. New York, Routledge.

Junnila, Maijaliisa & Hänninen, Sakari (2015) Säädos ehdotusten vaikutusten ennakoarviointi case – sote-uudistus. Teoksessa Petri Virtanen, Jari Stenvall & Pasi-Heikki

Rannisto (toim.) Tiedolla johtaminen hallinnossa. teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampere University Press, 196–233. Saatavilla: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/100694> (Vittattu 12.10.2025)

Kakkuri-Knuutila Marja-Liisa & Heinlahti Kaisa 2006. Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Helsinki, Gaudeamus.

Kauppinen Tapani, Nelimarkka Kirsi & Perttinen Terttu 2006. The effectiveness of human impact assessment in the Finnish Healthy Cities Network. Public Health (2006) 120, 1033–1041.

Kuntaliitto 2025a. Kuntajohtaminen Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/kuntajohtaminen-ja-digitalisaatio/kuntajohtaminen> (Viitattu 14.9.2025)

Kuntaliitto 2025b. Kuntasstrategia. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/kuntajohtaminen-ja-digitalisaatio/kuntajohtaminen> (Viitattu 14.9.2025)

Kuntaliitto 2025c. Päätösten vaikutusten ennakkoarviointi. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/kuntajohtaminen-ja-digitalisaatio/kuntajohtaminen/paatosten-vaikutusten-ennakkoarviointi> (Viitattu 14.9.2025)

Kuntaliitto 2025d. Näin kunta toimii. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/nain-kunta-toimii> (Viitattu 12.10.2025)

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/2021/612#Pdm45949345359984> (Viitattu 18.9.2024)

Kuntalaki 410/2015. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2015/410> (viitattu 9.12.2025)

Leinonen Jaana, Suhonen Marjo & Syväjärvi Antti 2021. Tieto haastaa toimijat ja käytännöt – Hyvinvointitiedon hyödyntäminen osana kuntien hyvinvointijohtamisen strategiatyötä. Focus Localis 49(3). Saatavissa: <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7929> (Viitattu 29.10.2025)

Niemi Sami 2025. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen yhteistyö kuntien ja hyvinvointialueiden välillä - Yhdyspinnat, raportointi ja suunnitelmat. Kuntaliitto. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2025/2303-hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-yhteistyö-kuntien-ja-hyvinvointialueiden> (Viitattu 10.11.2025)

Nieminen Mika & Hyytinen Kirsi 2015. Future-oriented impact assessment: Supporting strategic decision-making in complex socio-technical environments. Evaluation 21(4). Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1356389015606540> (Viitattu 14.9.2025)

Nieminen Ville & Salenius Mari 2020. Puheenvuoro: Vaikutusten ennakkoarvioinnilla kohti kestävää päätöksentekoa ja kestävää kehitystä. Focus Localis 48(4). Saatavissa: <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7895/1238> (Viitattu 14.9.2025)

Paatela Satu, Karreinen Soila, Huhtakangas Moona ja Tynkkynen Liina-Kaisa 2024. Upper-level leaders' perceptions of integrating health and social care services after the structural reform in Finland: a qualitative study. Journal of Integrated Care 33 (1): 18–33. Saatavissa: <https://www.emerald.com.ezproxy.uef.fi:2443/jica/article/33/1/18/1245587/Upper-level-leaders-perceptions-of-integrating> (Viitattu 12.10.2025)

Paronen Elsa, Rissanen Sari, Taskinen Helena & Laulainen, Sanna (2017). Kunnat hyvinvoinnin edistäjinä – hyvinvoinnin edistämisen näkökulmia ja malleja. Teoksessa I. Nyholm, A. Haveri, K. Majoinen

& M. Pekola-Sjöblom, (toim.) Tulevaisuuden kunta (s. 336–350). Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Acta264.

Patton Michael 2023. Qualitative Research & Evaluation Methods. 4.painos. Thousand oaks, Sage publication.

Penttilä Saara, Piippo Terttu & Konste Outi 2020. Päätösten vaikutusten ennakoarvioinnin käyttöön vaikuttavat tekijät kuntien hyvinvointijohtamisessa. Focus Localis 48(4). Saatavissa: <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7895/1238> (Viitattu 14.9.2025)

Raisio Harri 2009. Pirulliset ongelmat terveydenhuollossa – esimerkkinä Kansallinen tarveyshanke ja hoitotakuu uudistus. Teoksessa: Vakkuri Jarmo (toim.) Parasmahdollinen julkishallinto? Gaudeamus, Helsinki, 73-91.

Saaranen-Kauppinen Anita & Puusniekka Anna. 2006. Reliabiliteetti. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus> (Viitattu 14.11.2025)

Santalahti Ville & Kauppinen Tapani 2023. Luottamushenkilöiden näkemykset kunnissa käytettävien ennakoarviointien käytettävyydestä, vaikuttavuudesta ja hyödyllisyydestä. THL raportti. Tutkimuksesta tiiviisti 6/2023.

Seeck Hannele 2021. Johtamisopit Suomessa – Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus, Helsinki.

STM 2024. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (sote-uudistus). Saatavissa: <https://stm.fi/soteuudistus> (Viitattu 9.10.2025)

STM 2025. Terveyden edistäminen kunnissa ja hyvinvointialueilla. Saatavilla: <https://stm.fi/terveyden-edistaminen/kunnat> (Viitattu 9.10.2025)

Syväjärvi Antti & Leinonen Jaana 2020. Strategiatyöllä hyvinvointia? Strategiakäytäntöjen kehittyneisyys kuntien hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä. Hallinnon tutkimus 39(1). Saatavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98078/56026> (Viitattu 21.10.2025)

Tallarek née Grimm Marie J., Helgesen Marit K., Fosse Elisabeth 2013. Reducing social inequities in health in Norway: Concerted action at state and local levels? Health Policy 113; 228–235.

TEA-viisari 2025. Päätösten ennakoarviointi käytössä 2025. Saatavissa: <https://teaviisari.fi/kartta?view=KESJohB&category=KUNTA> (Viitattu 20.10.2025)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) (2023). Päätösten vaikutusten ennakoarviointi. Saatavissa: <https://thl.fi/aiheet/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/paatosten-vaikutusten-ennakoarviointi> (Viitattu 14.9.2025)

Tuomi Jouni & Sarajarvi Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Virtanen Petri 2002. Ohjelma-arviointi - metodologisia ja arviointitiedon tiedonmuodostukseen liittyviä näkökohtia. Hallinnon tutkimus 21(2). Saatavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101680> (Viitattu 21.10.2025)

Vartiainen Pirkko 2009. Kansalaiset terveydenhuollon uudistajina. Teoksessa: Vakkuri Jarmo (toim.) Parasmahdollinen julkishallinto? Gaudeamus, Helsinki 172-186.

Virtanen Petri 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. 1.painos. Edita, Helsinki.

Liite 1. Tietosuojaseloste



Laatimispvm: 18.10.2025

Tietosuojaseloste sisältää ne tiedot, jotka tulee kertoa tutkittaville käsiteltäessä henkilötietoja tieteellisessä tutkimuksessa sekä käsittelytoimista tehtävän selosteen tiedot. Informointivelvoitteesta säädetään EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen (EU 2016/679) artikloissa 12–14 ja käsittelytoimista tehtävästä selosteesta artiklassa 30.

Tietosuojaselosteessa kuvataan henkilötietojen käsittely ja sillä osoitetaan, että tutkimuksessa noudatetaan tietosuojalainsäädäntöä. Tietosuojaseloste voi toimia myös pohjana tutkittaville annettavan informaation laatimiseen.

1. Tutkimuksen nimi

Vaikutusten ennakoarvointi kuntien strategisen hyvinvointijohtamisen ja päätöksenteon edistämisessä

2. Tutkimuksen rekisterinpitäjä ja yhteystiedot

Elina Syrjälä, Mahlarinne 4, 24280 Salo. Puhelin: 050 9194573, Sähköposti: elinasy@student.uef.fi

3. Tutkimuksen osapuolet ja vastuunjako

Tutkimuksella ei ole ulkopuolisia tai muita vastuutahoja.

4. Tutkimuksen ohjaaja, vastuullinen johtaja tai siitä vastaava ryhmä

Ohjaaja: Harri Laihonen

Professori

Sosiaali- ja terveyshallintotiede, tietojohdaminen ja digitaalisuus

Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta

harri.laihonen@uef.fi | 050 468 0974

Tutkimuksen vastuullinen johtaja:

Elina Syrjälä

5. Tutkimuksen suorittajat

Elina Syrjälä

6. Yhteyshenkilö henkilötietojen käsittelyyn liittyvissä asioissa

Elina Syrjälä

Puhelin: 050 9194573

Sähköposti: elinasy@student.uef.fi

7. Tutkimusaineiston säilyttäminen, hävittäminen tai arkistointi

Tutkimusaineiston säilytysaika tutkimustarkoituksessa (käyttötarkoituksen mukainen säilytysaika):

Henkilötietojen ja tutkimusaineiston käsittelyaika kokonaisuudessaan on 1.12.2025-1.6.2028. Tutkimusaineiston alustava litterointi suoritetaan Teams-palvelun litterointiominaisuutta hyödyntäen.

Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen:

- ☒ Henkilötietoja sisältävä tutkimusaineisto hävitetään
- ☐ Henkilötietoja sisältävä tutkimusaineisto arkistoidaan
- ☐ ilman tunnistetietoja
- ☐ tunnistetiedoin

8. Mikä on henkilötietojen käsittelytarkoitus?

Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus on tieteellinen tutkimus.

Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä vaikutusten ennakkoarvioinnin roolista (vahvuuksista/kehittämismahdollisuuksista) kuntien strategisen hyvinvointijohtamisen ja päätöksenteon ohjauksen välineenä. Tutkimuksessa arvioidaan vaikutusten ennakkoarviointityökalun kehittämismahdollisuuksia sekä toimivuutta kuntien strategisen hyvinvointiohjauksen sekä päätöksenteon välineenä.

9. Millä perusteella henkilötietoja käsitellään?

Henkilötietojen käsittely edellyttää aina laista löytyvää käsittelyperustetta. Tässä tutkimuksessa käsittelyperuste on:

- ☐ yleistä etua koskeva tehtävä/rekisterinpitäjälle kuuluvan julkisen vallan käyttö, tarkemmin:
 - ☐ tieteellinen tai historiallinen tutkimus tai tilastointi
 - ☐ tutkimusaineistojen ja kulttuuriperintöaineistojen arkistointi
 - ☐ yleisen edun mukaisen viranomaistehtävän suorittaminen
 - ☐ rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettujen etujen toteuttaminen
 - mikä oikeutettu etu on kyseessä:
- ☒ rekisteröidyn suostumus
- ☐ rekisterinpitäjän lakisääteisen velvoitteen noudattaminen
 - säädökset:

Tutkimuksessa käsitellään seuraavia erityisiin henkilötietoryhmiin kuuluvia henkilötietoja tai rikostuomioihin ja rikkomuksiin liittyviä henkilötietoja:

- ☐ rotu tai etninen alkuperä
- ☐ poliittiset mielipiteet
- ☐ uskonnollinen tai filosofinen vakaumus
- ☐ ammattiliiton jäsenyys
- ☐ geneettiset tai biometriset tiedot tunnistamista varten
- ☐ terveyttä koskevat tiedot
- ☐ seksuaalinen käyttäytyminen ja suuntautuminen
- ☐ rikostuomioihin ja rikkomuksiin liittyvät tiedot

Erityisperuste erityisiin henkilötietoryhmiin tai rikostuomioihin ja rikkomuksiin kuuluvien tietojen käsittelylle on:

- ☐ yleisen edun mukainen tieteellinen tai historiallinen tutkimus, arkistointi, tilastointi
- ☐ rekisteröidyn nimenomainen suostumus
- ☐ tärkeä yleinen etu koskeva syy lainsäädännön nojalla
- ☐ kansanterveyteen liittyvä yleinen etu

10. Mitä henkilötietoja tutkimusaineisto sisältää?

Kerättävät henkilötiedot: Haastateltavien nimi, sähköposti, ääni, ammatti/asema, työpaikka ja mahdollinen videokuva.

11. Mistä lähteistä henkilötietoja kerätään?

Henkilötietoja kerätään tutkimukseen seuraavista lähteistä:

- ☒ Suoraan tutkimukseen osallistuvilta
- ☒ Haastattelu
- ☐ Videointi
- ☐ Sähköinen kyselylomake (Webropol, Redcap tai vastaava)
- ☐ Postissa lähetettävä kyselylomake
- ☐ Muu tapa, mikä:
- ☒ Muualta kuin tutkimukseen osallistuvilta, mistä ja mitä tietoja:

Kuntia lähestytään verkkosivuilta saatujen yhteystietojen kautta. Tutkimuslupahakemukset toimitetaan kuntien kirjaamoihin. Tämän jälkeen tutkimusluvan myöntävää tahoa sekä mahdollisia haastateltavia lähestytään puhelimitse. Näin toivotaan haastateltavien vahvempaa sitoutumista sekä haastateltavien suurempaa määrää.

- ☒ Tutkittavalla ei ole velvollisuutta toimittaa tarvittavia henkilötietoja, osallistuminen on vapaaehtoista

12. Tietojen siirto/luovuttaminen tutkimusryhmän ulkopuolelle

Tietoja ei luovuteta tutkimusryhmän ulkopuolelle.

13. Tietojen siirto/luovuttaminen EU:n tai ETA:n ulkopuolelle

Tutkimusrekisteristä ei luovuteta tietoja EU:n tai ETA:n ulkopuolelle.

14. Henkilötietojen suojauksen periaatteet

Tutkimuksen osalta on tehty eettinen ennakkoarviointi:

- ☐ Kyllä
- Puoltavan lausunnon antanut tutkimuseettinen toimikunta:
- ☒ Ei

Tietojärjestelmissä käsiteltävät tiedot on suojattu seuraavasti:

- ☒ käyttäjätunnuksella ☒ salasanalla ☐ käytön rekisteröinnillä ☐ kulunvalvonnalla (fyysinen tila)
- ☐ muu tapa, mikä:

Pseudonymisointi ja anonymisointi:

Tieteellisessä tutkimuksessa on tarpeellista säilyttää tutkimusaineistot, jotta tutkimustulokset voidaan verifioida ja jo kerättyjä tutkimusaineistoja voidaan käyttää jatkotutkimukseen ja uusiin tieteellisiin tutkimuksiin. Tutkimusaineistot anonymisoidaan tai pseudonymisoidaan aina, kun se on mahdollista. Tutkimustulokset julkaistaan siinä muodossa, ettei yksittäinen henkilö ole yleisesti tunnistettavissa. Erityistapauksissa esim., kun haastatellaan kuvataiteilijoita heidän teoksistaan, voi olla perusteltua ilmaista tekijät.

Tässä tutkimuksessa:

- ☐ Aineisto anonymisoidaan (kaikki tunnistetiedot poistetaan täydellisesti, jotta paluuta tunnisteteolliseen tietoon ei ole eikä aineistoon voida yhdistää uusia tietoja)
- ☒ Suorat tunnistetiedot poistetaan (pseudonymisointi)
- ☐ Tunnisteellisuuteen voi palata ja aineistoon voidaan yhdistää uusia tietoja (koodiavain tai vastaava)
- ☒ Aineisto analysoidaan käyttäen vain epäsuoria tunnistetietoja
- ☐ Aineisto sisältää vain epäsuoria tai pseudonyymejä tunnistetietoja
- ☐ Aineisto analysoidaan suoraan tunnistetiedoin, koska (peruste suorien tunnistetietojen säilyttämiselle):

Henkilötietojen käsittelyn suojatoimet:

- ☒ Tutkimussuunnitelma
- ☒ Tutkimuksen vastuuhenkilö, kuka: Elina Syrjälä
- ☐ Henkilötietoja käsitellään ja luovutetaan vain tutkimustarkoituksiin ja toimitaan siten, että tiettyä henkilöä koskevat tiedot eivät paljastu ulkopuolisille
- ☐ Tutkimuksesta on tehty tietosuojaa-arviointi (PIA)
- ☐ Tutkimuksesta on tehty tietosuojan vaikutustenarviointi (DPIA)

15. Tutkimukseen osallistuvan oikeudet ja niiden rajoittaminen

Rekisteröidyllä on tietosuojasetuksen mukaan oikeus:

- saada tietoa henkilötietojen käsittelystä, ellei laissa ole erikseen säädettyä poikkeusta
- tarkastaa itseään koskevat tiedot
- oikaista tietojaan
- poistaa tietonsa (ei sovelleta, jos käsittelyperuste on lakisääteinen tai yleisen edun mukainen tehtävä)
- rajoittaa tietojensa käsittelyä
- vastustaa tietojensa käsittelyä, jos käsittelyperuste on yleinen tai oikeutettu etu
- pyytää itse toimittamiensa henkilötietojen siirtämistä järjestelmästä toiseen, jos käsittelyperuste on suostumus
- peruuttaa antamansa suostumus
- henkilötietojen oikaisua/poistoa/käsittelyn rajoitusta koskeva rekisterinpitäjän ilmoitusvelvollisuus
- olla joutumatta automaattisen päätöksenteon kohteeksi (rekisteröity voi sallia automaattisen päätöksenteon suostumuksellaan)
- tehdä ilmoitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä

Rekisteröity voi käyttää oikeuksiaan ottamalla yhteyttä tutkimuksen yhteyshenkilöön tai tietosuojavastaavaan. Lisätietoja rekisteröidyn oikeuksista antavat tutkimuksen yhteyshenkilö ja/tai tutkimuksen tietosuojavastaava.

Jos henkilötietojen käsittely tutkimuksessa ei edellytä rekisteröidyn tunnistamista ilman lisätietoja eikä rekisterinpitäjä pysty tunnistamaan rekisteröityä, niin oikeutta tietojen tarkastamiseen, oikaisuun, poistoon, käsittelyn rajoittamiseen, ilmoitusvelvollisuuteen ja siirtämiseen ei sovelleta.

Tutkimukseen osallistuvan oikeuksista poikkeaminen on tarpeen ja perusteltua, jos tutkimuksella on yleisen edun mukaiset tarkoitukset ja tutkimukseen osallistuvan oikeudet todennäköisesti estävät tarkoitusten saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti ja tällaiset poikkeukset ovat tarpeen näiden tarkoitusten täyttämiseksi.

☒ Rekisteröidyn oikeuksista ei poiketa tässä tutkimuksessa

Seuraavista rekisteröidyn EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaisista oikeuksista tullaan todennäköisesti poikkeamaan tässä tutkimuksessa:

☐ Rekisteröidyn oikeus saada tietoa henkilötietojen käsittelystä (informointivelvoitteesta voi poiketa tieteellisessä tutkimuksessa tietosuoja-asetuksen art. 14 kohdan 5b perusteella, jolloin tulee tehdä tietosuojan vaikutustenarviointi sekä saattaa tutkimuksen tiedot julkisesti saataville)

☐ Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot

☐ Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen

☐ Rekisteröidyn oikeus käsittelyn rajoittamiseen

☐ Rekisteröidyn oikeus vastustaa henkilötietojensa käsittelyä

Perustelut rekisteröidyn oikeuksista poikkeamiselle:

Seuraavat suoja-toimet on toteutettu tässä tutkimuksessa, jotta tutkimukseen osallistuvan oikeuksista voidaan poiketa:

☐ Tutkimustiedote on saatettu julkisesti saataville ja tutkimuksesta on tehty tietosuojan vaikutustenarviointi (poikettaessa tutkittavien informoinnista)

☐ Henkilötietojen käsittely perustuu tutkimussuunnitelmaan

☐ Tutkimuksella on vastuuhenkilö tai siitä vastaava ryhmä

☐ Henkilötietoja käytetään ja luovutetaan vain historiallista tai tieteellistä tutkimusta taikka muuta yhteensopivaa tarkoitusta varten sekä muutoinkin toimitaan niin, että tiettyä henkilöä koskevat tiedot eivät paljastu ulkopuolisille

☐ Tutkimuksessa käsitellään ns. arkaluonteisia tietoja ja siitä on tehty vaikutustenarviointi, joka on toimitettu tietosuojavaltuutetun toimistoon ennen käsittelyn aloittamista (poikettaessa tarkastus-, oikaisu-, rajoittamis- ja vastustusoikeudesta)

Liite 2. Saatekirje ja suostumuksen antaminen

Arvoisa vastaanottaja,

Pyydän teitä tutustumaan tähän tiedotteeseen ja vahvistavanne sähköpostitse suostumuksenne osallistua Progradu-tutkielmani aineistonkeruuseen.

Teen Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveyshallintotieteisiin Progradu-tutkielmaa Vaikutusten ennakkoarvioinnista kunnan strategisen hyvinvointijohtamisen sekä päätöksenteon edistämisessä.

Tutkimuksen tavoite:

Tavoitteena on arvioida, miten vaikutusten ennakkoarviointi tukee strategista hyvinvointijohtamista sekä päätöksenteon laatua. Tutkielmassa toteutetaan laadullinen arviointitutkimus, jossa tarkastella vaikutusten ennakkoarviointia strategisen johtamisen työvälineenä. Tutkimusmetodina hyödynnetään puolistrukturoitua teemahaastattelua.

Tutkimusmenetelmät:

Tutkimusaineisto kerätään etänä Teams-palvelulla teemahaastatteluja hyödyntäen. **Haastattelut tallennetaan ja alustava litterointi toteutetaan Teams-palvelun litterointi ominaisuutta hyödyntäen.** Haastattelussa keskustellaan kokemuksistanne ja näkemyksistänne vaikutusten ennakkoarvioinnin menetelmästä strategisen hyvinvointijohtamisen näkökulmasta organisaatiossanne. Haastatteluteemat tulevat käsittelemään toimintaanne luottamushenkilö- tai virkaroolissanne. Haastatteluaineistoa analysoitaessa henkilötiedot pseudonymisoidaan. Organisaatioiden nimet eivät esiinny tutkielman raportissa. Haastatteluaineistoa käsittelee ainoastaan tutkielman tekijä, eivätkä henkilöiden nimet tule missään vaiheessa julkisuuteen. Vaikka henkilöiden nimet poistetaan raportointivaiheessa, on olemassa mahdollisuus, että yksittäinen henkilö voidaan tunnistaa asemaansa liittyvän roolin kautta.

Aineistonkeruutilanteessa käydään aluksi läpi suostumukseen sekä aineiston tuottamiseen ja käsittelyyn liittyvät asiat. Haastatteluun on varattu kokonaisuudessaan 60 minuuttia. **Jokainen vastaus on erittäin tärkeä,** jotta vaikutusten ennakkoarvioinnin kehittämismahdollisuuksista sekä nykytilanteesta saadaan mahdollisimman kattava ymmärrys.

Kieltäytyminen tutkimuksesta:

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista, ja voitte kieltäytyä jatkamasta tutkimuksessa missä tahansa sen vaiheessa. Mikäli *ette halua jatkaa* tutkimuksessa, kaikki teitä koskeva tutkimusmateriaali hävitetään.

Luottamuksellisuus:

Tutkimuksessa noudatetaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) sekä Itä-Suomen yliopiston ohjeistoa tutkimuksen etiikasta ja tutkimusaineiston käsittelystä. Lupa tutkimuksen suorittamiselle on saatu kunnanne johdolta. Kerättäviä aineistoja ei käytetä muissa yhteyksissä tai luovuteta kyseisen tutkielman ulkopuolisille tahoille. Kerätty aineisto tullaan hävittämään tutkimuksen valmistuttua.

Haastattelut tapahtuvat omalla nimellä. Tutkielman raportointivaiheessa henkilöiden nimet korvataan toimijarooliin liittyvillä ilmaisuilla, eivätkä henkilöiden tai kuntien nimet esiinny raportissa. Tästä huolimatta täydellistä tunnistamattomuutta ei voida taata. Tutkimusaineistoa käsittelee ainoastaan tutkielman tekijä, ja tutkimuksen ohjaajilla on pääsy aineistoon niiltä osin kuin se on tutkimuksen ohjauksen kannalta välttämätöntä.

Vastaamalla sähköpostitse ja ilmaisemalla halunne ja suostumuksenne osallistua tutkimukseen, jonka liitteenä saatte tämän tiedotteen, annatte suostumuksenne osallistua tutkielmassa suoritettavaan haastatteluun. Lupa tullaan pyytämään myös suullisesti ennen haastattelun aloittamista.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa tutkielman tekijä Elina Syrjälä

Yhteistyöterveisin,

Elina Syrjälä
elinasy@student.uef.fi
puh. 050 9194573

Liite 3. Haastattelurunko

Haastattelurunko (60 min)

Johdanto (5 min)

Kerrotaan lyhyesti haastattelun tarkoitus: tavoitteena on ymmärtää, miten vaikutusten ennakkoarviointi tukee strategista hyvinvointijohtamista ja päätöksenteon laatua kunnissa. Varmistetaan suostumus tutkimukseen osallistumiseen, haastattelun nauhoitukseen ja alustavaan litterointiin Teams-palvelun litterointiominaisuudella. Käydään läpi luottamuksellisuus ja aineiston käsittely.

1. Kokemukset ja käyttö (5 min)

Millainen kokemus sinulla on vaikutusten ennakkoarvioinnin käytöstä?

Jatkokysymykset:

Kuinka laajasti/säännönmukaisesti ennakkoarviointia tehdään kunnassasi?

2. Strateginen hyvinvointijohtaminen (20 min)

a) Miten kuvaillet ennakkoarvioinnin roolia strategisessa hyvinvointijohtamisessa?

Jatkokysymykset:

Onko roolissa tapahtunut muutoksia viime vuosina?

Koetko, että vaikutusten ennakkoarviointi soveltuu strategisen hyvinvointijohtamisen työvälineeksi?

b) Millä tavoin hyvinvointistrategiset linjaukset näkyvät ennakkoarvioinneissa?

Jatkokysymykset:

Ovatko strategiset hyvinvointilinjaukset yksilöity (esimerkiksi lapset, nuoret, työikäiset, ikääntyneet, erityisryhmät)?

c) Hyödynnetäänkö ennakkoarvioinnin lyhyen ja pitkän aikavälin aikajännettä strategisessa hyvinvointijohtamisessa? Jos kyllä, niin miten?

d) Hyödynnetäänkö ennakkoarvioinnin vaikutusten voimakkuuden arviointia (-3 - +3) strategisessa hyvinvointijohtamisessa?

Jatkokysymykset:

Seurataanko kunnassanne arvioitujen vaikutusten toteutumista? Jos seurataan, niin miten ja kenen toimesta?

e) Kuinka paljon kokemuksesi mukaan hyvinvointiin liittyviä ennakkoarviointeja tehdään muilla toimialoilla ja toimijoilla?

Jatkokysymykset:

Tukeeko monitoimijaisuus (kunnan eri toimialat, yritykset, järjestöt, hyvinvointialue) strategista hyvinvointijohtamista?

f) Miten kunnan hyvinvointijohtaminen on muuttunut sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen (2023) jälkeen?

Jatkokysymykset:

Millaista yhteistyö hyvinvointialueen kanssa on hyvinvointijohtamisessa?

g) Mitkä asiat koet keskeisiksi ennakkoarvioinnissa, jotta se tukisi strategista hyvinvointijohtamista?

3. Päätöksenteon laatu (15 min)

a) Mitä asioita pidät tärkeinä ennakkoarvioinnissa päätöksenteon ja valmistelun laadun kannalta?

Jatkokysymykset:

Miksi juuri nämä tekijät ovat merkityksellisiä?

b) Millaiseksi koet ennakkoarvointien roolin päätöksenteon eri näkökulmien vuoropuhelussa?

c) Millä tavoin ennakkoarvioinnit vaikuttavat päätöksenteon läpinäkyvyyteen strategisessa hyvinvointijohtamisessa?

d) Millainen vaikutus ennakkoarvioinneilla on kunnan strategiseen hyvinvointikeskusteluun?

4. Kehittämismahdollisuudet (5 min)

a) Miten kehittäisit oman organisaatiosi ennakkoarvointia, jotta se tukisi entistä paremmin hyvinvointijohtamista?

b) Miten ennakkoarvioinnin rooli voi mielestäsi kehittyä tulevaisuudessa hyvinvoinnin edistämisessä?

Lopetus (5 min)

a) Onko jotain muuta, mitä haluaisit tuoda esiin ennakkoarvioinnista ja sen merkityksestä?

b) Onko jotakin, mitä ei tullut kysyttyä, mutta koet tärkeäksi?

Liite 4. Haastattelurungon teemojen rakentuminen

Lähde	Havainnot	Johdetut kysymykset
Organisaatioiden vaikutusten ennakoarviointien strategisen toiminnan osa-alueiden kartoitus THL-raportti	• Osassa työkaluja on vain yleinen strategial kohta, johon ei ole eritelty organisaation strategisia painopiste-alueita ja niiden sisältöjä. • Osassa työkaluja arviointi on vain kyllä tai ei. Toisissa arviointi tapahtuu mittaristolla välillä -3-+3 vaikutusten voimakkuuden mukaan. • Osassa työkaluja arviointi on vain yleistä, eikä jakaudu lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutuksiin • Strategisten linjausten tuntemus ja painottuminen	• Strateginen hyvinvointijohtaminen b, c ja d. • Päätöksenteon laatu c ja d
Leinonen ym.	• Hyvinvointijohtamisen menetelmien implementointi ja eri näkökulmat	• Kokemukset ja käyttö • Strateginen hyvinvointijohtaminen a, b, c, d, f, g

		Päätöksenteon laatu a
Seeck (2021) Vartiainen (2009) Bryson, George ja Seo (2024)	- Strategisen johtamisen suunnittelu ja toteutus. - Päämäärä orientaatio - Monitoimijaisuus - Hierarkia	- Kokemukset ja käyttö - Strateginen hyvinvointijohtaminen a, b, c, d, e, g - Päätöksenteon laatu a
Kuntastrategiat	- Vaikutusten ennakkoarviointi mainitaan kuntastrategiassa lähinnä niissä kohdin, joissa mainitaan kunnan liittyneen esimerkiksi UNICEFIN-lapsiystävällinen kunta malliin. Tällöin LAVA:n käytön vaatimus tuli "ulkoapäin", eikä organisaation sisäisestä tarpeesta. - Hyvinvointistrategiassa ja suunnitelmissa evaus mainitaan lähes jokaisessa tarkasteltavassa kunnassa.	- Strateginen hyvinvointijohtaminen a, e, - Päätöksenteon laatu c
Tallarek ym. (2013, 233) Dannenberg (2016)	Monitoimijaisuus ja moniäänisyys	Strateginen hyvinvointijohtaminen e

	• päätöksenteko ja valmistelu	• päätöksenteon laatu a
Kauppinen, Nelimarkka ja Perttilä (2006, 1309)	• Strateginen keskustelu	• Päätöksenteon laatu d
Joyce (2022, 4)	• havainnointi, mittaaminen, arvottaminen	• Strateginen hyvinvointijohtaminen b, c, d, f, g • Päätöksenteon laatu c
Penttilä ym. 2020, 58 Santalahti ja Kauppinen 2023	• Menetelmän ominaisuudet strategisessa johtamisessa	• Strateginen hyvinvointijohtaminen b, c, d, g • Päätöksenteon laatu a, c • Kehittämismahdollisuudet a, b
Leinonen ym. (2021) Hakamäki ym. (2022)	• Tutkimukset painottuvat aikaan ennen Sote-uudistusta	• Strateginen hyvinvointijohtaminen a, c, e, f, g • Päätöksenteon laatu b, c

Paronen ym. (2017)	• hyvinvointityön monialaisuus ja uudistuminen	• Strateginen johtaminen b, e • Päätöksenteon laatu b • Kehittämismahdollisuudet a, b
--------------------	--	---

