

## Tulevaisuuden hyvinvointi- ohjelmatyö Vantaalla

- toimenpide-ehdotuksia hyvinvointi-  
ohjelmatyön kehittämiseksi

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysala  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämi-  
nen ja johtaminen  
Opinnäytetyö ylempi AMK  
Kevät 2017  
Katja Günther

Lahden ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysala

GÜNTHER, KATJA:

Tulevaisuuden hyvinvointiohjelmatyö  
Vantaalla  
- toimenpide-ehdotuksia hyvinvointiohjelmatyön kehittämiseksi

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK opinnäytetyö, 77 sivua, 37 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

---

Tulevaisuudessa kunta on jatkuvassa muutoksessa, jolloin rakenteita ja palveluita on uusittava. Sosiaali- ja terveystalouden muutos koskettaa myös erityisesti ylisektorista ohjelmatyötä. Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tavoitteena oli tuottaa toimenpide-ehdotuksia tulevaisuuden hyvinvointiohjelmatyön kehittämiseksi Vantaalla. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kartoittaa ohjelmatyön tulevaisuuden tarvetta ja kehittää poikkihallinnollista ohjelmatyötä siten, että ohjelmatyö tukee paremmin kunnan strategisten päämäärien toteuttamista sekä edistää kuntalaisten hyvinvointia.

Kehittämishanke eteni prosessimaisesti. Tiedonhankinnan välineenä toimi Delfoi-kysely, jossa oli kaksi kierrosta. Kyselyn ensimmäisellä kierroksella panelistien avoimista vastauksista etsittiin erityisesti heikkoja signaaleja. Panelistien ensimmäisen kierroksen vastauksia hyödynnettiin paneelin toisella kierroksella, jossa panelistit vastasivat ensimmäisen kierroksen vastauksista johdettuihin väittämiin. Kyselyn panelistit olivat Vantaan kaupungin ylintä johtoa.

Kehittämishankkeen tuloksien perusteella panelistit olivat samaa mieltä hyvinvointiohjelmatyön tehtävästä, sisällöstä ja kestosta, asiantuntijoiden osaamisesta sekä siitä, millaiset asiat edistävät hyvinvointiohjelmatyötä. Eriäviä näkemyksiä panelisteilla oli muun muassa hyvinvointiohjelmatyön raameista, lähtökohdista, resursseista ja johtamisesta.

Panelistien vastauksista muotoiltiin toimenpide-ehdotuksia hyvinvointiohjelmatyön mallia kehittävälle ryhmälle ja ylimmälle johdolle. Toimenpide-ehdotuksissa tuotiin esille muun muassa asukkaiden osallisuus hyvinvointiohjelmatyössä, strategisen johtamisen ja hyvinvointiohjelmatyön suhde sekä tuloksellisuus.

Avainsanat: ohjelmatyö, hyvinvointi, Delfoi-menetelmä, tulevaisuuden ennakointi

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Social- and Healthcare

GÜNTHER, KATJA: Tulevaisuuden hyvinvointiohjelmatyö  
Vantaalla  
- toimenpide-ehdotuksia hyvinvointi-  
ohjelmatyön kehittämiseksi

Master's Thesis in Social and Health Care Development and Management,  
77 pages, 37 pages of appendices

Spring 2017

ABSTRACT

---

The municipality of the future is in a state of constant change where its structures and services need to be renewed. The renewal of social and health services concerns particularly policy work over different sectors. The purpose of this research-development project was to create proposals to develop welfare policies in the future. The aim of the project was to improve cross-sectoral policy so it could better support the implementation of strategic goals of municipalities and to promote the wellbeing of the residents.

The project progressed as a process. The tool for data acquisition was the Delphi-survey with two rounds. In the first round of the survey the panelists' comments were sought in particularly especially by the weak signals. The answers were utilized in the second round of the survey where the panelists answered questions derived from the answers in the first round. The survey panelists were among the senior management of the municipal county.

The results of the project showed the panelists to agree on the importance of the wellbeing program and its content and duration, the experts' knowledge and what improves the wellbeing program. Dissenting views on the panel were about the framework, providing premises, resources and management.

From the panelists' responses proposals for action were formulated for the group that develops the wellbeing program and for the senior management. Proposals for measures were amongst other things the involvement of the residents in the wellbeing program, the relationship between strategic leadership and the program and its productivity.

Key words: welfare policy, welfare, the Delphi-method, predicting the future

# SISÄLLYS

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

1	JOHDANTO	4
2	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	6
2.1	Kunnallishallinnon uudistaminen ja ohjelmatyö	6
2.2	Kunnissa toteutettavan ohjelmatyön määritelmä ja tehtävä	7
2.3	Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio	9
2.4	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite	11
3	TULEVAISUUDEN HYVINVOINTIOHJELMATYÖ	12
3.1	Hyvinvointiohjelmatyötä ohjaava lainsäädäntö	12
3.2	Hyvinvointi ohjelmatyön sisältönä	14
3.3	Tulevaisuuden ennakointi ja heikot signaalit	19
3.4	Megatrendit ja ohjelmatyön tulevaisuus	22
3.5	Hyvinvointiohjelmatyön johtaminen tulevaisuudessa	23
3.6	Hyvinvointiohjelmatyön asiantuntijoiden osaaminen tulevaisuudessa	28
3.7	Tulevaisuuden kunta hyvinvointiohjelmatyön toteuttajana	30
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN	34
4.1	Kehittämishankkeen prosessi	34
4.2	Hyvinvointiohjelmatyön arviointiryhmä	36
5	DELFOI-MENETELMÄ TIEDONHANKINNAN VÄLINEENÄ	37
5.1	Delfoi-menetelmä	37
5.2	Panelistien valinta ja Delfoi-prosessi	38
5.3	Delfoi-kyselyn ensimmäinen kierros	41
5.4	Delfoi-kyselyn ensimmäisen kierroksen tulosten analysointi	45
5.5	Delfoi-kyselyn toinen kierros	47
5.6	Delfoi-kyselyn toisen kierroksen tulosten analysointi	50
6	DELFOI-KYSELYN TULOKSET	53
6.1	Hyvinvointiohjelmatyön tehtävä ja sisältö vuonna 2018	53
6.2	Hyvinvointiohjelmatyön prosessi vuonna 2018	55
6.3	Hyvinvointiohjelmatyö ja strateginen johtaminen vuonna	

	2018	56
6.4	Hyvinvointiohjelmatyöhön osallistuvien osaaminen vuonna 2018	60
7	TULEVAISUUDEN HYVINVOINTIOHJELMATYÖ VANTAALLA	62
8	POHDINTA	66
8.1	Prosessin arviointi	66
8.2	Kehittämishankkeen luotettavuus ja eettisyys	69
8.3	Johtopäätökset ja jatkokehittämisaiheet	73
	LÄHTEET	78
	LIITTEET	98

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

KUVIO 1. Ohjelmatyö osana strategiatyötä

KUVIO 2. Hyvinvointiohjelman alustava rakenne

KUVIO 3. Megatrendin, trendien ja heikkojen signaalien liittyminen toisiinsa

KUVIO 4. Jatkuva strategiaprosessi

KUVIO 5. Ohjelmajohtamisen prosessi

KUVIO 6. Kehittämishankkeen eteneminen prosessimaisesti

KUVIO 7. Delfoi-prosessi kehittämishankkeessa

KUVIO 8. Delfoi-kyselyn sisältöalueet

KUVIO 9. Esimerkki 1. kierroksen kysymysten vastausten luokittelusta

KUVIO 10. Esimerkki 1. kierroksen kysymysten vastausten muuntumisesta väittämiksi kyselyn toiselle kierrokselle

KUVIO 11. Esimerkki 1. kierroksen kysymysten vastausten muuntumisesta väittämiksi kyselyn toiselle kierrokselle

KUVIO 12. Heikkojen signaalien hyödyntämisen prosessi

KUVIO 13. Hyvinvointiohjelmatyön tehtävä – Delfoi-panelistien konsensus ja heikot signaalit

KUVIO 14. Hyvinvointiohjelmatyön sisältö – Delfoi-panelistien konsensus ja heikot signaalit

KUVIO 15. Hyvinvointiohjelmatyön raamit – Delfoi-panelistien konsensus ja heikot signaalit

KUVIO 16. Hyvinvointiohjelmatyön prosessi – Delfoi-panelistien konsensus ja heikot signaalit

KUVIO 17. Hyvinvointiohjelmatyön kesto – Delfoi-panelistien konsensus ja heikot signaalit

KUVIO 18. Hyvinvointiohjelmatyön haasteet – Delfoi-panelistien konsensus ja heikot signaalit

KUVIO 19. Hyvinvointiohjelmatyön resurssit tulevaisuudessa – Delfoi-panelistien konsensus ja heikot signaalit

KUVIO 20. Hyvinvointiohjelmatyötä edistävät asiat – Delfoi-panelistien konsensus ja heikot signaalit

KUVIO 21. Hyvinvointiohjelmatyöstä viestiminen – Delfoi-panelistien konsensus ja heikot signaalit

KUVIO 22. Hyvinvointiohjelmatyön johtaminen ja yhteys kaupungin strategiaan, toimintaan ja taloudensuunnitteluun – Delfoi-panelistien konsensus ja heikot signaalit

KUVIO 23. Hyvinvointiohjelmatyön merkitys asioiden edistäjänä – Delfoi-panelistien konsensus ja heikot signaalit

KUVIO 24. Asiantuntijoiden osaaminen – Delfoi-panelistien konsensus ja heikot signaalit

TAULUKKO 1. Tiedonhankinta Delfoi-kyselyn avulla

TAULUKKO 2. Toisen kierroksen väittämien tulosten analysointi

TAULUKKO 3. Hyvinvointiohjelmatyön toimenpide-ehdotukset

## 1 JOHDANTO

Tulevaisuutta ei voi ennustaa, mutta sitä voi ennakoida ja siihen voi varautua. Ennakointi on aina tavoitteellista toimintaa, joka organisaatioissa edellyttää johdon toimintaa. (Kamppinen, Malaska & Kuusi 2002, 19–20; Kai-vo-Oja 2010, 53.) Tulevaisuutta pohdittaessa organisaatioiden on hahmotettava kokonaisuuksia ja hitaasti eteneviä muutoksia. Päätöksiä tehdään usein epävarmuudessa, koska toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Tulevaisuuden kannalta näillä valinnoilla ja ennakoinnilla on kuitenkin suuri merkitys. Kestävän hyvinvoinnin turvaamiseksi organisaatioiden tulee huolehtia muun muassa ennakoivista ja yhdenvertaisista palveluista. (Sitra 2015, 1–2, 10.) Organisaatiolla on usein strategioita ja visioita tulevaisuudesta, mutta mahdollisia muutosten vaikutuksia ei juurikaan pohdita (Pikkanen 2014). Ennakoinnin onnistuminen mitataan kuitenkin sillä, miten se vaikuttaa organisaation päätöksentekoon (Hakkarainen 2016).

Ennakointiosaamista tarvitaan erityisesti johtamisessa, mutta myös palveluissa. Yksi keino kehittää palveluita on hallinnon purkamisen ja asioiden johtaminen uudella tavalla (Roininen 2012, 45). Tulevaisuudessa tulee yhä enemmän ottaa toimintaan mukaan eri toimialat ja tehdä yhteistyötä integroidusti (Hellström & Kosonen 2016, 26, 32). Jatkuvässä muutoksessa organisaatioilla onkin tarve etsiä erilaisia vuorovaikutukseen ja verkottumiseen pohjautuvia rakenteita (Alasoini 2007, 402; Alasoini 2008, 35). Tällaisena rakenteena voi toimia monialainen ohjelmatyö, jossa ohjelmia voidaan johtaa esimerkiksi vuorotellen eri toimialoilta käsin. Ohjelmajohtamisen avulla halutaan parantaa eri hallintorajojen yli menevää yhteistyötä ja tehostaa muun muassa strategisten tavoitteiden toteutumista (Valtioneuvoston kanslia 2006, 53). Palveluiden kehittäminen ei voi rajoittua kuitenkaan pelkästään asiantuntijoihin, vaan tarvitaan laajempaa asiantuntemusta sekä kuntalaisten äänen kuulemistä (Heinämäki 2012, 29).

Hyvinvointiohjelmatyön tarkoitus on tehostaa toimintaa ja edistää kuntalain (410/2015, 43§) mukaisesti kunnan asukkaiden hyvinvointia, joka on ollut kuntien vastuulla jo 1800-luvun puolivälistä alkaen (Ståhl & Rimpelä 2010, 133). Kuntien vastuuta hyvinvoinnista lisättiin jo aiemmin 1990-luvun alus-



sa hallinnon muutoksen myötä. Tällöin valtion ohjausta sosiaali- ja terveydenhuollossa purettiin ja kuntalaissa (365/1995, 1§) määriteltiin hyvinvoinnin edistäminen kunnan tehtäväksi (Perttilä, Soili, Koskinen & Rimpilä 2004, 7–8). Samalla normiohjauksesta siirryttiin informaatio-ohjaukseen, jolla tarkoitetaan tietoa, joka vaikuttaa ohjattavan tahon toimintaan. Informaatio-ohjausta toteutetaan muun muassa tavoite- ja toiminta-ohjelmien avulla uuden julkisjohtamisen (new public management) hengessä. (Mikola & Kesänen 2007, 10; Jokinen 2013, 23.)

Tämän kehittämishankkeen tavoitteeksi määrittyi kaupunkitasoisen hyvinvointiohjelmatyön kehittäminen tuottamalla toimenpide-ehdotuksia tulevaisuuden hyvinvointiohjelmatyön mallin kehittämiseksi. Kehittämishankkeen avulla hahmotetaan Vantaan hyvinvointiohjelmatyötä tulevaisuudessa, kehitetään sitä organisaation johtamisen välineenä ja edistetään kuntalaisten hyvinvointia. Tässä kehittämishankkeessa hyvinvointiohjelmalla tarkoitetaan strategista kuntalaisten hyvinvointia edistävää työtä, jonka alla on erilaisia toimenpidesuunnitelmia ja projekteja. Hyvinvointiohjelmatyökäsitteen rinnalla käytetään nimityksiä ohjelma tai ohjelmatyö.

Kehittämishankkeen tiedonhankintamenetelmäksi valikoitui Delfoi-tekniikka (Delphi-method), jonka avulla on mahdollista tehdä tulevaisuuden liittyviä valintoja ja ratkaisuja. Delfoi-menetelmä tarjoaa mahdollisuuden tuoda esille useita eri tulevaisuuden vaihtoehtoja yhden tulevaisuuden sijaan. Delfoi-paneelia voidaan hyödyntää esimerkiksi muutoksen käynnistäjänä. (Vainio 2009, 123–124.) Kehittämishanke toteutettiin kaksivaiheisella Delfoi-kyselyllä. Kyselyn ensimmäinen kierros koostui avoimista kysymyksistä ja kyselyn toinen kierros ensimmäisen kierroksen kysymyksistä johdetuista väittämistä. Kyselyyn valitut vastaajat olivat Vantaan kaupungin ylimpää johtoa.

## 2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

Kehittämishankkeen taustalla ovat yleiset kunnallishallinnon muutokset, joilla halutaan parantaa palveluiden laatua ja tehostaa kuntien toimintaa. Tässä luvussa tuodaan esille yleisesti ohjelmatyön syntyyn vaikuttaneet tekijät, määritellään kunnallisen ohjelmatyön käsite ja tehtävä sekä esitellään Vantaalle suunnitellun hyvinvointiohjelmatyön rakenne, jossa on haluttu yhdistää aiemmin erilliset ohjelmat ja suunnitelmat yhdeksi yhtenäiseksi strategiseksi hyvinvointiohjelmatyön kokonaisuudeksi, jonka alla on erillisiä toimenpidesuunnitelmia. Lisäksi esitellään kehittämishankkeen taustaorganisaatio sekä kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite.

### 2.1 Kunnallishallinnon uudistaminen ja ohjelmatyö

Kunnallishallinnon muutokset ovat johtaneet nykyiseen ohjelmalliseen työtapaan. Kehitys sai alkunsa vuoden 1988 vapaakuntakokeilusta, ja se jatkui myöhemmin 1990-luvulla New Public Management-tapaisilla uudistuksilla, joista kunta- ja palvelurakennemuutos ns. Paras-hanke on tähän mennessä suurin rakenteisiin ja palveluihin vaikuttanut uudistus. (Haveri, Majoinen & Jäntti 2009, 27–28; Filpus 2016.) Kunnallishallinnon uudistamisen tarpeet ovat liittyneet yleisesti palveluiden laadun, saatavuuden ja tehokkuuden vaatimukseen (Rekonen 2007, 173; Jänismäki 2008, 33). Suomen hallinnollisten uudistusten tausta juontaa juurensa usein muiden Euroopan maiden uudistustyöhön (af Ursin & Vartola 2015, 100).

Toimintaympäristön muutoksista johtuen kunnallishallinnon kehitys on ollut 2000-luvulla aiempaa monisyisempää ja nopeampoisempaa. Ennen ohjelmajohtamisen aikakautta 1970-luvulla ja 1980-luvulla hallinto oli keskitettyä. Kunnille annettiin toimintaan yksityiskohtaisia säädöksiä ja kunnallishallinto oli normitettua. Hallinnonuudistukset ja johtamiskulttuurin muutos ovat vähentäneet valtion ohjausta kuntiin. Suorasta normiohjauksesta siirryttiin informaatio-ohjaukseen. Vuoden 1993 rahoitus- ja valtionosuusjärjestelmän muutos ja kuntalaki vuodelta 1995 (17.3.1995/365) antoivat kunnille enemmän vapautta suoriutua lakisääteisistä tehtävistään. Sa-

manaikaisesti kunnat kuitenkin taistelivat laman ja erityisvaltionosuuksien poistumisen kanssa. (Heinämäki 2012, 17.)

Yleisesti voidaan todeta, että 1980-luvulla rakennettiin hyvinvointivaltiota, 1990-luvulla pyrittiin turvaamaan hyvinvointia ja 2000-luvulla kansalaisten hyvinvointiin on haluttu vaikuttaa eri toimijatahojen kautta. Keskushallinnon uudistuksen myötä 2000-luvulla otettiin käyttöön ohjelmajohtaminen. Ohjelmajohtamisella on haluttu vaikuttaa taloudelliseen ohjaukseen ja vaikuttamisen kehittämiseen. Näin voidaan puhua ohjelmallisesta toimintatavasta, johon kuuluvat toimeenpano-ohjelmat, ohjelmat, strategiat ja linjat. (Heinämäki 2012, 59.)

Tällä hetkellä hyvinvointiohjelmatyöhön vaikuttava suurin muutos liittyy sosiaali- ja terveydenhuollon uuteen hallintomalliin, joka astuu voimaan 1.9.2019. Tämä tarkoittaa sitä, että Suomessa on 18:ta maakuntaa, joissa järjestetään alueen terveys- ja sosiaalipalvelut. Käytännössä uudistus tarkoittaa sitä, että maakunta järjestää sosiaali- ja terveyspalvelut (myöhemmin sote-palvelut) itse tai se voi käyttää yksityisen tai kolmannen sektorin palveluita, jotka tuottavat sote-palvelut kunnan sijaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö & Valtiovarainministeriö 2016; Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2016a; Pöysti, Pekurinen & Seppälä 2016, 22.) Tämän uudistuksen myötä kunnille tulee yhä enemmän muun muassa sopimuksia, joiden määrän lisääntyminen tulee vaikuttamaan palveluiden tuottamiseen ja koordinointiin (Rekonen 2007, 172).

## 2.2 Kunnissa toteutettavan ohjelmatyön määritelmä ja tehtävä

Ohjelma-käsite on verrattain laaja ja sillä voidaan viitata tietokoneohjelmiin, koulutus- ja tutkimusohjelmiin, poliittisiin ohjelmiin, kehittämisohjelmiin, radio- ja tv-ohjelmiin sekä tapahtumien ohjelmiin. Ohjelmia on yhteiskunnan eri osa-alueilla: opetuksessa, sosiaali- ja terveydenhuollossa ja ympäristöalalla. (Heinämäki 2012, 25.) Ohjelmat voivat olla luonteeltaan strategisia, politiikkaohjelmia, sisäisiä kehittämisohjelmia tai toimeenpano-ohjelmia (Mikola & Kesänen 2007, 13).

Ohjelmajulistuksia tai toimenpidesuunnitelmia kutsutaan joskus ohjelmiksi. Ohjelmia toteutetaan lisäksi projektien tai projekti- ja hankesalkkujen avulla, jolloin ohjelma toimii samantyylisten projektien koordinoijana ja yhteisen tavoitteen johtotähtenä. Projektit voivat näin saavuttaa erillisiä projekteja parempia hyötyjä ohjelmaohjauksen avulla. Projektit ovat tällöin vahvasti sidottu organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Pokki 2005, 3; Mikola & Kesänen 2007, 11–12, 67; Iivarinen 2016, 16).

Hillsonin (2008) mukaan ohjelmalla on tiettyjä piirteitä. Ohjelmia sovelletaan laajemmin, ne tuottavat strategisia etuja ja niiden tavoitteet ovat yksittäisiä projekteja laajemmat. Ohjelman tavoitteet ovatkin selkeästi strategisia. Ohjelman avulla voidaan ohjata tai uudistaa strategiaa. (Heinämäki 2012, 25–26.) Kunnassa voi olla samanaikaisesti käynnissä eritasoisia ohjelmia, jotka ohjaavat toimintaa. Ohjelmat voivat olla valtakunnallisia, alueellisia tai kuntatasoisia, jolloin niitä koordinoidaan kunnan- tai valtionhallinnossa. Kunnan tehtävänä on ohjelmien toimeenpano ja resursointi, johon kuuluvat ohjelmatyön toteuttamiseen osallistuvat henkilöt ja heidän asiantuntemuksensa, ohjelman kesto, taloudelliset resurssit, ohjelman organisaatio ja rahoituksen varmistaminen. (Alasoini 2007, 401.)

Ohjelmilla on omat tehtävänsä ja roolinsa. Esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämissuunnitelman (Kaste) tavoitteena oli palveluiden organisointi tehokkaasti ja asiakaslähtöisesti sekä eriarvoisuuden vähentäminen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012a, 18; Sosiaali- ja terveysministeriö 2012b, 10). Muita suuria kansallisia hyvinvointiin ja terveyteen liittyviä ohjelmia ovat olleet esimerkiksi Terveys 2015-kansanterveysohjelma, Kansallinen mielenterveys- ja päihdesuunnitelma 2009–2015, Kansallinen lihavuusohjelma 2012–2015 sekä Muutosta liikkeellä!-ohjelma (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016b; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016c). Näiden lisäksi kunnat tuottavat usein omia poikkihallinnollisuuteen liittyviä ohjelmia esimerkiksi turvallisuudesta ja terveyden edistämisestä. Ohjelmat voivat läpäistä koko toimijakentän, mikäli strateginen ohjaus on suoraviivaista eikä toimijajoukko ole erityisen heterogeeninen. (Määttä 2010, 243–245.)

Tasanko (2010, 96) on todennut, että ohjelmatyön keskeisiä tehtäviä on monialaisen yhteistyön ja palveluiden kehittäminen. Ohjelmien avulla voidaan koordinoita erilaisten tahojen osaamista, resursseja ja tavoitteita siten, että saadaan aikaan konkreettisia tuloksia, jotka mahdollistuvat vain yhteistyön avulla. Ohjelma voidaan nähdä ”koordinoiduksi yhteisen oppimisen foorumiksi”, jossa erilaiset toimijat saavuttavat yhteisen ymmärryksen ja muutoksen. Ohjelma toimii tällöin muuttuvien organisaatioiden hallinnan välineenä. Yhteistyökumppanit painottuvatkin usein ohjelman mukaan. (Pokki 2005, 3; Mikola & Kesänen 2007, 11–13, 67.) Parhaimmillaan ohjelmatyö tuo esille asioita, jotka eivät muuten saisi huomiota. Ohjelma voi olla esimerkiksi kuntapäätäjiiin nähden keino perustella resursointia. (Määttä 2007, 252.)

### 2.3 Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio

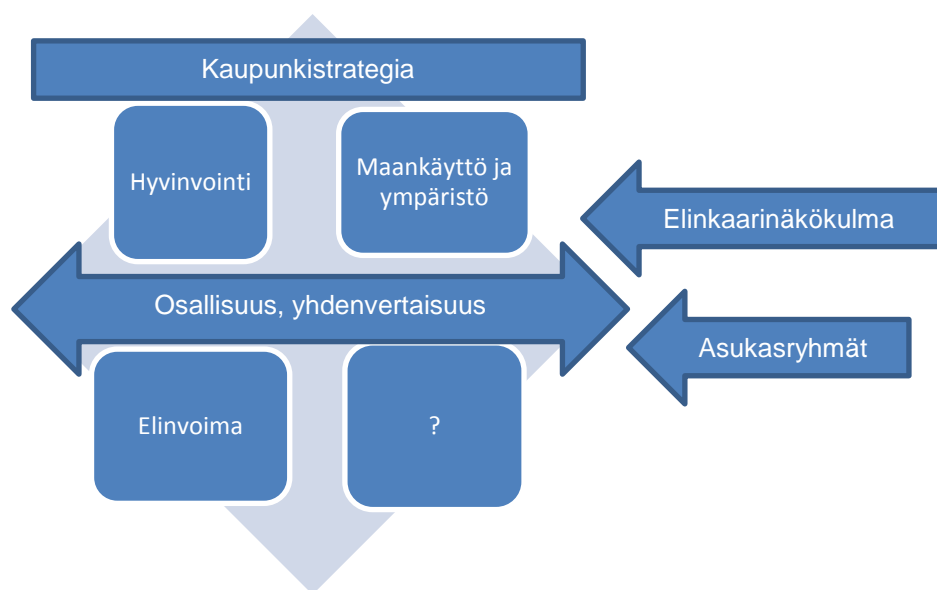
Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on Vantaan kaupunki. Vantaan kaupungin arvoja ovat innovatiivisuus, kestävä kehitys ja yhteisöllisyys. Kaupungin visiona on olla *”vakavarainen kansainvälinen kestävän kasvun keskus, jossa kaupunkia ja palveluiden laatua kehitetään yhdessä asukkaiden kanssa. Vantaa on asukkaille turvallinen kotikaupunki, yrityksille paras kumppani ja työntekijöille parhaiten johdettu kaupunki”*. (Vantaan kaupunki 2016a.)

Vantaan kaupunkia ja sen lähes 12 000 työntekijää johtavat kaupunginjohtaja ja viisi apulaiskaupunginjohtajaa. Organisaatio jakaantuu viiteen toimialaan; kaupunginjohtajan, sosiaali- ja terveydenhuollon, sivistystoimen, maankäytön, rakentamisen sekä ympäristön ja konserni- ja asukaspalveluiden toimialaan. Kaupunki omistaa lisäksi kolme liikelaitosta, joita ovat suun terveydenhuollon liikelaitos, Keski-Uudenmaan pelastuslaitos sekä Vantaan työterveysliikelaitos. (Vantaan kaupunki 2016b.)

Valtuustokauden strategian ja sitovien tavoitteiden valmistelua koordinoi taloussuunnittelu. Strategian sisällöt valmistellaan pääosin toimialoilla. Sen lisäksi toimialoilla tuotetaan erilaisia kehittämishankkeita (policy) ja

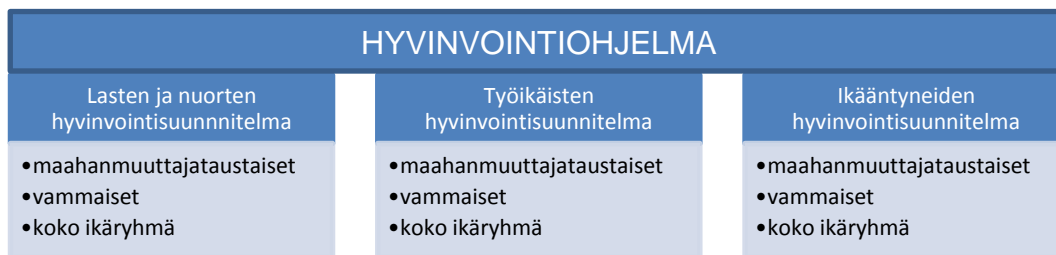
-suunnitelmia. Yhteensä erilaisia kaupungin strategiaan sisältyviä ohjelmia on tällä hetkellä kuusitoista kappaletta. Ohjelmien toteuttamisesta päätehtään kaupunkitason ja toimialatason strategiatyön yhteydessä. Osa kehittämisohjelmista ja -suunnitelmista viedään kaupunginhallitukselle ja valtuustolle tiedoksi. (Vantaan kaupunki 2013.)

Kuviossa yksi on esitetty hyvinvointiohjelmatyön sijoittuminen osaksi Vantaan kaupungin strategiatyötä uuden valtuustokauden alkaessa. Alustavaksi kaupunkitasoisiksi ohjelmiksi on hahmoteltu hyvinvointiohjelmaa, elinvoimaohjelmaa ja maankäytön ja ympäristön ohjelmaa sekä mahdollista neljättä ohjelmaa. Tämä kehittämishanke on osa hyvinvointiohjelmatyön kehittämistä, jolloin osa aiemmista ohjelmista sulautetaan yhdeksi hyvinvointiohjelmaksi. Hyvinvointiohjelmassa läpileikkaavia teemoja ovat osallisuus ja yhdenvertaisuus. Hyvinvointiohjelmatyössä huomioidaan lisäksi elinkaarinäkökulma sekä erilaiset asukasryhmät.



KUVIO 1. Ohjelmatyö osana strategiatyötä (mukaihen Ristimäki 2016a)

Hyvinvointiohjelmalla tarkoitetaan strategista kunnan hyvinvointityötä koordinoivaa ohjelmaa, joka sisältää erilaisia toimenpidesuunnitelmia ja projekteja. Ylempi johto on seminaarissaan 5.3.2015 linjannut hyvinvointiohjelmatyön rakenteen, mikä on kuvattu kuviossa 2.



KUVIO 2. Hyvinvointiohjelman alustava rakenne (Ristimäki 2016b)

Nykyisiä ohjelmia koordinoidaan eri tavalla. Osalla ohjelmista on oma ohjausryhmä, johto ja koordinaattori, joka huolehtii ohjelman suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista yhdessä ohjausryhmän sekä tulosyksiköiden kanssa. Joidenkin ohjelmien ohjausryhmänä toimii hyvinvointiryhmä HYRY, joka on Vantaan kaupungin ylisektorinen hyvinvointia edistävä työryhmä. (Vantaan kaupunki 2014.) Tällaisia hyvinvointiin liittyviä ohjelmia ovat esimerkiksi WAMPO ja HYVIS. Kehittämishankkeen tekijä työskentelee Vantaan kaupungilla sivistystoimessa aluepäällikkönä, ja on Vantaan lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma HYVIS-työryhmän jäsen.

#### 2.4 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Kehittämishankkeen *tarkoituksena* on kartoittaa tulevaisuudentutkimusmenetelmän avulla ohjelmatyön tulevaisuuden tarvetta, ja kehittää poikkihallinnollista ohjelmatyötä siten, että ohjelmatyö tukee paremmin kunnan strategisten päämäärien toteuttamista sekä edistää kuntalaisten hyvinvointia. Tulevaisuuden ennakoitua tehdään vuoteen 2018, jolloin seuraava valtuustokausi alkaa. Kehittämishankkeen *tavoitteena* on tuottaa toimenpide-ehdotuksia tulevaisuuden hyvinvointiohjelman mallin toteuttamiseksi, joka sisältää tämänhetkiset hyvinvointiin liittyvät ohjelmat.

Kehittämishanke etenee kehittämishankkeen lähtökohtien ja tulevaisuuden määrittelyn kautta tutkimusvaiheeseen, joka toteutetaan tulevaisuutta ennakoivalla Delfoi-menetelmällä. Ylimmän johdon vastausten perusteella muotoillaan tulevaisuuden hyvinvointiohjelmatyön suuntaviivat. Kehittämishankkeen prosessi kuvataan tarkemmin luvussa 4.1.

### 3 TULEVAISUUDEN HYVINVOINTIOHJELMATYÖ

Lainmukaista velvoitetta hyvinvointiohjelman laatimiselle kunnalla ei ole. Vantaalla tulevaisuuden hyvinvointiohjelma tulee sisältämään erillisiä ohjelmia ja suunnitelma, joiden taustalla on usein jokin laki tai ne liittyvät läheisesti johonkin lakiin. Hyvinvointiohjelmaan voidaan liittää myös kuntien velvoite tuottaa hyvinvointikertomus. Tässä luvussa on hahmotettu ohjelmatyöhön liittyvää lainsäädäntöä ja ohjelmatyötä hyvinvoinnin edistämisen välineenä. Tulevaisuuden hyvinvointiohjelmatyöhön liittyy myös tulevaisuuden ennakointi, jota ennakoidaan heikkojen signaalien ja megatrendien avulla. Lisäksi tässä luvussa tuodaan esille, millaista asiantuntijoiden osaaminen tulisi olla tulevaisuudessa ja millaisessa tulevaisuuden kunnassa hyvinvointiohjelmatyötä tullaan ennakkoinnin näkökulmasta toteuttamaan.

#### 3.1 Hyvinvointiohjelmatyötä ohjaava lainsäädäntö

Kunnalla ei lain mukaan tarvitse olla erillistä hyvinvointiohjelmaa. Kunnilla on kuitenkin lain mukaan velvollisuus laatia erilaisia suunnitelmia, jotka liittyvät hyvinvointiin. Osassa kuntia nämä lakisääteiset suunnitelmat onkin suoraan koottu yhteen yhteiseksi hyvinvointiohjelmaksi. Esimerkiksi lastensuojelulaki (417/2007) velvoittaa kuntaa laatimaan lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelman. Vantaalla tämä lakisääteinen, kuntatasoinen suunnitelma on nimeltään HYVIS. Sen tarkoituksena on edistää lapsiperheiden, lasten ja nuorten hyvinvointia. (Vantaan kaupunki 2013). Myös monikulttuurisuusohjelma sisältää kotouttamislain (2010/1386, 11§) velvoitteen kotouttamissuunnitelman laadinnasta.

Osassa nykyisiä suunnitelmia ja ohjelmia on huomioitu erilaisia lakeja, jotka eivät kuitenkaan ole velvoittavia. Nykyisistä ohjelmista esimerkiksi Lasten ja nuorten Vantaa II taustalla on nuorisolaki (72/2006, 8§) ja Suomen perustuslaki (731/1999, 6§). Muita tulevaisuuden hyvinvointiohjelmatyötä läheisesti sivuavia lakeja ovat esimerkiksi sosiaalihuoltolaki (1301/2014), kuntalaki (410/2015) ja laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista (980/2012). Hyvinvointioh-



jelmatyötä voivat määrittää myös erilaiset muut seikat, kuten hallituksen kärkihankkeet hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi ja kunnan hyvinvointikertomuksesta nousevat asiat.

Suurin lakimuutos, joka koskee kuntia tulevaisuudessa, on sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistamista koskeva lakiesitys vuodelta 2014 (HE 324/2014). Uudistuksella halutaan varmistaa palvelujen yhdenvertaisuus ja uudistaa kuntarakennetta siten, että väestöpohja on nykyistä laajempi. Tämä tarkoittaa sitä, että lähes kaikki sosiaali- ja terveyspuolen palvelut järjestetään muuten kuin kunnan palveluna, mutta hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen vastuu on sekä kunnalla että sote-alueella. Tämän lain tarkemmista vaikutuksista hyvinvointiohjelmatyöhön ei vielä osata sanoa.

Vantaan kaupungin hyvinvointityöryhmä HYRY on määritellyt tällä hetkellä tulevaisuuden hyvinvointiohjelmaan sisällytettäväksi monikulttuurisuus-, ikääntymispoliittisen ja -vammaispoliittiset ohjelmat, aikuisväestön hyvinvointisuunnitelman ja lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelman. Aiempi osallisuusmalli kulkee läpikulkevana teemana hyvinvointiohjelmatyössä. (Ristimäki 2016b). Osallisuudesta on määritelty esimerkiksi sosiaalihuoltolaissa (1301/2014) ja sen avulla halutaan muun muassa edistää asiakaslähtöisyyttä, osallisuutta ja parantaa eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Myös kuntalaki (410/2015) velvoittaa kuntia huomioimaan osallisuuden.

Nykyisen Vantaan ikääntymispoliittisen ohjelman (VIKSU) taustalla on laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista (980/2012). Tämän lain avulla halutaan tukea ikääntyneiden osallisuutta sekä mahdollisuutta vaikuttaa palveluiden toteuttamistapaan ja sisältöön. Vuoden 2013 lakimuutos velvoittaa kuntia tekemään ikääntyvien hyvinvointisuunnitelman (980/2012). Näiden lisäksi on olemassa sosiaali- ja terveysministeriön valmisteleva vammaispoliittinen ohjelma vuosille 2010–2015 sekä romanipoliittinen ohjelma (Sjöblom 2016; Sosiaali- ja terveysministeriö 2009), jotka sivuavat kaikkia ikäryhmiä.

Myös erilaiset muut sosiaali- ja terveysministeriön suositukset ja ohjelmat voivat vaikuttaa tulevaisuuden hyvinvointiohjelmatyön sisältöön. Näistä

yksi on Sipilän hallituksen kärkihanke eli Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma (LAPE), jolla halutaan kannustaa kuntia muun muassa lapsivaikutusten arviointiin ja uusiin tapoihin järjestää palveluita (Valtioneuvoston kanslia 2015; Sosiaali- ja terveysministeriö 2016a). Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma käynnistyy Vantaalla vuoden 2017 alussa. Lisäksi hyvinvointiohjelmatyössä on mahdollista huomioida erilaisia muita hyvinvointiin liittyviä teemoja. Esimerkiksi Kuntaliitto on kannustanut päättäjiä ja viranhaltijoita huomioimaan erilaiset ympäristöterveyden vaikutukset terveyteen sekä hyvinvointiin (Halonen 2016).

Hyvinvointiohjelmatyössä voidaan huomioida kuntien velvoite valmistella hyvinvointikertomus kerran valtuustokaudessa. Tämä velvoite pohjautuu terveydenhuoltolakiin (1326/2010, 12§). Hyvinvointikertomus toimii kunnassa arvioinnin, yhteisen suunnittelun ja hyvinvointijohtamisen työvälineenä. Hyvinvointikertomus painottuu hyvinvointiohjelmatyön näkökulmasta terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen, asiakaslähtöisyyteen ja eri toimijoiden väliseen yhteistyöhön. Hyvinvointikertomuksen tulee sisältää tietoa väestön terveydentilasta, väestön hyvinvoinnista ja palveluista sekä suunnitelman terveyden edistämiseksi. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2015a; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016d.) Hyvinvointikertomuksen avulla voidaan havaita palveluvajeita ja tunnistaa paremmin kuntalaisten tarpeet. Hyvinvointikertomuksen haasteena on kuitenkin järjestöjen ja kuntalaisten osallisuuden huomioiminen. (Eronen, Hakkarainen, Londén & Peltosalmi 2014, 86–87, 110–111.)

### 3.2 Hyvinvointi ohjelmatyön sisältönä

Hyvinvoinnin **käsite** on monisyinen. Hyvinvointi ja hyvinvoinnin tutkimus ovat määrittäneet käsitettä eri tavalla eri vuosikymmenien aikana. Esimerkiksi 1960- ja 1970-luvulla painottuivat elinolojen merkitys, 1980-luvulla elämäkerrat, 1990-luvulla talouden ja hyvinvoinnin yhteys ja 2000-luvulla koettu hyvinvointi. (Saari 2011, 33.) Allardtin (1976) klassisen hyvinvointiteorian mukaan hyvinvoinnin osatekijät ovat elintaso (having), itsensä toteuttaminen (being) ja yhteissuhteet (loving) (ks. Bardy 2009, 229–230;

Pessi & Seppänen 2011, 288; Forss & Vatula-Pimiä 2014, 21). Myös Ket-tunen (2008, 8) on todennut, että hyvinvointi määrittyy sosiaalisten, fyysis-ten ja psyykkisten tekijöiden kautta. Arkikielessä hyvinvointiin viitataan ajoittain kokemuksista ja elämyksistä puhuttaessa (Karvonen, Moisio & Simpura 2009, 20).

Hyvinvointi-käsite kattaa sekä yhteisöllisen että yksilöllisen hyvinvoinnin. Yksilöllinen hyvinvointi sisältää onnellisuuden, sosiaalisen pääoman, sosi-aaliset suhteet ja mahdollisuuden toteuttaa itseään. Yhteisölliseen hyvinvointiin liittyvät esimerkiksi toimeentulo, työllisyys ja elinolot. (Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2015b.) Hyvinvointi on kuitenkin ennen kaikkea subjektiivinen kokemus (Korpela 2010, 16, 24). Hyvinvointiin liitetään lisäksi vahvasti osallisuus, jolloin esimerkiksi työikäisten osallisuutta määrittää vahvasti työllisyys (Vaarama, Munkkila & Hannikainen-Ingman 2014, 35).

Hyvinvointia lähellä olevia käsitteitä ovat terveys ja elämänlaatu. Esimerkiksi Terveysten ja hyvinvoinnin laitos jakaa hyvinvoinnin elämänlaatuun tai koettuun hyvinvointiin, terveyteen ja materialistiseen hyvinvointiin. (Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2015; Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2016.) Maailman terveysjärjestö WHO:n määritelmän mukaan elämänlaatu on laaja-alainen käsite, johon vaikuttavat psyykinen ja fyysinen tila, sosiaali-set suhteet, ympäristön ja yksikön suhde ja henkilön autonomia. Elämänlaatu onkin arvo- ja kulttuurisidonnainen arvio omasta elämästä. (Vaara-ma, Siljander, Luoma & Meriläinen 2010, 128; Vaarama, Munkkila & Hanni-kainen-Ingman 2014, 20–22.) Wilkinson ja Pickett (2011, 24) määrittelevät elämänlaatuun kuuluvaksi onnellisuuden, joka on kulttuurisidonnaista. Myös Ervasti ja Saari (2011, 196) ovat tutkimuksessaan todenneet onnelli-suuden ja hyvinvoinnin yhteyden. Silti onnellisuus ei ole syrjäyttänyt toi-mintakyvyn ja resurssien merkitystä hyvinvoinnin lähteenä.

Elämänlaatu vaihtelee elämäntilanteiden ja elämäntien aikana (Vaara-ma, Moisio & Karvonen 2010, 279; Vaarama, Siljander, Luoma & Meriläi-nen 2010, 133). Suurin osa ihmisistä kokee elämänlaadun olevan hyvä toimintakyvyn ja terveyden osalta 80 ikävuoteen asti. Iäkkäiden elämänlaadussa korostuvat toimintakyky ja terveys. Elämänlaatu on myös sosiaa-

lisesti valikoivaa, ja elämänlaadun on todettu olevan parempi parempiosaisilla. Paras elämänlaatu on työssäkäyvillä, parisuhteessa elävillä ja perheellisillä. Työikäisten elämänlaatua heikentävät työkyvyttömyys, tuloköyhyys ja työttömyys. (Vaarama, Mukkila & Hannikainen-Ingman 2014, 20–21, 40–41.) Heikoin elämänlaatu on nuorilla työttömällä ja 80 vuotta täyttäneillä vanhuksilla (Vaarama, Moisio & Karvonen 2010, 279).

Hyvinvoinnin käsite on niin laaja, että **mittaaminen** keskitetään usein vain muutamaankeskeiseen indikaattoriin (Hoffrén ja Rättö 2011, 219). Hyvinvointia mitataan aiempaa enemmän elämänlaadulla, joka koostuu materiaalisesta hyvinvoinnista, terveydestä, mielekkästä tekemisestä, ihmissuhteista ja omanarvontunnosta (Kajanoja 2005). Hyvinvoinnin mittaamisessa korostuu subjektiivinen hyvinvointi ja sen merkitys. Subjektiivisuuteen liittyy ajatus siitä, että ihmiset itse ovat oman elämänsä asiantuntijoita. Objektiviiset tekijät ovat puolestaan numeerisesti mitattavia tekijöitä. (Lammi-Taskula, Karvonen & Ahlström 2009, 228; Hagfors & Kajanoja 2011, 183.)

Yhä enemmän hyvinvointiin liitetään ympäristöön liittyvät asiat. Yhdistyneet Kansakunnat käyttäekin mittaamisessa inhimillisen kehityksen indeksinä eli Human Development Index (HDI), jossa yhdistyvät bruttokansantuote, koulutus ja elinajanodote. Yhdistyneiden Kansakuntien tavoitteena on yhdistää elintaso ekologisesti kestävään talouteen ja sitä kautta korkeaan elämänlaatuun. (Hagfors & Kajanoja 2011, 182; Wilkinson & Pickett 2011, 247–248.) Yksi mittaamisen haasteista onkin se, että mittarit eivät mittaa taloudellisen tuotannon kielteisiä vaikutuksia esimerkiksi saastumista tai onnettomuuksia (Hoffrén ja Rättö 2011, 235–236).

Toisena haasteena mittaamisessa ovat mittareihin valitut tekijät ja mittarin kattavuus. Vanhat bruttokansantuotteeseen liitetyt hyvinvointi-indikaattorit ovatkin jäämässä taka-alalle, koska BKT-mittari jättää huomiotta tulevat sukupolvet, luonnonvarat ja ympäristön. Siksi muun muassa Maailmanpankki ja Yhdistyneet Kansakunnat ovat kehittäneet omia hyvinvointimittareita, jolloin vaihtoehtoisia mittareita käyttämällä saadaan uudenlaista tietoa ihmisten hyvinvoinnista. Hyvinvointia voidaan mitata esimerkiksi bruttokansantuotteen todellisilla säästöillä (GS), Aidon kehityksen indikaattoril-

la (Genuine Progress Indicator, GPI), Kestävän talouden hyvinvoinnin indeksillä (ISEW), Inhimillisen kehityksen indeksillä (HDI) ja ekologisella jalanjäljellä (EF). (Hoffrén ja Rättö 2011, 225, 229.)

On todettu, että hyvinvointi ei välttämättä lisäännny bruttokansantuotteen kasvaessa. Tämä havaittiin esimerkiksi Ranskassa, jossa talouskasvuun perustuvat mittarit todettiin harhaanjohtaviksi. Elämisen laatu saattaa jopa heiketä tulojen kasvusta huolimatta. (Kajanoja 2005.) Erilaisilla hyvinvoinnin hankkimisen edellytyksillä esimerkiksi koulutuksella ja aineellisella hyvinvoinnilla, kuten tuloilla, on kuitenkin todettu olevan yhteys hyvinvointiin (Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2015b). Japanissa ja Yhdysvalloissa tehtyjen tutkimuksien mukaan onnellisuuden taso ei ole lisääntynyt edes pitkällä aikavälillä tulojen kaksinkertaistuttua. Sen sijaan köyhissä maissa hyvinvointi lisääntyy talouskasvun myötä. Rikkaissa maissa onnellisuuteen löytyy usein muita syitä kuin talous. Tällöin korostuvat elämän merkityksellisyys ja ihmissuhteet. (Korpela 2010, 6; Ervasti & Saari 2011, 200; Wilkinson & Pickett 2011, 24.)

Hyvinvoinnin edistäminen ja mittaaminen kuuluvat kunnalle. Esimerkiksi sosiaalihuoltolaki (1301/2014, 9§) määrittelee, että lasten ja nuorten hyvinvoinnin seuraaminen ja edistäminen sekä epäkohtien poistaminen ovat kunnan tehtäviä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 16.) Terveystuoltolaki (1326/2010, 13§) puolestaan velvoittaa kunnat järjestämään terveysneuvontaa ja tukemaan kuntalaisten hyvinvointia ja terveyttä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 14). Sosiaali- ja terveysministeriön strategiassa korostetaan hyvinvoinnin edistämistä eri keinojen avulla. Tehokkain näistä keinoista on yhteistyö eri hallintokuntien välillä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 10.) Hyvinvointipolitiikalla pyritäänkin turvaamaan hyvä elämä ja hyvinvointi sekä vaikuttamaan valintoihin, jotka lisäävät tyytyväisyyttä ja onnellisuutta (Vaarama, Siljander, Luoma & Meriläinen 2010, 126, 143).

Suomea kutsutaan usein hyvinvointivaltioksi juuri hyvän sosiaaliturvan takia. Hyvinvointiyhteiskunnan palveluihin kuuluvat muun muassa sosiaalityö, kotipalvelu, lasten ja nuorten palvelut, vammaispalvelut, päihdepalvelut, toimeentulotuki ja vanhusten palvelut. (Österback 2011, 32–34.) Hy-

vinvointia tulee tukea jo varhaisessa vaiheessa ennen vakavien ongelmien ilmenemistä, koska terveyden ja hyvinvoinnin erot ilmenevät usein vasta pitkän ajan kuluessa (Paananen & Gissler 2014, 213–214). Esimerkiksi Finne-Soveri ym. (2010) huomasivat iäkkäiden henkilöiden kohdalla, että he hakeutuvat palveluiden pariin vasta myöhäisessä vaiheessa, jolloin joudutaan turvautumaan muun muassa erikoissairaanhoidon (Klavus 2010). Ennakoivia tukitoimenpiteitä onkin pyritty tuomaan esille Ikäihmistien palvelujen laatusuosituksella (Sosiaali- ja terveysministeriö & Kuntaliitto 2008).

Syrjäytyminen ja hyvinvointierot saattavat alkaa jo varhaisessa vaiheessa äidin vatsasta. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen kansallinen syntymäkohortti-tutkimuksessa 1987 on todettu, että huono-osaisuus ja sukupuolvelta toiselle perityt ongelmat ovat laaja ongelma. Esimerkiksi vanhempien koulutustaso ja taloudelliset ongelmat vaikuttavat lasten koulutustasoon, hyvinvointiin ja mielenterveyteen. Silti lapsuuden olosuhteet eivät määritä hyvinvointia aikuisuudessa. Hyvinvointi ei ole geneeissä tai ennalta määrättyä, mutta ympäristö voi vaikuttaa siihen, mihin suuntaan hyvinvoinnin kehitys lähtee. (Paananen & Gissler 2014, 208–211.)

Suomessa hyvinvointiin vaikuttavat Suomen väliluvun tasainen kasvaminen, maahanmuuttajat, ikääntyminen, taloudellinen hyvinvointi, varallisuus, asuminen, työllisyys, koulutus, terveys ja asuntokuntien rakenne, jolla viitataan yhden hengen talouksiin (Karvonen, Moisio & Simpura 2009, 20–27). Yhteiskunnan rakenteiden lisäksi hyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät. Näitä ovat muun muassa vapaaehtoistoiminnan yleisyys, hallinnon avoimuus ja demokraattisuus. Vielä näitäkin enemmän vaikuttavat vihreys, kulttuuri- ja vapaa-ajan toiminnot ja turvallisuus. (Raijas 2011, 254–255.) Ympäristö ja hyvinvoinnin luonne ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa, vaikka ekologisiin lähtökohtiin ei ole juurikaan kiinnitetty huomiota. Mannin (2009) mukaan ilmastonmuutokseen liittyvät asiat vaikuttavat hyvinvoinnin jakautumiseen merkittävästi. (Oksanen 2011, 314, 314, 330.)

### 3.3 Tulevaisuuden ennakointi ja heikot signaalit

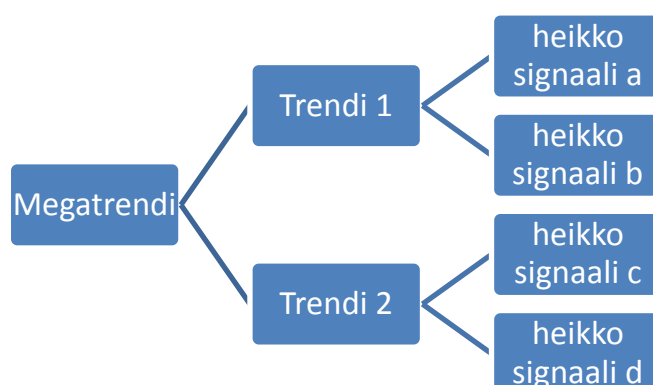
Tulevaisuutta on haluttu hahmottaa aina antiikin Kreikan ajoista alkaen. Tulevaisuuden ennusteita on tehty 1950-luvulta alkaen. Sen jälkeen 1980-luvulla apuvälineiksi ovat tulleet skenaariot ja 1990-luvulla strategiat. Nykyään tulevaisuuden ennakkoinnin työkaluina ovat heikot signaalit ja megatrendit. Tulevaisuudesta voidaan hankkia tietoa esimerkiksi trendianalyysien, asiantuntija-analyysien ja monivaihtoehtoisten analyysien avulla. (Metsämuuronen 2000, 52; Mannermaa 2004, 11, 42–43.) Julkishallinnossa haasteet ovat usein niin suuria, että niitä pystytään harvoin ratkaisemaan yhden budjetointi- tai vaalikauden aikana (Kaivo-Oja 2015, 174). Tämän vuoksi tulevaisuuden ennakkoinnilla pyritään erityisesti tuottamaan innovaatioita, ratkaisemaan mahdollisia ongelmia, lisäämään valinnanmahdollisuuksia päätöksenteossa ja laajentamaan näkemyksiä tulevaisuudesta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 81).

Heikkojen signaalien avulla voidaan ennakoida kauemmaksi kuin esimerkiksi skenaarioiden avulla. Heikot signaalit ovat yksi keino ennakoida toimintaympäristön nopeaa muutosta. (Mannermaa 2004, 130; Hiltunen 2013, 296; Vuorinen 2013, 119.) Ensimmäisen kerran heikkojen signaalien (weak signals) käsitettä käytti Ansoff vuonna 1975. Heikkoja signaaleja voidaan kutsua myös termeillä ”early warning indicator” ja ”emerging issue”. Heikkoja signaaleja voidaan määritellä monella eri tavalla. Ansoffin (1975) ensimmäinen määritelmä heikoista signaaleista oli määritellä ne mahdollisuuksiksi, uhiksi ja keskeneräisiksi kehityskuluiksi. (Mannermaa 2004, 113.)

Mannermaan (2004, 44–45, 113) mukaan heikko signaali voi olla katastrofaalinen ilmiö, jota ei voida hallita tai toisaalta myönteinen teknologinen innovaatio. Heikot signaalit voivat vahvistua ja niistä voi tulla myös trendi tai megatrendi. Coffman (2012) määrittelee heikot signaalit ideoiksi tai trendeiksi, jotka vaikuttavat toimintaympäristöön (Hiltunen 2012, 111). Hiltunen näkee heikot signaalit ”merkeiksi nousevasta asiasta” (emerging issue), josta voi tulla trendi tai ei. Heikkoja signaaleja ei kuitenkaan tulisi

rinnastaa hiljaisiin signaaleihin, koska ne liitetään usein hiljaiseen tietoon. (Hiltunen 2013, 296.)

Kuviossa 3 on kuvattu megatrendien, trendien ja heikkojen signaalien välinen yhteys. Heikot signaalit tarkoittavat uusia ilmiöitä ja megatrendit puolestaan pitkiä kehityskulkuja. Megatrendit ovat muutoksia, jotka pohjautuvat trendeihin. Trendit puolestaan ovat asioita, jotka koostuvat nousevista asioista, joita voidaan havaita heikkojen signaalien avulla. (Hiltunen 2012, 76.)



KUVIO 3. Megatrendin, trendin ja heikkojen signaalien liittyminen toisiinsa (Hiltunen 2012, 76)

Heikon signaalien yhteydessä on käyty keskustelua siitä, onko se merkki uudesta asiasta vai jo itsessään trendin alku. Hiltunen (2008) puhuuakin mieluummin tulevaisuusmerkistä. Tulevaisuusmerkki koostuu signaalista ja tulkinnasta ja nämä muodostavat yhdessä uuden asian. Nykyään puhe heikoista signaaleista onkin lisääntynyt niin paljon, että käsitettä ei aina tarkasti ymmärretä ja heikoiksi signaaleiksi esitetään kaikenlaisia havaintoja. (Hiltunen 2012, 112–115; Hiltunen 2013, 297.)

Heikot signaalit kestävät usein vain hetken, jolloin signaali joko voimistuu tai katoaa (Mannermaa 2004, 121). Silverin (2014, 150) mukaan heikkojen signaalien ongelmana on se, että ne saattavat olla näkyvillä, mutta niihin ei ehkä reagoida tarpeeksi ajoissa. Heikot signaalit ovatkin vihjeitä mahdollisuuksista tai varoitusmerkkejä. Yleensä heikot signaalit ovat ei-toistuvia ja ainutkertaisia asioita. Joskus ne ovat jopa kummajaisia, joista



voi kehittyä merkittäviä uudistuksia. (Mannermaa 2004, 117; Vuorinen 2013, 120.)

Joskus heikkojen signaalien löytäminen voi olla vaikeaa ja niitä tulisikin havainnoida tämän vuoksi ikään kuin ulkopuolelta. Heikoilla signaaleilla ei ole menneisyyttä, ne eivät ehkä ole olleet aiemmin olemassa tai ne eivät ole aikaisemmin olleet merkityksellisiä. (Mannermaa 2004, 113, 116.)

Heikko signaali on subjektiivinen käsite ja niiden huomaaminen edellyttää oivaltamista. Siksi signaalia tulisi etsiä oman toimintaympäristön ulkopuolelta. Joskus ilmiö tapahtuu niin hitaasti tai yleisellä tasolla, että siihen ei osata reagoida. Signaaleja etsittäessä tulisikin olla proaktiivinen. (Silván 2006, 18, 33.) Ajoittain heikkojen signaalien havaitsemista häiritsee kohina, jota voidaan erheellisesti luulla heikoksi signaaliksi. Kohinaa voi tuottaa esimerkiksi media. Myös toiset signaalit aiheuttavat kohinaa. (Stähle & Wilenius 2006, 67; Vuorinen 2013, 120; Silver 2014, 169.)

Organisaation strateginen johtaminen liitetään usein vahvoihin signaaleihin heikkojen signaalien sijaan. Nämä käsitteet erottaa toisistaan tiedon määrä. Heikkoa signaalia on usein vaikea hahmottaa ja havaita, koska tietoa on niin vähän. Heikko signaali näyttyy lisäksi eri ihmisille eri tavalla. Heikkoja signaaleja tulisin tarkastella laajemmin ja ymmärtää, millaisesta ilmiöstä tai mahdollisesta muutoksesta on kyse. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 136; Vuorinen 2013, 121.) Yksi signaali ei kerro vielä mitään, mutta useat samankaltaiset signaalit voivat viestiä uudesta trendistä. Signaalin voi tunnistaa esimerkiksi ihmisten reaktioista. (Hiltunen 2012, 108; Hiltunen 2013, 299.)

Heikkojen signaalien havaitseminen on välttämätöntä ylimmän johdon näkökulmasta, jotta nykystrategia voidaan toteuttaa ja jotta muutostarpeet havaitaan aiemmin (Silván 2006, 77). Vaikka tulevaisuudesta ei tiedettäisi mitään, niin silti tulee toimia niin kuin tietäisimme (Stähle & Wilenius 2006, 55). Heikkojen signaalien havaitseminen ja kokoaminen trendeiksi eivät tarkoita sitä, että niihin reagoidaan välittömästi. Olennaisempaa on pohtia niiden vaikutuksia organisaation tulevaisuuteen. (Mannermaa 2004; 124; Hiltunen 2013, 300.) Heikkojen signaalien havaitseminen onkin perusedel-

lytys innovatiivisuudelle (Mannermaa 2004, 122). Mikäli organisaatio on tottunut vahvoihin signaaleihin tai faktapohjaiseen johtamiseen, organisaation on vaikea tunnistaa heikkoja signaaleja. Jotta heikkoja signaaleja löydetään, organisaation tulee luoda systemaattinen kehittämisprosessi heikoille signaaleille, liittämään asia strategiseen toimintaan sekä tukea ja valtuuttaa työntekijät havainnoimaan heikkoja signaaleja. (Kamensky 2010, 169.)

Heikkoja signaaleja voidaan hyödyntää havainnoimalla sosiaalista mediaa, edelläkävijöitä ja taidetta systemaattisesti. Havaintoja tulisi kerätä mahdollisimman paljon ilman sensuuria. Tämän jälkeen havainnot voidaan ryhmitellä sen mukaan, ovatko ne uhka vai mahdollisuus. Tämän jälkeen signaaleja voidaan analysoida ja tehdä niistä päätelmiä. (Vuorinen 2013, 122–125.) Heikkojen signaalien analysoinnissa voidaan hyödyntää esimerkiksi Delfoi-tekniikkaa. Menetelmä mahdollistaa ”väärin” vastaamisen ja vastausten jatkokehittämisen. Organisaatio saa tällöin innovatiivisempia tuloksia, joita se voi hyödyntää esimerkiksi strategisessa suunnittelussa. (Hiltunen 2013, 300; Vuorinen 2013, 125–126.) Heikot signaalit ovatkin strategisen johtamisen työkaluja uuden luomiseen (Juuti & Luoma 2009, 97–99; Vuorinen 2013, 33).

### 3.4 Megatrendit ja ohjelmityön tulevaisuus

Megatrendit ovat suuria kehityslinjoja, joilla on suunta. Megatrendit voivat olla myös epätyypillisiä valtavirrasta poikkeavia ilmiöitä, jotka voivat olla toisilleen vastakkaisia. Ensimmäisen kerran megatrendi-käsitettä käytti Naisbitt vuonna 1982. (Mannermaa 2004, 44, 73; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 83.) Megatrendin erottaa heikoista signaaleista se, että megatrendeilla on suuri toteutumistodennäköisyys ja heikoilla signaaleilla puolestaan pieni. Molemmilla on suuria vaikutuksia. (Mannermaa 2004, 44, 73.)

Megatrendit ovat usein alussa epävarmoja ja epämääräisiä sekä vaikeasti hahmotettavia muutoksen alkuja. Megatrendi vahvistuu trendien myötä ja siitä tulee ajan myötä vallitseva ominaisuus. Tällaisia megatrendejä ovat olleet esimerkiksi internet ja facebook. (Kamppinen, Malaska & Kuusi

2002, 33; Vuorinen 2013, 120.) Megatrendit voivat olla pitkäkestoisia, mutta ne eivät ole ikuisia. Megatrendit voivatkin vaimeta ja muuttua ajan kuluessa. Megatrendit kuvaavat nykyhetkeä ja yleensä niiden maantieteellinen levinneisyys on laaja. (Hiltunen 2012, 78.) Nykyisten megatrendien jatkuessa ennakoidaan, että Euroopassa julkiset palvelut rappeutuvat, hyvinvointivaltiot murenevat, eriarvoisuus lisääntyy, väestö ikääntyy ja toimeentulon hankinnasta tulee epävarmempaa. (Coutard ym. 2014, 2.)

Tällä hetkellä hyvinvointiin ja terveyteen liittyviä megatrendejä ovat muun muassa yksilöllisyyden vahvistuminen, terveyden korostuminen, väestön ikärakenteen muutos, kaupungistuminen, kulttuurien sekoittuminen ja organisaatioiden verkottuminen. (Hiltunen 2012, 80.) Näiden lisäksi hyvinvointiin liittyviksi megatrendeiksi on liitetty teknologian käytön kasvu, luonnonvarojen väheneminen ja globaalitalous (Pohjola ym.) 2014, 7–8). Globaaleiksi megatrendeiksi voidaan määritellä teknilliskulttuurinen kehitys ja kaupungistuminen, resurssien rajallisuus ja väestönkehitys sekä ilmastomuutoksen aiheuttama epävarmuus. Nämä megatrendit myös nivoutuvat tiiviisti toisiinsa. (Kalenoja ym. 2014, 147.)

Megatrendien voidaan nähdä joko vahvistavan tai heikentävän hyvinvointia. Esimerkiksi teknologian käyttö tuo uusia työtapoja, mutta toisaalta laitteet eivät aina toimi toivotusti. Myös erilaiset yksilön hyvinvointia mittaavat sovellukset, jotka toisaalta tukevat yksilön omaa hyvinvointia, voivat johtaa yhteenkuuluvuuden kaventumiseen. (Pohjola ym. 2014, 8.) Megatrendeihin ei voi juurikaan vaikuttaa, mutta organisaation tulee osata tiedostaa ja tunnistaa niitä (Mannermaa 2004, 46, 74). Wilenius (2004) on todennut, että organisaation menestymisen ehtona on se, että megatrendeistä kyettään tekemään oikeat johtopäätökset (Inkinen 2010, 37).

### 3.5 Hyvinvointiohjelmatyön johtaminen tulevaisuudessa

Strateginen johtaminen on kehittynyt vuosien saatossa: pitkän aikavälin suunnittelua toteutettiin 1950-luvulla ja 1960-luvulla siirryttiin luovaan ajatteluun ja swot-analyysiin. Strategian käsite lanseerattiin 1970-luvulla ja strategisen johtamisen käsite 1980-luvulla. 1990-luvulla paneuduttiin stra-

tegian jalkauttamiseen tuloskortin tullessa työväliseksi. Strateginen ajattelu eli strategointi nousi näiden rinnalle 2000-luvulla. Tähän kuuluvat muun muassa tulevaisuuden näkeminen ja oman tulevaisuuden luominen. (Santalainen 2008, 22–24.)

Kreikankielinen sana *strategos* tarkoittaa strategiaa, ja sana on liittynyt sodankäynnin termistöön. Strategia voidaan jakaa kahteen osaan: kykyyn laatia strategia ja toisaalta kykyyn toteuttaa se. Strategia voidaan nähdä toimenpiteiden ja päätösten joukoksi, jonka avulla organisaatio voi menestyä tulevaisuudessa. (Silén 2006, 2006; Vuorinen 2013, 15, 20.) Strategian avulla pyritään tekemään asioita paremmin tai tehokkaammin, tekemään jotakin uutta tai erilaista. Strategia onkin välttämätön, jotta organisaatio näkee haasteet ja mahdollisuudet ja toiminta voidaan palauttaa tarvittaessa perusasioihin. Työntekijöille strategia luo johdonmukaisen tavan tehdä työtä ja organisaatiolle identiteetin. (Vuorinen 2013, 27–28.) Strategian tulee ilmaista toimenpiteet, keinot ja suuntaviivat, joilla tavoitteisiin päästään (Kamensky 2015, 24).

Strategiaa tulisi rakentaa erilaisten ympäristöanalyysien kautta. Yksi keino tähän on tulevaisuuden ennakointi eli heikkojen signaalien havainnointi ja megatrendien huomiointi. (Kamensky 2015, 52.) Jotta strategia saadaan toteutettua onnistuneesti, tulee miettiä sen jalkauttamista eri toimijoille ja miten se kullekin taholle tehdään eli millainen strategiaprosessi on. (Johnson ym. 2014, 515–516.) Strategiaprosessi motivoi johtoa ja henkilöstöä kulkemaan yhteistä tavoitetta kohden ja oppimaan jotakin uutta (Silvennoinen-Nuora, Lumojärvi & Sihvonen 2005, 67). Näsi ja Aunola (2002, 58) pitävätkin organisaation suurimpana haasteena strategian jalkauttamista ja strategiaprosessin onnistumista.

Parhaimmillaan strategiaprosessi mahdollistaa asioiden tekemisen yhdessä ja uusien näkökulmien löytämisen (Asikainen 2009, 144). Strategiaprosessi voi olla ylhäältä-alas johdettu, kollektiivinen tai vaikkapa visionääriprosessi (Mintzberg, Ahlstrand & Lampela 2005, 4–5). Strateginen johtaminen ei ole siis yhtenäinen prosessi, vaan se voi olla osa peräkkäisiä ja rinnakkaisia prosesseja. Nykyaikaisessa strategisessa prosessissa

vaiheet tiedetään etukäteen, mutta niiden järjestystä tai kestoja ei ole määritetty. Kuviossa 4 on kuvattu jatkuvan strategiaproessin malli Johnsonin, Whittingin & Scholesin (2011) mallia mukaillen:



KUVIO 4. Jatkuva strategiaproessi (Vuorinen 2013, 43–44)

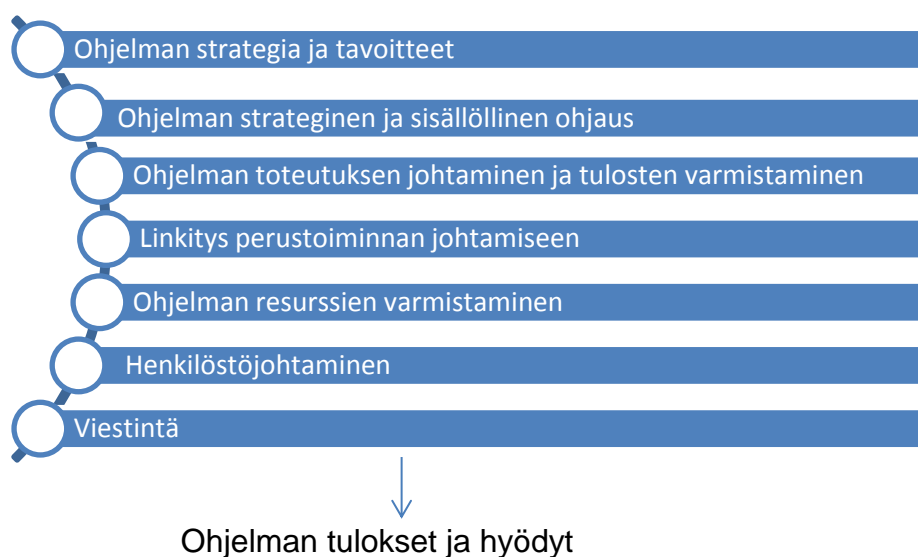
Kuntien tulee tulevaisuudessa yhä enemmän vastata erilaisiin haasteisiin, koska tuottavuutta, kilpailukykyä ja osaamista on edistettävä (Ollila 2009, 176–177). Yksi keino vastata tähän on strategia, jossa huomioidaan kuntalaisten hyvinvointi. Hyvinvointijohtamisen keskeisin väline kunnassa onkin kuntastrategia, jossa määritellään laajasti kunnan perustehtävät. Kuntastrategiassa tulee määritellä, miten kunta vahvistaa elinkeinoelämää, elinympäristöä ja yhteisöllisyyttä. Lisäksi tulee huomioida kunnan rooli palveluiden järjestäjänä ja moninaisena toimijana. (Kahelin & Kahelin 2016, 9.)

Hyvinvoinnin laajentunut käsite edellyttää uudenlaista johtamis- ja työskentelytapaa. Tämä tarkoittaa organisaatiota, jossa kunta johtaa ja koordinoi hyvinvoinnin kokonaisuutta eri tasoilla. Tällöin johtamisessa tulee huomioida paremmin kuntalaisten osallisuus, joka on nähty valtioneuvoston tulevaisuusselonteossa yhdeksi merkittäväksi hyvinvoinnin perustaksi (Valtioneuvoston kanslia 2013, 41). Lisäksi hyvinvointipalveluita tuottavien tahojen ja kunnan yhteistyösuhteiden hoitaminen kuuluvat johtamiseen. Toimialojen yhteinen työ korostuu aiempaa enemmän ja yhteisen näkemyksen saavuttaminen. Kunnan tulee toimia kuntalaisen edunvalvojana ja viestin viejänä. Jotta hyvinvointia ja hyvinvointiohjelmatyötä kyetään joh-

tamaan, se edellyttää hyvinvoinnin kokonaisuuden ja monimuotoisuuden hahmottamista. (Rahkonen 2009, 178.)

Euroopan unionin jäsenyyden myötä siirryttiin projekti- ja ohjelmakeskeiseen työtapaan, josta on tullut osa strategista johtamista (Vuorinen 2013, 15). Ohjelmia ja projekteja on niin paljon, että enää ei puhuta satunnaisesta toiminnasta, vaan arkipäivän toiminnasta, jolloin johdon tehtävänä on valvoa sitä, että resurssit käytetään oikein. Uusi toimintatapa on kuitenkin erityinen haaste arvioinnille, johtamiselle ja organisoinnille. (Rahkonen 2009, 227–228.) Ohjelmatyön haasteina ovat myös erityisesti tulosten hyödyntäminen ja vaikuttavuus sekä henkilöstöresurssien käyttö uuden osaamisen näkökulmasta (Mikola & Kesänen 2007, 15–17).

Ohjelmajohtamiseen sisältyvät ohjelman strateginen ja sisällöllinen ohjaus, yhteistyön kehittäminen ja johtaminen, toteutuksen organisointi, resursseista vastaaminen, tuloksellisuus, ohjelman hallinnointi, viestintä, tiedonhallinta ja henkilöstöjohtaminen. Ohjelmajohtamisen prosessissa tulee huolehtia ohjelman strategisesta ja sisällöllisestä johtamisesta, ohjelman johtamisesta ja tuloksista, varmistaa ohjelman yhteys perustoimintaan sekä huolehtia resursseista, viestinnästä ja henkilöstöjohtamisesta. (Mikola & Kesänen 2007, 10, 26–27.) Ohjelmajohtamisen prosessit voidaan kuvata kuvion 5 mukaisesti.



KUVIO 5. Ohjelmajohtamisen prosessi (Mikola & Kesänen 2007, 27)

Ohjelmajohtamisessa tulee määritellä vastuut, suunnitelmat, arviointi, raportointi ja suunnitteluprosessit. Näin varmistetaan organisaation strategian toteuttaminen. Parhaimmillaan ohjelmajohtaminen mahdollistaa erilaisten projektien paremman hallitsemisen sekä luo organisaatioon yhteistä toimintakulttuuria. (Mikola & Kesänen 2007, 15–17.) Ohjelmilla pyritään ratkomaan johtajuuden haasteita, ja samalla kokoamaan yhteen resursseja, osaamista ja uusia tapoja tehdä asioita. Ohjelmatyön lähtökohdat ovat ohjelman tavoitteissa ja organisaation strategiassa. (Mikola & Kesänen 2007, 10.)

Ohjelmajohtaminen voi olla ohjelmajoukon tai yhden ohjelman johtamista. Organisaation ohjelmajohtamiseen sisältyvät ohjelmien valinta ja ohjaus suhteessa resursseihin sekä tuloksellisuus ja ohjelmien hyödyntäminen. Ohjelmatyön rakenne voi olla sellainen, että siihen liittyy strategisia toimenpideohjelmia. Nämä ohjelmat toimivat tulevaisuudessa sillanrakentajina strategioiden ja toimenpiteiden välillä. Toimenpideohjelma koostuu tavoitteesta, toimenpiteistä, mittareista ja vastuusta. Tavoitteen tulisi mitata sitä, mitä aiotaan saavuttaa esimerkiksi hyötyä, olotilaa tai tulosta. Toimenpiteet tarkoittavat konkreettisia tehtäviä, joilla tuloksiin päästään, mittari sitä, kuinka hyvin tehdään ja vastuu puolestaan määrittää sitä, kuka on ensisijaisesti vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta. (Kamensky 2010, 59–60; Kamensky 2015, 71–72, 89.)

Strategisella ohjelmatyön johtamisella halutaan varmistaa oppiminen, hyvien käytänteiden jakaminen, voimavarojen yhdistäminen ja jaetun asiantuntijuuden edistäminen (Määttä 2007, 245–246). Yksittäisen ohjelman johtamisessa korostuvat kumppanuus- ja verkostojohtaminen, jossa luottamus mahdollistaa tehokkaan yhteistyön. Jatkossa tarvitaankin aiempaa enemmän kumppanuutta järjestöjen, oppilaitosten, yritysten ja toisten toimialojen välille. Johtamiselle tämä asettaa uusia haasteita, kun johtamisen tulee olla aiempaa enemmän poikkisektorista ja verkostomaista. (Mikola & Kesänen 2007, 7.) Johtaminen onkin vaihtumassa johtajuuteen. Esimiesalaistyyppinen johtajuus on väistymässä itsensä johtamisen ja verkostojen johtamisen tieltä. (Santalainen 2008, 25.)

### 3.6 Hyvinvointiohjelmatyön asiantuntijoiden osaaminen tulevaisuudessa

Tulevaisuudessa työnteon muutokseen ja sitä kautta asiantuntijoiden työhön vaikuttavia megatrendejä ovat urapolkujen muutos, työn haastavuuden lisääntyminen, työn tekemisen muutos, teknologian kehitys ja globalisaatio. Asiantuntijat tulevat tulevaisuudessa työskentelemään verkostomaisissa projektiorganisaatioissa, jotka määrittävät tavoitteiden ja työn mukaan. (Asp 2010, 16, 25, 73.) Tämä muuttaa johtamista. Uusi johtamiskäsitys perustuuikin ei-hierarkkisiin malleihin. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöillä on aiempaa enemmän valtaa, mutta vastuu on tiimeissä. Ylimmän johdon tehtäväksi jää valvoa vallan ja vastuun käyttöä sekä edustaa organisaatiota. (Wilenius 2015, 151.)

Kunta-alalla työskentelee tällä hetkellä enemmän suuria ikäluokkia kuin yksityisellä sektorilla. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle kunnat ovat mittavien haasteiden edessä. Toisaalta kunnan työntekijöiden koulutustaso, muutosvalmius ja innovatiivisuus voivat lisääntyä. Tämä mahdollistaa sen, että työnkuvat monipuolistuvat. Yksi keskeisimpiä haasteita on kuitenkin hiljaisen tiedon siirtäminen uusille työntekijöille, koska asiantuntijuus syntyy usein monien vuosien kuluessa. Siksi tulisi varmistaa, että asiantuntijat huolehtivat osaamisensa jakamisesta ja perehdyttävät esimerkiksi työuransa alussa olevia. Toinen suuri haaste on monialainen ja moniammatillinen työ, jotka edellyttävät kehittämistyötä ja prosesseista sopimista sekä dialogisuutta erilaisten työkuultuurien kohtaamiseen. Kolmantena haasteena ovat kulttuurinen sensitiivisyys ja kulttuurien välinen vuorovaikutus. (Halmeenmäki 2010, 11–14, 71–72; Katisko, Kolkka & Vuokila-Oikkonen 2014, 53–55, 71–72.)

Näiden lisäksi asiantuntija tarvitsee substanssiosaamista, sovelluskykyä ja suorituskkyä. Asiantuntija myös tiedostaa omat kehittämiskohteensa ja kehittää niitä jatkuvasti. Kapeimmillaan asiantuntijaosaaminen määritellään vain tiedoksi ja taidoksi. (Teräväinen 2015, 64.) Asiantuntijalla tulee olla halua, rohkeutta ja näkemystä. Myös teknis-taloudellis-sosiaalinen osaaminen, yksilö- ja joukkueosaaminen, ydiosaaminen, vuorovaikutusosaaminen ja osaamisen kehittäminen ovat välttämättömiä taitoja (Hyr-



käs 2009, 151, 158; Kamensky 2015, 19, 159–160.) Näistä keskeisin taito ovat vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutustaidot korostuvat kuntalaisten, yhteistyökumppaneiden ja muiden toimialojen kanssa toimiessa. (Kauppinen 2011, 101–102.)

Asiantuntija osaa myös hyödyntää palautteita, indikaattoreita, horisontaalista ja vertikaalista tietoa subjektiivisen tiedon sijaan. Asiantuntijan tulee osata toimia ns. avoimessa prosessissa, jolloin esimerkiksi valmistelutyössä tarjotaan useita eri vaihtoehtoja päättäjille yhden vaihtoehdon sijaan. (Kauppinen 2011, 101–102.) Asiantuntija onkin kuin yksityisyrittäjä, joka toimii erilaisissa verkostoissa ja ympäristöissä nopeasti suuntaa vaihtaen. Komonen (2015) on kiteyttänyt asian seuraavasti: *“Asiantuntijaksi kutsutaan henkilöä, joka tuntee perusteellisesti jonkin asian tai joukon asioita. Asiantuntemuksen ydin on kova tieto, mutta asiantuntija on myös asioita tunnusteleva, asioista tunteileva ja asioita intuitiivisesti kokeva. Asiantuntija on välillä asioita heikosti tunteva, mutta sitä hän ei mielellään myönnä. Asiantuntija on ollut perinteisesti asioita säilövä, mutta nykyaikainen asiantuntija on yhä enemmän myös asioita jakava.”*

Asiantuntijat työskentelevät tulevaisuudessa organisaatioissa, jotka ovat muuttuvia, matalia ja kansainvälisiä. Yhä useammin naiset johtavat työtä ja työntekijät ovat koulutetumpia. Pienten innovatiivisten tiimien merkitys kasvaa ja synergiaetuja syntyy verkostoissa. Myös työssä ja työstä oppiminen korostuvat, jolloin työntekijöiden vuorovaikutteinen osallisuus on mahdollistettava. (Juuti 2006, 235–236; Rahkonen 2009, 229.) Tässä strategialla on suuri merkitys: Yhteinen strateginen keskustelu on yksi tärkeimmistä keinoista osallistaa asiantuntijat organisaatioon (Huotari 2009, 182).

Joka kolmas työntekijä on sitä mieltä, että organisaatiossa ei ole varauduttu tulevaisuuteen (Komonen 2015). Ennakointiosaaminen voidaan nähdä osaksi ydinosaa, joka mahdollistaa tuloksellisen toiminnan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 82). Hyvinvointiohjelmatyöhön osallistuvien henkilöiden tulisikin kyetä havaitsemaan heikkoja signaaleja. Asiantuntijoilla pitäisi olla hyvä keskinäinen vuorovaikutus, jotta asioita voidaan proses-

soida ja signaaleja kyetään havaitsemaan. (Silván 2006, 67, 199, 212.) Usein heikkoja signaaleja ei huomata, koska ne eivät edusta nykyistä ajatustapaa, joten osa tiedosta suodattuu pois. Näitä suodattimia kutsutaan filttiereiksi ja ne voidaan jakaa tarkkailu-, mentaali- ja valtafilttiereihin. Siksi organisaation tulisi rekrytoida henkilöitä eri koulutustaustalla ja kannustaa tiedon jakamiseen. (Hiltunen 2012, 128–129.)

Organisaatiossa heikkoja signaaleja voidaan ennustaa hyödyntämällä asiantuntijoiden mielipiteitä ja osaamista (Hiltunen & Hiltunen 2014, 46). Heikkoja signaaleja tulisi kerätä, analysoida ja hyödyntää systemaattisesti. Keskeistä organisaatiolle on työkalujen helppokäyttöisyys, ennakointi osana perehdytystä, työntekijöiden motivointi ja palkitseminen sekä työkalun tavoitteellinen käyttäminen. Lisäksi tarvitaan johdon sitoutumista ja avoimuutta. (Hiltunen 2012, 129, 131–137; Hiltunen 2013, 300.) Toisaalta Mannermaa (2004, 118–119) on todennut, että asiantuntemus ei välttämättä johda heikkojen signaalien tunnistamiseen.

### 3.7 Tulevaisuuden kunta hyvinvointiohjelmatyön toteuttajana

Tulevaisuuden kunta on jatkuvassa muutoksessa, kun rakenteet ja palvelut uusiutuvat. Sjöholm (2016) näkee, että kunnalla on tulevaisuudessa erilaisia rooleja. Näitä ovat sivistys-, hyvinvointi-, osallisuus- ja yhteisörooli-, elinkeino- ja työllisyysrooli-, elinympäristörooli-, itsehallintorooli-, ja kehittäjä- ja kumppanirooli. Kunnan, maakunnan ja valtion roolit tulevat määrittymään eri tavalla, joka pakottaa miettimään myös vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä. Haastavinta tulevaisuudessa on erilaisten rajapintapalveluiden palveluiden sovittaminen sekä yhteisten rakenteiden luominen. (Sjöholm 2016.)

Valtiovarainministeriön taustaselvityksessä kunnan tärkeimmiksi tehtäviksi määriteltiin puolestaan hyvinvoinnin edistäminen ja elinvoiman kehittäminen. Lisäksi kunta on demokratian näyttämö ja työllisyyden hoitaja. (Aluekehittämisen konsulttitoimisto MDI 2016, 9.) Salkosalo (2015, 63–64) on taas luokitellut kunnan olevan hyvinvointityön verkostojen koordinaattori, hyvinvointipalveluiden tarjoaja tai hyvinvoinnin mahdollistaja. Osittain nä-

mä roolit olivat toisistaan riippuvaisia ja päällekkäisiä. Myös Jäntti (2016, 169, 176) on tutkimuksessaan jäsentänyt kunnan tehtäväksi hyvinvoinnin luomisen. Kunnan rooli on tällöin olla koordinoija, lainsäädännön toteuttaja, hyvinvoinnin edistäjä ja palveluiden järjestäjä. Kunnan tehtäväksi jääkin hyvinvoinnin edistäminen, kun taas maakunta huolehtii terveyden hoitamisesta. Samalla painopiste siirtyy ikäihmisistä lapsiin ja nuoriin. Hyvinvointia edistetään laajemmin muun muassa panostamalla vapaa-aikaan ja harrastamiseen. Myös sivistystoimen palveluilla on tulevaisuudessa suuri merkitys kuntalaisten hyvinvoinnille. (Aluekehittämisen konsulttitoimisto MDI 2016, 9–11.)

Tulevaisuuden kunnassa kaupunkilaiset voidaan nähdä kaupungin voimavarana, jotka kehittävät ja kasvattavat kaupunkia. Toinen, vaihtoehtoinen tulevaisuudenkuva on se, että kuntalaiset ovat vain palvelun tarvitsijoita tai käyttäjiä. (Vainionpää 2015, 21.) Kuntalaisten rooli palveluiden käyttäjänä muuttuu kuitenkin jatkuvasti eikä asiakasta enää koeta ketjun loppupisteenä, vaan palveluita kehitetään vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. (Wilenius 2015, 224.) Esimerkiksi Huhdan ja Patokosken (2013, 62, 68) tutkimuksessa kuntalaiset toivoivat tulevaisuudessa innovatiivisia ja räätälöityjä palveluita. Palveluilta toivottiin erityisesti asiakaslähtöisyyttä, toimivuutta ja joustavuutta. Lisäksi tukea toivottiin eri tahoilta eikä kuntaa enää nähty ainoana palveluntuottajana. Esimerkiksi jo nyt Posti ja kauppakeskukset tuottavat hoivapalveluita ulkoiluttamalla ikäihmisiä tai järjestämällä kauppakeskuskävelyitä. (ks. Espoon kaupunki 2014; Aamulehti 2016.)

Tulevaisuuden kuntalainen tulee asumaan kunnassa, jossa palvelut tuotetaan paljolti digitaalisesti, mutta myös vapaaehtoisvoimin ja yhteisöllisesti. Parhaimmillaan tämä tarkoittaa aiempaa yksilöllisempiä palveluja sekä palveluita, jotka eivät ole ajasta tai paikasta riippuvaisia. (Valtiovarainministeriö 2014, 21–22.) Tulevaisuudessa tullaan yhä enemmän toteuttamaan ratkaisuja asiakkaan kanssa yhdessä. Organisaatiolta tämä vaatii kiinnostusta, uteliaisuutta sekä monialaista yhteistyötä. Siksi tulisikin miettiä, miten ja mitä kehitetään. (Pohjola ym. 2014, 9.) Palveluiden kehittämiseen tarvitaan yhteistyötä julkisen sektorin, kiinteistönomistajien, kaupunkisuunnittelun ja yritysten välillä (Demos 2015, 76–77).

Tulevaisuudessa palvelun käyttäjien ja asiakkaiden elämäntilanteen merkitys korostuvat. Toisaalta kaivataan palvelujen uudistamista, joka perustuu tietoon. Tämä tarkoittaa sitä, että tarvitaan tietoa, mutta myös ymmärrystä siitä, millaisia tarpeita palveluiden käyttäjillä on. Yksilöllistyminen edellyttää uudenlaista tapaa tehdä ja myös ymmärrystä siitä, että valmista ratkaisua ei ole. (Pohjola ym. 2014, 7–8.) Usein ratkaisua haetaan sähköisten palveluiden kehittämisestä. Räisänen (2012) mukaan digitaalisia palveluita eivät olleet juurikaan käyttäneet alle 24-vuotiaat. Heistä yli 80 prosenttia ei ollut käyttänyt esimerkiksi kuntasivuja. Myös yli 65-vuotiaat kokivat sivujen käytön kielteisinä. Tämä johtui paljolti siitä, että kuntalaiset eivät olleet mukana kehitystyössä. Silti kuntalaiset olivat sitä mieltä, että sähköiset asiointipalvelut lisäävät osallisuutta. Tulevaisuuden haasteena onkin pohtia, miten saada asukkaat mukaan laajemmin palveluiden kehittämiseen. (Räisänen 2012, 71–73.)

Tulevaisuuden kuntalaisen uhkakuvana onkin se, että palveluprosessit eivät toimi ja kuntalainen jää vaille palveluita. Erityisesti lapset, nuoret, maahanmuuttajat, yksinäiset ja mielenterveyskuntoutujat tarvitsevat puolestapuhujia. Osallisuuden esteinä voivat olla muisti- ja kommunikaatio-ongelmat. Erityisesti sosiaalityössä on ensiarvoisen tärkeää, että asiakkaan ääni kuuluu. Siksi esimerkiksi kokemusasiantuntijoita tulisi käyttää laajemmin. (Katisko, Kolkka & Vuokila-Oikkonen 2014, 53–54.) Myös digitaalisia palveluita kehitettäessä on huomioitava asiakkaiden yhdenvertaisuus (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016b, 26.) Toisena uhkakuvana voi olla ympäristö. Yhä enemmän kuntalaisten hyvinvointiin vaikuttavat ympäristö ja ympäristön tila. Tulevaisuuden kuntalainen asuukin yhä useammin ympäristössä, joka on rakennettua. Kunnan toimijoiden tulisikin paremmin huomioida erilaisten ratkaisujen vaikutus ympäristöön. (Kinnunen 2013, 5–6.)

Tulevaisuudessa hyvinvointiohjelmatyö vantaankaltaisissa keskuskaupungeissa koskettaa matalan tulotason kuntalaisia. Myös lähiöiden polarisaatio saattaa kasvaa. (von Bruun & Kirvelä 2009, 8.) Kuntalainen on yhä useammin ikäihminen tai maahanmuuttajataustainen. Kuntalaisen läheisverkosto ei välttämättä koostu omasta perheestä, vaan erilaisista ryhmistä

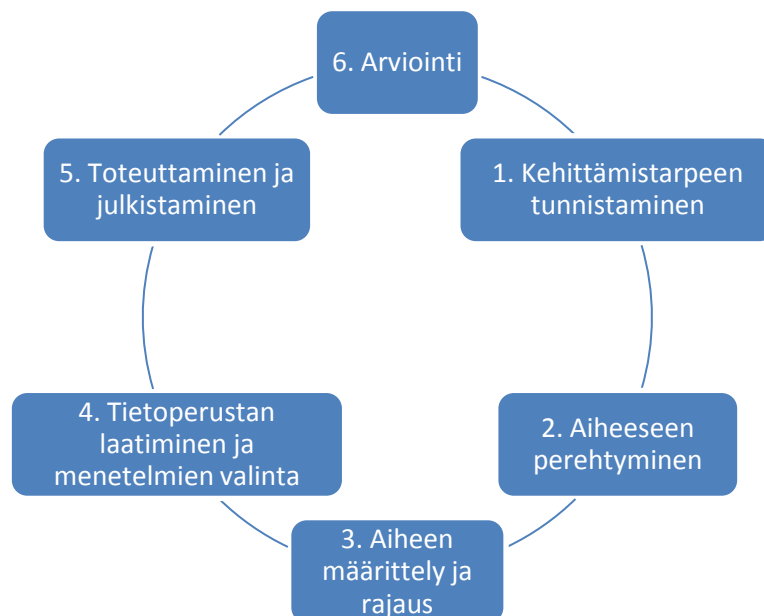
esimerkiksi naapureista. Virtuaalitodellisuus on yksi sosiaalinen ympäristö. Kunnassa on syrjäytyneitä yhä enemmän ja asiakkailta on enemmän erityistarpeita. Passiivisten kuntalaisten määrä lisääntyy. Keskeisimpiä muutostekijöitä ennustetaan sosiaali- ja terveysalan palvelujärjestelmässä olevan vuonna 2030 ikääntyneet, virtuaalimaailmassa elävät, pitkäaikaissairaat, maahanmuuttajat, terveys- ja sairaustietoiset, uudet syrjäytyneet ja yhden asian liikkeet. (Vuorenkoski & Konttinen 2008, 45.) Monikulttuurisuus ja kansainvälisyys tuovat suuria muutoksia nykyiseen järjestelmään asiakkaan näkökulmasta. Kansainvälisyys tuo mukanaan sen, että itse hoidostaan maksavat tulevat valitsemaan lääkärinsä eri puolilta maailmaa ja matkusteluun liitetään terveysterveystarpeita. (Etelä-Suomen Sanomat 2016.) Kaikki nämä haastavat hyvinvointiohjelmityksen sisältöjä, rakenteita ja tavoitteita.

## 4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa on kuvattu, miten kehittämishankkeen prosessi eteni Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden prosessia mukaillen. Hyvinvointiohjelmatyön kehittämiseen liittyi tiiviisti hyvinvointiohjelmatyön arviointiryhmä, joka toimi ohjausryhmän kaltaisesti. Ryhmä toimi ohjausryhmän kaltaisesti. Arviointiryhmän toiminnasta on kerrottu luvussa 4.2.

### 4.1 Kehittämishankkeen prosessi

Kehittämishanke eteni tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin mukaisesti. Kehittämistyö perustui muutostarpeeseen eli ohjelmatyön uudelleen toteuttamiseen tulevaisuudessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 22–23, 26.) Hyvinvointiohjelmatyötä lähdettiin systemaattisesti kehittämään vuonna 2015 Vantaan kaupungin apulaiskaupunginjohtajan toimeksiannon pohjalta. Kehittämishanke valikoitui osaksi hyvinvointiohjelmatyön kehittämistyötä. Kehittämishanke eteni kuvion 6 mukaisesti.



KUVIO 6. Kehittämishankkeen eteneminen prosessimaisesti (Mukaillen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 24)

Kehittämistyön prosessin ensimmäisessä vaiheessa **tunnistettiin kehittämistarve** ja tarkennettiin siihen liittyviä tekijöitä. Kehittämishankkeen taustalla on kaupunkitasoinen hyvinvointiryhmä HYRY, joka nimesi hyvinvointiohjelmien arviointityöryhmän kokouksessaan 29.9.2014. Ryhmän tehtävänä oli arvioida vantaalaisten hyvinvointiohjelmien sisältöä, tehdä kartoitus kuusikkokaupunkien ”strategisen tason” ohjelmatyöstä, kartoittaa ennakoivan dialogin avulla koordinaattoreiden ajatuksia ohjelmatyön toteutuksesta ja koota vertailutietoa eri osallisuus- ja hyvinvointiohjelmissa. (Vantaan kaupunki 2014.) Tulevaisuuden ohjelmatyön kehittäminen on osa hyvinvointiohjelmatyön arviointityöryhmän työtä. Idea kehittämishankkeen tekemisestä hyvinvointiohjelmatyöhön liittyen syntyi lasten ja nuorten hyvinvointiohjelman koordinaattorin kanssa käytyjen keskustelujen perusteella.

**Aiheeseen perehdyttiin** tietoa hankkimalla ja arvioimalla. Tässä kehittämishankkeessa tietoa toivat kokousten pöytäkirjat, työryhmän muistiot ja kokoukset, haastattelut ja kaupungin intranet. Lisäksi verkostokonsulttien ohjaama ennakoiva dialogi ns. hyvinvointiohjelmissä koordinoiville tahoille toi lisäymmärrystä asiaan. Dialogi toteutettiin 10.6.2015. Varsinainen **aihe määräytyi** tutkimusmenetelmän valinnan yhteydessä. Kehittämishanke **rajattiin** koskemaan ylimmän johdon ajatuksia tulevaisuuden hyvinvointiohjelmatyöstä ja sen kehittämisestä. Kehittämishankkeesta tehtiin erillinen suunnitelma ja yhteistyösopimus solmittiin syksyllä 2015. Hankesuunnitelmassa määriteltiin hankkeen aikataulu ja toimenpiteet.

Tulevaisuuden hyvinvointiohjelmatyötä on kehittämishankkeessa lähestytty ennakkoinnin (foresight) kautta. Ennakointiin kuuluu tulevaisuutta koskevan tiedon tuottaminen, jota tuotetaan yleensä päätöksenteon tueksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 38–40, 45–46.) **Kehittämismenetelmäksi** valittiin Delfoi-menetelmä, jonka avulla voidaan tehdä ennakkointia. Tiedon luotettavuus varmistettiin triangulaation avulla. Monimetodi-menetelmää (Multi Method) hyödynnettiin siten, että ensimmäinen kyselykierros oli ns. laadullinen kierros ja toisella kierroksella hyödynnettiin määrällistä tietoa keräävää Likert-asteikkoa. (Metsämuuronen 2009, 266.) Delfoi-prosessi on kuvattu tarkemmin kohdassa 5.2.

Kehittämishankkeen **tietoperustassa** on tuotu esille sekä ohjelmatyön lähtökohdat että vaatimukset tulevaisuuden ohjelmatyölle. Luvussa 7 on kuvattu tarkemmin tulevaisuuden hyvinvointiohjelmatyötä tulevaisuudessa. Hankkeen konkreettiseen tuotokseen kuuluvat Delfoi-kyselyn laadulliset ja määrälliset tulokset sekä niistä nousevat toimenpide-ehdotukset tulevaisuuden hyvinvointiohjelmatyön mallin kehittämiseksi.

Tulosten jakaminen on keskeinen osa kehittämisprosessia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 46). Delfoi-menetelmä mahdollisti sen, että tietoa jaettiin osallistujille kyselyiden välissä. Myös arviointityöryhmä käsitteli tuloksia ja oli mukana toisen kierroksen väittämien valmistelussa. Kehittämishankkeen tulokset esiteltiin 28.11.2016 hyvinvointiohjelmatyötä kehittämistä valmistelevalle työryhmälle, joka koostui eri toimialojen talous- ja hallintojohtajista.

Kehittämishankkeen tekijä arvioi kehittämisprosessin onnistumista muun muassa arvioimalla hankkeen eettisyyden ja luotettavuuden toteutumista sekä prosessin onnistumista yhdessä arviointityöryhmän kanssa. Kehittämishankkeen tuotoksien ja vaikuttavuuden arviointi jää tiedon käyttäjille eli työryhmille ja ylimmälle johdolle.

#### 4.2 Hyvinvointiohjelmatyön arviointityöryhmä

Hyvinvointiohjelmatyön arviointityöryhmä ei toiminut kehittämissankkeessa nimettynä ohjausryhmänä, mutta toimi sen kaltaisesti. Arviointityöryhmään kuuluivat lasten ja nuorten palveluiden koordinaattori, VIKSU:n koordinaattori ja strategia-asiantuntija taloussuunnittelusta. Lasten ja nuorten hyvinvointipalveluiden koordinaattori ja VIKSU:n koordinaattori suunnittelevat ja toimeenpaneavat kahta ikätasoista ohjelmaa. Vantaan taloussuunnittelu puolestaan koordinoi valtuustokauden strategian ja sitovien tavoitteiden valmistelua. Strategian sisällöt valmistellaan kuitenkin pääosin toimialoilla. Sen lisäksi toimialoilla tuotetaan erilaisia kehittämisohjelmia (policy) ja –suunnitelmia. (Vantaan kaupunki 2013.)



## 5 DELFOI-MENETELMÄ TIEDONHANKINNAN VÄLINEENÄ

Kehittämishankkeessa tiedonhankinnan välineenä toimi Delfoi-menetelmä. Aluksi on kuvattu Delfoi-menetelmä ja se, miten Delfoi-menetelmän avulla voidaan hankkia tietoa. Lisäksi on kerrottu panelistien valinnasta ja Delfoi-prosessin etenemisestä. Delfoi-prosessin ensimmäisellä kierroksella vastaajat vastasivat 17:ta avoimeen kysymykseen, joista etsittiin toisistaan poikkeavia vastauksia eli ns. heikkoja signaaleja. Ensimmäisen kierroksen vastaukset analysoitiin luokittelun avulla. Delfoi-kyselyn toinen kierros koostui ensimmäisen kierroksen vastauksista koostetuista väittämistä. Väittämässä hyödynnettiin 5-portaista Likert-asteikkoa.

### 5.1 Delfoi-menetelmä

Delfoi-menetelmän avulla voidaan saada esille heikkoja signaaleja. Menetelmä sopii käsitteellisten ja toimintaa rajaavien suuntaviivojen määrittelyyn. Delfoi-menetelmässä tutkija pyrkii kokoamaan yhteistä näkemystä asiantuntijoiden esittämistä näkemyksistä. Aina tuloksia ei ole järkevää tiivistää, vaan tuottaa argumentoituja kehittämissuhteita. (Metsämuuronen 2000, 53; Karppinen 2009, 29–30; Kuusi 2013, 251). Delfoi-paneelissa toimintaa ei pyritä ennustamaan, vaan miettimään tulevaisuuden kehitysmahdollisuuksia (Kuusi 2002, 213–214).

Delfoi-menetelmän avulla pyritään saamaan esille se tieto, jonka asiantuntijat tietävät, mutta jota ei ehkä vielä ole sanottu missään ääneen. Delfoi-menetelmän avulla kerätään tietoa asiantuntijoilta, ja ne lähetetään heille uudelleen arvioitavaksi. Näin voidaan hyödyntää kollektiivista asiantuntijuutta. Asiantuntijuus onkin monisyistä ja sen määrittely vaihtelee kontekstista riippuen. Hyvä asiantuntija kykenee refleктоimaan traditioita nykyhetken tuntemustaan hyödyntäen. (Metsämuuronen 2000, 53; Kuusi 2002, 214–215; Rubin 2002, 891; Karppinen 2009, 25, 27–28.)

Delfoi-menetelmässä tietoa ja mielipiteitä kerätään asiantuntijoilta kyselykierroksien avulla. Delfoissa on yleensä kaksi kierrosta. Kolmas kierros ei yleensä tuo kyselyyn mitään uutta (Valli 2015, 98). Metsämuuronen (2009,

309) on todennut, että iteraatiokertojen määränä kaksi on sopivin, koska kolmas kierros on usein aikaa vievä. Turoffin ja Linstonen (1975) mukaan Delfoi-menetelmä voi täydentää tai korvata työryhmiä. Argumentoivassa (Argument Delphi) Delfoi-tekniikassa ensimmäisen kierroksen voivat korvata esimerkiksi haastattelut. Tämän perusteella tutkija muotoilee topiceja, väitteitä tai näkökohtia, joiden avulla voidaan etsiä erilaisia näkökohtia tai ratkaisumalleja. (Kuusi 2002, 206.)

Kehittämishankkeen tiedonhankinnassa hyödynnettiin Metsämuurosen (2000) mallia, joka on kuvattu taulukossa 1.

1. Aihealueen rajaaminen ja kyselomakkeen muotoilu (pilottikysely)
2. Asiantuntijoiden valinta raatiin (perustelut, määrä, kokemus)
3. Ensimmäinen kierros (yksittäisten asiantuntijoiden tieto)
4. Yhteenveto panelisteille ensimmäisen kierroksen tuloksista
5. Toinen kierros (täsmentää mielipiteitä ja mahdollistaa kannan muuttamisen)
6. Tiedon kokoaminen, analysointi ja tiedon tarkentaminen
7. Tiedon lopullinen kokoaminen

TAULUKKO 1. Tiedonhankinta Delfoi-kyselyn avulla (Metsämuuronen 2000, 29)

## 5.2 Panelistien valinta ja Delfoi-prosessi

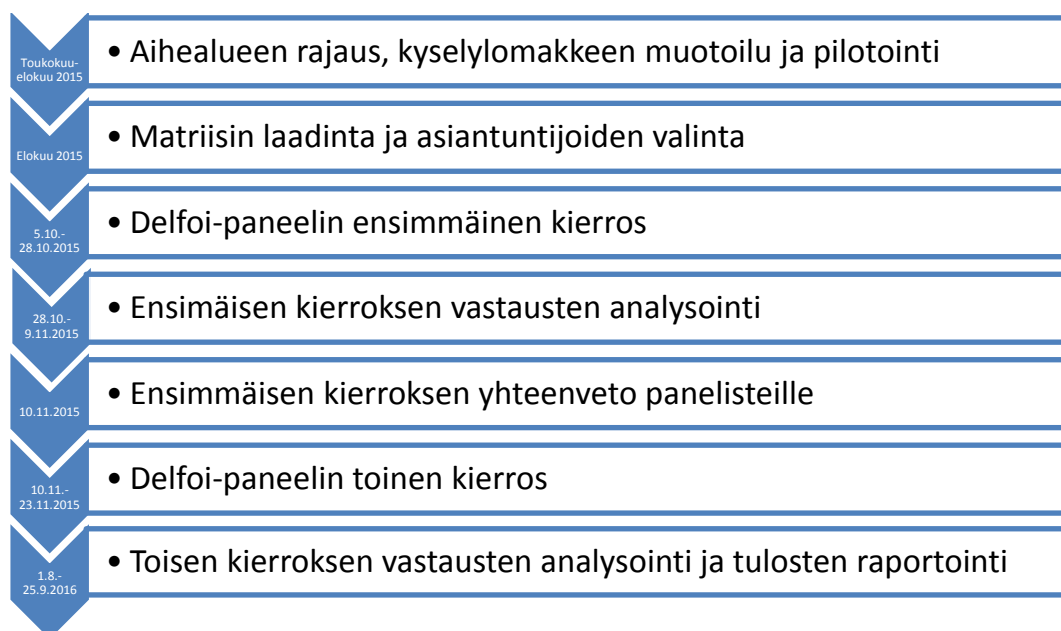
Delfoi-menetelmässä asiantuntijat ovat ”oraakkeleita”, koska oikeaa tietoa tulevaisuudesta ei ole (Kuusi 2002, 206; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 133; Kuusi 2013, 248). Delfoi-paneelissa määrää tärkeämpi on asiantuntijoiden laatu. Sopiva panelistien määrä on 15–20 henkilöä. (Kuusi 2013, 254.) Vastajat voidaan tarvittaessa jakaa kahteen ryhmään, mikäli panelisteja on paljon. Ensimmäinen ryhmä koostuu niistä vastaajista, jotka kykenevät argumentoimaan ja toinen ryhmä muista asiantuntijoista. (Kuusi 2002, 210.)

Panelistien asiantuntijuus voi olla vertikaalista (paljon tietoa vähästä) tai horisontaalista (hieman tietoa kaikesta). Erilaiset näkökulmat ja ihmiset

tuovat esille erilaisia heikkoja signaaleja ja hiljaista tietoa. Tulevaisuuden ennustamisessa tarvitaan erityisesti luovuutta ja mielikuvituksen käyttöä. Asiantuntijat voidaan valita erityisen matriisin avulla. Sama henkilö voi kuulua useaan matriisilohkoon. Raatiin tulisi kuulua sekä toimeenpanijoita että päättäjiä. (Kuusi 2002, 210, 217–218; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 134; Kuusi 2013, 256; Hiltunen & Hiltunen 2014, 46.)

Asiantuntijoilta ei edellytetä yksimielisyyttä, vaan perusteltuja näkemyksiä asioista. Asiantuntijat tuovat perustelujen kautta esille tulevaisuuden skenaarioita ja megatrendejä. Anonyymiyden avulla mielipiteitä voi esittää vapaasti. Se, että argumentointia voi tehdä nimettömästi, erottaa Delfoimenetelmän muista menetelmistä. Delfoimenetelmän hyvänä puolena on se, että vastaajien asema ei vaikuta vastaamiseen. Asiantuntijalla on mahdollisuus vaihtaa mielipidettä tai hän voi yksin olla eri mieltä asiasta tai hän voi tuottaa erilaista tietoa. Anonymiteetin haittapuolena voi olla se, että panelistin motiivia ei tunneta. (Kuusi 2002, 210–211, 219.)

Asiantuntijoiden mielipiteitä hyödyntävä Delfoi-prosessi eteni hankkeessa kuvion 7 mukaisesti:



KUVIO 7. Delfoi-prosessi kehittämishankkeessa (Mukaihen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 134–135)

Kysely tulevaisuuden ohjelmatyöstä lähetettiin kaupungin ylimmälle johdolle. Ylimpään johtoon kuuluvat kaupunginjohtaja, apulaiskaupunginjohtajat ja ns. palvelutoimialojen tulosjohto eli sivistystoimen, sosiaali- ja terveyspalveluiden ja asukaspalveluiden tulosaluejohtajat sekä talousjohtaja. Yhteensä vastaajia oli 18:ta. Nämä henkilöt joko johtavat tai työskentelevät ns. hyvinvointiohjelmien parissa. Vastaajat valittiin yhdessä hyvinvointiohjelmatyön arviointiryhmän jäsenten kanssa niin, että he edustaisivat laajasti ohjelmatyön asiantuntemusta.

Haasteena Delfoi-menetelmässä on löytää mielekkäät kysymykset. Siksi tutkija voi hyödyntää esimerkiksi ohjausryhmää tai haastatteluja. Tässä kehittämishankkeessa hyödynnettiin kolmea ohjelmatyötä hyvin tuntevaa toimijaa, jotka kommentoivat kysymyksiä hyvinvointiohjelmatyön arviointityöryhmän lisäksi. Delfoi-paneelissa vastaamishalukkuutta voidaan lisätä kertomalla asiantuntijoille panelistien nimet. Lisäksi voidaan kysyä panelistien halukkuutta vastata Delfoi-kyselyyn. (Kuusi 2002, 206–210, 219–221; Kuusi 2013, 257). Panelistit tiesivät, että vastaajat olivat ylintä johtoa, mutta nimiä ei erikseen julkaistu.

Arviointityöryhmän jäsen tiedotti kehittämishankkeesta panelisteille sivistystoimen johtoryhmän kokouksessa sekä hyvinvointityöryhmä HYRY:n kokouksessa. Tällä haluttiin motivoida panelisteja vastaamaan kyselyyn. Kyselyn panelisteille lähetti sähköpostilla hyvinvointiohjelmatyön arviointiryhmän jäsen, jotta kysely huomioitaisiin muun sähköpostin joukosta. Sähköpostiviestissä panelisteille kerrottiin kyselyn tavoitteesta ja tarkoituksesta, Delfoi-menetelmästä, prosessista ja prosessin kestosta.

Vastaajille kerrottiin lisäksi tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyvistä asioista: tulosten käsittelystä, säilyttämisestä ja esittelystä sekä anonymiydestä. Vastaajille kerrottiin mahdollisuudesta lukea kysymykset ensin lävitse. Vastaajia muistutettiin siitä, että oikeita vastauksia ei ole ja siitä, että vastaukset tulisi perustella. Lisäksi vastaajia muistutettiin siitä, millaisia ohjelmia hyvinvointiohjelmatyö voisi mahdollisesti sisältää johdon seminaarissa 5.3.2015 tehdyn alustavan linjauksen mukaisesti.

Kyselyn ensimmäisen vaiheen vastausaika oli 5.10.–25.10.2015. Kysely toteutettiin webropol-kyselynä ja vastaajia muistutettiin vastaamaan useita kertoja. Kyselyn vastausaikaa jatkettiin vielä 28.10.2015 asti. Yhteensä vastauksia tuli ensimmäisellä kierroksella yhdeksän. Kehittämishankkeen tekijä kirjasi kaupunginjohtajan pyynnöstä hänen suulliset vastauksensa järjestelmään. Ensimmäisen kierroksen jälkeen vastaajille lähetettiin kooste vastauksista 10.11.2015. Hyvinvointiohjelmatyön arviointiryhmän jäsenet kommentoivat koostetta ennen sen lähettämistä. Toinen kyselykierros toteutettiin ajalla 10.11.–23.11.2015. Tällöin kyselyyn vastasi kymmenen panelistia.

### 5.3 Delfoi-kyselyn ensimmäinen kierros

Ensimmäisen kierroksen kysely sisälsi sähköpostikentässä näkyvän saatteen sekä linkin webropol-kyselyyn. Viestin allekirjoittajina toimivat HYRY:n puheenjohtaja, talousjohtaja ja kehittämishankkeen tekijä. Delfoi-menetelmä mahdollistaisi alkuhaastattelut (ks. Kuusi 2002), mutta näitä ei tehty panelistien kiireellisten aikataulujen takia. Sen sijaan kehittämishankkeesta kerrottiin johdon eri tilaisuuksissa ja kyselyn saatteessa mahdollisimman seikkaperäisesti.

Kyselyn onnistumista voi edistää saatteen avulla, joka voi vaikuttaa myös vastaajien määrään (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 118). Ensimmäisen kierroksen sähköpostiviestissä (liite 1) panelisteille kerrottiin kyselyn tarkoitus ja tavoite. Saatteessa viitattiin ylimmän johdon seminaarityöskentelyyn, jossa osallisuus- ja hyvinvointiohjelmatyöhön kuuluvaksi mainittiin turvallisuusohjelma, monikulttuurisuusohjelma, vammaispoliittinen ohjelma, työikäisten AHVO, lasten ja nuorten osallisuusohjelma, lasten ja nuorten hyvinvointia koskeva HYVIS, kaupungin osallisuusohjelma ja ikääntymispoliittinen ohjelma VIKSU. Tällä haluttiin auttaa panelisteja hahmottamaan hyvinvointiohjelmatyön kenttää.

Panelisteille kerrottiin lisäksi Delfoi-menetelmästä, tulosten käsittelystä ja aineiston säilyttämisestä sekä mainittiin vastausten tarpeellisuudesta. Saatteessa kerrottiin kahdesta kyselykierroksesta, niiden ajankohdista se-

kä toiveesta perustelluista vastauksista. Asiantuntijalla oli mahdollisuus lukea kysymykset läpi ennen vastaamista ja vastata anonyymisti. Vastaa- jia haluttiin kannustaa vastaamaan mainitsemalla siitä, että oikeita vasta- uksia ei ole. Saatteen loppuosaan lisättiin vielä kiitokset sekä allekirjoitta- jat. Panelistien taustatietoja ei ollut tarve kysyä, koska kaikki vastaajat oli- vat kaupungin ylintä johtoa eikä taustatiedoilla ollut tämän kyselyn näkö- kulmasta merkitystä.

Kehittämisen näkökulmasta hyvät kysymykset ovat yhtä tärkeitä kuin hyvät vastaukset. Delfoi-menetelmän erityisenä haasteena onkin löytää mielek- kaita, arvioivia kysymyksiä. (Kuusi 2002, 206–210, 219–221; Kuusi 2013, 257). Arvioivia kysymyksiä saadaan usein kysymyssanoilla miten, millai- nen ja miksi (Atjonen 2015, 298–299). Kysymyksistä suurin osa alkoi näillä kysymyssanoilla. Hankkeen tekijä hyödynsi kysymysten muotoilussa hy- vinvointiohjelmatyön arviointityöryhmää sekä testivastaaajia, joiden kanssa kysymykset käytiin ennen lähettämistä vielä kertaalleen läpi. Testaajat olivat ohjelmatyön asiantuntijoita Espoosta, Järvenpäästä ja Vantaalta. Yksi vantaalainen testivastaaaja ei ehtinyt kiireen takia kommentoimaan kysymyksiä.

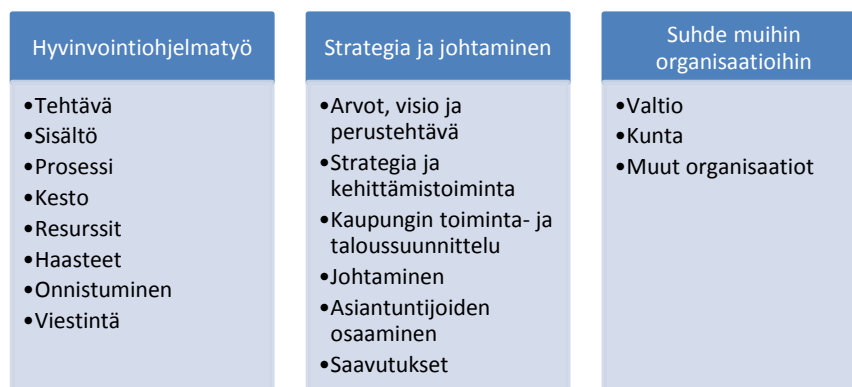
Kysymyksiä laadittaessa tulisi huomioida, että vastaajat eivät yleensä tun- ne aihetta yhtä hyvin kuin kysymysten laatija (Ojasalo, Moilanen & Ritalah- ti 2009, 116). Tästä syystä kysymysten perään lisättiin sulkeisiin tarvitta- essa selventäviä tekijöitä. Esimerkiksi prosessista kysyttäessä mainittiin prosessin eri vaiheet. Liian johdattelevia kysymyksiä haluttiin kuitenkin välttää, joten kyselyssä ei mainittu esimerkiksi nykyisiä valtion suuria kan- sallisia ohjelmia kysyttäessä valtion ja kunnan ohjelmatyön suhteesta. Ky- selyn haasteena on se, että kyselyyn vastaajien tulisi myös ymmärtää ky- symykset mahdollisimman samalla tavalla (Valli 2007, 102). Tätä vahvis- tettiin kyselylomakkeessa käytetyn kielen avulla.

Ensimmäisen kierroksen kysymykset muotoutuivat teoriapohjan sekä vie- railuiden perusteella. Vantaalla vieraili 8.9.2015 espoolaisia ohjelmatyön tekijöitä, jotka esittelivät ohjelmatyön johtamisen mallia. Kehittämishank- keen tekijä sai olla mukana ko. tapaamisessa. Lisäksi tekijä vieraili yhdes-

sä työryhmän jäsenten kanssa Järvenpäässä 24.9.2015, jossa Järvenpään ohjelmatyön ryhmä kertoi heidän tavastaan tehdä ohjelmatyötä. Nämä molemmat vierailut valottivat hyvinvointiohjelmatyön laajempaa kenttää sekä ymmärrystä siitä, millaiseen kontekstiin ohjelmatyö kussakin kunnassa kytkeytyy.

Ensimmäisen kierroksen Delfoi-kysely koostui 17:ta avoimesta kysymyksestä. Valinta oli perusteltu paneelin luonteen vuoksi. Avointen kysymysten heikkoutena on kuitenkin se, että saadut vastaukset eivät anna tarpeeksi tietoa eivätkä vastaajat jaksavat vastata kyselyyn (Valli 2007, 124; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 115–117). Tämä ennakoitiin kyselyn tekijän ja hyvinvointiohjelmatyön arviointiryhmän tapaamisessa ennen kyselyn lähettämistä.

Delfoi-kysely koostui kolmesta eri osa-alueesta, jotka on mainittu kuviossa 8. Näitä olivat hyvinvointiohjelma, strategia ja johtaminen sekä hyvinvointiohjelmatyön suhde muihin tahoihin. Hyvinvointiohjelmatyöhön sisältyi ohjelman tehtävä, sisältö, prosessi, kesto, resurssit, haasteet, onnistuminen ja viestintä. Strategiaosioon sisällytettiin hyvinvointiohjelmatyön yhteys kaupungin arvoihin, visioon, perustehtävään, strategiaan, kehittämistoimintaan, toiminta- ja taloussuunnitteluun, johtamiseen, asiantuntijoiden osaamiseen ja saavutuksiin. Suhteella muihin tahoihin viitattiin valtioon, kuntiin ja muihin organisaatioihin.



KUVIO 8. Delfoi-kyselyn sisältöalueet

Ensimmäisen kierroksen avoimet kysymykset liittyivät näihin kolmeen sisältöalueeseen. Avoimet kysymykset löytyvät lisäksi liitteestä 2.

1. Mikä on hyvinvointiohjelmatyön tärkein tehtävä vuonna 2018?
2. Mitä osa-alueita (esim. osallisuus, turvallisuus jne.) hyvinvointiohjelmatyö sisältää?
3. Millainen hyvinvointiohjelmatyön prosessi on (valmistelu, päätöksenteko, toimeenpano, seuranta ja arviointi)?
4. Kuinka pitkällä aikajänteellä hyvinvointiohjelmatyötä suunnitellaan?
5. Ketkä osallistuvat hyvinvointiohjelmatyön prosessiin ja miten?
6. Millaiset resurssit hyvinvointiohjelman toteuttamiseen on?
7. Millaisia haasteita hyvinvointiohjelmatyöhön liittyy?
8. Millä keinoin näitä ongelmia voitaisiin ennaltaehkäistä? Miten nämä ongelmat voitaisiin ratkaista?
9. Mitkä tekijät edistävät hyvinvointiohjelmatyön onnistumista?
10. Mitä hyvinvointiohjelmatyöstä pitäisi viestiä, kenelle ja kenen tulisi se tehdä?
11. Miten hyvinvointiohjelmatyössä huomioidaan kaupungin arvot, visio ja perustehtävä?
12. Miten hyvinvointiohjelmatyö linkittyy strategiaan ja kehittämistoimintaan?
13. Miten hyvinvointiohjelmatyö linkittyy kaupungin toiminnan ja talouden suunnitteluun?
14. Miten hyvinvointiohjelmatyötä johdetaan vuonna 2018?
15. Millaista osaamista hyvinvointiohjelmatyöhön osallistuvilta vaaditaan tulevaisuudessa?
16. Millaisia tuloksia, oppimista, tuotoksia, hyviä käytänteitä ja tavoitteita hyvinvointiohjelmatyöllä saavutetaan tulevaisuudessa?
17. Millainen suhde hyvinvointiohjelmalla on tulevaisuudessa valtioon, kuntiin ja eri organisaatioihin?

Ensimmäisellä kierroksella vastaajia muistutettiin vastaamisen tärkeydestä vielä apulaiskaupunginjohtajan erillisellä sähköpostiviestillä.



#### 5.4 Delfoi-kyselyn ensimmäisen kierroksen tulosten analysointi

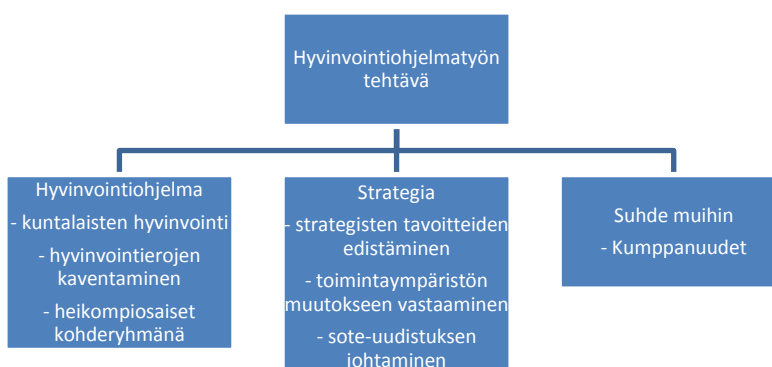
Kyselyn ensimmäisen kierroksen aineisto koostui panelistien tuottamista avoimista vastauksista. Aineiston analyysin avulla pyrittiin oppimaan aiheesta lisää sekä tuomaan uusia näkökulmia tutkijan ajatteluun. Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta tutkijan tulee tiedostaa omat käsityksensä ja ymmärryksensä kehitettävästä asiasta. (Laine 2010, 10.) Kehittämishankkeen tekijällä oli kokemusta yhdestä hyvinvointiohjelmatyöhön mahdollisesti liitettävästä suunnitelmasta, mutta laajempaa kokemusta muista hyvinvointiohjelmien mahdollisista liitettävistä suunnitelmista tai ohjelmista ei ollut.

Kvalitatiivisen aineiston analyysi aloitettiin lukemalla aineisto läpi useaan kertaan ja refleктоimalla sitä tutkittuun teorian tietoon (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 99). Aiheesta ja kehitämishankkeen luonteesta johtuen aineiston analyysillä pyrittiin aineistoa tulkitsemaan niin, että sieltä nousisivat esille sekä heikot signaalit että hyvinvointiohjelmatyön kehittämiskohdat, jotka olivat kehitämishankkeen näkökulmasta merkityksellisiä. Kehittämishankkeen tulokset eivät sinällään ole siirrettävissä suoraan muiden kuntien toimintaan, koska kuntien ohjelmatyön rakenne ja toimintatavat ovat kunnissa hyvinkin erilaisia eikä kaikissa kunnissa välttämättä tunnisteta ohjelmallista työtapaa.

Aineiston analyysi ja aineiston keruu ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa (Tuomi & Sarajärvi 2008, 68). Aineiston analyysillä tarkoitetaan yksinkertaista aineiston käsittelyprosessia, johon sisältyvät aineiston erittely ja luokittelu. Aineiston luokittelu onkin olennainen osa analyysia ja päättelyä. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 143, 147.) Analyysin avulla aineistoa selkeytetään, tiivistetään ja tuotetaan uusia näkökulmia tutkittavasta asiasta. Aineistoa tulee tiivistää siten, että informaatio ei katoa siitä. Tiivistäminen tehdään siten, että aineistosta tunnustetaan yhteisiä piirteitä tai nimittäjiä. (Eskola & Suoranta 2008, 137; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 124; Alasuutari 2011, 40.) Tässä kehitämishankkeessa tavoitteena oli luokittelun avulla luoda väittämiä Delfoi-paneelin toiselle kierrokselle.

Aineiston luokittelussa tulee olla selkeät tulkintasäännöt. Tässä kehittämishankkeessa luokittelu tehtiin kahdesti. Ensimmäisellä luokittelukerralla koko aineisto luokiteltiin kerralla ja sen jälkeen vielä yksityiskohtaisemmin uudelleen. Tällä pyrittiin siihen, että aineisto ja kehittämishankkeen tekijä kävisivät vuoropuhelua, jolloin ymmärrys aiheesta syvenisi. Tätä vuoropuhelua kutsutaan hermeneuttiseksi kehäksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34–35.) Vastaukset luokiteltiin kahteen tai useampaan luokkaan. Luokkien määrä vaihteli kysymyksestä riippuen. Mitä useampi luokka on, sitä vähemmän niihin tulee vastauksia. Siksi luokittelussa pyrittiin muutamaaan luokittelukehikkoon. Myös vastaajien vähäinen määrä vaikutti siihen, että liian suuri luokkien määrä olisi hajauttanut vastauksia liiaksi. (Eskola & Suoranta 2008, 166.) Vastaajia ensimmäisellä kierroksella oli kymmenen.

Esimerkiksi Delfoi-kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä panelisteilta kysyttiin hyvinvointiohjelmatyön tehtävää vuonna 2018. Tämä kysymys numero yksi analysoitiin siten, että panelistien vastaukset luokiteltiin kolmeen eri luokkaan, jotka muodostuivat Delfoi-kyselyn kolmesta eri sisältöalueesta. Nämä olivat hyvinvointiohjelma, strategia ja johtaminen sekä suhde muihin organisaatioihin. Usean panelistin vastaukset luokiteltiin useampaan kuin yhteen luokkaan. Panelisti saattoi esimerkiksi mainita, että hyvinvointiohjelmatyön kohderyhmänä ovat heikompiosaiset ja hyvinvointiohjelmatyöllä vastataan toimintaympäristön muutokseen. Vastaajien vastaukset liittyivät vähiten kolmanteen luokkaan. Kuviossa 9 on kuvattu esimerkki siitä, kuinka panelistien vastauksia on luokiteltu.



## KUVIO 9. Esimerkki 1. kierroksen kysymyksen vastausten luokittelusta

Panelistien avoimista vastauksista etsittiin ”olennaisia” ja kiinnostavia asioita tehtävänannon mukaisesti. Vastaajien vastauksista samaa tarkoittavat ilmaisut luokiteltiin samoihin luokkiin. Näin aineistoa saatiin selkiytettyä. Selkiyttämisen jälkeen aineisto luokiteltiin vielä toisen kerran, jotta aineistosta huomattaisiin erityisesti toisistaan poikkeavat vastaukset. Tämän jälkeen aineistoa tiivistettiin, ja panelistien alkuperäisiä ilmauksia pelkistettiin, jolloin niistä saatiin muotoiltua väittämät Delfoi-kyselyn toiselle kierrokselle. Ensimmäisen kierroksen tuloksista lähetettiin panelisteille sähköpostitse yhden sivun mittainen yhteenveto. Ennen lähettämistä sitä kommentoivat kaksi hyvinvointiohjelmatyön arviointiryhmän jäsentä.

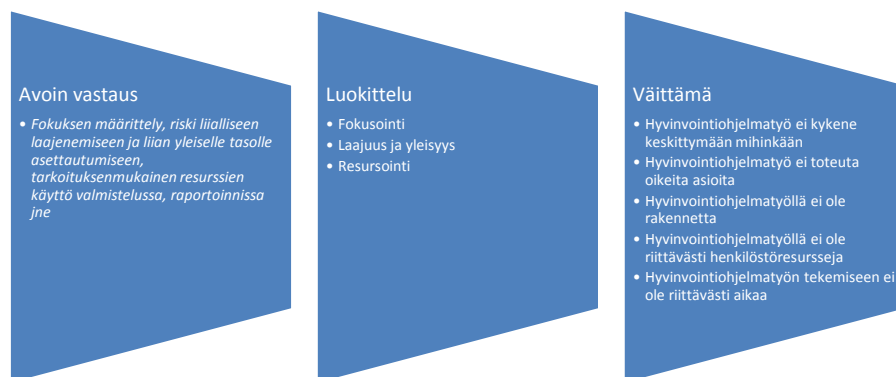
### 5.5 Delfoi-kyselyn toinen kierros

Delfoi-kyselyn toisella kierroksella vastaajille lähetettiin sähköposti, jossa kerrottiin kyselyn toisen kierroksen alkaneen (liite 3). Panelisteille kerrottiin kyselyn alussa samat tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyvät asiat kuin kyselyn ensimmäisellä kierroksella. Vastaajia pyydettiin kuvittelemaan vuosi 2018 ja ennakoimaan tulevaisuutta. Lisäksi vastaajille kerrottiin Likert-asteikon väittämien sisällöt. Lisäksi vastaajia motivoitiin vastaamaan muistuttamalla siitä, että oikeita tai väärä vastauksia ei ole olemassa. Kyselyn toinen kierros koostui väittämistä (liite 4), jotka oli koostettu paneelin ensimmäisen kierroksen vastausten pohjalta. Panelistien tuli arvioida näitä 5-portaisen Likert-asteikon avulla.

Kuviossa 10 on esimerkki siitä, miten kyselyn toisen kierroksen väittämät on työstetty. Esimerkiksi ensimmäisen kierroksen kysymyksessä numero 7 kysyttiin sitä, millaisia haasteita hyvinvointiohjelmatyöhön liittyy. Panelisti vastasi kysymykseen seuraavasti:

*”Fokuksen määrittely, riski liialliseen laajenemiseen ja liian yleiselle tasolle asettautumiseen, tarkoituksenmukainen resurssien käyttö valmistelussa, raportoinnissa jne.”*

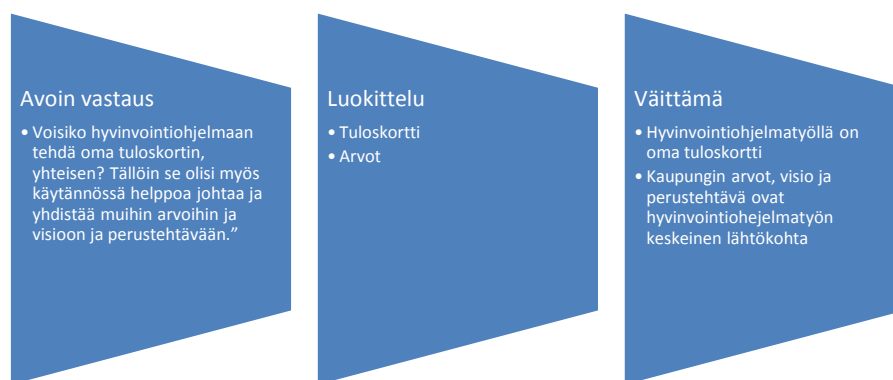
Panelistin vastausta pelkistettiin ennen väittämän luomista luokittelemalla. Näin ollen avoimesta vastauksesta luotiin viisi eri väittämää, joissa huomioidtiin myös muiden vastaajien vastaukset.



KUVIO 10. Esimerkki 1. kierroksen vastauksen muuntumisesta väittämiksi kyselyn toiselle kierrokselle

Kuviossa 11 on toinen esimerkki siitä, miten väittämät on koostettu. Esimerkkinä väittämiä muotoilusta on kysymys numero yksitoista. Kysymyksessä kysyttiin, kuinka hyvinvointiohjelmatyössä huomioidaan kaupungin arvot, visio ja perustehtävä. Panelisti oli avoimessa vastauksessaan vastannut tähän kysymykseen seuraavasti:

*”Voisiko hyvinvointiohjelmaan tehdä oman tuloskortin, yhteisen? Tällöin se olisi myös käytännössä helppoa johtaa ja yhdistää muihin arvoihin ja visioon ja perustehtävään.”*



KUVIO 11. Esimerkki 1. kierroksen vastauksen muuntumisesta väittäjiksi kyselyn toiselle kierrokselle

Panelistin vastausta pelkistettiin luokittelemalla. Tämän perusteella avoimesta vastauksesta luotiin kaksi eri väitettä. Muiden panelistien vastauksista ei löytynyt ehdotusta tulokortista, joten siitä muotoiltiin oma väittäjä. Sen sijaan arvoihin liittyvä vastaus luokiteltiin muiden panelistien vastausten kanssa ja siitä muotoiltiin oma väittäjänsä.

Delfoi-paneelin toisella kierroksella käytettävä Likert-asteikko sopii mielipiteiden keräämiseen ja asenteiden mittaamiseen. Asteikon valintaa puolusti myös sen soveltuvuus mittariksi silloin, kun vastaajat ovat toisistaan erillään ja yhteistä aikaa on hankala järjestää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 182.) Mittarin avulla pyrittiin havainnoimaan ilmiötä objektiivisesti, jolloin mittari takaa tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja validiteetti puolestaan viittaa siihen, tutkitaanko sitä, mitä on tarkoituskin. (Metsämuuronen 2009, 67, 74.) Reliabiliteettia ja validiteettia käsitellään tarkemmin luvussa 8.2.

Likert-asteikko voi olla 5-, 7- tai 9-portainen. Parittomuus takaa vastaajille mahdollisuuden olla ottamatta kantaa. Likert-asteikon heikkoutena on pidetty sitä, että jotkut vastaajat valitsevat mieluummin keskimmäisen vaihtoehdon, joka ei ota kantaa asioihin. Toisaalta osa vastaajista välttelee ääripäiden valitsemista ja he vastaavat mieluummin osin samaa mieltä tai osin eri mieltä vaihtoehdon. Usein nämä kaksi luokkaa yhdistetäänkin analyysivaiheessa. (Valli 2007, 115–117.) Vastausvaihtoehdot tuotiin esille

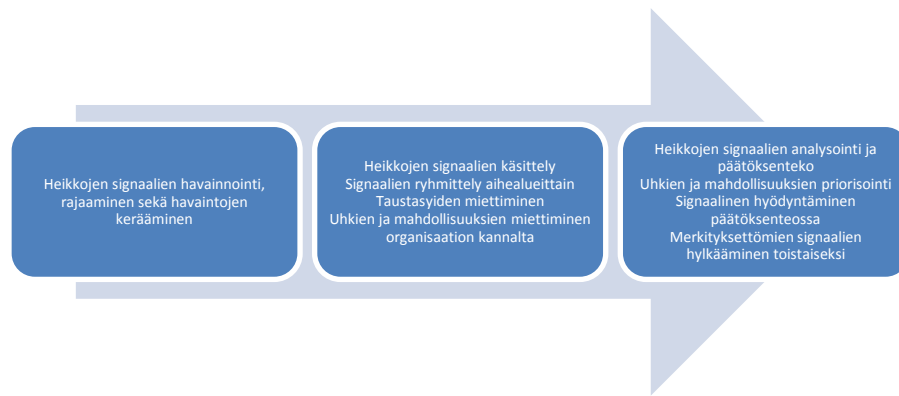
kyselyn saatteessa. Tässä kehittämishankkeessa käytettiin 5-portaista Likert-asteikkoa, koska sen nähtiin olevan riittävä tulosten saamiseksi. Vastaja valitsi seuraavien vaihtoehtojen pohjalta:

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Osin samaa mieltä
- 3 En osaa sanoa
- 4 Osin eri mieltä
- 5 Täysin eri mieltä

Hankkeen tekijä muotoili väitteet, jotka hyvinvointiohjelmatyön arviointiryhmän jäsenet tarkistivat ja testasivat. Väitteitä ei testattu ryhmän ulkopuolisilla tahoilla. Väittämät syötettiin webropol-kyselyyn, jonka linkki lähetettiin vastaajille sähköpostitse. Panelisteilla oli kaksi viikkoa aikaa vastata väittämiin. Lisäksi vastaamisesta muistutettiin sähköpostiviesteillä. Delfoi-panelisteista yhdeksän vastasi toisen kierroksen väittämiin.

#### 5.6 Delfoi-kyselyn toisen kierroksen tulosten analysointi

Delfoi-paneelin ensimmäinen kierros painottui panelistien avoimiin vastauksiin ja niiden analysointiin sekä väittämien koostamiseen. Delfoin toisella kierroksella keskityttiin erityisesti heikkojen signaalien havainnointiin ja havaintojen keräämiseen hyödyntämällä Halosen (2012) mallia. Malli on esitelty kuviossa 12. Nämä havainnot koostettiin lukuun 6, jossa käsitellään Delfoi-kyselyn tuloksia. Organisaation tehtäväksi jäivät osittain vaiheiden kaksi ja kolme toteuttaminen.



KUVIO 12. Heikkojen signaalien hyödyntämisen prosessi (Vuorinen 2013, 127)

Halosen (2012) mallia hyödynnettiin heikkojen signaalien etsimisessä siten, että esimerkiksi Delfoi-kyselyn ensimmäisellä kierroksella kysyttiin kysymyksessä numero kuusi sitä, millaiset resurssit hyvinvointiohjelmatyön toteuttamiseen tulisi olla tulevaisuudessa. Vastaajat pohtivat avoimissa vastauksissaan määrärahoja, koordinoitua ja henkilöstöresursointia. Näistä koottiin luokittelun avulla väittämät, joiden tulokset on esitetty taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Toisen kierroksen väittämien tulosten analysointi

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Hyvinvointiohjelmatyöllä on alueellinen vastuhenkilö	3	4	2	1	0
Hyvinvointiohjelmatyötä tehdään enimmäkseen HRY:n ja asiantuntijoiden yhteistyönä	0	7	0	3	0
Joidenkin työntekijöiden työnkuvaan on sisällytetty mahdollisuus osallistua hyvinvointiohjelmatyöhön	3	6	1	0	0
Hyvinvointiohjelmatyöllä on erillinen määräraha kaupungin talousarviossa	5	2	0	1	2
Hyvinvointiohjelmatyölle on määritelty erillinen määräraha toimialoilla	3	3	0	2	2

Delfoi-panelistit pääsivät tässä esimerkissä konsensukseen ainoastaan siitä, että joidenkin työntekijöiden työnkuvaan on sisällytetty mahdollisuus osallistua hyvinvointiohjelmatyöhön. Muissa väitteissä panelisteilla oli eriäviä näkemyksiä hyvinvointiohjelmatyön resursseista. Kyselyssä näkyi jonkin verran se, että osa vastaajista vältteli ääripäiden valitsemista ja panelistit vastasivat mieluummin osin samaa mieltä tai osin eri mieltä vaihtoehdon. Vastausten vähäisestä määrästä johtuen analyysivaiheessa oli järkevää yhdistää täysin samaa mieltä ja osin samaa mieltä luokat sekä osin eri mieltä ja täysin eri mieltä vaihtoehdot. (Valli 2007, 115–117.)



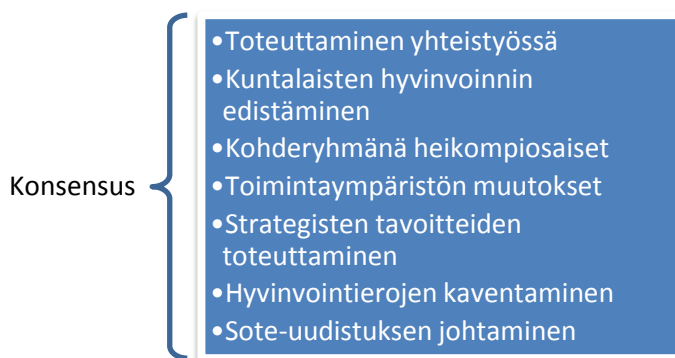
## 6 DELFOI-KYSELYN TULOKSET

Tässä luvussa esitetyt kyselyn tulokset muotoiltiin panelistien toisen kierroksen väittämistä. Samassa kuviossa esitellään ne asiat, joista panelisteilla oli eriävä näkemys sekä ne asiat, joista panelistit pääsivät yhteisymmärrykseen eli konsensukseen. Panelistien eriävät näkemykset on nostettu heikoiksi signaaleiksi, joita on hyödynnetty kehittämishankkeen toimenpide-ehdotusten muotoilussa.

### 6.1 Hyvinvointiohjelmatyön tehtävä ja sisältö vuonna 2018

Delfoi-panelisteille tehdyn kyselyn tuloksena Delfoi-panelistit pääsivät konsensukseen siitä, että hyvinvointiohjelmatyö tulee toteuttaa kuntalaisten, kolmannen sektorin ja kuntatoimijoiden yhteistyönä. Myös siitä oltiin samaa mieltä, että hyvinvointiohjelmatyön tulee edistää kuntalaisten hyvinvointia ja huomioida erityisesti syrjäytymisen uhan alla olevat ja heikompitasoiset. Hyvinvointiohjelmatyön tulee lisäksi reagoida toimintaympäristön muutoksiin eli väestön ikääntymiseen, monikulttuurisuuteen ja työllistymiseen. Myös kaupungin strategisten tavoitteiden edistäminen nähtiin tarpeelliseksi.

Tulosten perusteella panelisteilla oli eniten yhteisymmärrystä siitä, että hyvinvointiohjelmatyö edistää kuntalaisten hyvinvointia, sitä toteutetaan kuntalaisten, kolmannen sektorin ja kuntatoimijoiden yhteistyönä ja se edistää kaupungin strategisia tavoitteita. Eniten vastaukset hajaantuivat kysyttäessä hyvinvointiohjelmatyön keskittymisestä hyvinvointierojen kaivantamiseen ja toimimiseen osana sote-uudistuksen muutoksen johtamista, mutta näissäkin vastaajat olivat pitkälti täysin samaa mieltä tai osin samaa mieltä. Hyvinvointiohjelmatyön tehtävä on kuvattu kuviossa 13.



KUVIO 13. Hyvinvointiohjelmatyön tehtävä – Delfoi-panelistien konsensus

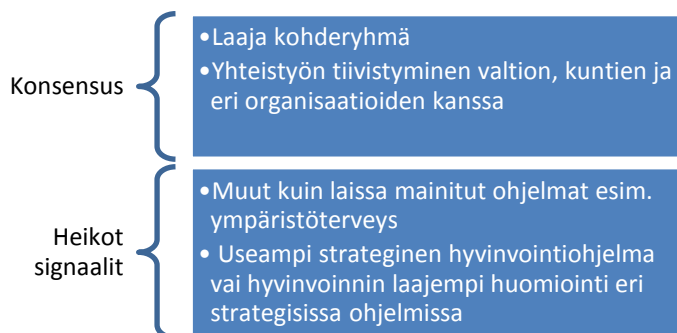
Panelistien ensimmäisen kierroksen avoimista vastauksista poimittiin sisältöalueet toisen kierroksen kyselyyn. Nämä on eritelty kuviossa 14. Erilaisia mainintoja tuli yhteensä kaksitoista kappaletta. Panelistit olivat täysin samaa tai osittain samaa mieltä ehdotetuista ohjelman sisällöistä.



KUVIO 14. Hyvinvointiohjelmatyön sisältö – Delfoi-panelistien konsensus

Panelistit eivät saavuttaneet konsensusta sen suhteen, että hyvinvointiohjelma sisältäisi vain laissa mainitut ohjelmat. Tämä saattaa olla merkki siitä, että hyvinvointiohjelmatyö nähdään laajempänä kokonaisuutena, jolloin se ei rajoitu vain lakisääteisiin ohjelmiin. Kaikki panelistit eivät olleet samaa mieltä siitä, että kaupungissa on yksi strateginen ohjelma, jota toteutetaan. Panelistit olivat täysin samaa tai osin samaa mieltä siitä, että hy-

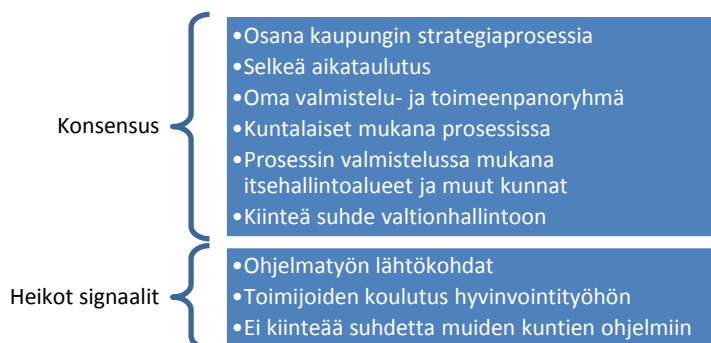
vinvointiohjelmatyön kohderyhmä on laaja ja hyvinvointiohjelmatyön kautta valtion, kuntien ja eri organisaatioiden yhteistyö tiivistyy. Nämä on kuvattu kuviossa 15.



KUVIO 15. Hyvinvointiohjelmatyön raamit – Delfoi-panelistien konsensus ja heikot signaalit

## 6.2 Hyvinvointiohjelmatyön prosessi vuonna 2018

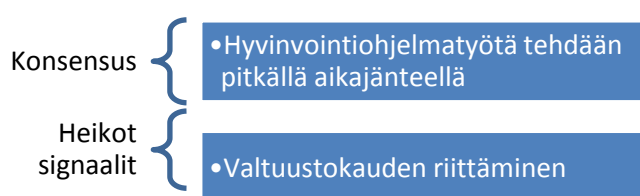
Panelistien vastaukset hyvinvointiohjelmatyön prosessista on kuvattu kuviossa 16. Kyselyn tuloksien perusteella voidaan todeta, että panelistien mielestä hyvinvointiohjelmatyön prosessiin tulevaisuudessa tulevat vaikuttamaan sote-uudistukset ja toimintaympäristön nopeat muutokset. Hyvinvointiohjelmatyön prosessista kysyttiin kysymyksessä 3, jossa vastaajille ehdotettiin prosessiin kuuluviksi valmistelu, päätöksenteko, toimeenpano, seuranta ja arviointi.



## KUVIO 16. Hyvinvointiohjelmatyön prosessi – Delfoi-panelistien konsensus ja heikot signaalit

Konsensukseen panelistit pääsivät siitä, että hyvinvointiohjelmatyön tulee olla selkeästi aikataulutettua, hyvinvointiohjelmatyö on osa kaupungin strategiaprosessia, kuntalaiset osallistetaan prosessiin ja valmistelu- ja toimeenpanoryhmän tulee koordinoida hyvinvointiohjelmatyötä. Lisäksi nähtiin, että prosessin valmistelussa tulee olla mukana itsehallintoalueet tai muut kunnat, ja että hyvinvointiohjelmatyöllä on kiinteä suhde valtionhallintoon. Panelistit olivat eri mieltä siitä, lähteekö ohjelmatyön valmistelutyö asukkaiden hyvinvoinnista ja heikoista signaaleista, tulisiko eri toimijoita kouluttaa hyvinvointiohjelmatyön tekemiseen ja miten kiinteässä suhteessa hyvinvointiohjelmatyö on toisten kuntien ohjelmatyöhön.

Panelistien vastaukset hyvinvointiohjelmatyön kestosta löytyvät kuviosta 17. Panelistit olivat samaa mieltä siitä, että hyvinvointiohjelmatyötä tehdään pitkällä jännteellä, mutta toisaalta kaikki vastaajat eivät uskoneet siihen, että valtuustokausi riittää hyvinvointiohjelmatyön toteuttamiseen.

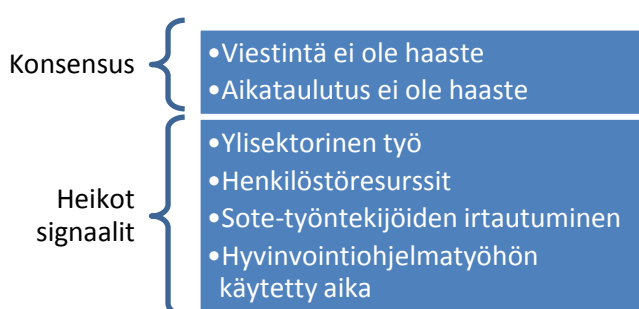


## KUVIO 17. Hyvinvointiohjelmatyön kesto – Delfoi-panelistien konsensus ja heikot signaalit

### 6.3 Hyvinvointiohjelmatyö ja strateginen johtaminen vuonna 2018

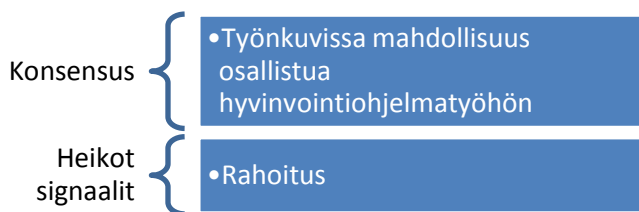
Hyvinvointiohjelmatyön haasteet on kuvattu kuviossa 18. Panelistit olivat yksimielisiä siitä, että viestintä ei ole haaste eikä myöskään ohjelmatyön

aikatauluttaminen. Sen sijaan panelistien mielipiteet jakautuivat muissa kysymyksissä. Eniten hajontaa vastauksissa tuli siinä, että hyvinvointiohjelmityön tekemiseen ei ole riittävästi aikaa, sosiaali- ja terveystalouden työntekijät irtautuvat hyvinvointiohjelmityöstä eikä hyvinvointiohjelmityöllä ole riittävästi henkilöstöresursseja. Vähiten hajontaa vastauksissa tuli koskien hyvinvointiohjelmien fokusointia, oikeiden asioiden tekemistä, rakennetta ja johtamista. Kysyttäessä toimialojen kykyä tehdä riittävästi ylisektorista työtä, panelistien vastaukset jakaantuivat tasan.



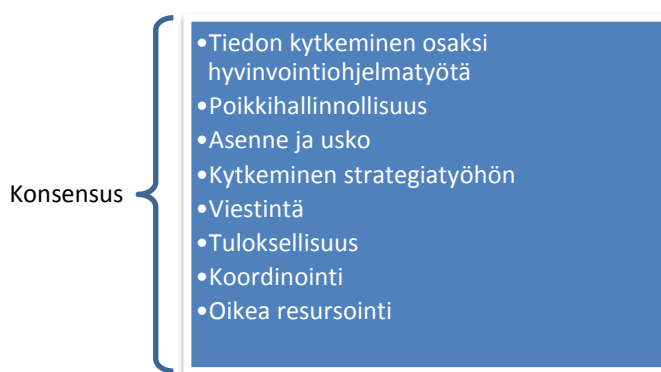
KUVIO 19. Hyvinvointiohjelmityön haasteet – Delfoi-panelistien konsensus ja heikot signaalit

Hyvinvointiohjelmityön resursseista konsensus saavutettiin siitä, että joidenkin työntekijöiden työnkuvat mahdollistavat osallistumisen hyvinvointiohjelmityöhön. Sen sijaan eniten erilaisia näkemyksiä syntyi siitä, tuleeko hyvinvointiohjelmityölle olla erillinen määräraha toimialoilla tai kaupungin talousarviossa. Lähes samaa mieltä panelistit olivat siitä, että hyvinvointiohjelmityöllä tulee olla alueellinen vastuuhenkilö ja hyvinvointiohjelmityön toteutetaan enimmäkseen HYRY:n ja asiantuntijoiden yhteistyönä. Resurssit on kuvattu kuviossa 19.



KUVIO 19. Hyvinvointiohjelmatyön resurssit tulevaisuudessa – Delfoi-panelistien konsensus ja heikot signaalit

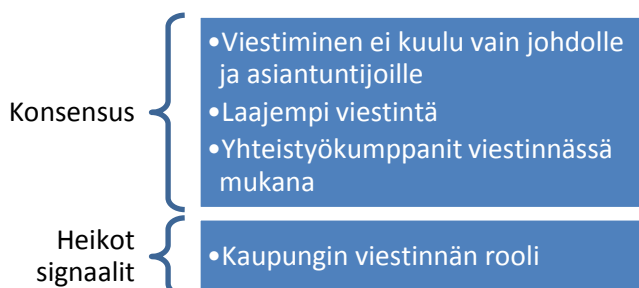
Kysyttäessä hyvinvointiohjelmatyötä edistäviä asioita panelistit saavuttivat kaikissa asioissa konsensuksen eli vastaajat olivat täysin samaa mieltä tai osin samaa mieltä väittämien kanssa. Tämä on kuvattu kuviossa 21. Vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että oikea asenne, usko tulevaisuuteen, tiedon kytkeminen osaksi hyvinvointiohjelmatyötä, hyvinvointiohjelmatyön kytkeminen osaksi strategiatyötä, viestintä ja tuloksellisuus edistävät hyvinvointiohjelmatyötä. Vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että poikkihallinnon työ, hyvinvointiohjelmatyön koordinointi ja resursointi oikeisiin kohteisiin edistävät ohjelmatyötä.



KUVIO 20. Hyvinvointiohjelmatyötä edistävät asiat – Delfoi-panelistien konsensus

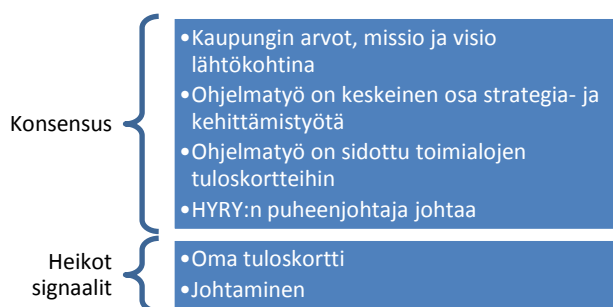
Panelistien vastaukset hyvinvointiohjelmatyön viestinnästä on koottu kuvioon 21. Vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että hyvinvointiohjelmatyön

viestinnässä tulee olla yhteistyökumppanit mukana. Myös siitä oltiin samaa mieltä, että ohjelmatyöstä tulisi viestiä laajemmin ulkopuolisille toimijoille esimerkiksi ministeriöihin. Panelistien mielestä viestiminen ei kuulu ainoastaan ylimmälle johdolle ja asiantuntijoille. Ainoastaan siitä oltiin eri mieltä, viestiikö hyvinvointiohjelmatyöstä vain kaupungin viestintä.



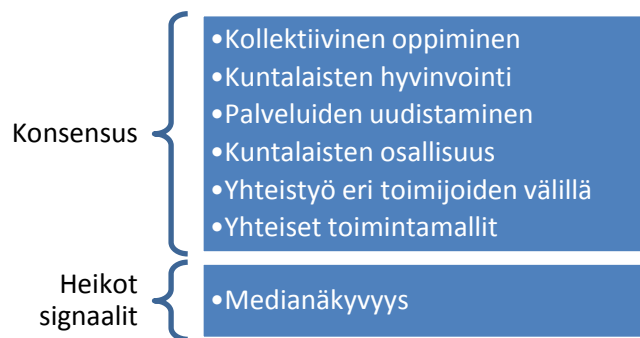
KUVIO 21. Hyvinvointiohjelmatyöstä viestiminen – Delfoi-panelistien konsensus ja heikot signaalit

Panelistit pääsivät konsensukseen siitä, että kaupungin arvot, missio ja visio ovat ohjelmatyön lähtökohtia, hyvinvointiohjelmatyö on keskeinen osa strategia- ja kehittämistyötä, hyvinvointiohjelmatyö on sidottu toimialojen tulokortteihin ja hyvinvointiohjelmatyötä johtaa HYRY:n puheenjohtaja. Panelistit olivat sen sijaan eri mieltä siitä, johtaako hyvinvointiohjelmatyötä kaupunginjohtaja, kiertävä apulaiskaupunginjohtaja tai tulosaluejohtaja. Myöskään siitä ei oltu yksimielisiä, että hyvinvointiohjelmatyöllä olisi oma tulokortti. Nämä on kuvattu kuviossa 22.



KUVIO 22. Hyvinvointiohjelmatyön johtaminen ja yhteys kaupungin strategiaan, toimintaan ja taloudensuunnitteluun

Panelistit olivat täysin samaa mieltä tai osin samaa mieltä siitä, että hyvinvointiohjelmatyö edistää kollektiivista oppimista, kuntalaisten hyvinvointia, palveluiden uudistamista, kuntalaisten osallisuutta, yhteistyötä eri toimijoiden välillä sekä yhteisten toimintamallien luomista. Ainoastaan medianäkyvyydestä ei päästy konsensuskseen. Tulokset on esitetty kuviossa 23.

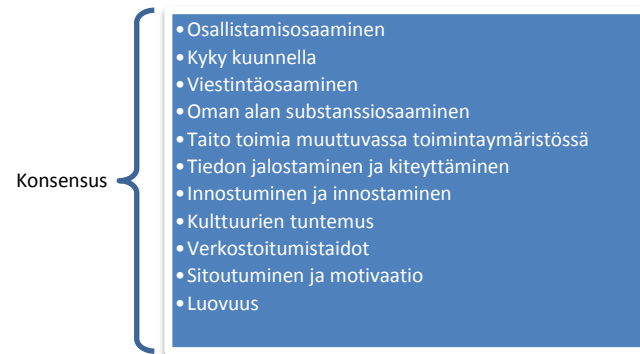


KUVIO 23. Hyvinvointiohjelmatyön merkitys asioiden edistäjänä – Delfoi-panelistien konsensus ja heikot signaalit

#### 6.4 Hyvinvointiohjelmatyöhön osallistuvien osaaminen vuonna 2018

Kyselyn tulokset osoittavat, että panelistit olivat sitä mieltä, että kaikilla kyselyssä mainituilla osaamisalueilla on merkitystä tulevaisuuden hyvinvointiohjelmatyössä. Osaamisalueet on kuvattu kuviossa 24. Osaamisalueita olivat taito toimia muuttuvassa toimintaympäristössä, kyky kuunnella tutkijoita, kuntalaisia ja luottamushenkilöitä, kyky jalostaa ja kiteyttää tietoa, verkostoitumistaidot, osallistamisosaaaminen, viestintäosaaminen, oman alan asiantuntijuus suhteessa hyvinvointiohjelmatyöhön, luovuus, innostuminen ja innostaminen sekä kulttuurien tuntemus. Lisäksi asiantuntijan tulisi olla motivoitunut ja sitoutunut.





KUVIO 24. Asiantuntijoiden osaaminen – Delfoi-panelistien konsensus

## 7 TULEVAISUUDEN HYVINVOINTIOHJELMATYÖ VANTAALLA

Tässä kehittämishankkeessa asiantuntijoiden tehtävänä oli ennakoida tulevaisuutta vuoteen 2018. Ennakoinnin avulla pyrittiin hahmottamaan keskeisiä hyvinvointiohjelmatyöhön liittyviä tekijöitä. Näitä olivat hyvinvointiohjelmatyö ja siihen liittyvät seikat, strateginen johtaminen suhteessa hyvinvointiohjelmatyöhön sekä hyvinvointiohjelmatyön suhde muihin organisaatioihin. Delfoi-kyselyn tulokset osoittavat, että Delfoi-panelistit olivat yksimielisiä hyvinvointiohjelmatyön tehtävästä ja sisällöstä, hyvinvointiohjelmatyötä edistävistä seikoista sekä asiantuntijoiden osaamisesta.

Panelistien mielestä hyvinvointiohjelmatyöllä on laaja kohderyhmä ja se tiivistää yhteistyötä valtion, kuntien ja eri organisaatioiden kanssa. Hyvinvointiohjelmatyö edistää vastaajien mielestä kollektiivista oppimista, kuntalaisten hyvinvointia, palveluiden uudistamista, kuntalaisten osallisuutta, yhteistyötä eri toimijoiden välillä sekä rakentaa yhteisiä toimintamalleja.

Panelistit olivat yksimielisiä siitä, että kaupungin arvot, missio ja visio ovat hyvinvointiohjelmatyön lähtökohtina. Panelistit näkivät hyvinvointiohjelmatyön osana kaupungin strategiaprosessia, jolla on selkeä aikataulutus ja oma valmistelu- ja toimeenpanoryhmä. Hyvinvointiohjelmatyö on keskeinen osa strategia- ja kehittämistyötä ja sen tulisi olla sidottu toimialojen tuloskortteihin. HYRY:n puheenjohtajan tulisi johtaa hyvinvointiohjelmatyötä.

Kuntalaisten lisäksi prosessissa ovat mukana itsehallintoalueet ja muut kunnat ja hyvinvointiohjelmatyöllä on kiinteä suhde valtionhallintoon. Panelistit olivat samaa mieltä siitä, että työnkuviissa tulisi olla mahdollisuus osallistua hyvinvointiohjelmatyöhön. Hyvinvointiohjelmatyötä tehdään pitkällä aikajänteellä. Asiantuntijat olivat yksimielisiä siitä, että hyvinvointiohjelmatyön haasteita eivät ole viestintä ja aikataulutus. Vastaajien mielestä ohjelmatyöstä viestiminen ei kuulu vain johdolle ja asiantuntijoille, vaan viestintää tulisi kohdentaa laajalle ja siinä tulisi olla yhteistyökumppanit mukana.

Panelistit pääsivät konsensukseen monista hyvinvointiohjelmatyöhön liittyvistä seikoista, jotka on mainittu edellä. Lisäksi oli asioita, joissa panelistien vastaukset erosivat toisistaan. Heikoista signaaleista on muotoiltu toimenpide-ehdotuksia, jotka on koostettu taulukkoon 3. Toimenpide-ehdotuksia hyödynnetään kaupunkitasoisen hyvinvointiohjelmatyön mallin kehittämisessä. Tätä mallia valmistelee erillinen hyvinvointiohjelmatyöryhmä.

### TAULUKKO 3. Hyvinvointiohjelmatyön toimenpide-ehdotukset

Hyvinvointiohjelmatyö	Strategia ja johtaminen	Suhde muihin organisaatioihin
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lakisääteisten suunnitelmien huomioiminen</li> <li>• Läpileikkaavat teemat</li> <li>• Hyvinvointiohjelmatyön tehtävän rajaaminen</li> <li>• Hyvinvointitiedon hyödyntäminen</li> <li>• Heikkojen signaalien ja megatrendien hyödyntäminen</li> <li>• Hyvinvointiohjelmatyön joustava kausi</li> <li>• Haasteiden kartoittaminen ja ratkaiseminen</li> <li>• Resurssoinnin ratkaiseminen</li> <li>• Viestintäsuunnitelman laadinta</li> <li>• Prosessikuvauksen tekeminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvinvointiohjelmatyöhön tarvittavan osaamisen kartoittaminen</li> <li>• Asiantuntijoiden osaamisen kartoittaminen</li> <li>• Hyvinvointiohjelmatyön näkyminen tuloskorteilla</li> <li>• Hyvinvointiohjelmatyön johtaminen</li> <li>• Kuntalaisten osallisuuden huomiointi</li> <li>• Arvioinnin hyödyntäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valtion ja muiden kuntien ohjelmatyön yhteyden tiivistäminen</li> </ul>

- 1) Hyvinvointiohjelmatyössä tulee ratkaista, miten lakisääteiset velvoitteet huomioidaan, mitkä teemat ovat hyvinvointiohjelmatyötä läpileikkaavia ja mitkä sisällöt tulee nostaa erillisiksi toimenpidesuunnitelmiksi.
- 2) Hyvinvointiohjelma tulee rajata hyvin. Hyvinvointiohjelmatyöhön liittyvät projektit ja toimintasuunnitelmat pitää miettiä huolellisesti ja tarpeen mukaan.
- 3) Valmistelutyön olisi ainakin osittain hyvä lähteä heikoista signaaleista ja asukkaiden hyvinvoinnista. Valmistelutyössä tulee huomioida jo olemassa oleva hyvinvointitieto ja huolehtia siitä, että tieto ja ohjelma käyvät vuoropuhelua keskenään. Heikkojen signaalien käyttöä tulee kehittää systemaattisesti valmistelutyön välineenä.

- 4) Hyvinvointiohjelman tulee reagoida toimintaympäristön muutoksiin eli väestön ikääntymiseen, monikulttuurisuuteen ja työllistymiseen. Lisäksi näiden rinnalla pitää hahmottaa miten muut megatrendit näkyvät hyvinvointiohjelmatyössä.
- 5) Hyvinvointiohjelmatyötä tulee arvioida säännöllisesti ja hyvinvointiohjelmatyön kautta on tarvittaessa voitava muuttaa.
- 6) Hyvinvointiohjelmatyöhön liittyviä haasteita pitää kartoittaa ja käsitellä jatkossa eri tasoilla erilaisissa työryhmissä ja sopia niiden ratkaisemisesta.
- 7) Hyvinvointiohjelmatyön resursointi tulee ratkaista.
- 8) Hyvinvointiohjelmatyölle olisi hyvä laatia viestintäsuunnitelma ja miettiä hyvinvointiohjelmatyön medianäkyvyyttä.
- 9) Hyvinvointiohjelmatyössä tarvittava osaaminen tulee kartoittaa, jotta hyvinvointiohjelmatyötä toteuttavat parhaat asiantuntijat.
- 10) Hyvinvointiohjelmatyöllä ei välttämättä tarvitse olla omaa tulokorttia, mutta jatkossa olisi hyvä miettiä, miten hyvinvointiohjelmatyö näkyy paremmin kaupungin keskeisessä strategisessa työkalussa eli tulokortilla.
- 11) Hyvinvointiohjelmatyön vastuut ja johtaminen tulee ottaa tarkasteltavaksi ja miettiä, millaista johtamista hyvinvointiohjelmatyö vaatii.
- 12) Hyvinvointiohjelmatyön prosessi vaatii vielä tarkentamista eli miten hyvinvointiohjelmatyö limittyy osaksi kaupungin strategiaprosessia, miten valmistelu- ja toimeenpanoryhmä kootaan ja miten asukkaita osallistetaan ohjelmatyöhön. Myös ohjelmatyön arviointia ja vaikuttavuutta tulee pohtia tarkemmin.

- 13) Hyvinvointiohjelmatyön osallistuvien asiantuntijoiden osaaminen määriteltiin laajaksi. Tämän lisäksi organisaation kannattaa miettiä, miten asiantuntijat ja toimijat kootaan tekemään ohjelmatyötä ja millaiset roolit kullakin toimijalla on.
- 14) Pääkaupunkiseudulla tulee kartoittaa ja miettiä yhteistä hyvinvointiohjelmatyön rakennetta yhteisten haasteiden näkökulmasta.
- 15) Hyvinvointiohjelmatyö edistää hyvinkin erilaisia asioita muun muassa poikkihallinnollista työtä ja tuloksellisuutta. Tulevaisuudessa on hyvä miettiä, miten nämä asiat saadaan paremmin näkyviin.
- 16) Valtion, kuntien ja organisaatioiden suhde tiivistyy ohjelmatyön kautta, jolloin työryhmien ja johdon pohdittavaksi jää käytännön yhteistyön tekeminen.

## 8 POHDINTA

### 8.1 Prosessin arviointi

Kehittämishankkeen tausta oli vahvasti työelämälähtöinen ja toimeksianto perustui aitoon muutostarpeeseen ja kehittämiseen. Kehittämishankkeen avulla uudistetaan osittain kaupungin strategiaan liittyvää hyvinvointiohjelmatyötä. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kartoittaa Delfoi-menetelmän avulla hyvinvointiohjelmatyön tulevaisuuden tarvetta, ja kehittää poikkihallinnollista ohjelmatyötä siten, että ohjelmatyö tukee paremmin kunnan strategisten päämäärien toteuttamista sekä edistää kuntalaisten hyvinvointia. Tulevaisuuden ennakoitua tehtiin vuoteen 2018, jolloin seuraava valtuustokausi alkaa.

Kehittämishankkeen prosessin arviointi koskee koko prosessin arviointia. Arviointia tehtiin ennen toimintaa, toiminnan aikana ja toiminnan jälkeen. Arvioinnilla pyrittiin kehittämishankkeen jatkuvaan kehittämiseen. Arviointi kohdistui toimintaan ja toiminnan sisältöihin. (Robson 2001, 5–6; Aalto-Kallio, Saikkonen & Koskinen-Ollonqvist 2009, 9.) Kehittämishankkeessa olisi voitu toteuttaa systemaattisemmin ennakoarviointia, joka osallistaa organisaation paremmin myös toiminnan arvioimiseen (Robson 2011, 47). Arviointia teki sekä hankkeen tekijä yksin että yhdessä hyvinvointiohjelmatyön arviointityöryhmän kanssa. Yhteisen arvioinnin kautta kyettiin ennakoidaan mahdollisia haasteita ja arvioimaan sitä, miten niiden kanssa toimitaan. Hyvinvointiohjelmatyön arviointityöryhmä toimi linkkinä hankkeen tekijän ja organisaation välillä. Lisäksi ylin johto sitoutui kehittämishankkeen toteuttamiseen, mutta vastaajien osuus jäi kuitenkin alhaiseksi.

Hyvinvointiohjelmatyön kehittäminen Delfoi-menetelmällä oli haasteellista, koska aihe oli monimutkainen eikä aihe laajasta näkökulmasta katsottuna ollut kokonaisuutena tuttu kaikille panelisteille. Aiheen laajuudesta ja vaikeaselkoisuudesta johtuen panelisteista moni jätti kyselyyn vastaamatta. Panelistit vastasivat kyselyyn vuoden 2015 loppupuolella, jolloin Vantaan kaupunki mietti monien muiden kaupunkien tavoin sote-uudistuksen vaikutuksia kaupungin toimintaan. Tämä saattoi vaikuttaa sosiaali- ja terveys-

puolen ihmisten vastauksiin sekä vastaamatta jättämiseen. Silti Delfoi-menettelmän nähdään sopivan niihin tilanteisiin, joissa ei ole mahdollista saada tulevaisuutta koskevaa tietoa tilastojen avulla. (Metsämuuronen 2000, 54–57; Metsämuuronen 2001, 30; Eskola & Suoranta 2008, 68–69.) Toisaalta arviointityöryhmässä käytiin keskustelua siitä, olisiko esimerkiksi palvelumuotoilu sopinut paremmin kehittämismenetelmäksi. Tulevaisuuden hyvinvointiohjelmatyön työstämistä tulisikin ehdottomasti jatkaa yhteisen vuorovaikutteisen työskentelyn kautta.

Delfoi-menettelmässä kriittinen kohta on asiantuntijoiden valinta eli vastaajien sopiva määrä ja toisaalta se, onko asiantuntijan osaaminen riittävää. Tässä kehittämishankkeessa asiantuntijat valikoituvat arviointityöryhmän ehdotuksen mukaisesti. Kaupungin ylin johto oli myös määrältään kohtalaisen pieni jo valmiiksi, joten joukko sinällään oli oikean kokoinen Delfoi-paneeliin. Asiantuntijoiden osaamista oli vaikea määrittellä ennakolta, koska osalle panelisteista vain jotkut ohjelmat olivat tuttuja eikä kaikille ohjelmatyön määrittelmä ole tuttu. Tästä syystä panelisteille mennyt sähköposti ja kyselyn esipuhe olivat kohtalaisten laajoja. Työryhmän jäsen myös selvitti ennakoon HYRY:n jäsenille, mistä kyselyssä on kyse ja miksi kysely toteutetaan.

Valitut panelistit olivat myös ylimpää johtoa eikä panelisteilla välttämättä ollut aikaa vastata kyselyyn, johon vastaaminen vei aikaa noin puolisen tuntia. Jälkikäteen ajateltuna olisi ollut mielenkiintoista saada vastauksia eri toimijoilta, jotka ovat olleet mukana hyvinvointityössä, kuten järjestöiltä ja seurakunnalta. Toisaalta hyvinvointiohjelmatyötä haluttiin tarkastella nimenomaan ylimmän johdon ja strategisen johtamisen näkökulmasta. Näin ollen valittu kohderyhmä oli tuotoksen kannalta oikea. Panelistien kiireellisyydestä johtuen oli tärkeää viestiä kehittämishankkeesta jo ennakoon panelisteille myös henkilökohtaisesti. Siksi hanketta esiteltiin muun muassa HYRY:n kokouksessa. Tällä esittelyllä pyrittiin motivoimaan ja sitouttamaan vastaajia.

Arviointi toimi apuvälineenä, jonka avulla havaittiin kehitettäviä asioita ja tuettiin päätöksentekoa (Atjonen 2015, 18). Hankkeen tekijä osallistui tu-

tustumiskäynnille Järvenpäässä sekä kokoukseen espoolaisten ohjelmatyöntekijöiden kanssa. Näiden tapaamisten yhteydessä hyvinvointiohjelmatyön arviointiryhmä arvioi yhdessä hankkeen tekijän kanssa hyvinvointiohjelmatyön kehittämistä. Arviointiryhmä ja hankkeen tekijä tapasivat kolme kertaa. Ensimmäisessä tapaamisessa pohdittiin kehittämishankkeen tavoitetta, Delfoi-panelisteja, tutkimusmenetelmää ja aikataulua. Toisessa tapaamisessa pohdittiin tarkemmin webropol-kyselyn kysymyksiä ja kolmannessa tapaamisessa ensimmäisestä kierroksesta saatuja tuloksia. Aikatauluhaasteiden vuoksi arviointia tehtiin myös sähköpostin välityksellä sekä yhdessä nimetyn työelämän yhteyshenkilön kanssa, joka kuului arviointiryhmään. Arvioinnilla pyrittiin tuottamaan havaintoja, johtopäätöksiä ja kehittämissuosituksia sekä innovaatioita (Robson 2001, 24; Virtanen 2007, 24–25).

Ensimmäisellä kierroksella haasteita toivat ”oikeiden” kysymysten valinta. Siksi kyselyä kommentoimaan oli valittu neljä ulkopuolista asiantuntijaa, joista yksi jätti kommentoimatta ajanpuutteen vuoksi. Kaikki kolme muuta testivastaajaa työskentelevät tai ovat työskennelleet ohjelmatyön parissa. Kuusi (2002, 2013) on todennut, että kysymyksenasettelussa on omat haasteensa: liian pitkät kysymykset saattavat olla epäselviä, ja lyhyissä kysymyksissä ongelmana on usein niiden tulkinta. Toisaalta haastattelut mahdollistaisivat sen, että panelisteilla olisi mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä. (Kuusi 2002, 223; Kuusi 2013, 259–260.) Laaja avointen kysymysten määrä näkyi panelistien vastausmäärässä sekä vastausten perusteluissa.

Kehittämishankkeen prosessi eteni suunnitelmallisesti ja vaiheittain. Aikataulullisesti kehittämishankkeen toteuttaminen oli haastavaa ja kehittämishanke etenikin aikataulullisesti puuskittain. Omat haasteensa toi alussa esimerkiksi havainto siitä, että koska kaupunkitasoista hyvinvointiohjelmatyötä ei ole vielä olemassa, sitä ei myöskään johda mikään taho. Myös aiheen abstraktisuus oli haastava sekä tekijälle että panelisteille. Panelistit toimivat myös eri toimialoilla eikä yhtenäistä kosketuspintaa välttämättä ollut. Jälkikäteen arvioituna olisi voinut käyttää Delfoi-menetelmään kuulu-



via ennakkohaastatteluja. Toisaalta tällöin olisi tullut erityisesti huomioida haastattelijan roolin vaikutus vastaajiin.

Tulevaisuus oli tässä kehittämishankkeessa yhdessä työryhmän kanssa päätetty vuoden 2018 alkuun, jolloin uusi valtuustokausi alkaa ja hyvinvointiohjelman rakenteen tulisi olla valmis. Osalle vastaajista saattoi olla vaikea kuvitella aivan uudenlaista tilannetta, koska tulevaisuus oli niin lähellä. Silti Delfoi-menetelmän nähdään sopivan niihin tilanteisiin, joissa ei ole mahdollista saada tulevaisuutta koskevaa tietoa tilastojen avulla (Metsämuuronen 2000, 54–57; Metsämuuronen 2001, 30; Eskola & Suoranta 2008, 68–69).

## 8.2 Kehittämishankkeen luotettavuus ja eettisyys

Kehittämishankkeessa tehtäessä noudatettiin Lahden ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjetta. Ohjeissa määritellään muun muassa opinnäytetyöhön liittyvät eettiset ja oikeudelliset ohjeet. Lisäksi noudatettiin tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjetta (2012), joka määrittelee hyvän tieteellisen käytännön. Lisäksi Vantaan kaupungin kanssa solmittiin yhteistyösopimus, jossa määriteltiin tutkimuksen tavoite, tutkimusmenetelmä, kyselyn sisältö ja vastaajat. Tutkimusluvan myönsi Vantaan kaupunginjohtaja, koska tulevaisuuden kaupunkitasoiselle hyvinvointiohjelmatyölle ei ole määritelty johtoa.

Delfoi-kyselyssä eettisyyttä ja luotettavuutta voidaan lisätä sillä, että tutkimuksen yhteydessä kerrotaan tutkimuksen perustiedot ja tietosuoja-asiat. Panelisteille kerrottiin, miten tietoa säilytetään ja säilytäänkö tietoa jatko-tutkimusta varten. Vastaajaa myös kiitettiin ja rohkaistiin vastaamaan. Tässä kehittämishankkeessa näistä seikoista kerrottiin seikkaperäisesti saatekirjeessä. Vastaajilla oli mahdollisuus olla yhteydessä kehittämishankkeen tekijään tarvittaessa. Kehittämishanketta esiteltiin erillisissä kokouksissa vastaajille, jolloin oli mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä.

Ensimmäisellä kierroksella haasteita tuovat ”oikeiden” kysymysten valinta ja se, miten tutkimus suoritetaan. Kysymyksenasettelussa on omat haas-

teensa: liian pitkät kysymykset saattavat olla epäselviä, ja lyhyissä kysymyksissä ongelmana on usein niiden tulkinta. (Kuusi 2002, 223; Kuusi 2013, 259–260.) Panelistien tulisi ymmärtää kuitenkin kysymykset samantapaisina. Lomake on hyvä testata testivastaajilla, jotta lomake voidaan tarkistaa ja muotoilla ennen varsinaista tutkimusta. (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2007, 199; Kuula 2011, 174–177.) Lomaketta testattiin useammalla ohjelmatyön asiantuntijalla. Paneelin toisella kierroksella haastetta toivat Likert-asteikon väittämien vastausvaihtoehdot. Tässä kehittämishankkeessa nähtiin kuitenkin riittävänä käyttää 5-portaista Likert-asteikkoa.

Kehittämishankkeessa käytettyyn menetelmään liittyy paljon eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyviä seikkoja. Delfoi-menetelmässä panelistit ovat tunnistamattomia (anonymity) asemasta riippumatta (Kuusi 2002, 206). Tämä nähtiin hyvänä, koska tällöin kenenkään vastaajan mielipide ei vaikuta toisen vastaajan mielipiteisiin. Delfoi-panelistit valittiin hyvinvointiohjelmatyön arviointityöryhmässä. Muutoin panelistit tiesivät toisistaan vain sen, että he kuuluivat kaupungin ylimpään johtoon. Kyselyt panelisteille toimitti arviointityöryhmän jäsen. Lisäksi vastaajille lähetettiin muistutus-kyselyitä webropol-ohjelman kautta. Sähköisen kyselyn etuna on se, että mahdolliset häiritteijät vähenivät. Myöskään tutkijan tai haastateltavan taustat eivät vaikuta vuorovaikutukseen kuten kasvokkain tapahtuvassa haastattelussa voi tapahtua. (Kuula 2011, 174–175; Valli 2015, 93–94; Valli & Perkkilä 2015, 115.)

Delfoi-kyselyssä on monta kierrosta (iteration), joiden aikana asiantuntijoilla on mahdollisuus muuttaa mielipidettään ja saada tietoonsa edellisen kierroksen mielipiteet. Suurissa kyselyissä tätä on vaikea toteuttaa käytännössä, mutta tässä kyselyssä se oli helppoa, koska panelisteja oli määrällisesti vähän. Aiemmin oletettiin, että asiantuntijat muuttavat mielipidettä, kun he saavat toisen asiantuntijan mielipiteen asiasta. Pienissä paneeleissa tuleekin varoa lisäksi sitä, että enemmistön näkökulmasta ei tule koko asiantuntijayhteisön kantaa. (Kuusi 2002; 206–210; Kuusi 2013, 249–251.) Sackman (1975) kritisoi aikanaan Delfoi-menetelmää kovin sanoin ja menetelmää ei käytettykään laajasti pitkään aikaan. Myös Millet ja Honton (1991) totesivat, että menetelmän tuottamat tulokset ovat epä-

oleellisia ja tutkimus vie liikaa resursseja. Eniten he kuitenkin kritisoivat yksimielisyyden tavoittelua. (Kuusi 2002, 210; Kuusi 2013, 252–253.) Tässä kehittämishankkeessa ei kuitenkaan haettu panelistien konsensusta, vaan heikkoja signaaleja eli panelistien eriäviä mielipiteitä.

Delfoi-menetelmässä on kritisoitu edellä mainitun konsensuksen lisäksi tutkimuksen toistettavuutta, tutkimustuloksia ja niiden tulkintaa sekä asiantuntijan mielipiteiden stabiiliutta. Delfoi-menetelmässä kriittinen kohta onkin asiantuntijoiden valinta eli vastaajien sopiva määrä ja toisaalta se, onko asiantuntijan osaaminen riittävää. (Kuusi 2002, 210; Kuusi 2013, 254.) Tässä tutkimuksessa panelistien asema oli määräävin tekijä, koska paneelissa haluttiin kysyä erityisesti ylimmän johdon mielipidettä. Panelistien valinnasta on kerrottu tarkemmin luvussa 5.2.

Tutkimustulosten käsittelyssä noudatettiin huolellisuutta. Lisäksi kehittämishankkeen tietoperusta ja tutkimusmenetelmä on tuotu esille eettisesti kestäväällä tavalla. Kehittämishankkeen toteuttaminen on kirjattu tarkasti. Saaduissa tuloksissa on pyritty luotettavuutta lisäämään niin, että luokittelu- ja tulkintasäännöt on kuvattu niin, että joku toinen tutkija voisi päätyä samaan tulokseen (Eskola & Suoranta 2008, 216). Toisaalta ensimmäisen kierroksen analyysiä ei varmuudella pysty saamaan samanlaiseksi, koska yhteistä metodologista analyysitapaa ei ole (Metsämuuronen 2009, 308–309).

Tutkimuksen luotettavuudessa keskeistä ovat tutkimustulokset, tutkimusmenetelmät ja tutkimusprosessi, jotka on kuvattu seikkaperäisesti. Tässä kehittämishankkeessa on käytetty sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä, jolloin tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden näkökulmasta tärkeitä ovat tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja tiedon käyttökelpoisuus. Validiteetti ja reliabiliteetti voidaan korvata myös vakuuttavuuskäsitteellä, jolla viitataan siihen, että tutkijan tulkinnat ja valinnat ovat läpinäkyviä. Käyttökelpoisuus on kehittämishankkeen luotettavuuden mittari. (Toikko & Rantanen 2009, 121–123.)

Delfoi-tutkimuksessa toistettavuus eli realibiliteetti on epämääräinen. Toisaalta, jos aineisto ei sisällä ristiriitaisuuksia, sen katsotaan olevan reliaabeli. (Eskola & Suoranta 2008, 213; Toikko & Rantanen 2009, 122.) Reliaabeliudella tarkoitetaan tässä sitä, että kaksi arvioitsijaa voi päästä luokituksesta konsensukseen. Tällä viitataan yksiselitteisiin tulkinta- ja luokittelusääntöihin (Hirsjärvi & Hurme 2006, 186). Reliaabelius koskeekin erityisesti tutkijan toimintaa: tutkijan analyysiä siitä, onko koko aineisto huomioitu ja kuinka pitkälle tulokset heijastelevat vastaajien ajatusmaailmaa. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 189.) Toisaalta tutkimuksissa on todettu, että kahden eri Delfoi-paneelin tulokset voivat olla samansuuntaisia (Metsämuuronen 2009, 309).

Olennaista kehittämishankkeessa on se, miten tietoa käytetään (Toikko & Rantanen 2009, 125). Tässä kehittämishankkeessa käyttökelpoisuudella tarkoitetaan tutkimusten tulosten hyödynnettävyyttä, jolloin saatujen tulosten perusteella on esitetty toimenpide-ehdotuksia hyvinvointiohjelmatyön kehittämiseksi. Saatuja tuloksia on käytetty käytännön toimintaa kehitettäessä. Saadut tulokset ja toimenpide-ehdotukset ovat yhteneväisiä muiden tutkimusten kanssa (ks. myös Määttä 2007; Puhakka 2008). Näin ollen tulokset ovat osittain hyödynnettävissä muissa ohjelmatyötä tekevissä kunnissa.

Tutkimustulosten tulkinnassa tulee huomioida aina tekijän oma rooli, koska kysymyksiin ja väitteisiin heijastuu tutkijan maailmankuva, tausta ja tietous. Tutkijan pitää tuoda esille, mistä näkökulmasta tulevaisuutta tarkastellaan. (Kuusi 2002, 223.) Tässä kehittämishankkeessa kehittämishankkeen tekijä on avoimesti tuonut esille oman taustansa. Lisäksi tutkijan täytyy tiedostaa omat ennako-oletukset (Eskola & Suoranta 2008, 212). Tekijän tulkinta on aina yksipuolinen, vajavainen ja ehdollinen tutkimusta toteutettaessa (Kiviniemi 2007, 83).

### 8.3 Johtopäätökset ja jatkokehittämisaiheet

Delfoi-paneelin asiantuntijat ennakoivat hyvinvointiohjelmatyön tulevaisuutta seuraavan valtuustokauden alkuun vuoteen 2018. Kehittämishankkeesta saatuja tuloksia tarkastellessa tulevaisuuden hyvinvointiohjelmatyön sisältö pohjautui paljolti nykyisiin suunnitelmiin ja ohjelmiin. Siksi jatkossa pitäisi ennakoida tulevaisuutta vieläkin pidemmälle, koska organisaatiot joutuvat yhä enemmän pohtimaan asioita globaalien megatrendien näkökulmasta. Esimerkiksi Smith (2011, 43) on ennustanut, että vuonna 2037 maailmaan tulevat vaikuttamaan merkittävästi luonnonvarojen kysyntä, talouden globalisaatio, väestönkasvu ja ilmastonmuutos. Osa panelisteista olikin sitä mieltä, että hyvinvointiohjelmatyön kesto voisi olla pidempi kuin valtuustokausi. Tämä saattaisi mahdollistaa paremmin pitkäkestoisiin megatrendeihin reagoinnin.

Kysyttäessä hyvinvointiohjelmatyön sisällöstä, panelistien avoimissa vastauksissa nousi esille muun muassa turvallisuus ja monikulttuurisuus.

Suomessa talouden globalisaatio on näkynyt muun muassa romanikerjäläisten määrän kasvuna vuoden 2010 jälkeen. Joka kolmanteen romanialaisperheeseen kuuluu jäsen, joka on työskennellyt tai työskentelee ulkomailla. Suurin osa tulijoista on tullut Espanjan tai Italian työmarkkinoilta, joissa on tapahtunut muutos huonompaan. (Enache 2013, 30–33.)

Osallisuus, turvallisuus ja monikulttuurisuus nähtiin sisältyväksi hyvinvointiohjelmatyöhön läpileikkaavina teemoina. Näistä osallisuus voidaan nähdä keskeisesti hyvinvointiin liittyväksi tekijäksi (Raivio & Karjalainen 2013, 16–17). Haasteeksi jääkin miettiä, miten hyvinvointiohjelmatyö kykenee huomioimaan uudenlaisen, globaalien osallisuuden.

Hyvinvointiohjelmatyön kehittäminen on ihmisten välistä vuorovaikutusta, muutoksen hakemista ja ohjaamista, tiedon tuottamista, epäonnistumista ja epävarmuutta tai liikkumista tuntemattomalla alueella (Atjonen 2015, 67). Panelisteilla olikin yhteisymmärrys siitä, että kuntalaisten osallisuus kuuluu kiinteänä osana hyvinvointiohjelmatyön prosessiin sekä yhteistyön tiivistyminen eri toimijoiden kanssa. Panelistien mukaan ohjelmatyötä tulisi kehittää yhdessä kuntalaisten, työntekijöiden, valtion ja toisten kuntien yh-

teistyönä. Kuntalaisten rooli nähdään kuitenkin vieläkin usein osallistamisen kohteena, mutta ei niinkään aktiivisena toimijana prosessin eri vaiheissa. Esimerkiksi kaikki panelistit eivät nähneet tarpeelliseksi sitä, että hyvinvointiohjelmatyön valmistelutyö nousee asukkaiden hyvinvoinnista.

Hyvinvointiohjelmatyön tehtäviksi nähtiin yhteisen tekemisen kautta tehostaa palveluita, edistää kuntalaisten hyvinvointia ja kaventaa hyvinvointieroja. Panelistit olivat yksimielisiä siitä, että hyvinvointiohjelmatyön kautta tulisi toteuttaa strategisia tavoitteita. Esimerkiksi Mikkelin hyvinvointiohjelma on toimenpideohjelma, joka perustuu hyvinvointiselvitykseen ja kaupungin strategiaan. Ohjelman tavoitteena ovat asiakaslähtöiset palvelut, terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen, hyvinvoinnin ja osallisuuden lisääminen sekä ennalta ehkäisevän työtteen parantaminen. Osallisuuden lisäksi nähdään tarpeelliseksi poikkihallinnollisuus ja voimavarojen yhdistäminen. (Mikkelin kaupunki 2011.) Nämä ovat pitkälti samansuuntaisia panelistien vastausten kanssa.

Parhaimmillaan ohjelmatyö voi olla väline uudenlaisen organisaatiokulttuurin luomiseen. Organisaatiokulttuuri rakentuu toimintamallien ja arvojen pohjalle. Jos strategia pohjautuu vahvasti arvoihin, niin organisaatio voi hyötyä siitä. Arvoja tulee mitata, seurata ja arvioida jatkuvasti. Panelistit määrittelivätkin hyvinvointiohjelmatyön lähtökohdiksi kaupungin arvot, vision ja perustehtävän. Tulevaisuudessa strategiselta johtamiselta vaaditaan kehittämisosaamista, joka puolestaan vaatii verkottumista, joustavuutta ja tietojohdamista. Erityisesti suurten ohjelmien arviointi vaatii tietojohdamisen taitoa. (Atjonen 2015, 67.) Hyvinvointiohjelmatyön johtaminen vaatii lisäksi delegointikykyä, suoruutta ja kannustavuutta (Wilenius 2015, 160–161).

Kuntien rooli on ollut tähän asti toimeenpaneva ja valtiolla on ollut ohjaava rooli. Valtio on ohjannut toimintaa lainsäädännön, normien, talouden ja informaatio-ohjauksen avulla. Kunnan vahvuutena ovat olleet paikalliset tilastot, arkityön kokemukset, kansalaisten tahdon tunteminen ja koulutetut ammattilaiset. (Melkas 2010, 45–49.) Panelistit näkivät, että hyvinvointiohjelmatyön kautta kuntien ja valtion yhteistyö tiivistyy. Tämä vuoropuhelu jatkunee hallitusohjelman kärkihankkeiden kautta, joista yksi on lapsi- ja

perhepalveluiden muutosohjelma LAPE. Muutosohjelman tarkoituksena on sovittaa palvelut yhdeksi kokonaisuudeksi. Hyvinvointiohjelmantyon näkökulmasta yhteisenä haasteena on se, että aiemmin kunta on tuottanut valtaosan lapsiperheiden palveluista. Haasteena on edelleen jatkuva sektorimaisuus, uudistuksen keskittyminen sosiaali- ja terveysalalle sekä työn vaikuttavuuden arviointi. (Rimpelä & Rimpelä 2015, 74–76.)

Suurimpia haasteita on lisäksi valtion ja kuntien ohjelmien sovittaminen. Kunnassa ei välttämättä sitouduta ohjelmien toteuttamiseen, kun ne on valmisteltu muualla, vaikka yhteisiä intressejä olisikin (Stenvall & Syväjärvi 2006, 42). Esimerkiksi Puhakka (2008) on tutkinut ohjelmaa hallinnon ohjausvälineenä. Valtion tuottamat ohjelmat voi olla lisäksi liian yleisiä, jolloin konkreettisten toimenpiteiden ideointi jää kunnan tehtäväksi. Tällöin esimerkiksi useat teemat voidaan liittää hyvinvointiin tai sen edistämiseen. (Sulkunen, Rantala & Määttä 2003, 101.) Toisaalta vastuut, seuranta ja koordinointi ovat ohjelmissa usein epäselviä, jolloin ohjelmien avulla ei saavuteta haluttuja tuloksia (Paavola, Rousu & Laiho 2006, 12).

Organisaatiot olettavat muutoksien usein olevan lineaarisia eikä jyrkkiin muutoksiin osata varautua. Kuitenkin kaikkein vaikeinta on kulttuuristen syvärakenteiden muuttaminen. Tulevaisuuden ennakoinnin näkökulmasta organisaation tulisi tunnistaa epäjatkuvuuksia ja olla tulevaisuustietoisia. Usein jähmeys ja hitaus sekä pidemmän muutoksen aliarviointi vaikeuttavat tilannetta. (Wilenius 2015, 221–223.) Uudistustyössä erityisesti johdon on oltava sitoutunut toimintakulttuurin ja hallintorakenteiden muuttamiseen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 29). Delfoin tiedonhankinnan näkökulmasta organisaation ratkaistavaksi jäävätkin muun muassa mahdollisen uudenlaisen johtamisen, vastuukysymysten ja resursoinnin pohtiminen.

Mikäli organisaatio on itseorganisoituva ja dynaaminen, se kykenee tunnistamaan asiakkaiden tarpeet ja tekemään tarvittavia muutoksia nopeastikin. Parhaiten tällaiset organisaatiot toimivat, kun verkottuminen toimii yli organisaatiosilojen, tiimityöskentely toimii ja ylemmät hierarkiatasot edistävät toimintaa. (Wilenius 2015, 153.) Vastaajat näkivätkin, että hyvinvointiohjelmatyö tuottaa kollektiivista oppimista ja yhteisiä toimintamalleja. Toi-

saalta vastaajien käsitykset hyvinvointiohjelmatyön haasteista liittyivät tulevaan sote-uudistukseen, resursseihin, mutta myös ajanpuutteeseen ja kykyyn tehdä riittävästi ylisektorista työtä.

Jatkokehittämisaiheena olisi hyvä laajemmin pohtia asiantuntijoiden, johdon, kuntalaisten ja poliittisten päättäjien rooleja. Panelistien vastauksissa nousi esille esimerkiksi kulttuurien tuntemus, tiedon jalostaminen ja vuorovaikutustaidot. Tällä hetkellä rooleja eikä osaamisvaatimuksia ole tarkemmin mietitty tai kartoitettu. Yhdeksi osaamisalueeksi vastaajat nostivat verkostoitumistaidot. Myös Kuusi (2012, 12) on todennut, että esimerkiksi taitoja toimia kansainvälisissä verkostoissa tulisi lisätä. Tällä hetkellä asiantuntijoiden verkostot ovat pitkälti kaupunkitasoisia tai valtakunnallisia. Myös heikkojen signaalien hyödyntämistä olisi hyvä kehittää kaupunkitasoisesti esimerkiksi Halosen (2012) mallia hyödyntäen. Halosen (2012) malli on esitelty aiemmin sivulla 51.

Jatkossa hyvinvointiohjelmatyössä oli hyvä perehtyä tarkemmin ohjelmatyön vaikuttavuuden arviointiin. Tällöin saataisiin tarvittavaa tietoa päätöksentekoa varten, jonka perusteella hyvinvointiohjelmatyötä voitaisiin kehittää oikeaan suuntaan (Kuusi 2002, 223–225). Myös Atjosen (2015) mielestä ohjelmien arvioinnissa tulisi päästä tavoitteiden ja tulosten vastavuuteen. Pitkäaikaiset vaikutukset (impact) ovat ihanteellisia, mutta lyhyen ja keskipitkän aikavälin saavutukset ovat kuitenkin merkittäviä (output, outcome). (Atjonen 2015, 43.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että hyvinvointiohjelmatyön tavoitteiden toteutumista, vaikutuksia ja vaikuttavuutta tulisi voida arvioida systemaattisemmin sekä kuntalaisten, eri toimijoiden ja johdon tasolta.

Ohjelmatyöllä on omat hyötynsä ja haasteensa. Parhaimmillaan ohjelman valmistelu tarjoaa mahdollisuuden aktiiviseen vuoropuheluun eri toimijoiden välillä. Ohjelmien heikkoutena voivat olla tavoitteiden ja toimenpiteiden liiallinen yksityiskohtaisuus tai yleisyys. Ohjelmatyön hyötynä on puolestaan ollut se, että ohjelmatyön avulla voidaan hahmottaa asioita kokonaisvaltaisesti. (Määttä & Komonen 2011, 22–23.) Myös Puhakka (2008)



on todennut, että onnistuneinta ohjelmatyössä ovat oppiminen ja vuorovaikutus.

## LÄHTEET

- Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P. & Koskinen-Ollonqvist, P. 2009. Arvioinnin kartalla: matka teoriasta käytäntöön. Terveyden edistämisen keskuksen julkaisuja 7/2009. Helsinki: Terveyden edistämisen keskus.
- Aamulehti. 2016. Posti laajentaa jälleen palveluitaan: Postinjakaja voi jatkokossa viedä vanhuksen kävelylle [viitattu 19.8.2016]. Saatavissa: <http://www.aamulehti.fi/kotimaa/posti-laajentaa-jalleen-palveluitaan-postinjakaja-voi-jatkossa-vieda-vanhuksen-kavelylle/>
- Af Ursin, K. & Vartola, J. 2015. Valtionhallinnon kehitystä ohjaavat hallintoideologiat, hallintoajattelu ja johtamismallit. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. (toim.) Tiedolla johtaminen julkishallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampere University Press, 89–104.
- Alasoini, T. 2007. Silta yli kahden kuilun. Kuinka ohjelmallisen kehittämisen vaikuttavuutta voi parantaa. Yhteiskuntapolitiikka 4/2007, 401–409.
- Alasoini, T. 2008. Ohjelmallinen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Seppänen, R. & Karjalainen, J. (toim.) Kehittämistyön risteyskiä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Aluekehittämisen konsulttitoimisto MDI. 2016. Kunnat tekojen paikkana. Taustaselvitys valtiovarainministeriölle. Loppuraportti.
- Asikainen, J. 2009. Miten luodaan ja toteutetaan toimiva kuntastrategia. Teoksessa Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. (toim.) Haastava kuntajohdaminen. Helsinki: Kuntaliitto, 144.
- Asp, Juha. 2010. Työyhteisö ja sen johtaminen vuonna 2020. Millainen on tulevaisuuden työyhteisö ja millaisilla käytänteillä sitä johdetaan? Helsingin Kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Johtamisen Pro gradu -tutkielma.

Atjonen, P. 2015. Kehittävä arviointi kasvatusalalla. Tampere: Juvenes Print.

Bardy, M. 2009. Hyvinvoinnin ulottuvuudet – perheen ja yhteiskunnan suhteissa. Teoksessa Lammi-Taskula, J., Karvonen, S. & Alström, S. (toim) Lapsiperheiden hyvinvointi 2009. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus, 226–240.

Coutard, O, Finnveden, G., Kabisch, S., Kitchin, R. & Matos, R., Nijkamp, P., Pronello, C. & Robinson, D. 2014. Urban Megatrends: Towards A European Research Agenda. A report by the Scientific Advisory Board of the Joint Programming Initiative Urban Europe [viitattu 20.8.2016]. Saatavissa: [http://eprints.maynoothuniversity.ie/5457/1/RK\\_global%20trends.pdf](http://eprints.maynoothuniversity.ie/5457/1/RK_global%20trends.pdf)

Demos. 2015. Nordic cities beyond digital disruption – A Novel way to develop cities [viitattu 30.8.2016]. Saatavissa: <http://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2015/11/Nordic-Cities-Beyond-Digital-Disruption.pdf>

Enache, A. 2013. Talouskriisi ajoi romanialaiset siirtolaiset liikkeelle. Hyvinvointikatsaus 1/2013. Helsinki: Tilastokeskus.

Eronen, A., Hakkarainen, T., Londén, P. & Peltosalmi, J. 2014. Sosiaalibaronometri 2014. Ajankohtainen arvio hyvinvoinnista, palveluista sekä palvelujärjestelmän muutoksesta. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.

Ervasti, H. & Saari, J. 2011. Onnellisuus hyvinvointivaltiossa. Teoksessa Saari, J. (toim.) Hyvinvointi. Suomalaisen yhteiskunnan perusta. Helsinki: Gaudeamus, 191–218.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Espoon kaupunki. 2014. Kauppakeskuskävely – mistä on kyse? [viitattu 27.8.2016]. Saatavissa: [http://www.espoo.fi/fi-FI/Sosiaali\\_ja\\_terveyspalvelut/Hyvinvointi\\_ja\\_terveys/Hyvinvointiblogi/Kauppakeskuskavely\\_\\_mista\\_on\\_kyse\(47501\)](http://www.espoo.fi/fi-FI/Sosiaali_ja_terveyspalvelut/Hyvinvointi_ja_terveys/Hyvinvointiblogi/Kauppakeskuskavely__mista_on_kyse(47501))

Etelä-Suomen Sanomat. 2016. Hammasmatkoja nyt myös Unkariin ja Liettuun – suosituin terveysturmatkojen kohde on edelleen Viro [viitattu 27.8.2016]. Saatavissa:

<http://www.ess.fi/uutiset/kotimaa/2016/01/21/hammasmatkoja-nyt-myo-unkariin-ja-liettuaan---suosituin-terveysturmatkojen-kohde-on-edelleen-viro>

Filpus, L. 2016. Sote lisää yhteistyötä. Tesso. Sosiaali- ja terveysturmatkojen aikakauslehti nro 4/2106, 26–29.

Forss, P. & Vatula, P. 2014. Sosiaalinen turva ja hyvinvointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hagfors, R. & Kajanoja, J. 2011. Hyvän kehän teoria. Teoksessa Saari, J. 2011. (toim.) Hyvinvointi. Suomalaisen yhteiskunnan perusta. Helsinki: Gaudeamus, 169–190.

Hakkarainen, P. 2016. Ennustaminen vaikeutuu, eläköön ennakoiti. Kolumni. 22.11.2016. Helsingin Sanomat.

Halmeenmäki, T. 2010. Kunta-alan eläkepoistuman haasteet ja ratkaisumallit. Tampereen yliopisto, Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Halonen, A. 2016. Ympäristöterveys ja yhdyskunnat. Opas kuntien päättäjille ja valmistelijoille. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Helsinki: Kuntaliitto [viitattu 7.8.2016]. Saatavissa: [file:///C:/Users/katja.gunther/Downloads/ymparistoterveys\\_opas.pdf](file:///C:/Users/katja.gunther/Downloads/ymparistoterveys_opas.pdf)

Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. 2009. (toim.) Haastava kuntajohtaminen. Helsinki: Kuntaliitto.

HE 324/2014. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä sekä eräiksi siihen liittyviksi laeiksi [viitattu 7.9.2016]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2014/20140324>

Heinämäki, L. 2012. Valtionhallinnon ohjelmaohjaus kuntien sosiaali- ja terveydenhuollossa 2000-luvulla. Tutkimus 5/2012. Väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Hellström, E. & Kosonen, M. 2016. Governing the welfare state and beyond solutions for a complex world and uncertain future. Sitra Studies 107.

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Talentum: Helsinki.

Hiltunen, E. 2013. Heikot signaalit. Teoksessa Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? Acta futura fennica no 5. 3. uudistettu painos. Helsinki: Tulevaisuudentutkimuksen seura, 296–303.

Hiltunen, E. & Hiltunen, K. 2014. Teknoelämää 2035. Miten teknologia muuttaa tulevaisuuttamme? Talentum: Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13–14. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hoffrén, J. & Rättö, H. 2011. Hyvinvoinnin mittarit. Teoksessa Saari, J. (toim.) Hyvinvointi. Suomalaisen yhteiskunnan perusta. Helsinki: Gaudeamus, 219–242.

Huhta, S. & Patokoski, H. 2013. ”Kuka viereesi jää?” – Sosiaalinen tuki vuonna 2030 tulevien ikääntyneiden kertomana. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampereen yliopisto, Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta, Johtamistieteiden laitos. Acta Uni-

versitatis Tamperensis: 1382. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrantaan teknillinen yliopisto, Kauppamatkustajien tiedekunta. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338. Väitöskirja.

livarinen, T. 2016. Ohjelmien johtaminen ja hallinta. Turun ammattikorkeakoulu, Teknologiaosaamisen johtaminen, Tuotekehitys ja tuotteistaminen [viitattu 21.10.2016]. YAMK-Opinnäytetyö. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/108429/Ohjelmien%20johtaminen%20ja%20hallinta\\_Tuomas\\_livarinen.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/108429/Ohjelmien%20johtaminen%20ja%20hallinta_Tuomas_livarinen.pdf?sequence=1)

Inkinen, S. 2010. "Heureka!" Hyvinvointikeskus ja avoimen innovaation haasteet. Teoksessa: Makkula, S., Mäkinen, S. & Huhta, E. (toim.) Hyvinvointipalvelut 2.0. Tulevaa ennakkoiden, menneestä ammentaen. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja C, osa 64. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, 28–47.

Johnson, G., Wittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P. 2014. Exploring strategy text and cases. Tenth edition. Pearson Education Limited.

Jokinen, I. 2013. Kansallisen mieli- ja päihdesuunnitelman 2009-2015 toimeenpanon johtamisen haasteet. Tampereen yliopisto, Halintotiede. Pro gradu -tutkielma.

Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava.

Jänismäki, S. 2008. Kunnat muutosten keskellä – muuttuuko esimiestyö? Tutkimuksen kohteena Ulvilan kaupungin esimiehet. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden laitos. Kunnallispolitiikan Pro gradu -tutkielma.

Jääntti, A. 2016. Kunta, muutos ja kuntamuutos. Acta Universitatis Tamperensis 2215. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Akateeminen väitöskirja.

Kahelin, A. & Kahelin, R. 2016. Eräjärvi: entinen kunta, tulevaisuudenkin kylä. Futura 35 (2016). Turku: Tulevaisuuden tutkimuksen seura.

Kaivo-Oja, J. 2010. Ennakointi- ja innovaatiotoiminta ikäihmisten uusien hyvinvointipalveluiden suunnittelussa. Teoksessa Makkula, S.; Mäkinen, S. & Huhta, E. (toim.) Hyvinvointipalvelut 2.0. Tulevaa ennakoiden, menneestä ammentaen. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja C, osa 64. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, 48–58.

Kaivo-oja, J. 2015. Sopeutuva ennakointimalli valtionhallinnon pitkän aikavälin ennakoinnin työvälineenä. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. (toim.) Tiedolla johtaminen. Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampere University Press, 174.

Kajanoja, J. 2005. Mitä on hyvinvointi? [viitattu 23.9.2016]. Saatavissa: [http://www.stat.fi/tup/kuntapuntari/kuntap\\_3\\_2005\\_hyvinvointi.html](http://www.stat.fi/tup/kuntapuntari/kuntap_3_2005_hyvinvointi.html)

Kalenoja, H., Rissanen, R., Hynynen, A., Rehunen, A., Ahonen, O., Mäkelä, T., Pöllänen, M., Palonen, T., Rantanen, A., Hirvonen, T. & Tapio, P. 2014. Suomen aluerakenteen ja liikennejärjestelmän kehityskuva. Ennakointiteemojen ja tulevaisuuskuvien alueelliset näkökulmat. Osaraportti 2. Luonnos. Helsinki: Ympäristöministeriö.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Karppinen, S. 2009. Asiantuntijatieto sekä Delfoi- ja repetory grid-menetelmät. Teoksessa Mäkelä-Marttinen, L. (toim.) Luova työ tutkimuksen kohteena. Avauksia design-alojen metodologiaan. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Jyväskylä: KopiJyvä Oy, 25–40.

Karvonen, S., Moisio, P. & Simpura, J. Suomalaisten hyvinvointi ja elinolot. Teoksessa Lammi-Taskula, J., Karvonen, S. & Alström, S. (toim) Lapsiperheiden hyvinvointi 2009. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 20–37.

Kamppinen, M., Malaska, P. & Kuusi, O. 2002. Tulevaisuudentutkimuksen peruskäsitteet. Teoksessa Kamppinen, M, Kuusi, O. & Söderlund, S. Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovellukset. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 19–52.

Katisko, M., Kolka, M. & Vuokila-Oikkonen, P. 2014. Moniammatillinen ja monialainen osaaminen sosiaali-, terveys-, kuntoutus- ja liikunta-alojen koulutuksessa. Malli työssäoppimisen ja ammattitaitoa edistävän harjoittelun toteutusta varten. Raportit ja selvitykset 2014:2. Opetushallitus ja Diakonia-ammattikorkeakoulu.

Kauppinen, T. 2011. Kuntien tulevaisuus haltuun. Ennakoarvioinnin soveltamiseen vaikuttavat tekijät lautakuntapäätöksissä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, väestön terveys, toimintakyky ja hyvinvointi –osasto. Tutkimus 67/2011. Helsingin ja Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Yhdyskuntatieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.

Kettunen, H. 2008. Lasten kokema hyvinvointi porilaisissa peruskouluissa. Jyväskylän yliopisto, Erityispedagogiikan laitos, Erityispedagogiikan Pro gradu -työ.

Kinnunen, M. 2013. Tampereen yliopiston tulevaisuus 2050. Skenaarioreportti. Tutu e-julkaisuja 2/2013. Tulevaisuuden tutkimuskeskus & Turun yliopisto. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskus.

Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tulevaisuusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 66–84.



Klavus, J. 2010. Ikäihmisten palvelutarpeet ja saatu apu. Teoksessa Vaarama, M., Moisio, P. & Karvonen, S. (toim.) *Suomalaisten hyvinvointi 2010*. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 28–43.

Komonen, P. 2015. Asiantuntijatyön tulevaisuus: 10 teemaa. Blogi [viitattu 10.1.2017]. Saatavissa: <http://www.1530.fi/2015/06/asiantuntijatyon-tulevaisuus-10-teemaa/>

Korpela, S. 2010. Yltäkylläisten pidot. *Hyvinvoinnin tulevaisuus*. Helsinki: Like Kustannus.

Kuntalaki. 17.3.1995/365. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>

Kuntalaki. 410/2015. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>

Kuula, A. 2011. *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Bookwell Oy: Jyväskylä.

Kuusi, O. 2002. Delfoi-menetelmä. Teoksessa *Tulevaisuudentutkimus: perusteet ja sovelluksia*. Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 202–223.

Kuusi, O. 2012. Millaisiin ammatteihin suomalaisia tulisi kouluttaa ilmastomuutoksen uhatessa? *Tieteessä tapahtuu-verkkójulkaisu 1/2012*, 3–12.

Kuusi, O. 2013. Delfoi-menetelmä. Teoksessa Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. (toim.) 2013. *Miten tutkimme tulevaisuuksia? Acta Futura Fennica no 5. 3., uudistettu painos*. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry, 249–260.

Laine, T. 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PSkustannus, 10.

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 28.12.2012/980 [viitattu 25.8.2016]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>

Laki kotoutumisen edistämisestä 30.12.2010/1386. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101386>

Lammi-Taskula, J., Karvonen, S. & Ahlström, S. (toim) Lapsiperheiden hyvinvointi 2009. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Lastensuojelulaki 417/2007. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Lastensuojelulaki>

Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Porvoo: WSOY.

Mikkelin kaupunki. 2011. Hyvinvointiohjelma 2011–2012. Kaupunginvaltuusto 13.6.2011. § 49. Liite 2 [viitattu 23.8.2016]. Saatavissa: [http://www.mikkelinseutusote.fi/files/hyvinvointiohjelma\\_2011\\_2012.pdf](http://www.mikkelinseutusote.fi/files/hyvinvointiohjelma_2011_2012.pdf)

Melkas, T. 2010. Kunnat terveyden edistäjinä – informaatio-ohjausta vai normeja? Teoksessa Ståhl, T. & Rimpelä, A. (toim.) Terveyden edistäminen tutkimuksen ja päätöksenteon haasteena. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 45–54.

Metsämuuronen, J. 2000. Maailma muuttuu – miten muuttuu sosiaali- ja terveys-ala? Sosiaali- ja terveysministeriön, Opetushallituksen, Stakesin ja Suomen Kunta-liiton yhteisjulkaisuna työministeriön ESR-julkaisusarjassa 39/98. Helsinki: Oy Edita Ab.

Metsämuuronen, J. 2001. Sosiaali- ja terveysalan tulevaisuutta etsimässä. Metodologia-sarja. Tulevaisuus sarja. Helsinki: International Methelp Ky.

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. laitos. 1. painos. Helsinki: International Methelp Ky.

- Mikola, S. & Kesänen, J. 2007. Ohjaket käsissä. Opas kuntien ohjelmien johtamiseen. Helsinki: Kuntaliitto.
- Minzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2005. Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press.
- Määttä, M. 2007. Yhteinen verkosto? : Tutkimus nuorten syrjäytymistä ehkäisevistä poikkihallinnollisista ryhmistä. Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta, sosiologian laitos.
- Määttä, M. 2010. Lasten ja nuorten hyvinvointiin liittyvä suunnittelu kunnissa. Janus 3/2010, 243–259.
- Määttä, M. & Komonen, P. 2011. Lapsi- ja nuorisopolitiikan neuvotteleva ohjaus valtionhallinnossa. Kehittämishjelman (2007–2011) valmistelu lausunnon antaneiden tahojen näkökulmasta. Verkkojulkaisu 42. Nuorisotutkimusverkosto ja Nuorisotutkimusseura [viitattu 10.1.2017]. Saatavissa: <http://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisuja/lanuke.pdf>
- Nuorisolaki 1.2006/72. Saatavissa:  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060072?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Nuorisolaki>
- Näsi, J. & Aunola, M. 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Helsinki: Metalliteollisuuden Keskusliitto.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.
- Oksanen, M. 2011. Ympäristö ja hyvinvointi. Teoksessa Saari, J. (toim.) Hyvinvointi. Suomalaisen yhteiskunnan perusta. Helsinki: Gaudeamus, 314–336.
- Ollila, S. 2009. Tuottavuus muutoksessa. Sosiaalityö osaamisen johtamisen näkökulmasta. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/09, 176–177.

Paananen, R. & Gissler, M. 2014. Hyvinvointi ulottuu sukupolvien yli. Teoksessa Lammi-Taskula, J. & Karvonen, S. (toim.) Lapsiperheiden hyvinvointi 2014. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus, 208–226.

Paavola, A., Rousu, S. & Laiho, K. 2006. Lasten hyvinvointi kunnan yhteiseksi asiaksi. Lapsipolitiikan kuntakyselyn 1.4.2005 tuloksia. Helsinki: Kuntaliitto.

Perttilä, K., Soili, O., Koskinen, S. & Rimpelä, M. 2004. Kuntien hyvinvointikertomus. Hankkeen loppuraportti. Aiheita 7/2004. Helsinki: Stakes.

Pessi, A. B. & Seppänen, M. 2011. Yhteisöllisyys. Teoksessa Saari, J. (toim.) Hyvinvointi. Suomalaisen yhteiskunnan perusta. Helsinki: Gaudeamus, 288.

Pikkanen, A. 2014. Miten elämme 2035? – tulevaisuudentutkijat laativat kolme ennustetta. Helsingin Sanomat [viitattu 8.6.2016]. Saatavissa: <http://www.hs.fi/ihmiset/art-2000002708168.html>

Pohjola, P., Aalto-Kallio, M., Englund, K., Heikkinen, H., Koivisto, J., Korhonen, S., Lyytikäinen, M., Peränen, N., Pitkänen, N. & Virtanen, K. 2014. Kohti avointa oppimista – oppaana Innokylä! Opas 38. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin laitos.

Pokki, T. 2007. Muutospaineet julkisella sektorilla – Roolit ja jännitteet Kuntaliiton palveluntuotannon uudistaminen -ohjelmassa. Raportti 4/2005. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Pöysti, T., Pekurinen, M. & Seppälä, T. 2016. Sote-rahoitus on avain momentin. Sosiaali- ja terveystieteiden aikakauslehti nro 2/2016, 22–25.

Puhakka, Annamari. 2008. Helsingin kestävä kehityksen toimintaohjelma hallinnon ohjausvälineenä: Toimijanäkökulmaan perustuva arviointitutkimus ohjelman toimeenpanovaiheesta. Helsinki: Helsingin yliopisto. Pro gradu.

- Rekonen, R. 2007. Sopimuksilla johtaminen kunnissa. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden laitos. Kunnallispolitiikan Pro gradu -työ.
- Rahkonen, P. 2009. Ohjelmat ja projektit kunnanjohtajan työvälineenä. Teoksessa Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. (toim.) Haastava kuntajohdaminen. Helsinki: Kuntaliitto, 227–229.
- Raijas, A. 2011. Arjen hyvinvointi. Teoksessa Saari, J. (toim.) Hyvinvointi. Suomalaisen yhteiskunnan perusta. Helsinki: Gaudeamus, 243–263.
- Raivio, H. & Karjalainen, J. 2013. Osallisuus ei ole keino tai väline, palvelut ovat! Osallisuuden rakentuminen 2010-luvun tavoite- ja toimintaohjelmissa. Teoksessa Taina Era (toim.): Osallisuus – oikeutta vai pakkoa? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 156, 12–34.
- Rimpelä, M. & Rimpelä, M. 2015. (toim.) Säästöjä lapsiperheiden palveluremontilla. KAKS – Kunnallisalan kehittämissäätiö. Kunnallisalan kehittämissäätiön julkaisuja Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 93.
- Ristimäki, T. 2016a. Re: hyvinvointiohjelmatyön uudistus tausta.pptx [sähköpostiviesti] Vastaanottaja Günther, K. Lähetetty 10.6.2016.
- Ristimäki, T. 2016b. VS: Hyvinvointiohjelmatyön uudistus [sähköpostiviesti] Vastaanottaja Günther, K. Lähetetty 2.12.2016.
- Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet: opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Tammi.
- Roininen, J. 2012. Alue- ja yhdyskuntasuunnittelun arvioinnin fragmentoitunut luonne ja eheyttäminen. Aalto-yliopisto, Insinööritieteiden korkeakoulu, Maankäyttötieteiden laitos, Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutusryhmä. Aalto-yliopiston julkaisusarja tiede + teknologia 2/2012. Väitöskirja.
- Rubin, A. Tulevaisuudentutkimuksen käsitteitä. Teoksessa Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. 2002. Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja

sovellukset. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia 896. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden seura, 887–906.

Räisänen, H. 2012. Kuntalaisten näkemyksiä sähköisistä asiointipalveluista. Lapin Yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Hallintotiede. Pro gradu -työ.

Saari, J. 2011. (toim.) Hyvinvointi. Suomalaisen yhteiskunnan perusta. Helsinki: Gaudeamus.

Salkosalo, P. 2015. Hyvinvointia yhteistyön keinoin Ruovedellä. Tapaus-tutkimus kunnan roolin muutoksesta. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Kunta- ja aluejohtaminen. Pro gradu -työ.

Santalainen, T. 2008. Strateginen ajattelu. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Silén, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Palmeniasarja. Helsinki: Yliopistopaino Kustannus/Helsinki University Press.

Silvan, S. 2006. Valppaus on valttia. Heikot signaalit löytyvät läheltä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Silvennoinen-Nuora, L., Lumijärvi, I. & Sihvonen, M. 2005. Strategiatyö ja tasapainotettu mittaristo. Teoksessa Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. (toim.) Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisessa organisaatiossa. KARTUKE-tutkimusohjelman julkaisu ja 3. Jyväskylä: PS-kustannus, 65–84.

Silver, N. 2014. Signaali ja kohina. Miksi monet ennusteet epäonnistuvat, mutta jotkin eivät. Helsinki: Terra Cognita Oy.

Sitra. 2015. Sitra Työpaperi 2.2.2015 [viitattu 1.12.2016]. Saatavissa [http://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Viisi\\_ehdotusta\\_Suomelle\\_09-02-2015.pdf](http://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Viisi_ehdotusta_Suomelle_09-02-2015.pdf)

Sjöblom, S. 2016. Suomen vammaispoliittisen ohjelman VAMPO 2010–2015 loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:14. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sjöholm, K. 2016. Tulevaisuuden kunta ja nuorisotyön rajapinnat. Luento kaupunkimaisen nuorisotyön Kanuuna-verkoston tapaamisessa Kouvolassa 10.11.2016.

Smith, L. C. 2011. Uusi pohjoinen – Maailma vuonna 2050. Ursan julkaisu- ja 125. Helsinki: Tähtitieteellinen yhdistys Ursa ry.

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. Saatavissa:  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141301>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Suomen romanipolitiinen ohjelma. Työryhmän esitys. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009:48. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020 Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategia. Julkaisuja 2011:1. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012a. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012–2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012b. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste) 2012–2015. Toimeenpanosuunnitelma. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:20. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sosiaali- ja terveysministeriö & Kuntaliitto. 2013. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen kehittämiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013:11. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö ja Kuntaliitto.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. Sosiaalihuoltolaki. Soveltamisopas [viitattu 13.9.2016]. Saatavissa:  
[http://stm.fi/documents/1271139/1408010/Sosiaalihuoltolaki\\_soveltamisopas.pdf/70e03ede-22be-4d14-bc54-ad3c37ebc7f1](http://stm.fi/documents/1271139/1408010/Sosiaalihuoltolaki_soveltamisopas.pdf/70e03ede-22be-4d14-bc54-ad3c37ebc7f1)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016a. Kohti lapsi- ja perhelähtöisiä palveluita. Esite. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016b. Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena. Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. Julkaisuja 2016:5. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö

Sosiaali- ja terveysministeriö & Valtiovarainministeriö. 2016. Hallituksen linjaus 5.4.2016 [viitattu 13.9.2016]. Saatavissa:

<http://alueuudistus.fi/maakuntauudistus/hallituksen-linjaukset>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Lainsäädäntö [viitattu 10.1.2017].

Saatavissa: <http://stm.fi/sotepalvelut/lainsaadanto>

Stenvall, Jari & Syväjärvi, Antti (2006) Onks tietoo? Valtion informaatio-ohjaus kuntien hyvinvointitehtävissä. Valtiovarainministeriön tutkimuksia ja selvityksiä 3/2006. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Sulkunen, P., Rantala, K. & Määttä, M. 2003. Kantaa ottamattomuuden etiikka ja ehkäisevän päihdetyön ongelma kulutusyhteiskunnassa – esimerkkinä Klaari-projekti. Janus 2/11, 100–115.

Ståhl, T. & Rimpelä, M. 2010. Väestön terveyden edistäminen kunnan tehtävänä. Teoksessa Terveyden edistäminen tutkimuksen ja päätöksenteon haasteena. Ståhl, T. & Rimpelä, A. (toim.) Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 133.

Ståhle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma: Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita.

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Tasanko, P. 2010. ”Kaikki ovet kyllä aukee ja kaikkeen pääsee, jos on hyviä ideoita ja yhteistyöhaluja”: nuorisotoimen suhde lasten ja nuorten hyvinvointia koskevaan ohjelmatyöhön kunnissa. Humanistinen ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö [viitattu 27.12.2016].



sa: [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/15148/Tasanko\\_Pia.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/15148/Tasanko_Pia.pdf?sequence=1).

Terveydenhuoltolaki 30.12.2010/1326. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Terveydenhuolto%20laki>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2015a. Hyvinvointikertomus [viitattu 2.8.2016]. Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/terveyden-edistaminen/johtaminen/tyokaluja/hyvinvointikertomus>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2015b. Hyvinvointi [viitattu 2.8.2016]. Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2016a. Sote-uudistus [viitattu 10.1.2017]. Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/sote-uudistus>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2016b. Ohjelmat ja suositukset. [viitattu 2.8.2016]. Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/terveyden-edistaminen/ohjaus/ohjelmat-ja-suositukset>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2016c. Ohjelmat [viitattu 2.8.2016]. Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/tutkimus-ja-asiantuntijatyo/hankkeet-ja-ohjelmat/ohjelmat>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2016d. Hyvinvointikertomuksen raportointi [viitattu 2.8.2016]. Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/terveyden-edistaminen/johtaminen/tyokaluja/hyvinvointikertomus/hyvinvointikertomuksen-raportointi>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2015a. Hyvinvointikertomus [viitattu 2.8.2016]. Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/terveyden-edistaminen/johtaminen/tyokaluja/hyvinvointikertomus>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2015b. Hyvinvointi [viitattu 2.8.2016].  
Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2016a. Sote-uudistus [viitattu 10.1.2017].  
Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/sote-uudistus>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2016b. Ohjelmat ja suositukset. [viitattu 2.8.2016]. Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/terveyden-edistaminen/ohjaus/ohjelmat-ja-suositukset>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2016c. Ohjelmat [viitattu 2.8.2016]. Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/tutkimus-ja-asiantuntijatyo/hankkeet-ja-ohjelmat/ohjelmat>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2016d. Hyvinvointikertomuksen raportointi [viitattu 2.8.2016]. Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/terveyden-edistaminen/johtaminen/tyokaluja/hyvinvointikertomus/hyvinvointikertomuksen-raportointi>

Teräväinen, T. 2015. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tietojohtaminen. Pro gradu -työ.

Toikko, T. & Rantanen, R. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press.

Tuomi & Sarajärvi. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. 2012 [viitattu 12.9.2016]. Saatavissa: <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanto>

Vaarama, M., Moisio, P. & Karvonen, S. 2010. (toim.) Suomalaisten hyvinvointi 2010. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Vaarama, M., Mukkila, S. & Hannikainen-Ingman, K. 2014. Suomalaisten elämänlaatu nuoruudesta vanhuuteen. Teoksessa Vaarama, M., Karvonen, S., Kestilä, L., Moisio, P. & Muuri, A. (toim.) Suomalaisten hyvinvointi 2014. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 20–41.

Vaarama, M. Siljander, E., Luoma, M-L & Meriläinen, S. 2010. Suomalaisen kokema elämänlaatu nuoruudesta vanhuuteen. Teoksessa Vaarama, M., Moisio, P. & Karvonen, S. (toim.) Suomalaisten hyvinvointi 2010. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki: Yliopistopaino, 126–149.

Vainio, T. 2009. Välineitä tulevaisuuden tutkimuksen menetelmistä. Teoksessa Mäkelä-Marttinen, L. (toim.) Luova työ tutkimuksen kohteena. Avauksia design-alojen metodologiaan. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Jyväskylä: KopiJyvä Oy, 123–130.

Vainionpää, A. 2015. Tulevaisuuden kuntakuvat. Kuntaliiton verkkojulkaisu [viitattu 10.1.2017]. Saatavissa: file:///C:/Users/katja.gunther/Downloads/1702tulevaisuudenkuntakuvat%20(2).pdf. Helsinki: Kuntaliitto.

Valli, R. 2007. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 100–112.

Valli, R. 2015. Paperinen kyselylomake. Teoksessa Valli, R & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 84–108.

Valli, R. & Perkkilä, P. 2015. Nettikyselyt ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, R & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy, 109–120.

Valtiovarainministeriö. 2014. Kunnat turbulenssissa – Millainen on tulevaisuuden kunta? Tulevaisuuden kunta – asiantuntijatyöryhmän keskustelupaperi. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Valtioneuvoston kanslia. 2006. Poliittikaohjelmat hallitustyössä. Ohjelmajohtamisen uudistettu malli. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13/2006. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Valtioneuvoston kanslia. 2013. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko: kestävällä kasvulla hyvinvointia. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 18/2013. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Valtioneuvoston kanslia. 2015. Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Vantaan kaupunki. 2013. Valtuustokauden strategia 2013–2017. KV 17.6.2013. Väliarviointi. KV 15.6.2015 [viitattu 15.8.2016]. Saatavissa: [https://www.vantaa.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/117515\\_Strategia\\_2013-2017\\_valiarviointi\\_suomi.pdf](https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/117515_Strategia_2013-2017_valiarviointi_suomi.pdf)

Vantaan kaupunki. 2014. Hyvinvointityöryhmän kokous 3/2014. 29.9.2014 [viitattu 18.5.2015]. Saatavissa Vantaan kaupungin intranetissa: [http://avain.vantaa.fi/paatokseteko/toimialojen\\_yhteinen\\_hyvinvointiryhma\\_hyry/prime105/prime103.aspx](http://avain.vantaa.fi/paatokseteko/toimialojen_yhteinen_hyvinvointiryhma_hyry/prime105/prime103.aspx)

Vantaan kaupunki. 2015. Hyry-esittely [viitattu 10.1.2017]. Saatavissa Vantaan kaupungin intranetissa: <http://avain.vantaa.fi/haku?q=ohjelmaty%c3%b6>

Vantaan kaupunki. 2016a. Valtuustokauden strategia [viitattu 10.1.2017]. Saatavissa: [http://www.vantaa.fi/hallinto\\_ja\\_talous/talous\\_ja\\_strategia/strategia](http://www.vantaa.fi/hallinto_ja_talous/talous_ja_strategia/strategia)

Vantaan kaupunki. 2016b. Organisaatio [viitattu 10.1.2017]. Saatavissa: [http://www.vantaa.fi/hallinto\\_ja\\_talous/organisaatio/johtoryhma\\_ja\\_sidonnaisuudet](http://www.vantaa.fi/hallinto_ja_talous/organisaatio/johtoryhma_ja_sidonnaisuudet)

Virtanen, P. 2007. Arviointi: arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Von Bruun, S. & Kirvelä, T. 2009. Suurten kaupunkien tulevaisuus ja tulevaisuuden kaupunkipolitiikka. Ennakointihankkeen loppuraportti. Acta nro 212. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Helsinki: Kuntaliitto [viitattu 13.9.2016].

Saatavissa:

<http://www.kommunerna.net/fi/palvelualueet/kuntajohtaminen/strateginenjohtaminen/tulevaisuudenennakointi/Documents/Suurten%20kaupunkien%20tulevaisuus.pdf>

Vuorenkoski, L. & Konttinen, M. 2008. Tulevaisuuden asiakkaat ja palvelut – Stakesin tulevaisuusverstaan anti. Teoksessa Vuorenkoski, L., Konttinen, M. & Sinkkonen, M. (toim.) Signaaleja. Stakesin tulevaisuusraportti 2008. Työpapereita. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus , 40-41.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja. Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Wilkinson, R. & Pickett, K. 2011. Tasa-arvo ja hyvinvointi. Miksi tasa-arvo on hyväksi kaikille? HS-kirjat.

Österback, M. 2011. Perhe ja hyvinvointi. Helsinki: Kehitysvammaliitto ry.

## LIITTEET

### LIITE 1: SAATEKIRJE

#### LAADULLINEN KYSELYLOMAKE - DELFOI-KYSELY KAUPUNGIN YLEMMÄLLE JOHDOLLE

Sinut on valittu asiantuntijavastaajaksi Delfoi-kyselyyn koskien tulevaisuuden hyvinvointiohjelmatyötä vuonna 2018. Kyselyn avulla halutaan kehittää Vantaan kaupungin hyvinvointiohjelmatyötä. Kyselyn tutkija Katja Günther opiskelee ylempää korkeakoulututkintoa ja tämä kehittämishanke on osa opintoja. Delfoi-menetelmä on kyselytutkimusta lähestyvä laadullinen menetelmä, jolla pyritään ennustamaan tulevaisuuden näkymiä ja muutoksia tai saamaan selkoa asioista, jotka ovat epäselviä ja arvaamattomia.

Ylemmän johdon seminaarissa osallisuus ja hyvinvointiohjelmaan kuuluviksi mainittiin kaupungin turvallisuusohjelma, monikulttuurisuusohjelma, vammaispoliittinen ohjelma Wampo, aikuisväestöä koskeva Ahvo, lasten ja nuorten Vantaa - osallisuusohjelma, lasten ja nuorten hyvinvointia koskeva HYVIS, kaupungin osallisuusohjelma ja seniorien Viksu.

Kyselyssä on kaksi kierrosta. Ensimmäinen kysely on avoinna 14.9.-27.9. välisen ajan. Ensimmäisen kierroksen jälkeen saat itsellesi kyselyn tulokset. Toinen kyselykierros toteutetaan ajalla 2.11.-16.11.

On tärkeää, että perustelet kysymysten vastaukset. Delfoi- menetelmässä tarkoituksena on pureutua juuri vastausten perusteluihin. Mikäli haluat, voit halutessasi lukea kaikki kysymykset läpi ennen vastaamista. Tulevaisuudesta ei ole olemassa oikeaa tietoa, joten ”vääriä” vastauksia ei ole. Vastaa kysymyksiin oman näkemyksesi perusteella.

Elina Lehto-Häggroth  
Apulaiskaupunginjohtaja

Patrik Marjamaa  
Talousjohtaja

Katja Günther  
Opiskelija

## LIITE 2: DELFOI-PANEELIN ENSIMMÄISEN KIERROKSEN KYSYMYKSET

Johdanto kyselyyn

Kuvittele hyvinvointiohjelmatyötä Vantaalla tulevaisuudessa vuonna 2018. Ota huomioon tulevaisuuden ennakkoinnissa organisaation toimintaympäristö, arvot, perustehtävä, strategia ja visio. Seuraavassa on kymmenen kartoittavaa kysymystä koskien hyvinvointiohjelmatyötä vuonna 2018. Kysymykset käsittelevät muun muassa strategiatyötä, ohjelmatyön suhdetta strategiaan ohjelmiin ja toiminnan johtamiseen sekä käytännön työhön kuntalaisten kanssa.

### **Hyvinvointiohjelmatyö**

1. Mikä on hyvinvointiohjelmatyön tärkein tehtävä vuonna 2018?
2. Mitä osa-alueita hyvinvointiohjelmatyö sisältää?
3. Kuinka kauan ohjelma kestää ajallisesti?
4. Millainen hyvinvointiohjelmatyön prosessi on (valmistelu, päätöksenteko, toimeenpano, seuranta ja arviointi)?
5. Ketkä osallistuvat hyvinvointiohjelmatyön prosessiin ja miten?
6. Millaiset resurssit ohjelman toteuttamiseen on?
7. Miten ohjelmatyön prosessi poikkeaa perinteisestä tavasta tehdä työtä?
8. Mitä hyvinvointiohjelmatyöstä pitäisi viestiä ja kenen?
9. Mitä höytyä hyvinvointiohjelmasta voisi olla?

### **Hyvinvointiohjelmatyö ja strateginen johtaminen**

10. Miten hyvinvointiohjelmatyö huomioi kaupungin arvot, vision ja toiminta-ajatukseen?



11. Miten hyvinvointiohjelmatyö linkittyy strategiaan ja kehittämistoimintaan?

12. Miten hyvinvointiohjelmatyö linkittyy kaupungin toiminnan ja talouden suunnitteluun?

### **Hyvinvointiohjelmatyön johtaminen**

13. Mitkä tekijät edistävät hyvinvointiohjelmatyön onnistumista?

14. Millaisia haasteita hyvinvointiohjelmatyöhön liittyy?

15. Millä keinoin näitä ongelmia voitaisiin ennaltaehkäistä? Miten nämä ongelmat voitaisiin ratkaista?

16. Miten hyvinvointiohjelmaa johdetaan vuonna 2018?

17. Millaista osaamista hyvinvointiohjelmatyöhön osallistuvilta vaaditaan tulevaisuudessa?

18. Millaisia tuloksia, oppimista, tuotoksia, hyviä käytänteitä ja tavoitteita hyvinvointiohjelmatyöllä saavutetaan tulevaisuudessa?

19. Miten näitä tuloksia levitetään?

### **Hyvinvointiohjelmatyön suhde muihin strategisiin ohjelmiin**

20. Millainen suhde hyvinvointiohjelmalla on tulevaisuudessa valtioon, kuntiin ja eri organisaatioihin?

### LIITE 3: DELFOI-KYSELYN TOISEN KIERROKSEN SAATEKIRJE

Arvoisa Delfoi - asiantuntijapanelisti,

Kiitos, että annat aikaasi ja arvokkaan näkemyksesi tulevaisuuden hyvinvointiohjelmatyöstä Vantaalla!

Nyt pääset vastaamaan Delfoi - kyselyn 2. kierroksen kyselyyn. Kysely on avoinna 9.11.2014 – 22.11.2014 välisen ajan. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 - 20 minuuttia.

Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä, joka löytyy viestin alaosasta. Mikäli linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.

Asiantuntijapanelistina toimit anonyymisti ja vapaaehtoisesti. Vastaukset ovat ehdottoman luottamuksellisia. Voit keskeyttää osallistumisesi paneeliin missä tahansa vaiheessa. Delfoi – kyselyiden tuloksia käsittelevät tutkijat, HYRY sekä HYRY:n asettama arviointityöryhmä ja niitä käsitellään eettisten periaatteiden mukaisesti. Tutkimustulokset jäävät Vantaan kaupungin käyttöön.

Kehittämishanke on osa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintoja. Kehittämishanke päättyy keväällä 2016.

Elina Lehto-Häggroth

Patrik Marjamaa

Katja Günther

#### LIITE 4: DELFOI-KYSELYN TOISEN KIERROKSEN VÄITTÄMÄT

1. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita hyvinvointiohjelmatyön tehtävän näkökulmas-  
ta vuonna 2018?

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Hyvinvointiohjelmatyö edistää kuntalaisten hyvinvointia	7	3	0	0	0
Hyvinvointiohjelmatyö edistää kaupungin strategisia tavoitteita	6	3	1	0	0
Hyvinvointiohjelmatyö keskittyy hyvinvointierojen kaventamiseen	6	1	2	0	0
Hyvinvointiohjelmatyötä toteutetaan kuntalaisten, kolmannen sektorin ja kuntatoimijoiden yhteistyönä	7	2	0	0	0
Hyvinvointiohjelmatyö on osa sote-uudistuksen muutoksen johtamista	5	3	2	0	0
Hyvinvointiohjelmatyö reagoi toimintaympäristön muutokseen (väestö, ikääntyminen, monikulttuurisuus, työllistyminen)	6	3	1	0	0
Hyvinvointiohjelmatyö huomioi erityisesti syrjäytymisen uhan alla olevat ja heikompiosaiset	6	2	1	0	0
Yhteensä	43	17	7	0	0

2. Kuinka tärkeänä pidät seuraavien kokonaisuuksien kuulumista kaupungin yhteiseen strategiseen hyvinvointiohjelmaan tulevaisuudessa?

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Monikulttuurisuus	7	2	1	0	0
Kotouttaminen	8	2	0	0	0
Osallisuus	4	6	0	0	0
Terveet elämäntavat	9	1	0	0	0
Kiusaamattomuus	9	1	0	0	0
Turvallisuus	7	3	0	0	0
Vammaisuus	7	3	0	0	0
Lapset ja nuoret	10	0	0	0	0
Seniorit	9	0	0	0	0
Yhteisöllisyys	4	6	0	0	0
Ympäristöterveys	5	4	1	0	0
Ylisukupolvisuus (ongelmien siirtyminen sukupolvelta toiselle)	6	4	0	0	0
Yhteensä	85	32	2	0	0

### 3. Hyvinvointiohjelmatyö tulevaisuudessa

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Hyvinvointiohjelmatyössä huomioidaan vain laissa mainitut ohjelmat (esim. HYVIS, kotouttaminen)	1	3	1	3	2
Kaupungissa on yksi strateginen hyvinvointiohjelma, jota toteutetaan	7	2	0	1	0
Hyvinvointiohjelmatyön kohderyhmä on laaja	7	3	0	0	0
Hyvinvointiohjelmatyön kautta valtion, kuntien ja eri organisaatioiden yhteistyö tiivistyy	7	3	0	0	0
<b>Yhteensä</b>	<b>22</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

### 4. Hyvinvointiohjelmatyön prosessi tulevaisuudessa

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Hyvinvointiohjelmatyö on osa kaupungin strategiatyön prosessia	7	2	1	0	0
Hyvinvointiohjelmatyöllä tulee olla oma valmistelu- ja toimeenpanoryhmä, joka toteuttaa käytännön työtä	4	5	1	0	0
Hyvinvointiohjelmatyö lähtee asukkaiden hyvinvoinnista ja heikoista signaaleista, joiden pohjalta tehdään valmistelutyö	4	4	1	1	0
Hyvinvointiohjelmatyön valmistelussa huomioidaan itsehallintoalueet ja muut kunnat	2	5	3	0	0
Kuntalaiset otetaan paremmin mukaan hyvinvointiohjelmatyön prosessiin	4	6	0	0	0
Hyvinvointiohjelmatyö on selkeästi aikataulutettu	7	3	0	0	0
Eri toimijoita tulisi kouluttaa hyvinvointityön tekemiseen	3	5	0	2	0
Hyvinvointiohjelmatyö on kiinteämmässä suhteessa valtionhallintoon	1	7	2	0	0
Hyvinvointiohjelmatyö on kiinteässä suhteessa toisten kuntien ohjelmatyöhön	0	7	1	2	0
Yhteensä	32	44	9	5	0

5. Hyvinvointiohjelmatyön kesto tulevaisuudessa

	<b>Täysin samaa mieltä</b>	<b>Osin samaa mieltä</b>	<b>Ei samaa eikä eri mieltä</b>	<b>Osin eri mieltä</b>	<b>Täysin eri mieltä</b>
Hyvinvointiohjelmatyön aikajänne on valtuustokauden mittainen	1	6	1	1	1
Hyvinvointiohjelmatyötä tehdään pitkällä jännteellä ja se kestää kauemmin kuin valtuustokauden	5	5	0	0	0
<b>Yhteensä</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

6. Hyvinvointiohjelmatyön resurssit tulevaisuudessa

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Hyvinvointiohjelmatyöllä on alueellinen vastuhenkilö	3	4	2	1	0
Hyvinvointiohjelmatyötä tehdään enimmäkseen HYRY:n ja asiantuntijoiden yhteistyönä	0	7	0	3	0
Joidenkin työntekijöiden työnkuvaan on sisällytetty mahdollisuus osallistua hyvinvointiohjelmatyöhön	3	6	1	0	0
Hyvinvointiohjelmatyöllä on erillinen määräraha kaupungin talousarviossa	5	2	0	1	2
Hyvinvointiohjelmatyölle on määritetty erillinen määräraha toimialoilla	3	3	0	2	2
Yhteensä	14	22	3	7	4



7. Miten arvioisit alla olevien haasteiden merkitystä hyvinvointiohjelmatyölle vuonna 2018?

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Hyvinvointiohjelmatyö ei kykene keskittymään mihinkään	0	1	3	3	3
Toimialat eivät kykene tekemään riittävästi ylisektorista työtä	0	4	2	1	3
Hyvinvointiohjelmatyön tekemiseen ei ole riittävästi aikaa	1	5	1	2	1
Hyvinvointiohjelmatyö ei toteuta oikeita asioita	0	2	0	4	3
Hyvinvointiohjelmatyöstä ei tiedoteta tarpeeksi	1	0	2	6	1
Hyvinvointiohjelmatyötä ei johdeta	1	1	1	4	3
Hyvinvointiohjelmatyöllä ei ole rakennetta	1	2	0	5	2
Hyvinvointiohjelmatyöllä ei ole aikataulua	0	1	1	5	3
Sosiaali- ja terveyspalveluiden työntekijät irtautuvat hyvinvointiohjelmatyöstä	1	4	2	2	1
Hyvinvointiohjelmatyöllä ei ole riittävästi henkilöstöresursseja	1	4	0	4	1
<b>Yhteensä</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>36</b>	<b>21</b>

8. Alla on listattu tekijöitä, jotka panelistien mielestä edistävät hyvinvointiohjelmatyötä. Miten arvioisit näiden tekijöiden edistävän hyvinvointiohjelmatyötä tulevaisuudessa?

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Oikea asenne ja usko tulevaisuuteen	7	3	0	0	0
Tiedon kytkeminen osaksi hyvinvointiohjelmatyötä	7	3	0	0	0
Poikkihallinnon työ	7	2	1	0	0
Hyvinvointiohjelmatyön kytkeminen strategiatyöhön	7	3	0	0	0
Viestintä	6	3	0	0	0
Tuloksellisuus	7	3	0	0	0
Hyvinvointiohjelmatyön koordinointi	5	4	1	0	0
Resursointi oikeisiin kohteisiin	7	2	1	0	0
Yhteensä	53	23	3	0	0

9. Hyvinvointiohjelmatyöstä viestiminen tulevaisuudessa

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Hyvinvointiohjelmatyöstä viestiminen kuuluu vain johdolle ja asiantuntijoille	0	0	1	5	4
Hyvinvointiohjelmatyöstä viestii vain kaupungin viestintä	0	1	0	3	6
Hyvinvointiohjelmatyöstä tulisi viestiä laajemmin ulkopuolisille toimijoille esimerkiksi ministeriöihin	3	6	1	0	0
Hyvinvointiohjelmatyön viestimisessä tulisi olla yhteistyökumppanit mukana	6	4	0	0	0
Yhteensä	9	11	2	8	10

10. Hyvinvointiohjelmatyön johtaminen ja yhteys kaupungin strategiaan, toimintaan ja taloudensuunnitteluun vuonna 2018

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Kaupungin arvot, visio ja perustehtävä ovat hyvinvointiohjelmatyön keskeinen lähtökohta	7	3	0	0	0
Hyvinvointiohjelmatyö on keskeinen osa strategia- ja kehittämistyötä	6	4	0	0	0
Hyvinvointiohjelmatyö on sidottu toimialojen tuloskortteihin	4	6	0	0	0
Hyvinvointiohjelmatyöllä on oma tuloskortti	3	3	0	1	3
Hyvinvointiohjelmatyötä johtaa kaupunginjohtaja	3	4	1	2	0
Hyvinvointiohjelmatyötä johtaa HYY:n puheenjohtaja	4	3	2	0	1
Hyvinvointiohjelmatyön johtamisvastuu kiertää apulaiskaupunginjohtajalta toiselle	3	3	2	1	1
Tulosaluejohtaja johtaa hyvinvointiohjelmatyötä	1	6	1	1	1
<b>Yhteensä</b>	<b>31</b>	<b>32</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

11. Millainen merkitys seuraavilla osaamisalueilla on ohjelmatyöhön osallistuvilla tulevaisuudessa?

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Osallistamisaosaaminen	5	5	0	0	0
Kykyä kuunnella tutkijoita, kuntalaisia ja luottamushenkilöitä	8	2	0	0	0
Viestintäosaaminen	6	4	0	0	0
Oman alan asiantuntijuus suhteessa hyvinvointiohjelmatyöhön	6	4	0	0	0
Taitoa toimia muuttuvassa toimintaympäristössä	8	2	0	0	0
Tiedon jalostaminen ja kiteyttäminen	6	4	0	0	0
Innostuminen ja innostaminen	5	5	0	0	0
Kulttuurien tuntemus	3	7	0	0	0
Verkostoitumistaidot	7	3	0	0	0
Sitoutuminen ja motivaatio	9	1	0	0	0
Luovuus	5	5	0	0	0
Yhteensä	68	42	0	0	0

12. Miten hyvinvointiohjelmatyö edistää mielestäsi seuraavia asioita tulevaisuudessa?

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Medianäkyvyys	2	7	0	1	0
Kollektiivinen oppiminen	1	8	1	0	0
Kuntalaisten hyvinvointi	10	0	0	0	0
Palveluiden uudistaminen	8	2	0	0	0
Kuntalaisten osallisuus	4	5	1	0	0
Yhteistyö eri toimijoiden välillä	5	5	0	0	0
Erialaisten yhteisten toimintamallien luominen esimerkiksi turvallisuuteen liittyen	6	4	0	0	0
Yhteensä	36	31	2	1	0