

JULKAISU

Juhani Kivelä – Anneli Temmes

**KUNNAT JA SOTE –
KASVUMME JARRU?**

KUNNAT JA SOTE – KASVUMME JARRU?

Juhani Kivelä - Anneli Temmes

Kunnat ja sote – kasvumme jarru?

KAKS – Kunnallisalan kehittämissäätiö

Helsinki 2026

Kunnallisalan kehittämissäätiön julkaisu 70 (2026)

ISBN 978-952-349-160-1 (PDF)

Sisällys

ALUKSI	5
KUNTA- JA SOTE-UUDISTUSPROSESSI	8
Kuntarakenteen uudistaminen	8
Sote-uudistus syrjäyttää kuntauudistukset	10
Sote-uudistus – kompromissien kompromissi	10
VALTION ALUEHALLINNON UUDISTUKSET	12
Läänien lopetus, AVIt ja ELYt	12
Lupa- ja valvontavirasto	12
Elinvoimakeskukset	12
MIHIN UUDISTUKSISSA ON TULTU?	14
Kuntauudistuksen tila	14
Sote-uudistuksen tila	15
Valtion aluehallinnon tila	16
Valtiovarainministeriön tila	17
HALLINTOPOLIITTINEN HERÄÄMINEN	19
Kuntatyöryhmä	19
Hyvinvointialue työryhmä	19
Selvityshenkilö arviomaan maakuntien liittojen asemaa	20
Selvityshanke Opetushallituksen tehtävistä	20
Osooptimointi jatkuu	20
SUOMESTA ON TULLUT VAIKEASTI HALLITTAVA MAA	22
Muutos vaikeasti hallittavaksi maaksi	22
Tekoälymuutos kiihdyttää	23
OSVIITTOJA KULTTUURIPERINNÖSTÄMME	25
Selviytymiskyky	25
Snellmanilaisuus	26
TARVITSEMME KASVUVISION	29
PÄÄTTEEKSI	33
LÄHTEITÄ JA TAUSTA-AINEISTOA	34

ALUKSI

Suomen talous on ollut 2000-luvulla alisuoriutuja ja alamäessä kohta kaksi vuosikymmentä.

Alaspäin meno on saanut jatkua pitkään ilman, että siihen olisi poliittisin tositoimin tartuttu. Suomessa on harjoitettu kasvutoiveisiin perustuvaa etukenoista lupauspolitiikkaa velkaantumisesta välittämättä.

Velkaa on ollut jatkuvasti tarjolla perinteisesti luotettaville suomalaisille velanmaksajille. Sanna Marinin hallitus sai velkaa jopa historiallisella nollakorolla ja harjoitti sen tuella koronan torjunnassa ”piikki auki hyvinvointitoimijoille” -politiikkaa. Petteri Orpon hallitus on jatkanut velkaantumista välttämättömässä Ukrainan tukemisessa ja Venäjän uhkiin varautumisessa ”piikki auki turvallisuustoimijoille” -politiikalla.

Kasvava velka ja sen korot säikäyttivät poliittiset toimijat syksyllä 2025 pohtimaan tulevien eduskuntavaalien 2027 jälkeistä elämää. Miten selvitä, kun korkomenot ovat viemässä kaiken mahdollisen kasvun tuoman liikkumavaran?

Säikähdys johti puolueiden välisen velkajarrun periaatelinjaukseen. Siihen sitoutuivat kaikki eduskuntapuolueet vasemmistoliittoa lukuun ottamatta. Velkajarru käänsi kasvukatseemme peräpeiliin ja menoleikkauksiin.

Taloustieteen professori Matti Pohjola katsoo, että finanssikriisistä, euroalueen velkakriisistä ja Nokian matkapuhelinten valmistuksen loppumisesta syntynyt taantumamme tunnetaan hyvin, mutta syyt orastaneen kasvun pysähtymisiin ovat epäselvät. Hän vaatii, että ne on tarpeen tietää, kun julkisia menoja leikataan julkisen talouden tasapainottamiseksi (HS 1.9.25).

Valtionvarainministeriön kansantalouselosaston päällikkö Mikko Spolander selitti kasvun pysähtymistä ja ministeriön ennusteiden pettämistä sillä, että Suomen taloudessa on jokin tuntematon jarru, joka hidastaa talouden elpymistä ja horjuttaa uskoa tulevaisuuteen (HS 21.11.25).

Näyttää siltä, että valtiovarainministeriön johdossa ei nykykiireissä ehditä tutustua omiin oppeihin. Ministeriön historian kolmiosaisessa kirjasarjassa *Valtionrakentaja, Kriisienselvittäjä ja Hyvinvoinnin turvaaja* on tarjolla.

Suomi syöksyi vuonna 1991 syvään lamaan ja koko yhteiskuntaa koskevaan kriisiin. Valtiovarainministeriön virkajohdossa nähtiin silloin, etteivät vakavat kansantalouden ongelmat ole vain suhdanneluonteisia vaan myös rakenteellisia. Ministeriössä laadittiin kattava kansantalouden tervehdyttämisohjelma. Virkajohto esitteli tervehdyttämisohjelman heti kevään 1991 eduskuntavaalien jälkeen harvinaisella tavalla julkisuuteen. Helsingin Sanomat nimesi ohjelman pääkirjoitusotsikossaan *Kansalliseksi pelastusoperaatioksi* (HS.21.3.1991).

Suomen vetivät irti 1990-luvun lamasta Nokia ja sen ympärille ryhmittyneet yritykset. Hyvänä taustatukena toimi kansallinen pelastusoperaatio. Sen linjauksia noudatti jälkeensä tarkasteltuna peräti kolme hallitusta, Esko Ahon ja kaksi Paavo Lipposen hallitusta sekä niiden valtiovarainministerit Iiro Viinanen ja Sauli Niinistö. Vuoteen 2003 tultaessa Suomen kansantalous oli tervehdytetty kasvu-uralle.

Nykyisessä kasvukriisissämme tilanne on erilainen. Nyt on päällä kaksijakoinen sotasuhdanne, toisaalta kasvua tuottava ja toisaalta sitä tukahduttava. Kasvua tuottava näyttäisi suosivan Suomea ja kasvumme on viriämässä.

Ero nykytilanteen ja 1990-luvun kriisin välillä on, että valtiovarainministeriössä oli vuonna 1991 pitkään valmisteltu rakenneuudistusten kokonaisohjelma sekä sen rinnalla käynnistynyt *Kansallisen strategian kehitysohjelma*. Niitä oli mahdollista välittömästi muokata kriisi-ohjelmiksi ja ryhtyä päätöksien tekoon. Nyt meillä ei ole selvää kuvaa kasvua jarruttavista ongelmistamme eikä niiden vaatimista ratkaisuista.

Me, tämän puheenvuoron kirjoittajat Juhani Kivelä ja Anneli Temmes, olimme kumpikin erikseen sekä yhdessä mukana 1980-luvulla käynnistyneiden Suomen hallinnonuudistuksien valmistelussa ja vuodesta 1988 alkaen uudistuksien toimeenpanossa. Olimme yhdessä valmistelemassa ja toteuttamassa myös Suomen hallinnon valmentautumista Euroopan unionin jäsenyyteen.

Juhani siirtyi seniorikansalaiseksi valtiovarainministeriön hallinnollisen alivaltiosihteerin virasta vuonna 1999. Hän on 2000-luvulla seurannut hallintopolitiikkaa vapaana tutkijana ja kirjoittanut hallintotieteellisen väitöskirjan *Valtiokonsernin talousohjaksen tila - tuki vai taakka? (2010)* sekä valtiotieteellisen väitöskirjan *Hiljainen hälytys - Yhteiskunnan häiriötilanteiden hallinnan tila vuosina 2012-2014 (2016)*.

Anneli jätti HAUS kehittämiskeskus Oy:n toimitusjohtajan tehtävät täysin palvelleena vuonna 2019 ja on jatkanut sen jälkeen työtään kotimaisena ja kansainvälisenä hallinnon kouluttajana. Hän on miehensä hallintotieteen professorin Markku Temmeksen kanssa kirjoittanut näkemyksellisen puheenvuoron *Kertomus hyvinvointivaltiosta – mukana tekijänä, näkijänä ja haaveilijana (2020)*.

Yhdessä olemme kirjoittaneet puheenvuoron suomalaisesta johtamisesta *Yhteisen merkityksen ja työn ilon puolesta (2024)*.

Olemme molemmat nähneet eri näkökulmista Suomen tien hyvinvointivaltioksi sekä onnellisten kansakuntien kärkeen. Nyt meistä vaikuttaa siltä, että olemme kansana sairastuneet hyvinvointiyhteiskuntien tautiin. Se koskenee jokaista pitkälle kehittyntä hyvinvointiyhteiskuntaa, kutakin omien kokemustensa taittamana ennemmin tai myöhemmin. Ruotsi koki ”tautinsa” 1980-luvun alussa ja Tanska ”perunakuurinsa” kohta sen perään. Molemmat paransivat itsensä vajaassa vuosikymmenessä. Suomen vuoro on tullut käydä läpi oma kuurinsa.

Katsomme, että 2000-luvun pysähtyneen kasvumme esteinä ovat sekä poliittiset että hallinnolliset rakenteelliset tekijät, ei jokin yksittäinen tuntematon jarru, vaan monitahoinen kasvunjarrutusrakenne. Sen kokonaisuus vaatii selvitystyötä.

Epäilemme, että 2000-luvun hallinnonuudistuksien kunta- ja sote- prosessista ja siinä syntyneistä rakenteista on tullut merkittäviä kasvun jarruja. Onko näin? Se on pohdintojemme ja puheenvuoromme kysymys.

KUNTA- JA SOTE-UUDISTUSPROSESSI

Kuntarakenteen uudistaminen

Kasvujarrujen juuret ovat syvällä 1960–80 -lukujen Suomen hyvinvointivaltion rakennusvuosissa. Työtä tehtiin esikuvana Ruotsi ja tavoitteena oli päästä naapurimaamme tasalle. Suomen 1980-luvun lopun kulutusjuhlien vuosina näyttikin siltä, että olimme saavuttaneet Ruotsin tason.

Ruotsi oli tuolloin jo kokenut hyvinvointitautinsa ja nousemassa kasvukuopastaan ja julkisen sektorin ongelmistaan. Suomessa tilanne oli toinen. Kansainvälinen kehitys ja maan rahamarkkinoiden avautuminen johti 1980-luvun puolivälissä yhteiskunnassamme rakenne- muutosvyöryyn ja aiheutti paineen julkisen sektorin uudistuksiin.

Suomalainen hyvinvointivaltio rakennettiin laeilla ja niiden toteutusvastuu säädettiin kunnille. Valtionvarainministeriö ja muu keskushallinto ohjasivat toimintaa keskitetysti tehtäväkohtaisilla valtionosuuksilla.

Ohjaustapa kannusti kuntia palvelujen laajentamiseen, mutta ei niiden taloudellisuuteen eikä vastaamaan kansalaisten tarpeita. Valtiolta jokaiseen eri tehtävään erikseen saadut rahat olivat kunnille ”isännätöntä rahaa”. Sitä kunnat saivat valtion budjetista noin 130 momentilta. Julkisen talouden hallinta muodostui kestäättömäksi.

Tähän tarvittiin budjettiuudistus, jota valtiovarainministeriö oli alkanut valmistella 1980-luvun puolivälistä lähtien. Se esiteltiin vuonna 1987 muodostetulle Harri Holkerin hallitukselle, joka hyväksyi sen toimeenpantavaksi.

Hallinnon kehittämisen lähtökohtana oli hallinnon hajauttaminen ja ”ihmisten tarpeiden mukainen palvelutuotanto”. Kuntia tuli vahvistaa yksikköinä siten, että kuntalaisten tarpeet ohjaavat palvelutuotantoa ja hallinnon kehittämistä. Kuntien välisen yhteistyön muotoja oli kehitettävä sekä edistettävä vapaaehtoista kunnallisen jaotuksen muutosta.

Valtioneuvosto teki budjettiuudistuspäätöksen vuonna 1988 ja sen toimeenpano aloitettiin asteittain välittömästi. Hallitus antoi hallintopolitiikastaan eduskunnalle selonteon vuonna 1990 otsikolla: ”Palvelevampaan hallintoon”.

Budjettiuudistus tuli Esko Ahon hallitukselle perintönä. Kehysohjaus otettiin käyttöön vuonna 1992 ja valtionosuusjärjestelmä muuttui laskennalliseksi vuoden 1993 alusta. Osuudet tulivat kunnille siitä lähtien kahtena ”könttänä” yhdeltä sosiaali- ja terveysministeriön sekä yhdeltä opetus- ja kulttuuriministeriön momentilta sekä lisäksi tasausjärjestelmän kautta. Kunnille siirtyi lakisääteisten tehtävien taloudesta kokonaisvastuu, johon rahoitus tuli valtiolta valtionosuuksina ja omalla verotuksella. Valtio-ohjaus muuttui laki- ja informaatio-ohjaukseksi.

Budjettiuudistuksen valmistelijoille oli selvää, että merkittävä osa silloisista 455 kunnista oli liian pieniä kantamaan niille siirtyneitä hyvinvointipalveluvastuita eikä palveluita voi johtaa keskitetysti. Budjettiuudistuksen onnistuminen edellytti rinnalleen kuntien rakenneuudistusta. Ahon hallituksessa keskusta asettautui kuitenkin puolustamaan pienkuntarakennetta eikä välttämätöntä rakenneuudistusprosessia saatu liikkeelle. Oli tyydyttävä kuntien vapaaehtoisuuteen ja yhdistymisavustuksiin.

Paavo Lipposen hallitusten aikana pääministeri näki uudistustarpeen ja ideoi maakuntamatkallaan ”Kainuun mallin”, jota lähdettiin maakunnassa toteuttamaan vaihtelevalla menestyksellä sote-uudistukseen saakka.

Iso liikahdus tapahtui Matti Vanhasen ensimmäisen hallituksen aikana. Se tapahtui käytännössä keskustalaisen alue- ja kuntaministeri Hannes Mannisen toimesta. Hänen johdolla käynnistyi kunta- ja palvelurakenne eli ”Paras-hanke”- uudistus riittävän palvelukykyisten kuntien muodostamiseksi. Hanke perustui alhaalta ylös ajatteluun, vapaaehtoisuuteen sekä kannustaviin valtionavustuksiin. Paras-laki tuli voimaan vuonna 2007 ja sen oli määrä jatkua vuoden 2012 loppuun.

Jyrki Kataisen hallitus kuitenkin lopetti hankkeen vuonna 2011 koko maan laajuisella kuntauudistuksella. Sen tavoitteena oli vahvoihin peruskuntiin pohjautuva elinvoimainen kuntarakenne. Uudistuspolitiikka kääntyi ylhäältä alas, ministeriöjohtoiseksi. Alue- ja kuntaministeri Henna Virkkunen esitti alle sadan peruskunnan karttasuunnitelman, jonka julkisuus hetkessä teilasi ja uudistus pysähtyi.

Kataisen hallitusohjelmassa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuu säilytettiin pääsääntöisesti kunnilla. Sen rinnalla ohjelmaan oli kirjattu ristiriitaisuus, mahdollisuus poikkeusmenettelyyn, jossa kunnat yhdessä voivat muodostaa järjestämis- ja rahoitusvastuuseen kykeneviä sosiaali- ja terveydenhoitoalueita.

Kataisen siirryttyä EU-komissaariksi Alexander Stubb otti hallituksen johtoonsa ja sen ohjelmaa täydennettiin: ”Hallitus sitoutuu Kataisen hallituksen yhdessä oppositiopuolueiden kanssa tekemään linjaukseen, jonka mukaisesti keskeiset hyvinvointipalvelut turvataan toteuttamalla perusteellinen sosiaali- ja terveystalouden uudistus. Kansallisella ja sote-alueiden ohjauksella varmistetaan, että uudistukselle asetettu tavoite kestävyysvajeen supistamisesta saavutetaan. Sosiaali- ja terveydenhuollon rahoitusjärjestelmän uudistamisen parlamentaarista selvitystyötä jatketaan.” Kirjaus merkitsi käytännössä poliittisen sote-prosessin käynnistymisjulistusta ja sen ohessa kuntauudistusten unohtamista.

Kuntayhdistymisten aloitusvaiheessa vuonna 1987 kuntia oli 455. Paras-hankkeen alussa vuonna 2007 niitä oli 416. Hankkeen saavutuksena kuntia yhdistyi niin, että vuonna 2015 niitä oli 99 vähemmän eli 317. Siihen kehitys lähes pysähtyi. Kuntia on nyt vuonna 2026 Manner-Suomessa 292 ja Ahvenanmaalla 16 eli yhteensä 308.

Sote-uudistus syrjäyttää kuntauudistukset

Seuraavan Juha Sipilän hallituksen ohjelman tavoitteena oli sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistaminen, terveyserojen kaventaminen ja kustannusten hallinta. Uudistus piti toteuttaa palveluiden täydellisellä horisontaalisella ja vertikaalisella integraatiolla sekä vahvistamalla järjestäjien kantokykyä.

Sote-alueet tuottaisivat ohjelman mukaan alueensa palvelut tai voisivat käyttää palveluiden tuottamiseen yksityisiä tai kolmannen sektorin palveluja. Valinnanvapausmallin ja rahoitusmallin yksityiskohdat jäivät ohjelmapäätöksessä selvitettäväksi.

Kuntarakenteesta ei ohjelmassa puhuttu mitään. Siinä oli vain kuntia koskeva kirjaus, jonka mukaan hallituksen tavoitteena oli vähentää kuntien kustannuksia 1 miljardilla eurolla karsimalla lakisääteisiä tehtäviä sekä niiden toteuttamista ohjaavia velvoitteita.

Hallitus onnistui antamaan eduskunnalle vuonna 2017 sote -ja maakuntalakiesityksen. Uudistus oli keskustan ja kokoomuksen kompromissi. Keskusta sai siinä vaatimansa 18 sote-maakuntaa ja kokoomus palveluihin laajat markkinaehtoiset valinnanvapaudet.

Esitys kaatui ja kaatoi samalla Sipilän hallituksen esityksen sisällöllisiin, poliittisiin, perustuslaillisiin sekä valinnanvapauden ja valmisteluprosessin ongelmiin. Poliittiset erimielisyydet johtivat uudistuskentässä epävarmuuden ja epäselvyyden ilmapiiriin. Poliittisen ohjauksen ulottaminen lainsäädännön yksityiskohtiin sekä keinovalikoimaan olivat tehneet valmistelusta hankalan.

Sipilän hallituksen kompastuessa 2019 uudistusprosessiin yleisenä huomiona voi katsoa, että Paras-hanke, Kainuun malli ja 2000-luvun pelastuslaitosuudistus osoittivat alhaalta-ylös lähestymistavan toimivuuden suhteessa ylhäältä-alas tapaan.

Sote-uudistus – kompromissien kompromissi

Antti Rinteen/Sanna Marinin hallituksen sote-uudistus perustui Antti Rinteen ja Juha Sipilän keskeiseen kompromissiin, joka kirjattiin hallitusohjelmaan lyhyesti: ”Hallitus käynnistää sote-uudistuksen valmistelun. Valmistelussa otetaan huomioon edellisten vaalikausien valmistelu ja perustuslailliset reunaehdot. Uudistus tehdään hallitusti ja vaiheistaen.”

Kompromissin sisältöä täsmennettiin ohjelmaneuvotteluissa. Ohjelman mukaan sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestäminen kootaan kuntaa suuremmille itsehallinnollisille alueille. Pelastustoimen järjestäminen siirretään hyvinvointialueiden tehtäväksi. Alueet tuottavat palvelut pääosin julkisina palveluina. Yksityinen ja kolmas sektori toimivat täydentävinä palveluiden tuottajina.

Hyvinvointialueiden rahoitus perustuu pääosin valtion rahoitukseen. Sote-rahoitusjärjestelmä uudistetaan tarvevakioituihin kriteereihin perustuvaksi. Hallitus käynnistää välittömästi valmistelun maakuntaveron käyttöönotosta. Verorakenteen muutokset eivät saa voimaan astuessaan aiheuttaa verotuksen kiristymistä. Hyvinvointialueet voivat periä lakiin perustuvia askasmaksuja.

Sote-uudistus koski tavalla tai toisella yhteensä lähes puolta julkisesta menotaloudesta. Se oli jätti-uudistus, joka runnottiin läpi suurella kiireellä hallituksessa, perustuslakivaliokunnassa ja eduskunnassa tietoisesti suuria riskejä ottaen. Läpimenon taustalla oli myös väsymistä ja turhautumista uudistuksen ympärillä käytyihin yli vuosikymmenen kestäneisiin poliittisiin vääntöihin.

Väännöissä oli kysymys kolmen puolueen, SDP:n, keskustan ja kokoomuksen valtataistelusta. Uudistusprosessi päättyi SDP:n ja keskustan kompromissien kompromissiin. Siinä SDP saattoi lukea voitokseen integraation ja poliittisen ohjauksen laajentumisen ja keskusta sote- ja terveyspalvelujen rahoituksen siirron valtion vastuulle. Se oli myös pienten kuntien pelastusohjelma. Kokoomus jäi lopulta nuolemaan näppejään ja perussuomalaiset sivustaseuraajaksi.

Kompromissi oli kuin kasapanos, joka jakoi kahtia kunnallisen itsehallinnon ja hyvinvointialueiden johtamisen demokraattisen perustan. Itse prosessiin tuhlautui valtava määrä poliittishallinnollista energiaa ja kaikkine sivuvaikutuksineen se on vaikeuttanut kasvuaamme.

VALTION ALUEHALLINNON UUDISTUKSET

Läänien lopetus, AVIt ja ELYt

Kunta- ja sote-uudistusprosessin rinnalla ja siihen yhteen kietoutuneena on ollut sarja valtion aluehallinnon rakenneuudistuksia. Ne alkoivat vuoden 1997 suurlääniuudistuksella, jolloin 12 läänin jako puolitettiin 6 suurlääniksi tavoitteena keventää julkista hallintoa ja säästää.

Vuonna 2010 suurläät lopetettiin. Sen myötä lopetettiin maan hallinnosta aluetason yleishallintoviranomainen. Tilalle perustettiin erityishallintoviranomaisina AVIt eli aluehallintovirastot ja ELY-keskukset. Perusteena oli valtion aluehallinnon selkeyttäminen ja tehostaminen.

Vuonna 2025 Orpon hallitus päätti yllättäen lopettaa AVIt ja ELYt ja jakaa niiden tehtävät uudelleen ja valtionvarain- ja työ- ja elinkeinoministeriöiden alaiseksi sekä ohjaukseen. Vuoden 2026 alusta niiden tilalle perustettiin Lupa- ja valvontavirasto sekä Elinvoimakeskukset, molemmat pyöreästi 2000 hengen virastoja.

Lupa- ja valvontavirasto

Uuden viraston tavoitteena on sujuvoittaa palveluja, yhdenmukaistaa lupa- ja valvontakäytäntöjä koko Suomessa, tukea kasvua ja varmistaa oikeusturvaa.

Ministeri Annan-Kaisa Ikosen mukaan ”Uudistus on hallituskauden merkittävimpiä ja se tukee kasvua ja alueellista elinvoimaa. Yksi kansallinen toimija on loogisempi kansalaisten ja yritysten näkökulmasta, minkä lisäksi se vahvistaa asiantuntijuutta”.

Viraston tehtävät koskevat sosiaali- ja terveysalaa, ympäristöasioita, pelastustoimea, varautumista, koulutusta, kulttuuria ja varhaiskasvatusta sekä tiettyjen alojen yritystoimintaa. Käytännössä viraston vastuulle näyttää kuuluvan lähes kaikki entisten läänien toimialat ja kuntien ja sote-alueiden ohjaus. Virastosta tuli poikkeuksellisen laaja-alainen erityisviranomainen.

Elinvoimakeskukset

Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan Elinvoimakeskukset kokoavat monialaisen valtion aluehallinnon kymmeneen elinvoimakeskukseen, jolla on toimipaikka jokaisessa maakunnassa. Uudistuksen tavoitteena on luoda kattavat ja kustannustehokkaat aluehallinnon palvelut alueiden kestävänsä kasvun, kilpailukyvyn ja vetovoimaisuuden edistämiseksi.

Erityisviranomaisina toimivien Elinvoimakeskusten 11 tehtävästä 9 on jossain suhteissa päällekkäisiä Lupa- ja valvontaviraston sekä kuntien kanssa.

Elinvoimakeskusten varsinaiset omat tehtävät liittyvät EU:n alue- ja rakennepolitiikan toimeenpanoon ja Euroopan maatalouden tukirahaston ja Euroopan maaseudun kehittämisen tehtäviin.

Elinkeinoministeri Sakari Puisto katsoo, että ”Elinvoimakeskuksilta odotetaan nyt erityisen paljon. Tavoitteena on, että ne pystyvät aiempaa vahvemmin tukemaan alueiden elinvoimaisuutta” (2.12.2025).

Millaiseksi tukitoimet tulevat osin päällekkäisillä tehtävillä toimivilla virastoilla rakentumaan ovat avoimia kysymyksiä ja jäävät seurattavaksi.

MIHIN UUDISTUKSISSA ON TULTU?

Kuntauudistuksen tila

Kuntauudistusprosessi aloitettiin vuonna 1990 vapaaehtoisuuteen ja yhdistymiskannusteisiin perustuvien toimin. Kahdessa vuosikymmenessä 1980-luvun 455 kunnasta vuoteen 2011 mennessä oli edetty 317 kuntaan. Siinä vaiheessa prosessi keskeytettiin, kun sen ylhäältä tuleva ohjausyritys oli epäonnistunut. Kuntauudistuspainetta ryhdyttiin ratkaisemaan sote-osa-uudistuksella ja sen alkuperäiset kokonaistavoitteet unohdettiin.

Nyt 15 vuoden jälkeen olemme saaneet eteemme kaksi ongelma-aluetta, kuntien ja sote-uudistuksen tilanteet ja päälle vielä valtion aluehallinnon arvaamattoman tilan.

Kuntaliiton toimitusjohtaja Minna Karhunen nosti kuntien aseman esille vuoden 2026 keväällä. Hän tiivistä sanomansa, etteivät kaikki kunnat ole enää sillä tavalla elinkelpoisia, että se olisi asukkaiden etu. Helsingin Sanomat yhtyi tilannearvioon pääkirjoituksessaan katsomalla, että kuntien määrää on pakko vähentää (7.5.2026).

Nykyiset kunnat ovat perustuslain mukaisesti itsehallinnollisia yleishallintoviranomaisia, joille julkiset tehtävät annetaan laeilla ja muita tehtäviä ne voivat ottaa omin päätöksin hoitaakseen. Kunnilla on verotusoikeus ja julkisiin tehtäviin ne saavat valtionosuuksia.

Sote-uudistuksen jälkeen kuntien päätehtäväksi jäi julkinen sivistystoimi ja siinä varhaiskasvatus, perusopetus, lukiot, ammatillinen koulutus ja vapaa sivistystyö. Toinen tehtäväkokonaisuus on elinvoima ja maankäyttö, kaavoitus ja yrityspalvelut. Kolmantena ovat tekniset palvelut, kiinteistöt, kadut, vesi ja jätehuolto.

Neljäntenä uutena tehtävänä kunnille ja kuntien yhteistoiminta-alueille siirrettiin valtiolta vuoden 2025 alusta työvoimapalvelujen järjestämisvastuu.

Kuntien ja hyvinvointialueiden väliin muodostui sote-uudistuksessa vuodesta 2023 alkaen harmaa ja jännitteinen sosiaalisiin tehtäviin liittyvä järjestämisvastuualue.

Kokonaisuutta on käsitelty ”Hyvinvointialueiden ja kuntien välinen suhde, johtaminen ja ohjaus (HALKO)” -hankkeessa. Sen yleisenä johtopäätöksenä on kahden ensimmäisen vuoden kokemusten perusteella ensinnä se, että kunnissa, hyvinvointialueilla, valtionhallinnossa ja niiden välisissä suhteissa on tapahtunut paljon muutoksia, joista osa on myönteistä, osa vähemmän rohkaisevaa.

Toisena tutkimuspäätöksenä on, että muutos tulee jatkumaan ja malli on jatkuvassa liikkeessä, johon vaikuttaa ympäristön syötteet, poliittiset valtasuhteet sekä tunnistettujen epäkohtien korjaustyö.

Kuntien perustehtävän, niiden vastuulla oleva peruskoulutuksen suorituskyky on Sitran tuoreen koulutusraportin mukaan laskenut koko 2000-luvun.

Ajankohtaisena kuntien ongelmana on, että niiden asema kunnista riippumattomista syistä on kokonaisturvallisuuden hallintajärjestelyissä epäselvässä tilassa.

Kunnille sälytetyt vastuut ovat niin laajat, että niiden vastuullinen hoito on ylivoimaista pääosalle Manner-Suomen 292 kuntaa. Taustalla ovat väestökehitys, syntyvyyden lasku, väestön ikääntyminen, maahanmuuton keskittyminen ja kaupungistuminen. Ne asettavat nykyisillä palveluillaan kunnat mahdottoman eteen. Kuntaliiton toimitusjohtaja Minna Karhunen katsoo, että ”suomalainen kunta palveluineen pitää keksiä uudelleen”.

Tässä tilanteessa kunnat käyvät keskenään epätasaista ja monin osin toivotonta kilpailua elinvoimastaan, kuluttavat siihen sekä omia että koko maan henkisiä ja taloudellisia voimavaroja. Toisaalta lähes kaikkien kuntien päättäjät haluavat säilyttää asemansa ja pitää kuntansa itsenäisinä, toimivaltaisina ja elinvoimaisina. Elinvoimakilpailua on ryhdytty kunnissa käymään mitä kyseenalaisimmin keinoin ja mitä erilaisimpien konsulttien avulla ja niiden rahastuksella.

Sote-uudistuksen tila

Sote-kompromissin kolmen vuoden kokemukset ovat tuoneet uudistukseen liittyneet riskit asenteittain esiin.

Joulukuussa 2025 julkaistiin uudistuksen väliarviointiraportti otsikolla: ”Uudistus etenee – tavoitteiden saavuttaminen edellyttää korjauksia”. Raportissa todetaan, että uudistuksen käynnistämismuutoksen on vienyt hyvinvointialueilla paljon voimavaroja. Alueiden hallintorakenteen eli poliittisen päätöksenteon ja johtamisjärjestelmän rakentaminen on ollut työlästä.

Raportin laatijat näkevät hyvinvointialueille kolme vaihtoehtoa tulevaisuutta: entistä vahvempi alueiden itsehallinto, nykymalliin pohjautuva vaihtoehto tai nykyistä vahvempi valtio-nohjaus.

Arvioijat esittävät, että alueiden kansallista ohjausta ja alueiden sosiaali- ja terveyspalvelujen rakenteita on uudistettava rohkeasti pitkälle tulevaisuuteen.

Raportin tekijät katsovat, että ennen kevään 2027 hallitusneuvotteluja olisi määriteltävä toiminalliset ja taloudelliset kriteerit siitä, miten hyvinvointialueiden rakennetta ja määrää uudelleen arvioidaan.

Toiseksi arvioijat vaativat hyvinvointialueiden kansallisen ohjauksen vahvistamista ja selkeyttämistä.

Kolmanneksi hyvinvointialueiden rahoitusmallin tunnistetut ongelmat olisi korjattava samoin kuin tietopohjaan liittyvät tekniset ongelmat. Niihin liittyen olisi varmistettava, että kaikki hyvinvointi- alueet noudattavat yhdenmukaisia ja luotettavia kirjaamiskäytäntöjä.

Neljänneksi rahoitusmallin kannustimia ennaltaehkäiseviin ja kustannusvaikuttaviin toimiin tulisi lisätä.

Pidemmän aikavälin suosituksena arvioijat esittävät, että alueiden omaa rahoitusvastuuta lisätään ottamalla käyttöön verotusoikeus, mikäli valitaan nykyistä vahvempaan itsehallintoon pohjautuva ratkaisu.

Pääministeri Petteri Orpo antoi raporttiin perustuvan sosiaali- terveyspalveluita koskevan pääministerin ilmoituksen eduskunnalle maaliskuussa 2026. Orpo kehui tehtyä väliarviota ja piti sen johtopäätöksiä oikeina.

Helsingin Sanomat pelkisti arvionsa ilmoituksen saamasta eduskuntavastaanotosta: ”Sote- keskustelussa jäi hämäräksi, miten puolueet korjaisivat ongelmia. Joko puolueet ovat neuvottomia, tai ne halusivat pitää korttinsa piilossa. Kysymys on poliittisesti tulenarka.”

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) otti asiaan kantaa julkisessa muistiossaan vaatien hyvinvointialueiden rahoituksen selvittämistä, koska nykyinen rahoitusmalli on erittäin monimutkainen. Laitos katsoi, että nyt on näyttöä siitä, ettei kiinteä valtionrahoitus varmista sote-menojen kustannuskontrollia.

Valtion aluehallinnon tila

Uudet valtion aluehallinnon toimijat ovat aloittaneet työnsä vasta vajaa vuosi sitten. Miten niiden toiminta ja yhteistyö etenee, sen aika näyttää. Kokonaisturvallisuuden hallinnan kannalta ei ole kuitenkaan aikaa odotteluun.

Aluehallinnossa on perintönä lääninuudistuksen jättämä turvallisuuden hallinnan aukko. Läänit olivat koko maan kattava alueellinen kokonaisturvallisuudesta, häiriötilanteisiin varautumisesta ja niiden koordinoitusta johtamisesta maaherran johdolla vastaava toimivaltainen viranomais. Tällä hetkellä aluetason kokonaisturvallisuuden koordinoivaa johtovastuuta ei ole kenelläkään. Se on improvisoinnin varassa.

Aluehallintovirastojen oletettiin korvaavan läänit johtokeskuksina. Virastot jäivät uudistuksessa kuitenkin vaille tarvittavaa toimivaltaa. Ongelma paljastui koko maan laajuiseksi kriisissä. Siitä puhuttiin ja kirjoitettiin, mutta mitään ei ole tehty. Siihen olisi ollut tilaisuus

vuoden 2026 Lupa- ja valvontavirastouudistuksessa. Mahdollisuutta ei ymmärretty eikä korjausta tehty.

Venäjän–Ukrainan droonisodan oloissa alueellisen sote- ja paikallisen kuntatason varautumisen ja johtamisen ongelmat ovat tulleet uudelleen esiin. Puolustusvoimien entinen tutkimusjohtaja Jyri Kosola katsoo, että drooniteknologia ja sen uhkat ulottuvat pian koko yhteiskuntaan niin sodan kuin rauhan aikana. Hänen mukaansa Suomen selvin puute on kokonaisuuden hallinnassa. Droonit rikkovat armeijan aselajien ja viranomaisten väliset rajat, laite voi olla yhtä aikaa ase, tiedonkerääjä sekä viestiväline.

Droonit rikkovat myös valtakuntien tai puolustuslinjojen rajoja. Koko maata koskevat puolustus- ja turvallisuusjärjestelyt on ajateltava ja organisoitava uusiksi. Enää ei voida ajatella, että jokainen viranomainen operoi oman toimivaltansa puitteissa omilla ratkaisullaan, jotka eivät ole yhteensopivia muiden kanssa.

Ministeri Anna-Kaisa Ikonen kommentoi Uudenmaan droonihälytystä ja katsoi, että alueellinen varautuminen on yleisesti ottaen Suomessa hyvällä tasolla. Kunnissa ja hyvinvointialueilla on tehty kattavasti varautumis- ja valmiussuunnitelmia ja pidetty valmiusharjoituksia. Hän muistutti, että vastuu tämän kaltaisissa tilanteissa on aina toimivaltaisella viranomaisella ja, että hyvinvointialueiden ja kuntien ohjauksesta vastaa useampi ministeriö. Nyt on tärkeää käydä läpi, että yhteistyö, ohjaus ja tiedon kulku on myös drooniuhan osalta kunnossa (IL 17.5.26.).

Edessä on iso turvallisuuden hallintaa koskeva tehtävä, joka koskee kaikkia julkisen hallinnon tasoja, niiden yhteistyörakenteita, yhteisiä teknisiä perustoja, yhteensopivia järjestelmiä ja tilannekuvaviestintää. Tarvitaan joustavia johtorakenteita ja selkeitä johtovastuita, jotka nyt puuttuvat sekä valtakunnan että aluetasolta.

Valtiovarainministeriön tila

Valtionvarainministeriöllä oli esittää vuonna 1987 muodostetulle Holkerin hallitukselle hyvinvointipalvelujen johtamisen ja ohjauksen uudistusehdotus. Hallitus hyväksyi sen pääosiltaan toimeenpantavaksi. Siinä oli keskeisenä tavoitteena siirtää hyvinvointipalvelujen ja taloudesta päävastuu kunnille.

Uudistuksen lähtökohta oli palvelutoimintojen toimivallan ja johtamisen hajauttaminen ja sen edellyttämä kuntarakenneuudistus. Prosessin poliittisissa käsittelyissä uudistuksen hajauttamistavoitteet on syrjäytetty ja valtaa ja vastuuta on keskitetty valtiovarainministeriölle. Siitä on tullut aluepoliittinen operatiivinen toimija. Ministeriöllä on sote-resurssiohjauksen suora vastuu ja kuntien kohdalla välillinen toiminnallinen vastuu. Avoin ongelma kuntien kohdalla on, ettei valtiovarainministeriö eivätkä istuvat hallitukset ole toistaiseksi kyenneet löytämään nykyiseen kuntarakenteeseen oikeudenmukaista valtionosuusjärjestelmää.

Ministeriön vastuut ja valta ovat viime vuodet muiltakin osin kasvaneet. Lupa- ja valvontaviraston perustaminen valtiovarainministeriön alaisuuteen oli merkittävä ministeriön valta-aseman vahvistus. Sen myötä ministeriölle tuli myös kasvanut turvallisuusvastuu.

Poliittiset päättäjät vetoavat omassa päätöksenteossään keskeisesti valtionvarainministeriön näkemyksiin ja sen virkavastuuseen, mikä korostaa ministeriön poikkeuksellisen suurta vastuutaakkaa.

Ministeriön johtorakenteet ovat jääneet kuitenkin jälkeen kasvaneiden vastuiden vaatimuksista. Omat rakenneongelmat ovat osa ministeriölle tuntematonta kasvunjarrua. Sen on vaikea nähdä omaa malkaa silmissään.

HALLINTOPOLIITTINEN HERÄÄMINEN

Kohta sukupolven mittainen kasvumme pysähtyminen ja velalla eläminen herättivät korkorasitteen kasvaessa poliittiset puolueet sopimaan velkajarrusta. Sen rinnalla valtiovarainministeriökin heräsi pohtimaan sille tuntemattomia kasvun jarruja.

HALKO ja Hyvinvointialueraportti saivat valtionvarainministeriön kiinnostumaan hallintopoliitiikan merkityksestä ja sen tulevaisuusvaikutuksista. Ministeriön esittelystä valtioneuvosto asetti kaksi parlamentaarista työryhmää, kuntien tulevaisuustyöryhmän helmikuussa 2026 sekä heti perään huhtikuussa hyvinvointialueiden tulevaisuustyöryhmän.

Kuntatyöryhmä

Työryhmän toimikausi on 26.2.2026 - 18.12.2027. Työryhmän on toimitettava väliyhteenvetonsa joulukuussa 2026 ja johtopäätöksensä ennen toimikauden päättymistä syksyllä 2027.

Tulevaisuustyön tavoitteena on parlamentaarinen työskentely siitä, minkälainen kuntaperusteinen järjestelmä pystyy kestävästi ja vaikuttavasti edistämään kuntalaisten toimivia palveluita myös tulevaisuudessa. Tavoitteena on luoda arvio kuntien tulevaisuudesta ja tulevaisuuden kehityssuunnista, muodostaa tältä pohjalta näkemys kuntien palvelulupauksesta sekä hakea suuntaviivoja seuraavalla vaalikaudella käynnistettävien, kuntia koskevien uudistusten pohjaksi.

Hyvinvointialuetyöryhmä

Ryhmän toimikausi on 1.4.2026 – 18.12.2027. Ryhmän on määrä toimittaa väliyhteenvetonsa ja johtopäätöksensä samoin kuin kuntaryhmän.

Tulevaisuustyön tavoitteena on luoda eduskuntaryhmien yhteinen tilannekuva hyvinvointialueiden toiminnasta, taloudesta, ja tulevaisuusnäkemyksistä sekä pohjustaa tulevilla vaalikaudella tehtävää sosiaali- ja terveyden huollon ja pelastustoimen palvelujärjestelmän edelleen kehittämistä.

Työn lähtökohtana on 10.12.2015 julkaistu hyvinvointialueuudistuksen väliraportti. Työryhmä tarkastelee hyvinvointialueita ja niiden järjestämisvastuulla olevia palveluita laajasti, eikä tarkastele yksittäisiä sosiaali- ja terveydenhuollon tai pelastustoimen palvelujen sisällöllisiä kysymyksiä.

Selvityshenkilö arviomaan maakuntien liittojen asemaa

Kesäkuussa ministeri Ikonen asetti lisäksi selvityshenkilön ajaksi 1.8. – 30.11.2026 valmistelemaan kokonaisarvion maakuntien liittojen roolista ja tehtävistä. Ministerin mukaan: ”Pidän luontevana, että sote-uudistuksen ja valtion aluehallinnon uudistuksen jälkeen tarkastellaan myös maakuntien työtä osana alueellisen yhteistyön rakenteita. Selvitys palvelee myös kuntien tulevaisuutta koskevan parlamentaarisen ryhmän työtä sikäli, että maakuntien liitot liittyvät laajemmin kuntien yhteistyön kokonaisuuteen.”

Selvityshanke Opetushallituksen tehtävistä

Opetus- ja kulttuuriministeriö käynnisti selvityksen heinäkuussa konsulttiyhtiön voimin Opetushallituksen tehtävistä ja kehittämistarpeista. Sen loppuraportin on määrä valmistua helmikuussa 2027.

Selvityksen tehtävänä on arvioida Opetushallituksen tehtäviä suhteessa sivistyshallinnon kokonaisuuteen sekä tarkastella Opetushallituksen toiminnan vaikuttavuutta suhteessa kuntiin ja koulutuksen järjestäjiin. Lisäksi siinä tulee arvioida mahdollisuuksia kohdentaa tehtäviä uudelleen tai luopua joistakin tehtävistä.

Ministeri Adlercreutzin mukaan ”on varmistettava, että Opetushallitus pystyy hoitamaan tehtävänsä ja että sivistyshallinto toimii entistä tehokkaammin.”

Osaoptimointi jatkuu

On vaikea nähdä, että parlamentaarispoliittiset ryhmät kykenisivät yhteiseen kokonaisnäemykseen tarvittavasta hyvinvointipalvelujen johtamisen ja hallinnan korjaavasta kokonaisprosessista ja politiikkatoimien valinnoista.

Vaikeutena on ensinnäkin ryhmien rakenne, joka perustuu osaoptimointiin. Näyttää siltä, että harjoitettu osaoptimointipolitiikka jatkuu. Kaksi erillistä työryhmää, erillinen selvityshenkilö sekä erillinen selvityshanke pyrkivät ratkomaan yhteen kietoutuneita ongelmia. Kaikki katsovat niitä osa-alueidensa intressien ja omien hallintojensa näkökulmista.

Toinen vaikeus on omien tekojen korjaus. Työryhmien parlamentaarikot ovat olleet mukana nyt korjaustarpeessa olevien ratkaisujen päätöksenteossa ja sitoutumisessa saavutettuihin ryhmäkompromisseihin. Tehtyjen virheiden myöntäminen ja niistä poisoppiminen on vaativaa.

Kolmas vaikeus on, ettei valtiovarainministeriölläkään ole esittää tilanteesta virkamiesjohdon ohjaavaa näkemystä valintojen pohjaksi.

Neljäntenä vaikeutena on selvitystehtävien ajankohta ja vallitseva poliittinen ilmapiiri. Lähes-
tyvät eduskuntavaalit käydään poikkeuksellisessa velkajarrun varjostamassa tilanteessa. Kun
uusia hyvinvointietuja ei pystytä merkittävästi lupaamaan, vaalitaistelu kääntyy kaiken saavu-
tetun puolustuskamppailuksi.

SUOMESTA ON TULLUT VAIKEASTI HALLITTAVA MAA

Muutos vaikeasti hallittavaksi maaksi

Suomen hallinnon 2000-luvun uudistukset toteutettiin ilman selkeää tulevaisuus- ja kokonais-kuvaa. Demokratiamme itsehallinnollinen perusta, kuntasektori jaettiin kahtia. Valtiollinen lääninhallinto lopetettiin. Uudistuksissa syntyi epäselvä hyvinvointivaltion monitasohallinto ja kyseenalainen aluehallintojärjestelmä.

Hyvinvointialueiden ja kuntien välinen suhde, johtaminen ja ohjaus (HALKO) hankkeen loppuraportti (VN 2025:6) toteaa yhteenvedossaan, että monitasoisen hallinnon kokonaisuu-den toimintatavat ja niihin liittyvä vallanjako on vielä kehittymässä. Eri toimijoiden väliset suh-teet ovat monelta osin jännitteisiä, ristiriitaisia ja osin vasta hahmottumassa.

Hyvinvointialueuudistuksen väliarviointiraportti (VN 2025:56) katsoo, että uudistus etenee, mutta se tarvitsee huomattavia korjauksia. Poliittisesti on valittava kolmesta vaihtoehdosta, miten edetään: Entistä vahvempi alueiden itsehallinto vai nykymallin kehittämiseen pohjau-tuva vaihtoehto tai nykyistä vahvempi valtion ohjaus?

Turvallisuuden hallintavaatimusten nopea ja radikaali 2020-luvun muutos on tuonut esiin alue-hallintoomme syntyneen kokonaisturvallisuuden hallinnan aukon ja sen kiireellisen korjaus-tarpeen.

Vuoden 2026 alussa Suomessa oli

1. 308 kuntaa, joista Manner-Suomessa 292 ja niiden yhteistyöeliminä 45 työllisyysaluetta ja 18 maakuntaliittoa ja Kuntaliitto
2. 21 hyvinvointialuetta sekä Helsinki omana erityisalueenaan
3. Lupa- ja valvontavirasto, jolla on 1 päävirasto 18 alueellista virastoa
4. Elinvoimakeskukset, johon kuuluu 10 keskusta ja 8 toimipistettä

Valtionvarainministeriöllä on kunta- ja aluekentässä ohjauksessaan ja johdossaan yhteensä 410 julkisen hallinnon toimijaa. Työ ja elinkeinoministeriöllä on johdossaan elinvoimakeskukset eli yhteensä 18 hallinnon toimijaa.

Tämän kokonaisuuden hallinta on ajautunut uuden perustuslain sekä parlamentaaristen hal-linnonuudistusten ohjaamana sekä puolueiden valtakilpailussa sekavuuden tilaan.

Vakaasta hallinnostamme on tullut puoliksi epävakaa. Oikeus- ja turvallisuushallintomme takaavat vielä vakaina yhteiskuntarauhamme. Hyvinvointihallintokin toimii, mutta epäselvin ja epävakautta aiheuttavin tulevaisuusodotuksin.

Epävakauttamme lisäävät jatkuvat poliittiset ylilupaukset ja niiden järjestelmällinen alibudjetointi sekä hallinnon ylikeskitys, ylipolitisointi ja ylikonsultointi.

Poliittiset ja hallinnolliset toimijamme, joiden pitäisi tukea yhteiskuntamme elinvoimaa ja kasvua, käyvät valta- ja reviiirikilpailua omasta asemastaan sekä yhteisistä resursseista. Velkajarrupäätös uhkaa leikkauksillaan vielä kiihdyttää tätä kilpailua.

Olemme poliittishallinnollisella uudistuspolitiikallamme luoneet kasvua jarruttavan kokonaisuuden. Kuntauudistuksen pysähtyminen ja sote-prosessin ongelmat ovat oleellisia kasvua jarruttavia osatekijöitä. Emme näe, että itse jarrutamme omin toimin ja toimimattomuuksin sekä kasvuamme että murennamme toimintakykyämme.

Millään puolueella eikä valtiovarainministeriölläkään näytä olevan näkemystä nykyisen poliittishallinnollisen tilamme vaikutuksista kasvulle.

Suomesta on tullut vaikeasti johdettava, voimavarojaan tuhlaavaa sekä velkaantuva maa. Maa, joka on sokea näkemään hallintorakenteissaan piilevää julkisen talouden miljardiluokan säästöpotentiaalia.

Tekoälymuutos kiihdyttää

Orpon hallitus näkee tekoälyssä lupaavan pelastusrenkaan maan kasvu- ja julkisen talouden vaikeuksiin.

Hallituksen talouspoliittinen ministerivaliokunta teki 25.6.2026 linjauksen julkisen hallinnon tekoälymuutoksen kiihdyttämisestä ja organisoinnista sekä otti tehtävän omaan ohjaukseen. Samalla valiokunta linjasi tuottavuus- ja säästötavoitteet, kehysvalmistelun suuntaviivat sekä tekoälykäytön esteiden purkamiseksi tarvittavat lainmuutokset.

Linjauksen mukaan palveluiden parantamisen lisäksi tavoitteena on, että julkisen hallinnon tuottavuus paranisi keskimäärin 20 prosenttia vuoteen 2031 mennessä. Lisäksi tavoitteena on rakentaa kansallinen tekoälyalusta ja laskentakapasiteetti digitaalisen suvereniteetin vahvistamiseksi.

Päätöksen toteuttamiseksi valtionvarainministeriön on määrä käynnistää päätöksen toimeenpano yhteistyössä valtionhallinnon, hyvinvointialueiden ja kuntien kanssa kustannusneutraalisti, kansalaisten oikeusturvan ja kielelliset oikeudet turvaten.

Toimeenpanon tueksi valtionvarainministeriöön on perustettava poikkihallinnollinen, koko julkista sektoria koskeva strateginen johtoryhmä sekä muutostoitisto. Strategisen johtoryhmän on koottava keskeisimpien ministeriöiden, virastojen, hyvinvointialueiden sekä kuntien ylimmän johdon edustajat yhteen. Valtionvarainministeriössä muutoksen poliittisesta johtamisesta vastaa kunta- ja alueministeri.

Nykyisen vastuuministeri Anna-Kaisa Ikonen mukaan ”Tekoäly tarjoaa paljon mahdollisuuksia. Todellista hyötyä tekoälystä saadaan vasta, kun se tuo laajalti kansalaisille sujuvampia palveluita ja tehostaa julkisen hallinnon toimintaa. Tekoälyn mahdollisuuksien täysimittaisessa hyödyntämisessä tarvitaan laajaa toimintatapojen ja johtamisen uudistamista.”

Päätös herättää kysymyksen, onko tavoitteiden asettelu ylimitoitettu? Linjauksen skenaariohatusta vedetyt tuottavuus- ja aikataulutavoitteet näyttävät epärealistisilta. Ei ole ihme, että ne pelottavat valtiovarainministeriön virkajohtoa. Heikosti perustellut linjaukset kääntyvät usein käytännössä itseään vastaan.

Tekoälyn käyttöönotto on innovatiivista ihmisten työtä. Keskitetyin keinoin sitä voidaan joko tukea tai tukahduttaa. Tekoälyn jalkauttaminen vaatii koulutusta ja innovaatioita tukevia koulutusrakenteita.

Tekoäly on nähtävä innovatiivisen kasvupolitiikan nopeassa kehitysvaiheessa olevana työvälineenä, joka vaatii rinnalleen sitä tukevat ajantasaiset koulutusrakenteet. Tekoälyn jalkautusyritys nykyiseen kunta-sote-rakenteeseen merkitsee tuntematonta kasvun jarrutuslisää.

OSVIITTOJA KULTTUURIPERINNÖSTÄMME

Selviytymiskyky

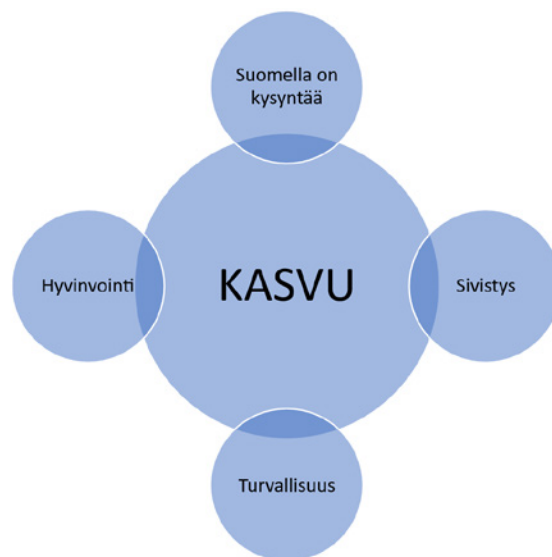
Suomi on saatava irti kasvua kahlehtivista rakenteistamme. Tehtävässä kannattaa kääntyä katsoomaan aiempien vaikeiden aikojen kokemuksia.

Olemme juuriltamme selviytymiskulttuuri. Suomalaisten 1900-luvun saavutukset muodostavat ainutlaatuisia vaikeuksista ja kriiseistä selviytymisen menestystarinoita.

Presidentti Mauno Koivisto määritteli yksiselitteisesti, että Suomen idea on ollut selviytyminen, kun sitä häneltä Moskovassa 1990-luvulla kysyttiin.

Tämän päivän maailman murroksessa pieneltä kulttuurilta ja sen kansalaisilta tarvitaan selviytymiskykyä. On anteeksiantamatonta, etteivät päättäjämme puhu selkosuomella selviytymiskyvystä, joka koskee jokaista kansalaista. Maan eliitti, poliitikot, yliopistoihmiset, kenraalit ja elinkeinoelämän johtohenkilöt, keitä he ovatkaan, viljelevät puheessaan kansalle vierasta resilienssiä ja kielikeskus Kotus on hiljaa.

Suomen uusi liittoutunut asema ja suomalaisuuden aiemmat näytöt ovat tuoneet suomalaisuudelle kysyntää: suomalaiset ovat saaneet vaikutusvaltaa. Pieniäkin maita tarvitaan rakentamaan uutta maailmanjärjestystä. Ulkoisissa suhteissamme meidän on uudistettava ajattelumme ja toimintatapojamme vaikuttaaksemme ja menestyäksemme nopeasti muuttuvassa ympäristössämme.



Selviytymiskyvyn kehikko

Turvallisuus, sivistys ja hyvinvointi sekä ulkoiseen kysyntään vastaaminen ovat keskinäisriippuvaisia ja sidoksissa toisiinsa. Kaikki osa-alueet tarvitsevat toimintaansa kasvua sekä liikumavaraa toimintojensa kehittämiseen.

Taloudessamme olemme olleet koko 2000-luvun alisuoriutujia. Tämä on ollut suomalaisille uusi ja hämmäntävä kokemus. Meidän on korkea aika nousta ja löytää uusi selviytymisen ja kasvun tie. Meidän on ensin selvitettävä itsellemme, keitä me haluamme tässä maailman ajassa olla?

Vastauksen voisi historiaa mukaillen pukea sanoiksi:

Venäläisiä emme ole, trumpilaisiksi emme halua tulla, olkaamme Pohjolan suomalaisia – yhdessä ja erikseen, muttei yksin.

Olkaamme EU:n aktiivisia kehittäjiä ja Pohjolan yhteistyön vaalijoita sekä Natossa turvallisuuden tuottajia sekä siinä Amerikan ystäviä.

Venäjän vieressä meidän on opittava kaikissa oloissa aina elämään ja pidettävä mielessä, että Venäjän kanssa ajat vaihtelevat. Huonoja aikoja seuraavat hyvät. Me tavoittelemme hyvää naapuruutta, mutta meidän on pakko varautua huonoihinkin aikoihin. Meidän on varauduttava molempiin ja kerrottava siitä jatkuvasti myös venäläisille.

Monenkeskisessä globaalisessa yhteistyössä olemme vapaita suurvaltapyrkimyksistä. Suomi ajaa kansainvälisessä politikassa omia ja yhteisiä intressejään, mutta ei uhkaa niillä ketään. Meillä on turvallisuudessa ja kulttuurissa yhteistyöosaamista sekä näyttöjä siitä.

Historiamme opetuksena olemme huolehtineet maanpuolustuksestamme ja ylläpitäneet asevelvollisuusarmeijaa. Aseemme ovat kunnossa. Eurooppalaisen sodan olosuhteissa Suomesta on tullut maanosamme merkittävä turvallisuuden tuottaja.

Selviytymisnäyttömme antavat sanoillemme painoarvoa.

Snellmanilaisuus

Snellmanilaisuus on ollut selviytymiskulttuurimme henkinen kantovoima 1800-luvun jälkipuoliskolta lähtien pyöreät sata vuotta aina 1900-luvun lopulle saakka. Sen opeista on osviittaa tällekin ajalle. Snellmanilaisuuden ydin on sivistyksessä. Se tarkoittaa koulutusta ja se on myös kykyä ajatella itsenäisesti, toimia moraalisesti ja kantaa vastuutaan.

Kansakunnan voima syntyy sivistyneistä kansalaisista. Tämä voima on kummunnut kouluteuista suomalaisista. Koulutuksemme taso on asteittain kohonnut, se ei ole kuitenkaan itseltään selvyys. Sivistys vaikuttaa selviytymiskykyymme pitkäjänteisesti ja joka päiväisessä arjessamme huomaamattomasti. Sen eteen on tehtävä jatkuvasti pitkävaikutteista työtä.

Suomea on pidetty pitkään koulutuksen esimerkkimaana. PISA-tuloksemme olivat 2000-luvun alussa huippua ja suomalaisesta koulutusjärjestelmästä haluttiin kuulla ja ottaa oppia maailmanlaajuisesti. Meitä ihailtiin, opettajiamme ylistettiin, suomalaisiin kouluihin haluttiin tehdä vierailuja. Sitten alkoi kouluviranomaiset yllättänyt PISA-tuloksien alasliuku ja vierailujen väheneminen sekä syiden etsintä. Tähän emme ole toistaiseksi yhtä selkeää syytä löytäneet. Julkisuudessa ensimmäisenä syytetään aina resurssien leikkauksia.

Suomalainen peruskoulu on ollut hyvinvointivaltiomme esimerkkituote. Sen tarkoituksena oli taata kaikille yhtäläiset mahdollisuudet opiskeluun, kasvuun ja kehittymiseen. Tänä päivänä kouluissamme on suuria eroja. Kunnille kuuluvat kasvaneet koulutusvastuut ovat osoittautuneet pienille kunnille vaikeiksi kantaa. Koulujen tarkastus lopetettiin ja Opetushallitus muutettiin kehittämisvirastoksi. Sen ohjaavat tehtävät muuttuivat informaatio-ohjaukseksi. Tänä päivänä koulujen valtionohjaus on hankkeilla johtamista, joista monet opettajat, vanhemmat ja nuoret ovat olleet ymmällään ja hämmentyneitä.

Sivistys ja koulutus ovat oleellisia kaikelle kehittämiselle, keskeisenä talouden kasvutekijänä se tuntuu kuitenkin unohtuneen. Koulutuksen kokonaismerkitystä ei poliittisessa keskustelussa tunnuta aina ymmärtävän. Koulutustulosten romahtamista ei oteta riittävän vakavasti.

Sitran muistiossa ”Koulutuspolitiikan korjaussarja – kuopasta uuteen nousuun” (2026) käsitellään syitä ja ratkaisumalleja koulutuksen tason romahtamiseen. Siinä todetaan, että erinomaiseksi rakennettu koulutusjärjestelmämme ei enää tuota riittävää osaamista yhteiskunnan ja talouden uudistamiseksi. Romahdus on koskenut sekä peruskoulutusta että myös korkea-koulutusta. Raportissa kuitenkin katsotaan, että meillä on mahdollisuudet kääntää suuntaa investoimalla ihmisiin ja heidän osaamiseensa. Kaikilla koulutusasteilla tarvitaan tietoon pohjautuvia uudistuksia. Tämä kuitenkin edellyttää rohkeutta kyseenalaistaa totuttuja rakenteita ja valmiutta katsoa kokonaisuutta hallinnollisten siilojen ja vaalikausien yli.

Demokratian toimivuus perustuu sivistykseen. Tämä edellyttää riittävää koulutustasoa koko maassa. Peruskoulutus on kaiken pohja: kaikkien kansalaisten tulee osata lukea, kirjoittaa ja laskea sekä myös ajatella itsenäisesti.

Akateeminen ja ammatillinen koulutus eivät saa olla kilpailijoita maassa, jossa tarvitaan sekä maistereita että mestareita.

Aikuiskoulutusta on viime vuosina väheksytty, vaikka myös se on pitkään ollut Suomen ylpeys. Elinikäisen oppimisen tavoite voidaan saavuttaa varmistamalla väestömme osaaminen läpi työuran tehtävien ja toimintaympäristön muuttuessa. Eikä vapaata sivistystoimintaa pidä myöskään aliarvioida koulutuksen esimerkkimaassa, jossa jo ehdimme olla ja jossa varmasti haluamme jatkossakin olla.

Tarvitsemme koko koulutusrakenteemme arviointia ja uudistamista. Kehittäminen edellyttää hyvää ja innostavaa koulutuksen johtamista kaikille tasoilla. Koulutus tarvitsee myös valvovaa

tehtävää. On päätettävä siitä, mikä virasto/organisaatio sitä ja millä tavoin tekee. Meillä on hyvät lähtökohdat ja hyviä opettajia. Koulutuksen rakenteilla heidän työtään on tuettava. Meidän on päästävä irti koulutusjärjestelmän sisäisestä kilpailusta.

Toimiva koulutusjärjestelmä on sivistyksen ja taloudellisen kasvumme ehto, toimimattomana se on kasvun pelottava jarru.

TARVITSEMME KASVUVISION

Suomen saaminen pitkäjänteiselle kasvu-uralle vaatii, että valtaan ja maan johtoon pyrkivillä puolueilla on esittää kansalaisille selkeä ja uskottava näkemys siitä, miten kasvuun päästään. Kasvurakenteita on ollut helppoa repiä, mutta niiden uudelleen rakentaminen vaatii aikaa ja pitkäjänteistä työtä. Se työ on suomalaisilla nyt edessä.

Kasvua ei synny ilman kansan tahtoa ja siitä kumpuavaa johtajuutta. Kasvuun ei ole oikotietä.

Suomi on pinta-alaltaan suhteessa väestöönsä suuri maa. Iso tila ja sen luonto, uusiutuvat metsät, kalaiset vedet, vesivoima sekä maa, maankuoren alaiset aarteet ovat olleet ja ovat kaikki arvokkaita suomalaisuuden elinvoiman, kulttuurin ja kasvun lähteitä.

Ihmisten hyvän elämän näkökulmasta tilava maa mahdollisuuksineen on ahtautuvassa maailmassa erityinen vetovoimatekijä ja kasvutekijä, jos sen sellaiseksi ymmärrämme. Voimme hahmottaa tilavan maamme kasvun näkökulmasta kolmeksi suuralueeksi.

Voimakkaimpana kasvajana ja kasvualueena on nähtävä uuskulttuurinen **Urbaani Suomi, joka käsittää pääkaupunkiseudun**. Alue on vauras, vauhdilla kansainvälistyvä, urbanisoituva sekä väestöä omasta maasta ja ulkoa puoleensa vetävänä kasvuvoimainen alue. Suuralue on eriytynyt kulttuurisesti kolmeen alakulttuuriin. Helsinki on maan kulttuuri-, hallinto-, edunvalvonta- ja edustuskeskus ja muusta maasta ja naapureistaan selkeästi erottuva alakulttuuri. Espoo erottautuu Aalto-yliopiston ansiosta tieto-taitoyhteiskuntamme johtotähtenä ja Länsi-Uudenmaan kasvuveturina. Maan keskuskentän vaikutuksesta Vantaa ja sen ympäristö erottuu nopeimmin kansainväistyvänä omana kasvukulttuurinaan.

Urbaani Suomi kasvaa nykyisillä edellytyksillään. Niitä se voi edistää sekä omilla toimillaan että yhteistyöyhteyksiään kehittämällä.

Uusi kasvualueemme on Kalotti-Suomi. Se käsittää kulttuuriltaan perinteisesti erottuvan omaperäisen Lapin ja toisena osana Pohjanlahden perukan Meri-Lapin. Alueen maaperärikkaudet, Nato-jäsenyyden tuomat Kalotti-alueen yhteistyömahdollisuudet, turvallisuusinvestoinnit sekä perinteiset matkailumahdollisuudet luovat alueelle kasvuvoimaa. Kalotti-alueen suhteellinen kasvupotentiaali on pääkaupunkiseudun luokkaa.

Kolmantena suuralueena on **Maakuntien Suomi**, joka jakautuu kulttuuriltaan erottuviin länsi-, sisä- ja itäalueeseen. Suuralue on yhdessä erilaisine maakuntineen suomalaisen elämänmuodon ja monitahoisen kulttuurin säilyvyyden ydintä. Väestöään nyt menettävän laajan ja monia mahdollisuuksia omaavien maakuntien on herättävä tavoittelemaan kasvua ja kamppailemaan näivettymistä vastaan, yhdessä ja kukin erikseen omista lähtökohdistaan.

Suomea ei voida katsoa, ohjata eikä johtaa enää keskitetysti eikä yksin ylhäältä. Suomalaiset ovat yhä paremmin koulutettuja ja seuraavat maailmaa tiiviisti 24/7 tahdissa. He eivät sane-lujohtamista hyväksy. Liittoutumisemme taloudessa ja turvallisuudessa täysimääräisesti län-tiseen kulttuuripiiriin on johtanut yhtenäiskulttuurimme eriytymiseen. Se asettaa meille uusia elämän ehtoja ja vaatimuksia. Suomalaiset kohtaavat muutoksen ja sen mukanaan tuomat kasvuvaatimukset eriytyneiden alueiden alakulttuuriensa lähtökohdista erilaisesti ja eri tah-tisesti.

Meidän on luovuttava keskushallintojohtoisesta aluepolitiikasta ja käännettävä aluepoliittinen ajattelumme. Eriytyneen maan johtaminen kasvu-uralle vaatii maan eri alueiden omaehtoista alueellista kasvupolitiikkaa. Keskushallinnon tehtävä on aluelähtöisen politiikan tukeminen.

Mahdollisuuksiemme hyödyntäminen vaatii alueille niiden omaehtoisia kasvuohjelmia. Aluei-den on tarkasteltava elinvoimaansa eri elinkeinojen, maa- ja metsätalous-, teollisuus-, palvelu-, tietaitoyritysten sekä julkisten palvelujen ja hallintorakenteiden näkökulmasta.

Maakuntien on koottava alueidensa keskeiset toimijat, elinkeinoelämän, korkeakoulujen sekä hallinnon edustajat, työnantajat ja tekijät selvittämään halukkuutensa omaehtoiseen innova-tiiviseen kasvupolitiikkaan.

Luontomme ja rajamaa-asemamme haasteet ovat koulineet meitä innovatiivisuutteen sekä si-säiseen yhteistyöhön niin sotien kuin niistä selviytymisen aikoina. Meillä on perusteet olla:

Innovatiivinen, inhimillinen ja luonnonläheinen yhteiskunta, joka etsii tulevaisuuden menestystään alueittain yhdessä ja erikseen sekä kansainvälisten liittolaistensa kanssa.

Innovaatiot lähtevät ihmisistä ja yrityksistä sekä niiden työelämäkulttuureista. Ihmisten merkitys ja työelämän johtamiskulttuurit ovat kasvu- ja tuottavuustekijöinä olleet Suomessa aliymmärrettyjä. Tähän tarvitaan muutos.

Innovaatiot tarvitsevat menestyäkseen niitä tukevat rakenteet, koulutuksen ja johtamisen. Innovaatioita ei saada aikaan ylhäältä johtaen. Hallinnon keinoin niitä voidaan joko tukea tai tukahduttaa.

Suomella on hyvät vertailukelpoiset lähtöasemat kehittyneiden tietotaitoyhteiskuntien inno-vaatiokilpailuun. Olimme Maailman henkisen omaisuuden järjestön WIPO:n 187 maan vuoden 2025 vertailussa maailman seitsemänneksi innovatiivisin maa.

Meidän on herättävä näkemään Suomi innovatiivisena ja kasvuvoimaisena yhteiskuntana ja it-semme sen aktiivisina toimijoina.

Maamme kaikilla alueilla on väestöä pitävän ja puoleensa vetävän innovatiivisen kasvun perusrakenne:

- *meillä on maakunnat kattava korkeakouluverkosto, yliopistot ja ammattikorkeakoulut valmiina jalkauttamaan ja hyödyntämään tekoälyä*
- *maakunnissamme on oppivelvollisuuden edellyttämä peruskoulun sekä ammatillisen koulutuksen perusrakenne, joka vaatii vain omaehtoista uudistusta.*

Kasvuvoimaa on etsittävä korkeakouluista ja maakunnista.

Suomen poliittinen ja hallinnollinen järjestelmä on ryhmittynyt lähes kolmen sukupolven ajan hyvinvointivaltion rakentamiseen ja palvelujen laajentamiseen. Ajan taloudellinen kasvu on mahdollistunut kasvun. Kasvu on ollut politiikoille itsestään selvyys. Pieniä kasvukatkoja on ollut, mutta jatkuvaa jakovaraa ne eivät ole vieneet.

Lähes sukupolven mittainen kasvun pysähdys ja siitä johtuva velkaantuminen on ollut yhteiskunnallinen yllätys ja hälytys. Pysähdys on kärjistämässä maassa, maakunnissa ja kunnissa käynnissä olevaa monimuotoista sisäistä poliittista ja hallinnollista valta- ja resurssikilpailua. Ei nähdä, että sisäiset kilpailut ovat keskinäistä nolla-summapeliä, joka näivettää alueellista kehitystä ja jarruttaa alueiden omia ja kansallisia kasvumahdollisuuksia. Kunta-sote-uudistuksen puitteissa käydään epäselvässä vaiheessa olevaa keskushallinto-aluehallinto-kilpailua.

Hyvinvointialuetutkijat esittivät uudistuksen väliraportissa yksimielisesti, että politiikkojen on nyt valittava kolmesta vaihtoehdosta, miten edetään: **Valitaanko entistä vahvempi alueiden itsehallinto, nykymallin kehittämiseen pohjautuva vaihtoehto vai nykyistä vahvempi valtion ohjaus?**

Yksikään poliittinen puolue ei ole ottanut toistaiseksi kantaa tähän keskeiseen tulevaisuus- ja kasvukysymykseen. Se vaatii pitkävaikutteisena suurella enemmistöllä tehtävää päätöstä. Siihen ei näytä olevan nykyisessä poliittisessa ilmapiirissä mahdollisuuksia. Ongelma on liian suuri tämän ajan poliittisille toimijoille, vaikka se merkitsee kasvun jarrutuksen jatkoa.

Selkein ratkaisu olisi alueiden **vahvempi itsehallinto**. Sitä kohti **muutos voi lähteä vain alhaalta**. Paineen on tultava niistä maakunnista ja korkeakouluista, jotka ymmärtävät jäävänsä muun maan kehityksestä jälkeen.

Tavoitteiksi on asetettava innovatiiviset ja elinvoimaiset hyvän elämän maakunnat. Sitä toteuttamaan tarvitaan yhteisesti koko alueiden puitteissa kehitettäviä **kasvun ja hyvän elämän vakaita kouluverkkoja**. Ne olisivat asukkaita yhdistäviä ja nuoria perheen perustajia maakuntaan vetävä elinvoimatekijä. Niillä olisi kaikille merkitystä.

Maakuntien itsehallintoon siirtyminen olisi mahdollista ilman suuria valtakunnallisia ja aikaa vieviä valmisteluprosesseja asteittain uudistushaluisista maakunnista lähtien. **Olisiko yksinkertaisin ratkaisu lopettaa hyvinvointialueet sekä siirtää yliopistolliset keskussairaalat ja niiden alaisena erikoissairaalat suoraan valtion rahoitukseen?** Perusterveydenhoito, sosiaalitoimi sekä muu hyvinvointialueille säädetty toiminta siirrettäisiin siinä yhteydessä

itsehallinnollisille maakunnille (perustuslaillisista syistä aluekunnille). Niiden rahoitus perustuisi nykyiseen kuntarahoitusmalliin.

Käytännön vertailuesimerkkiä voi hakea omistajaohjatun SOK-paikallisosuuskauppojen kokouamisesta 1980- ja 1990-luvun uudistuksissa elinvoimaisiksi alueosuusliikkeiksi. Asteittainen alhaalta ylös toteutetusta ja keskusjohdon ylhäältä tukemasta prosessista kehittyi aluekohtainen ja kansallinen 2000-luvun liiketoiminnan nyt näkyvä menestystarina. Se vaati aikanaan laajaa herätystyötä.

Toinen esimerkki on Aalto-yliopistosta noussut Slush-henki ja sen synnyttämä nyt 300 jäsentä käsittävä kasvuyritysten Startup-yhteisö. Se on luonut maan yritys-elämään yhteistyöhön perustuvaa optimismia ja uutta kansainvälistymisen kasvuhenkeä. Tämä uuden sukupolven henki on alkanut tuottaa tuloksia. Pysähtyneisyyden aika näyttää yritystemme piirissä päättyneen ja tulevaisuusinvestoinnit ovat valtaamassa alaa.

Politiikassa ja hallinnossa henkiset ja rakenteelliset kasvun jarrut ovat kuitenkin päällä. Niistä on päästävä irti.

PÄÄTTEEKSI

Hallinnon tutkimuksen seuran vuoden 2026 Hallinnon ja kuntatutkimuksen tiedepäivien teemaksi on valittu *Onnellisuuden infrastruktuuri – demokratia, luottamus ja turvallisuus*.

Valinta perustuu siihen, että Suomi oli vuonna 2025 jo yhdeksättä kertaa peräkkäin nimetty maailman onnellisimmaksi maaksi. Tiedepäivien järjestäjät näkevät kuntien merkityksen demokratiamme kansalaistyytyväisyyden ja onnellisuuden perustoimijoina.

Järjestäjät kutsuvat osanottajia valmistelemaan päiville työryhmäkysymyksiä kuten: Miten tämä onnellisuus rakentuu kuntien ja alueiden arjessa? Miten kuntien johtaminen, rakenteet ja toimintatavat sekä hallinnon ja poliittisen päätöksenteon suhde vaikuttavat siihen, että arjen palvelut toimivat ja yhteiskuntarauha säilyy myös muutosten ja kriisien aikana? Miten demokratia, luottamus ja legitimitetti rakentuvat?

Näyttää siltä, että järjestäjät ovat joko unohtaneet tai eivät näe kuntien merkitystä kasvutoimijoina eivätkä hahmota kuntarakennemuutoksessa syntyneitä kasvun jarruja. Jos näin on, se on korjattavissa itse tiedepäivillä.

Helsingissä elokuussa 2026

Juhani Kivelä

Hallinto- ja valtiotieteiden tohtori

Anneli Temmes

Hallintotieteiden lisensiaatti

LÄHTEITÄ JA TAUSTA-AINEISTOA

- Alahuhta, Matti: Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä 2015.
- Drooniuuhka paljasti karun totuuden – Ministeri lyö tiskiä tiukan vaatimuksen. IL 17.5.2026
- Hallitusohjelmat, ajalta 1987-2023.
- Heikkinen, Sakari & Tiihonen, Seppo: Valtiovarainministeriön historia 3. VM 2010.
- HS-analyysi: Sote-keskustelussa jäi vielä pimentoon, miten puolueet korjaisivat ongelmia. HS 4.3.2026.
- Hyvinvointialuereformin etenemisen ja siihen liittyvän ohjauskokonaisuuden kehittämistyö: Alivaltiosihteerin toimeksiannon ensimmäisen tehtävän loppuraportti. VN 2025:56.
- Hyvinvointialueiden ja kuntien välinen suhde, johtaminen ja ohjaus (HALKO) hankkeen loppuraportti. VN 2025:6.
- Hyvinvointialueuudistuksen väliarviointiraportti. VN 2025:109.
- Julkisen sektorin uudistaminen. Hallituksen päätös julkisen sektorin uudistamiseksi. VM 1992.
- Kansallisen strategian kehitysohjelma. Kurssin 1 raportti 16.1.1992 (8 raporttia vuosilta 1992-98 luovutettu pääministerille).
- Kivelä, Juhani: Hiljainen hälytys. Yhteiskunnan häiriötilanteiden hallinnan tila vuosina 2012-2014. Helsinki 2016.
- Kivelä, Juhani: Koulutus – kansallinen vai alueellinen kysymys. Raportti MTK-PT-TT -koulutusprojektille, 2002.
- Kivelä, Juhani: Mestareita vai maistereita? Raportti Suomen koulutusjärjestelmästä. EVA 2001.
- Kivelä, Juhani: Onko sote-uudistuksella vaihtoehtoa? MT 19.3.2021.
- Kivelä, Juhani: Ruotsin taudista paljon opittavaa. Nykypäivä IV/1981.
- Kivelä, Juhani: Ukraina hälyttää ja Koivisto kolkuttaa. Kanava 3/2015.
- Kivelä, Juhani: Valtiokonsernin talousohjauksen tila – tuki vai taakka? Tampere 2010.
- Kivelä, Juhani & Temmes, Anneli: Yhteisen merkityksen ja työn ilon puolesta. Puheenvuoro suomalaisesta johtamisesta. Helsinki 2024.
- Kivelä, Juhani & Tiihonen, Seppo: Selkeyttä ulko- ja turvallisuuspolitiikan johtamiseen. Kanava 4/2023.
- Kivelä, Juhani & Uusikylä, Petri: Suomen edustuksellinen demokratia on vaikeuksissa. Kanava 5/2022.
- Kosola, Jyri: Koneiden sota. Droonien läpimurto ja vallankumous. Docendo 2026.
- Kosonen, Mikko & Santalainen, Timo: Elinvoimaetu. Missiona kestävä kasvun edelläkävijä. Jyväskylä 2021.
- Kuntien määrää on pakko vähentää. Pääkirjoitus. HS 7.5.2026.
- Laine-Sveiby, Kati: Kansallinen kulttuuri strategiana. Suomi ja Ruotsi yhtäläisyyksiä ja eroja. EVA 1987.
- Laine-Sveiby, Kati: Svenskhet som strategi. Timbro, Stockholm 1987.
- Maailman paras julkinen sektori? Julkisen hallinnon kansainvälinen vertailuprojekti. VM 1993.
- Mogens, Berendt: Ruotsin tauti. WSOY 1983.
- Ohjautua vai johtaa? Johto-organisaatioimikunnan mietinnön liite. KM 1990.
- Palvelevampaan hallintoon. Valtioneuvoston selonteko eduskunnalle julkisen hallinnon uudistamisesta. VM 1990.
- Pohjola, Matti: Suomen talouskasvun puute johtuu taantuvista yrityksistä. HS 1.9.2025.
- Puheloinen, Ari: Sotilas ja työmies. Keuruu 2023.
- Sitra: Koulutuspolitiikan korjaussarja – kuopasta uuteen nousuun. Muistio 2026.
- Stenvall, Jari & Kivelä, Juhani: Sote-hankkeessa kannattaisi muuttaa näkökulmaa. HS 30.9.2019.
- Sutinen, Teija: HS-analyysi: Sote-keskustelussa jäi vielä pimentoon, miten puolueet korjaisivat ongelmia. HS 4.3.2026.
- Tasavallan presidentin (Martti Ahtisaari) työllisyystyöryhmä: Työttömyys 200000:een. TM 1994.
- Terveiden ja hyvinvoinnin laitos: Sote-rahoitusmalli vaatii jatkokehittämistä – kannusteita, demografista mallia ja alueiden vertosoikeutta tulisi selvittää tarkemmin. Tiedote 11.5.2026.
- Temmes, Anneli: Innosta johtaen! Kulttuuri- ja tiedeinstituutin johtaminen. Helsinki 2022.
- Temmes, Anneli: Matkalla opittua ja opetettua. HAUS-tarinoita vuosien varrelta. Helsinki 2019.
- Temmes, Markku & Temmes, Anneli: Kertomus hyvinvointivaltiosta, mukana tekijänä, näkijänä ja haaveilijana. Helsinki 2020.
- Uudet elinvoimakeskukset alueiden tueksi – tavoitteena kansalaisten ja yritysten palveluja sujuvoittava aluehallinto. Suomen Uutiset 2.12.2025.

Uusikylä, Petri ja Jalonen, Harri (toim.): Epävarmuuden aika. Kuinka ymmärtää systemaattista muutosta? Helsinki 2023.

Valtiovarainministeriö: Julkinen johtaminen. Julkisen johtamisen identiteetti johtajien asema ja työn vaatimukset 2020-luvulla. VM 2022:10.

VM: Kasvuennustemme on pettämässä ja syynä on tuntematon jarru. HS 21.11.2025.

JULKAISU

Juhani Kivelä – Anneli Temmes

KUNNAT JA SOTE – KASVUMME JARRU?

Juhani Kivelä ja Anneli Temmes ovat kokeneita hallinnonuudistusten asiantuntijoita. Tämä teos on heidän puheenvuoronsa ja analyysinsä viime vuosikymmenten keskeisistä uudistuksista; niiden taustoista, tavoitteista ja uudistusten luomista ongelmista.

Teos kuvaa, miten Suomesta on tullut vaikeasti hallittava maa, ja etsii vastauksia siihen, miten hallinnonuudistukset voisivat osaltaan tukea Suomea nousuun nykypäivän talousahdingosta. Miten kulttuuriperintömme ja selviytymiskykymme valjastetaan kasvuvision veturiksi?

