

Miksi kuntapäätäjät ovat sosiaalipolitiikasta tietämättömiä?

**Hyvinvointitiedon käyttö päätöksenteossa -
seminaarisarja, 3.3.2008**

Tutkimusprofessori Matti Rimpelä

Stakes

Lähtökohtana arkityön kokemukset

- **1996 -> lukuisia tapaamisia kuntien johdon ja työntekijöiden kanssa**
 - Työhuone 2003-2006 Treen yliopiston sosiaalipolitiikan laitoksella
- **Haasteet näkyvät mm.**
- ***kuntapalautteessa tiedon hyödyntämisestä:***
 - *Stakes/erikoissairaanhoidon tuottavuusraportit*
- ***lapsiperheiden tukemisessa:* Yhteiskunnan agendalla 1990-luvun puolivälistä alkaen**
 - vahva väestön tuki
 - poliittinen retoriikka "kukkii" - lapsi/nuorisopoliittiset strategiat
 - perhesuuntautuneisuus, perhetyö, perhekeskus...
- **...mutta**
 - sosiaaliset erot kasvavat
 - peruspalvelut rapautuvat
 - satojen miljoonien investoinnit raskaisiin häiriöpalveluihin
 - vaikea osoittaa mitään myönteistä kehitystä 2000-luvulla

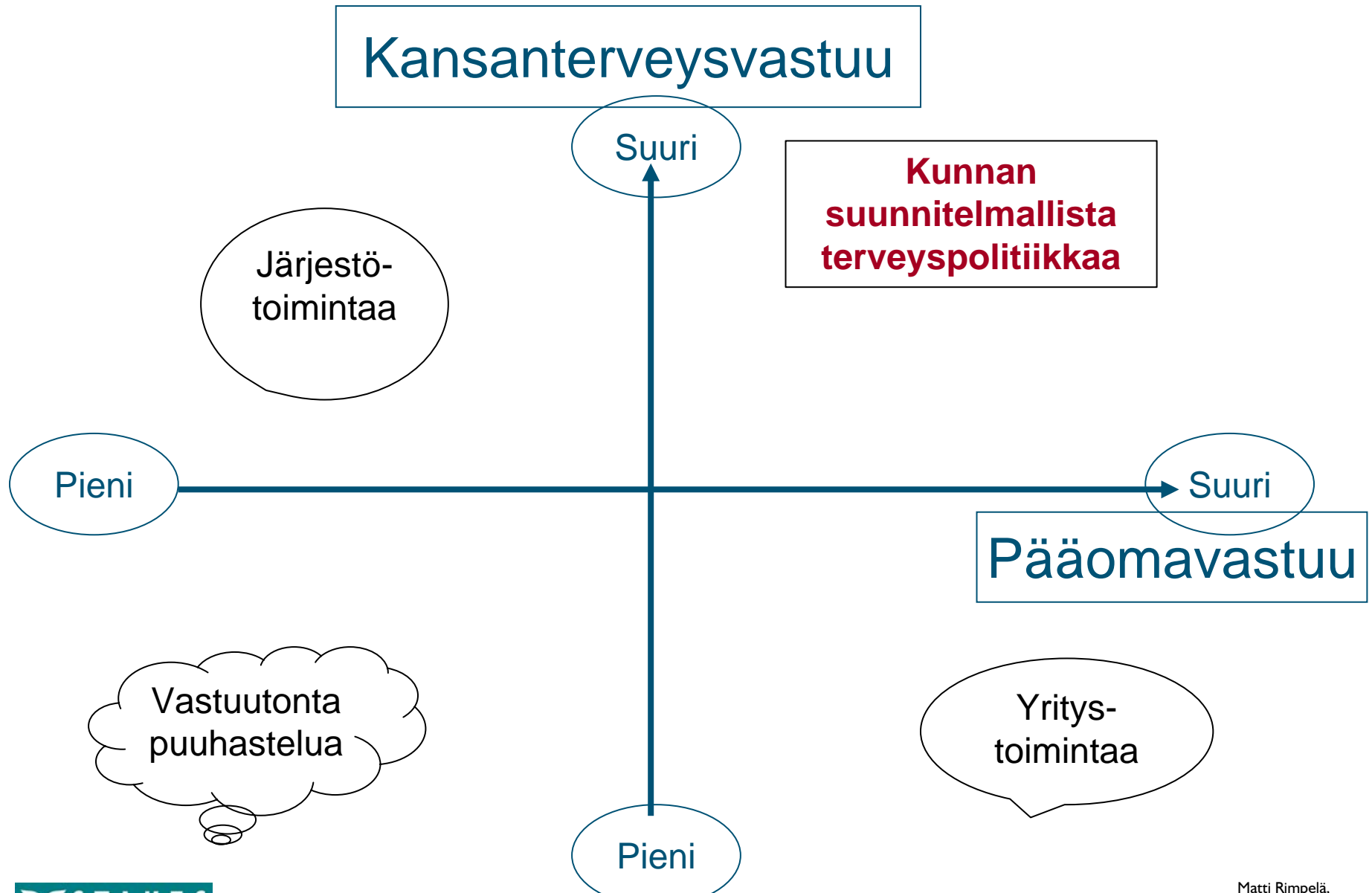
Kriisiä luovat

- **Saturoituminen**
- **Kompleksisuus - "paha" ja "hyvä"**
 - työnjako, yksilöasiantuntijavastuu, sektorijako (Terveystieteiden tutkimuskeskus)
 - luovuuden mahdollistaminen ja kokonaisuuden hallinta (Nokia)
- **Tietovirrat**
 - informaation siirto korvaa työntekijöiden ja asiakkaiden liikettä
 - **Haasteeksi "Complex adaptive (?) systems"**
 - = tietointensiiviset sopeutuvat palveluyritykset ja niiden tietojohdaminen

Ovat kaikkien teollistuneiden maiden yhteisiä haasteita

Kaksi tulkintakehystä

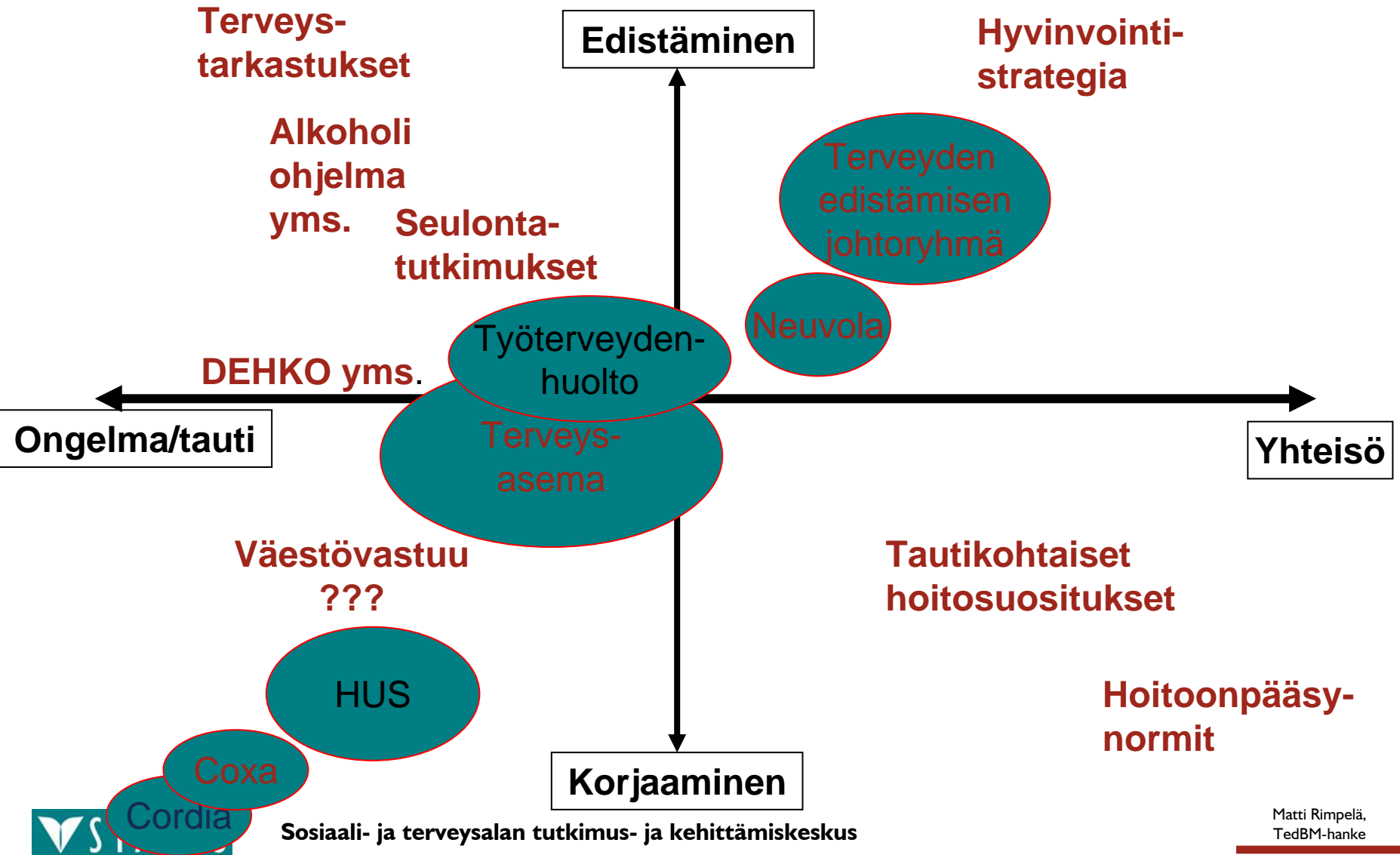
- **Hyvinvointivastuu vs. pääomavastuu**
- **Yhteisösuuntautuneisuus vs. ongelmasuuntautuneisuus**



Kunnan kansanterveystyön kenttä

- Yhteisösuuntautuneisuus vs. ongelma/tautisuuntautuneisuus
- Edistäminen vs. korjaaminen

Kansanterveystyön kenttä



Miksi puhun sosiaalipolitiikasta?

Kuusi 1961: "Valtiollinen kansanvalta on muuntumassa sosiaaliseksi kansanvallaksi"
Sosiaalipolitiikan kansanvaltainen perusta

Yhteiskuntapolitiikan yleiset tavoitteet

- kansalaisten paras
- kansantulon kartuttaminen
- kansantulon tasoittaminen

Sosiaalinen yhteiskuntapolitiikka vs. sosiaalipolitiikka

- Sosiaalipolitiikan riittävä määrittely näyttää sosiaalisen, kasvuhakuisen yhteiskuntapolitiikan piirissä edellyttävän sosiaalipolitiikalle ominaisten erikoismenetelmien ja erikoiskohteiden suoranaista nimeämistä (sivu 39)

Raunio 2003: Sosiaalipolitiikan lähtökohdat. Gaudeamus 2003

- **valtiollisen sosiaalipolitiikan tarkastelua**
- **sisällysluettelossa ei esiinny sanaa kunta**

Kuusen sosiaalipolitiikan alat

- **työvoimapolitiikka**
- **asuntopolitiikka**
- **perhepolitiikka**
- **vanhuus- ja työkyvyttömyyspolitiikka**
- **terveydenhuoltopolitiikka**
- **sosiaalihuolto**

Poimintoja arjesta

Tiedon tulkinnassa haasteita

Esimerkki I. *Erikoissairaanhoidon tuottavuus*

- **Stakes kehittänyt erikoissairaanhoidon tuottavuusvertailua, raportti 2003-2006**
- **MediUutiset No 8/22.2.2008:**
- **KYS:n hallintoylilääkäriin mukaan**
 - "Stakesin tuottavuusvertailujen pitäisi pureutua etsimään tuottavuuserojen syitä.
 - Nyt saadaan ...jokin lukuarvo, mutta ei tietoa syistä, hallintoylilääkäri harmittelee"
- **Tilastoraportin tekijä Stakesista kertoo, että**
 - tilastot on tarkoitettu herättämään keskustelua. Ne antavat vertailutietoa ja herättävät pohtimaan, miksi meillä on näin..."
- **"Lääkärit harmittelevat, että julkaistut tiedot ovat vuodelta 2006. Ajan tasainen seuraaminen kiinnostaisi."**

Tieto ei tue johtamista

Esimerkki 2. *Tarveanalyysi/tuotannonohjaus*

- **Universaalit palvelut kattavat kaikki lapset ja heidän vanhempansa 16-ikävuoteen saakka**
 - neuvolat, oppilashuolto, päivähoito, esiopetus, peruskoulu
 - vuosittaisia tapaamisia/arviointeja, kirjaamisia
 - kunnissa mahdollisuus jatkuvaan tarvearvioin
- **Kuitenkin kunnissa vähän tietoa lapsiperheiden hyvinvointitarpeista/ heidän palveluistaan**
 - Tiedot jäävät yksilötason asiakirjoihin, perhe hajoaa useisiin järjestelmiin
- **Kuntia ei ole kiinnostanut tietojärjestelmien kehittäminen tukemaan johtamista**
 - ei paikallista tarveanalyysiä, yksikkönä lapsiperhe
 - ei kokonaisukuvaa lapsiperheille järjestetystä tuosta/palveluista

Idea ei jalostu toiminnaksi

Esimerkki 3. *Lapsiperheiden hyvinvointiarviointi*

- **Stakesin ja opetushallituksen asiantuntijakokous huhtikuussa 2006**
 - teemana 3-7 vuotiden terveystarkastukset/arvioinnit
 - neuvoloilla/kouluterveydenhuollolla/varhaiskasvatuksella/perusopetuksella jokaisella omat arviointimallinsa
 - kaikki lapsikeskeisiä
 - ei valtakunnallisesti yhteisiä käytäntöjä; menetelmät vaihtelevat
- **Stakesin/Stakesin neuvottelukunnan esitys STM:lle**
 - kesäkuussa 2006
 - yhteinen toimintamalli lapsiperheiden hyvinvointiarvioinneille raskauden alusta 18. ikävuoteen saakka
 - kentällä ilmeinen tarve/innostus, mutta...
 - ei toimenpiteitä STM:ssä eikä kunnissa - kaatuu sektorirajoihin

Hallintorajat ylipääsemätön este

Esimerkki 4. *Perusopetuksen oppilashuolto*

- **Perusopetuksella kaksi tehtävää**
 - lasten oppimisen ja hyvinvoinnin tukeminen
 - oppilashuolto = kaikki hyvinvoinnin tukemiseen suuntautuva toiminta
- **Säännökset uusittu 2000-luvulla**
 - selkeät sisällöt ja toimeksiannot kunnille, yhteistyövelvoitteita, mutta
 - lukuisissa erityislaeissa: perusopetuslaki, lastensuojelulaki, kansanterveyslaki, terveydensuojelulaki, työterveyshuolto/työsuojelulait...
- **STM/OPM ja Stakes/OPH...**
 - työryhmiä, neuvottelukokouksia ja hankkeita
- **..mutta kymmenessä vuodessa ei käytännön tuloksia**
 - ei kokonaiskuvaa valtion eikä kuntien tasolla
 - ei yhteistä sopimusta edes keskeisestä seurantatiedosta
 - kuntien väliset erot kasvaneet

Mistä nämä esimerkit kertovat?

- **Ovatko yleistettävissä laajasti sosiaalipolitiikkaan?**

Kunnan hyvinvointivastuu: Mitä sanotaan laeissa?

Kuntalaki (395/1995): 1§, 3 mom.

**”Kunta pyrkii edistämään
asukkaidensa hyvinvointia ja
alueensa kestäväää kehitystä.”**

Ei muuta. Mitä merkitsee käytännössä?

(Arto Haveri 2002)

”Itseohjautuvassa kunnassa
johtamisen tärkein kysymys:

- **Miten maksimoida *laajasti* kunnan asukkaiden hyvinvointi, mikä pitää sisällään erilaisia asioita**
- ***elinkeinoista ympäristökysymyksiin ja***
- ***sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen.*”**

Rajauksia: HE:n perustelut:

”*Pyrkiminen edistämään...*”

ei oikeuta esittämään kunnalle subjektiivisia hyvinvointiin liittyviä vaatimuksia tai valittamaan kunnan päätöksistä.

- **Tarkemmat säädökset erityislaeissa**
- **Kuntien hyvinvointivastuusta**
 - **ei tarkempia säädöksiä sosiaali- ja terveyssektorilla**
 - **uudet erityissäädökset koululaeissa**

Rajauksia: HE:n perustelut:

- ”...kunnan keskeisimpiä tehtäviä on asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen ja sen edellyttämistä palveluista huolehtiminen *käytettävissään olevilla voimavaroilla.*”
- ”...*kansalliset tavoitteet* menevät kuntien ja kansalaisten *itsehallinnon edelle.*”

Yhteenvetoa lainsäädännöstä:

Perustuslaki/kuntalaki osoittavat yleisen hyvinvointivastuun kunnille ,

- **mutta kunnilla ei lakiin perustuvaa velvoitetta**
 - **seurata väestön hyvinvoinnin kehitystä (poikkeus kansanterveyslain ja lastensuojelulain tuoreet muutokset)**
 - **valmistella omaa sosiaalipolitiikkaa eikä**
 - **arvioida toimintansa vaikutuksia kuntalaisten hyvinvointiin**

Jokainen kunta harkitsee

- **Pitääkö se oman sosiaalipolitiikkansa määrittämistä tarpeellisena?**
- **Miten työ järjestetään ja suunnataan?**
- **Otetaanko se huomioon toiminta- ja taloussuunnittelussa?**
- **Miten seurataan toteutumista/vaikutuksia?**
- **Seurataanko väestön hyvinvointia?**

Kunnan sosiaalipolitiikka - ulkoa annettu neuvo!

- **Valtion vahva suositus kunnille 1990-luvun puolesta välistä alkaen**
 - Hyvinvointipoliittiset ohjelmat/strategiat
- **Tuliko "tragedioita"?**
 - "Sormi, joka osoittaa kuuta, ei ole kuu"
- **Monipuoluehallinnossa väistämättä yleisiä**
- **Onko vaalikauden ylittävä sitoutuminen kunnissa lainkaan mahdollista?**
 - Johtaminen jatkuvaa intressien sovittamista ("kauppaa")!

Sosiaalipolitiikan historiasta Suomessa - pikaisia tulkintoja

1800-luvulta vuoteen 1993: **Rakentamisvaihe**

- **Hyvinvointia rakennettiin "tyhjään Suomeen"**
- **Sosiaalipolitiikan linjat ja sisältö ratkaistiin valtionhallinnossa**
 - eduskunta päätti strategiasta
 - lait, valtakunnalliset suunnitelmat, ohjekirjeet
- **Merkittävä osuus voimavaroista valtiolta**
- **Kunnat toteuttivat valtion ohjauksessa**
- **Suomalainen tilaaja-tuottaja -sovellutus**
 - ***KUNNAT OLIVAT SOSIAALIPOLITIIKAN ALIHANKKIJOITA!***

Vuodesta 1993 alkaen: Hyvinvointivastuu kunnille

- **Valtion ja kuntien suhde muuttui ratkaisevasti**
- **Valtionohjaus**
 - purettiin lähes kokonaan sosiaali- ja terveydenhuollossa
 - säilytettiin koulutuksessa: Opetussuunnitelmien perusteet
- **Kunnalle vastuu suunnasta ja sisällöstä...**
- **...ja rahoituksesta!**
- **KUNNISTA SOSIAALIPOLITIIKAN ”YRITTÄJIÄ”!**

1900-luku Suomen sosiaalipolitiikan menestystarinaa

Väestön hyvinvointi parani jopa enemmän kuin muissa vertailukelpoisessa maassa

- **vuosisadan alku ja puoliväli 1980-luvulle saakka lasten hyvinvointi - väestöpoliittinen intressi**
 - 1980-luvun puolivälin jälkeen syntynyt miljoona maailman terveimpiin lukeutuvaa lasta
- **1970 -luvulta alkaen työikäisten ja ikääntyvien hyvinvointia**

Mikä voisi selittää menestyksen?

Neljä kertaa K:

- **Konsensus**
- **Koulutus**
- **Konsernirakenne**
- **Kasvu**

Konsensus

Yhdessä rakennettiin Suomen **itsenäisyyttä, taloutta ja hyvinvointia**

- Matti Virtanen: Suomea yhdisti Venäjä ("fennomania")

Yhteinen intressi: **Mahdollisimman useita terveitä suomalaisia**

- itsenäisyysliike
- talouselämä
- myös palkkatyöväestö 1940-luvulta alkaen
- väestöpolitiikka: syntyvyys ja lapsiperheiden hyvinvointi

Koulutus

- **Kansansivistys/oppivelvollisuus**
 - hyvinvointi voimakkaassa yhteydessä väestön koulutustasoon
- **Ammatillinen/akateeminen koulutus**
 - osaajat mahdollistivat talouskasvun
- **Hyvinvointiammattilaisten koulutus**
 - jo 1900-luvun alusta alkaen
 - ainutlaatuisen hyvä peruskoulutus
 - koulutusinnovaatioita: esimerkiksi terveydenhoitaja

Konsernirakenne

- **Toimiva valtio-kunta yhteistyö**
- **Kansalaisjärjestöt - julkinen sektori**
 - järjestöt varhainen kuntapalvelujen innovaatioympäristö
- **Työmarkkinat - valtio -yhteistyö**
- **Talouselämän johto -sosiaalipolitiikka**
 - Terveet työntekijät menestyksen edellytys

Kasvu

- **Lähes jatkuva taloudellinen kasvu**
 - **Hyvinvointihaasteisiin voitiin vastata uusilla investoinneilla**
 - **Selkeä toimintalinja**
 - Pekka Kuusi: 1960-luvun sosiaalipolitiikka
 - **Taloudellinen kasvu + hyvinvointijärjestelmän kasvu**
- = hyvinvoinnin kasvu**

Menestyksestä kriisiin??

- **1970-1980 sosiaalipolitiikan kasvun aikaa**
- **1980-> kriittinen keskustelu vahvistui**
 - valtiobyrokratian kritiikki
 - hallinnon hajauttaminen
 - valtionohjauksesta vapaakuntaan
 - tyytymättömyys asiakaspalveluun
- **1990-luvun alussa jo ennen lamaa**
 - kriisi myös tuontitavaraa
 - kansainväliset toimintalinjat ja niiden arvot tulivat Suomeen

Lama ja kriisi?

- **Huolestuttavat trendit tulivat näkyviin laman jälkeen**
- **Ensimmäinen tulkinta helppo:**
 - lama aiheutti ongelmia ja rapautti palveluja
- **Kriisi olisi tullut vastaan ilman lamaakin,**
 - mutta hitaammin ja olisimme ehtineet paremmin valmistautua!

Lama heikensi kykyämme vastata muuttuviin haasteisiin

- **Kehittämistyön infrastruktuurin hajosi:**
 - valtio vetäytyi, kunnat eivät ottaneet vastuuta
 - kehittäminen keskittyi hallintojen uudistamiseen
- **Julkisen vallan johto keskittyi talouteen**
- **Kunnissa keskijohtoa höylättiin**
- **Henkilöstö ikääntyi**
- **Jäykistynyt ”säätyrakenne” vastusti muutoksia**

Mitä tarkoitan sosiaalipolitiikan ”säätyrakenteella”

Toiminta jakautuu sektoreihin/yksiköihin/professioihin,

- jotka pyrkivät selventämään rajoja ja säilyttämään sisäisen itsemääräämiseen
- terveydenhuolto = aatelisto
- sivistystoimi = papisto
- sosiaalitoimi = talonpojat
- muuttuva ympäristö haastaa, vastauksena
 - "toimenkuvan laajentaminen", ”työnjako”, ”verkostoituminen”
 - yhteistoimintaa ”säätyrakennetta” muuttamatta
- "postparadigmaattinen vaihe"

Myös kehittämisen ja koulutuksen vastuu muuttuivat

Ennen valtio kantoi vastuun

- tutkimus- ja kehitystyöstä ja
- ammattihenkilöstön koulutuksesta

Jälkeen hallinnon hajauttaminen yhdessä laman kanssa

- SH + LH = Stakes
- valtio vetäytyi palvelujen kehittämismvastuusta
- osin myös koulutusvastuusta

Kunnille T&K oli uusi haaste

Kuntainnovatiivisuus osoittautui joukkoharhaksi

Valtion "holhouksen" päättyessä oletettiin kehittämistyön viriävän kunnissa

- osoittautui joukkoharhaksi
- **ohjaus ei vähentynyt vaan lisääntyi**
 - ristiriitainen ohjaus kohdistui suodattamatta kuntiin ja henkilöstöön
- **lama + kuntien perinne ei tukenut kehittämistä**
 - päinvastoin T&K ja koulutusrahoitus supistui
 - ei uutta henkilöstöä, työvoima vanheni, tahti kiristyi
 - "*muurahaiset ahersivat, mutta keko ei kasvanut*"
 - valtion hajautettujen kehittämisinvestointien tuottavuus vaatimatonta

Hyvinvointipolitiikan eri lohkojen strategiat eriytyivät

Sivistyspolitiikassa

- valtio/kuntayhteistyö on jatkunut: valtion vastuu suht. selkeä
- lainsäädännön jatkuva kehittäminen
- myönteisiä arviointituloksia, ei erityistä ”kriisiä”

Sosiaalipolitiikassa

- valtio/kunta yhteistyö hajonnut: kansalliset vastuut epäselviä
- hajanaista paikallista ja teemakohtaista kehitystyötä
- lainsäädäntö vanhentunut – vanhaa paikataan hitaasti
- huolestuttavia arviointituloksia
- kriisit syvenevät

Sosiaalipolitiikan hallinnon hajautus ja lama vahvistivat toisiaan

- Sitoivat julkisen, erityisesti kunnat, kymmeneksi vuodeksi taloudesta selviytymiseen
- Tuottivat *kehysbudjetoinnin*
 - tasapainotus vuoden, jopa 3-4 kk:n jaksoissa
 - hyvinvointipalvelut muuttuivat kulutusmenoiksi
 - investointi hyvinvointiin ei enää mahdollista
- Syvensivät hallinnon hajauttamista,
 - valtion ja kuntien hallintoa ohennettiin ja
 - kuntien rahoitusvastuu nopeasti kasvoi
 - vastuu toiminnan sisällöstä kunnissa hallintokunnille
- Ei aikaa sopetua hallinnon hajauttamiseen

Mitä tapahtui menestystekijöille?

- **Konsensus - hajonnut**
 - voimakkaat arvoriidat
- **Koulutus - ei suoraa yhteyttä hyvinvointiin**
 - haasteena alisuoriutuminen - koulutuksesta putoaminen
 - työnjakoon perustuva ammattirakenne vanhentunut
- **Konsernirakenne - hajonnut sosiaalipolitiikassa**
 - koulutuksessa edelleen toimiva valtio/kunta -konserni
 - valtio-kunta ristiriidat
 - talouselämää ei kiinnosta suomalaisten hyvinvointi
 - järjestöistä järjestömuotoisia yrityksiä
- **Kasvu - ei tuota enää suoraan hyvinvointia**
 - taloudellisen kasvun suora yhteys hyvinvointiin katkeamassa
 - hyvinvointijärjestelmä saturoitunut - kasvun sijasta muutos

Uutta vahvat ulkoiset paineet!

- **Suomen palvelujärjestelmä ainutlaatuinen EU:ssa**
 - yhdenmukaistamisen paine
 - kilpailuttaminen
 - palveludirektiivi
- **Bio/tietoteknologia**
 - lääketeollisuus ja -kauppa
 - korjaava kirurgia
- **Hyvinvointipalvelujen markkinat**
 - "pääomavastuu" ensisijainen

Ratkaisuksi jo 1980-luvulla "New Public Management"

- **Läpinäkyvyys, tulosorientaatio, laatu**
- **Tehtävä- ja asiakaskentän jakaminen**
 - palveluvirastot, liikelaitokset, yhtiöt
- **Ohjauksen erottaminen tuotannosta**
 - tilaaja/tuottaja, markkinaohjaus
- **Suoritustavoitteet, tulospalkkaus**

Hyvinvointipalvelujen "teollinen tuotanto"

- johtamiseen ja tuotantoon sovellettiin yritysmaailman oppeja

Suomi unohti historiansa - tulevaisuutta haettiin ulkomailta

- **1980-luvulta alkaen "asiantuntijoiden" huomio keskittyi kansainvälisiin esimerkkeihin ja vaikutteisiin**
- **Suomen oman hyvinvointijärjestelmän kehittäminen pysähtyi**
 - **järjestelmä "jäätty", ei mukautunut uusiin haasteisiin**

Mitä tarkoittaa

JOHTAMINEN

SOSIAALIPOLITIIKASSA?

Sospol.johtaminen vs. yritysjohtaminen

Paljon yhteistä, mutta myös erityistä:

Sospol.johtaminen edellyttää strategista hyvinvointiosaamista

- **Investointeja yli elinkaaren, jopa 60 – 80 vuoden päähän**
- **Keskeinen tavoite kysynnän vähentäminen**
- **Hyvinvointi, terveys ja sairaus ei koskaan vain ”yhden nahan sisällä”, vaan aina systeemitasoisia**
- **Informaation asymmetria**

Mikään hallintomalli ei ratkaise ongelmia

- erilaiset asiat eri tasoilla
- useimmat asiat läpäisevät useita tasoja

Johtamisen intressejä ja vastuita

- **Talousvastuu**
- **Palveluvastuu**
- **Hyvinvointivastuu**
 - **Hyvä** talous - ja palvelujohtaminen voi olla **huonoa** hyvinvointijohtamista!

Talouden ja hyvinvoinnin suhde kunnan hallinnossa

- **Talous on keskushallinnon ja sektoreiden yhteinen haaste**
- **Valtuuston, hallituksen, kunnanjohtajan tukena vahva talousosaaminen**
- **Kunnan keskushallinnossa niukasti hyvinvointiosaamista**
- **Hyvinvointijohtaminen pelkistyy hallinnonalojen sisäiseen palvelujen johtamiseksi,**
 - **merkittäviä osia kuntayhtymillä**

Sosiaalipoliittiset strategiat?

Kaksi pitkän linjan kuntapoliittisen vaikuttajan puheenvuoroa

1. Kuntastrategiat tragedioita?

- monipuoluejärjestelmässä yhteensovittamisen tuloksina yleistyksiä, joilla ei käytännön merkitystä
- vain yhden valtuustokauden "sopimus" mahdollinen, ei yhteinen strategia

2. Mikään ei ole tuntunut niin turhalta kuin kunnan strategiatyö

- sitoo aikaa, kokouksia, paljon paperia - ei käytännön merkitystä

Mitä tarkoittaa "sosiaalipoliittinen ohjelma/strategia"

Esimerkkejä "puhtaista" tyypeistä:

- **Yhteisösuuntautunut**
 - ensisijaista vahvistaa yhteisöjä, minimoidaan asiakkuuksia
- **Asiakassuuntautunut**
 - asiakkuus aina suhteessa organisaatioon!
 - asiakkuuden vähentäminen harvoin organisaation intressinä
- **Häiriö/ongelmasuuntautunut**
 - keskitytään kehittämään palveluja, lisätään asiakkuuksia

Sosiaalipolitiikan yhteisösuuntautunut strategia

- **Ymmärtää väestön hyvinvoinnin kanallisuusomaisuudeksi ja kilpailutekijäksi**
- **Edistää mahdollisimman tehokkaasti hyvinvointia, jotta ongelma/häiriömenot voidaan minimoida**
- **Vahvistamalla yhteisöjen hyvinvointia vähennetään asiakkuuksien tarvetta**
- **Kehittää ongelma/toimintokeskeisyyttä hyvinvointia edistävän kokonaisuuden puitteissa**
- **Pyrkii hallitsemaan kompleksisuutta kokonaisuutena**

Asiakassuuntautunut strategia

- **Olennaista asiakkuus, palvelujen työttäminen**
- **Keskittyy palvelujärjestelmään**
- **Asiakkuuden laukaisee lähes poikkeuksetta ensin häiriö/ongelma**

Ongelma/häiriösuuntautunut strategia

- **Ydinosaaminen ongelmista ja erillisistä toiminnoista**
- **Jaetaan toiminta ongelma/toimintokeskeisesti**
- **Häiriöiden varhainen havaitseminen, ehkäisy ja hoito**
- **Lisää asiakkuuksia**

Sosiaalipolitiikan johtamisen tekee erityiseksi investointiluonne

- **Missään maassa ei toimivaa esimerkkiä markkinaohjautuvasta yhteisösuuntautuneesta sosiaalipolitiikasta**
- **Markkinaohjautuvat järjestelmät keskittyvät häiriöihin**
 - **Mitä kapeampi häiriö ja toimenpidekeskeinen ratkaisu sitä paremmin markkinaohjaus toimii**

Käytännössä kysymys painotuksista

Mikä keskeistä:

- yhteisösuuntautuneisuus,
- asiakassuuntautuneisuus vai
- häiriösuuntautuneisuus?

Sosiaalipolitiikan ydinkysymys:

- Millä yhdistelmällä saadaan käytettävissä olevista voimavaroista ja osaamisesta suurin mahdollinen hyvinvointihyöty?

Voiko kunnasta tulla innovaatioympäristö?

- **Hyvinvointipalvelujen tutkimus- ja kehitystyö**
- **Sektorijaosta prosessi- ja elinkaariperusteiseksi**
 - esim. lasten ja lapsiperheiden tulosalue
- **Olennaisia kysymyksiä investointi tutkimukseen, kehitystyöhön ja koulutukseen**

**Kunnissa pidetään
perustuslaissa
vahvistettuja
hyvinvointiarvoja tärkeinä,
kun erityislait siihen
velvoittavat!**

Voittaako kuntaitsekkyyys kansalliset hyvinvointiarvot?