



Strategia ja muutosohjelma 2026–2029

*Teemme työtä **asukasta varten** ja
kehitämme **palvelut kuntoon**
yhdessä **henkilöstön kanssa**.*

Sisällys

1. Johdanto.....	4
1.1. Strategian tarkoitus ja lainsäädäntöpohja	4
1.2. Lähtökohdat.....	5
2. Visio, perustehtävä ja arvot.....	13
2.1 Strategiakauden painopisteet, tavoitteet ja mahdollistajat.....	13
2.2 Strategian seuranta ja arviointi	15
3. Muutosohjelma.....	16
3.1 Toimenpidekokonaisuudet.....	17
3.2. Hallintamalli	22

Strategia Kainuun hyvinvoinnin ja turvallisuuden tulevaisuudelle

Hyvinvointialueuudistus on edennyt käynnistysvaiheen jälkeen uudelle strategiakaudelle. Rahoitusmallin aiheuttamista paineista huolimatta Kainuu on selviytynyt verrattain hyvin – pitkä historiamme sote-yhteistyön edistäjänä on tukenut meitä alkuun.

Tunnistamme selkeästi edessä olevia haasteita. Olemme keskellä muutosta, jossa taloudellinen tilanne, väestökehitys ja henkilöstön saatavuus pakottavat meitä uudistumaan. Strategia on suunnitelma siitä, miten varmistamme hyvinvoinnin ja turvallisuuden palvelut myös tulevaisuudessa. Uskomme, että Kainuun asukkaat ja hyvinvointialueen henkilöstö ovat tässä keskeiset tekijät – tarvitsemme siihen jokaisen panosta.

Strategia on laadittu viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden yhteistyössä kuunnellen sidosryhmiämme. Se on samalla lupaus kainuulaisille siitä, mihin tulemme panostamaan tulevina vuosina. Menestyminen edellyttää muutoskykyä, yhteistyötä ja kestäväää päätöksentekoa – vain yhdessä voimme säilyttää elinvoimaisen Kainuun hyvinvointialueen.

Muutosohjelma on hyvinvointialueen uudistus- ja sopeuttamissuunnitelma, joka toteuttaa strategiaamme vuosille 2026–2029. Siinä kuvataan lähtökohdat ja tavoitteet sekä toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Muita strategiaa toteuttavia dokumentteja ovat esimerkiksi digiohjelma ja henkilöstöohjelma.

Sami Mäenpää, hyvinvointialuejohtaja

1. Johdanto

1.1. Strategian tarkoitus ja lainsäädäntöpohja

Kainuun hyvinvointialue vastaa sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen palveluiden järjestämisestä ja muista sille säädetyistä tehtävistä alueellaan. Toimintansa ohjaamiseksi ja pidemmän aikavälin tavoitteiden asettamiseksi hyvinvointialueella on oltava strategia.

Strategia on lakisääteinen suunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi (41 §, 611/2021). Sen perustana on arvio väestön hyvinvoinnista, alueen tilanteesta ja taloudesta sekä näiden muutoksista. Kainuun hyvinvointialueen strategia on alueen yhteinen – se kattaa kainuulaisten asukkaiden, henkilöstön, palvelutoiminnan ja yhteistyötahojen näkökulmat.

Strategian tehtävänä on tehdä ymmärrettäväksi valintoja ja linjauksia. Se on samalla pohjana muille tavoitteille ja toimenpiteille, joita toteutetaan käytännössä. Strategiassa tulee määritellä myös sen toteutumisen arviointi ja seuranta.

Osana strategiaa on laadittava myös sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia, jossa linjataan palveluiden toteuttamisesta. Aluevaltuusto päättää myös pelastustoimen palvelutasosta. Palvelustrategian linjaukset kuvataan osana muutosohjelmaa.

Hyvinvointialueen toimintaa ohjaa aluevaltuuston hyväksymä strategia ja siinä päätetyt pitkän aikavälin tavoitteet. Aluehallitus johtaa hyvinvointialueen toimintaa, hallintoa ja taloutta näiden linjausten mukaisesti.



Kuva 1. Strategiakokonaisuus

1.2. Lähtökohdat

Strategian lähtökohtana ovat alueen väestön, palvelujen ja organisaation sekä talouden nykytilanne ja toimintaympäristön tunnistetut kehityssuunnat. Tarkastelujakson on ulotuttava riittävän pitkälle – useiden valtuustokausien yli, ja tavoiteltava rohkeasti muutoksia, jotka uudistavat rakenteita ja toimintamalleja.

Strategian muutosohjelma jatkaa ja uudistaa soveltuvin osin vuosina 2023–2025 toteutetun järjestämissuunnitelman linjauksia.

Millainen on tilannekuvamme?

Suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan tulevaisuuden merkittävimmät haasteet liittyvät väestömuutoksiin ja palvelutarpeeseen ja tätä kautta sekä työntekijöiden että palveluiden rahoituksen riittävyyteen. Kainuun kaltaisen laajan, harvaan asutun alueen oloissa on huomioitava maakunnan elinvoiman ja palveluiden keskinäinen riippuvuus. Palvelut tukevat muun yhteiskunnan toimivuutta ja säilymistä, eikä palveluita ole ilman alueen vahvaa elinvoimaa.

Myös globaalin toimintaympäristön tilanne vaikuttaa Suomeen ja sen maakuntiin monin tavoin. Näitä ovat erityisesti turvallisuustilanne sekä ilmaston muutokset. Kainuussakin joudutaan sopeutumaan laajalti vaikuttaviin välittömiin ja välillisiin uhkatekijöihin, joista osa on pysyviä tai merkittävän pitkäkestoisia.

Kainuun kannalta toimintaympäristöanalyysissä ei ole uusia kriittisiä tekijöitä. Tilannekuva pakottaa kuitenkin tosiasioiden kohtaamiseen: Ikääntyvä väestörakenne, henkilöstön saatavuus ja taloudelliset reunaehdot edellyttävät ratkaisuja, joilla itse pystymme ohjaamaan talouden tasapainoa ja palvelurakennetta tulevina vuosina.

Väestökehitys ja hyvinvointi

Väestö vähenee koko Kainuussa, mutta nopeammin Kehys-Kainuussa. Ennusteen mukaan Kainuun väkiluku vähenisi 8500 henkilöllä (-12,2 %) 2045 mennessä. Kuolleisuus on tällä hetkellä lähes kolminkertainen syntyvyyteen nähden. Erityisesti väestön vähentyminen kiihtyy kehys-Kainuussa, joka tarkoittaa myös tarvetta palveluiden sopeuttamista tilanteeseen.

Maahanmuutto nostaa kuitenkin tällä hetkellä Kainuun muuttovoitolliseksi. Ulkomaalaistaustaisen osuus noussut Kainuussa 6 %:iin (koko maa 11 %), Kajaanissa 7,9 %. Työperäisen maahanmuuton lisääminen on keskeinen keino lisätä työ- ja elinvoimaa voimakkaan lähtömuuton alueella.

VÄESTÖENNUSTE KAINUUN KUNNISSA VUOSILLE 2024, 2035 ja 2045					
	2024	2035	2045	Muutos vuonna 2045	Muutos % vuonna 2045
Kainuu	69714	64306	61219	-8495	-12,2
Hyrnsalmi	2024	1682	1482	-542	-26,8
Kajaani	36512	35306	34366	-2146	-5,9
Kuhmo	7435	6119	5449	-1986	-26,7
Paltamo	2978	2478	2294	-684	-23,0
Puolanka	2317	1947	1758	-559	-24,1
Ristijärvi	1146	993	907	-239	-20,9
Sotkamo	10270	9990	9869	-401	-3,9
Suomussalmi	7032	5791	5094	-1938	-27,6

Tilastokeskus, väestöennuste: 2024
Kainuun liitto 24.10.2024

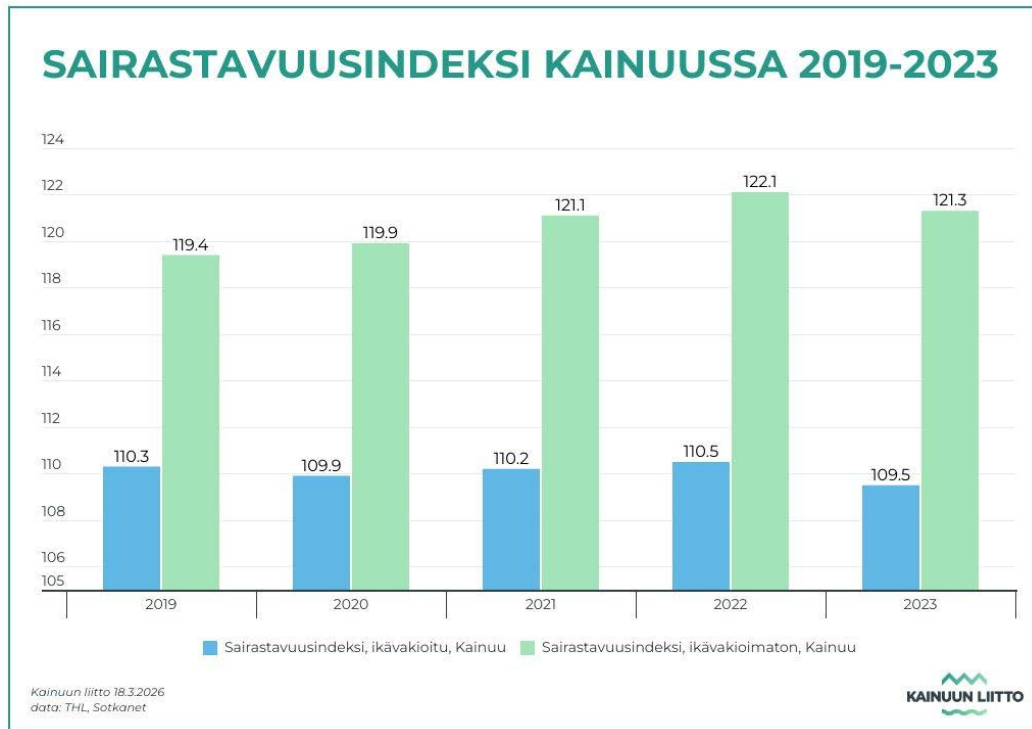
KAINUUN LIITTO

Kuva 2. Kainuun väestöennuste 2024–2045 (Kainuun liitto / Tilastokeskus).

Kainuun väestö on varsinkin pienissä kunnissa varsin ikääntynyttä, ja yli 75-vuotiaiden suhteellinen osuus on korkea. Alueen koulutustaso on suhteellisen alhainen ja pienituloisuusaste on korkea verrattuna muuhun maahan. Työttömyysaste vuoden 2026 helmikuussa oli Kainuussa 11,8 %, joka on hieman koko maan tilannetta parempi.

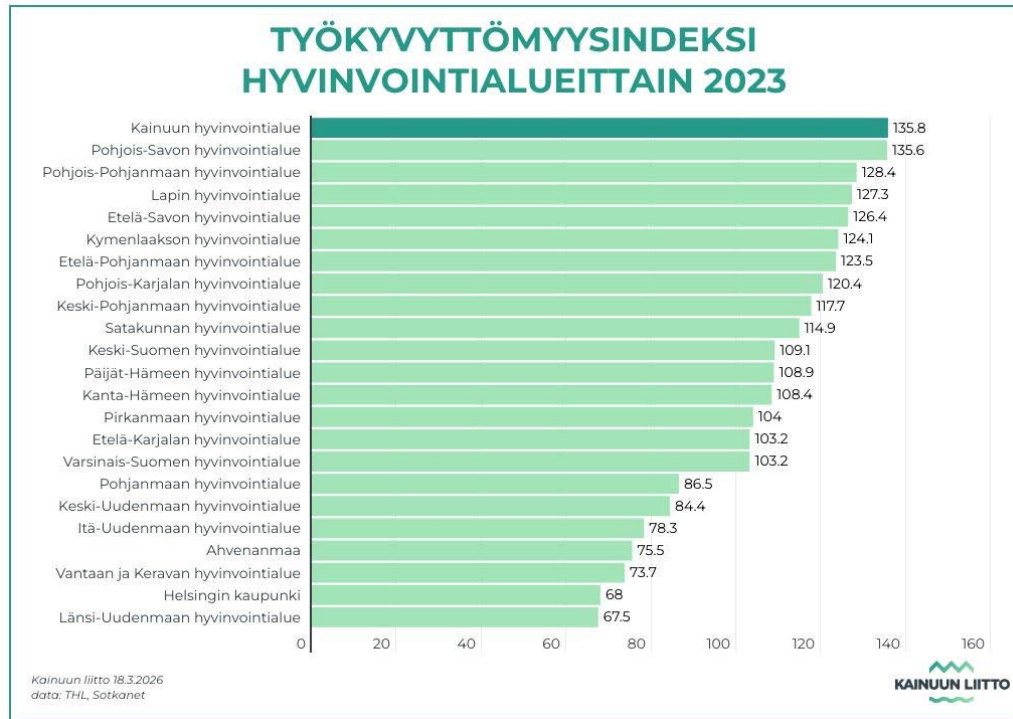
Väestön korkea sairastavuus ja palvelutarve korostaa tarvetta vahvistaa ennaltaehkäisyä, hyvinvoinnin edistämistä ja terveyserojen kaventamista. Näihin vastaaminen on keskeistä, jotta hyvinvointialue voi turvata palvelujen saatavuuden ja hillitä kustannusten kasvua pitkällä aikavälillä.

Kainuulaisten sairastavuusindeksi on edelleen maan korkeimpia. Tämä tarkoittaa maan muihin alueisiin suhteutettuna merkittävästi heikompaa väestön terveyttä, korkeampaa palvelutarvetta sekä kustannuksia. Keskeisiä vaikuttamisen kohteita ovat ehkäistävissä olevat kuolinsyyt, työikäisten työkyky sekä lasten ja nuorten fyysinen ja henkinen hyvinvointi.



Kuva 3. Kainuun sairastavuusindeksin kehitys 2019–2023 (Kainuun liitto / THL).

Työkyvyttömyysindeksi kasvaa edelleen Kainuussa ja on hyvinvointialueista heikoin (135,8). Kainuulaisista 18–64-vuotiaista työvoiman ulkopuolella on lähes joka viides (19 %). Työkyvyttömyyseläkkeellä on erityisesti miehiä. Tulevaisuutta ajatellen erityistä huolta aiheuttaa lasten ja nuorten tilanne. Lähes joka toinen kahdeksasluokkalaisista on toimintakykymittausten perusteella fyysiseltä toimintakyvyltään heikko. (Sotkanet 2026).



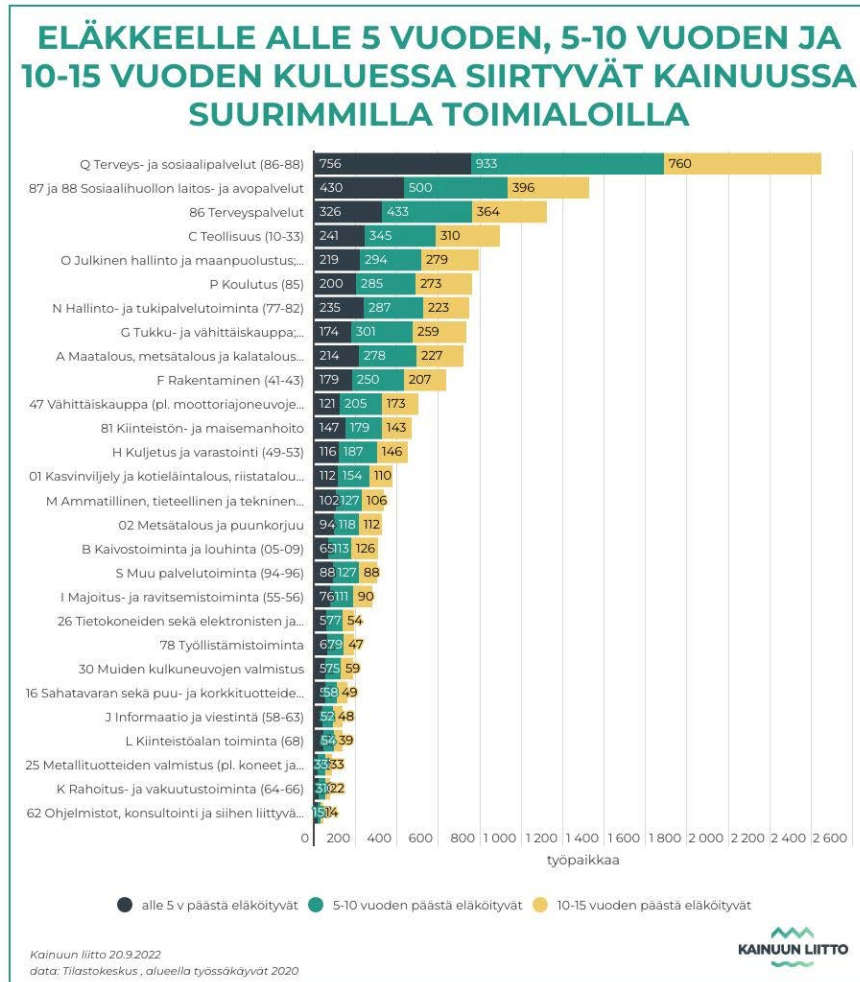
Kuva 4. Työkyvyttömyysindeksi hyvinvointialueittain (Kainuun liitto / THL)

Henkilöstö

Tulevien vuosien voimakas eläköityminen ja toimintaympäristön muutokset lisäävät tarvetta vahvistaa työhyvinvointia, kehittää osaamista ja uudistaa arjen toimintatapoja. Ylivoimaisesti suurin työllistävä toimiala maakunnassa on sosiaali- ja terveydenhuolto (yli 5700 työpaikkaa).

Huomioitavaa on, että Kainuussa on enemmän työpaikkoja kuin työllistä väestöä eli maakuntaan tullaan töihin runsaasti muualta maasta. Jopa yli 5700 henkilöä eli 21 % kaikkien työpaikkojen määrästä pendelöi Kainuuseen.

Työvoiman tarve jatkuu suurena julkisen sektorin rakenteellisista muutoksista huolimatta. Noin kolmannes hyvinvointialueen henkilöstöstä jää vanhuuseläkkeelle lähivuosina. Vaikka eläköitymispaine helpottaa hetkellisesti 2030-luvun alkupuolella, nuorten ikäluokka ei kasva riittävästi korvaamaan poistumaa. Tämä tarkoittaa, että tulomuuttoa maakuntaan on pystyttävä lisäämään.



Kuva 5. Eläkkeelle siirtyvien määrät toimialoittain Kainuussa (Kainuun liitto / Tilastokeskus).

Talous ja valtion ohjaus

Valton rahoittamia hyvinvointialueita ohjataan voimakkaasti talous-, normi- ja informaatio-ohjauksella. Rahoituksen osalta ohjausmekanismi on voimakas, sillä yleiskatteellisella rahoituksella on katettava kaikki lainsäädännön velvoitteet, ja ellei rahoitus riitä menoihin, uhkana on itsehallinnon menettäminen. Käytännössä tämä voi tarkoittaa, että arviointimenettelyn myötä valtion ohjauksella tullaan huolehtimaan tarvittavista sopeutuksista tai esittämään alueiden yhdistämistä.

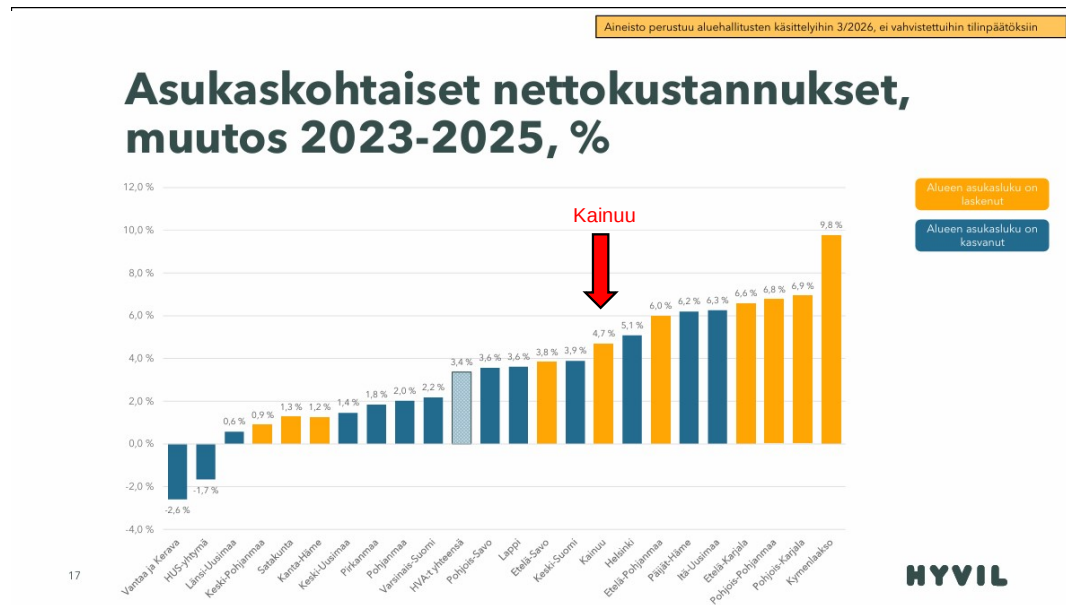
Informaatio-ohjauksella suunnataan mm. hyvinvointialueiden toimintaa ja tulevaisuuden suuntaa. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysministeriön SOTE2040-raportissa kuvataan sote-järjestelmää ensi vuosikymmenen päättyessä.

Visio tuo esiin, että tulevaisuuden sosiaali- ja terveydenhuolto tarvitsee selkeitä valintoja. Sen mukaan kaikkea kaikille ei voida tarjota, jos järjestelmän halutaan pysyvän hallittuna ja kestäväenä yhteiskunnan kantokykyyn nähden. Tavoitteena on järjestelmä, jossa palvelut kohdentuvat tarpeen mukaan, oikeaan

aikaan ja oikeaan paikkaan. (Sote2040-visio: Sosiaali- ja terveysministeriön virkakunnan näkemyksiä ja ehdotuksia sote-palvelujärjestelmän muutostarpeisiin. STM, 2025)

Tässä kaikessa keskeistä on Suomen tilanteen ymmärtäminen kansantalouden näkökulmasta. Vaikka toivoisimme säilyttävämme asiat muuttumattomina, järjestelmän tulot eivät riitä kattamaan yhteisiä menoja. Ennusteiden mukaan Kainuun hyvinvointialueen lähivuosina saama rahoitus tarkoittaa sitä, että toimintamenojen kasvu on pidettävä olennaisesti yleistä menojen kasvua pienempänä.

Nettomenojen hillitseminen ei ole Kainuussa ollut riittävällä tasolla, kun monella muulla alueella siinä on onnistuttu merkittävästi paremmin.



Kuva 6. Hyvinvointialueiden asukaskohtaisten nettokustannusten muutos 2023–2025 (HYVIL Oy).

Kun nettomenokehitykseen yhdistetään ennakkotiedot siitä, että Kainuun hyvinvointialueen rahoituksen kasvu lähivuosina on maan alimpien tasoa, niin yhtälö on vaikea. Käytännössä tämä tarkoittaa lisääntyvää tarvetta rakenteellisiin muutoksiin ja palveluiden sopeuttamiseen.

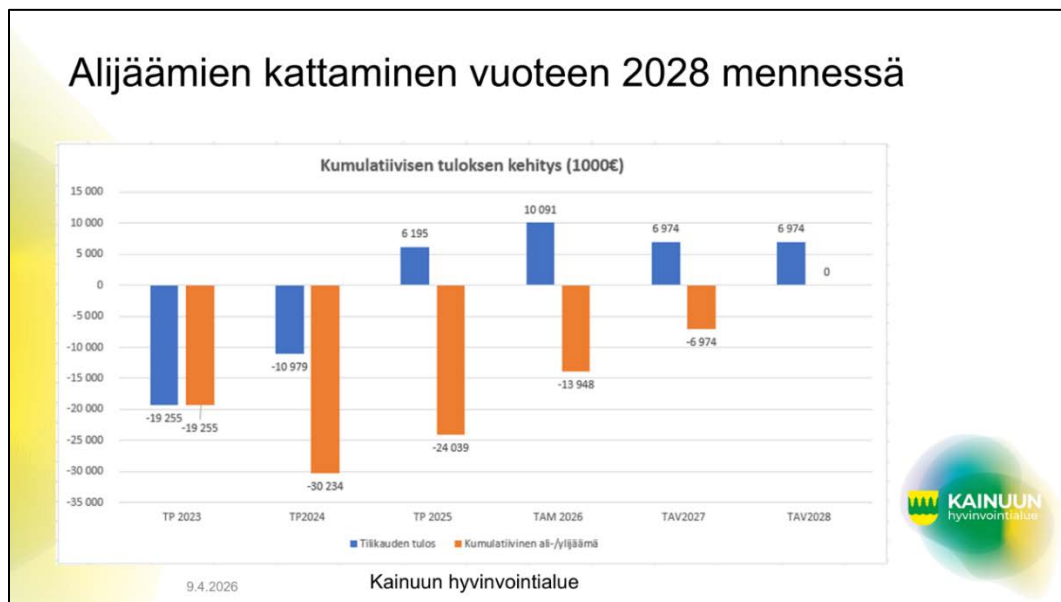
Rahoituksen kasvu esitetyillä muutoksilla 2026–2029				
Hyvinvointialue	2027	2028	2029	2026–2029
Helsinki	5,0 %	3,7 %	3,1 %	12,3 %
Vantaa ja Kerava	6,1 %	6,1 %	3,5 %	16,5 %
Länsi-Uusimaa	2,5 %	3,7 %	3,3 %	9,7 %
Itä-Uusimaa	3,5 %	5,3 %	3,9 %	13,3 %
Keski-Uusimaa	3,6 %	5,6 %	2,9 %	12,5 %
Varsinais-Suomi	2,3 %	3,3 %	3,5 %	9,3 %
Satakunta	-0,9 %	0,1 %	1,5 %	0,7 %
Kanta-Häme	1,1 %	0,7 %	2,0 %	3,8 %
Pirkanmaa	1,0 %	2,0 %	2,9 %	6,1 %
Päijät-Häme	1,7 %	1,8 %	3,2 %	6,8 %
Kymenlaakso	-1,0 %	-0,5 %	1,1 %	-0,4 %
Etelä-Karjala	-1,4 %	0,6 %	1,7 %	0,8 %
Etelä-Savo	1,1 %	0,8 %	1,3 %	3,2 %
Pohjois-Savo	0,8 %	1,8 %	2,2 %	4,9 %
Pohjois-Karjala	3,6 %	3,4 %	3,0 %	10,3 %
Keski-Suomi	1,3 %	1,5 %	2,1 %	5,0 %
Etelä-Pohjanmaa	2,2 %	1,7 %	1,8 %	5,8 %
Pohjanmaa	2,3 %	3,1 %	2,4 %	7,9 %
Keski-Pohjanmaa	1,2 %	2,4 %	3,1 %	6,9 %
Pohjois-Pohjanmaa	2,3 %	3,4 %	2,4 %	8,4 %
Kainuu	1,2 %	1,0 %	1,5 %	3,7 %
Lappi	2,3 %	2,9 %	3,1 %	8,5 %
Yhteensä	2,2 %	2,7 %	2,7 %	7,8 %

VALTIOVARAINMINISTERIÖ
FINANSSIMINISTERIÖT

Kuva 7. Valtion rahoituksen muutokset 2023–2028 (VM).

Muutosohjelman lähtökohtana on esittää kuluvana strategiakautena käynnistettävät toimet, jotka mahdollistavat hyvinvointialueelle säädettyjen tehtävien toteuttamisen Kainuussa myös tulevaisuudessa. Ohjelma ei ole täydellinen, eikä ratkaise yhdellä kertaa monimutkaisia ongelmia, mutta se on välttämätön sekä lyhyen että pidemmän aikavälin kannalta.

Muutosohjelma on myös välttämätön edellytys sille, että hyvinvointialueen kertyneiden alijäämien kattamiseen voidaan myöntää lisää aikaa Valtioneuvoston esitysten perusteella. Nykyisten tietojen perusteella vuoteen 2028 saakka saatava lisäaika edellyttäisi 7–10 miljoonan euron vuotuisten säästöjen toteutumista.



Kuva 8. Laskelma Kainuun hyvinvointialueen kumulatiivisten alijäämien kattamisesta 2028 mennessä

Hyvinvointialueiden ohjausmekanismeihin kuuluvat myös asiantuntija-arviot ja vastuuministeriöiden kanssa käytävät vuotuiset neuvottelut. Näissä annetuilla suosituksilla, yhdessä alueen rahoituksen kanssa, on merkittävä vaikutus alueen palveluiden järjestämisen reunaehtoihin.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) viimeisimmän arviointiraportin mukaan Kainuun hyvinvointialueen väestön kehitys edellyttää palvelujen ja palveluverkon uudistamista (*Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen Kainuun hyvinvointialueella; Alueellinen asiantuntija-arvio. THL, 2025.*)

THL on myös valtakunnallisissa suosituksissaan todennut, että alueiden on mukautettava suunnitelmallisesti palvelutoimintaansa suhteessa palvelutarpeeseen. Tätä varten alueiden virka- ja poliittisen johdon on sitouduttava yhdessä vauhdittamaan toiminnan ja talouden tasapainottamiseen tähtääviä päätöksiä ja niiden toimeenpanoa. (*Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen Suomessa. Valtakunnallinen asiantuntija-arvio. THL, 2025.*)

Sama on todettu myös ministeriöiden ohjausneuvotteluissa: "Kainuun hyvinvointialueen on uudistettava palveluverkkoa nykyistä kustannustehokkaammaksi. Alueen on määrätietoisesti jatkettava palveluiden uudistamista ja talouden tasapainottamista." (*Kainuun hyvinvointialueen ohjausneuvotteluiden muistio 4.12.2025*).

Millaisen tulevaisuuden haluamme nähdä?

Kainuun hyvinvointialueen strategiaa 2026–2029 tukee vahvasti Kainuun aluevaltuuston ja aluehallituksen ohjaus kohti talouden tasapainoa.

Kainuun hyvinvointialue on jo vuonna 2025 onnistunut pysäyttämään alijäämäkehityksen ja sopeuttaa edelleen toimintaansa valtion rahoitusmallin mukaisesti. Aluevaltuustoryhmät ovat sitoutuneet näihin toimiin voimakkaasti ja korostavat pitkäjänteistä kehittämistä yhteisten ratkaisujen pohjalta.

Aluehallituksen linjauksen mukaan keskeistä on, että palveluympäristön kehittämisellä turvataan riittävät ja vaikuttavat palvelut siten, että Kainuu toimii omana itsenäisenä hyvinvointialueena.

Muutosohjelma nojautuu näihin poliittisen ohjauksen periaatteisiin. Kainuun näkökulmasta kuluva strategiakausi ja sen tavoitteissa onnistuminen on kriittisempi kuin vuosikymmeniin.

Muutosohjelman kokonaisuuden voi sanoittaa seuraavaksi tulevaisuuden kuvaukseksi:

Nykyisen strategiakauden päätyttyä Kainuun hyvinvointialue on vuonna 2030 vakauttanut taloutensa vastaamaan käytettävissä olevaa rahoitusta. Kainuu toimii omana hyvinvointialueenaan ja kykenee turvaamaan lakisääteiset palvelut kestävästi myös pidemmällä aikavälillä. Muutokset haastavat päätöksentekoa ja toimeenpanoa, mutta yhteistyötä pystytään vahvistamaan koko maakunnan eduksi.

Valtiontalouden säästöt luovat edelleen epävarmuutta, mutta palveluympäristö on jo pääosin saatu sopeutettua muutosvaatimuksiin.

Palvelut muodostavat toimivia kokonaisuuksia, joissa digitaaliset ratkaisut ja teknologia tukevat niin asiakkaita kuin ammattilaisia. Painopiste on entistä vahvemmin ennakoinnissa sekä hyvinvoinnin ja turvallisuuden edistämisessä yhteistyössä kumppaneiden kanssa. Sekä väestöindikaattorit että kustannuskehitys osoittavat, että suunta on oikea.

Henkilöstötilanne jatkuu haastavana, sillä eläköityminen ja lähtömuutto vähentää työvoimaa enemmän kuin alueelle tulee. Hyvinvointialueen johtamisen muutoksilla työelämän laatua ja työkykyä mittaavat indeksit on saatu kääntymään myönteisiksi.

2. Visio, perustehtävä ja arvot

Tulevaisuuden visiomme on tavoite, jonka voimme saavuttaa strategian ja onnistuneen muutoksen tuloksena.

Elinvoimainen ja uudistuva turvallisen arjen Kainuu.

Kainuun hyvinvointialueen perustehtävä (missio) kuvaa olemassaolomme tarkoitusta. Se on toimintaympäristön muutoksista riippumaton pysyvä tehtävä; yhteisen työmme perusta.

Terveyttä, turvaa ja hyvinvointia Kainuussa.

Arvot ovat valintojamme, jotka vaikuttavat yksilöön ja yhteisöihin. Niiden perusteella arvioimme, kehitämme ja muutamme toimintaamme. Kainuun hyvinvointialue on sitoutunut noudattamaan arvojaan kaikessa toiminnassa.

Vastuullisuus

Huolehdimme toisistamme sekä kannamme vastuun toiminnastamme asukkaina, ammattilaisina ja hyvinvointialueena.

Avoimuus

Rakennamme luottamusta avoimen vuorovaikutuksen, arvostavan kohtaamisen ja läpinäkyvän päätöksenteon kautta.

Luotettavuus

Pidämme lupauksemme sekä toimimme johdonmukaisesti ja päättäväisen rohkeasti kohti tavoitteitamme.

Oikeudenmukaisuus

Kohtelemme kaikkia yhdenvertaisesti ja toimimme oikeudenmukaisesti kaikissa tilanteissa.

2.1 Strategiakauden painopisteet, tavoitteet ja mahdollistajat

Kainuun hyvinvointialuestrategian keskeisiksi painopisteiksi on valittu asukkaan, palvelujen kehittämisen ja henkilöstön näkökulmat. Näihin sisältyvät keskeiset teemat, joihin toimeenpano strategiakaudella keskittyy.

Strategian painopisteet muodostavat lauseen "*Teemme työtä **asukasta varten** ja kehitämme **palvelut kuntoon yhdessä henkilöstön kanssa.***" Se toimii koko strategiakauden ohjenuorana ja kiteyttää hyvinvointialueen yhteisen tahtotilan: asukaslähtöisyyden vahvistamisen, palvelujen kehittämisen sekä henkilöstön roolin keskeisenä toimijana.

Kunkin painopisteen alle on määritetty **strategiset tavoitteet**, jotka konkretisoivat, mitä hyvinvointialueen tulee strategiakauden aikana saavuttaa. Strategiset tavoitteet ovat tämän kauden tärkeimmät yhteiset keinot, jotka suuntaavat sekä toiminnan kehittämistä koko hyvinvointialueella.

ASUKASTA VARTEN

Hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta yhdessä kainuulaisten kanssa.

Jokaisen kainuulaisten panos hyvinvoinnin rakentamiseen on tärkeä. Hyvinvointia ja terveyttä edistetään arjessa – kotona, yhteisöissä ja paikallisten toimijoiden yhteistyössä – ei vain palvelujärjestelmän sisällä. Siksi varhainen tuki, saavutettavat palvelut, yhteisöllisyys ja kumppanuus kuntien, järjestöjen, yritysten, viranomaisten ja muiden toimijoiden kanssa on nostettu yhdeksi painopistealueeksi.

Asukasta varten -painopisteeseen sisältyy kolme strategista tavoitetta:

- Tiivistämme kumppanuutta kainuulaisten hyvinvoinnin ja terveyden sekä arjen turvallisuuden edistämiseksi.
- Siirrämme painopistettä ennaltaehkäisyyn ja varhaiseen tukeen.
- Tuemme kainuulaisten omaa toimijuutta ja osallisuutta.

PALVELUT KUNTOON

Asiakaslähtöiset ja uudistuvat ajassa pysyvät palvelut kainuulaisten hyväksi.

Kainuussa palvelujen on toimittava tehokkaasti ja saumattomasti pienellä väestöpohjalla ja rajallisilla resursseilla. Niiden on vastattava erilaisiin tarpeisiin eri puolilla Kainuuta – niin taajamissa kuin harvaan asutuilla alueilla. Siksi palveluja on uudistettava siten, että kokonaisuus toimii, palvelu- ja hoitoketjut ovat selkeitä ja palvelujen vaikutukset ja laatu paranevat.

Painopiste ohjaa rakentamaan toimivan, ajassa pysyvän palveluympäristön, jossa palvelut ovat toimintavarmat, kustannustehokkaat ja rakentuvat asiakkaiden tarpeista lähtien.

Palvelut kuntoon -painopisteeseen sisältyy kolme strategista tavoitetta:

- Vakiinnutamme digipalvelut ja teknologian osaksi palveluita.
- Uudistamme palveluympäristöä asiakkaiden tarpeita ja yhdenvertaisuutta huomioiden.
- Järjestämme palvelut kustannustehokkaasti ja vaikuttavasti.

HENKILÖSTÖN KANSSA

Osaava, hyvinvoiva ja riittävä henkilöstö toimintamme perustana.

Ilman henkilöstön hyvinvointia ja osaamista palveluita ei voi tuottaa. Suurin haaste tulevana vuosina on suuri eläköityminen ja osaavan henkilöstön saatavuus. Painopiste suuntaa vahvistamaan johtamista, työyhteisöjä ja henkilöstön työkykyä.

Henkilöstön kanssa -painopisteeseen sisältyy kolme strategista tavoitetta:

- Kehitämme johtamista ja työyhteisöjä tukemaan luottamusta, arvostusta ja yhdessä onnistumista.
- Tuemme henkilöstön työhyvinvointia ja muutosvalmiutta.
- Turvaamme henkilöstön riittävyyden.

Mahdollistajat

Strategian toteutuminen ja onnistuminen edellyttää talouden reunaehtojen huomioimista sekä tiedon ja yhteistyön hyödyntämistä kaikessa toiminnassamme – nämä ovat **strategiamme mahdollistajat**.

Talous, tieto ja yhteistyö muodostavat kokonaisuuden, joka tukee hyvinvointialueen kykyä uudistua, tehdä vaikuttavia ratkaisuja ja turvata palvelut myös pitkällä aikavälillä. Mahdollistajat ohjaavat johtamista, päätöksentekoa ja arjen työtä sekä luovat edellytykset strategian linjausten toimeenpanolle.

Talous

Taloudellinen kestävyys on perusedellytys hyvinvointialueen jatkuvuudelle. Teemme tarvittaessa vaikeitakin päätöksiä, jotta parannamme toiminnan kustannusvaikuttavuutta ja taloudellista vakautta pitkällä aikavälillä.

Tieto

Rajalliset resurssimme edellyttävät, että päätökset ja kehitysaskleet perustuvat tietoon ja ovat vaikuttavia. Johdamme toimintaamme tiedolla ja teemme vastuullisia päätöksiä, jotka turvaavat palveluita ja elinvoimaa.

Yhteistyö

Tarvitsemme onnistuaksemme kainuulaisten tukea, toimijoiden välistä yhteistyötä ja laajaa kumppanuutta. Edistämme kainuulaisten hyvinvointia yhdessä.

2.2 Strategian seuranta ja arviointi

Muutosohjelma on konkreettinen suunnitelma, joka kokoaa ja yhteensovittaa toimialakohtaiset ja hyvinvointialueen yhteiset toimenpiteet. Palveluympäristön konsepti, digiohjelma, henkilöstöohjelma sekä muut strategiset ohjelmat toimivat muutosohjelman toimenpiteiden määrittelyä ohjaavina strategisina dokumentteina. Strategisen ohjauksen vahvistamiseksi ja johtamisen tueksi luodaan yhteiset käytännöt ja työkalut.

Strategian toteutumista seurataan johtamisjärjestelmän mukaisesti.

Aluevaltuusto arvioi strategian toteutumista valtuustokauden aikana. Arvioinnilla varmistetaan, että valitut linjaukset etenevät suunnitellusti ja että mahdolliset muutostarpeet voidaan tunnistaa ajoissa.

Aluehallitus seuraa strategian toimeenpanoa osana toiminnan ja talouden seurantaa. Strategian eteneminen, päämittareiden kehitys ja keskeiset toimenpiteet raportoidaan osavuositarkastuksissa, osana jatkuvaa ja ajantasaista ohjausta.

Hyvinvointialueen johto vastaa käytännön toimeenpanosta sekä vaikutusten arvioinnista. Tämä toteutetaan muutosohjelman hallintamallin mukaisesti, mikä varmistaa johdonmukaisen etenemisen sekä vahvistaa strategista ohjausta.

Strategian seurannan päämittarit

Strategian päämittarit kuvaavat hyvinvointialueen tasolla keskeisiä tuloksia. Ne muodostavat yhteisen seurannan rungon ja vaikutusten johdonmukaisen tarkastelun. Päämittareita täydentävät muutosohjelmaan valitut avaintulosmittarit, jotka kuvaavat tarkemmin edistymistä ja toimenpiteiden vaikutuksia.

ASUKASTA VARTEN

- **NPS** (Net Promoter Score) kertoo, miten hyvin onnistumme kohtaamaan asiakkaamme ja vastamaan heidän tarpeisiinsa.
- **Hyte-kerroin** kannustaa hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen.

PALVELUT KUNTOON

- **Hoitoon / palveluun pääsy** (lakisääteiset mittarit palvelukohtaisesti) kuvastaa onnistumistamme palvelumallien ja -ketjujen uudistamisessa.
- **Toimintakate** mittaa uudistusten taloudellisia vaikutuksia.

HENKILÖSTÖN KANSSA

- **QWL** (Quality of Working Life) ja **eNPS** (Employee Net Promoter Score) kuvastavat, onnistummeko rakentamaan osaavaa, motivoitunutta ja hyvinvoivaa työyhteisöä.

3. Muutosohjelma

Strategiset valinnat eli painopisteet ja niiden sisältämät päätavoitteet antavat perusteet muutosohjelmalle. Yhdeksän päätavoitetta jakaantuu toimenpiteisiin, jotka ovat keskeisiä edistettäviä kokonaisuuksia tai osaprojekteja. Kukin näistä voi sisältää täsmennettäviä tai pienempiä yksittäisiä toimia.

Muutosohjelman mukainen työsuunnitelma ohjaa toimenpidekokonaisuuksien käytännön toteutusta, vastuita ja aikataulua.



Kuva 9. Hyvinvointialueen strategia 2026–2029.

3.1 Toimenpidekokonaisuudet

ASUKASTA VARTEN	
MITKÄ OVAT STRATEGISET TAVOITTEEMME?	MITEN SAAVUTAMME TAVOITTEET (MITÄ MUUTOKSIA TOTEUTAMME)?
Tiivistämme kumppanuutta kainuulaisten hyvinvoinnin ja terveyden sekä arjen turvallisuuden edistämiseksi	Kumppanuuksilla ja yhteistoiminnalla tuetaan hyvinvointialueen tehtäviä ja vaikutetaan väestön toimintakyvyn edellytyksiin: • Hyte-yhteistyötä tehostetaan kuntien, järjestöjen, seurakunnan ja yritysten kanssa erityisesti haavoittuvassa asemassa olevien, mt- ja päihdeongelmaisten sekä pitkäaikaissairaiden ja ikääntyneiden, lasten, nuorten ja perheiden tukemiseksi. • Edistetään soten ja potilas- ja asiakasjärjestöjen yhteistyötä sekä vapaaehtois- ja kokemus-/kehittäjäasiakastoimintaa. Hyödynnetään kumppaneita palveluinformaation viestinnässä. • Valmiutta ja varautumista häiriö- ja poikkeustilanteisiin tehostetaan yhdessä muiden viranomaisten sekä paikallisten yhteisöjen kanssa. YTA-alueen yhteistyötä edistetään valmiuden kehittämiseksi. • Panostetaan lakisääteisten tehtävien lisäksi ennaltaehkäisevään turvallisuustyöhön ja kokonaisturvallisuuden edistämiseen yhdessä muiden toimijoiden kanssa. • Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan konseptia uudistetaan tukemaan strategisia tavoitteita. Mallissa korostuvat toimialueille hajautettu vastuu, kumppanuusyhteistyö sekä strategisen ohjauksen tuki ja koordinaatio.
Siirrämme painopistettä ennaltaehkäisyyn ja varhaiseen tukeen.	Ennakoivalla työllä lisätään asukkaiden toimintakykyä ja hyvinvointia sekä vähennetään raskaampien palveluiden käyttöä: • Perusterveydenhuollossa ja matalan kynnyksen mielenterveys- ja päihdepalveluissa vahvistetaan sairauksien ennaltaehkäisyä ja varhaista tunnistamista. Toimenpideohjeita selkeytetään asiakastarpeiden tukemiseksi. • Palveluissa lisätään hoidon ja palvelutarpeen arvioinnin oikea-aikaisuutta ja vaikuttavuutta. Digitaalisten tarve-arviointien käyttöä ja hoito/palveluvastuun jakamista tehostetaan. • Riskiryhmille käynnistetään elintapa- ja preventio-ohjelmia terveyshyödyn ja kustannusvaikutusten arvioinnin perusteella. • Suun terveydenhuollossa lähipalveluiden painopiste on kiireettömässä ja ennaltaehkäisevässä hoidossa. • Ravitsemusterveyden ohjausta ja liikuntaneuvontaa vahvistetaan ja lisätään yhteistyötä erityisesti lasten ja nuorten fyysisen toimintakyvyn tukemiseksi. Toiminnassa korostuu myös kuntien vastuu asukkaiden mahdollisuuksien tukemisessa.

	• Asiakkaiden arjen toimintakykyä vahvistetaan varhaisten ja kotiin vietävien palveluiden avulla sosiaalihuollon uudistusohjelman mukaisesti. Muiden palvelujen tarvetta ehkäistään mm. lapsiperheiden kotipalvelulla, perhetyöllä, perhesosiaalityöllä, sekä monialaisella toiminnalla yhteistyössä varhaiskasvatuksen, opetuksen ja järjestöjen kanssa. Perheneuvolatyön painopistettä suunnataan kasvatukseen ja perheneuvontaan. • Ikääntyneiden palveluissa kehitetään seuranta- ja arviointimenetelmiä matalan kynnyksen palveluihin liittyvissä ohjauspoluissa. Painopistettä keskitetään ikääntyviin ennen toimintakyvyn alentumista ja palveluasiakkuuksia. • Pelastuspalveluissa vahvistetaan riskiperusteista onnettomuuksien ehkäisyä ja lisätään valvontaa sosiaalitoimen kanssa. Hyödynnetään järjestöyhteistyötä arjen turvallisuuskurssien toteuttamiseksi.
Tuemme kainuulaisten omaa toimijuutta ja osallisuutta.	Asiakkaiden ja potilaiden omaa vastuun ottoa ja osallistumista hoidon tai palveluiden suunnitteluun lisätään asiakkaiden voimavarojen ja mahdollisuuksien mukaisesti: • Parannetaan viestintää hoitopolkujen ja palvelujen käytöstä asukkaiden oman aktiivisuuden vahvistamiseksi. Tehostetaan erityisesti digitaalisten hoito- ja palveluketjujen toimivuutta. • Lisätään digitaalisten vointikyselyjen ja omahoitoa tukevien palvelujen käyttöä. Tehostetaan Omasoten ensisijaista käyttöä ja vastausaikaa kaikissa palveluissa. • Vahvistetaan asiakkaiden toimintakykyä ja kevennetään palvelutarvetta kuntoutusta tehostamalla (kotikuntoutus, ryhmätoiminnot ja digipalvelut muiden palvelumuotojen rinnalla). • Tuetaan matalan kynnyksen ja arjen tuen toimintamalleja, jotka vähentävät raskaampien palvelujen tarvetta. • Lisätään yhteistyötä koulujen kanssa nuorten ikäluokkien tavoittamiseksi. • Toteutetaan osallisuusohjelman toimenpiteet ja tuetaan erityisesti osallisuutta myös valmistelu- ja päätösprosesseissa (kansalaiskuuleminen ja toimielinmenettelyt).

PALVELUT KUNTOON	
MITKÄ OVAT STRATEGISET TAVOITTEEMME?	MITEN SAAVUTAMME TAVOITTEET (MITÄ MUUTOKSIA TOTEUTAMME)?
Vakiinnutamme digipalvelut ja teknologian osaksi toimintaa	Hyvinvointialueen digiohjelma ohjaa asiointipalveluiden sekä työmenetelmien muutosta: • Digitaalisia ratkaisuja sekä hybridi- ja etävastaanottoja hyödynnetään asiakas- ja potilastyössä, kun ne tukevat vaikuttavaa ja kustannustehokasta toimintaa. Digitaalisuus kytketään kiinteäksi osaksi palvelutoimintaa, ei erillisinä työkaluina tai toimintoina. • Omasoten käyttöä laajennetaan ja palveluita tarjotaan ”Digi ensin” periaatteella, kun ne ovat asiakkaan tilanteeseen soveltuvia. • Tekoälyavusteisuutta lisätään palvelutuotannon tueksi. • Palveluissa hyödynnetään digitaalisia palvelukanavia ja oma-arvioita, jotka nopeuttavat ohjausta ja keventävät puhelin- ja käyntiasiointia. Palvelumuutoksia edistetään digipalvelujen nopeus- ja hinnoittelueduilla. • Turvallisuutta, omatoimisuutta ja kotona selviytymistä tukevia digiratkaisuja laajennetaan (kuvapuhelupalvelut, sensoriteknologia, lääkeautomaattiratkaisut ja etäseuranta). • Pelastuslaitos ottaa käyttöön alueelliset ennustemallit mukaan onnettomuuksien ehkäisytyössä. • Digitaalisten palveluiden kehittäjäkumppanuuksia edistetään yhdessä muiden hyvinvointialueiden, oppilaitosten ja yritysten kanssa.
Uudistamme palveluympäristöä asiakkaiden tarpeet ja yhdenvertaisuus huomioiden.	Palveluympäristö muodostuu digitaalisten palveluiden, kotiin vietävien palveluiden, lähipalvelupisteiden, sotekeskusten sekä ympärivuorokautisen hoivan ja hoidon kokonaisuudesta. Palveluita mitoitetaan alueen väestön mukaisesti ja palvelurakennetta uudistetaan siten, että se tukee ihmisten arkea ja vähentää raskaampien palveluiden tarvetta. Palvelutarpeeseen vastataan asiakkaille soveltuvien menetelmien ja ensisijaisen lainsäädännön mukaisesti. • Perusterveydenhuollossa hoidon jatkuvuutta turvataan kehittämällä omalääkäri ja omahoitaja -mallia sekä monialaista työtettä koko Kainuussa. • Osastohoidon muutoksia jatketaan siten, että perusterveydenhuollon osastohoito toteutetaan keskussairaalassa. Arviointi- ja kuntoutusyksiköt tukevat jatkohoito- ja kotiutusprosessia. Hoitojaksoja lyhennetään toiminnan tehostamisella, erityisesti kotisairaalan avulla. Osastopaikkojen riittävyttä turvataan kotisairaalaan, kotihoitoa ja kotikuntoutusta sekä ensihoidon palveluita hyödyntämällä. Ennakoivien sosiaalipalveluiden osuutta vahvistetaan terveydenhuollossa. • Suun terveydenhuollossa laajennetaan hoitoon pääsyä parantavia toimintamalleja, kuten joustavaa klinikkatoimintaa sekä kiireettömään

	jatkohoitoon ohjaamista. Päivystyksellinen hoito turvataan toimipisteiden yhteistyöllä. • Kuntoutuspalveluiden saavutettavuutta koko hyvinvointialueella tuetaan digitaalisilla ja kotikuntoutuksen palveluilla. • Hoito- ja palvelutapahtumien turvallisuuden varmistamiseen panostetaan vaara- ja uhkatilanteiden ja hoitovirheiden vähentämiseksi. • Sosiaalipalvelujen lainsäädäntöuudistus ohjaa palvelujen järjestämistä, johtamista ja asiakkaan kohtaamista kaikilla toimialueilla. Muutoksissa on huomiotava erityisesti paljon tukea tarvitsevat sekä haavoittuvassa asemassa olevien palvelut. • Perhehoitoa lisätään tavoitteellisesti kaikkien asiakasryhmien osalta ja lastensuojelun sijaishuollon sekä asumispalveluiden omaa toimintaa lisätään ostopalvelujen sijaan. • Pelastuspalvelut mitoitetaan toimintaympäristö- ja riskianalysien sekä suorituskysymysten mukaisesti.
Järjestämme palvelut kustannustehokkaasti ja vaikuttavasti.	Oman tuotannon lisäksi palveluita kainuulaisille tuottavat myös muut hyvinvointialueet, yritykset ja järjestöt. Eri tuotantotapojen saatavuutta, vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta arvioidaan jatkuvasti. • Kustannusvaikuttavuutta vahvistetaan oikea-aikaisella ja monialaisella palvelutarpeen arvioinnilla, ennaltaehkäisevillä palveluilla, ohjaus- ja valvontaprosessin tehostamisella sekä kevyempien tukimuotojen ensisijaisuudella. Vähähyötyisiä, ei-näyttöön perustuvia palveluja arvioidaan kriittisesti resurssien uudelleen kohdentamiseksi. • Terveystieteiden ostopalveluiden tarkoituksenmukaisuutta tehostetaan korostamalla omalla alueella tehtävien hoitojen osuutta. • Yhteistyötä yhteistoiminta-alueella tiivistetään tarpeen mukaan hyvinvointialueen päätösten mukaisesti. • Henkilöstöresurssin käyttöä tehostetaan työprosesseissa hukkaa tuottavia työvaiheita ja -tapoja sekä häiriökysyntää karsimalla sekä teknologia-avusteisuutta lisäämällä. Lisätään henkilöstön alueellista liikkuvuutta sekä digitaalisten palveluiden hyödyntämistä. • Selvitetään sekä monituottajamallien että henkilöstön yhteistoimintamallien ja uudelleenorganisoinnin mahdollisuuksia moniosaamisen hyödyntämiseksi kustannustehokkuuden lisäämiseksi. • Aktiivisella toimitilaohjauksella turvataan palvelutarpeen ja -ympäristön mukaiset, tarkoituksenmukaiset ja kustannustehokkaat tilat.

HENKILÖSTÖN KANSSA	
MITKÄ OVAT STRATEGISET TAVOITTEEMME?	MITEN SAAVUTAMME TAVOITTEET (MITÄ MUUTOKSIA TOTEUTAMME)?
Kehitämme johtamista ja työyhteisöjä tukemaan luottamusta, arvostusta ja yhdessä onnistumista.	Toimintakulttuurin muutosta tuetaan tavoitteellisella johtamisella, joka kannustaa monialaiseen yhteistyöhön, ennakoivaan työotteeseen ja vastuun ottamiseen: • Vahvistetaan lähiesihenkilöiden sekä palvelualueiden ja toimialueiden johdon läsnä olevaa johtamista. • Ydinprosessien toimivuutta varmistetaan ottamalla käyttöön prosessityötä selkeyttävä johtamismalli, jolla tuetaan myös lähijohtamista. • Vaikuttavaa toimintaa vahvistetaan tiedolla johtamisen toimintamallilla sekä uudistamalla asiakaspalautejärjestelmää ja ottamalla käyttöön kansallinen vointimittari. • Toiminnan avoimuutta lisätään, tehostetaan sisäistä viestintää ja kaikkien omaa vastuunottoa yhteisistä asioista.
Tuemme henkilöstön työhyvinvointia ja muutosvalmiutta.	Henkilöstön tueksi kehitetään työkykyjohtamisen toimintamalleja: • Työhyvinvointimittausten uudistamisella sekä säännöllisillä ja tavoitteellisilla työkykykompassin käytöllä seurataan henkilöstötilannetta ja asetetaan tavoitteet toimenpiteille. • Tuetaan esihenkilöiden muutosjohtamisosaamista sekä kaikille kuuluvaa vastuullisuutta ja turvallisuutta korostavaa työkulttuuria. • Tarjotaan koulutusta ja tukea muutostilanteissa. Yhtenäistetään menettelyitä ja ohjeita muutosten toimeenpanossa. • Hyödynnetään mitoituslaskelmia ja huolehditaan työkuorman hallinnasta.
Turvaamme henkilöstön riittävyyden.	Tehtävien ja resurssien tasapainottaminen edellyttää muutoksia henkilöstösuunnittelussa ja ohjauksessa: • Hyödynnetään joustavia työjärjestelyjä, liikkuvuutta ja osaamisen jakamista työyhteisöissä. • Asiakkaiden palvelutarpeen mukaista henkilöstöresurssia ohjataan tiedolla. • Varahenkilöstön käyttöä kehitetään ja tehostetaan resurssipoolin ja yksiköihin varattujen sijaisten osalta. • Lisätään välitöntä asiakastyön osuutta. • Varmistetaan lakisääteiset henkilöstömitoitukset. • Pelastuspalveluissa tuetaan ja kehitetään sopimuspalokunta- ja nuorisotoimintaa.

3.2. Hallintamalli

Hallintamallilla tarkoitetaan muutosohjelman toteuttamista ohjaavaa kehystä. Sen tarkoituksena on varmistaa käytännön toteutusta ja mahdollistaa edistymisen seuranta. Sen keskeiset tehtävät ovat:

- Strateginen ohjaus ja sisältöjen priorisointi
- Toimenpiteiden projektointi ja vastuutus, jotta muutoksilla on onnistumisen edellytykset
- Kehitystyön yhteensovittaminen toimialojen välillä
- Reagointikyky muuttuvissa tilanteissa
- Toimialojen muutostyön ja muutoskyvykkyyden tukeminen ja vahvistaminen

Painopiste 2: PALVELUT KUNTOON
Tavoite 2.2: Uudistamme palveluympäristöä asiakkaiden tarpeet ja yhdenvertaisuus huomioiden

Vastuuhenkilö: Erkki Esimerkki
Päivitetty: [pvm]

2.2.a [Muutosprojektin nimi]

Projektin tavoitteet

Numeriset mittarit

Kuvaus projektin sisällöstä ja rajauksista (Mitä tehdään)

Aikaansaannokset (viim. 1 kk)

Seuraavien viikkojen fokus

Ratkaistavat asiat / johdolta odotettava tuki

Yhteenveto projektin tilanteesta

Kuva 10. Esimerkki hallintamallin projektikartasta

Toimenpidekokonaisuudet vastuutetaan hyvinvointialueen johtoryhmän jäsenille. Kokonaisuuksia johtavat viranhaltijat vastaavat hyvinvointialueen johtajalle muutosohjelman edistymisestä apunaan toimeenpanoon nimetyt esihenkilöt ja muut työntekijät.

Toimenpiteet projektoidaan, aikataulutetaan ja resursoidaan. Koko muutosohjelmaa seurataan projektihallinnan tietojärjestelmässä.

Muutosohjelman toteutuksen arviointiin liittyvät avaintulosmittarit täsmennetään osana hallintamallia.