



Strategian arviointi

Marika Lanne, järjestämisjohtaja

Heidi Lehtonen, suunnittelija

Heidi Purola, johdon assistentti

Satakunnan hyvinvointialueen strategia 2023–2025

Satavarmaa hyvinvointia, terveyttä
ja turvallisuutta lähellä ihmistä.

ARVOT

Palvelemme
yhdenvertaisesti

Kohtaamme
inhimillisesti

Toimimme
ammatillisesti

Uudistamme
vastuullisesti



Satakunnan
hyvinvointialue

Toteutuminen Ajantasaisuus
Palvelutaso Erikoissairaanhoito
Toimenpiteet Palvelut
Säästötoimenpide Konkreettiset Yhtenäisyys Asiakaslähtöisyys Toimeenpano
Päätöksenteko Arviointi Muutosohjelma
Yhteistyö Kehittäminen Päätöksenteko Asiakasturvallisuus Palvelustrategia
Mittarit Resurssit Henkilöstö Tahtotila Resurssit Henkilöstö Tiedolla johtaminen Erikoissairaanhoito
Hyvinvointialue Perustase Puutteet Tiedolla johtaminen Resurssit Henkilöstö Seuranta
Vaikuttavuus Säästötoimenpide Digisotekeskus Yhteistyö Kunnat Arviointi
Tavoitteet Johtaminen Strategia Yhteistyö Haasteet Valtakunnallinen ohjaus
Vaikuttavuus Priorisointi Muutosohjelma Yhteistyö Haasteet Yritykset
Hyvinvointialue Terveystieteiden tutkimus Hyvinvointialue Valtakunnallinen ohjaus
Toteutuminen Kunnat Seuranta Toteutuminen Kunnat Seuranta
Ennaltaehkäisy Ennaltaehkäisevä Asiakaslähtöisyys
Tavoitteet Ennaltaehkäisevä Toimenpiteet



Tiivistelmä

Strategian arviointi on keskeinen osa hyvinvointialueen kehittämistä ja johtamista. Ilman säännöllistä arviointia on vaikeaa varmistaa, että strategia tukee organisaation tavoitteita, vastaa toimintaympäristön muutoksiin ja ohjaa päätöksentekoa tehokkaasti. Arvioinnissa voidaan tarkastella mm. strategian toimenpiteiden toteutumista sekä sitä, miten hyvin strategia soveltuu Satakunnan alueen erityispiirteisiin.

Keskeisiä syitä arvioinnin tarpeelle ovat mm.: toimintaympäristön muutokset, kuten lainsäädännön uudistukset, väestörakenteen muutokset ja taloudelliset resurssit.

Arviointi auttaa tunnistamaan, kuinka hyvin strategian mukaiset toimenpiteet ovat toteutuneet ja ovatko ne saavuttaneet tavoitteensa. Ilman arviointia päättäjillä ja viranhaltijoilla ei ole riittävästi tietoa siitä, mitkä strategiset toimenpiteet ovat tehokkaita ja mitkä vaativat muutoksia. Arviointi tarjoaa tietoa siitä, miten toimintaa voidaan kehittää ja mitä uusia ratkaisuja tarvitaan palveluiden laadun ja saavutettavuuden parantamiseksi.

Arviointiaineistoa varten toteutettiin haastattelut, jotka litteroitiin tekstimuotoon ja analysoitiin. Yhteensä haastateltiin kahdeksan (8) poliittista päättäjää sekä kymmenen (10) Satakunnan hyvinvointialueen johtavaa viranhaltijaa. Haastattelut litteroitiin Teams-sovelluksen transkriptio-ominaisuuden avulla. Aineiston laadun varmistamiseksi haastattelut kirjattiin myös manuaalisesti keskustelumistion tapaan. Transkriptiot analysoitiin teemakohtaisesti sisällönanalyysin menetelmin hyödyntäen tekoälyä. Tekoälyn tuottamien analyysitulosten oikeellisuus varmistettiin vertaamalla niitä kirjaajien muistiinpanoihin. Haastatteluaineiston strukturoitujen kysymysten vastaukset esitetään graafisessa muodossa, analyysi on jaettu neljään kokonaisuuteen.

Osana strategian arvioinnin laajempaa osallisuutta raportti esitellään kuntayhteistyölautakunnassa sekä elinvoima- ja yhteistyöneuvottelukunnassa. Sekä lautakunnalle että neuvottelukunnalle tarjotaan mahdollisuus lausua raportista.



Arvioinnin tavoitteet ja menetelmät

Strategian arviointia varten haastateltiin hyvinvointialueen poliittista päättäjiä sekä viranhaltijoita.

Poliittisille päättäjille haastattelut järjestettiin yksilöhaastatteluina, hyvinvointialueen viranhaltijat haastateltiin ryhmänä.

Haastattelijoina toimivat järjestämisjohtaja Marika Lanne, suunnittelija Heidi Lehtonen sekä johdon assistentti Heidi Purola.

Haastattelut toteutettiin Teams-kokouksina. Näin haastatteluista saatiin tekstitallenteet analyysiä varten.

Teemahaastattelu koostui strukturoiduista kysymyksistä (9 kpl) sekä avoimista teemakysymyksistä (4 kpl).

Haastattelujen tavoitteena oli

- 1) arvioida nykyisen strategian toimivuutta johtamisen ja päätöksenteon viitekehyksessä,
- 2) antaa suuntaviivoja uuden strategiakauden valmisteluun.



**Satakunnan
hyvinvointialue**

Tulokset:

1. Strategian kokonaisarviointi
2. Strategian vaikuttavuus ja ajantasaisuus
3. Strategian keskeiset vahvuudet ja kehittämiskohteet
4. Strategian toimeenpano ja seuranta
5. Yhteistyö ja sidosryhmä -näkökulma



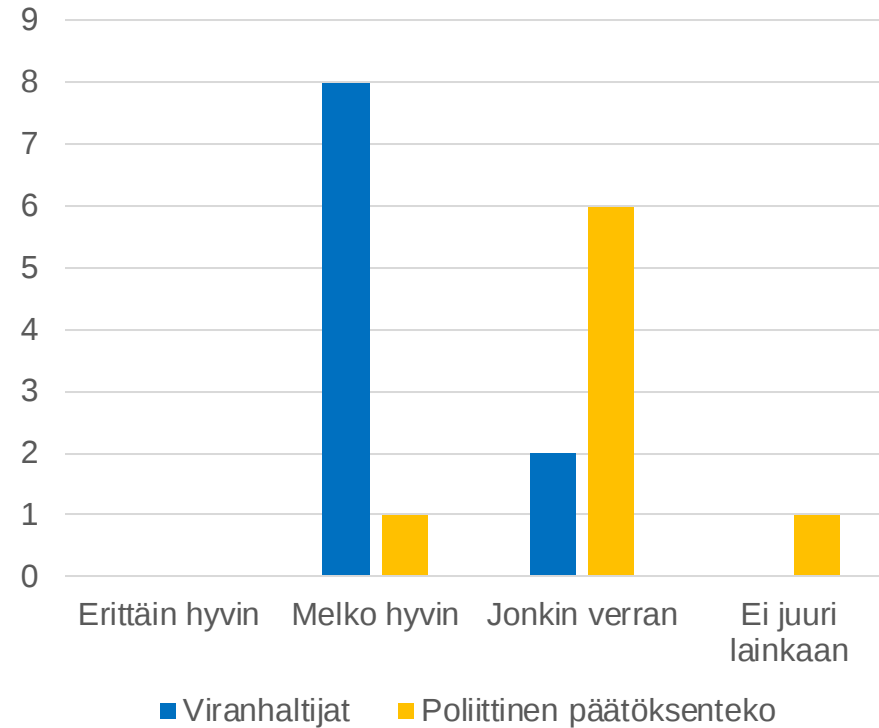
Strategian kokonaisarviointi

Keskeiset tulokset:

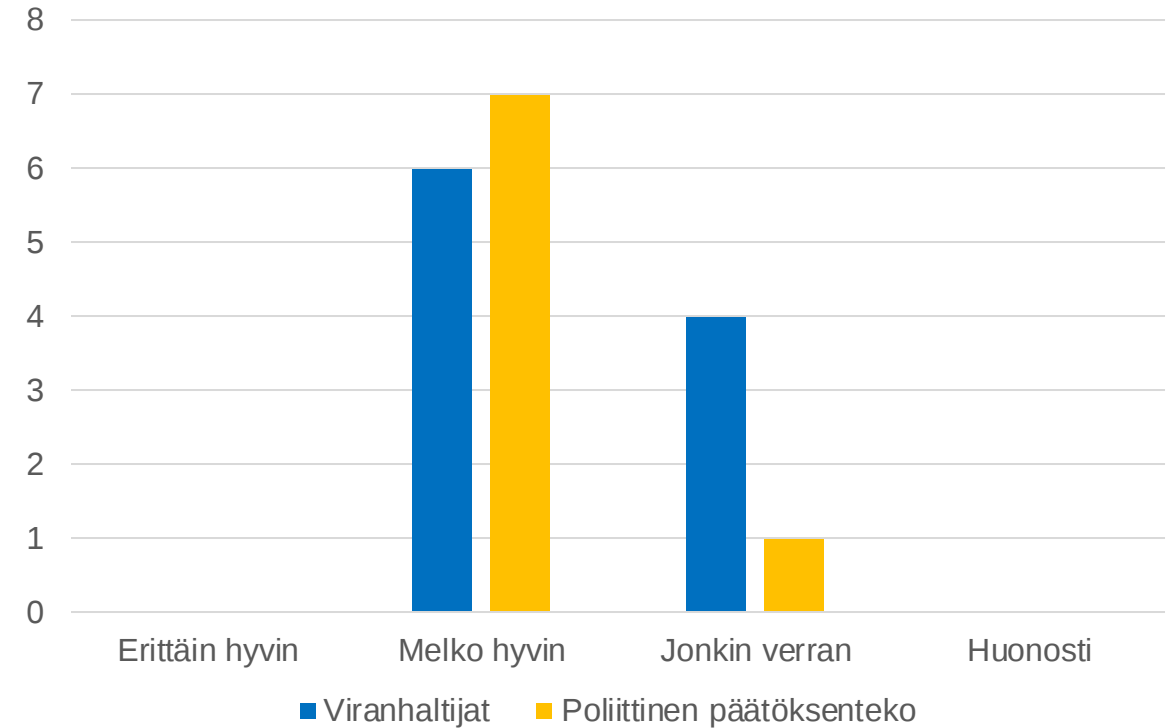
- Strategian arvojen toteutumista on vaikea arvioida.
- Eri arvojen toteutumisen aste vaihtelee. Esimerkiksi yhdenvertaisuus on edistynyt monikanavaisten palveluiden kautta, mutta vastuullisuuden toteutumista on rajoittanut kiire ja resurssipaineet.
- Strategian arvot eivät ole ohjanneet käytännön päätöksentekoa vahvasti.
- Tavoitteiden määrä koettiin joko sopivaksi tai liialliseksi sekä viranhaltijoiden että päättäjien vastauksissa.
- Talouden reunaehdot asettavat rajoituksia arvojen mukaiselle toiminnalle.



Strategian arvojen toteutuminen



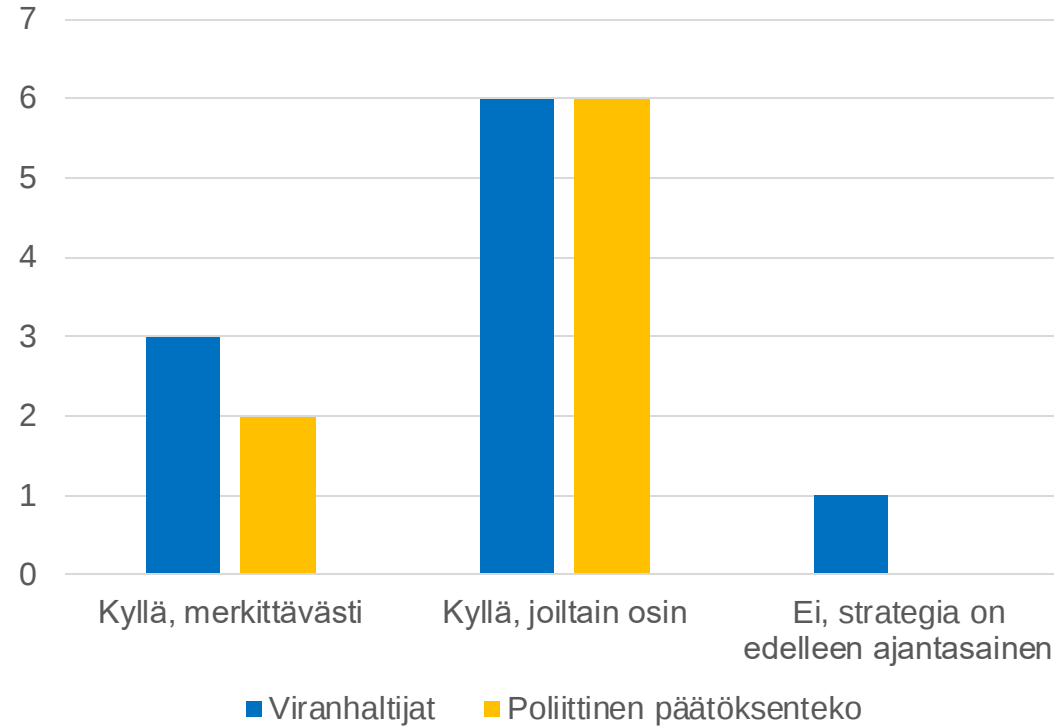
Strategian vastaaminen toimintaympäristön haasteisiin ja tarpeisiin



- Valtaosa viranhaltijoista arvioi strategian arvojen toteutuneen melko hyvin
- **Päätäjistä*** enemmistö arvioi arvojen toteutuneen vain jonkin verran
- Vastaaajien näkemykset ovat yhtenäisiä kun arvioidaan sitä, miten strategia vastaa hyvinvointialueen toimintaympäristön haasteisiin ja tarpeisiin



Pitäisikö strategiaa päivittää nykyisen toimintaympäristön muutosten vuoksi?



”Elikkä siellä on paljon ajantasaisuutta ja semmoista yleistä mitkä yleispätevää, mutta kyllä se päivitys niin kuin joltain osin on hyvä tehdä ja on tarpeen.”

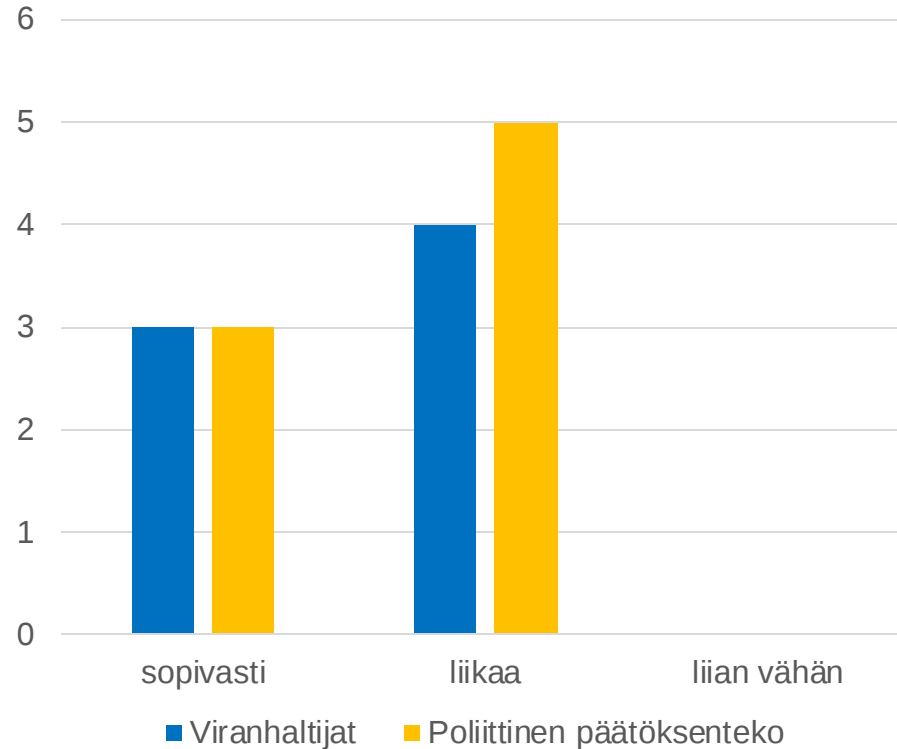
”Kyllä pitäisi päivittää merkittävästi. Mutta ennen kaikkea siksi, että se pystyisi ohjaamaan sitä toimintaa paremmin.”

- Vastaajista suurin osa kokee että strategiaa tulee päivittää joiltain osin
- Vastauksissa nousee esiin myös tarve merkittävästä päivittämistarpeesta
- Sanallisissa vastauksissa korostuu strategian päivittäminen vain siltä osin kun arvioidaan tarpeelliseksi

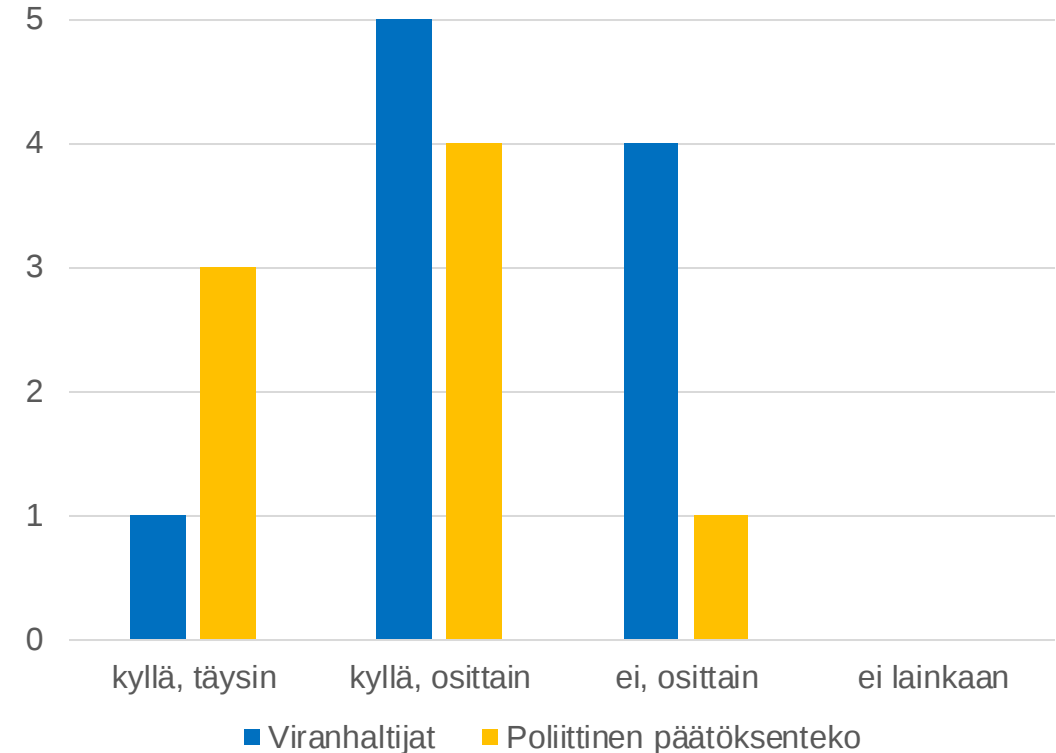
Strategiaan kirjatut tavoitteet ja niiden merkityksellisyys sekä määrä.



Tavoitteiden määrä



Ovatko asetetut tavoitteet merkityksellisiä?



- Arviot tavoitteiden määrästä jakautuvat sopivan määrän ja liian suuren määrän kesken, enemmistön kuitenkin arvioidessa että tavoitteita on liikaa
- Molempien ryhmien vastaajien enemmistö kokee että tavoitteet ovat osittain merkityksellisiä
- Kokonaisarviossa päättäjien vastaukset painottuvat enemmän täysin tai osin merkityksellisiksi, viranhaltijoiden taas vain osittaiseen merkityksellisyyteen

Satakunnan hyvinvointialueen strategia 2023–2025

”Arvot ovat aika laajat, jopa vähän universaalitkin.”

”Osa noista arvoista on toteutunut tietenkin ehkä vähän paremmin kun toiset.”

”...kyllä nää yleisperiaatteet on edelleenkin mun mielestäni silloin kun liikutaan tämmöisellä ylätasolla, niin ne on ihan kestävä.”

”Kyllä mun mielestä tavallaan niitä tavoitteita on ihan liikaa. Pitäisi paremminkin vaikka strategiakausi kerrallaan keskittyä harvempiin asioihin, että sitten voitaisiin oikeasti edistää niitä.”

”Talousarvio- silmälasit joutuu koko ajan olemaan silmillä, mutta me tehdään kuitenkin tällä hetkellä ihan järjettömästi kehittämistyötä ja hyvää ja hienoa.”

”Kyllä niitä mieluummin on liikaa kuin liian vähän.”





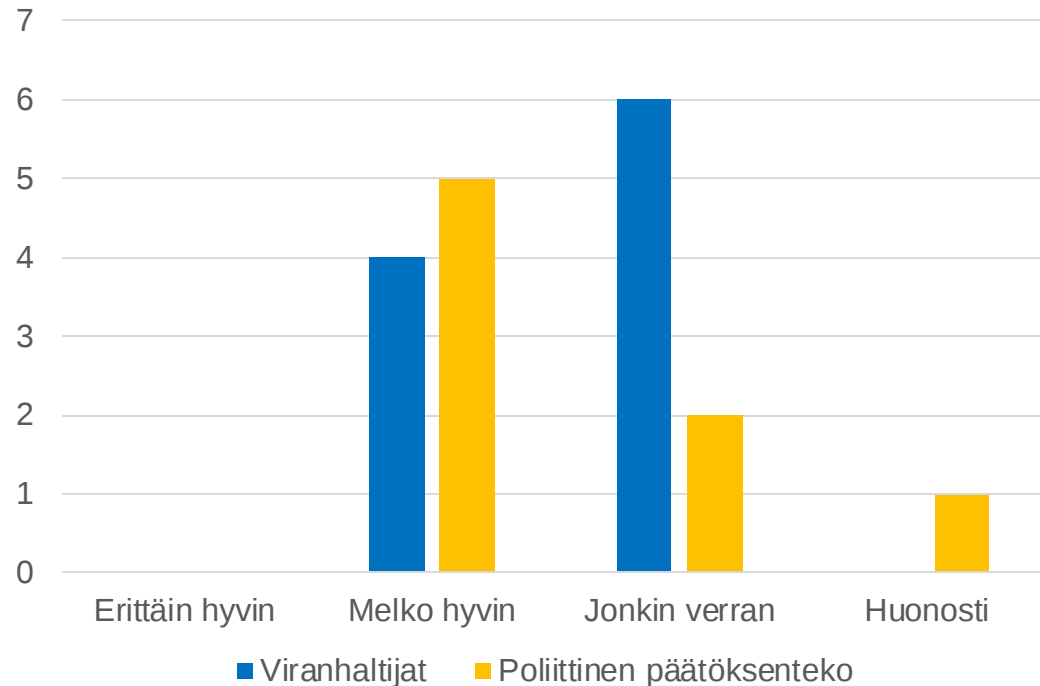
Strategian vaikuttavuus ja ajantasaisuus

Keskeiset tulokset:

- Strategia on osittain onnistunut, mutta vaikuttavuus on jäänyt puutteelliseksi.
- Sekä päättäjät että viranhaltijat kokevat, että strategia ei kaikilta osin vastaa lainsäädännön, talouden ja väestörakenteen muutoksiin.
- Strategian vaikutus käytännön päätöksiin koetaan vähäiseksi, rajoitteina nähdään mm. talous, sääntely ja valtakunnallinen ohjaus.
- Talous on ohjannut enemmän kuin strategiset tavoitteet.
- Onnistumiseksi koetaan mm. digisotekeskus, kun taas ennaltaehkäisevään toimintaan ei ole kyetty panostamaan riittävästi
- Konkreettisten mittareiden ja seurannan puute vaikeuttaa strategian vaikutusten arviointia.
- Strategian päivittämistä, jalkauttamisen vahvistamista sekä mittariston ja seurannan kehittämistä pidettiin tärkeinä toimenpiteinä vaikuttavuuden parantamiseksi.



Kuinka hyvin strategia huomioi toimintaympäristön muutokset, kuten lainsäädännön, talouden ja väestörakenteen muutokset?



” ... ei ollut niitä talouden realiteetteja oikeastaan tässä strategiassa pohdittu ollenkaan.”

” ...kyllä varmasti voitaisiin paremmin huomioda strategiassa tää toimintaympäristö.”

” ... edelleen talous siellä kuitenkin sitten ikävä kyllä näkyy mielestäni johtotähtenä.”

- Päättäjistä valtaosa kokee, että strategia vastaa toimintaympäristön haasteisiin melko hyvin, mutta ääniä on jakaantunut myös vaihtoehtoihin jonkin verran ja huonosti.
- Viranhaltijoiden näkemys on yhtenäisempi: strategian arvioidaan vastaavan toimintaympäristön haasteisiin joko jonkin verran tai melko hyvin.

"... ei ole semmoista tavoitetasoa määritelty, mitä meidän palvelut pitäisi olla [...] että se on semmoista aika ympäröörä, vaikkakin hyviä tavoitteita, konkretiaa puuttuu aika pitkälti ja semmoinen joku unelma tavoitetila kaiken kaikkiaan."

"... kyllä siinä sitä taloutta on koitettu huomioida ja tietysti lainsäädäntö ohjaa sitä meidän kaikkea toimintaa. Mutta mietin, että onko sitä väestörakenteen muutosta sitten kuitenkin siellä riittävästi huomioitu."

"En ole tuosta meidän strategiasta pystynyt hahmottamaan enkä kiteyttämään itselleni sitä toivottua tulevaisuutta sen takia, koska se on niin epäselvä."

"Se on kokonaisuudessaankin koko strategia on vähän tällöinen niinku optimaali tavoitetila, jossa ei kuitenkaan sitä tasoakaan ole erityisesti määritelty, että siinä on hyviä puolia, mutta omia puutteitakin."





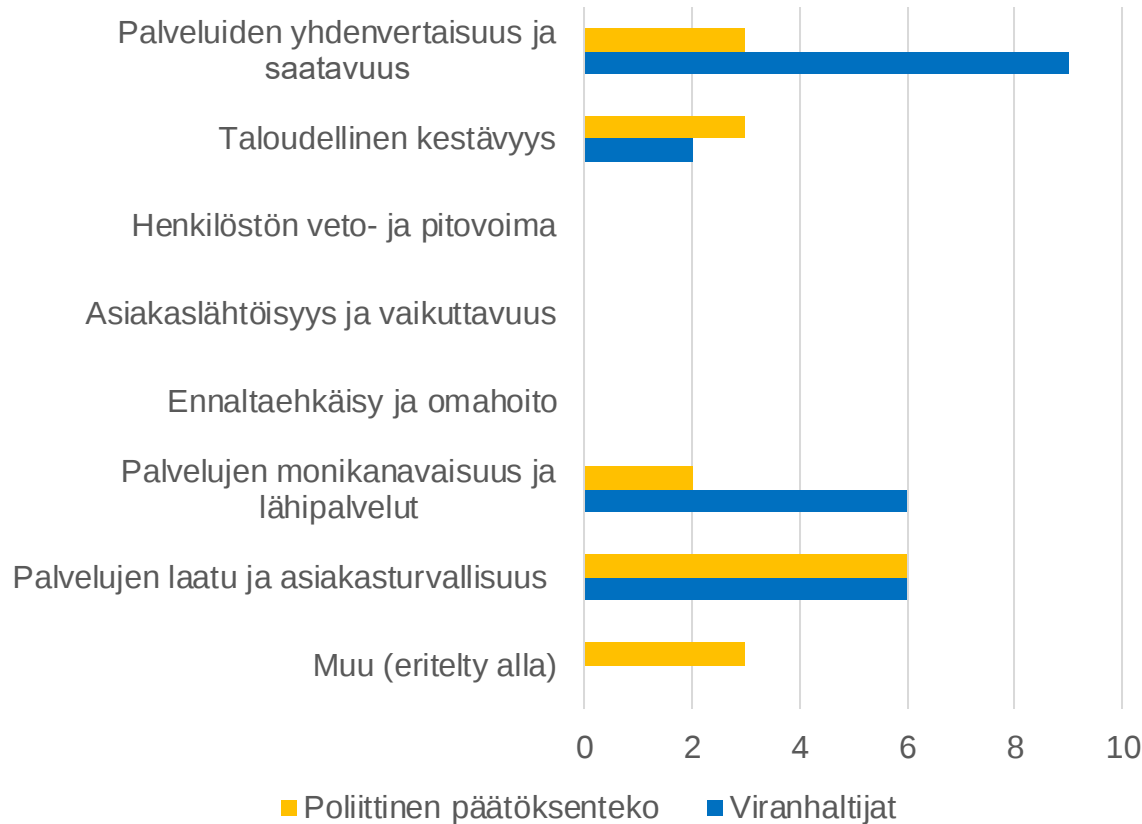
Strategian keskeiset vahvuudet ja kehittämiskohteet

Keskeiset tulokset:

- Palveluiden laatu ja asiakasturvallisuus ovat säilyneet korkealla tasolla.
- Digitaaliset ja liikkuvat palvelut koetaan onnistuneina strategisina toimenpiteinä. Monikanavaisuuden ja etäpalvelujen kehittäminen on parantanut palveluiden saavutettavuutta.
- Taloudellinen kestävyys on säilynyt kohtuullisena, sillä hyvinvointialue on onnistunut tasapainottamaan resurssejaan taloudellisista haasteista huolimatta.
- Merkittävimmät kehittämiskohteet liittyvät ennaltaehkäisyyn, omahoitoon ja henkilöstöön.
- Strategian vaikuttavuus ja asiakaslähtöisyys ovat jääneet puutteellisiksi. Strategia ei ohjaa riittävästi toimintaa käytännön tasolla eikä vaikuttavuutta pystytä seuraamaan systemaattisesti.
- Tiedolla johtamisen haasteet ovat vaikeuttaneet vaikuttavuuden arviointia.
- Henkilöstön veto- ja pitovoimassa on haasteita. Lomautukset, resurssien leikkaukset ja kasvava työkuormitus ovat haastaneet työntekijöiden pysyvyyttä.

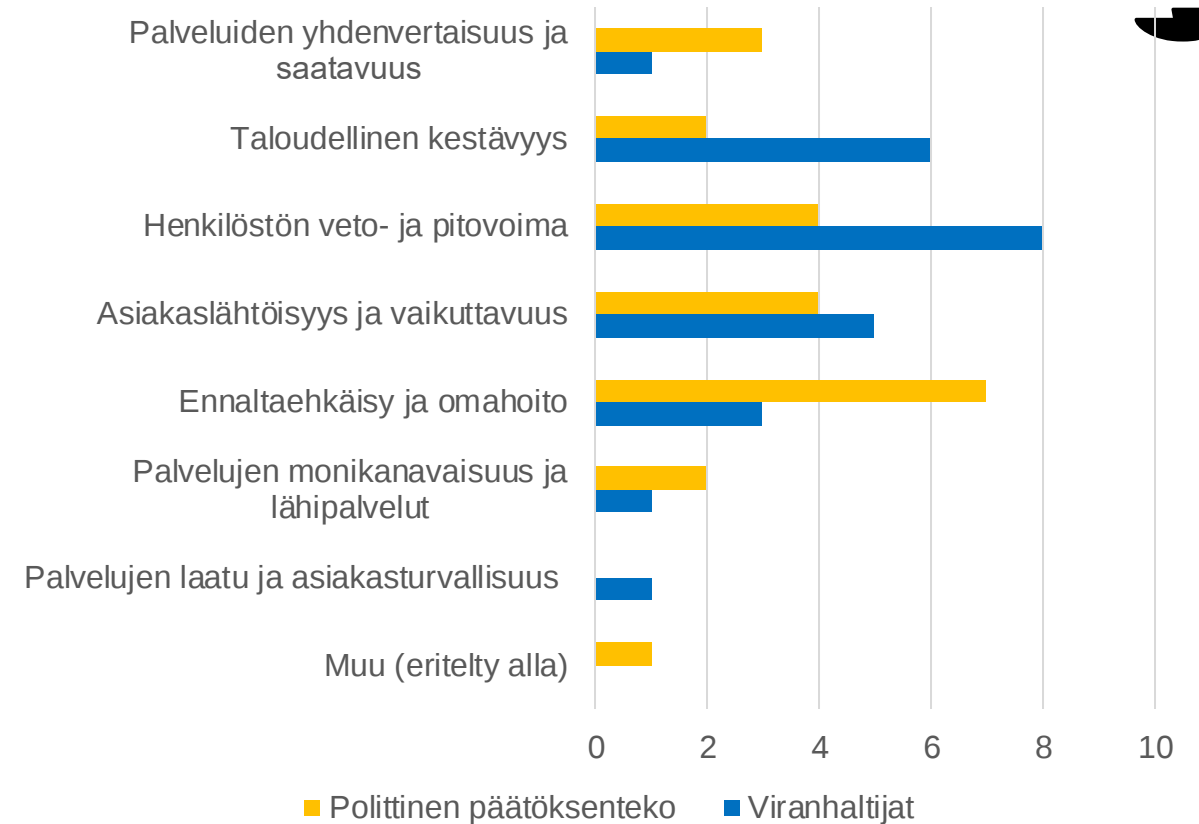


Parhaiten toteutuneet strategian osa-alueet



Muu vastaus: Monikanavaisuus omana kohtanaan, koska monikanavaisuuden edistäminen on edennyt hyvin

Kehittämistä kaipaavat strategian osa-alueet



Muu vastaus: Lähipalvelut omana kohtanaan, koska lähipalveluiden turvaaminen ei ole edennyt odotetusti

- Parhaiten toteutuneissa strategian osa-alueissa päättäjien vastauksissa korostuu palvelujen laatu ja asiakasturvallisuus, kun taas viranhaltijoiden vastauksissa painotetaan palveluiden yhdenvertaisuutta ja saatavuutta
- Eniten kehittämistä kaipaava strategian osa-alue on päättäjien vastausten mukaan ennaltaehkäisy ja omahoito
- Viranhaltijat näkevät suurimpana kehittämiskohteena henkilöstön veto- ja pitovoiman sekä taloudellisen kestävyuden

”Palvelujen laatu ja asiakasturvallisuus, että mulla on kyllä siihen luotto, että meiltä saa sitten jos pääsee sinne hoitoon niin sitten siinä kohdassa saa hyvää palvelua.”

”Mä oon sitä mieltä, että on tosi tärkeää toi ennaltaehkäisy ja omahoito ja varsinkin se, että me saataisiin ne lähipalvelut säilymään, että me pystyttäisiin sitten ennaltaehkäisemään sen sairauden kehittyminen, ettei joutuisi sitten erikoissairaanhoidon.”

”Lähipalvelut on ilman muuta heikentyneet tai heikentymässä.”

”Mietin, että onko meillä saatavuus ihan sillä tasolla, kuin palvelutarpeen näkökulmasta pitäisi olla.”

”Henkilöstön veto ja pitovoimaan mun mielestä liittyy hyvään työnantajuuteen [...] siitä hyvästä työnantajuudesta puhutaan juhlapuheissa, mutta sitten arjen työssä ja toiminnassa se ei näy niin kuin olisi toivottavaa.”

”Mietin asiakaslähtöisyyttä ja vaikuttavuutta, että varmaan tulevana vuosina vaikuttavuus on sellainen mihin erityisesti täytyisi pystyä laittamaan kehittämisen painopistettä.”



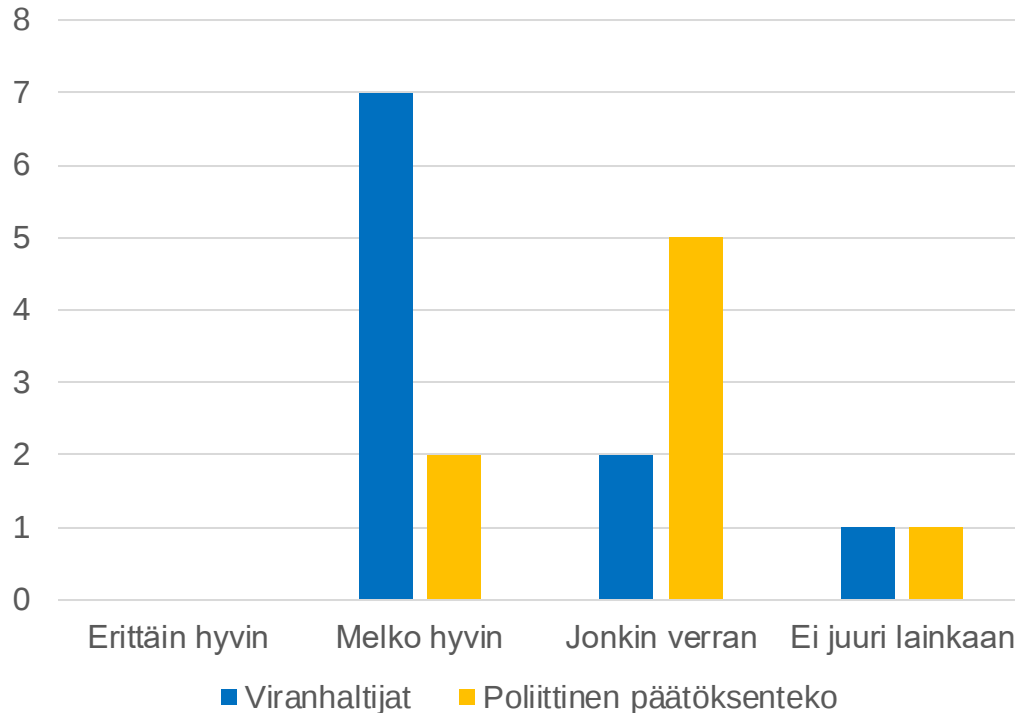


Strategian toimeenpano ja seuranta

Keskeiset tulokset:

- Muutosohjelman ja strategian välinen epäselvyys – ohjelman nähdään painottuvan taloudellisiin säästöihin enemmän kuin strategisiin tavoitteisiin ja toimeenpanon etenevän enemmän muutosohjelman tavoitteiden kuin strategisten tavoitteiden mukaisesti.
- Strategian ohjausvaikutus päätöksenteossa on sen vuoksi jäänyt heikoksi eikä strategia ole ohjannut päätöksentekoa, vaan talouden tasapainottaminen on vienyt päähuomion.
- Strategian toimeenpano ja seuranta kaipaavat systematisointia. Tarvitaan selkeät toimenpiteet, paremmin strategisiin tavoitteisiin kytkeytyvä mittaristo ja toimivat seurantakäytännöt.
- Henkilöstön kuormitus ja jatkuvat organisaatiomuutokset ovat hidastaneet strategian jalkauttamista, eikä työntekijöille ole ollut selvää, miten strategiaa tulisi käytännössä toteuttaa.
- Seurantamittarit ja indikaattorit eivät vastaa täysin strategian tavoitteita,
- Tiedolla johtamisen kehittäminen on tärkeä seuraava askel, jotta strategian vaikutuksia voidaan arvioida reaaliaikaisesti ja päätöksentekoa tukea paremmin.

Strategian toimeenpanon näkyminen konkreettisina toimenpiteinä asiakkaiden palvelutarpeisiin vastaamisessa



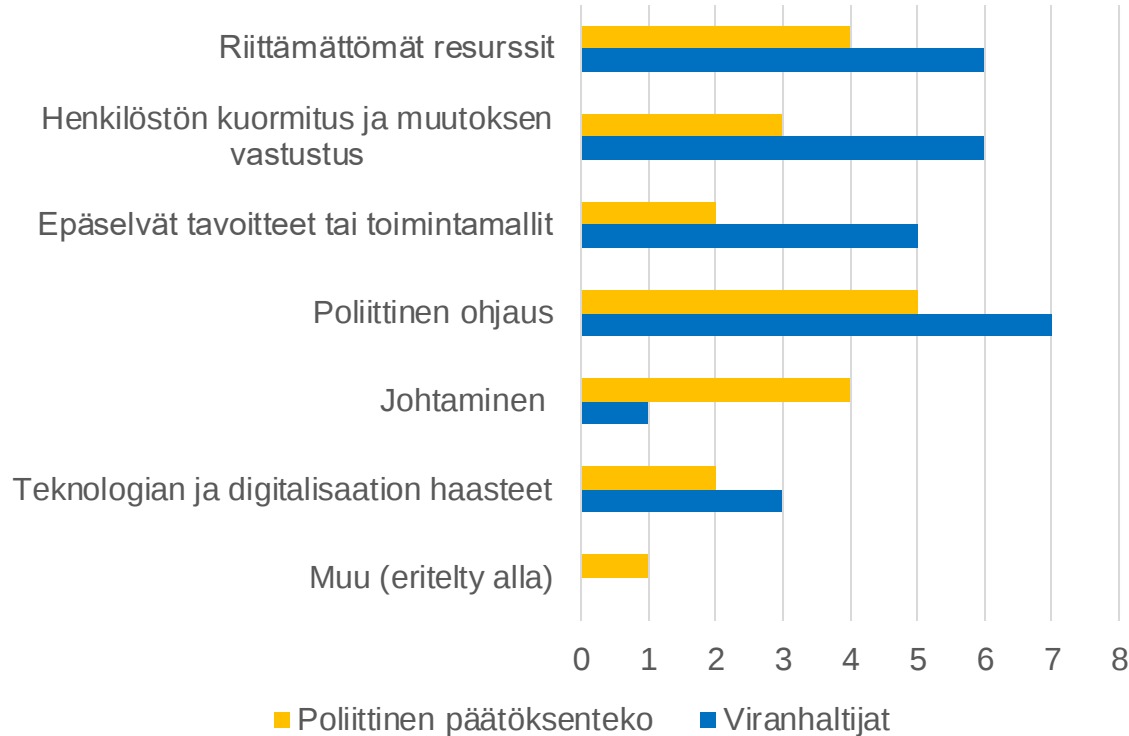
”Mun mielestäni strategia ei ole toteuttanut tehtäväänsä eikä valtuuston tahtotilaa.”

”Hieno suunnitelma mikä siellä on tehty, mutta se taas menee sitten siihen, että kun resurssit ei riitä ja sitten konkreettisia toimenpiteitä ei ole kuitenkaan päästy ihan niin paljon tekemään..”

- Strategian toimeenpanon näkyy päättäjien enemmistön mielestä konkreettisina toimenpiteinä vain jonkin verran
- Viranhaltijat kokevat että toimeenpano näkyy konkreettisina toimenpiteinä melko hyvin.
- Perusteluissa strategian käyttö päätöksenteon tukena nähdään vähäisenä, eikä se ole ohjannut päätöksiä siinä määrin kuin olisi ollut tarkoitus
- Erityisesti talouden tasapainottaminen on noussut hallitsevaksi tavoitteeksi, minkä seurauksena muut strategiset päämäärät ovat jääneet taka-alalle



Suurimmat haasteet strategian toteuttamiselle



”Kaikkein tärkein riittämätön resurssi on aika. Hyvin lyhyt aika tässä tehdä tätä muutosta ja kakkosena on teknologian ja digitalisaation haasteet.”

”Ja kun tulevia haasteita mietitään, niin tää on valitettavasti edelleen iso juttu meille, että miten me sitä terveyttä ja hyvinvointia edistetään.”

Muu vaihtoehto: henkilöstön kuormitus omana vaihtoehtona

- Molempien tahojen vastauksissa nousevat esille poliittinen ohjaus ja riittämättömät resurssit
- Myös henkilöstön kuormitus ja muutoksen vastustus, epäselvät tavoitteet ja toimintamallit sekä johtaminen on nostettu keskeisiksi haasteiksi
- Sanallisissa täydennyksissä mainitaan johtamisen ja poliittisen ohjauksen yhteensovittaminen sekä epäselvät tavoitteet.

”Meillä on 12 tavoitetta ja sitten 10 erillistä indikaattoria mitkä ei suoraan mittaa sitä että ollaanko me saavutettu niitä tavoitteita.”

”Se nyt tuntuu aina jäävän poikkeuksetta jalkoihin, että tehdään strategiaa, mutta se ei näy millään tavalla organisaation toiminnassa.”

”... tärkeitä tavoitteita mitä me ollaan asetettu meidän strategiaan mutta sitten varsinaiset toimenpiteet, mitä on tehty niiden tavoitteiden edistämiseksi, niin eivät ole olleet linjassa niiden kanssa.”

”Toi strategia ei kyllä päätöksenteossa ole sillä tavoin käytetty päätöksenteon tukena kuin mitä olisi ollut ollut tarkoitus.”

”... strategian toteutumista tulisi mielestäni arvioida, niin toisiko esimerkiksi selkeyttä, jos olisi vastuutettu strategian toimeenpano-ohjelma, sellainen sen seuraavan strategian yhteyteen tulisi laatia, jota voisi sitten ihan aidosti oikeasti myös seurata ja sitten sitä kautta arvioida myös niiden painopistealueiden ja valintojen toteutumista.”



Yhteistyö ja sidosryhmänäkökulma

Keskeiset tulokset:

- Sidosryhmäyhteistyö on tärkeää mutta haasteellista. Sekä päättäjät että viranhaltijat tunnistavat yhteistyön merkityksen strategian toteutumisessa, mutta sen rakenteet ja toimintamallit ovat vielä hajanaiset ja epäselvät.
- Dialogi hyvinvointialueen ja sidosryhmien välillä ei toimi riittävästi.
- Yhteistyö tarvitsee systemaattisuutta ja selkeää strategista ohjausta. Selkeämmät sopimukset, yhteiset kehittämishankkeet ja resursoidut yhteistyöfoorumit voisivat parantaa tilannetta.

”Mä kokisin, että se on kuitenkin loppujen lopuksi onnistunut, koska ollaan puheväleissä, mutta se olisi voinut mennä huomattavasti paljon paremmin eteenpäin.”

”Kun neuvotteluissa olen istunut, niin niissä on ollut hyvä henki ja arvostava ilmapiiri [...] onhan siellä aina sitten sellaisiakin neuvotteluja, jotka ei ihan ole laadukkaita.”

”On se selvää, ettei me olla onnistuttu semmoista kumppanuutta löytää esimerkiksi kuntien kanssa mitä me tarvitaan.”

”Ei meillä oikeastaan ole järjestöjen osalta eikä kolmannen sektorin osalta, niin ei ole semmoista yhteistyötä hyvinvointialueen suuntaan.”

“No oikeastaan varmaan semmoinenkin, että on aika epäselvää se työnjako, esimerkiksi tämmöisessä ennaltaehkäisevässä työssä, kun se kuuluu kunnille ja se kuuluu hyvinvointialueille.”

“Kaikkein räikeimmät esimerkit aina nousee tietysti myös vahvimmin keskusteluun, mutta on se selvää, ettei me olla onnistuttu semmoista kumppanuutta löytää esimerkiksi kuntien kanssa mitä me tarvitaan.”





Johtopäätökset

- Päättäjät ja viranhaltijat kokevat, että hyvinvointialueella tehdään laadukasta työtä ja arjessa on saavutettu monia onnistumisia.
- Vastauksissa korostuu henkilöstön hyvä ammattitaito.
- Taloudellisen kestävyysvarmistaminen vaatii jatkossa erityistä huomiota.
- Strategian kehittämistarpeissa nousee esiin ennaltaehkäisevän työn ja omahoidon vähäinen edistymisen, henkilöstön veto- ja pitovoima sekä taloudellinen kestävyys.
- Lisäksi korostuu asiakaslähtöisyyden ja vaikuttavuuden vahvistamisen tarve.
- Yhteinen näkemys on, että strategian tulisi ohjata arjen toimintaa.

Eväitä tulevalle strategiakaudelle

- Selkeä ydinviesti ja rakenne
 - Vähemmän teemoja, helpompi viestintä ja sitoutuminen
- Toimeenpanon konkretisointi
 - Käytännön toimenpiteet ja selkeät mittarit
 - Strategia osaksi arkea, ei irrallinen asiakirja
 - Muiden toimintaohjeiden ja suunnitelmien suhde strategiaan
- Johtajuuden merkitys
 - Esimerkillinen johtaminen, aktiivinen vuoropuhelu ja selkeä viestintä
- Osallistavuus
 - Henkilöstön ja sidosryhmien aito osallistaminen
 - Yhteinen omistajuus ja strategian ymmärrys
- Joustavuus ja muutoskyky
 - Strategian tulee elää mukana muutoksissa ja tukea uudistumista





Palvelut yhdessä paikassa: **sata.fi**