



Kevät 2025



Marika Lanne
Heidi Purola
Heidi Lehtonen

Strategia ja järjestäminen

10.4.2025

Tiivistelmä	2
1. Arvioinnin tavoitteet ja menetelmät	3
1.1. Tavoitteet.....	3
1.2. Menetelmät.....	4
1.3. Haastattelumateriaali	4
1.4. Haastattelumateriaalin analysointi	5
1.5. Näkökulmien vertailun periaatteet.....	5
1.6. Osallistaminen	5
2. Tulokset.....	6
2.1. Strategian kokonaisarviointi (monivalintakysymykset).....	7
2.2. Strategian vaikuttavuus ja ajantasaisuus	11
2.3. Strategian keskeiset vahvuudet ja kehittämiskohteet	14
2.4. Strategian toimeenpano ja seuranta	18
2.5. Yhteistyö ja sidosryhmä -näkökulma.....	22
3. Johtopäätökset	23
4. Eväitä tulevalle strategiakaudelle	24
Lähteet	26
LIITTEET	27

Tiivistelmä

Strategian arvioinnin tavoitteena oli selvittää, miten hyvin Satakunnan hyvinvointialueen strategia on ohjannut hyvinvointialueen toimintaa ja päätöksentekoa, sekä missä määrin sen linjaukset ovat näkyneet käytännön työssä. Arvioinnissa haluttiin erityisesti tarkastella strategian vaikuttavuutta, toimeenpanoa ja jalkautumista, sekä sen vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Lisäksi tavoitteena oli tunnistaa sidosryhmäyhteistyön toimivuutta ja kehittämistarpeita. Arviointi toteutettiin haastatteluilla, jotka kohdennettiin poliittisille päättäjille ja viranhaltijoille. Haastatteluissa hyödynnettiin monivalinta- ja avoimia kysymyksiä, ja aineiston analysoinnissa hyödynnettiin tekoälytyökalua.

Arvioinnin perusteella strategia koetaan tärkeäksi, mutta sen käytännön ohjausvaikutus on jäänyt vaatimattomaksi. Strategian vahvuuksiksi tunnistettiin erityisesti palveluiden laatu, asiakasturvallisuus, yhdenvertaisuus ja saatavuus sekä digitaalisten palvelujen kehittäminen. Kehittämiskohteiksi nousivat strategian konkreettisuuden puute, toimeenpanon hajanaisuus, tiedolla johtamisen heikkoudet ja vaikuttavuuden seurannan haasteet. Yhtenä keskeisenä toimeenpanoon vaikuttaneena asiana mainittiin strategiasta erillään edennyt muutosohjelma. Ennaltaehkäisevä työ, henkilöstön veto- ja pitovoima sekä asiakaslähtöisyyden vahvistaminen nähtiin myös keskeisinä kehittämistarpeina. Sidosryhmäyhteistyön osalta havaittiin rakenteellista epäselvyyttä, yksisuuntaista viestintää ja riittämättömiä vaikutusmahdollisuuksia eri toimijoille, erityisesti kunnille, järjestöille ja pienille palveluntuottajille.

Arviointi osoittaa, että strategiaa on tarve selkiyttää ja konkretisoida tulevalla strategiakaudella. Tavoitteiden määrää, mittaristoa ja toimeenpanon käytäntöjä tulee pohtia, että strategia voisi aidosti ohjata toimintaa ja päätöksentekoa. Jalkauttamisen tueksi tarvitaan selkeä toimeenpano-ohjelma. Sidosryhmäyhteistyötä tulee kehittää suunnitelmallisemmaksi ja vuorovaikutteisemmaksi. Strategian valmistelussa on tärkeää varmistaa yhteinen ymmärrys tavoitteista, niiden seurattavuus ja kytkentä arjen toimintaan – näin strategia voi toimia aidosti ohjaavana ja vaikuttavana välineenä hyvinvointialueen johtamisessa ja kehittämisessä.

1. Arvioinnin tavoitteet ja menetelmät

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.

1.1. Tavoitteet

Strategian arvioinnin päätavoitteena on tuottaa tietoa strategian toteutumisesta ja vaikuttavuudesta sekä antaa suosituksia sen kehittämiseksi.

Keskeisiä syitä arvioinnin tarpeelle ovat mm.: toimintaympäristön muutokset, kuten lainsäädännön uudistukset, väestörakenteen muutokset ja taloudelliset paineet vaikuttavat hyvinvointialueen toimintaan. Strategian tulee olla joustava ja kyettävä vastaamaan päivittyviin tarpeisiin.

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.

Arvioinnin tavoitteena on mm.:

- strategian toimeenpanon seuranta,
- toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi,
- strategian relevanssin ja ajantasaisuuden varmistaminen,
- päätöksenteon tukeminen,
- tukea organisaation oppimista ja kehittämistä tuottamalla tietoa tulevien strategisten päätösten tueksi.

1.2. Menetelmät

Arviointiaineistoa varten toteutettiin haastattelut, jotka litteroitiin tekstimuotoon ja analysoitiin. Haastattelut toteutettiin etäyhteyksillä. Aineiston laadun varmistamiseksi haastattelut kirjattiin ja tallennettiin myös manuaalisesti.

Haastattelukutsu lähetettiin aluehallituksen ja –valtuuston puheenjohtajistolle sekä niiden poliittisten ryhmien puheenjohtajille, jotka eivät ole em. ryhmissä. Lisäksi haastatteluun kutsuttiin hyvinvointialueen johtoryhmän edustus. Yhteensä haastateltiin kahdeksan (8) poliittista päättäjää sekä kymmenen (10) Satakunnan hyvinvointialueen johtavaa viranhaltijaa.

Poliittisten päättäjien haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Kullekin haastateltavalle varattiin tunnin haastattelu aika. Haastattelijana toimi järjestämisjohtaja Marika Lanne ja kirjaajina johdon assistentti Heidi Purola sekä suunnittelija Heidi Lehtonen.

Viranhaltijoille järjestettiin aikataulullisista syistä ryhmähaastattelu. Siihen varattiin aikaa kaksi (2) tuntia. Haastattelijana toimi suunnittelija Heidi Lehtonen ja kirjaajana johdon assistentti Heidi Purola.

Kaikki haastateltavat saivat noin viikkoa ennen haastatteluajankohtaa ennakkomateriaalina haastattelukysymykset sekä ohjeet haastattelua varten.

1.3. Haastattelumateriaali

Haastattelu koostui yhdeksästä (9) strukturoidusta kysymyksestä ja neljästä (4) avoimesta kysymyksestä.

Strukturoiduissa kysymyksissä oli myös mahdollisuus perustella annettua vastausta sanallisesti. Strukturoitujen kysymysten vastaukset koottiin taulukoihin ja tulokset esitetään tuloskaavioissa 1–9 kysymyskohtaisesti.

Avoimissa kysymyksissä haastateltavien vastaukset kirjattiin keskustelumuistion mukaisesti transkription ohella.

Haastattelut litteroitiin hyödyntäen Teams-sovelluksen transkriptio- eli tekstitalennusominaisuutta. Tekstitallenteet stilisoitiin poistamalla täytesanat ja toistuvat sanonnat, mutta vastausten sisältö ja lauserakenteet säilytettiin muuttumattomina.

Haastattelukysymykset ovat liitteenä 1.

1.4. Haastattelumateriaalin analysointi

Stilisoidut tekstitallenteet analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin hyödyntäen tekoälytyökalua. Tekoälyn tuottamien analyysitulosten oikeellisuus varmistettiin vertaamalla niitä kirjaajien muistiinpanoihin.

Haastatteluaineiston analyysin selkeyttämiseksi kysymykset luokiteltiin neljään teemaan:

- » strategian vaikuttavuus ja ajantasaisuus,
- » strategian keskeiset vahvuudet ja kehittämiskohteet,
- » strategian toimeenpano ja seuranta,
- » yhteistyö ja sidosryhmänäkökulma.

Strategian arvioinnin tulokset esitetään raportissa näiden teemojen mukaisesti.

1.5. Näkökulmien vertailun periaatteet

Näkökulmien vertailussa poliittisten päättäjien ja johtavien viranhaltijoiden vastauksia tarkasteltiin sekä strukturoitujen että avointen kysymysten osalta.

Strukturoitujen kysymysten kohdalla vastauksia tarkasteltiin määrällisesti, vertaillen vastausjakaumia ja tarkastellen vastausten yhteneväisyyksiä sekä eroja. Avoimissa kysymyksissä analyysi painottui laadulliseen tarkasteluun, jossa huomioitiin keskeiset argumentit ja haastateltavien arviot. Erityisesti arvioitiin, missä määrin päättäjien ja viranhaltijoiden vastaukset heijastivat yhteneväisyyttä tai eroavaisuutta suhteessa hallinnollisiin linjauksiin, strategiaan tavoitteisiin ja toiminnan realiteetteihin.

1.6. Osallistaminen

Osana strategian arvioinnin osallistamista raportti esiteltiin kuntayhteistyölautakunnassa sekä elinvoima- ja yhteistyöneuvottelukunnassa. Sekä lautakunnalle että neuvottelukunnalle tarjottiin mahdollisuus lausua raportista ennen sen etenemistä aluehallituksen ja edelleen aluevaltuuston päätöksentekoon.

Elinvoima- ja yhteistyöneuvottelukunta on Satakunnan hyvinvointialueen järjestämisvastuulle kuuluvien palveluiden ja niiden alaan kuuluvien yksityisten palvelutuottajien, yhdistysten ja seurakuntien toimintojen yhteistyöfoorumi, joka vaikuttaa hyvinvointialueen suunnitteluun, päätöksentekoon ja seurantaan. Neuvottelukunnan tarkoitus on toimia sidosryhmien referenssiryhmänä hyvinvointialueelle. Neuvottelukunta on kiinteässä vuorovaikutuksessa edustamiensa sidosryhmien kanssa.

Kuntayhteistyölautakunnan tehtävänä on ylläpitää ja kehittää hyvinvointialueen ja alueen kuntien yhteistyötä, tunnistaa ongelmakohtia ja valmistella yhteistyön uudistamista aluehallituksen käsiteltäväksi.

2. Tulokset

Strategian arvioinnissa kokonaiskuva sen vaikuttavuudesta jäi kaksijakoiseksi: strategian merkitys tunnistetaan tärkeäksi, mutta sen ohjausvaikutus toiminnan johtamisessa ja päätöksenteossa on jäänyt rajalliseksi. Vaikka strategia koetaan sisällöllisesti pääosin ajantasaiseksi, sen käytännön hyödyntäminen arjessa on ollut haasteellista.

Keskeisinä vahvuuksina korostuvat strategian laaja-alaisuus ja arvopohjainen suunta, mutta toisaalta juuri laajuuden ja konkreettisten tavoitteiden sekä toimenpiteiden puutteen koettiin vaikeuttavan toimeenpanoa.

Strategian jalkautus kaipaa selkeämpää, strategian lähtökohdista toteutettua toimeenpano-ohjelmaa, selkeämpää mittaristoa ja säännöllistä seuranta- ja arviointia. Strategiaa tulisi voida toteuttaa organisaation tarpeista lähtien, kun nyt toteuttaminen on tapahtunut pitkälti muutosohjelman toimeenpanon kautta, talouden reunaehdot edellä.

Yhteistyön ja sidosryhmätoiminnan näkökulmasta tunnistetaan tarve systemaattisemmille rakenteille, vuorovaikutteisemmalle toimintakulttuurille ja selkeämmille rooleille. Sekä päättäjät että viranhaltijat näkevät tarpeen kehittää yhteistyötä niin sisäisesti kuin ulkoisten kumppaneiden kanssa, jotta strategia voi toteutua vaikuttavasti ja yhdenvertaisesti koko hyvinvointialueella.

2.1. Strategian kokonaisarviointi (monivalintakysymykset)

Keskeiset tulokset:

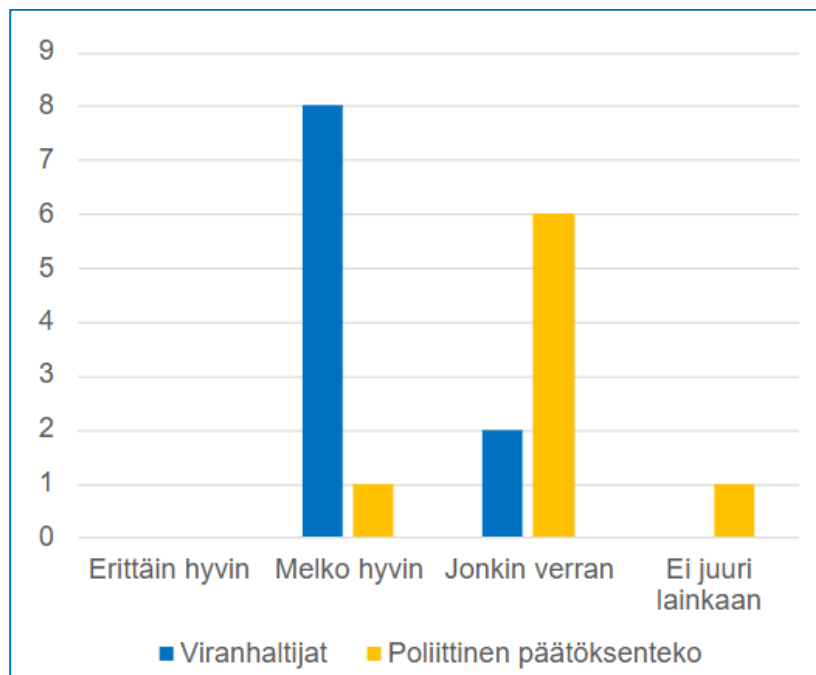
- Strategian arvojen toteutumista on vaikea arvioida.
- Eri arvojen toteutumisen aste vaihtelee. Esimerkiksi yhdenvertaisuus on edistynyt monikanavaisten palveluiden kautta, mutta vastuullisuuden toteutumista on rajoittanut kiire ja resurssipaineet.
- Strategian arvot eivät ole ohjanneet käytännön päätöksentekoa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

”Arvot ovat aika laajat jopa vähän universaalitkin.”

”...toi vastuullisesti uudistaminen tökkää myöskin siihen, kun ei ole resursseja ja pitää uudistaa.”

”... kyllä oma rehellinen mielipide on, että ei ole kyllä oikein päässyt toteutumaan.”

Kaaviossa 1 on nähtävissä vastaajien vastausjakaumat koskien strategian arvojen (palvelemme yhdenvertaisesti, kohtaamme inhimillisesti, toimimme ammatillisesti ja uudistamme vastuullisesti) toteutumista. Vastausten perusteella viranhaltijat kokevat, että strategian arvot ovat toteutuneet melko hyvin, päättäjistä valtaosa on antanut vastauksen ”jonkin verran” (kaavio 1).



Kaavio 1. Strategian arvojen toteutuminen (n = 18)

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

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

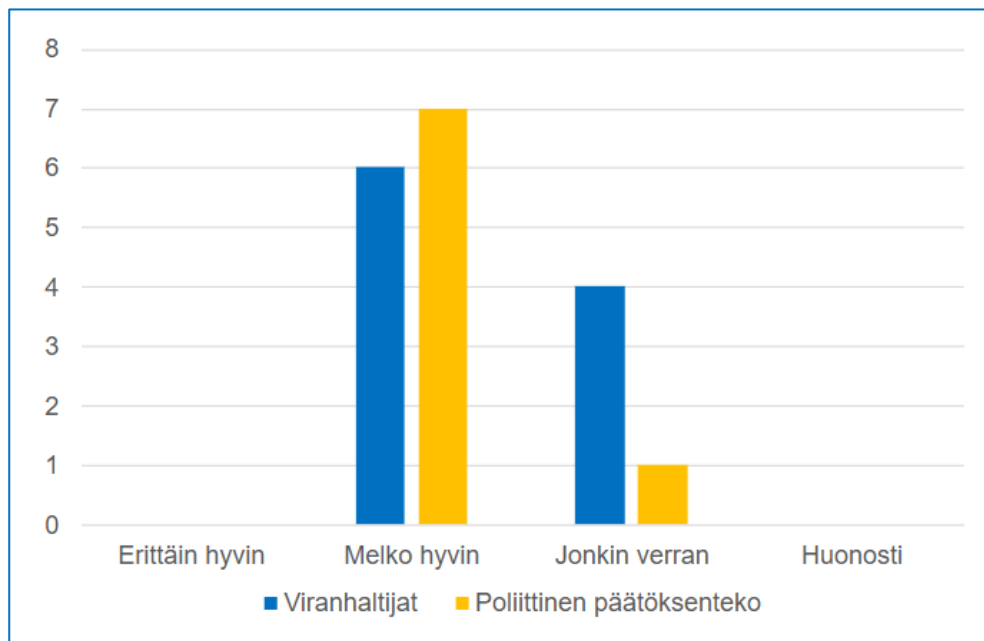
"Yhdenvertaistamista on nyt tässä 2 vuotta tehty ja siinä on kyllä päästy tosi paljon myöskin eteenpäin."

Sanallisissa täydennyksissä korostuu, että arvojen toteutumista on vaikea arvioida, eri arvojen toteutuminen on tapahtunut eri tahtiin, esimerkiksi yhdenvertaisuuden edistäminen monikanavaisten palveluiden kautta on edennyt hyvin, kun taas uudistusten vastuullisuutta on haastanut kiire, mikä on vaikuttanut toteutukseen.

Poliittisessa päätöksenteossa koetaan, että arvojen toimintaa ohjaava vaikutus ja siten strategian vaikutus käytännön päätöksentekoon, on jäänyt vähäiseksi. Talouden reunaehtojen nähdään asettavan omat rajoituksensa arvojen mukaiselle toiminnalle.

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

Kaaviossa 2 nähdään vastaajien arviot siitä, miten strategia vastaa hyvinvointialueen toimintaympäristön haasteisiin ja tarpeisiin. Vastausten jakautumisen perusteella voidaan todeta, että viranhaltijoiden ja poliittisten päättäjien näkemykset ovat yhteneviä. Valtaosa vastaajista valinnut vaihtoehdon ”melko hyvin”, joskin viranhaltijoiden vastauksissa toistuu myös vaihtoehto ”jonkin verran” (kaavio 2).



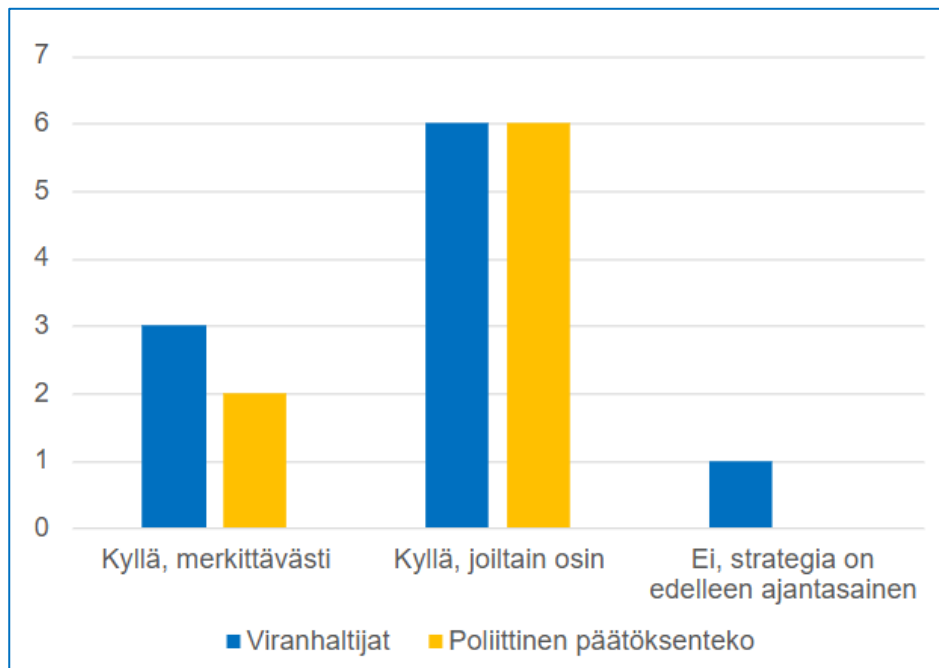
Kaavio 2. Strategian vastaaminen toimintaympäristön haasteisiin ja tarpeisiin (n = 18)

”... kyllä meidän tätä strategiarakennetta ja nimenomaan sen palvelustrategian osuutta, niin kun tässä pitäisi selkeyttää.”

”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.”

Strategian päivittämistarvetta selvitettiin strukturoidulla kysymyksellä, jossa vastausvaihtoehtoja oli kolme. Vastaukset jakaantuivat merkittävän ja osittaisen päivittämistarpeen kesken, eniten koettiin tarvetta päivittää strategia vain tarpeellisilta osin (kaavio 3).



Kaavio 3. Strategian päivittämistarpeen arviointi (n = 18)

”Kyllä niitä mieluummin on liikaa kuin liian vähän.”

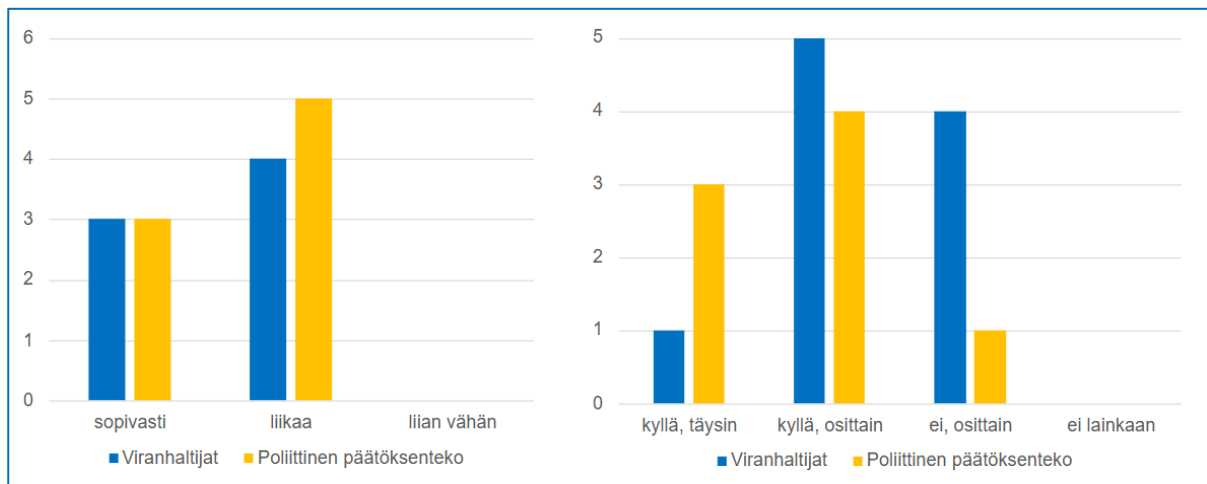
”Noi tavoitteet on ihan sopiva määrä ja merkitykseltään ovat merkityksellisiä...”

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

”Kaikki halusi tuoda kaikkea hyvää ja kaunista tähän strategiaan.”

Strategiaan kirjattuja tavoitteita ja niiden merkityksellisyyttä sekä määrää kysyttiin kaksiosaisella kysymyksellä. Tavoitteiden määrä koettiin sekä päättäjien että viranhaltijoiden mielestä olevan liiallinen tai sopiva enemmistön ollessa sitä mieltä, että tavoitteita on määrällisesti liikaa (kaavio 4a).

Merkityksellisyyden osalta vastauksissa on enemmän hajontaa. Päättäjien näkemys on, että strategiaan kirjatut tavoitteet ovat joko täysin tai osittain merkityksellisiä, viranhaltijoiden vastauksissa tavoitteet ovat osittain merkityksellisiä (kaavio 4b).



Kaaviot 4a ja b. Strategian tavoitteiden määrä (4a) ja merkityksellisyys (4b), (n = 15/18)

2.2. 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.

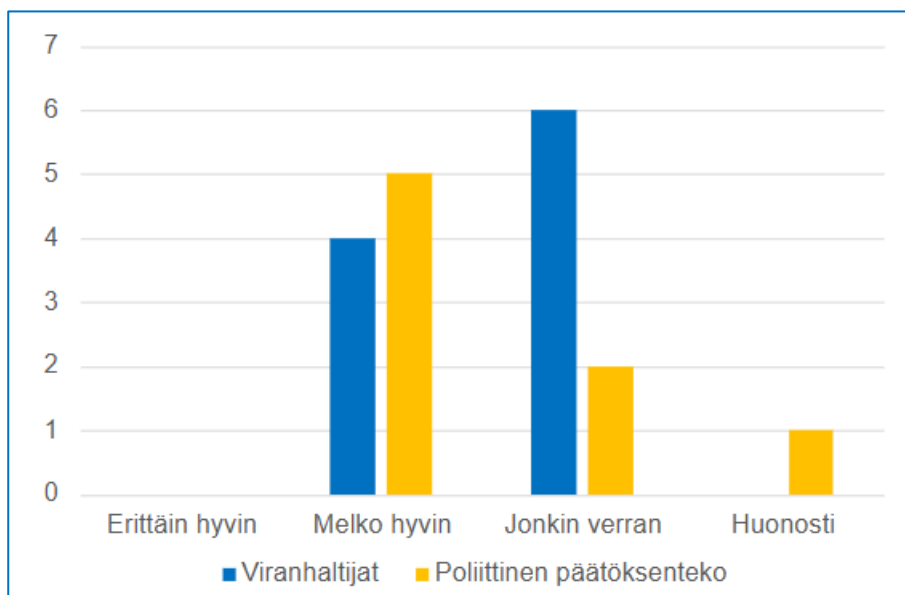
” En ole tuosta meidän strategiasta pystynyt hahmottamaan, enkä kiteyttämään itselleni sitä toivottua tulevaisuutta sen takia, koska se on niin epäselvä.”

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

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

Kysyttäessä sitä, kuinka hyvin voimassa oleva strategia vastaa toimintaympäristön muutoksiin, kuten lainsäädännön, talouden ja väestörakenteen muutoksiin, vastauksissa on hajontaa.

Päättäjistä valtaosa kokee, että strategia vastaa toimintaympäristön haasteisiin melko hyvin, muut vastaukset jakaantuvat vaihtoehtoihin jonkin verran ja huonosti. Viranhaltijoiden näkemys on yhtenäisempi: strategian arvioidaan vastaavan toimintaympäristön haasteisiin jonkin verran tai melko hyvin (kaavio 5).



Kaavio 5. Strategian vastaaminen toimintaympäristön muutoksiin (n = 18)

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

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

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

Poliittisten päättäjien ja viranhaltijoiden näkemyksissä strategian vaikuttavuudesta ja ajantasaisuudesta on sekä yhteneväisyyksiä että painotuseroja. Molemmat tahot tunnistavat strategian tärkeyden ohjaavana asiakirjana, mutta sen toteutumisessa ja vaikuttavuudessa koetaan eroavaisuutta.

Sekä päättäjät että viranhaltijat kokevat, että strategian vaikuttavuus on jäänyt kokonaisuudessaan vaatimattomaksi. Strategian linjaukset, kuten ennaltaehkäisevän työn ja perustason palveluiden vahvistaminen nähdään tärkeinä, mutta ne eivät ole toteutuneet toivotulla tavalla käytännön työssä. Molemmat tahot nostavat esiin selkeiden, tavoitteisiin yhdistyvien mittareiden ja niiden säännöllisen seurannan puutteen, mikä vaikeuttaa strategian toteutumisen arviointia ja sen vaikutusten näkyväksi tekemistä.

Strategian ajantasaisuus saa molemmilta tahoilta kritiikkiä: vaikka strategian teemat – kuten osallisuus, hyvinvointi ja yhdenvertaisuus – koetaan edelleen relevantteina, sen sisältö ei ole kaikilta osin pysynyt muuttuvan toimintaympäristön mukana. Erityisesti viranhaltijat nostavat esiin tarpeen päivittää strategiaa, jotta se vastaisi paremmin muun muassa talouden reunaehtoihin sekä digitalisaation, työelämän muutosten ja palvelurakenteiden kehityksen mukanaan tuomiin tarpeisiin.

”... ei ole semmoista tavoitetasoa määriteltä, mitä meidän palvelut pitäisi olla [...] että se on semmoista aika ympäröyvä, vaikkakin hyviä tavoitteita, konkretiaa puuttuu aika pitkälti ja semmoinen joku unelma tavoitela kaiken kaikkiaan.”

Lieviä painotuseroja löytyy siitä, mitä pidetään strategian toteutumisen haasteina: poliittiset päättäjät korostavat ulkoisia tekijöitä, kuten taloudellisia reunaehdoja, sääntelyn muutoksia ja valtakunnallista ohjausta, jotka ovat rajoittaneet strategian mukaisia päätöksiä. Strategian toimeenpanossa muutosohjelma on heidän mukaansa painottunut säästöihin, jolloin strategiset sisällöt ovat jääneet taka-alalle. Lisäksi päättäjien näkemyksissä korostuu palveluverkkosuunnitelman toteuttamisen haasteellisuus, minkä ei katsota perustuneen strategisiin tavoitteisiin.

Viranhaltijoiden näkökulmassa puolestaan korostuvat taloudellisten reunaehtojes lisäksi organisaation sisäiset haasteet, kuten strategian jalkauttaminen eri organisaatiotasolle ja henkilöstön etäinen suhde strategiaan linjauksiin. He näkevät strategian tarjoavan suuntaa toiminnalle, mutta sen näkyminen arjessa on vähäistä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että molemmat ryhmät tunnistavat strategian kehittämistarpeet. Strategian päivittäminen, sen jalkauttamisen vahvistaminen sekä selkeiden mittareiden ja vaikutusten seurannan ja analysoinnin kehittäminen nousevat yhteisiksi kehittämiskohteiksi.

2.3. 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 puutteelliseksi. 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.

"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."

"Monikanavaisuus on parantunut... totean, että palveluiden monikanavaisuutta on pystytty viemään hienosti eteenpäin."

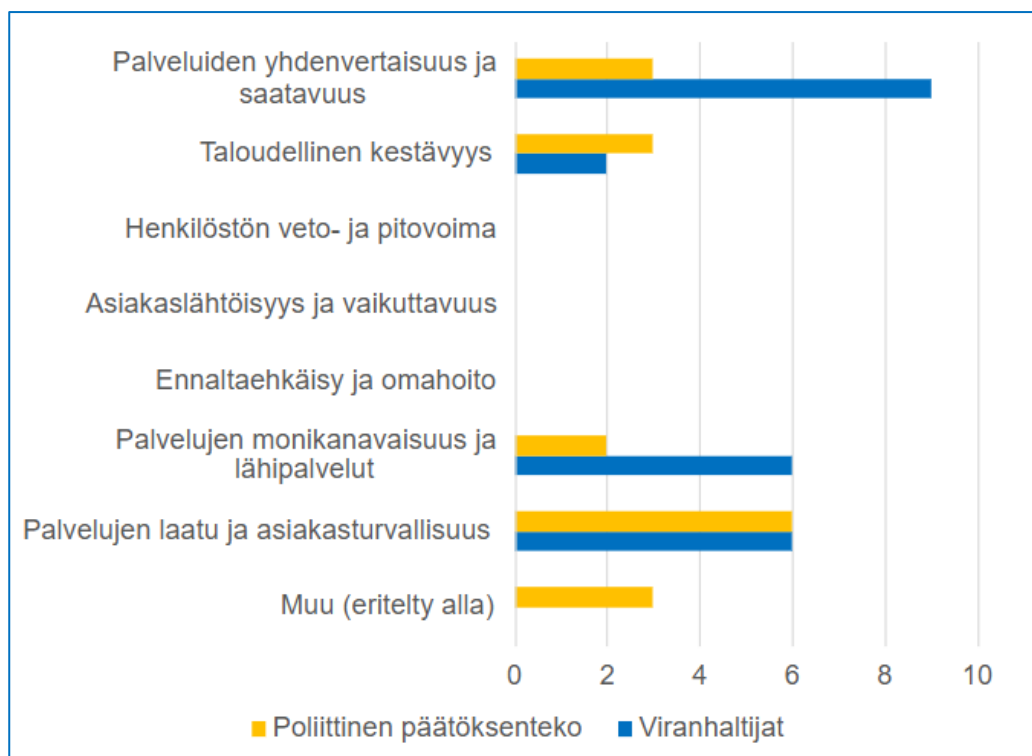
"... eikä tässä muutoksessa ole ammattilaisten työ heikentynyt."

"Oon nimenomaan valinnut ton palveluiden yhdenvertaisuus ja saatavuus, ja sitten taloudellinen kestävyys, ja sitten palveluiden monikanavaisuus ja lähipalvelut."

Monivalintakysymyksessä parhaiten toteutuneena strategian osa-alueena esiin nousee päättäjien vastauksissa selkeästi palvelujen laatu ja asiakasturvallisuus,

kun taas viranhaltijoiden vastauksissa painottuu palveluiden yhdenvertaisuus ja saatavuus.

Sanallisissa täydennyksissä palvelujen monikanavaisuuden arvioidaan toteutuneen hyvin, ja väestötasolla asiakastarpeisiin vastataan hyvin. Lisäksi digitaalisia palveluita on kehitetty onnistuneesti, mikä on taas hyödyttänyt niitä, jotka pystyvät hyödyntämään sähköisiä palveluja. Palveluiden laatu on korkea, ja erityisesti kiireellisissä tapauksissa hoitoon pääsee nopeasti. Vaikka talouden koetaan sanelevan päätöksiä ja haasteita on ollut, taloudellinen kestävyys on säilynyt kohtuullisena ja taloushaasteisiin on pyritty vastaamaan aktiivisesti (kaavio 6).



Kaavio 6. Parhaiten toteutuneet strategian osa-alueet (n = 49).

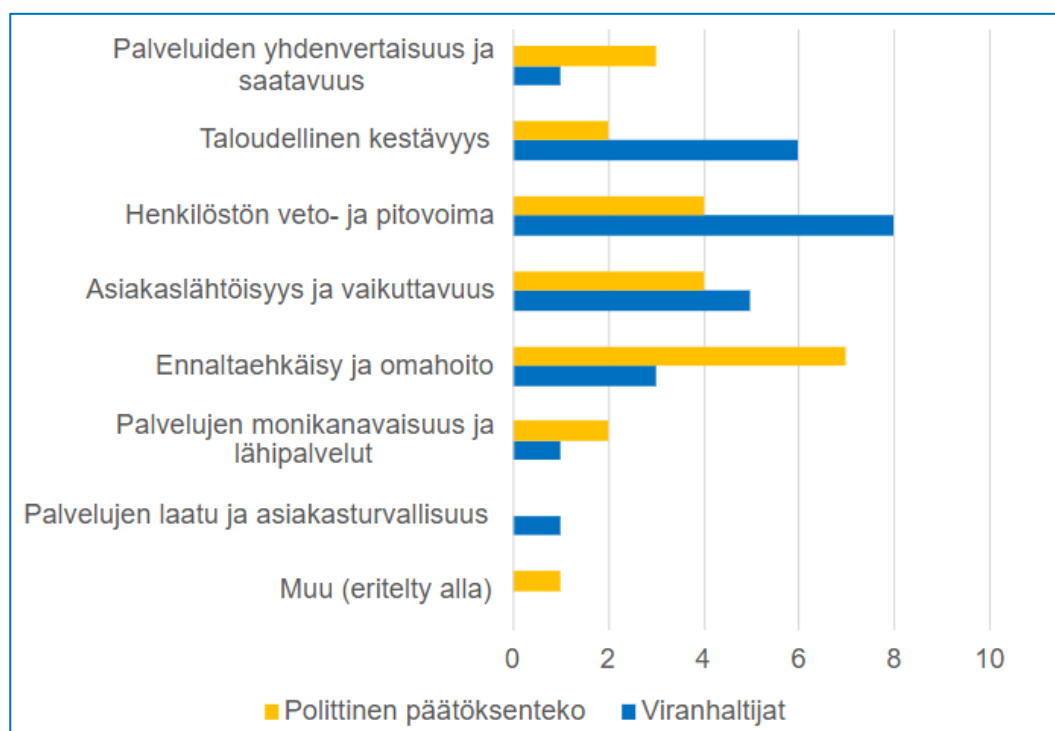
”Lähipalvelut on ilman muuta heikentyneet tai heikentymässä.”

”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.”

”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.”

Eniten kehittämistä kaipaavan strategian osa-alueen vastaajat arvioivat toisistaan hieman poiketen: päättäjien vastauksissa nousee merkittävästi esiin ennaltaehkäisy ja omahoito, kun viranhaltijat näkevät suurimpana kehittämiskohteena henkilöstön veto- ja pitovoiman sekä taloudellisen kestävyys. Päättäjien sanallisissa täydennyksissä nousevat esiin palveluiden alueelliset erot ja erityisesti reuna-alueiden heikentyneet palvelut. Henkilöstön saatavuus ja jaksaminen nähdään viranhaltijoiden joukossa kriittisenä palveluiden toimivuuden kannalta. Lisäksi tiedolla johtamisen haasteet vaikeuttavat vaikuttavien päätösten tekemistä (kaavio 7).



Kaavio 7. Eniten kehittämistä tarvitsevat strategian osa-alueet (n = 40)

Sekä viranhaltijoiden että poliittisten päättäjien vastauksissa nousee esiin, että strategian suurimpia vahvuuksia ovat palveluiden laatu ja asiakasturvallisuus. Nähdään, että erityisesti erikoissairaanhoidossa hoidon taso on korkea, ja silloin kun asiakas pääsee palvelun piiriin, hän saa laadukasta ja turvallista hoitoa. Myös palveluiden yhdenvertaisuus ja saatavuus tunnustetaan strategian vahvuuksiksi,

joskin vastaajien kesken on havaittavissa huolta siitä, kuinka tasaisesti nämä toteutuvat eri maantieteellisillä alueilla.

Molemmat ryhmät nostavat esiin myös monikanavaisuuden ja erityisesti digitaalisten ja liikkuvien palveluiden kehittämisen myönteisenä strategisena suuntana. Palveluiden saavutettavuutta on pyritty parantamaan modernein keinoin, ja tämä koetaan onnistuneena linjauksena.

Päättäjien vastauksissa korostuu lisäksi strategian kyky vastata taloudellisiin haasteisiin. Vaikka resurssien niukkuus on vaikuttanut strategian toteuttamiseen, taloudellinen kestävyys on heidän mukaansa onnistuttu säilyttämään kohtuullisesti.

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

Strategian kehittämiskohteita tarkasteltaessa molemmat tahot nostavat esiin tarpeen vahvistaa asiakaslähtöisyyttä ja vaikuttavuuden näkökulmaa. Strategian ei koeta riittävästi ohjaavan toimintaa asukkaiden tarpeiden mukaisesti, eikä sen vaikuttavuutta pystytä seuraamaan systemaattisesti. Tämä liittyy myös tiedolla johtamisen puutteisiin, joita erityisesti päättäjät nostavat esiin vaikuttavuuden arvioinnin vaikeutena.

Viranhaltijoiden kommentoissa toistuvat näkemykset siitä, että strategia jää liian käsitteelliseksi, eikä sen yhteys päivittäiseen työhön ole selvä. Strategiaa ei ole riittävästi jalkautettu henkilöstölle, ja kaivataan konkreettisia esimerkkejä sekä selkeitä mittareita ja tavoitteita, joiden avulla sen toteutumista voidaan seurata. Lisäksi toivotaan aktiivisempaa viestintää ja johdon näkyvämpää roolia strategian tuomisessa arkeen.

Päättäjät puolestaan korostavat erityisesti ennaltaehkäisevän työn ja omahoidon vähäistä edistymistä. Nämä osa-alueet on strategisesti tunnistettu tärkeiksi, mutta niiden toteutuksessa on jääty jälkeen. He myös nostavat esiin huolen palveluiden yhdenvertaisuuden toteutumisesta, erityisesti reuna-alueilla, missä lähipalveluiden karsiminen on lisännyt alueellista epätasa-arvoa. Lisäksi henkilöstön veto- ja pitovoima nähdään merkittävänä haasteena: resurssihaasteet, muutokset ja kuormitus ovat heikentäneet työssä viihtymistä ja työn jatkuvuutta, mikä heijastuu pitkällä aikavälillä myös asiakasturvallisuuteen.

2.4. Strategian toimeenpano ja seuranta

Keskeiset tulokset:

- Muutosohjelman ja strategian välinen epäselvyys – ohjelman nähdään painottuvan taloudellisiin säästöihin ennemmin kuin strategiaan tavoitteisiin ja toimeenpanon etenevän ennemmin 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 strategiaan 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.

”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 poikkeuksesta jalkoihin, että tehdään strategiaa, mutta se ei näy millään tavalla organisaation toiminnassa.”

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

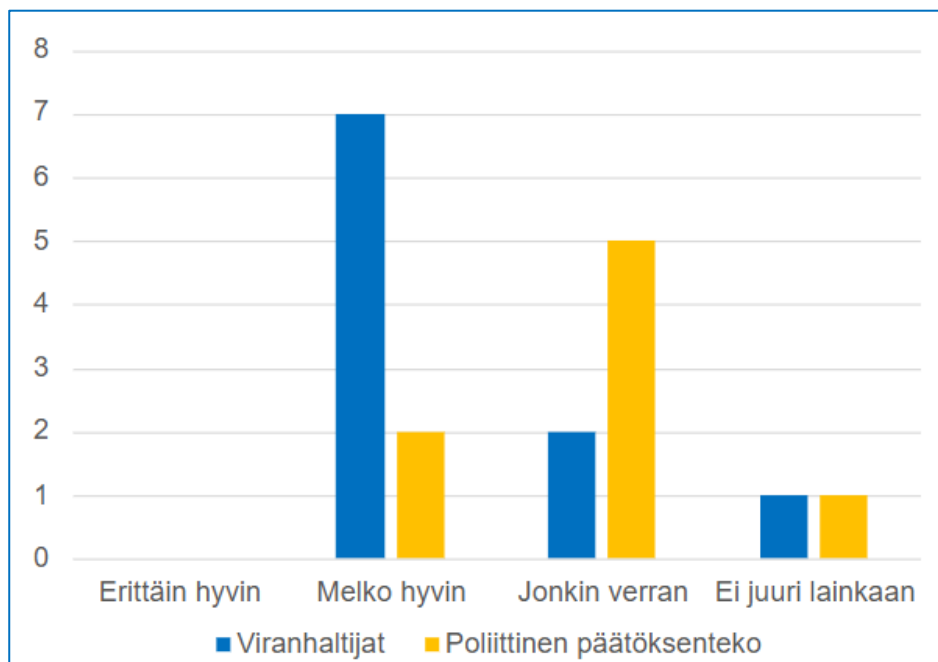
”Hieno suunnitelma mikä siellä on tehty, mutta se taas menee sitten siihen, että kun resurssit ei riitä ja sitten konkreettisia toimenpiteitä ei ole kuitenkaan päästy ihan niin paljon tekemään..”

Strategian toimeenpanon näkymistä konkreettisina toimenpiteinä kysyttiin haastattelussa monivalintakysymyksenä. Päättäjien vastauksissa esiin nousee selkeästi vaihtoehto ”jonkin verran”. 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. Lisäksi palveluiden yhdenvertaisuus ja saatavuus eivät ole parantuneet odotetusti.

Viranhaltijoiden vastauksissa vastaavasti esiin nousee vaihtoehto ”melko hyvin”. Perusteluissa todetaan, että strategia on hyvin laaja, se mahdollistaa sen, että lähes kaikki toiminta voidaan tulkita strategian mukaiseksi ja strategiaa toimeenpanevaksi (kaavio 8).

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



Kaavio 8. Strategian toimeenpanon näkyminen konkreettisina toimenpiteinä (n = 18)

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

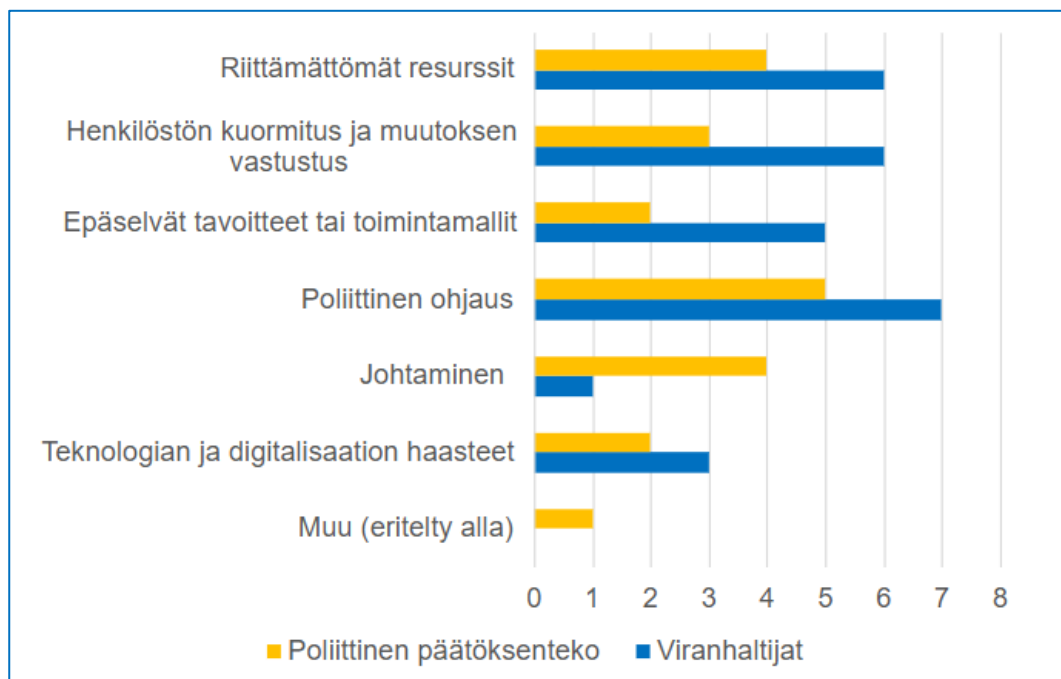
”Riittämättömät resurssit.”

”... myös toi epäselvät tavoitteet tai toimintamallit.”

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

Monivalintakysymyksellä selvitettiin myös suurimpia haasteita strategian toteutumiselle. Molempien tahojen vastauksissa nousevat esille poliittinen ohjaus ja

riittämättömät resurssit. Myös henkilöstön kuormitus ja muutoksen vastustus, epäselvät tavoitteet ja toimintamallit sekä johtaminen on nostettu haasteiksi. Sanallisissa täydennyksissä mainitaan johtamisen ja poliittisen ohjauksen yhteensovittaminen sekä epäselvät tavoitteet. Epäselvät tavoitteet ja toimintamallit vaikeuttavat kehittämistä ja aiheuttavat epävarmuutta niin henkilöstössä kuin päätöksenteossakin. Resurssipulalla tarkoitetaan vastauksissa sekä aikaresurssia että taloudellisia voimavaroja (kaavio 9).



Kaavio 9. Suurimmat haasteet strategian toteutumiselle (n = 46)

” ... 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.”

Sekä poliittisten päättäjien että viranhaltijoiden näkemykset strategian toimeenpanosta ja seurannasta heijastavat yhteistä huolta strategian vaikuttavuudesta ja sen jalkautumisesta käytäntöön. Molemmat ryhmät kokevat strategian toteutuksessa haasteita liittyen tavoitteiden konkreettisuuteen, mittariston toimivuuteen sekä strategian näkyvyyteen arjen työssä. Vastauksissa nousee esiin tarve selkeyttää strategian roolia, rakentaa systemaattinen toimeenpano-ohjelma ja parantaa seurannan käytäntöjä.

Yhteneväisyyksinä korostuu molempien ryhmien huoli siitä, että strategia on jäänyt liian ylätasoiseksi, eikä se tarjoa riittävän konkreettisia toimenpiteitä sen toimeenpanoon. Sekä päättäjät että viranhaltijat ottavat kantaa muutosohjelman ja strategian väliseen epäselvyyteen – ohjelman nähdään painottuvan taloudellisiin säästöihin ennemmin kuin strategisiin tavoitteisiin. Strategian toimeenpano ei heidän mukaansa ole ohjannut arjen toimintaa riittävästi, eikä sitä ole osattu tai voitu hyödyntää päätöksenteossa ja johtamisessa systemaattisesti. Molemmat ryhmät myös painottavat, että mittaristo ei tue strategista johtamista: se ei ole riittävän sidottu strategisiin tavoitteisiin, eikä se mahdollista vaikuttavaa arviointia tai päätöksenteon tueksi tarkoitettua tiedolla johtamista.

Eroavaisuuksia löytyy painotuksissa ja näkökulmissa. Päättäjät tuovat esiin erityisesti poliittisen ohjauksen ja operatiivisen johdon välisen yhteistyön haasteita – he kokevat, että poliittiset linjaukset eivät ole siirtyneet käytännön toimintaan ja päätöksenteko on painottunut lyhytnäköiseen talousohjaukseen. He myös nostavat esiin henkilöstön kuormituksen toimeenpanon esteenä, mutta puhuvat asiasta enemmän toimintaa vaikeuttavana olosuhteena.

Viranhaltijat tarkastelevat asiaa enemmän käytännön näkökulmasta: he kuvaavat, miten strategia ei näy arjessa eikä ole helposti saatavilla, ja kokevat yhteisen strategisen ”tarinan” puutteen haastavan sen toteuttamista. Strategiaan kirjatut toimenpiteet eivät konkretisoi riittävästi, mitä tavoitteilla tarkoitetaan ja mitä niihin pyrkimiseltä odotetaan. He korostavat selkeän toimeenpano-ohjelman ja vastuuttamisen tarvetta sekä kokevat, että strategia ei ole aidosti ohjannut toimintaa muuttuvassa toimintaympäristössä.

”... 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 niitten painopistealueiden ja valintojen toteutumista.”

Yhteisesti voidaan todeta, että vaikka strategia tunnistetaan tärkeäksi välineeksi, sen todellinen ohjausvaikutus on jäänyt vaatimattomaksi. Tähän on vaikuttanut vuonna 2023 tehty muutosohjelma, jonka rooli strategiaa toimeenpanevana asiakirjana on korostunut itse strategian yli. Molempien ryhmien vastausten perusteella tarvitaan merkittävää kehittämistyötä strategian roolin palauttamiseksi, sen konkretisoimisessa, viestimisessä ja sen kytkemisessä organisaation arkeen – sekä toiminnan että päätöksenteon tasolla.

2.5. Yhteistyö ja sidosryhmä -näkökulma

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 yhteistyöfooromit voisivat parantaa tilannetta.

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

”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.”

”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.”

Sidosryhmäyhteistyö on sekä päättäjien että viranhaltijoiden mukaan keskeinen, mutta toistaiseksi haasteellinen osa strategian toteutumista. Molemmat tahot tunnistavat yhteistyön merkityksen ja sen potentiaalin palvelujen tarjoamisessa ja kehittämisessä. Sen rakenteet ja toimintamallit ovat kuitenkin vielä puutteellisia. Yhteistyö nähdään hajanaisena ja epäselvänä.

Molempien tahojen vastauksissa korostuu, että sidosryhmien ja hyvinvointialueen välinen dialogi ei toimi toivotulla tavalla. Päättäjien mukaan Satakunnan hyvinvointialueen yhteistyö kuntien kanssa on ollut yksisuuntaista, eikä tunnetta aidosta vaikuttamismahdollisuudesta ole syntynyt. Myös yksityisen sektorin toimijat nähdään jääneensä taka-alalle, sillä neuvottelut ovat paikoin olleet yksipuolisia ja kilpailutukset ovat suosineet suurempia palveluntuottajia. Viranhaltijat puolestaan kuvaavat yhteistyötä rakenteellisesti epäjohtamukaiseksi. Hyvinvointialueen

toiminnan käynnistymiseen liittyvät haasteet ovat myös heijastuneet yhteistyön rakentumiseen.

Vaikka päättäjien ja viranhaltijoiden näkemykset yhteistyön haasteista ovat samansuuntaisia, painotuserojakin löytyy. Päättäjät tarkastelevat yhteistyötä erityisesti sen kautta, miten se vaikuttaa eri toimijoihin, kuten kuntiin, yrityksiin ja järjestöihin. He nostavat esiin resurssien ja päätösvallan jakautumisen ongelmat sekä haasteet, joita nykyiset kilpailutuskäytännöt aiheuttavat pienemmille palveluntuottajille. Viranhaltijat puolestaan keskittyvät enemmän yhteistyön sisäiseen organisointiin ja strategiseen ohjaukseen. He korostavat, että yhteistyön olisi oltava systemaattisempaa ja selkeämmin jäsenneiltyä, jotta sen molemminpuoliset hyödyt saataisiin täysimääräisesti käyttöön.

”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.”

Järjestöjen roolista yhteistyössä on myös eroja näkemyksissä. Päättäjät nostavat esiin rahoituksen leikkaukset ja niiden vaikutukset ennaltaehkäiseviin palveluihin, kun taas viranhaltijat eivät tuoneet rahoitusta yhtä suorasti esille, vaan keskittyivät enemmän yhteistyön rakenteisiin ja sidosryhmien vaikutusmahdollisuuksiin.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että sidosryhmäyhteistyön kehittäminen vaatii sekä selkeämpiä rakenteita että parempaa vuorovaikutusta eri osapuolten välillä. Päättäjien ja viranhaltijoiden näkemykset tukevat toisiaan, mutta yhteisen ymmärryksen sekä toimintamallien luominen vaatii sekä sisäistä kehitystyötä että ulkoisten sidosryhmien osallistamisen parantamista. Selkeämmät yhteistyömallit, resursoidut foorumit ja avoimempi viestintä auttaisivat rakentamaan toimivampaa yhteistyötä hyvinvointialueen ja sen sidosryhmien välillä.

3. Johtopäätökset

Haastatteluiden perusteella sekä päättäjien että viranhaltijoiden näkemyksissä nostetaan esiin useita myönteisiä havaintoja. Haastatellut kokevat, että Satakunnan hyvinvointialueella tehdään laadukasta työtä, ja että arjessa on saavutettu monia onnistumisia. Useissa vastauksissa on nostettu esiin henkilöstön ammattitaito, sitoutuminen sekä halu kehittää omaa työtään ja parantaa

asiakaskokemusta. Työhyvinvoinnin ja jaksamisen tukeminen koetaan molemmissa vastaajaryhmissä tärkeäksi.

Lisäksi arvioidaan, että yhteistyö eri yksiköiden ja ammattiryhmien välillä on vahvistunut, vaikka kehittämistarpeita tunnistetaan erityisesti tiedonkulussa ja rakenteiden selkeyttämisessä. Johdon tuen ja viestinnän osalta nousee esiin sekä kiitosta että kehittämiskohteita, mikä kertoo haastateltavien sitoutumisesta organisaation kehittämiseen ja halusta edistää avoimuutta.

Organisaation muutos nähdään monin osin mahdollisuutena, ja vastaajat toivovat johdonmukaista ja osallistavaa muutosjohtamista. Uudet toimintamallit ja järjestelmät on otettu vastaan pääsääntöisesti hyvin, vaikka käyttöönottojen yhteydessä on ilmennyt myös haasteita esim. tiedonkulun suhteen.

Strategian arviointi toimii keinona peilata strategian sisältöä suhteessa muuttuneeseen toimintaympäristöön ja siihen, missä määrin strategia on edelleen tarkoituksenmukainen ja mikä vaatii kehittämistä. Haastattelumateriaalin analyysissä strategian kehittämistarpeissa nousee esiin ennaltaehkäisevän työn ja omahoidon vähäinen edistyminen, henkilöstön veto- ja pitovoima sekä taloudellinen kestävyys. Lisäksi korostuu asiakaslähtöisyyden ja vaikuttavuuden vahvistamisen tarve.

Strategian tulisi ohjata toimintaa asiakkaiden tarpeiden mukaan, ja sen vaikuttavuutta tulisi voida seurata systemaattisesti. Strategia ei voi olla liian yleisluontoinen tai irtonainen arjen työstä vaan sen tulisi näkyä konkreettisena päivittäisessä toiminnassa, ja sen jalkauttaminen henkilöstölle pitäisi varmistaa. Lisäksi tarvitaan selkeitä tavoitteita, mitattavia indikaattoreita ja vahvempaa viestintää sekä johdon näkyvämpää roolia strategian arkilähtöisessä toimeenpanossa.

Strategian kehittämiseksi tarvitaan selkeämpi yhteys arjen toimintaan, vahvempaa strategista johtamista ja tiedolla ohjaamista sekä panostusta henkilöstön hyvinvointiin ja palveluiden saavutettavuuteen.

4. Eväitä tulevalle strategiakaudelle

Uutta strategiakautta valmisteltaessa on tärkeää kiinnittää huomiota erityisesti strategian ydinviestin ja rakenteen selkeyteen. Arvioinnin perusteella koettiin, että liian moniteemainen tai yleispiirteinen strategia voi vaikeuttaa sen toimeenpanoa. Selkeä ja helposti viestittävä ydinviesti auttaa sekä johtoa että henkilöstöä sitoutumaan strategiaan ja tunnistamaan sen merkityksen omassa työssään.

Toiseksi strategian toimeenpano kaipaa konkreettisempia toimenpiteitä ja selkeämpiä mittareita. Tulevalla kaudella tulisi varmistaa, että strategia ei jää

irralliseksi asiakirjaksi, vaan se kytkeytyy tiiviisti arjen toimintaan. Tähän liittyy myös johdon roolin vahvistaminen: strategian toteutuminen edellyttää johtajuutta, jatkuvaa vuoropuhelua ja selkeää viestintää organisaation kaikilla tasoilla.

Strategiaprosessin osallistavuus on myös keskeinen kehityskohde. Henkilöstön, sidosryhmien ja kumppaneiden aito osallistaminen strategian valmisteluun vahvistaa sen yhteistä omistajuutta ja lisää ymmärrystä strategisista linjauksista. Strategian tulisi rakentua yhdessä, jotta siihen sitoudutaan ja sitä halutaan toteuttaa.

Lopuksi on tärkeää huomioida toimintaympäristön jatkuva muutos ja strategian joustavuus. Uuden strategian tulee tarjota suuntaa myös epävarmassa tilanteessa ja kyetä tukemaan hyvinvointialueen uudistumista. Strategian on oltava riittävän ketterä, jotta se säilyy ajankohtaisena ja vaikuttavana myös muuttuvien tarpeiden keskellä.

Lähteet

al-Hello, L. (2020). Vaikuttavuusperusteinen toiminta ja sen mittaaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Haettu 7.2.2025 osoitteesta https://verkkolehdet.jamk.fi/jhss/wp-content/blogs.dir/21/files/2020/10/2020-e2.pdf?utm_source

ChatGPT.(2025). Keskustelu tekoälyavustajan kanssa. OpenAI.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2016). Tutki ja kirjoita. Tammi. 22. painos.

Höglund, L., Mårtensson, M., & Thomson, K. (2021). Strategic management, management control practices and public value creation: the strategic triangle in the Swedish public sector, Accounting, Auditing & Accountability Journal, 34(7), 1608–1634. AAAJ-11-2019-4284_proof 1608.1634 (emerald.com)

Jalonen, H. (2024). Julkisen hallinnon strategiasta arvokkaiksi koettuihin palveluihin. Haettu 7.2.2025 osoitteesta <https://tietokayttoon.fi/-/julkisen-hallinnon-strategiasta-arvokkaiksi-koettuihin-palveluihin>

Kaistamaa, M. (2024). Vaikuttavuusperusteinen johtaminen hyvinvointialueorganisaatioiden strategisena johtamisinstrumenttina.

Sutinen, M. & Haapakorva, A. (2024). Pelastetaan strategia: Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Kustantaja Alma Insights. 5. painos.

Uusikylä, P., Virtanen, P., Jalonen, H., Ketamo, H., & Lintinen, U. (2024). Maailman paras julkinen hallinto?: Julkisen hallinnon strategian merkitys suomalaiselle hallinnon kehittämiselle

LIITTEET

Haastattelukysymykset

Liite 1

Strukturoidut kysymykset	Vastausasteikko / vastausvaihtoehdot
Hyvinvointialueen strategian arvot ovat: palvelemme yhdenvertaisesti, kohtaamme inhimillisesti, toimimme ammatillisesti ja uudistamme vastuullisesti. Miten arvot ovat mielestänne toteutuneet?	Erittäin hyvin Melko hyvin Jonkin verran Ei juuri lainkaan Mahdolliset perustelut yllä olevaan:
Miten hyvin strategia vastaa mielestänne Satakunnan hyvinvointialueen toimintaympäristön haasteisiin ja tarpeisiin?	Erittäin hyvin Melko hyvin Jonkin verran Huonosti
Mitkä strategian osa-alueet ovat mielestänne toteutuneet parhaiten? (Valitkaa enintään 3)	Palveluiden yhdenvertaisuus ja saatavuus Taloudellinen kestävyys Henkilöstön veto- ja pitovoima Asiakaslähtöisyys ja vaikuttavuus Ennaltaehkäisy ja omahoito Palvelujen monikanavaisuus ja lähipalvelut Palvelujen laatu ja asiakasturvallisuus Muu, mikä? Mahdolliset perustelut yllä olevaan:
Mitkä strategian osa-alueet kaipaavat eniten kehittämistä? (Valitkaa enintään 3)	Palveluiden yhdenvertaisuus ja saatavuus Taloudellinen kestävyys Henkilöstön veto- ja pitovoima Asiakaslähtöisyys ja vaikuttavuus Ennaltaehkäisy ja omahoito Palvelujen monikanavaisuus ja lähipalvelut Palvelujen laatu ja asiakasturvallisuus Muu, mikä? Mahdolliset perustelut yllä olevaan:
Kuinka hyvin strategian toimeenpano näkyy konkreettisina toimenpiteinä asiakkaiden palvelutarpeisiin vastaamisessa?	Erittäin hyvin Melko hyvin Jonkin verran Ei juuri lainkaan Mahdolliset perustelut yllä olevaan:
Mitkä ovat suurimmat haasteet strategian toteuttamiselle? (Valitkaa enintään 3)	Riittämättömät resurssit Henkilöstön kuormitus ja muutoksen vastustus Epäselvät tavoitteet tai toimintamallit Poliittinen ohjaus Johtaminen Teknologian ja digitalisaation haasteet Muu, mikä?

Strukturoidut kysymykset	Vastausasteikko / vastausvaihtoehdot
Kuinka hyvin strategia huomioi toimintaympäristön muutokset, kuten lainsäädännön, talouden ja väestörakenteen muutokset?	Erittäin hyvin Melko hyvin Jonkin verran Huonosti
Pitäisikö strategiaa päivittää nykyisen toimintaympäristön muutosten vuoksi?	Kyllä, merkittävästi Kyllä, joiltain osin Ei, strategia on edelleen ajantasainen
Strategiaan kirjatut tavoitteet ja niiden merkityksellisyys sekä määrä. Onko tavoitteita	sopivasti liikaa liian vähän?
Ovatko asetetut tavoitteet merkityksellisiä?	kyllä, täysin kyllä, osittain ei, osittain ei lainkaan

Avoimet kysymykset	
Onko strategia toteuttanut tehtävänsä / valtuuston tahtotilaa hyvinvointialueen perustehtävässä?	
Onko strategian avulla saatu aikaan muutoksia, joita strategian laadintavaiheessa tavoiteltiin?	
Muutosohjelma on ollut keskeinen strategiaa toimeenpaneva asiakirja. Pitäisikö jotain muuttaa strategian toimeenpanossa? Mitä ja miten?	
Kuinka hyvinvointialue on onnistunut yhteistyössä kuntien, järjestöjen ja yksityisen sektorin kanssa?	
Strategian neljä elementtiä ovat visio, tavoitteet, toimenpiteet, arviointi. Miten strategian toteutumista tulisi mielestäsi arvioida?	