

**Pirkanmaan hyvinvointialueen strategian toimeenpano-ohjelman
väliarviointi**

Markku Pekurinen & Pekka Kuosmanen

12.11.2024



SISÄLLYSLUETTELO	Sivu
1 ARVIOINNIN TAVOITTEET JA TOTEUTUS	3
2 TOIMEENPANO-OHJELMAN TAVOITTEIDEN TÄRKEYS JA TOTEUTUMINEN	4
2.1 Yhteenveto	4
2.2 Tärkeintä ihminen (Kärki 1)	5
2.3 Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut (Kärki 2)	7
2.4 Hyvinvoivat työntekijät (Kärki 3)	9
2.5 Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue (Kärki 4)	11
3 PIRHAN TOIMEENPANO-OHJELMA – VM:N JA STM:N NÄKÖKULMASTA	12
4 TALOUDEN SOPEUTUS VALTION RAHOITUKSEEN	13
5 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ	13
5.1 Toimeenpano-ohjelman keskeiset lähtöoletukset	13
5.2 Toimeenpano-ohjelman toteutustapa	14
5.3 Toimeenpano-ohjelman tavoitteiden toteutuminen	15
5.4 Toimeenpano-ohjelman kehittämistarpeita	16
5.5 Seuraavan strategian ja toimeenpano-ohjelman valmistelu	16
LIITTEET	

1 ARVIOINNIN TAVOITTEET JA TOTEUTUS

Tavoitteet

Toimeenpano-ohjelman väliarvioinnin tavoite on tuottaa perusteltu näkemys ohjelman tavoitteiden toteutumisesta (mitä on tehty, missä onnistuttu, mikä on vielä kesken) sekä mitä tavoitteita on vielä tarpeen vahvemmin painottaa.

Arviointi kohdistuu ohjelman tavoitteiden (kärkien) sekä niiden alatavoitteiden toteutumisen arviointiin.

Toteutus

Arviointiaineisto: haastattelut (23), ohjelman ja talousarvion laaja seuranta-aineisto, THL:n ja valtioneuvoston tuottamat kansalliset tilannekuvaraportit ja vertailutiedot.

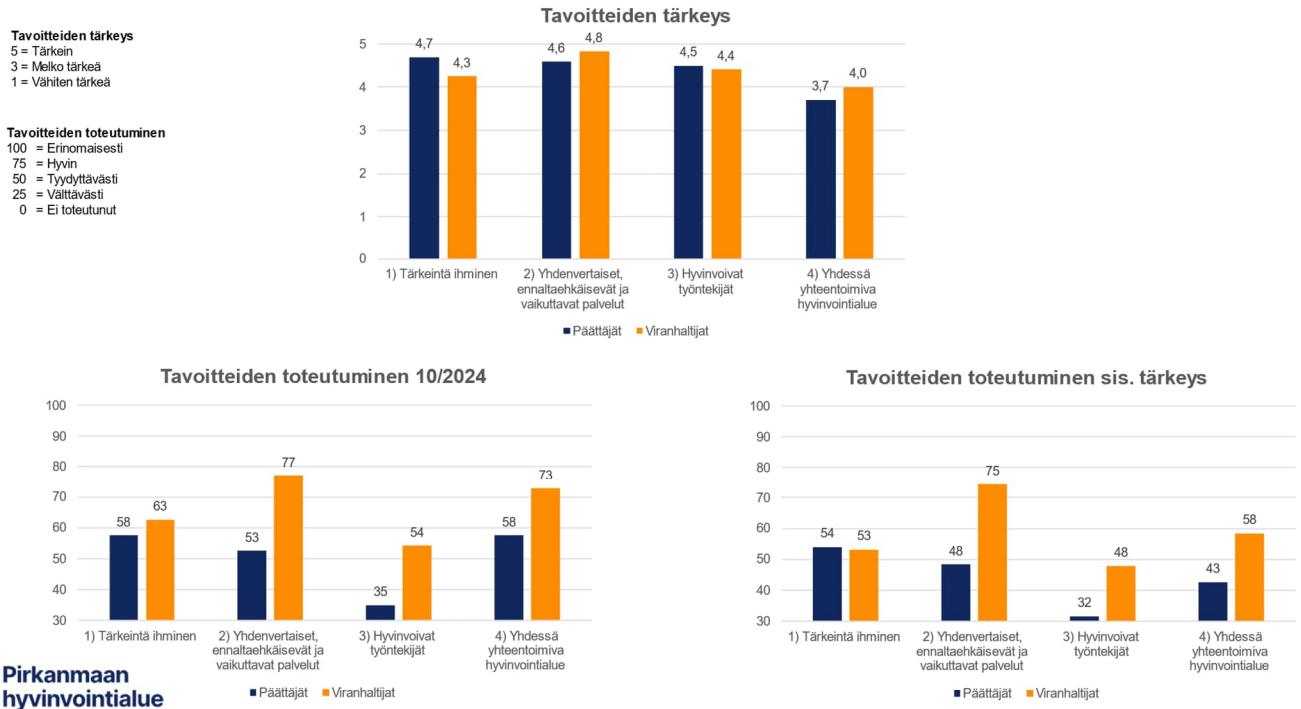
Yhteensä haastateltiin 28 poliittista päättäjää, viranhaltijajohtoa, henkilöstöedustaja, kehittämiskärkien vastuuhenkilöitä sekä vm:n ja stm:n hyvinvointialueiden ohjauksesta vastaavia viranhaltijoita.

Päättäjien ja viranhaltijoiden näkemyksiä ohjelman tavoitteiden tärkeydestä ja niiden toteutumisesta kartoitettiin erillisellä arviointimittaristolla.

Väliarvioinnissa on huomioitu toimeenpanon aikajänne – kolmivuotista ohjelmaa on toteutettu vasta runsaat puolitoista vuotta.

2 TOIMEENPANO-OHJELMAN TAVOITTEIDEN TÄRKEYS JA TOTEUTUMINEN

2.1 Yhteenveto



Kuvio 1. Toimeenpano-ohjelman tavoitteiden tärkeys ja toteutuminen

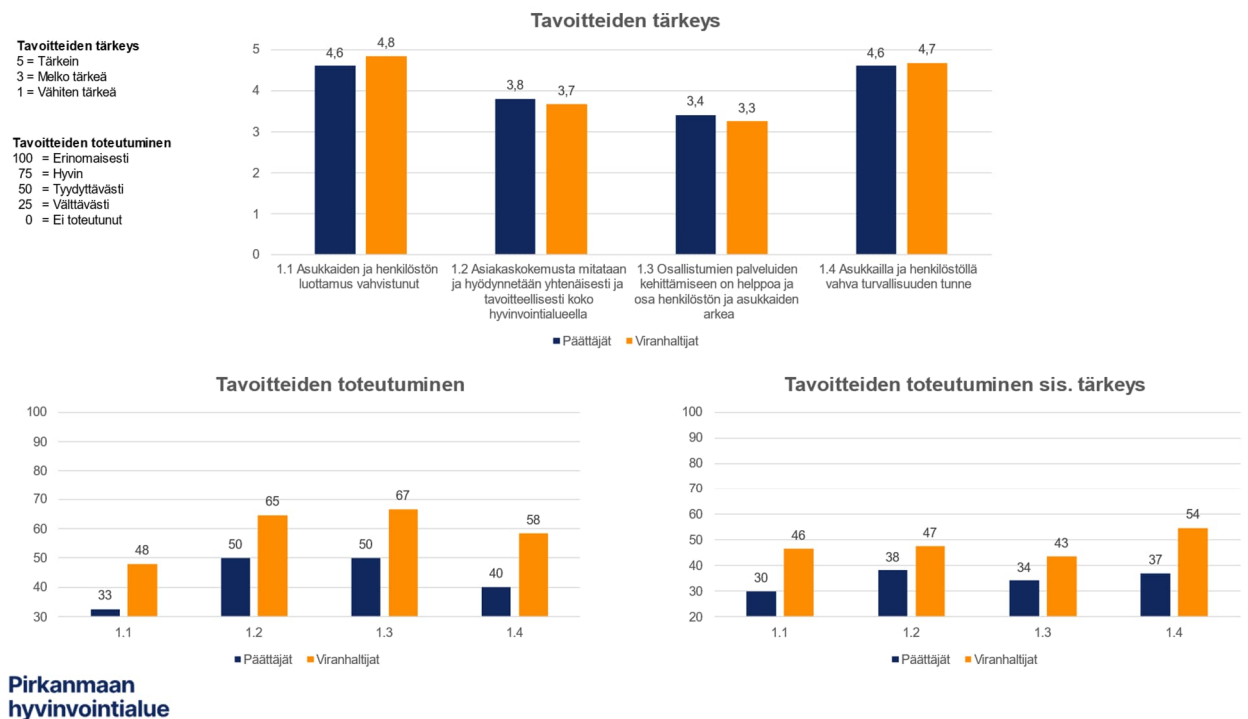
Tavoitteiden tärkeys – päättäjät & viranhaltijat

- Päättäjät ja viranhaltijat painottavat hieman eri tavoin toimeenpano-ohjelman tavoitteita. Näkemykset tavoitteiden tärkeydestä ovat kuitenkin hyvin lähellä toisiaan.
- Päättäjät pitävät tärkeimpänä kärkeä 1 (Tärkeintä ihminen) ja viranhaltijat kärkeä 2 (Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut). Näkemykset ovat kuitenkin hyvin lähellä toisiaan.
- Toiseksi tärkeimmäksi päättäjät arvioivat kärjen 2 ja viranhaltijat kärjen 3 (Hyvinvoivat työntekijät).
- Vähiten tärkeänä tavoitteena sekä päättäjät että viranhaltijat pitävät kärkeä 4 (Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue).

Tavoitteiden toteutuminen – päättäjät & viranhaltijat

- Viranhaltijat arvioivat kaikkien kärkien toteutuneen selvästi paremmin kuin päättäjät.
- Päättäjien mukaan parhaiten (ja yhtä hyvin) ovat toteutunut kärjet 4 ja 1 (Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue ja Tärkeintä ihminen).
- Viranhaltijoiden näkemyksen mukaan parhaiten tavoitteita kohden ovat edenneet kärjet 2 ja 4 (Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut ja Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue).
- Sekä päättäjien että viranhaltijoiden mukaan selvästi eniten tavoitteista on jäänyt jälkeen kärki 3 (Hyvinvoivat työntekijät).
- Asukkaiden ja henkilöstön luottamuksen vahvistamisessa riittää runsaasti työsarkaa.

2.2 Tärkeintä ihminen (Kärki 1)



Kuvio 2. Tärkeintä ihminen (Kärki 1) – Tavoitteiden tärkeys ja toteutuminen

Tavoitteiden tärkeys – päättäjät & viranhaltijat

- Päättäjien ja viranhaltijoiden näkemykset kärjen 1 tavoitteiden tärkeydestä yhtenevät. Tärkeimmät kaksi tavoitetta ovat asukkaiden ja henkilöstön luottamuksen vahvistaminen hyvinvointialueen toimintaan ja asukkaiden ja henkilöstön turvallisuus. Asiakaskokemuksen mittaaminen ja hyödyntäminen sekä henkilöstön ja asukkaiden osallistuminen palvelujen kehittämiseen tulevat tavoitteistossa näiden jälkeen.

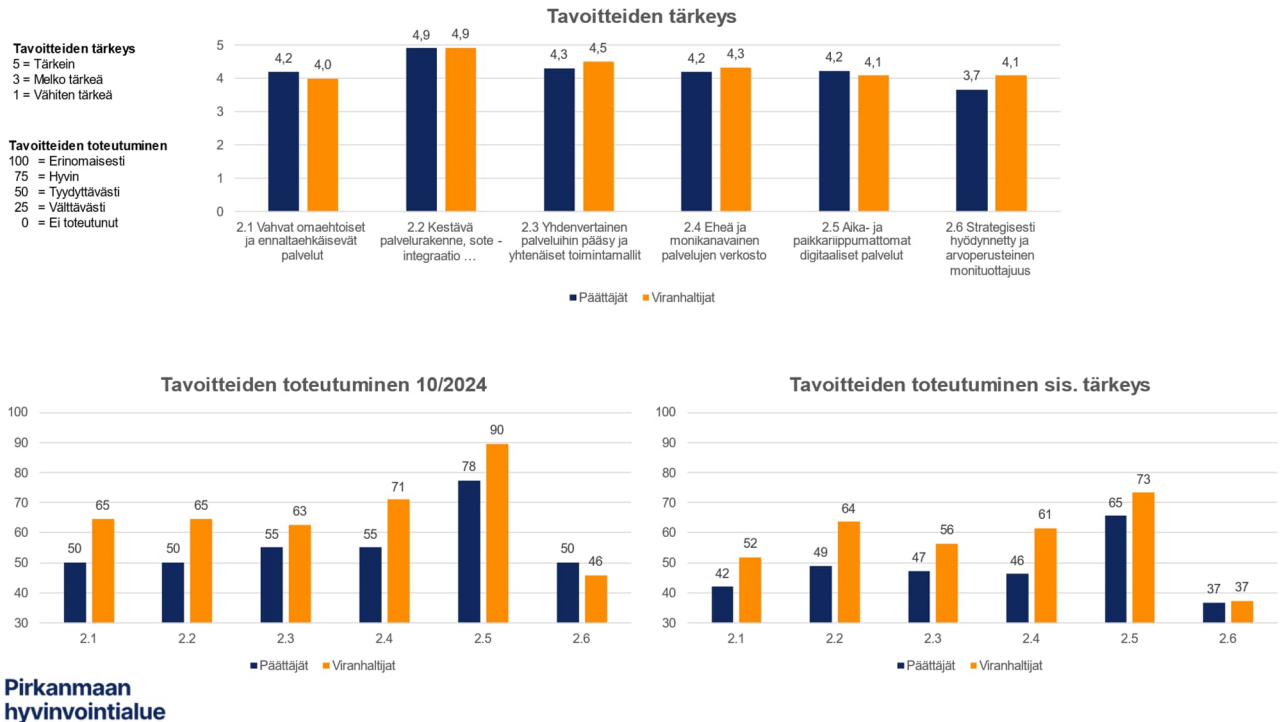
Tavoitteiden toteutuminen – päättäjät & viranhaltijat

- Palvelujen käyttäjien kokemusten hyödyntämistä kuvaavat tavoitteet palvelujen kehittämisessä ovat toteutuneet kärjen tavoitteista parhaiten sekä päättäjien että viranhaltijoiden mukaan.
- Asukkaiden ja henkilöstön luottamuksen vahvistamisessa hyvinvointialueen toimintaan on kärjen 1 tavoitteissa eniten tehtävää sekä päättäjien että viranhaltijoiden mielestä.

Arvioijien näkemys

- Kärjen tavoitteet koskevat pääosin hyvinvointialueen ”pystyttämistä” ja etabloitumista. Kärjen tavoitteet ovat toteutuneet melko hyvin ja osa tavoitteista on jo toteutunut.
- Siirtymä kuntaperusteisesta järjestelmästä nykyiseen on toteutunut väestön kannalta turvallisesti.
- Asiakaskokemusta mitataan ja seurataan monipuolisesti. Miten aktiivisesti tuloksia hyödynnetään palvelujen suunnittelussa ja kehittämisessä on epäselvää.
- Asukkaiden ja henkilöstön luottamuksen vahvistamisessa riittää runsaasti työsarkaa.

2.3 Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut (Kärki 2)



Kuvio 3. Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut (Kärki 2) – Tavoitteiden tärkeys ja toteutuminen

Tavoitteiden tärkeys – päättäjät & viranhaltijat

- Päättäjien ja viranhaltijoiden painottavat kärjen 2 tavoitteita samalla tavalla, lukuunottamatta monituottajuutta.
- Tärkein tavoite on kestävä palvelurakenne vahvalla sote-integratiolla sekä hoito- ja palveluketjujen uudistamisella. Toiseksi tärkein tavoite on yhdenvertaisen palveluihin pääsyn varmistaminen.
- Monikanavaisen palveluverkon luominen sekä digitaaliset ja ennaltaehkäisevät palvelut tulevat tärkeydessä seuraavina. Strategisesti hyödynnetty monituottajuus painottuu hieman muita tavoitteita vähemmän.

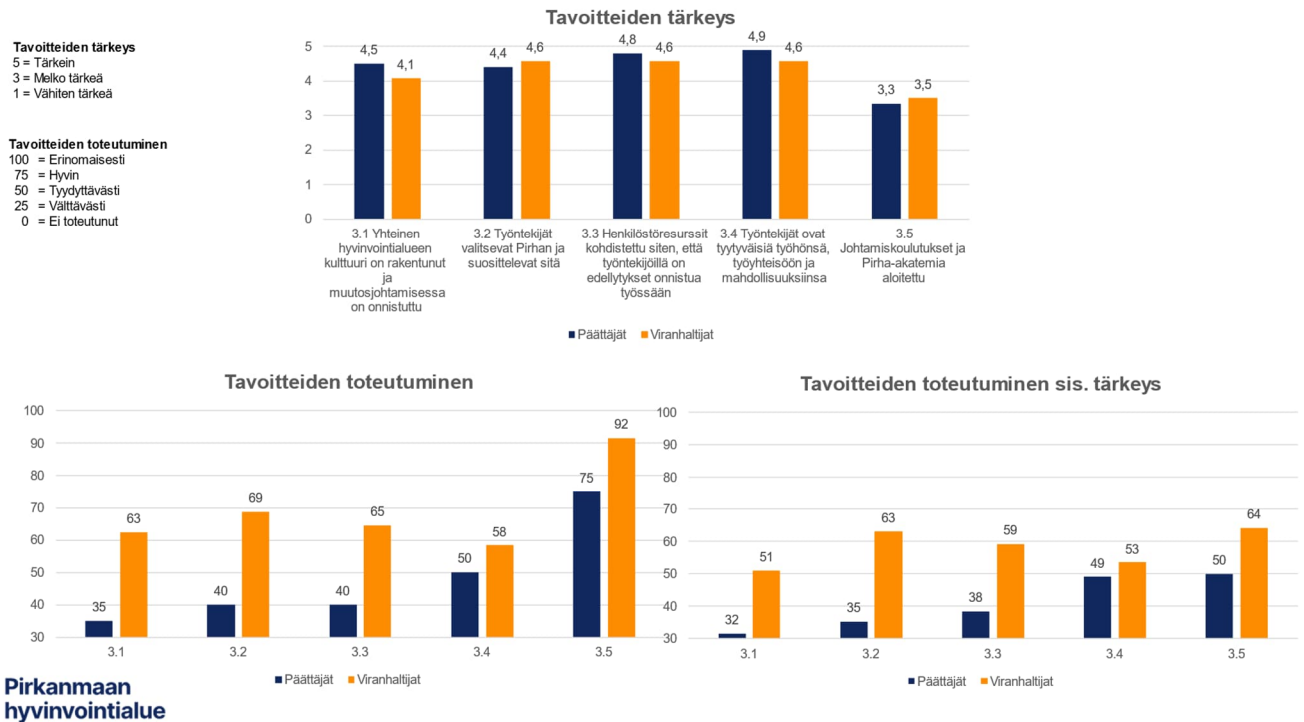
Tavoitteiden toteutuminen – päättäjät & viranhaltijat

- Digitaalisten palvelujen käyttöönotto on toteutunut kärjen tavoitteista selvästi parhaiten sekä päättäjien että viranhaltijoiden mukaan.
- Toiseksi parhaiten on toteutunut monikanavainen palveluverkosto.
- Kestävä palvelurakenne on vielä rakentumisen vaiheessa.
- Monituottajuus on toteutunut tavoitteista heikoimmin. Yksityiskohtana mainittakoon, että monituottajuus on ainoa toimeenpano-ohjelman tavoite, jonka päättäjät arvioivat toteutuneen viranhaltijoita paremmin. Monituotajuudessa on myös kehitettävää sekä päättäjien että viranhaltijoiden mielestä.

Arvioijien näkemys

- Kärki on kaikista kärjistä sisällöllisesti laajin, monipuolisin ja haasteellisin. Kärki on väestölle hyvinvointialueen ”kova ydin”.
- Kärki on hyvinvointialueen perustoimintaa ja edellyttää toiminnan jatkuvaa uudistumista ja ”uusia avauksia”.
- Talouden sopeuttaminen ja palvelurakenteen uudistaminen on onnistuttu käynnistämään ripeästi.
- Palvelurakenteen uudistaminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja investointeja sekä kärsivällisyyttä ja malttia tulosten aikaansaamiseksi.
- Digitaalisten palvelun käyttöönotto on onnistunut ja vaikuttanut myönteisesti palvelujen saantiin.
- Ikääntyneiden laitospalvelujen purku etenee hitaasti. Ikääntyneiden palvelujen kokonaispeittävyys on hyvinvointialueiden alhaisimpia. Ympäri vuorokautisen palveluasumisen peittävyys on maan korkeimpia.
- Monituottajuus ja ennaltaehkäisevät palvelut ovat painottuneet toistaiseksi tavoiteltua vähemmän toimeenpanossa.

2.4 Hyvinvoivat työntekijät (Kärki 3)



Kuvio 4. Hyvinvoivat työntekijät (Kärki 3) – Tavoitteiden tärkeys ja toteutuminen

Tavoitteiden tärkeys – päättäjät & viranhaltijat

- Päättäjien ja viranhaltijoiden näkemykset kärjen kolme alatavoitteen tärkeydestä ovat hyvin lähellä toisiaan. Pirhan houkuttavuutta työntekijöiden tyytyväisyyttä sekä henkilöstön ja Pirhan kannalta mielekästä työnjakoa ja toimintatapoja koskevat alatavoitteet ovat keskeisiä ja yhtä tärkeitä. Ehkä vähän yllättäen johtamiskoulutukset ja Pirha-akatemia jäivät tärkeydessä viimeiseksi.
- Kärjen 3 tärkeys sekä siihen panostaminen korostuivat päättäjien ja viranhaltijoiden haastatteluissa.

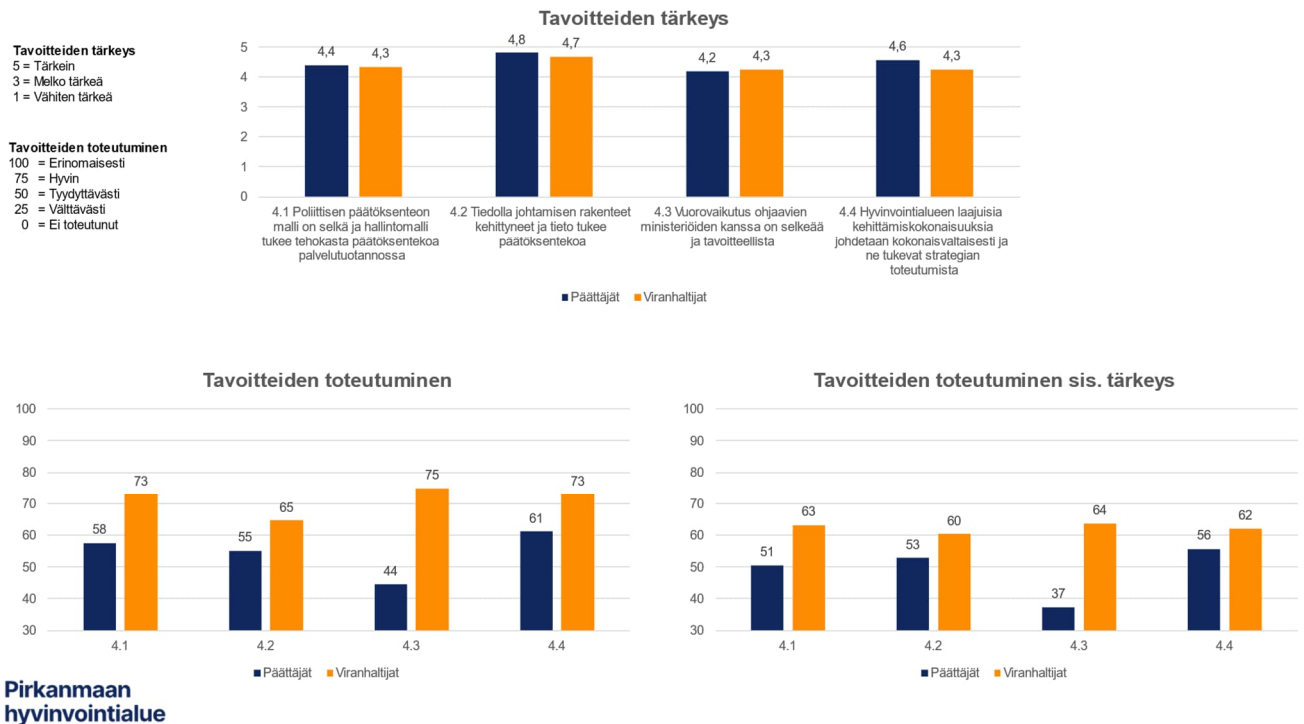
Tavoitteiden toteutuminen – päättäjät & viranhaltijat

- Päättäjät ja viranhaltijat arvioivat yhdenmukaisesti kärjen 3 toteutumisen selvästi heikoimmaksi, päättäjien arviointi on lähempänä välttävää ja viranhaltijoiden arviointi tyydyttävää.
- Sekä päättäjät että viranhaltijat näkevät, että muiden tämän kärjen tavoitteiden (pl. 3.5) toteuttamiseksi tarvitaan edelleen harkittuja ja pitkäjänteisiä toimenpiteitä.
- Päättäjille eniten palautetta on tullut juuri kolmoskärjestä. Kärkeen liittyy myös informaatio-ongelmia sekä monet yhteistoimintaneuvottelut ja organisaatorakenteiden muutokset.

Arvioijien näkemys

- Kärjessä on toteutettu runsaasti monipuolisia tavoitteiden suuntaisia toimenpiteitä.
- Henkilöstön saatavuus, Pirhan pitovoima, työtyytyväisyys ja kustannustehokkaat toimintakäytännöt ovat kuitenkin kriittisiä menestystekijöitä hyvinvointialueelle. Kärki vaatii edelleen vahvaa panostusta sekä tällä että tulevalla strategiakaudella.
- Osavuosikatsauksessa käytettyjen mittareiden mukaan yhteinen hyvinvointialueen kulttuuri on jo rakentunut, mutta lienee oikeampaa todeta, että kulttuurin rakentuminen on saatu hyvälle alulle, kun tiedetään myös monien Pirkanmaan kuntien, erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja sosiaalitoimen hyvinkin erilaiset ja syvälle juurtuneet toimintakulttuurit ja -käytännöt.
- Sekä Pirha-akatemia, että Ihan Pirhana –opas ovat erinomaisia innovaatioita.
- Arvioijat yhtyvät useimpien haastateltujen esittämiin näkemyksiin, että huolimatta lukuisista yhteistoimintaneuvotteluista henkilöstön kokonaisvaltainen tilanne on parantunut hyvinvointialueen lähtötilanteeseen verrattuna.

2.5 Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue (Kärki 4)



Kuvio 5. Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue (Kärki 4) – Tavoitteiden tärkeys ja toteutuminen

Tavoitteiden tärkeys – päättäjät & viranhaltijat

- Päättäjien ja viranhaltijoiden näkemykset kärjen neljä alatavoitteiden tärkeydestä ovat yhtenevät ja kaikki koetaan lähes yhtä tärkeiksi, tiedolla johtaminen tärkeimmäksi hyvin pienellä marginaalilla.

Tavoitteiden toteutuminen – päättäjät & viranhaltijat

- Päättäjien ja viranhaltijoiden arviot tavoitteiden toteutumisesta eroavat merkittävästi. Päättäjät arvioivat tavoitteiden toteutuvan tyydyttävästi, viranhaltijoiden mukaan tavoitteet ovat toteutumassa hyvin.
- Vuorovaikutus ministeriöiden kanssa toteutuu viranhaltijoiden mielestä hyvin. Päättäjät korostavat epäselvyyttä ministeriöiden työnjaossa ja arvioivat hyvinvointialueiden ja ministeriöiden välisen yhteistyön sujuvan korkeintaan tyydyttävästi.

Arvioijien näkemys

- Kärjen tavoitteet koskevat paljolti uuden hyvinvointialueen rakentamista, demokratiaa, yhteistyörakenteita, kehittämistä sekä tietojohdantamista.
- Yhteistyörakenteiden ja –kumppanuuksien ylläpitäminen ja kehittäminen siirtynee osaksi normaalia operatiivista toimintaa.

Tietojohdantaminen (tiedon hallinta ja tiedolla johtaminen) on merkittävä kehittämishaaste. Päättäjien toiveet vaihtelevat myös merkittävästi seurantatiedon määrän ja sen yksityiskohtaisuuden ja pääasioita tiivistävien yhteenvetojen suhteen.

3 PIRKAN TOIMEENPANO-OHJELMA – VM:N JA STM:N NÄKÖKULMASTA

Pirkanmaa on toiminut tiennäyttäjänä sote-uudistuksen valmistelussa, käynnistämisessä ja hyvinvointialueiden muutoksen toteuttamisessa.

Omaksuttua toimintatapa pidetään toimivana:

- On otettu huomioon lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet ja ne on pyritty yhteensovittamaan.
- Tavoitteet kunnianhimoisia, kattaa useita näkökulmia, on konkreettinen.
- Aluehallitukselle on annettu keskeinen rooli tavoitteiden määrittelyssä.
- Toimii mallina toimeenpano-ohjelmasta sekä sisällöllisesti että päätöksenteon näkökulmasta.

Erittäin tärkeänä onnistumiselle pidetään vahvaa poliittista tukea ohjelman toimeenpanolle sekä muutosjohtamisen kykyä.

4 TALOUDEN SOPEUTUS VALTION RAHOITUKSEEN

- Uudistuksen käynnistämisvaiheen taloustilanne on osoittautunut ennakoitua vaikeammaksi.
- Talouden tasapainottamisessa on onnistuttu poikkeuksellisen hyvin.
- Talouden hallinnan kannalta tärkeää on ollut sopeutustoimien käynnistyminen nopeasti.
- Toimeenpano-ohjelma on tukenut ripeästi käynnistettyjen sopeutustoimien toteutusta. Toisaalta talouden sopeutustarve on jouduttanut ns. kevyempien palvelujen kuten digitaalisten palvelujen käyttöönottoa.

Toimeenpano-ohjelmalla tavoitelluista kustannussäästöistä noin puolet arvioidaan toteutuvan.

5 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

5.1 Toimeenpano-ohjelman keskeiset lähtöoletukset

Toimeenpano-ohjelman valmistelu ja toteutus rakentui kuuden keskeisen oletuksen varaan. Lähtöoletuksista kolme on toteutunut pääosin odotusten mukaisesti:

- Uuden, pääministeri Orpon hallituksen toiminta.
- Järjestämisvastuun siirto kunnilta hyvinvointialueille.
- Yhteistyö kuntien kanssa sujuu.

Kansallista toimintaympäristöä, tuottavuuskehitystä ja henkilöstön kuormitusta ja saatavuutta koskevat kolme oletusta eivät ole toteutuneet ennakoidulla tavalla:

- Henkilöstön kuormitus ja saatavuus kehittivät odotettua myönteisemmin.
- Hintojen nousu (ml. ostopalvelut/hankinnat), koronasta johtuva hoitovelka ym. ennakoimattomat tekijät ovat vaikuttaneet merkittävästi hyvinvointialueen rahoituksen kestävyys- ja alijäämän syntymiseen.
- Tuottavuusparannus jäi toteutumatta mm. palkkaharmonisaation ja ostopalvelujen hinnankorotusten vuoksi.

Erityisesti taloutta koskevien oletusten mureneminen on vaikeuttanut hyvinvointialueen talouden suunnittelua ja vakauttamista.

5.2 Toimeenpano-ohjelman toteutustapa

Ohjelman valmistelu

- Toimeenpano-ohjelman valmistelussa noudatettu kokonaisvaltainen lähestymistapa (ongelma-analyysistä tavoitteiden kautta toimenpiteisiin) osoittautui toimivaksi tavaksi rakentaa hyvinvointialueen strategian toimeenpanoa tukeva muutosohjelma.
- Toimeenpano-ohjelma valmisteltiin pääosin viranhaltijatyönä, kuten kuuluukin. Päätäjien ja henkilöstön osallistaminen valmisteluun jäi vajavaiseksi erittäin kireän valmisteluaikataulun vuoksi.
- Hyvinvointialueen seuraavan strategian toimeenpanon kannalta keskeisten tahojen osallistaminen mahdollisen toimeenpano-ohjelman valmisteluun tulee varmistaa.

Ohjelman toimeenpano

- Toimeenpano-ohjelma on tukenut merkittävällä tavalla hyvinvointialueen toiminnan käynnistymistä.
- Ohjelman toimeenpano käynnistyi ripeästi, mikä on auttanut talouden vaatimien sopeutustoimien toteuttamista.
- Ohjelman toteutus on ajallisesti hieman yli puolivälissä. Tavoitteista noin kolmannes on jo toteutunut, runsaat puolet etenee sangen hyvin tavoitteen suuntaisesti ja noin joka kymmenes tavoite on edennyt toistaiseksi vaatimattomasti.

Ohjelman valmistelu ja toimeenpano valtakunnallisesti

- Toimeenpano-ohjelman valmistelussa ja toteutuksessa omaksuttu toimintatapa on osoittautunut toimivaksi:
- Ohjelmassa on otettu huomioon sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteet ja ne on pyritty yhteensovittamaan.
- Ohjelma on kunnianhimoinen, kokonaisvaltainen ja pääosin konkreettinen.
- Aluehallitukselle on annettu keskeinen rooli ohjelman tavoitteiden määrittelyssä ja seurannassa.
- Ohjelma toimii mallina hyvinvointialueen muutosohjelmasta sekä sisällöllisesti että päätöksenteon näkökulmasta.

Ohjelman toimeenpanon onnistumiselle erittäin tärkeää on ollut vahva poliittinen tuki ohjelman toimeenpanolle sekä hyvinvointialueen johdon muutosjohtamisen kyky.

5.3 Toimeenpano-ohjelman tavoitteiden toteutuminen

Toimeenpano-ohjelma on kattava. Ohjelman tavoitteisto kattaa asukkaat, palvelut (asiakkaat), henkilöstön sekä demokratiaulottuvuuden että yhteistyösuhteet. Mitään olennaista näkökulmaa ei koeta puuttuvan:

- Kärki 1 – Tärkeintä ihminen: Kohdistuu pitkälti hyvinvointialueen pystyttämiseen.
- Kärki 2 – Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut: Hyvinvointialueen perustehtävä, ei toiminnan luonteesta johtuen tule koskaan valmiiksi, vaan vaatii jatkuvaa uudistumista.
- Kärki 3 – Hyvinvoivat työntekijät: Henkilöstökysymykset vaativat jatkuvasti vahvaa panostamista.
- Kärki 4 – Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue: Kohdistuu pääosin hyvinvointialueen käynnistämiseen ja toteutuu strategiakaudella.

Päätäjien mukaan parhaiten ovat toteutunut kärjet 4 ja 1 ja viranhaltijoiden mukaan kärjet 2 ja 4. Eniten tavoitteista on toistaiseksi jäänyt jälkeen tuloksissa kärki 3 (Hyvinvoivat työntekijät)

sekä päättäjien että viranhaltijoiden mukaan. Henkilöstökysymykset vaativat selvästi enemmän tekemistä seuraavan strategian ja toimeenpano-ohjelman valmistelussa.

5.4 Toimeenpano-ohjelman kehittämistarpeita

Tehdyn toimeenpano-ohjelman väliarvioinnin tuloksena nousee esille seuraavia kohteita, jotka edellyttävät sekä jo päätettyjen toimenpiteiden jatkamista että lisätoimenpiteitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi vuoden 2025 loppuun mennessä. Vaadittavia toimenpiteitä ei tässä tarkemmin yksilöidä eikä priorisoida:

- Ikääntyneiden palvelut
- Lasten, nuorten ja perheiden palvelut
- Päivystyspalvelut
- Monituottajuus
- Henkilöstö
- Tietojohtaminen
- Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen yhteistyössä kuntien kanssa
- Viestintä (erityisesti ulkoinen)

5.5 Seuraavan strategian ja toimeenpano-ohjelman valmistelu

Seuraavan strategian valmistelua ei ole tarpeen käynnistää ”puhtaalta pöydältä” vaan voimassa olevan strategian päivittäminen on todennäköisesti riittävä hyvinvointialueen toiminnan vakiinnuttamisvaiheessa.

Kärkien tavoitteet ovat edelleen ajankohtaisia, tosin hyvinvointialueen perustamiseen kiinteästi liittyneiden kärkien 1 ja 4 asemaa ja painotusta on tarpeen arvioida seuraavan strategian valmistelussa.

Toimeenpano-ohjelman tavoitteita ja alatavoitteita on tarpeen priorisoida ja määrää vähentää.

On tarpeen harkita strategian, toimeenpano-ohjelman, talousarvion ja järjestämisen tavoitteiden valmistelun synkronointia ja mahdollisesti yhtenäistämistä.

Vähintäänkin tulisi harkita toimeenpano-ohjelman ja talousarvion tavoitteiden yhteensovittamista nykyistä paremmin. Seurannan kannalta tämä merkitsisi toimeenpano-ohjelman keskeisten tavoitteiden toteutumisen seurannan liittämistä entistä tiiviimmin talousarvion seurannan yhteyteen.

Eri tahojen laajempi osallistaminen ja valtuustoryhmien kommentointikierron strategian ja toimeenpano-ohjelman valmistelussa todennäköisesti edistäisivät strategian toteuttamista.

Uusia tai vahvistuvia teemoja ovat esimerkiksi

- strateginen monituottajuus,
- turvallisuus sekä
- hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen ja sen edellyttämä yhteistyö järjestöjen ja kuntien kanssa.

Kenties myös kiinteistöratkaisut ja tiedolla johtaminen vaativat näkyvämmän aseman tulevassa strategiassa.

Valittavien toimenpiteiden todennäköistä vaikuttavuutta tulee ennakoarvioida valintoja tehtäessä.

Strategian toimeenpano-ohjelman seurannassa tulee huolellisesti arvioida, miten yksityiskohtaista tietoa eri tason päätöksenteossa tarvitaan. Luonnollisesti kaiken yksityiskohtaisen seurantatiedon tulee olla tarvittaessa helposti päättäjien saatavilla.

LIITTEET

Liite 1 – Power Point -esitykset, laaja ja tiivistelmä

Liite 2 – Haastattelujen kysymysrunko

Liite 3 – Toteutuneet haastattelut

Liite 4 - Kärkien tärkeyden ja toimeenpanon arviointi

Liite 5 – Kärkien alatavoitteiden toteutuminen

Liite 2 - kysymysrunko

Pirkanmaan hyvinvointialueen strategian toimeenpano-ohjelman väliarviointi / lokakuu 2024

STRATEGISTEN KÄRKIEN TÄRKEYS JA TOIMEENPANON TOTEUTUMINEN 10/2024 MENNESSÄ

Pyydämme antamaan näkemyksenne strategisten kärkien tärkeydestä ja toimeenpano-ohjelman tavoitteiden tämähetkisestä toteutumisesta Pirkanmaan hyvinvointialueen toiminnan näkökulmasta.

Arviointi on luottamuksellinen. Tiedot tulevat vain arvioitsijoiden (Markku Pekurinen ja Pekka Kuosmanen) käyttöön. Tulokset raportoidaan yhteenvetoina, vastaajia yksilöimättä.

Arvioija/ryhmä: _____

Rooli strategian ja toimeenpano-ohjelman valmistelussa ja toteutuksessa:

KYSYMYKSET

PROSESSI – MITEN TOIMEENPANO-OHJELMA TEHTIIN?

- Miten osallisuus toteutui?
- Toimiko valittu lähestymistapa ohjelman valmistelussa?

OHJELMAN TOIMEENPANO

- Miten toimeenpano-ohjelmaa on toteutettu – vaikeudet – onnistumiset – virheet – epäonnistumiset?
- Onko toimeenpano-ohjelma ollut hyödyllinen hyvinvointialueen käynnistämisessä?
- Pitäisikö jotain muuttaa ohjelman toimeenpanossa? Miten?

SEURANTA

- Onko seuranta ollut riittävää / liian tiukkaa / löysää?
- Onko seurantadata ollut järkevää / ymmärrettävää?
- Mitä toivoisit muutettavan / kehitettävän?

TAVOITTEIDEN MERKITYKSELLISYYS (RELEVANSSI)

- Oliko tavoitteita riittävästi / liikaa?
- Olivatko tavoitteet relevantteja silloisessa tilanteessa? Entä nykyisessä tilanteessa?

SEURAAVA STRATEGIA

- Mitä toivoisit seuraavan strategian valmistelulta?
- Ehdotuksia strategian sisältöön?

MUITA KOMMENTTEJA

- Onko jokin asia toteutunut erityisen hyvin / huonosti?
- Mitä myönteisiä / negatiivisia muutoksia olet havainnut strategian toimeenpano-ohjelman toteuttamiseen liittyen viimeisen 1½ vuoden aikana?

Liite 3 - haastattelut

Pvm	Klo	Haastateltava(t)	Tehtävä
30.9.	13.30-15	Hiltunen Kari-Matti Jäntti Aleksi	Aluehallituksen pj (KOK) Aluevaltuuston 1. varapj (KOK)
30.9.	15.30-16.30	Sand Juhani	Konsernipalvelujohtaja
1.10.	9-10	Hannola Mikko	Talouspalvelujohtaja
1.10.	10-11	Paavola Petteri	Palvelutuotantojohtaja
2.10.	9-11	Sote palvelulinjajohtajat Pelttari Titta Tryyki Päivi Kinnunen Juha Mäkinen Sari	Palvelulinjajohtajat; Lapset, nuoret ja perheet, Ikäihmiset, Sairaalapalvelut Avopalvelut
2.10.	12-13	Erhola Marina	Hyvinvointialuejohtaja
2.10.	16.30-17.30	Loukaskorpi Johanna	Aluevaltuuston pj (SDP)
2.10.	17.30-18.30	Ranta Arto	Strategiajohtaja
2.10.	19-20	Pelkonen Erja	Aluevaltuuston 2. varapj (PS)
3.10.	9-10	Kuosmanen Taru	Sote johtaja
3.10.	10-11	Ylinen Vuokko	Hallintojohtaja
3.10.	12-13	Ruokonen Jenni	Yhteiskuntasuhdejohtaja
3.10.	13-14	Erola Pekka	Tukipalvelujohtaja
3.10.	14-15	Kontio Mika	Pelastusjohtaja
17.10.	9-10	Kannisto Noora	Henkilöstön edustaja
17.10.	11-12	Laine Hanna	Aluehallituksen 1. varapj (SDP)
17.10.	13-14	Kostiainen Leena Hanhela Milka	Ryhmän pj (KOK) Ryhmän pj (VAS)
17.10.	14-15	Lumme Kristiina	Strategiapäällikkö
18.10.	9-9.30	Hakari Kari	Osastopäällikkö, ohjausosasto, STM
18.10.	13.30-14.00	Ahonen Ville-Veikko	Osastopäällikkö, hyvinvointialueiden ohjau- sosasto, VM
18.10.	15 - 16	Schulze-Steinen Petra	Ryhmän pj (KESK)
18.10.	16.30-17.30	Siren Jouni	Aluehallituksen 2. varapj (VAS)
21.10.	13-14	Kumlander Joni	Ryhmän pj (SDP)

Liite 4 – Kärkien tärkeyden ja toimeenpanon arviointi

Pirkanmaan hyvinvointialueen strategian toimeenpano-ohjelman väliarviointi / lokakuu 2024

STRATEGISTEN KÄRKIEN TÄRKEYS JA TOIMEENPANON TOTEUTUMINEN 10/2024 MENNESSÄ

Pyydämme Sinua antamaan oman näkemyksesi toimeenpano-ohjelma strategisten kärkien merkityksestä ja tavoitteiden toteutumisesta Pirkanmaan hyvinvointialueen toiminnan näkökulmasta.

Rastita (x) alla oleviin taulukoihin parhaiten näkemystäsi vastaava vaihtoehto.

Arviointi on henkilökohtainen ja luottamuksellinen. Tiedot tulevat vain arvioitsijoiden (Markku Pekurinen ja Pekka Kuosmanen) käyttöön. Tulokset raportoidaan yhteenvetoina, vastaajia yksilöimättä.

Arvioija: _____

1) Toimeenpano-ohjelman strategisten kärkien tärkeys ja toteutuminen 10/2024 mennessä.

Toimeenpano-ohjelman strateginen kärki	Tavoitteen tärkeys					Tavoitteen toteutuminen				
	Tärkein tavoite		Melko tärkeä tavoite		Vähiten tärkeä tavoite	Toteutunut erinomaaisesti	Hyvin	Tyydyttävästi	Heikosti	Ei ole toteutunut
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1) Tärkeintä ihminen										
2) Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut										
3) Hyvinvoivat työntekijät										
4) Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue										

2) Strategisten kärkien tavoitteiden ja osatavoitteiden tärkeys ja toteutuminen 10/2024 mennessä.

Kärki 1: Tärkeintä ihminen	Tavoitteen tärkeys					Tavoitteen toteutuminen				
	Tärkein tavoite		Melko tärkeä tavoite		Vähiten tärkeä tavoite	Toteutunut erinomaisesti	Hyvin	Tyydyttävästi	Heikosti	Ei ole toteutunut
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.1 Asukkaiden ja henkilöstön luottamus vahvistunut										
1.2 Asiakaskokemusta mitataan ja hyödynnetään yhtenäisesti ja tavoitteellisesti koko hyvinvointialueella										
1.3 Osallistumien palveluiden kehittämiseen on helppoa ja osa henkilöstön ja asukkaiden arkea										
1.4 Asukkailla ja henkilöstöllä vahva turvallisuuden tunne										

... jatkuu seuraavalla sivulla

Liite 5 – Kärkien alatavoitteiden toteutuminen

Alatavoitteiden toteutuminen	Osavuositarkastus 6/2024			Osavuositarkastus 9/2024		
	toteutunut	tot. osittain / etenee	ei toteutunut	toteutunut	tot. osittain / etenee	ei toteutunut
Kärki 1: Tärkeintä ihminen						
1.1 Asukkaiden ja henkilöstön luottamus vahvistunut		1			1	
1.2 Asiakaskokemusta mitataan ja hyödynnetään yhtenäisesti ja tavoitteellisesti koko hyvinvointialueella	1			1		
1.3 Osallistumien palveluiden kehittämiseen on helppoa ja osa henkilöstön ja asukkaiden arkea		1			1	
1.4 Asukkailla ja henkilöstöllä vahva turvallisuuden tunne		1			1	
Kärki 2: Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut						
2.1 Vahvat omaehtoiset ja ennaltaehkäisevät palvelut		1			1	
2.2 Kestävä palvelurakenne vahvalla sosiaali- ja terveydenhuollon integraatiolla sekä hoito- ja palveluketjujen uudistamisella						
A) Ikääntyneet: uudistamme palvelurakenteen vastaamaan kestävästi kasvavaan palvelutarpeeseen		1				1
B) Lapset, nuoret ja perheet: kohdennamme resursseja varhaisen vaiheen toimintaan ja vahvistamme integraatiota			1			1
C) Mielenterveys- ja päihdepalvelut: uudistamme palvelurakenteen vastaamaan kestävästi kasvavaan palvelutarpeeseen						
- Aikuiset	1			1		
- Lapset, nuoret ja perheet		1			1	
D) Vammaispalvelut – kehitämme palvelurakennetta lävraihaisemman vaiheen suuntaan (HUOM! Tätä ei voida arvioida, vertailutieto puuttuu)						
E) Avo- ja sairaalapalvelut – uudistamme alueelliset hoito- ja palveluketjut		1			1	
F) Vahvistamme kotona hoitamista ja kotiin vietäviä palveluita	1			1		
G) Yhtenäistämme asiakasohjauksen monipalveluasiakkaiden määrän kasvun ja palvelukäytön hallitsemiseksi	1			1		
H) Ratkaisemme päiivystyksen ruuhkautumisen haasteet ja käynnistämme selvityksen			1			1
2.3. Yhdenvertainen tarpeeseen perustuva palveluihin pääsy ja yhtenäiset toimintamallit sote-keskuksissa						
- Avopalvelut	1			1		
- Lapset, nuoret ja perheet		1			1	
2.4. Eheä ja monikanavainen palveluiden verkosto		1			1	
2.5. Aika- ja paikkariippumattomat digitaaliset palvelut						
- Avopalvelut		1			1	
- Sairaalapalvelut		1			1	
2.6. Strategisesti hyödynnetty ja arvoperusteinen monituottajuus			1			1
Kärki 3: Hyvinvoivat työntekijät						
3.1 Yhteinen hyvinvointialueen kulttuuri on rakentunut ja muutosjohtamisessa on onnistuttu	1			1		
3.2 Työntekijät valitsevat Pirkanmaan hyvinvointialueen ja suosittelevat sitä		1		1		
3.3 Saatavilla olevaat henkilöstöresurssit ja -voimavarat on kohdistettu siten, että työntekijöillä on edellytykset onnistua työssään		1			1	
3.4 Työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä, työyhteisöön ja mahdollisuuksiinsa		1			1	
3.5 Johtamiskoulutukset ja Pirha-akatemia aloitettu		1		1		
Kärki 4: Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue						
4.1 Poliittisen päätöksenteon malli on selkeä ja hallintomalli tukee tehokasta päätöksentekoa palvelutuotannossa		1			1	
4.2 Tiedolla johtamisen rakenteet kehittyneet ja tieto tukee päätöksentekoa		1			1	
4.3 Vuorovaikutus ohjaavien ministeriöiden kanssa on selkeää ja tavoitteellista		1			1	
4.4 Hyvinvointialueen laajuisia kehittämiskokonaisuuksia johdetaan kokonaisvaltaisesti ja ne tukevat strategian toteutumista		1			1	
4.5. Pirkanmaan hyvinvointialue on johtava vaikuttavuustoimija ja toiminnan edelläkävijä yhdessä korkeakoulu yhteisön ja oppilaitosten kanssa	1			1		
4.6. Kuntayhteistyö on toimivaa ja luottamukseen perustuvaa, onnistumme yhdyspinnoilla		1			1	
4.7. Erilaiset omistajamallit ja strategiset yhteistyön kumppanuudet kartoitettu	1			1		
Tilanne osavuositarkastuksen mukaan	8	20	3	10	17	4
	26 %	65 %	10 %	32 %	55 %	13 %