

Pirkanmaan hyvinvointialueen strategian toimeenpano - ohjelman väliarviointi

Markku Pekurinen – Pekka Kuosmanen

12.11.2024



Toimeenpano-ohjelma

- Aluevaltuuston 5.12.2022 hyväksymä hyvinvointialuestrategia määrittää Pirkanmaan hyvinvointialueen pitkän aikavälin tavoitteet ja palvelustrategian ylätasoin linjaukset 2023-2025.
- Aluehallitus hyväksyi 14.2.2023 strategiaa konkretisoivan ja toteuttavan, hyvinvointialueen toiminnan käynnistämistä tukevan strategian toimeenpano-ohjelman vuosille 2023-2025.
- Toimeenpano-ohjelma rakentuu strategian neljän kärkiteeman mukaan. Kärkiteemat on konkretisoitu alatavoitteiksi, tavoitteille on määritelty mittarit ja tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti.
- Kehityskärjille ja niiden alatavoitteille on määritelty omistajat (vastuuhenkilöt).
- Muut hyvinvointialueen kehittämisohjelmat on pääosin linkitetty toimeenpano-ohjelman kanssa.
- Toimeenpano-ohjelman toteutumista on seurattu säännöllisesti ja systemaattisesti aluehallituksen, hyvinvointialueen johtoryhmän, toimeenpano-ohjelman johtoryhmän (toimeenpanoryhmän) sekä kunkin kärjen ohjaus- ja seurantaryhmien toimesta.

Toimeenpano-ohjelman alatavoitteet ja vastuuhenkilöt

1. Tärkeintä ihminen, Mika Kontio		2. Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut, Taru Kuosmanen		3. Hyvinvoivat työntekijät, Pekka Erola ja Mika Kontio		4. Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue, Juhani Sand ja Vuokko Ylinen	
Alatavoite	Vastuuhenkilö	Alatavoite	Vastuuhenkilö	Alatavoite	Vastuuhenkilö	Alatavoite	Vastuuhenkilö
1.1 Asukkaiden ja henkilöstön luottamus vahvistunut	Elina Kinnunen	2.1 Vahvat omaehtoiset ja ennaltaehkäisevät palvelut	Tuukka Salkoaho	3.1 Yhteinen hyvinvointialueen kulttuuri on rakentunut ja muutosjohtamisessa on onnistuttu	Suvi Forss	4.1 Poliittisen päätöksenteon malli on selkeä ja hallintomalli tukee tehokasta päätöksentekoa palvelutuotannossa	Miia Luukko
1.2 Asiakaskokemusta mitataan ja hyödynnetään yhtenäisesti ja tavoitteellisesti koko hyvinvointialueella	Marika Järvinen	2.2 Kestävä palvelurakenne vahvalla sosiaali- ja terveydenhuollon integraatiolla sekä hoito- ja palveluketjujen uudistamisella, Taru Kuosmanen		3.2 Työntekijät valitsevat Pirkanmaan hyvinvointialueen ja suosittelevat sitä	Teija Liimatainen, Paula Pasanen	4.2 Tiedolla johtamisen rakenteet kehittyneet ja tieto tukee päätöksentekoa	Emil Ackerman
1.3 Osallistuminen palveluiden kehittämiseen on helppoa ja osa henkilöstön ja asukkaiden arkea	Marika Järvinen	2.2 a Ikääntyneet: Päivi Tryyki 2.2 b Lapset, nuoret ja perheet: Titta Pelttari 2.2 c Mielenterveys- ja päihdepalvelut: Sari Mäkinen, Marja-Leena Lähdeaho, Aino Mattila ja Paula Pasanen-Aro 2.2.d Vammaiset: Tuulikki Parikka 2.2 e Hoitoketjut: Tuukka Salkoaho 2.2 f Vahvistamme kotona hoitamista ja kotiin vietäviä palveluita: Sanna Mäki, Mari Ollinpoika 2.2 g Asiakasohjaus: Eeva Halme 2.2 h Päivystyspalvelut: Juha Kinnunen		3.3 Saatavilla olevat henkilöstöresurssit ja -voimavarat on kohdistettu siten, että työntekijöillä on edellytykset onnistua työssään	Minna Kuusela, Kaija Leino, Sirpa Rainessalo	4.3 Vuorovaikutus ohjaavien ministeriöiden kanssa on selkeää ja tavoitteellista	Jenni Ruokonen
1.4 Asukkailla ja henkilöstöllä vahva turvallisuuden tunne	Pasi Vainio	2.3 Yhdenvertainen tarpeeseen perustuva palveluihin pääsy ja yhtenäiset toimintamallit sote-asemilla & perhekeskuksissa	Eeva Torppa-Saarinen, Titta Pelttari	3.4 Työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä, työyhteisöön ja mahdollisuuksiinsa	Teija Liimatainen	4.4 Hyvinvointialueen laajuisia kehittämiskokonaisuuksia johdetaan kokonais-valtaisesti ja ne tukevat strategian toteutumista	Kati Kristiansson
		2.4 Eheä ja monikanavainen palveluiden verkosto	Taru Kuosmanen, Juha Kinnunen	3.5 Johtamiskoulutukset ja Pirha-akatemia aloitettu	Kati Kivistö, Katja Luojus, Kati Kristiansson, Hanna Koivisto	4.5 Pirkanmaan hyvinvointialue on johtava vaikuttavuustoimija ja edelläkävijä yhdessä korkeakouluuyhteisön ja oppilaitosten kanssa	Katja Luojus
		2.5 Aika- ja paikkariippumattomat digitaaliset palvelut	Eeva Torppa-Saarinen, Sari Numminen			4.6 Kuntayhteistyö on toimivaa ja luottamukseen perustuvaa, onnistumme yhdyspinnoilla	Tuukka Salkoaho
		2.6 Strategisesti hyödynnetty ja arvoperusteinen monituottajuus	Anniina Tirronen, Päivi Tryyki			4.7 Erilaiset omistajamallit ja strategiset yhteistyön kumppanuudet kartoitettu	Timo Tiainen

Strategisten ohjelmien suhde toimeenpano-ohjelmaan

Ohjelmien päätöksenteko:

Aluehallitus: Hyväksytty ✓

Strateginen ohjelma

Valtionhallinnon investointihanke

Aluevaltuusto: Strateginen ohjelma

Viranhaltijajohto: Muut ohjelmat

Uudistusohjelma

1 Tärkeintä ihminen

1.1. Asukkaiden ja henkilöstön luottamus saavutettu ✓

Viestintäohjelma

1.2. Asiakaskokemusta mitataan ja hyödynnetään yhtenäisesti ja tavoitteellisesti koko hyvinvointialueella ✓

Asiakaskokemuksen ja osallistumisen ohjelma

1.3. Osallistuminen palveluiden kehittämiseen on helppoa ja osa henkilöstön ja asukkaiden arkea ✓

Asiakaskokemuksen ja osallistumisen ohjelma

1.4. Asukkailla ja henkilöstöllä vahva turvallisuuden tunne ✓

Kokonaisturvallisuus -ohjelma

2 Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut

2.1. Vahvat omaehtoiset ja ennaltaehkäisevät palvelut

Palvelulinjakohtaiset ohjelmat

Hoppu 2

2.2. Kestävä palvelurakenne vahvalla integraatiolla sekä hoito- ja palveluketjujen uudistamisella

Palvelulinjakohtaiset ohjelmat

Hoppu 2

2.3 Yhdenvertainen tarpeeseen perustuva palveluihin pääsy ja yhtenäiset toimintamallit sote-asemilla & perhekeskuksissa

Palvelulinjakohtaiset ohjelmat

Hoppu 2 ja PirSOTE

2.4. Eheä ja monikanavainen palveluiden verkosto ✓

Toimitilaohjelma

Palveluiden verkoston suunnitelma

2.5. Aika- ja paikkariippumattomat digitaaliset palvelut

Tietohallinnon muutosohjelma ✓

Hoppu 2

2.6. Strategisesti hyödynnetty ja arvoperusteinen monituottajuus

Hankintaohjelma ✓

3 Hyvinvoivat työntekijät

3.1. Yhteinen hyvinvointialueen kulttuuri rakentunut ja muutosjohtamisessa onnistuttu

Henkilöstön kehittäminen ja työnantajuus

Henkilöstöohjelma ✓

3.2. Työntekijät valitsevat Pirkanmaan hyvinvointialueen ja suosittelevat sitä ✓

Henkilöstöohjelma ✓

3.3. Saatavilla olevat henkilöstöresurssit ja -voimavarat on kohdistettu siten, että työntekijöillä on edellytykset onnistua työssään

Hoppu 2

Henkilöstöohjelma ✓

3.4. Työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä, työyhteisöön ja mahdollisuuksiinsa

Henkilöstön kehittäminen ja työnantajuus

Henkilöstöohjelma ✓

3.5. Johtamiskoulutukset ja Pirha-akatemia aloitettu

4 Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue

4.1. Hallintomalli tukee tehokasta päätöksentekoa ja poliittisen päätöksenteon malli on selkeä ✓

Uudistuvan hallinnon ja päätöksenteon ohjelma ✓

4.2. Tiedolla johtamisen rakenteet kehittyneet ja tieto tukee päätöksentekoa ✓

Tieto- ja tiedolla johtaminen ✓

Hoppu 2

4.3. Vuorovaikutus ohjaavien ministeriöiden kanssa on selkeää ja tavoitteellista

Uudistumis- ja innovaatiokyvykyys

4.4. Kehittämiskokonaisuuksia johdetaan systemaattisesti

Uudistumis- ja innovaatiokyvykyys

4.5. Suomen johtava vaikuttavuustoimija ja edelläkävijä yhdessä korkeakoulu yhteisön ja oppilaitosten kanssa

Uudistumis- ja innovaatiokyvykyys

Korkeakoulujen ja HVA:n yhteistyöohjelma ✓

4.6. Kuntayhteistyö on toimivaa ja luottamukseen perustuvaa, onnistumme yhdyspinoilla

Uudistumis- ja innovaatiokyvykyys

4.7. Uudet omistajamallit ja strategiset kumppanuudet hyödynnetty ✓

Hankintaohjelma ✓

Uusi johtajuus

Arvioinnin 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 toimeenpano-ohjelman tavoitteiden (kärkien):
 1. Tärkeintä ihminen
 2. Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut
 3. Hyvinvoivat työntekijät
 4. Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialuesekä niiden alatavoitteiden toteutumisen arviointiin.

Arvioinnin toteutus

- Arviointi toteutettiin haastatteluin, perehtymällä ohjelman laajaan seuranta-aineistoon sekä Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) että valtioneuvoston tuottamiin kansallisiin vertailutietoihin ja tilannekuvaraportteihin.
- Arvioinnin aikana toteutettiin 23 yksilö- ja ryhmähaastattelua ja arviointikeskustelua.
- Kaikkiaan kuultiin 28 henkilön näkemyksiä: poliittisia päättäjiä, viranhaltijajohtoa, henkilöstön edustajaa, kehittämiskärkien vastuuhenkilöitä sekä valtiovarainministeriön ja sosiaali- ja terveysministeriön hyvinvointialueiden ohjauksesta vastaavia viranhaltijoita.
- Poliittisten päättäjien ja viranhaltijoiden konkreettisia näkemyksiä toimeenpano-ohjelman kärkien ja tavoitteiden tärkeydestä sekä tavoitteiden toteutumisesta kartoitettiin erillisellä arviointimittaristolla.
- Väliarvioinnissa on huomioitu toimeenpanon aikajänne - kolmivuotiseksi suunniteltua toimeenpano-ohjelmaa on toteutettu vasta runsaat puolitoista vuotta.
- Arvioijat ovat tehneet synteesisin saamistaan näkemyksistä ja kokemuksista siinä muodossa minkä toivomme parhaiten hyödyttävän toimeenpano-ohjelman pohjalta jatkettavaa kehittämistyötä sekä Pirkanmaan hyvinvointialueen seuraavan strategian valmistelua.

Toimeenpano-ohjelman keskeiset lähtöoletukset 1/2

- 1. Korona, muut epidemiat, kertynyt hoito- ja palveluvelka, tai geopoliittinen tilanne eivät eskaloidu;** hyvinvointialueen käynnistämiseen on työrauha
 - **Muuttunut olennaisesti.** Hintojen nousu (ml. ostopalvelut/hankinnat), koronasta johtuva hoitovelka ym. ennakoimattomat tekijät ovat vaikuttaneet merkittävästi alijäämän syntymiseen.
- 2. Uusi hallitus ei muokkaa lainsäädäntöä tai kansallinen ohjaus ota sellaista roolia,** joissa Pirkanmaan ensivuosisien keskeisimpiin tehtäviin seuraisi ristiriitaisia muutoksia
 - **Ei olennaista muutosta - toistaiseksi.** Edellyttäen, että syntynyt alijäämä pystytään kattamaan vuoden 2026 loppuun mennessä. Eduskunnan käsittelyssä olevat lakiesitykset, esimerkiksi rahoituksen jälkikäteistä tarkastusta koskevat muutokset, saattavat hyväksytyksi tullessaan muuttaa arviota.
- 3. Merkittävimmät talouden epävarmuudet on arvioitu riittävän oikein ja valtion rahoitus pysyy nykyisessä suuruusluokassa;** 2-3 % tuottavuusparannus riittää kokonaishenkilöstömäärän vakioinnin lisäksi
 - **Tuottavuustavoite ei toteudu.** Palkkaharmonisaation ja ostopalvelujen merkittävien hinnankorotusten lisäksi eduskunnan käsittelyssä olevat lakiesitykset muuttavat hyväksytyksi tullessaan valtion rahoituksen määrää.

Toimeenpano-ohjelman keskeiset lähtöoletukset 2/2

4. **Henkilöstön kuormitus tai nykyvahvuuden saatavuus** ei entisestään heikkene ulkoisten tekijöiden johdosta
 - **Muuttunut hieman myönteisemmäksi.** Oletus toteutunut. Henkilöstön saatavuus hieman parantunut.
5. **Järjestämisvastuun siirrosta 2022-23 ei aiheudu pitkäkestoisia ongelmia**, jotka viivästyttävät tai olennaisesti monimutkaistavat strategian toimeenpanoa
 - **Ei olennaista muutosta.**
6. **Yhteistyö kuntien kanssa** sujuu
 - **Ei olennaista muutosta.** Uusien roolien omaksumiseen liittynyt alkuvaiheen epävarmuus on lieventynyt ja yhteistyö on sujuvampaa.

Yleisiä arviointeja toimeenpano-ohjelman valmistelusta, toimeenpanosta, seurannasta ja tavoitteiden merkityksellisyydestä 1/6

• **Prosessi – miten toimeenpano-ohjelma tehtiin**

- Sekä poliittiset päättäjät että viranhaltijat arvioivat toimeenpano-ohjelman valmistelussa käytetyn loogisen viitekehyksen (LFA) osoittautuneen onnistuneeksi ja hyödylliseksi lähestymistavaksi kokonaisvaltaisen ongelma-analyysin teossa. Ongelmien kääntäminen konkreettisiksi tavoitteiksi oli toimiva ratkaisu.
- Hyvinvointialueen onnistuneen käynnistämisen kannalta erittäin tärkeänä pidettiin toimeenpano-ohjelman kokonaisvaltaisuutta ja selkeää vastuunjakoa. Toimeenpano-ohjelma on looginen, systemaattinen ja kokonaisvaltainen ohjelma, jonka jokaisen tavoitteen toimeenpanolle on selkeästi määritelty vastuuhenkilö.
- Ohjelman valmisteluprosessi oli selkeä ja valmistelutavasta pidettiin.
- Ohjelman valmisteluvaiheessa talouden säästöpainneiden mittakaava ei ollut yhtä ilmeinen kuin ohjelman valmistuttua.
- Poliittiset päättäjät osallistettiin ohjelman valmisteluun hyvin ja kattavasti, joskin kriittisiäkin näkemyksiä esitettiin. Henkilöstö osallistettiin tyydyttävästi. Huomattavista aikataulupaineista huolimatta ohjelman valmisteluprosessin arvioidaan onnistuneen hyvin.
- Palvelutuotannon edustajien rajallisia vaikutusmahdollisuuksia ohjelman valmistelussa kritisoitiin. Monen mielestä tavoitteita olisi pitänyt selkeämmin priorisoida.

Yleisiä arviointeja toimeenpano-ohjelman valmistelusta, toimeenpanosta, seurannasta ja tavoitteiden merkityksellisyydestä 2/6

- **Ohjelman toimeenpano (implementointi)**

- Tavoitteiden ja alatavoitteiden selkeätä vastuuttamista vastuuhenkilöille ja heidän tuekseen kootuille työryhmille pidettiin ohjelman onnistuneen toimeenpanon kannalta ratkaisevan tärkeinä. Tavoitteilla on selkeät omistajat ja innokkaita ja osaavia asiantuntijoita on saatu mukaan ohjelman toteuttamiseen.
- Toteutus on edennyt määrätietoisesti tavoitteiden suuntaan jokseenkin alkuperäisten aikataulujen mukaisesti vaikka taloustilanne on osoittautunut alussa ennakoitua merkittävästi vaikeammaksi. Ohjelman toimeenpanon ripeä käynnistyminen on tukenut hyvinvointialueen talouden sopeuttamista ja auttanut talouden kohentumista.
- Sisäisen ja ulkoisen viestinnän parantaminen muutosten sisällöstä, toimeenpanosta ja odotetuista vaikutuksista on muutosten hyväksyttävyyden ja onnistumisen kannalta tärkeää.
- Toimeenpanossa on haluttu edetä määrätietoisesti ja nopeasti, tarvittaessa on kyetty tekemään korjaavia toimenpiteitä. Vuositavoitteita on pystytty muuttamaan, vaikka perustavoitteet on pidetty ennallaan.
- Nykyinen poliittinen työnjako on ollut toimiva, vaikka valtuuston roolia päätöksenteossa on myös kyseenalaistettu. Valtuuston roolia on vahvistettu isojen ohjelmien valmistelussa lähetekeskustelulla, joka ohjaa hallituksen toimintaa.

Yleisiä arviointeja toimeenpano-ohjelman valmistelusta, toimeenpanosta, seurannasta ja tavoitteiden merkityksellisyydestä 3/6

• Seuranta

- Systemaattista seurantarakennetta pidetään toimeenpano-ohjelman etenemisen kannalta välttämättömänä, joskin todetaan, että seuranta on raskas, vie runsaasti aikaa ja on työlästä toteuttaa.
- Poliittiselle päätöksentekijälle seuranta-aineiston määrä on vähintäänkin riittävä. Hallituksen sama seurantamateriaalia on tavallisesti 400-600 sivua. Päättäjät pitävät seurantadataa korkeatasoisena ja luotettavana.
- Osavuosikatsaukset (06/2024 / 09/2024 laajuudeltaan 105/101 Power Point –diata) ovat seurannan kannalta keskeisiä, joskin vaativat huolellista paneutumista.
- Useissa haastatteluissa nousi esiin kysymys, voisiko raportointia tiivistää. Toisaalta päättäjät haluavat hyvinkin yksityiskohtaista tietoa toiminnasta.
- Tietojohtamisessa ei ole päästy vielä riittävän hyvälle tasolle. Merkittävänä ongelmana on hajanaiset tietojärjestelmät. Haastateltavien toiveena on myös tietojen hyvä visualisointi.
- Haastatteluissa korostettiin vertailua oman ja yksityisen tuotannon välillä.
- Moni haastateltava nosti esille, olisiko mahdollista paremmin yhteensovittaa nyt jossain määrin erilliset talousarvioseuranta ja, toimeenpano-ohjelman seuranta.

Yleisiä arviointeja toimeenpano-ohjelman valmistelusta, toimeenpanosta, seurannasta ja tavoitteiden merkityksellisyydestä 4/6

- **Tavoitteiden merkityksellisyys (relevanssi)**

- Selkeä yleisvaikutelma on, ettei mitään merkittäviä asioita jäänyt puuttumaan tavoitteista. Tavoitteet koettiin merkityksellisiksi etenkin hyvinvointialueen käynnistysvaiheessa. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen olisi kuitenkin suotu näkyvän selvemmin tavoitteissa ja koko ohjelmassa.
- Kärkitason tavoitteet ovat edelleen relevantteja. Alatavoitteissa on määrällistä ja sisällöllistä hajontaa ja ne ovat hyvin eritasoisia.
- Palvelujen hankintakokonaisuus (hankintaprosessi, johtaminen ja seuranta) on osoittautunut paljon merkittävämmäksi kuin ohjelmaa valmisteltaessa ymmärrettiin. Valmisteilla oleva monituottajuusohjelma tulee onnistuessaan korjaamaan tilanteen. Turvallisuuden merkitys korostuu aiempaa enemmän. Toimeenpano-ohjelman ja talousarvion tavoitteet pitäisi sitoa paremmin yhteen.
- Kärjet tiiviisti:
 - 1) On koskenut pitkälti hyvinvointialueen pystyttämistä.
 - 2) Ei tule perustehtävänä koskaan valmiiksi ja vaatii jatkuvasti uusia avauksia.
 - 3) Henkilöstökysymykset vaativat jatkuvasti vahvaa uudistamisotetta.
 - 4) Paljolti uuden hyvinvointialueen käynnistämistä ja saadaan pääosin valmiiksi strategiakaudella.

Yleisiä arviointeja toimeenpano-ohjelman valmistelusta, toimeenpanosta, seurannasta ja tavoitteiden merkityksellisyydestä 5/6

- **Kommentteja jatsoon**

- Seuraavan strategian valmistelua ei ole tarve käynnistää ”alusta lähtien puhtaalta pöydältä”. Hyvinvointialueen toiminnan vakiinnuttamis- ja vakauttamisvaiheen strategia ja sen toimeenpano-ohjelma voivat rakentua nykyiselle pohjalle kevyemmällä valmisteluprosessilla.
- Tavoitteita ja alatavoitteita tarvittaneen toimeenpano-ohjelmaan selvästi vähemmän. Osa tavoitteista on liittynyt uuden toiminnan käynnistämiseen ja niitä voidaan vähentää
- Uusia tai vahvistuvia teemoja ovat esimerkiksi strategisesti johdetun monituottajuuden luominen, turvallisuus, ennaltaehkäisy ja hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen ja sen edellyttämä yhteistyö järjestöjen ja kuntien kanssa. Kenties myös kiinteistöratkaisut ja tiedolla johtaminen vaativat näkyvämmän aseman tulevassa strategiassa jo olevien erillisohjelmien lisäksi. Valittavien toimenpiteiden todennäköistä vaikuttavuutta tulee ennakolta valintoja tehtäessä.

Yleisiä arviointeja toimeenpano-ohjelman valmistelusta, toimeenpanosta, seurannasta ja tavoitteiden merkityksellisyydestä 6/6

• Kommentteja jatsoon

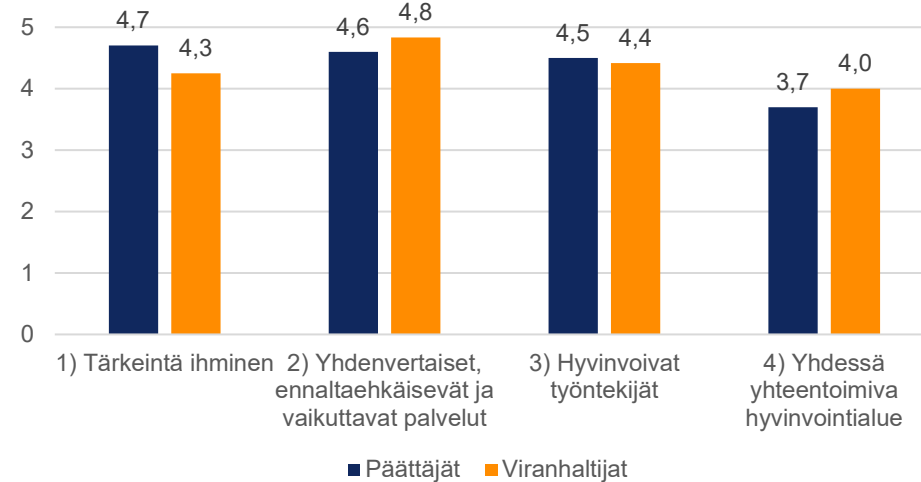
- Seuraavan strategian valmisteluun esitettiin myös harkittavaksi tulisiko strategian, toimeenpano-ohjelman, talousarvion ja järjestämisen tavoitteiden valmistelu synkronoida ja mahdollisesti yhtenäistää.
- Vähintäänkin toivottiin toimeenpano-ohjelman ja talousarvion tavoitteiden yhteensovittamista nykyistä paremmin. Seurannan kannalta tämä merkitsisi toimeenpano-ohjelman keskeisten tavoitteiden toteutumisen ja talousarvion seurannan tiiviimpää yhteensovittamista.
- Eri tahojen laajempi osallistaminen ja valtuustoryhmien kommentointikierrös strategian ja toimeenpano-ohjelman valmistelussa todennäköisesti edistäisivät tavoitteiden toteuttamista.
- Kärki kolmen (hyvinvoivat työntekijät) toteutumisen ovat sekä poliittiset päättäjät että viranhaltijajohto arvioineet toteutuneen selvästi kaikkein heikoimmin. Henkilöstökysymykset vaativat selvästi enemmän tekemistä strategian ja toimeenpano-ohjelman valmistelussa.

Toimeenpano-ohjelma: Tavoitteiden tärkeys ja toteutuminen

Tavoitteiden tärkeys

5 = Tärkein
3 = Melko tärkeä
1 = Vähiten tärkeä

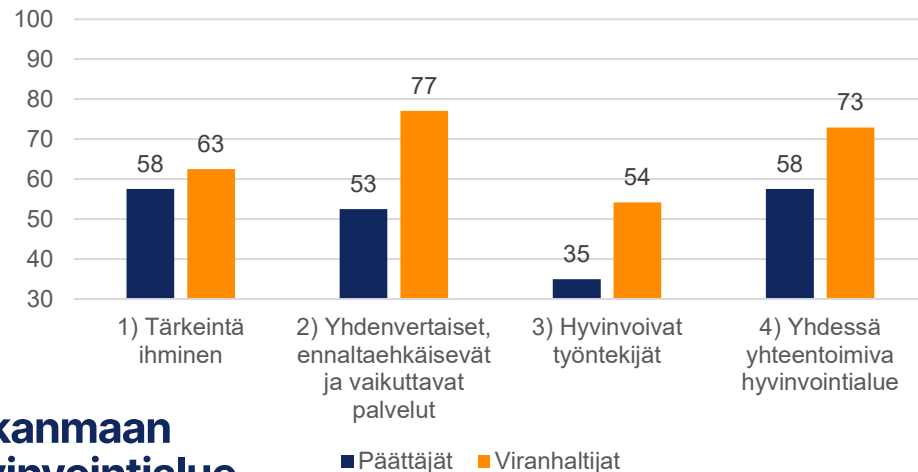
Tavoitteiden tärkeys



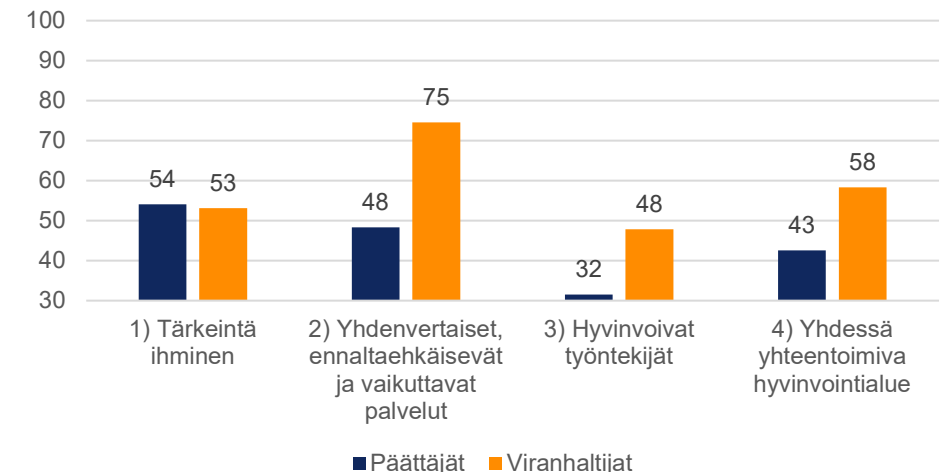
Tavoitteiden toteutuminen

100 = Erinomaisesti
75 = Hyvin
50 = Tyydyttävästi
25 = Välttävästi
0 = Ei toteutunut

Tavoitteiden toteutuminen 10/2024



Tavoitteiden toteutuminen sis. tärkeys



Toimeenpano-ohjelma: Tavoitteiden tärkeys ja toteutuminen 1/2

Tavoitteiden tärkeys

- 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).

Toimeenpano-ohjelma: Tavoitteiden tärkeys ja toteutuminen 2/2

Tavoitteiden toteutuminen

- 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.

Kärki 1. Tärkeintä ihminen

Omistaja: Mika Kontio

Kärki 1 - Lyhyesti

- Kärjen alla on neljä sitä tukevaa alatavoitetta.
- Arviointi rakentuu osavuosisikatsauksissa 1-6 ja 1-9/2024 esitettyihin tilannekatsauksiin ja mittareihin, haastateltujen näkemyksiin ja heidän antamiinsa arviointimittarin tuloksiin.
- **Kärjen vastuuhenkilöistä on haastateltu Mika Kontio**
- Päättäjät arvioivat kärjen tärkeimmäksi (4,7/5) ja viranhaltijat kolmanneksi tärkeimmäksi (4,3/5) tavoitteeksi.
- Päättäjien ja viranhaltijoiden mukaan kärjen tavoitteet ovat toteutuneet tyydyttävästi. Päättäjien mukaan kärki on toteutunut parhaiten (58/100) ja viranhaltijoiden mukaan kolmanneksi parhaiten (63/100).

Pirkanmaan
hyvinvointialue

Arvioijien näkemys

Arvioinnin tulkinta

- + = Toteutunut/edennyt hyvin
- +/- = Etenee tavoitteen suuntaisesti
- = Ei vielä edennyt riittävästi

	Osavuosisikatsaus 6/2024			Osavuosisikatsaus 9/2024		
	+	+/-	-	+	+/-	-
Alatavoitteiden toteutuminen						
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	
Tilanne osavuosisikatsausten mukaan	1	3	0	1	3	0
	25 %	75 %	0 %	25 %	75 %	0 %

Kärki 1: Tärkeintä ihminen: Tavoitteiden tärkeys ja toteutuminen

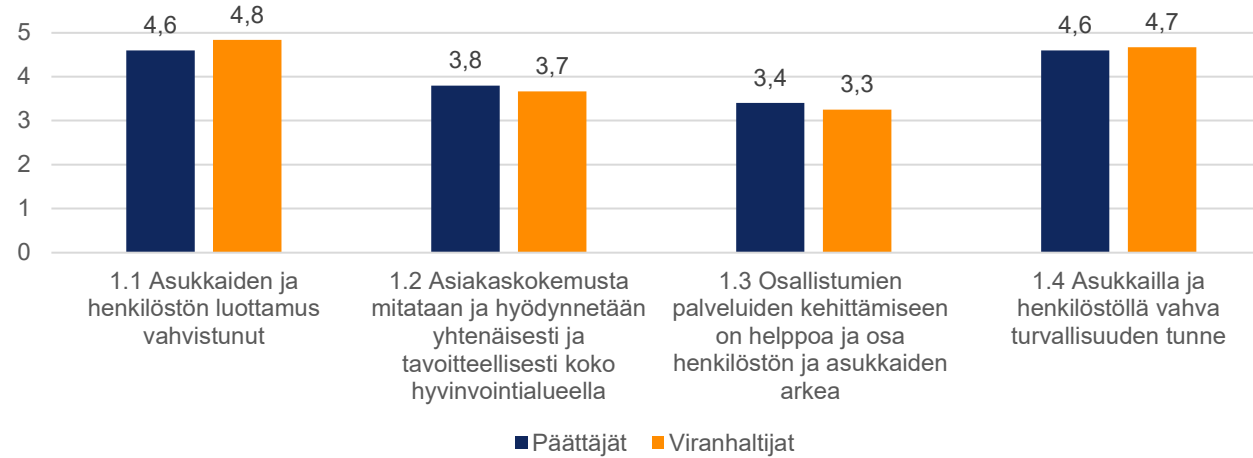
Tavoitteiden tärkeys

5 = Tärkein
3 = Melko tärkeä
1 = Vähiten tärkeä

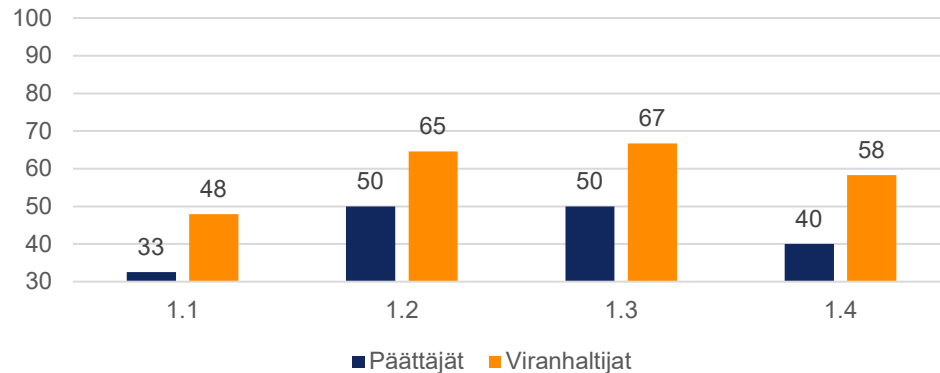
Tavoitteiden toteutuminen

100 = Erinomaisesti
75 = Hyvin
50 = Tyydyttävästi
25 = Välttävästi
0 = Ei toteutunut

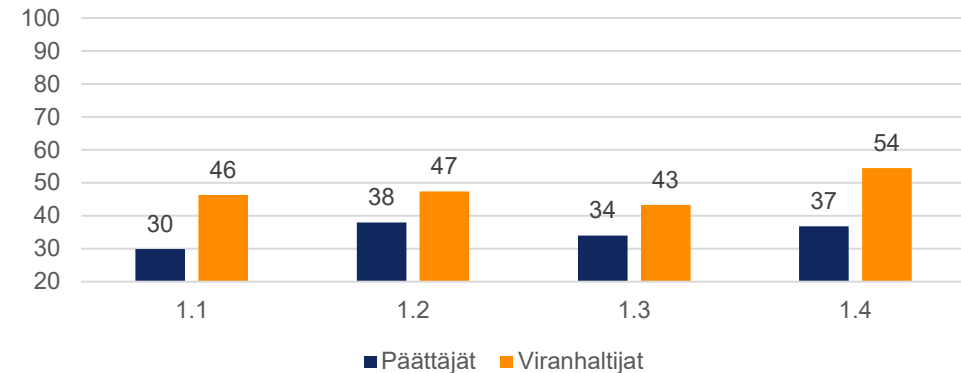
Tavoitteiden tärkeys



Tavoitteiden toteutuminen



Tavoitteiden toteutuminen sis. tärkeys



Kärki 1: Tärkeintä ihminen – havainnot 1/2

1.1 Asukkaiden ja henkilöstön luottamus (+/-)

- Väestölle, asiakkaille ja kunnille suunnattu hyvinvointialueen käynnistämisvaiheen onnistumisista ja pulmista kertova avoin viestintä on keskeinen tekijä hyvinvointialueesta muodostuvalle mielikuvalle ja sen kautta muodostuvalle luottamukselle alueen toimintaan.
- Pirhan verkkoviestintä on teknisesti ja sisällöllisesti saavutettavaa ja selkeäkielistä. Pirha.fi sivustolla on kuukausittain keskimäärin 450 000 käyntiä.
- Perinteisen painetun median kautta välittyvä kuva Pirhan käynnistämisvaiheesta on muiden hyvinvointialueiden tapaan kriittinen.

1.2 Asiakaskokemuksen seuranta ja hyödyntäminen (+)

- Asiakkaiden välitön kokemus saamistaan Pirhan palveluista on hyvällä tasolla.
- Asiakaskokemusta mitataan ja seurataan NPS-mittauksella, erilaisin kyselyin ja asiakaspalautelaittein. NPS-mittaus on käytössä puolessa (53 %) palveluista. Mitatuissa palveluissa NPS-luku on 76 mikä on julkiselle sote-palvelujen tuottajalle sangen korkea luku.

Kärki 1: Tärkeintä ihminen – havainnot 2/2

1.3. Palvelujen kehittämiseen osallistuminen (+/-)

- Asukkaiden sekä kokemus- ja kehittämisasiantuntijoiden hyödyntämistä palvelujen kehittämisessä on valmisteltu ja aktivoitu eri tavoin. Asukaspooliin on rekrytoitu jo noin 2/3 1000 jäsenen tavoitteesta.

1.4. Vahva turvallisuuden tunne (+/-)

- Turvallisuusohjeistuksia, tehtäväkuvia ja työnjakoja on tarkennettu ja päivitetty.
- Alueellista turvallisuussuunnitelmaa on esitelty eri tahoille. Alueellinen yhteistyö ja turvallisuusviestintä eivät ole toteutuneet suunnitellusti.
- Sote-palvelulinjojen ja tehtäväalueiden valmiussuunnitelmien laadinta etenee.
- Haittatapahtumailmoitusten määrä on kasvanut edellisvuodesta.

Kärki 1: Tärkeintä ihminen – arviointi 1/2

Tavoitteiden tärkeys

- Päättäjien ja viranhaltijoiden näkemys kärjen 1 tavoitteiden tärkeydestä yhtenevät.
- Tärkein tavoite on asukkaiden ja henkilöstön luottamuksen vahvistaminen hyvinvointialueen toimintaan. Jokseenkin yhtä tärkeä on asukkaiden ja henkilöstön vahva turvallisuuden tunne.
- Tavoitteet ovat selvästi Pirhan ydintavoitteita. Ne kuvaavat luottamusta hyvinvointialueen kykyyn turvata väestön tarvitsemat palvelut.
- Asiakaskokemusta ja asiakkaiden osallistumista määrittävät tavoitteet kohdistuvat enemmän palvelujen käyttäjien kokemusten hyödyntämiseen palvelujen kehittämisessä ja ne painottuvat hyvinvointialueen perustamisvaiheessa edellisiä vähemmän sekä päättäjien että viranhaltijoiden näkemyksissä tavoitteista.

Kärki 1: Tärkeintä ihminen – arviointi 2/2

Tavoitteiden toteutuminen

- 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.

Kärki 2. Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut

Omistaja: Taru Kuosmanen

Kärki 2 - Lyhyesti

- Kärjen Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut alla on 16 sitä tukevaa alatavoitetta.
- Arviointi rakentuu osavuosikatsauksissa 1-6 ja 1-9/2024 esitettyihin tilannekatsauksiin ja mittareihin, haastateltujen näkemyksiin ja heidän antamiinsa arviointimittarin tuloksiin.
- **Kärjen vastuuhenkilöistä on haastateltu Taru Kuosmanen, Päivi Tryyki, Titta Pelттаari, Sari Mäkinen, Juha Kinnunen**
- Päättäjät arvioivat kärjen toiseksi (4,6/5) ja viranhaltijat tärkeimmäksi (4,8/5) tavoitteeksi.
- Päättäjien mukaan kärjen tavoitteet ovat toteutuneen tyydyttävästi ja viranhaltijoiden mukaan hyvin. Päättäjien mukaan kärki on toteutunut kolmanneksi parhaiten (53/100) ja viranhaltijoiden mukaan parhaiten (77/100).

Pirkanmaan
hyvinvointialue

Arvioijien näkemys

Arvioinnin tulkinta

- + = Toteutunut/edennyt hyvin
- +/- = Etenee tavoitteen suuntaisesti
- = Ei vielä edennyt riittävästi

	Osavuosikatsaus 6/2024			Osavuosikatsaus 9/2024		
	+	+/-	-	+	+/-	-
Alatavoitteiden toteutuminen						
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 varhaisemman vaiheen suuntaan	Vertailutieto puuttuu			Vertailutieto puuttuu		
E) Avo- ja sairaalapalvelut – uudistamme alueelliset hoito- ja palveluketjut		1			1	
F) Vahvistamme kotona hoitamista ja kotiin vietäviä palveluita	1			1		
G) Yhdenistämme asiakasohjauksen monipalveluasiakkaiden määrän kasvun ja palvelukäytön hallitsemiseksi	1			1		
H) Ratkaisemme päivystyksen 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 arvopuusteinen monituottajuus			1			1
Tilanne osavuosikatsausten mukaan	4	8	3	4	7	4
	25 %	50 %	19 %	25 %	44 %	25 %

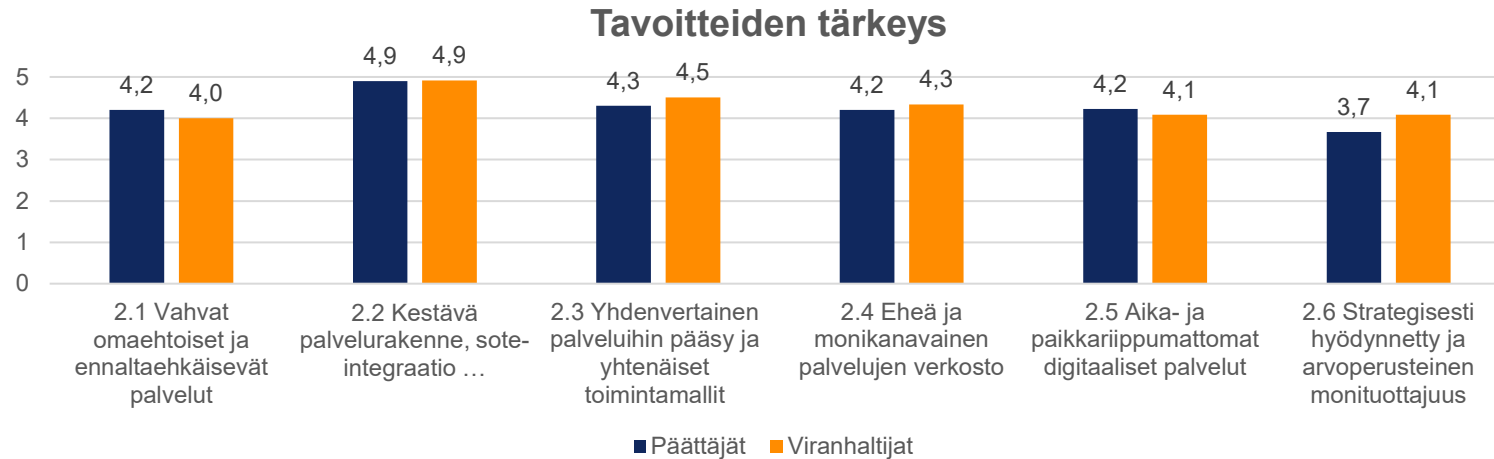
Kärki 2: Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut: Tavoitteiden tärkeys ja toteutuminen

Tavoitteiden tärkeys

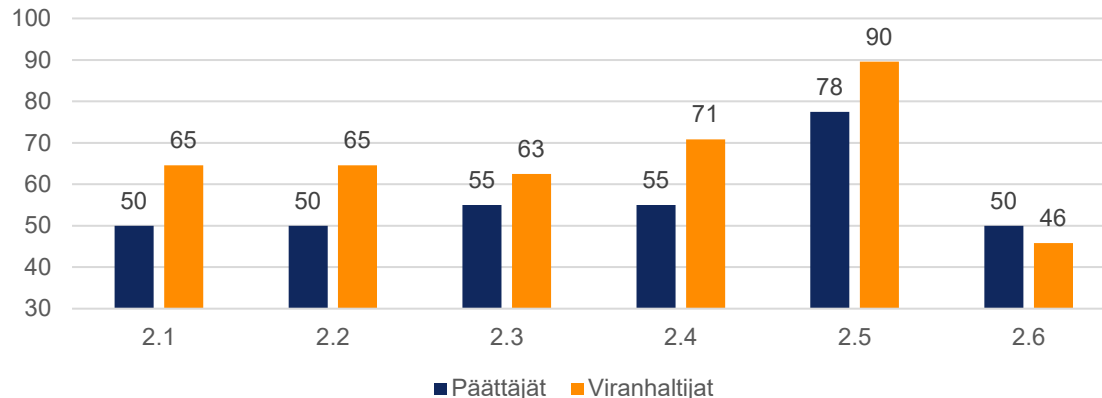
5 = Tärkein
3 = Melko tärkeä
1 = Vähiten tärkeä

Tavoitteiden toteutuminen

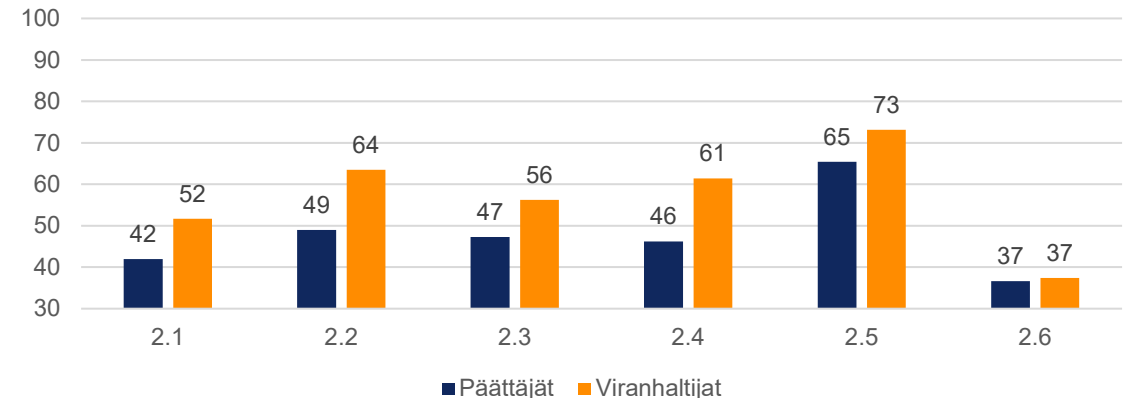
100 = Erinomaisesti
75 = Hyvin
50 = Tyydyttävästi
25 = Välttävästi
0 = Ei toteutunut



Tavoitteiden toteutuminen 10/2024



Tavoitteiden toteutuminen sis. tärkeys



Kärki 2: Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut – havainnot 1/10

2.1 Vahvat omaehtoiset ja ennaltaehkäisevät palvelut (+/-)

- Alueellisen hyvinvointisuunnitelman toimeenpano on käynnistynyt. Pirhan sisäinen integraatiotyöryhmä on aloittanut toimintansa.
- Omaehtoista kansansairauksien seuranta ja hoitoa edistetään digipalveluja hyödyntäen. Esim. OmaSydän mobiilietähoitopalvelua käyttää 71 % kohderyhmän potilaista.

2.2. Kestävä palvelurakenne sote-integraatiolla ja palveluketjujen uudistamisella

2.2 A) Ikääntyneiden palvelut: Palvelurakenteen uudistaminen kestävästi (-)

- IKI2035 ohjelman toimeenpano on käynnistynyt ja etenee myös THL arvion mukaan nopeasti. Palvelurakenteen uudistaminen etenee, laitoshoidon purkua toteutetaan tekemällä kiinteistökohtaista suunnitelmaa. Kotihoidon vahvistaminen käynnissä mm. etäpalveluiden, lääkäripalveluiden ja lääkeautomaattien avulla.
- Palvelukohtaisista tavoitepeittävyyksistä on jääty hieman jälkeen. Kustannusten kasvun hidastamistavoitteen toteutuminen vie, osin ennakoimattomista tekijöistä johtuen, tavoiteltua pitemmän ajan.
- Ikääntyneiden palvelujen kokonaispeittävyys on hyvinvointialueista kuudenneksi alhaisin.

Kärki 2: Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut – havainnot 2/10

2.2 B) Lapset, nuoret ja perheet: Varhainen puuttuminen ja integraatio (-)

- Lasten, nuorten ja perheiden sosiaalipalvelujen asiakasmäärät ovat kasvussa. Kiireellisten sijoitusten määrä on hieman vähentynyt ja uusien huostaanottojen määrä hieman kasvanut
- Palvelu- ja asiakasohjukseen tulleista asiakkaista runsas kolmannes (37 %, tavoite vähintään 50 %) tulee autetuksi ongelmassaan. Asiakasohjauksen tuloksellisuudessa on vielä parannettavaa.

Kärki 2: Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut – havainnot 3/10

2.2 C) Mielensterveys- ja päihdepalvelut: Palvelurakenteen uudistaminen kestävästi

Aikuiset (+)

- Hoitoonpääsy psykiatriseen erikoissairaanhoidon on parantunut merkittävästi. Lähetteet psykiatriseen erikoissairaanhoidon ovat vähentyneet hoidon porrastuksen ja perustason palvelujen painottuessa.
- Sairaalahoidon odottavien potilaiden määrä on vähentynyt tuntuvasti (-34 %), samoin hoitopäivien määrä, joskin vähemmän (-8 %).

Lapset, nuoret ja perheet (+/-)

- Hoitoonpääsy on merkittävästi parantunut.
- Lasten- ja nuorisopsykiatrialle jonottavien määrät ovat vähentyneet merkittävästi (-33 %, -42 %) ja lähetemäärät pysyneet vakaina (± 0 %, - 2 %).
- Avohoitokäyntien määrä on lastenpsykiatriassa pysynyt ennallaan (± 0 %) ja nuorisopsykiatriassa lisääntynyt (12 %).

Kärki 2: Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut – havainnot 4/10

2.2 D) Vammaispalvelut: Palvelurakenteen kehittäminen (?)

- Sidosryhmäyhteistyönä valmistunut kunnianhimoinen Vammaispalvelujen VAPA2035 – kehittämisohjelma hahmottelee pitkän aikavälin tavoitteet ja yksityiskohtaiset toimenpiteet toiminnallisesti ja taloudellisesti kestäväen palvelurakenteen toteuttamiselle.
- Asumispalvelujen palvelurakkeen tavoiteltua keventämistä ei voi vertailutietojen puuttuessa todentaa luotettavasti.
- Alkuvuoden (1-6/24) tietojen perusteella rakenneuudistus näyttäisi kuitenkin etenevän. Ympäri vuorokautisen, yhteisöllisen ja tuetun asumisen paikkamäärät lisääntyivät vuoden alkupuoliskoon verrattuna. Laitoshoidon asiakaspaikkamäärä väheni tavoitellun suuntaisesti. Tammi-syyskuun vertailutiedon puuttuessa, asumispalvelujen rakenneuudistuksen etenemistä ei voi arvioida määrällisesti.

2.2 E) Avo- ja sairaalapalvelut: Alueellisten hoito- ja palveluketjujen uudistaminen (+/-)

- Hoito- ja palveluketjuja on päivitetty suunnitelmallisesti. Vältettävissä olevien erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon hoitajaksojen määrä on vähentynyt merkittävästi (11 % THL:n 4.7.2024 raportti)
- Kuntoutuspalvelujen prosessijohtamisen mallin valmistelu etenee vaiheittain.

Kärki 2: Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut – havainnot 5/10

2.2 F) Kotihoito ja kotiin vietävät palvelut (+)

- Kotisairaalapalveluja on tarjolla kaikkiin kuntiin, ulkoistuskuntia (pl. Keiturin sote) lukuun ottamatta.
- Kotisairaalan potilas- ja käyntimäärät ovat kasvaneet merkittävästi (17 % ja 7 %).
- Vuodeosastohoitojaksot ovat lyhentyneet hieman erikoissairaanhoidossa (-0,3 vrk, -6,5 %) ja pidentyneet perusterveydenhuollossa (0,8 vrk, 3,8 %).
- Potilaiden sairaalasta kotiutumista sujuvoitetaan yhtenäistämällä kotiuttamisohjeita ja –käytäntöjä.

2.2 G) Asiakasohjaus: Ohjauksen yhtenäistäminen (+)

- Asiakasohjausten mallit on luotu.

Kärki 2: Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut – havainnot 6/10

2.2 H) Päivystys: Ruuhkautumisen ratkaiseminen (-)

- Päivystysuudistus etenee suunnitellusti, mutta toimenpiteet eivät vielä ole auttaneet merkittävästi ruuhkautumiseen.
- Päivystyspalvelujen käyttöä ei ole vielä onnistuttu vähentämään tavoitteiden mukaisesti. Päivystykseen ohjautuu enenevästi potilaita, jotka voitaisiin hoitaa kiirevastaanotoilla.
- Sairaalapäivystyksen toiminta on tehostunut tavoitteiden suuntaisesti, mutta tavoitteita maltillisemmin. Päivystyskäyntien määrä on hieman vähentynyt (-0,8 %) ja päivystyksen hoitoonohjaukset lisääntyneet (4,4 %). Potilaiden läpimenoajat ovat jonkin verran lyhentyneet (-2,4 %).

Kärki 2: Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut – havainnot 7/10

2.3) Palveluihin pääsy ja yhtenäiset toimintamallit

Avopalvelut (+)

- Perusterveydenhuollon avohoidon käyntimäärä (fyysisten käyntien) on vähentynyt lääkäri- ja hoitajakontakteista (-3,3 %) ja kaikista asiakaskontakteista (-1,4 %).
- Hoidon tarpeen arviointikäytäntöjä, jatkohoitokäytäntöjä, asiakasohjausta sekä palvelusuunnitelmien laadintaa on yhdenmukaistettu.

Lapset, nuoret ja perheet (+/-)

- Sähköisten palvelujen tarjonta ja käyttö on lisääntynyt merkittävästi. Sähköisen perhekeskuksen (Digiperhe) toiminta on käynnistynyt odotusten mukaisesti (5-9/24 käyntejä 8 358).

Kärki 2: Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut – havainnot 8/10

2.4) Eheä ja monikanavainen palvelujen verkosto (+/-)

- Pirhan aluehallitus on päättänyt kauaskantoisista muutoksista palveluverkkoon.
- Pirhan lähiasemaverkosto koostuu tulevaisuudessa 20 sote-asehasta ja 14 lähiasemasta.
- Liikkuvien palvelujen avulla korvattavia palveluja tuotetaan tulevaisuudessa yhdeksällä paikkakunnalla. Liikkuvien palvelujen toimintamallin kehitystyö jatkuu.
- Toukokuussa 2024 käynnistyneen Digiklinikan toiminta on vakiintunut ja uusien käyttäjien määrä on kasvanut tasaisesti. Digitaaliset palvelut on vastaanotettu myönteisesti sekä asiakkaiden että väestön toimesta.

Kärki 2: Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut – havainnot 9/10

2.5) Digitaaliset palvelut

Avopalvelut (+/-)

- Toukokuun 2024 alussa käynnistyneen Digiklinikan käyttäjä- ja käyntimäärät ovat kasvaneet nopeasti, 81 000 käyttäjää viidessä kuukaudessa (9/24 mennessä). Pirkanmaalaiset ovat ottaneet palvelun laajasti omakseen.
- Digiklinikan kasvanut asiointi on korvannut terveysasemien vastaanottojen puhelumääriä.
- Sähköinen asiointi on brändätty OmaPirha-palveluksi, palveluun on rekisteröitynyt yli 217 000 käyttäjää. Digitaalisten palvelujen lanseeraus vaikuttaa onnistuneelta.

Sairaalapalvelut (+/-)

- OmaTays palvelun sisältöä ja toimintaa on laajennettu. Puheentunnistus on otettu käyttöön kaikilla toimialueilla, mikä on vähentänyt sanelujen määrää merkittävästi.

Kärki 2: Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut – havainnot 10/10

2.6) Monituottajuus (-)

- Asiakaspalvelujen ostoja on arvioitu kriittisesti, ostoja on määrätietoisesti vähennetty, sopimuksia tarkennettu ja kilpailutusten ehtoja tiukennettu kustannussäästöjen saavuttamiseksi. Toimenpiteistä huolimatta asiakaspalvelujen ostojen ennakoitaan kasvavan vuonna 2024.
- Valmisteilla oleva strateginen monituottajuusohjelma määrittelee ostopalveluille taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet ja sitoo ostopalvelut kiinteäksi osaksi Pirhan strategiaa.

Kärki 2: Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut – arviointi 1/3

Tavoitteiden tärkeys

- Päättäjien ja viranhaltijoiden näkemys kärjen 2 tavoitteiden tärkeydestä yhtenevät. Tärkein tavoite on kestävä palvelurakenne vahvalla sote-integraatiolla ja uudistamalla hoito- ja palveluketjut. Se on myös päättäjien ja viranhaltijoiden koko toimeenpano-ohjelman tärkeimmäksi nostama tavoite.
- Toiseksi tärkein tavoite on yhdenvertainen hoitoon pääsy ja kolmanneksi tärkein monikanavainen palvelujen verkosto. Tavoitteet kuvaavat palvelujen tuottamisen ja saamisen keskeisiä periaatteita.
- Digitaaliset ja ennaltaehkäisevät palvelut ovat tärkeydeltään päättäjien ja viranhaltijoiden tavoitteiston jälkipäässä. Monituottajuus jää tavoitteista viimeisimmäksi. Tavoitteet kuvaavat Pirhan palvelujen toteutustapaa.

Kärki 2: Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut – arviointi 2/3

Tavoitteiden toteutuminen

- 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. Monituottajuudessa on myös kehitettävää sekä päättäjien että viranhaltijoiden mielestä.

Kärki 2: Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut – arviointi 3/3

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.

Kärki 3. Hyvinvoivat työntekijät

Omistajat: Pekka Erola ja Mika Kontio

Kärki 3 - Lyhyesti

- Kärjen alla on viisi sitä tukevaa alatavoitetta.
- Arviointi rakentuu osavuosisikatsauksissa 1-6 ja 1-9/2024 esitettyihin tilannekatsauksiin ja mittareihin, haastateltujen näkemyksiin ja heidän antamiinsa arviointimittarin tuloksiin.
- **Kärjen vastuuhenkilöistä on haastateltu kärjen omistajat sekä henkilöstön edustaja Noora Kannisto.**
- Sekä päättäjät että viranhaltijat pitävät kärjen tavoitetta hyvin tärkeänä 4,5-4,4/5, mutta tavoitteen toteutuminen on arvioitu kaikkein huonoimmaksi (päättäjät 32/100, viranhaltijat 48/100 = välttävästi/tyydyttävästi).

Pirkanmaan
hyvinvointialue

Arvioijien näkemys

Arvioinnin tulkinta

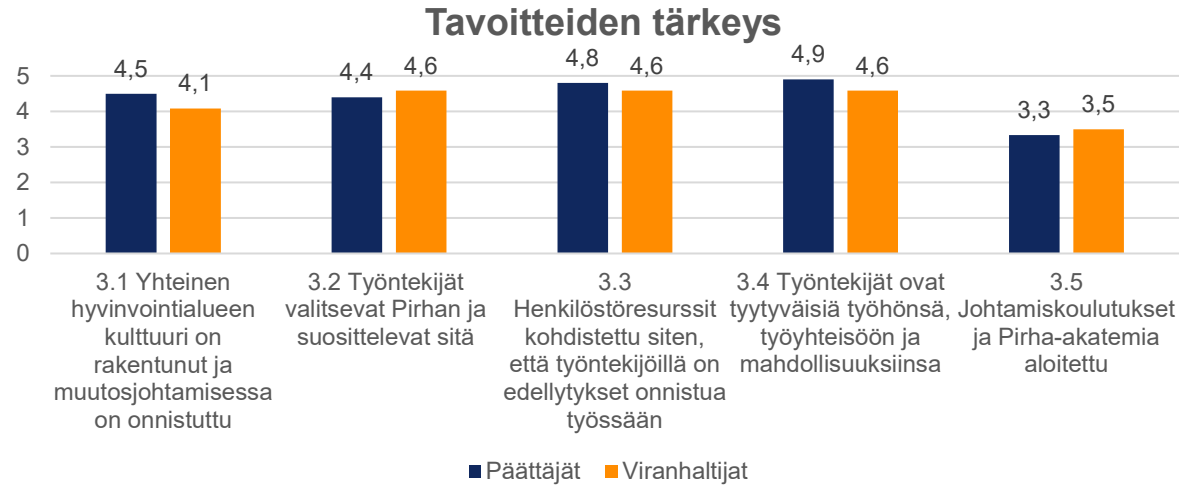
- + = Toteutunut/edennyt hyvin
- +/- = Etenee tavoitteen suuntaisesti
- = Ei vielä edennyt riittävästi

	Osavuosisikatsaus 6/2024			Osavuosisikatsaus 9/2024			
	+	+/-	-	+	+/-	-	
Alatavoitteiden toteutuminen							
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 olevat 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		
Tilanne osavuosisikatsauksen mukaan	1	4	0		3	2	0
	20 %	80 %	0 %		60 %	40 %	0 %

Kärki 3: Hyvinvoivat työntekijät: Tavoitteiden tärkeys ja toteutuminen

Tavoitteiden tärkeys

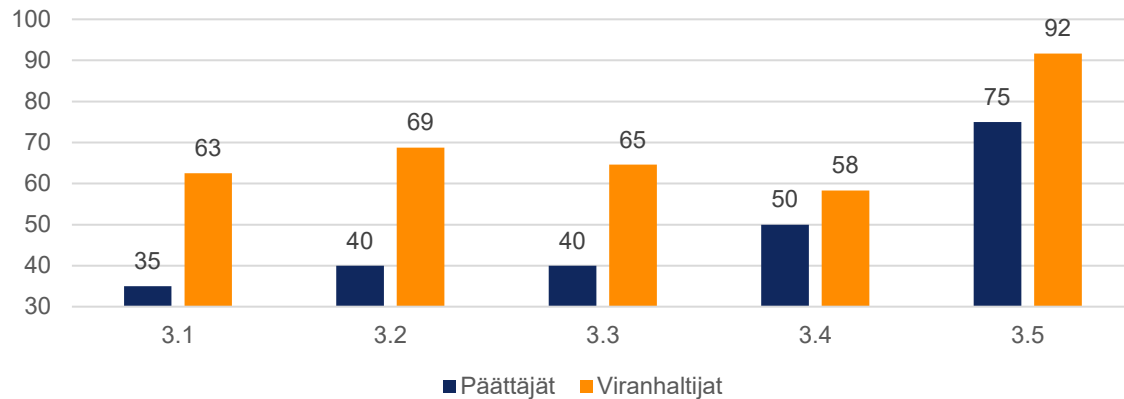
5 = Tärkein
3 = Melko tärkeä
1 = Vähiten tärkeä



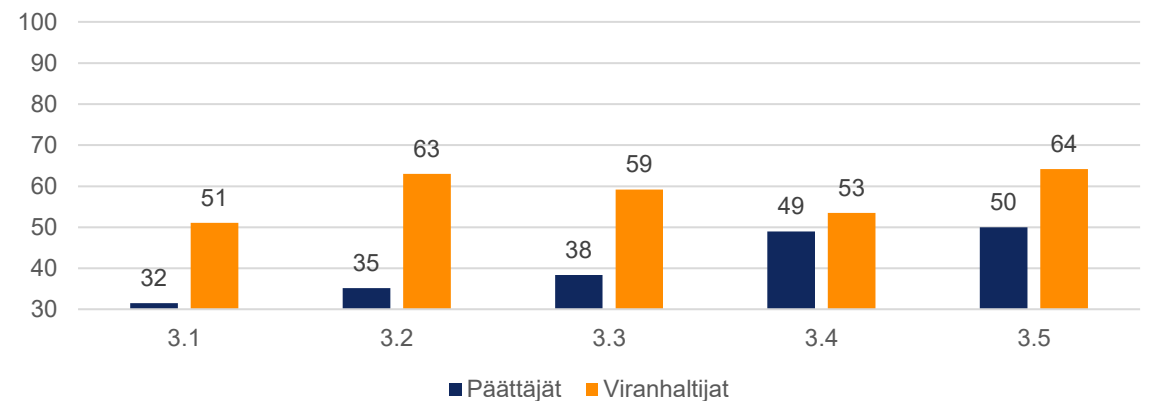
Tavoitteiden toteutuminen

100 = Erinomaisesti
75 = Hyvin
50 = Tyydyttävästi
25 = Välttävästi
0 = Ei toteutunut

Tavoitteiden toteutuminen



Tavoitteiden toteutuminen sis. tärkeys



Kärki 3: Hyvinvoivat työntekijät – havainnot 1/3

3.1 Yhteinen hyvinvointialueen kulttuuri on rakentunut ja muutosjohtamisessa on onnistuttu (+)

- Ihan Pirhana, opas pirhalaisuuteen on julkaistu toukokuussa 2024 ja sen juurruttaminen osaksi hyvinvointialueen työkulttuurin arkea on aloitettu.
- Tilanne on selkeästi parantunut alkuvaiheeseen verrattuna, mutta suorittavalla tasolla on vielä haasteita.
- Toimintakulttuuriin liittyvät esihenkilövalmennukset on yhdistetty Pirha-akatemiaan.

3.2 Työntekijät valitsevat Pirkanmaan hyvinvointialueen ja suosittelevat sitä (+)

- Työntekijöiden saatavuuteen ja pysyvyyteen on panostettu monipuolisesti.
- Henkilöstövuokrauksen kustannusten vähennys tammi-syyskuussa on 31 % vuoden 2023 toteumasta (tavoite 18%). Tilanne on parantunut erityisesti kesäkuun lopun jälkeen.
- Kuntarekryn kautta haettujen avointen tehtävien täyttöaste on koko hyvinvointialueella 72 % (tavoite 60%).
- Monet käydyt yt-neuvottelut ovat luoneet henkilöstössä epävarmuutta ja vaikuttaneet työilmapiiriin.

Kärki 3: Hyvinvoivat työntekijät – havainnot 2/3

3.3 Saatavilla olevat henkilöstöresurssit ja -voimavarat on kohdistettu siten, että työntekijöillä on edellytykset onnistua (+/-)

- Työnjaon ja tehtäväkuvien arviointi on edelleen käynnissä ja niiden uudistamiseksi on jo toteutettu useita toimenpiteitä. Henkilöstön toiveena saada yksikkötasolle joustavuutta ja harkintavaltaa tehtäväkuvien määrittelyssä.
- Oman työyksikön suosittelua työpaikkana kuvaavan Fiilismittarin vastausprosentti on jäänyt jälkeen 60 % tavoitteesta. Vastausprosentti on kuitenkin noussut 26 %:sta (1-6/24) 37,5 %:iin (1-9/24).
- Työvoimanhallintajärjestelmä on otettu käyttöön tukipalvelujen tehtäväalueella.

Kärki 3: Hyvinvoivat työntekijät – havainnot 3/3

3.4 Työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä, työyhteisöön ja (+/-)

- Työntekijöiden tyytyväisyys on parantumaan päin. Neljännesvuosittain toteutettavan Fiilismittarin eri kysymysten tulokset syyskuulta ovat tasolla 3,4-4,1/5. Kahden aiemman vuosineljänneksen 2024 tulokset ovat samaa luokkaa. Oman työpaikan suosittelu on myös parantunut.
- Lähtövaihtuvuus on pienentynyt. Sairauspoissaolojen määrä on kehittynyt vastoin tavoitetta. Sairauspoissaolot ovat lisääntynyt 5,3 %, kun tavoitteeksi on asetettu niiden väheneminen 2,5%.

3.5 Johtamiskoulutukset ja Pirha-akatemia aloitettu (+)

- Pirha-akatemia on käynnistynyt 11/2023. Tähän mennessä 80% esihenkilöistä osallistunut, tavoite 90%.

Kärki 3: Hyvinvoivat työntekijät – arviointi 1/4

Tavoitteiden tärkeys

- Päättäjien ja viranhaltijoiden näkemykset kärjen kolme alatavoitteiden tärkeydestä ovat samansuuntaiset ja hyvin lähellä toisiaan.
- Keskeisinä ja lähes yhtä tärkeinä pidetään alatavoitteita 3.2, 3.3 ja 3.4, jotka kuvaavat Pirhan houkuttavuutta työntekijänä, työntekijöiden tyytyväisyyttä sekä henkilöstön ja Pirhan kannalta mielekästä työnjakoa ja toimintatapoja.
- Ehkä vähän yllättäen johtamiskoulutukset ja Pirha-akatemia jäävät tärkeydessä viimeiseksi.
- Kärjen 3 tärkeys ja merkittävyys sekä henkilöstökokonaisuuteen panostaminen korostuivat monien päättäjien ja viranhaltijoiden haastatteluissa.
- Henkilöstökärjen tärkeys ja sen tavoitteiden toteuttamiseen panostaminen korostuivat monien päättäjien ja viranhaltijoiden haastatteluissa.

Kärki 3: Hyvinvoivat työntekijät – arviointi 2/4

Tavoitteiden toteutuminen

- Päättäjät ja viranhaltijat arvioivat yhdenmukaisesti kärjen 3 toteutumisen selvästi heikoimmaksi, päättäjien arviointi on lähempänä välttävää ja viranhaltijoiden arviointi tyydyttävää.
- Pirha-akatemia on edennyt vajaan vuoden aikana erinomaisen ripeästi, kun jo noin 80% esihenkilöistä on osallistunut koulutukseen. Muuttuuko koulutus ja miten käytännössä näkyväksi ja vaikuttavaksi toiminnaksi on tärkeä arviointikohde tulevaisuudessa.
- 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 liittyyneen myös informaatio-ongelmia sekä monet yhteistoimintaneuvottelut ja organisaatorakenteiden muutokset.

Kärki 3: Hyvinvoivat työntekijät – arviointi 3/4

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.

Kärki 3: Hyvinvoivat työntekijät – arviointi 4/4

Arvioijien näkemys

- Arvioijat yhtyvät useimpien haastateltujen esittämiin näkemyksiin, että huolimatta lukuisista yhteistoimintaneuvotteluista henkilöstön kokonaisvaltainen tilanne on parantunut hyvinvointialueen lähtötilanteeseen verrattuna.
- Henkilöstöohjelman ja kärjen 3 seurannan integrointi on järkevää.
- Pelastusjohtajan ja tukipalvelujohtajan nimeämistä kärjen omistajiksi pidettiin aluksi hämmentävänä. Perinteisesti henkilöstökärjen omistajana on totuttu näkemään HR-johtoa. Hyvinvointialueen ratkaisu on poikkeuksellisen mielenkiintoinen, mutta ratkaisu vaikuttaa onnistuneelta. Henkilöstön työkyky ja – tyytyväisyys ratkeavat pääosin linjaorganisaation toiminnan tuloksena.

Kärki 4. Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue

Omistajat: Juhani Sand ja Vuokko Ylinen

Kärki 4 - lyhyesti

- Kärjen alla on seitsemän sitä tukevaa alatavoitetta.
- Arviointi rakentuu osavuosisikatsauksissa 1-6 ja 1-9/2024 esitettyihin tilannekatsauksiin ja mittareihin, haastateltujen näkemyksiin ja heidän antamiinsa arviointimittarin tuloksiin.
- **Kärjen vastuuhenkilöistä on haastateltu Juhani Sand, Vuokko Ylinen ja Jenni Ruokonen.**
- Sekä päättäjät että viranhaltijat arvioivat kärjen tärkeyden neljänneksi (päättäjät 3.7/5, viranhaltijat 4.0/5). Toisaalta kärjen on arvioitu kakkoskärjen kanssa toteutuneen parhaiten (päättäjät 55/100, viranhaltijat 73/100 = tyydyttävästi/hyvin).

**Pirkanmaan
hyvinvointialue**

Arvioijien näkemys

Arvioinnin tulkinta

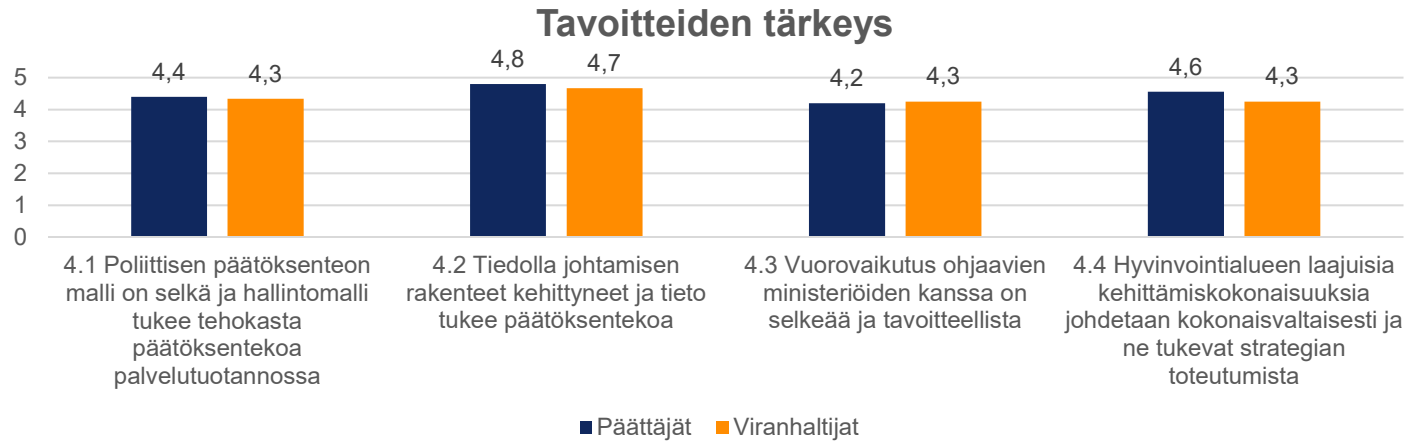
- + = Toteutunut/edennyt hyvin
- +/- = Etenee tavoitteen suuntaisesti
- = Ei vielä edennyt riittävästi

	Osavuosisikatsaus 6/2024			Osavuosisikatsaus 9/2024			
	+	+/-	-	+	+/-	-	
Alatavoitteiden toteutuminen							
Kärki 4: Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue							
4.1 Poliittisen päätöksenteon malli on selkä 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 osavuosisikatsauksen mukaan	2	5	0		2	5	0
	29 %	71 %	0 %		29 %	71 %	0 %

Kärki 4: Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue: Tavoitteiden tärkeys ja toteutuminen

Tavoitteiden tärkeys

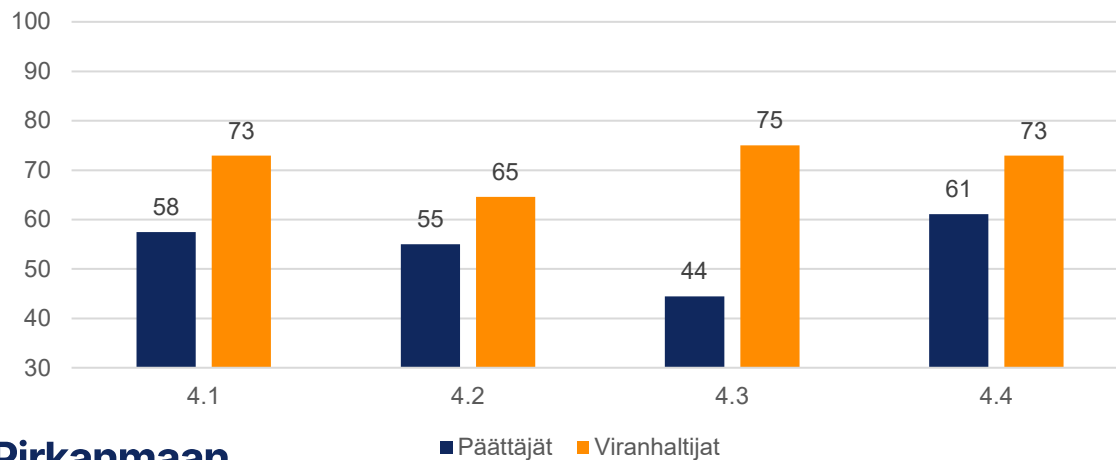
5 = Tärkein
3 = Melko tärkeä
1 = Vähiten tärkeä



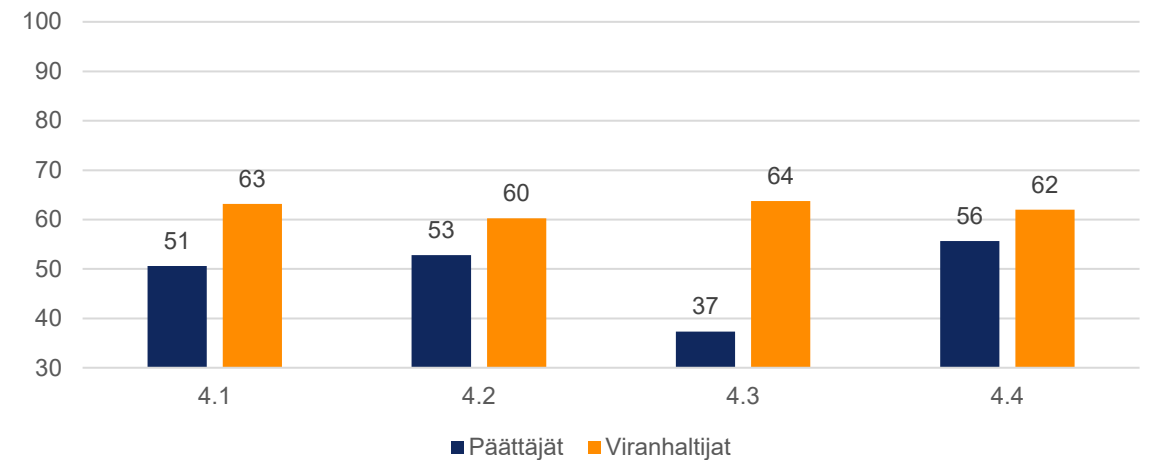
Tavoitteiden toteutuminen

100 = Erinomaisesti
75 = Hyvin
50 = Tyydyttävästi
25 = Välttävästi
0 = Ei toteutunut

Tavoitteiden toteutuminen



Tavoitteiden toteutuminen sis. tärkeys



Kärki 4. Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue – havainnot 1/4

4.1 Poliittisen päätöksenteon malli on selkä ja hallintomalli tukee tehokasta päätöksentekoa palvelutuotannossa (+/-)

- Hyvinvointialueen päätöksentekojärjestelmän rakenteelliset ja toiminnalliset kehittämistarpeet on tunnistettu ja aluevaltuusto on 27.10.2024 hyväksynyt Demokratiarakenteen kehittämisprojektin tulosten yhteenvedon ja hallintosääntömuutokset. Samalla aluevaltuusto hyväksyi toivomusponnen, että tulevan valtuustokauden strategiaprosessissa varmistetaan valtuuston vahva osallisuus myös strategian toimeenpanon suunnittelussa ja seurannassa.
- Henkilöstön osallistumisen merkitys päätöksentekoprosessissa on tiedostettu ja osallistumisen ja vaikuttamisen teemalle kootaan intraan oma sivu. Valmistelu on käynnissä ja sivu saadaan valmiiksi loppuvuoden aikana.
- Päätöksenteon ennakoarvioinnin kehittämisen pilotti toteutettu. Tehtyjä tai työn alla olevia päätösvaikutusten ennakoarviointeja on viisi kappaletta.

Kärki 4. Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue – havainnot 2/4

4.2 Tiedolla johtamisen rakenteet kehittyneet ja tieto tukee päätöksentekoa (+/-)

- Tiedolla johtamisen toimivat rakenteet ja luotettava ajantasainen tieto ovat kriittisiä päätöksenteossa. Monia toimenpiteitä on toteutettu. Tietohallinnon muutosohjelma (kärki 2 kotipesänä) tukee keskeisellä tavalla Pirkanmaan hyvinvointialueen strategian toimeenpano-ohjelmaa ja on edellytys sen toteuttamiselle. Ohjelman laatiminen käynnistettiin marraskuussa 2022.
- Pirhan Pulssi -tietonäkymän toteutusta on valmisteltu ja tietonäkymä on tarkoitus julkaista pirha.fi-sivulle loppuvuodesta ja se kattaa osan aluehallituksen nimeämistä tietotarpeista.
- Toiminnan tietojohdamisen itsearvioinnin seurantakyselyn tulokset ovat parantuneet.
- Kirjaamisen kattavuutta ei vielä pystytä arvioimaan.

4.3 Vuorovaikutus ohjaavien ministeriöiden kanssa on selkeää ja tavoitteellista (+/-)

- Vuorovaikutus ja suhteet ministeriöihin ovat toimivat. Vaikea taloustilanne on korostanut VM:n vahvistunutta ohjausroolia.

Kärki 4. Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue – havainnot 3/4

4.4 Hyvinvointialueen laajuisia kehittämiskokonaisuuksia johdetaan kokonaisvaltaisesti ja ne tukevat strategian toteutumista (+/-)

- Kehittämistoiminnan kokonaisvaltaista haltuunottoa toteutetaan. Kehittämistoiminnan johtamisen malli on valmis ja salkkujärjestelmä on hankittu ja se saadaan käyttöön vuodenvaihteessa.
- Yritysyhteistyön nykytilan kartoitus on aloitettu näkökulmina innovatiiviset hankinnat, tarvelähtöinen yhteiskehittäminen ja yritysten yhteydenottokanava.

4.5. Pirkanmaan hyvinvointialue on johtava vaikuttavuustoimija ja toiminnan edelläkävijä yhdessä korkeakouluyhteisön ja oppilaitosten kanssa (+)

- Vaikuttavuuskeskuksen toiminta käynnistetty yhdessä kolmen pilottikumppanin kanssa.
- Hyvinvointialueen ja korkeakouluyhteisön välinen puitesopimus on valmisteltu ja TKIO-yhteistyön toteuttamiseen ja seurantaan tarvittavat rakenteet ja verkostot on perustettu - useita operatiivisia työryhmiä ja toimivia verkostoja on käynnissä.

Kärki 4. Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue – havainnot 4/4

4.6. Kuntayhteistyö on toimivaa ja luottamukseen perustuvaa, onnistumme yhdyspinnoilla (+/-)

- Kuntayhteistyö kangerteli hyvinvointialueen käynnistyessä. Liittyi lähinnä palvelujen verkostoon. Yhteistyö korjaantunut, kehitetty yhteistyön rakenteita, yhteistyökokouksia ja uutiskirjeitä. Parantuneesta yhteistyöstä huolimatta ongelmakohtia riittää.

4.7. Erilaiset omistajamallit ja strategiset yhteistyön kumppanuudet kartoitettu (+)

- Pirhan konsernirakennetta on arvioitu ja kehitetty omistajapoliittisten periaatteiden mukaisesti, omistajapoliittiset periaatteet ja konserniohje on hyväksytty sekä integroitu toimintaan.
- Kumppanuuksien kartoitusta on tehty, mutta tavoite on todettu huomattavasti laajemmaksi ja merkittävämmäksi kuin toimeenpano-ohjelmaa laadittaessa otaksuttiin.
- Pirha on käynnistänyt kokonaisvaltaiseen ongelma-analyysiin perustuvan monituottajuusohjelman valmistelun. Ohjelman toimeenpano on ajateltu kytkettävän nykyisten kärkien rinnalle toimeenpano-ohjelmassa.

Kärki 4. Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue – arviointi 1/2

Tavoitteiden tärkeys

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

Tavoitteiden toteutuminen

- Tavoitteiden toteutumisen arvioinnissa on päättäjien ja viranhaltijoiden kesken merkittävää eroa. Viranhaltijoiden näkemyksen mukaan tavoitteet ovat toteutumassa yleensä hyvin, mutta päättäjät arvioivat tavoitteiden toteutuvan pikemminkin tyydyttäväksi.
- Vuorovaikutus ministeriöiden kanssa toteutuu viranhaltijoiden mielestä hyvin. Päättäjät korostavat epäselvyyttä ministeriöiden työnjaossa ja arvioivat hyvinvointialueiden ja ministeriöiden välisen yhteistyön sujuvan korkeintaan tyydyttävästi.

Kärki 4. Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue – arviointi 2/2

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.

Toimeenpano-ohjelma* vm:n ja stm:n näkökulmasta 1/2

Ohjelman toimeenpano:

- Pirkanmaa toiminut tiennäyttäjänä sote-uudistuksen valmistelussa, käynnistämisessä ja hyvinvointialueiden muutoksen toteuttamisessa.
- Omaksuttua toimintatapa pidetään toimivana:
 - i) On otettu huomioon lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet ja ne on pyritty yhteensovittamaan.
 - ii) Tavoitteet kunnianhimoisia, kattaa useita näkökulmia, on konkreettinen.
 - iii) Aluehallitukselle on annettu keskeinen rooli tavoitteiden määrittelyssä.
 - iv) Toimii mallina toimeenpano-ohjelmasta sekä sisällöllisesti että päätöksenteon näkökulmasta.
- Erittäin tärkeänä onnistumiselle pidetään vahvaa poliittista tukea ohjelman toimeenpanolle sekä muutosjohtamisen kykyä.

* Huom! Ministeriöt käyttävät toimeenpano-ohjelmasta nimikettä muutosohjelma.

Toimeenpano-ohjelma* vm:n ja stm:n näkökulmasta 2/2

Talouden sopeutus:

- Pirhan talouden sopeutustarve on euromääräisesti maan toiseksi suurin.
- Sopeutus on edennyt ja etenee ohjaavien ministeriöiden näkökulmasta hyvin.
- Lievästi kriittisinä asioina nousevat esille
 - i) Talouden sopeutuksen ajoitus: Missä määrin ripeästi toteutettavissa sopeutustoimissa otetaan huomioon toimenpiteiden pitkän aikavälin vaikutuksia?
 - ii) Hienoinen huoli hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen asemasta tiukassa taloustilanteessa.

* Huom! Ministeriöt käyttävät toimeenpano-ohjelmasta nimikettä muutosohjelma.

Talouden sopeutus valtion rahoitukseen

- Uudistuksen käynnistämisvaiheen taloustilanne on osoittautunut ennakoitua vaikeammaksi.
- Palkkaratkaisut, hintojen nousu (ml. ostopalvelut/hankinnat), koronasta johtuva hoitovelka ym. ennakoimattomat tekijät ovat vaikuttaneet alijäämän syntymiseen.
- 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.
- Hyvinvointialueen käynnistämisvaiheessa syntyneet alijäämät uskotaan pystyttävän kattamaan vuoden 2026 loppuun mennessä.
- Talouden tasapainottamisessa on onnistuttu poikkeuksellisen hyvin.
- Myönteisenä voi myös panna merkille, että Pirhalla alkaa vähitellen olla luotettavaa tietoa myös oman toiminnan tuotantokustannuksista. Kustannustieto on tärkeää paitsi oman toiminnan tuottavuuden seurannassa, myös monituottajuuden kestävässä hyödyntämisessä.

Johtopäätöksiä

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 kehittyivät odotettua myönteisemmin.
 - Hintojen nousu (ml. ostopalvelut/hankinnat), koronasta johtuva hoitovelka ym. ennakkoimattomat tekijät ovat vaikuttaneet merkittävästi hyvinvointialueen rahoituksen kestävyteen ja alijäämän syntymiseen.
 - Tuottavuusparannus jäi toteutumatta mm. palkkaharmonisaation ja ostopalvelujen hinnankorotusten vuoksi.
- Erityisesti taloutta koskevien oletusten mureneminen on vaikeuttanut hyvinvointialueen talouden suunnittelua ja vakauttamista.

Johtopäätöksiä

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.

Johtopäätöksiä

3) Toimeenpano-ohjelman merkitys

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.

Johtopäätöksiä

4) 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.
- Päättäjien 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.

Johtopäätöksiä

5) 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)

Johtopäätöksiä

6) 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 kommentointikierrös strategian ja toimeenpano-ohjelman valmistelussa todennäköisesti edistäisivät strategian toteuttamista.

Johtopäätöksiä

7) Seuraavan strategian ja toimeenpano-ohjelman valmistelu

- 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.