

TÄRKEINTÄ IHMINEN - PIRKANMAAN HYVINVOINTIALUEEN STRATEGIA

2023-2025



Sisällysluettelo

1. ESIPUHE	3
2. STRATEGIAKAUDEN TAVOITTEET.....	4
2.1. Missio, visio, arvot.....	4
2.2 Pitkän aikavälin strategiset tavoitteet	5
2.3 Palvelustrategia ja palvelulupaus	7
3. HYVINVOINTIALUESTRATEGIA JA SEN VALMISTELU.....	11
3.1 Hyvinvointialuestrategian tarkoitus, yhteys lakiin ja muihin asiakirjoihin	11
3.2 Strategian valmisteluprosessin kuvaus ja sidosryhmäosallistuminen	13
4. HYVINVOINTIALUEEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TILANNEKUVA.....	15
4.1. Hyvinvointialueen järjestämisenäkökulma ja yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa	15
4.2. Väestöllinen tilannekuva	15
4.3. Toimintaympäristö ja sen ilmiöt	17
4.5 Henkilöstö.....	20
4.6 Organisaation toimintaympäristö.....	21
4.7 Toimintaympäristön vaikutukset strategisiin valintoihin	23
5. ORGANISOITUMINEN, VAIKUTTAMINEN JA SEURANTA.....	24
5.1 Organisoituminen, vaikutusten arviointi sekä strategian toteutumisen arviointi ja seurantamekanismit.....	24
5.2 Asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä kuntayhteistyö.....	24
5.3 Viestintä.....	25
5.4 Henkilöstöpolitiikka	26
5.5 Riskit.....	26
5.6 Omistajapolitiikka.....	27
6. TAUSTAMATERIAALI.....	28



Pirkanmaan hyvinvointialue

6.1 Pirkanmaan sisäinen materiaali	28
6.2 Muu materiaali	29



1. Esipuhe

Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia on valmisteltu laajassa yhteistyössä vuoden 2022 aikana. Työhön ovat osallistuneet luottamushenkilöt, asukkaat, henkilöstö sekä eri sidosryhmät. Ensimmäistä strategiaa luodessa laaja osallistuminen on erityisen tärkeää, jotta jokainen voi kokea strategian omakseen.

Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia luo perustan lähivuosien päätöksenteolle ja se ohjaa uuden organisaation rakentamista, toimintakulttuurin syntymistä ja toimintatapojen vakiinnuttamista. Hyvinvointialueuudistusta tehdään samanaikaisesti vähintään kolmella eri tasolla, valtakunnallisesti, maakunnallisesti ja kuntien sekä toimintayksiköiden toiminnassa. Muutokseen liittyy paljon epävarmuustekijöitä ja huoliakin. Strategia luotsaa organisaation ja alueen läpi suuren muutosvaiheen.

Toimintaympäristön haasteet, hyvinvointialueen rahoitusvaje ja henkilöstöpula pakottavat aktiivisiin valintoihin ja priorisointiin heti hyvinvointialueen ensimetreiltä. Onnistuminen edellyttää vahvaa keskustelu- ja päätöksentekokulttuuria, yhteistä tietopohjaa ja pirkanmaalaista rohkeutta sekä mutkattomuutta asioiden eteenpäin viemisessä. Tehdään, ei meinata. Strategian teemaksi valittu ” Ihminen on tärkein” muistuttaa siitä, että suuri helposti vain hallinnolliselta vaikuttava uudistus on vain väline entistä toimintavarmempiin palveluihin. Ihmisen kautta toimitaan toisen ihmisen hyväksi.

Hyvinvointialueellamme on erinomaiset edellytykset onnistua hyvin. Pirkanmaa on väestöpohjaltaan hyvinvointialueista suurin ja työntekijöitä on lähes 20 000. Väestö kasvaa ja alue on elinvoimainen. Alueella on paljon yhteistä kehittämisen ja muutoksen tekemisen pääomaa, alan koulutusta ja vahva kehittämisen kulttuuri. Pirkanmaan alueen identiteetti on valmiiksi vahva. Strategian tehtävänä on näyttää selkeä suunta ja määrittää keskeinen sisältö lähivuosien toiminnalle. Strategian tarkempi tekeminen kuvataan sen toimeenpano-ohjelmassa, jonka laatiminen on jo käynnistynyt.

Pirkanmaan hyvinvointialue muodostuu 23 kunnasta, joissa jokaisessa on omat erityispiirteensä. Yhtenäisen hyvinvointialueen luominen vaatii määrätietoista ja suunnitelmallista työtä. Suuren hyvinvointialueen vahva johtaminen, poliittinen ohjaaminen sekä toistemme kuuleminen on välttämätöntä. Vain yhdessä voimme onnistua.



2. Strategiakauden tavoitteet

2.1. Missio, visio, arvot

Visio, missio ja arvot antavat hyvinvointialueelle yhteisen arvopohjan ja pitkän tähtäimen suunnan. Hyvinvointialueen missio kuvaa tiiviisti sen miksi hyvinvointialue on olemassa ja mikä sen tehtävissä on olennaista. Pirkanmaan hyvinvointialueen missio on:

“Sinun hyvinvointisi on yhteinen tehtävämme, olemme sinua varten”

Pirkanmaan hyvinvointialueen visio kuvaa puolestaan sen, millainen tulevaisuudenkuva ohjaa hyvinvointialueen kehittymistä ja täten myös strategiaa. Pirkanmaan hyvinvointialueen visio on:

“Pirkanmaalaiset ovat ylpeitä hyvinvointialueensa palveluista ja suosittelevat niitä”

Arvot kertovat, mikä on Pirkanmaan hyvinvointialueelle tärkeää ja ohjaavat siten strategisia valintojamme, arjen toimintaa ja kohtaamisia. Arvot kuvastavat myös Pirkanmaalaista identiteettiä. Pirkanmaan hyvinvointialueen arvot ovat:

“Ihmisläheisyys, arvostus, rohkeus, vastuullisuus, luottamus”

Ihmisläheisyys: Kuvastaa kaikkea tekemistä ja arkista toimintaa hyvinvointialueella. Hyvinvointialueella kohtaamme toisemme ja jokaisen asiakkaan inhimillisesti, empaattisesti ja läsnäolevasti. Olemme ylpeitä moninaisuudestamme ja huomioimme jokaisen yksilönä. Haluamme olla helposti lähestyttävä, lämmin ja mutkaton.

Arvostus: Kuvastaa suhdetta asiakkaaseen, työntekijään ja sidosryhmiin. Kaikissa tilanteissa asiakkaamme on tärkein ja ammattilaisemme voivat kokea tekevänsä merkityksellistä ja arvokasta työtä. Arvostus kuvastaa myös elämän arvostusta ja kunnioitusta.

Rohkeus: Kuvastaa sitä identiteettiä, joka Pirkanmaalla on jo olemassa eli tehdään asioita edelläkävijän rohkeudella. Olemme valtakunnallinen ja kansainvälinen edelläkävijä, rohkeasti innovatiivinen ja uudistuva.



Vastuullisuus: Kuvastaa toimintatapojen ja päätöksenteon periaatteita. Hyvinvointialue toimii, johtaa ja tekee päätökset vastuullisesti. Kehitämme toimintaamme siten, että huomioimme ilmastonmuutokseen varautumisen, kestävän kehityksen periaatteet sekä sosiaalisen kestävyyden toiminnassamme.

Luottamus: Kuvastaa hyvinvointialueen ilmapiiriä ja sen kumppaneiden sekä alueen asukkaiden välistä ilmapiiriä ja on toiminnan perusta. Hyvinvointialue viestii avoimesti ja läpinäkyvästi. Hyvinvointialue haluaa olla asukkaiden, asiakkaiden ja henkilöstön luottamuksen arvoinen – teemme yhdessä hyvinvoivaa ja turvallista Pirkanmaata. Arjen teot ratkaisevat.

2.2 Pitkän aikavälin strategiset tavoitteet

Strategiakauden aikana Pirkanmaan hyvinvointialueen toimintaa ohjaavat neljä strategista kärkiteemaa. Strategisten kärkiteemojen avulla Pirkanmaan hyvinvointialue kulkee kohti asetettua visiota 'Pirkanmaalaiset ovat ylpeitä hyvinvointialueensa palveluista ja suosittelvat niitä'. Vaikka strategiakausi on 2023-2025, strategiset kärkiteemat luovat hyvinvointialueen suuntaa myös pidemmälle eteenpäin. Hyvinvointialueen strategian pohjalta tehtävässä toimeenpano-ohjelmassa määritellään tarkemmat operatiiviset tavoitteet ja mittarit kärkiteemoille.

Strategiset kärkiteemat			
Tärkeintä ihminen <ul style="list-style-type: none">• Ansaitsemme asukkaiden ja yhteisöjen luottamuksen• Tavoitteemme on erinomainen asiakaskokemus ja saavutettavat palvelut• Asukkaat ja henkilöstö osallistuvat palvelujen suunnitteluun ja kehittämiseen• Turvallisuus on meidän jokaisen asia	Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut <ul style="list-style-type: none">• Palvelutoimintamme perustuu tarpeeseen, näyttöön ja tutkittuun tietoon• Rakennamme sujuvia ja oikea-aikaisia hoito- ja palveluketjuja• Hyödynnämme monituottajuutta ja monikanavaisia palvelumalleja• Panostamme ennaltaehkäisyyn ja hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen tiiviissä yhteistyössä kuntien ja järjestöjen kanssa	Hyvinvoivat työntekijät <ul style="list-style-type: none">• Olemme vahva ja vetoimainen työyhteisö ja arvostettu hyvinvointialue työntekijöidemme keskuudessa• Luomme luottamuksen ilmapiirin ja valmentavan johtamisen kulttuuriin• Tuemme ja kannustamme henkilöstöämme kehittymään osaajina• Pidämme huolta henkilökunnan työssä jaksamisesta ja työhyvinvoinnista	Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue <ul style="list-style-type: none">• Rakennamme taloudellisesti kestävän hyvinvointialueen• Luomme yhdessä hyvinvointialueen toimintakulttuurin ja uuden johtamismallin• Olemme arvostettu yhteistyökumppani, omistaja ja aktiivinen verkostoituja• Olemme edelläkävijä toiminnan kehittämisessä yhdessä oppilaitosten ja korkeakoulu-yhteisön kanssa kansainvälisellä ja kansallisella tasolla

Kuva 1: Strategiset kärkiteemat



Pirkanmaan hyvinvointialueen strategiset kärkiteemat ovat:

- 1. Tärkeintä ihminen**
- 2. Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut**
- 3. Hyvinvoivat työntekijät**
- 4. Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue**

Pirkanmaan hyvinvointialueen ensimmäinen kärkiteema on *tärkeintä ihminen*.

- Ansaitsemme asukkaiden ja yhteisöjen luottamuksen
- Tavoitteemme on erinomainen asiakaskokemus ja saavutettavat palvelut
- Aukkaat ja henkilöstö osallistuvat palveluiden suunnitteluun
- Turvallisuus on meidän jokaisen asia

Toinen kärkiteema on *yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut*.

- Palvelutoimintamme perustuu tarpeeseen, näyttöön ja tutkittuun tietoon
- Rakennamme sujuvia ja oikea-aikaisia hoito- ja palveluketjuja
- Hyödynnämme monituottajuutta ja monikanavaisia palvelumalleja
- Panostamme ennaltaehkäisyyn ja hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen tiiviissä yhteistyössä kuntien ja järjestöjen kanssa

Kolmas kärkiteema on *hyvinvoivat työntekijät*.

- Olemme vahva ja vetovoimainen työyhteisö ja arvostettu hyvinvointialue työntekijöidemme keskuudessa
- Luomme luottamuksen ilmapiirin ja valmentavan johtamisen kulttuurin
- Tuemme ja kannustamme henkilöstöämme kehittymään osaajina
- Pidämme huolta henkilökunnan työssä jaksamisesta ja työhyvinvoinnista

Neljäs kärkiteema on *yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue*.

- Rakennamme taloudellisesti kestävästä hyvinvointialueesta
- Luomme yhdessä hyvinvointialueen toimintakulttuurin ja uuden johtamismallin
- Olemme arvostettu yhteistyökumppani, omistaja ja aktiivinen verkostoituja
- Olemme edelläkävijä toiminnan kehittämisessä oppilaitosten ja korkeakouluuyhteisön kanssa kansainvälisellä ja kansallisella tasolla



2.3 Palvelustrategia ja palvelulupaus

Palvelustrategia on lain määrittelemä osa hyvinvointialuestrategiaa ja se määrittelee periaatteet ja tavoitteet sille, miten sosiaali – ja terveydenhuollonpalvelut toteutetaan hyvinvointialueella. Pirkanmaan palvelustrategia sisältää lain vaatimat sosiaali – ja terveydenhuollon pitkän aikavälin tavoitteet ja palveluiden tuottamisen yleiset periaatteet sekä kuvaa Pirkanmaan periaatteet palveluiden saatavuudelle ja saavutettavuudelle sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi. Palvelustrategian konkreettiset toimenpiteet tarkentuvat ja täydentyvät strategian toimeenpano-ohjelmassa sekä hyvinvointialueen muissa ohjelmissa.

Pirkanmaan hyvinvointialueen vision ”Pirkanmaalaiset ovat ylpeitä hyvinvointialueensa palveluista ja suosittelevat niitä” tueksi on sanoitettu palvelulupaus, joka on suunnattu alueen asukkaalle ja toimii työntekijän muistilappuna asiakkaan kohdatessa. Palvelulupaus myös konkretisoi hyvinvointialueen arvoja, jotka ovat ihmisläheisyys, arvostus, rohkeus, vastuullisuus ja luottamus. Pirkanmaan hyvinvointialueen palvelulupaus on:

” Pidämme yhdessä huolta kaikkien pirkanmaalaisien hyvinvoinnista ja turvallisuudesta.

Tuemme sinua elämäsi käännekohtissa.

Kohtaamme sinut inhimillisesti, ammattimaisesti ja luotettavasti.

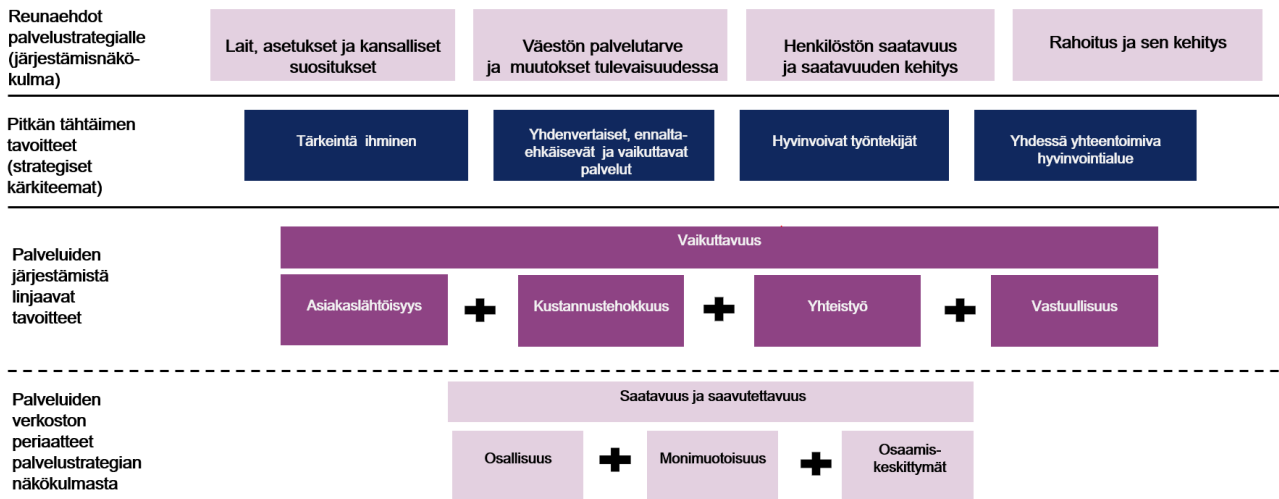
Työmme perustuu parhaaseen osaamiseen ja tutkittuun tietoon.

Olemme sinua varten, elämän vuoksi.”

Pirkanmaan hyvinvointialueen palvelustrategia rakentuu järjestämisen reunaehtojen, strategisten kärkiteemojen, palveluiden järjestämistä linjaavien tavoitteiden ja palveluiden verkoston suunnittelun periaatteiden ympärille. Yhdessä nämä neljä tasoa luovat palveluiden verkostoa sekä palveluiden uudistamista ja kehittämistä ohjaavan kriteeristön.



Pirkanmaan hyvinvointialue



Kuva 2: Palvelustrategia

Reunaehdot palvelustrategialle: Pirkanmaan hyvinvointialueen palvelut järjestetään järjestämisen reunaehtojen puitteissa, jotka ovat:

1. Lait, asetukset ja kansalliset suositukset
2. Väestön palvelutarve ja sen muutokset tulevaisuudessa
3. Henkilöstön saatavuus ja saatavuuden kehitys
4. Rahoitus ja rahoituksen kehitys

Pitkän aikavälin tavoitteet: Strategiset kärkiteemat ovat Pirkanmaan hyvinvointialueen pitkän aikavälin tavoitteet:

1. Tärkeintä on ihminen
2. Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut
3. Hyvinvoivat työntekijät
4. Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue

Palveluiden järjestämistä linjaavat tavoitteet: Järjestämistä linjaavat ylitason tavoitteet ohjaavat palveluiden järjestämisen suunnittelua, johtamista, kehittämistä sekä arviointia kattavasti koko Pirkanmaan hyvinvointialueella. Tavoitteet ovat toisiaan täydentäviä ja niiden tehtävänä on tukea järjestämistä niin strategisella, taktisella kuin operatiivisellakin toiminnan tasolla. Tavoitteista tärkein on vaikuttavuus, jota arvioitaessa huomioidaan asiakaslähtöisyys, kustannustehokkuus, yhteistyö ja vastuullisuus (kuvaukset alla



Palveluiden järjestämistä linjaavia tavoitteita hyödynnetään myös monituottajuuden ja muun muassa hankintojen ohjaamisen ja toteuttamisen tukena.



Kuva 3: Palveluiden järjestämistä linjaavat tavoitteet

Vaikuttavuus: Vaikuttavuus kuvaa sitä, kuinka hyvin tietyssä Pirkanmaan hyvinvointialueen toiminnassa tai palvelussa onnistutaan saavuttamaan asetetut tavoitteet ja vaikutukset. Vaikuttavuus edellyttää vaikutusten arviointia ja mallintamista, joilla mitataan ja kuvataan aikaansaatuja muutoksia. Vaikuttavuus edellyttää yhtenäisiä näyttöön perustuvia käytäntöjä ja vaikuttavuuden johtaminen edellyttää toimivaa ja moniulotteista tiedolla johtamisen arkkitehtuuria ja käytäntöjä.

Asiakslähtöisyys: Asiakslähtöisyys ja –osallisuus konkretisoituvat Pirkanmaan hyvinvointialueen eri kohtaamisissa ja toimintamalleissa. Asiakkaat osallistuvat yhdessä hyvinvointialueen kanssa toiminnan ja palveluiden määrittelyyn, ratkaisujen luomiseen sekä toteuttamiseen. Asiakkaat osallistuvat myös toiminnan tai palvelun arviointiin ja kehittämiseen.

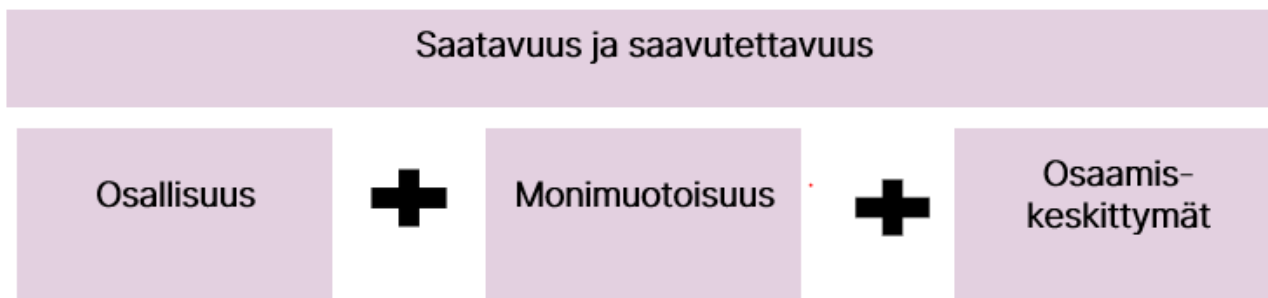
Kustannustehokkuus: Palveluiden järjestämisessä kustannustehokkuudella tarkoitetaan sitä, että toiminta on järkevästi organisoitua ja johdettua sekä vaikuttavaa työtä tehdään tehokkaasti. Pirkanmaan hyvinvointialueen käytössä oleva rahoitus kohdennetaan asukkaita parhaiten palvelevalla tavalla. Kustannustehokkuutta edellytetään omalta toiminnalta ja sekä muilta toimijoilta ja sidosryhmiltä palveluja järjestettäessä. Pirkanmaan hyvinvointialueella kustannustehokkuutta mitataan ja arvioidaan tiedolla johtamisen menetelmin osana vaikuttavuutta.

Yhteistyö: Hyvinvointialueella palveluiden järjestäminen toteutuu vaikuttavimmin ja innovatiivisimmin laaja-alaisen yhteistyön ja kumppanuuksien muodossa. Alueet vahvistavat ensimmäisellä strategiakaudellaan palveluiden ekosysteemiä. Yhteistyön muodot voivat olla hyvin monimuotoisia ja niiden keskiössä ovat erityisesti hyvinvointialueen määrittämät keskeiset sidosryhmätoimijat.



Vastuullisuus: Hyvinvointialue edistää kestävästä kehitystä ja vastuullisuutta toiminnassaan ja palveluiden järjestämisessä. Vastuullisuus on ohjaava kriteeri palveluiden järjestämisen lisäksi myös toiminnan organisoimisessa, taloudenhoidossa, henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja sidosryhmytyössä. Vastuullisuutta arvioidaan osana vaikuttavuuden johtamista ja mittaamista.

Palveluiden verkoston periaatteet palvelustrategian näkökulmasta: Palveluiden verkosto sisältää palveluiden järjestämisen eri kanavat ja tavat, joiden avulla palveluja järjestetään vaikuttavasti pirkanmaalaisille. Palveluiden verkosto suunnitellaan ylläkuvatujen strategian reunaehtojen, strategisten kärkitavoitteiden ja palveluiden järjestämistä linjaavien tavoitteiden mukaisesti, joita täydentävät palveluiden verkoston periaatteet. Palveluiden verkoston suunnittelussa huomioidaan palveluiden saatavuus ja saavutettavuus, jotka muodostuvat palveluiden osallisuudesta, monimuotoisuudesta ja osaamiskeskittymisestä.



Kuva 4: Palveluiden verkoston periaatteet palvelustrategian näkökulmasta

Osallisuus: Asukkaat osallistuvat itse alusta alkaen palvelutoiminnan suunnitteluun yhdessä hyvinvointialueen kanssa sekä toimivat aktiivisesti oman hyvinvointinsa ja terveyden edistämiseksi. Lisäksi palveluiden järjestämisessä huomioidaan vähemmistöjen ja erityisryhmien tarpeet ja turvataan heille palveluiden saavutettavuus ja esteettömyys. Hyvinvointialue tarjoaa osallistumisväyliä asukkaille, jotta he voivat osallistua palveluiden kehittämiseen.

Monimuotoisuus: Palveluiden verkostossa kehitetään fyysisten, sähköisten ja liikkuvien palveluiden eheää ja vaikuttavaa kokonaisuutta. Lähtökohtana on monituottajamalli, vahva integraatio eri toimijoiden välillä ja toiminnan kehittäminen yhteistyötahojen kanssa.



Osaamiskeskittymät. Palveluiden verkoston suunnittelussa hyödynnetään osaamiskeskittymiä ja tuetaan luontevien osaamiskeskittymien syntymistä. Väestön palvelutarve määrittää tarvittavan palveluiden verkoston.

Palvelustrategian kriteeristöjen ja periaatteiden kautta arvioidaan hyvinvointialueen palvelutoimintaa ja sen vaikuttavuutta pirkanmaalaiselle. Ensimmäisen strategiakauden aikana palveluiden uudistamis – ja kehittämistarvetta ennakoidaan olevan erityisesti ikäihmisten palveluketjussa, lasten ja nuorten perus- ja erityispalveluissa, mielenterveys- ja päihdepalveluissa, kuntouksessa ja monikanavaisten palveluiden vahvistamisessa.



Kuva 5: Ensimmäisen strategiakauden kehittämispainopisteitä

Palvelustrategian toimenpiteet ja niiden mittaaminen avataan tarkemmin toimeenpano-ohjelmassa.

3. Hyvinvointialuestrategia ja sen valmistelu

3.1 Hyvinvointialuestrategian tarkoitus, yhteys lakiin ja muihin asiakirjoihin

Hyvinvointialuestrategia ohjaa Pirkanmaan hyvinvointialueen eli sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen toimintaa vuosina 2023-2025. Aluevaltuusto hyväksyy hyvinvointialuestrategian. Strategia ohjaa hyvinvointialueen toimintaa ja määrittää hyvinvointialueen pitkän tähtäimen tavoitteet. Strategia vastaa ensisijaisesti pirkanmaalaisten tavoitteisiin, ja huomioi samalla valtakunnalliset sosiaali- ja terveystoimelle sekä pelastustoimelle asetetut tavoitteet. Hyvinvointialueen strategia perustuu arvioon hyvinvointialueen tilanteesta strategian laatimishetkellä sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista hyvinvointialueen tehtävien toteuttamiseen. Lain vaatimusten mukaisesti Pirkanmaan hyvinvointialuestrategiassa huomioidaan:

1. Pitkän aikavälin tavoitteet hyvinvointialueen asukkaiden hyvinvoinnin edistämisessä (katso 2.2)
2. Palveluiden järjestämistä ja tuottamista koskevat strategiset linjaukset (katso 2.2 ja 2.3)
3. Hyvinvointialueen tehtäviä koskevissa laeissa säädetyt palvelutavoitteet (katso 2.3)
4. Omistajapolitiikka (katso 5.6)



Pirkanmaan hyvinvointialue

5. Henkilöstöpolitiikka (katso 5.4)
6. Asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet (katso 5.2)

Lain mukaan hyvinvointialueen strategiaa täydentävät aluevaltuuston hyväksymät sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia, pelastustoimen palvelutasopäätös sekä talousarvio ja taloussuunnitelma. Palvelustrategia tarkentaa strategian tavoitteita ja periaatteita sosiaali- ja terveystalouden osalta. Pelastustoimen ja ensihoidon palvelutasopäätökset määrittelevät toiminnan tavoitteet, käytettävät voimavarat, tuotettavat palvelut ja niiden tason. Palvelutasopäätökset hyväksytään valtuustokaudeksi kerrallaan. Valtioneuvosto vahvistaa pelastustoimen yhteiset valtakunnalliset strategiset tavoitteet nelivuotiskaudeksi ja näitä tavoitteita päivitetään tarvittaessa, jos toimintaympäristössä tapahtuu päivitystä edellyttäviä muutoksia. Toiminta- ja taloussuunnitelmassa hyväksytyjen toiminnan ja talouden tavoitteiden on toteutettava hyvinvointialuestrategiaa. Lisäksi hyvinvointialuetta ohjaa aluehallituksen hyväksymät toimeenpano-ohjelma ja toimintaohjelmat sekä hyvinvointialueen johdon hyväksymät operatiiviset asiakirjat. Toimeenpano-ohjelmassa määritellään strategian tavoitteita tukevat toimenpiteet sekä niiden seuranta ja mittaaminen.



Kuva 6: Pirkanmaan hyvinvointialueen strategiadokumenttien rakenne ja hierarkia

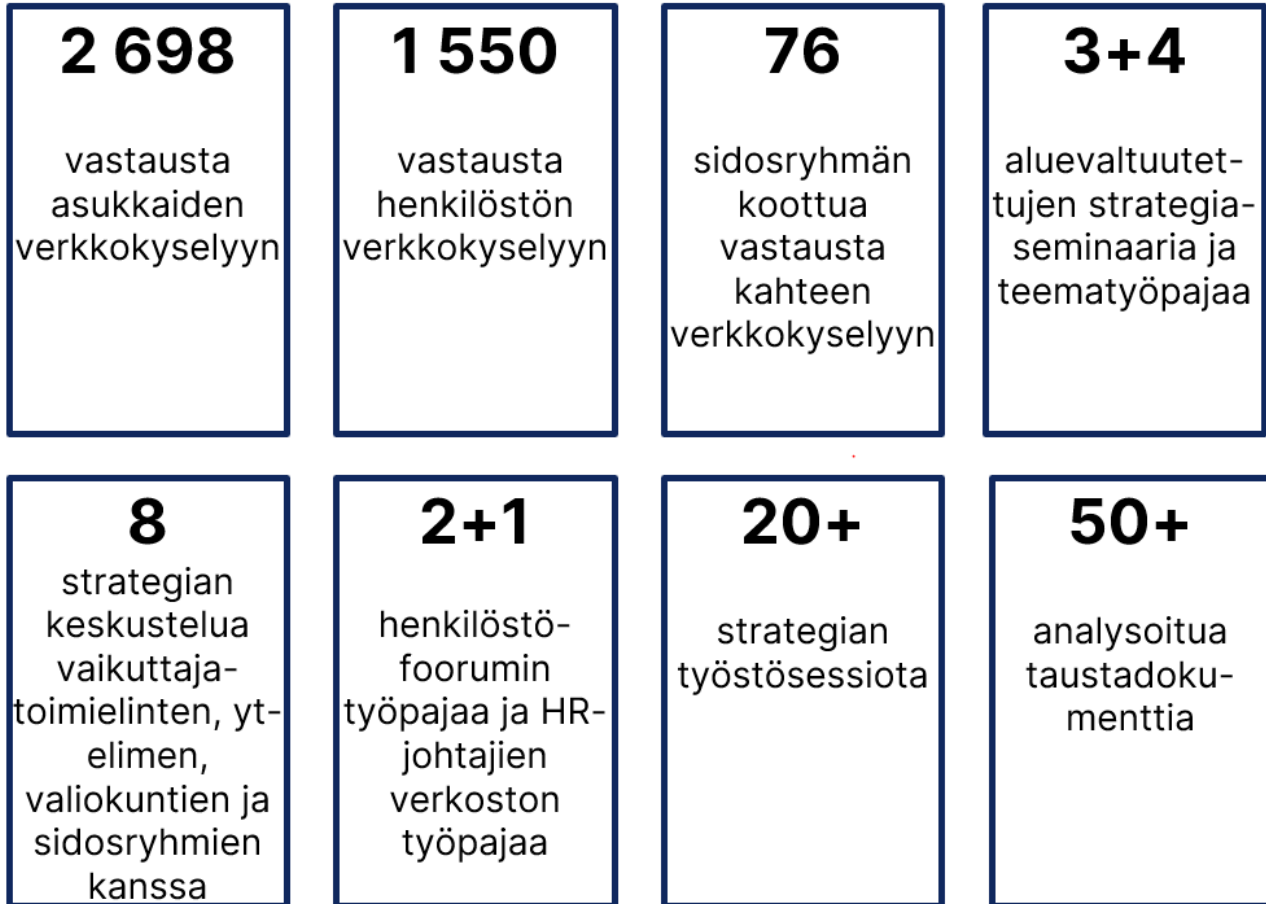


3.2 Strategian valmisteluprosessin kuvaus ja sidosryhmäosallistuminen

Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia on valmisteltu vuoden 2022 aikana. Työ käynnistettiin tammikuussa koko strategian valmisteluprosessin tarkentamisella sekä laajalla taustatyöllä. Kevään 2022 aikana aluevaltuutetut työstivät strategian sisältöä seminaareissa ja työpajoissa. Lisäksi henkilöstö, asukkaat ja sidosryhmät toivat oman näkemyksensä strategian sisältöön ja tavoitteisiin.

Henkilöstön, asukkaiden ja sidosryhmien näkemykset näkyvät vahvasti strategiakauden tavoitteiden sisällössä. Pirkanmaalaiset kokivat tärkeimmiksi tekijöiksi hyvinvointialueen palveluissa saatavuuden ja saavutettavuuden (90 % vastaajista), toimivuuden ja tehokkuuden (43 %) sekä laadun (43 %). Työntekijät painottivat samoja teemoja mutta vastauksissa oli hieman enemmän hajontaa (saatavuus ja saavutettavuus 60 %, laatu 56 % sekä toimivuus ja tehokkuus 42 %). Kouluarvosanaksi nykypalveluille asukkaat antoivat keskiarvon 7,64 ja henkilöstö 7,33. Sidosryhmien mukaan Pirkanmaan hyvinvointialueen strategian tulisi keskittyä erityisesti palveluiden saatavuuden ja saavutettavuuden, osaavaan henkilöstön sekä sujuvien palvelukokonaisuuksien varmistamiseen.





Kuva 7: Strategiaproessin avainluvut

Elokuussa määriteltiin strategiadokumentin rakenne ja koostettiin aineisto yhteen kevään laajan taustatyön pohjalta. Syys- ja lokakuun aikana strategiaa ja sen sisältämiä keskeisiä linjauksia tarkennettiin ja täydennettiin. Strategiaa käsiteltiin aluehallituksen infoissa 8.8.2022, 29.8.2022, 13.9.2022, 26.9.2022, 10.10.2022, 24.10.2022, 7.11.2022 ja aluehallituksen iltakoulussa 10.11.2022. Täsmennystyöhön osallistuivat aluevaltuutetut, henkilöstö, vaikuttajatoimielimet ja sidosryhmät. Loka- ja marraskuun aikana strategia dokumentoitiin ja viimeisteltiin ennen sen hyväksyntää aluevaltuustossa 5.12.2022.

4. Hyvinvointialueen toimintaympäristö ja tilannekuva

4.1. Hyvinvointialueen järjestämisenäkökulma ja yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa

Pirkanmaan hyvinvointialueen ensimmäinen strategia määrittelee tavoitteet ja suuntaviivat hyvinvointialueen päätöksenteolle ja johtamiselle sekä kuvaa organisaation periaatteet. Järjestämisenäkökulma on hyvinvointialueen strategisen johtamisen ja poliittisen päätöksenteon tärkein näkökulma. Järjestämisen tehtävänä on muodostaa tilannekuva Pirkanmaan asukkaiden palvelutarpeesta ja sen kehityksestä ja näiden perusteella määritellä millaisilla palveluilla ja palveluiden verkostoilla tarpeeseen voidaan vastata. Järjestämispäätöksiin vaikuttavat asukkaiden palvelutarpeen lisäksi merkittävästi myös lainsäädännön asettamat reunaehdot, lisääntyvä valtionohjaus, henkilöstön saatavuus sekä hyvinvointialueen saama valtion rahoitus. Järjestämisenäkökulmasta hyvinvointialueen ohjaaminen edellyttää yhteistä tietopohjaa, strategisen johdon ja luottamushenkilöiden välistä vuoropuhelua sekä jatkuvaa toiminnan kriittistä tarkastelua. Pirkanmaan hyvinvointialueella kaikkea palvelutuotantoa arvioidaan yhtäläisesti ja avoimesti niiden vaikuttavuuden näkökulmasta.

Hyvinvointialue tarvitsee kumppaneikseen alueen elinvoimaisia kuntia, yhteisöjä ja vahvoja verkostoja sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Sote-uudistuksen myötä muuttuu ja vahvistuu yhteistyö valtion, kuntien, yliopistojen ja muiden hyvinvointialueiden kanssa. Yliopiston ja korkeakoulu yhteisön ympärille Pirkanmaalla on keskittynyt osaamista, kehittämisen ja kokeilemisen kulttuuria sekä aitoa edelläkävijyyttä.

4.2. Väestöllinen tilannekuva

Pirkanmaa on väestöpohjaltaan Suomen suurin hyvinvointialue ja sen piiriin kuuluu yli puoli miljoonaa asukasta. Väestörakenteensa puolesta Pirkanmaan hyvinvointialueen alkutaival on hyvä, mutta ikäihmisten määrän kasvu haastaa huoltosuhteen myös Pirkanmaalla vuosikymmenen loppupuolella.

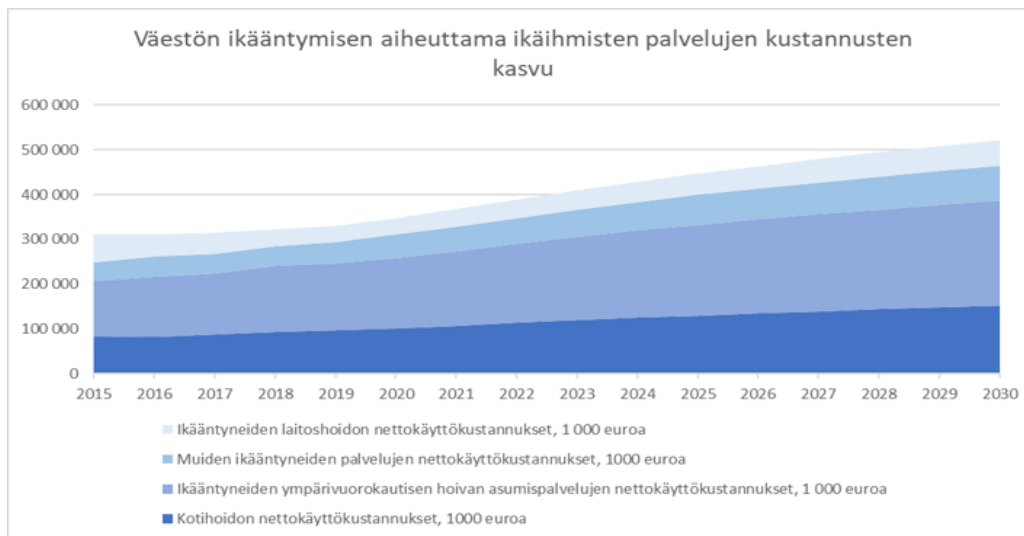
Pirkanmaan väestörakenne on monilta osin kilpailukykyinen ja kärkiluokkaa muihin Suomen alueisiin verrattuna. Pirkanmaan väestön ennakoitaan kasvavan noin 4 % vuoteen 2040 ja kasvu keskittyy Tampereen kaupunkiseudulle. Pirkanmaa on alueena kompakti väestön tiheyden, liikenneyhteyksien sekä saavutettavuuden näkökulmasta, mikä lisää alueen



Pirkanmaan hyvinvointialue

vetovoimaa. THL:n (2021) mukaan Pirkanmaan alueellisia vahvuuksia ovatkin taloudellinen huoltosuhde, työpaikkaomavaraisuus sekä korkea kouluttaneisuus- ja työllisyysaste. Pirkanmaalaiset ovat myös verrattain terveitä ja hyvinvoivia: Pirkanmaan sairastavuusindeksi (THL 2017-2019) 9,74 sekä kansantauti-indeksi 98 (Kela 2018) ovat molemmat alle kansallisen keskiarvon. THL arvioi myös Pirkanmaan palvelutarpeen olevan samalla tasolla kuin maassa keskimäärin.

Väestönkasvusta ja hyvistä lähtökohdista huolimatta Pirkanmaan haasteina ovat ikäihmisten määrän kasvu sekä väestörakenteen eroavaisuudet Pirkanmaan sisällä. Yli 75-vuotiaiden määrän ennustetaan kasvavan 36 % vuoteen 2030 mennessä ja 57 % vuoteen 2040 mennessä. Samanaikaisesti alle 15-vuotiaiden määrän ennustetaan vähenevän 18 % vuoteen 2040 mennessä. Pirkanmaan huoltosuhde heikkenee vuodesta 2028 eteenpäin. Ikäihmisten määrän kasvu lisää palvelutarvetta ja samalla palveluiden tuottamisen kustannukset nousevat vuosi vuodelta. Yli 75- ja yli 85- vuotiaiden määrän kasvu keskittyy erityisesti Tampereen kaupunkialueelle, kun muualla maakunnassa kehityskulku on jo pidemmällä ja palvelurakennetta on jo osin sopeutettu.



Kuva 8: Väestön ikääntymisen aiheuttama ikäihmisten palveluiden kustannusten kasvu Pirkanmaalla

Pirkanmaan sisällä väestörakenteessa, elintavoissa ja terveydentilassa on merkittäviä eroavaisuuksia Tampereen kaupunkiseudun ja muun maakunnan välillä – nämä erot uhkaavat pikemminkin kasvaa kuin tasoittua lähivuosina. THL:n palvelutarvekertoimen mukaan palvelutarve vaihtelee Pirkanmaan sisällä suuresti: suurimmillaan tarve on 50 % suurempi ja pienimmillään 20 % pienempi kuin maassa keskimäärin. Myös



perusterveydenhuollon hoitoon pääsyssä on eroja eri alueiden välillä. Väestölliset haasteet ja palvelutarpeen kehitys edellyttävät hyvinvointialuetta järjestämään vaikuttavampia palveluita eri tarpeisiin.

4.3. Toimintaympäristö ja sen ilmiöt

Väestön kehityksen lisäksi monet muut ulkoiset ilmiöt vaikuttavat Pirkanmaan hyvinvointialueeseen. Hyvinvointialueen on kyettävä vastaamaan ilmiöiden tuomiin haasteisiin sekä löytämään ilmiöistä uusia mahdollisuuksia toiminnalle.

Toimintaa haastavat seuraavat ilmiöt:

1. *Henkilöstön riittävyys*: Henkilöstön saatavuus ja riittävyys on kasvava, valtakunnallinen ongelma, joka asettaa vaatimuksia johtamiselle. Henkilöstön pysyvyys on palveluiden saatavuuden ja laadun perusta.
2. *Hoito- ja palveluvelka*: Hoito- ja palveluvelka koskee sekä sosiaali- että terveyspalveluita. Osittain se on aiheutunut viime vuosien korona-pandemiasta, mutta velkaa on aiheuttanut myös henkilöstöpula. Pandemian aikana palveluiden käyttö pieneni ja erikoissairaanhoidossa lykättiin kiireettömiä toimenpiteitä. Kaikki nämä aiheuttavat lisääntyntä kysyntää lähivuosille.
3. *Mielenterveys – ja päihdeongelmat*: Mielenterveyden – ja päihdepalveluiden saatavuuden aiheuttamat ongelmat kaikissa ikäryhmissä ovat kansallisesti merkittävät ja ennaltaehkäisevää palvelua on liian vähän. Lastensuojelun tarve on kasvava ilmiö, jonka taustalla on usein nuorten päihde- ja mielenterveysongelmat, lapsiperheköyhyys sekä ongelmien ylisukupolvinen siirtyminen. Lasten ja nuorten neuropsykiatrisia ongelmia sekä perheiden erilaisia avuntarpeita pyritään tukemaan jatkossa matalalla kynnyksellä. Hyvinvointialueen ja kuntien välinen yhteistyö on avainasemassa.
4. *Turvallisuus*: Hyvinvointialueen tietoturva ja tietosuojia pitää pystyä varmistamaan. Kyberturvallisuus on uusi tärkeä osa kokonaisturvallisuutta. Hyvinvointialueelle siirtyvissä palveluissa henkilöstö kokee erilaisia uhka-, väkivalta- ja riskitilanteita kasvavissa määrin. Riskienhallinta, turvallisuus ja varautuminen ovat osa johtamista.
5. *Väestön ikääntyminen*: Yli 75-vuotiaiden ikäihmisten palvelutarve kasvaa merkittävästi vuoteen 2040 mennessä. Väestön ikääntyminen edellyttää hyvää



suunnittelua, uudistuskykyä ja varautumista. Ikäihmisten palveluiden henkilöstötilanne vaatii nopeita toimia.

6. *Sosiaalisten ongelmien kasautuminen ja monimutkaistuminen:* Ongelmat ovat ylisukupolvaisia ja kärjistyneitä ja eriarvoistuminen yhteiskunnassa on lisääntynyt.
7. *Ilmastonmuutos ja luontokato:* Ilmastonmuutos ja luontokato vaikuttavat pirkanmaalaisten terveyteen ja turvallisuuteen sekä suoraan että välillisesti. Hyvinvointialueella on varauduttava näistä johtuviin toimintaympäristön muutoksiin.
8. *Sosioekonomiset erot:* Pirkanmaan sisällä erot ihmisten tuloissa, koulutuksessa, työmarkkina-asemassa ja terveydessä ovat suuria. Esimerkiksi köyhyys on yhteydessä useisiin hyvinvointia heikentäviin tekijöihin ja Suomessa pienituloiset jäävät ilman tarvitsemiaan palveluja yleisemmin kuin muissa Pohjoismaissa. Sosiaali- ja terveyspalveluissa voidaan osaltaan kaventaa sosioekonomisen aseman vaikutusta hyvinvointi- ja terveysriskeihin.
9. *Erot elintavoissa:* THL:n Puhti-hankkeen tulosten mukaan selkeitä eroja elintavoissa eri alueilla. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyöllä voidaan vaikuttaa tulevaisuuden palvelutarpeisiin.

Toimintaympäristön muutokset ja ilmiöt avaavat myös uusia mahdollisuuksia Pirkanmaan hyvinvointialueelle:

1. *Uudet palvelut ja palvelukanavat:* Digitalisaatio ja etäpalvelut tuovat mahdollisuuksia lisätä palveluiden vaikuttavuutta sekä mahdollistavat sujuvan, nopean yhteydensaannin. Sähköisten palveluiden laajentamisessa huomioidaan erilaiset käyttäjäryhmät. Digitalisaatio on keskeinen keino kattavien, yhdenvertaisten ja saavutettavien palveluiden tarjoamiseksi ja henkilöstön riittävyyden turvaamiseksi. Se edellyttää uudenlaista tapaa tehdä työtä ja johtaa sekä ohjata asiakkaita palveluiden piiriin.
2. *Osallisuuden vahvistaminen:* Uudet menetelmät ja osallistumista vahvistava toimintakulttuuri auttavat hyvinvointialuetta ymmärtämään paremmin asiakkaiden tarpeita ja siten järjestämään vaikuttavampia palveluita.
3. *Integraatio sosiaali- ja terveydenhuollossa:* Integroituja toimintatapoja kehittämällä ja yhteistyötä tiivistämällä mahdollistetaan sekä parempi palveluiden vaikuttavuus että asiakaskokemus. Sujuva asiakastiedonkulku, tietoperusteinen päätöksenteko ja teknologian hyödyntäminen ovat edellytys integroiduille toimintatavoille.



4. *Yksityisen ja kolmannen sektorin roolit ja vastuut julkisten palveluiden tuottajana:* Yksityisellä ja kolmannella sektorilla on jatkossakin tärkeä rooli täydentämässä julkisten palveluiden tuottamista. Toimiva työnjako ja kehittyvät yhteistyön toimintamallit ovat avainasemassa. Pirkanmaalainen asukas on yhteinen hyvinvointialueelle ja sen kumppaneille.
5. *Yliopistollisuus:* Pirkanmaalla on useita koulutus-, opetus- ja tutkimusorganisaatioita, joilla on elintärkeä rooli tutkimuksessa, ammattilaisten ja asiantuntijoiden koulutuksessa ja osaamisen varmistamisessa sekä uusien toimintatapojen kehittämisessä ja vakiinnuttamisessa. Laaja osaaminen mahdollistaa kansallisen ja kansainvälisen edelläkävijyyden näyttöön perustuvien ja innovatiivisten palveluiden toteuttamisessa.

4.4 Talouden kehitysnäkymät

Pirkanmaan hyvinvointialue on budjetiltaan yksi Suomen suurimmista hyvinvointialueista – hyvinvointialueen toiminnan kokonaisrahoitus on tällä hetkellä noin 2,5 miljardia euroa. Pirkanmaan hyvinvointialueen talouden lähtötilanne on monilta osin haastava: hyvinvointialueen arvioitu rahoitusvaje on merkittävä vuonna 2023 ja rahoitusvajeen arvioidaan yhä kasvavan lähivuosina palvelutarpeen kasvun vuoksi. Hyvinvointialueen toiminta täytyy mitoittaa saatuun valtion rahoitukseen. Rahoitusvajeen paikkaaminen edellyttää hyvinvointialueelta toiminnallisten muutosten läpivientiä, tuottavuuden parantamista sekä palveluiden vaikuttavuuden arviointia.

Hyvinvointialueen taloussuunnitelmaa rakennetaan monilta osin poikkeuksellisena aikana ja toimintaympäristössä on useita eri epävarmuustekijöitä, siksi hyvinvointialueen ensimmäisessä talousarviossa joudutaan tukeutumaan osin alustaviin arvioihin. Hyvinvointialueen talouslaskelmat perustuvat kuntien ja sairaanhoitopiirin vuoden 2022 talousarvioihin, jotka voivat olla osin alimitoitettuja, ja siksi oikea rahoitustarve voi olla nyt laskettua suurempi. Myös hyvinvointialueen pitkäaikaisten välttämättömien rakennus- ja ICT-investointien tarpeet ovat rahoitusmahdollisuutta suuremmat. Palkkaratkaisu, palkkaharmonisointi sekä uudet mahdolliset lakimuutokset, kuten hoitotakuut, hoitopääsyaikojen lyhentäminen ja henkilöstömitoitukset, eivät ole vielä täysmääräisesti huomioituna nykyrahoitusvarauksessa. Lisäksi korkea inflaatio ja kustannusten kasvu tuovat hinnankorostuspaineita hyvinvointialueen kaikkeen toimintaan. Kaiken kaikkiaan



Pirkanmaan hyvinvointialueen rahoitukseen liittyy monia ulkoisia epävarmuustekijöitä, joiden vuoksi hyvinvointialue valmistautuu kustannusten nousuun ja aktiiviseen riskien hallintaan.

4.5 Henkilöstö

Hyvinvointialueella aloittaa noin 19 000 työntekijää vuoden 2023 alussa. Uusi organisaatio pitää sisällään lähes 600 eri ammattinimikettä. Suurimpia ammattiryhmiä ovat sairaanhoitajat, lähihoitajat, erikoislääkärit, bioanalyytikot ja sosiaalityöntekijät (KEVA 2020).

Hyvinvointialueen aloitus näkyy konkreettisesti koko henkilöstön arjessa ja siksi sujuvan siirtymän varmistaminen kaikille työntekijöille on ensisijaisen tärkeää. Hyvinvointialueen aloitus ja siihen liittyvät muutokset pohdituttivat henkilöstöä vuoden 2022 henkilöstökyselyssä. Samassa kyselyssä vastaajat antoivat työntekijäkokemukselleen arvosanan 7,46. Tämän pohjalta hyvinvointialue lähtee rakentamaan henkilöstökokemustaan, työnantajabrändiään sekä yhdenvertaista henkilöstöpolitiikkaa. Henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen ja ylläpitäminen on välttämätöntä Pirkanmaan hyvinvointialueella.

Henkilöstön saatavuus, riittävyys ja pysyvyys ovat hyvinvointialueen yksi suurimmista haasteista tulevina vuosina. Ongelma on kansallinen, eikä tilanne todennäköisesti helpotu lähivuosina. Pirkanmaalla henkilöstöpulaa on etenkin sosiaalityöntekijöistä, yleislääkäreistä, psykologeista, osastonhoitajista, kuvantajista, erikoislääkäreistä, kotipalvelutyöntekijöistä ja hammaslääkäreistä (KEVA 2020). Myös lähihoitajista ja pelastustyöntekijöistä on pulaa. Henkilöstöpulan lisäksi ensimmäisen valtuustokauden ajan merkittävimpiä työntekijöihin liittyviä haasteita ovat hyvinvointialueen rahoitusvajeen paikkaus ja palkkaharmonisaation toteuttaminen.

Henkilöstöpulan ja rekrytointivaikeuksien arvioidaan voimistuvan lähivuosina. Hyvinvointialueen rekrytointitarve kasvaa nykyisen henkilöstön eläköitymisen ja palveluntarpeen kasvun myötä kun sekä kokonaisväestö että ikääntyneiden määrä kasvaa Pirkanmaalla. Koko Pirkanmaan kattavassa arviossa ennakoidaan, että lisääntynyt



palvelutarve vaatii noin 1 500 lisätyöntekijää vuosittain¹. Tätä määrää lisääisivät vielä mahdolliset henkilöstömäärään vaikuttavat uudet lakimuutokset kuten henkilöstömitoitus ja hoitotakuut. Kun vuosittain eläköityy noin 1 550 sosiaali-, terveys- ja vanhuspalveluiden ammattilaista, täytyy Pirkanmaalle saada vuosina 2023-2026 saada palkattua noin 12 500 uutta ammattilaista. Arvion mukaan Pirkanmaalla on kuitenkin vain noin 5 800 työtä hakevaa tai valmistuvaa ammattilaista vuosina 2023-2026, joten 2026 Pirkanmaalta arvioidaan nykyisellä kehityksellä puuttuvan noin 6 700 sosiaali-, terveys- ja vanhuspalveluiden ammattilaista.

Vuonna 2030 työntekijävajaus kohdistuu pitkälti samoihin ammattiryhmiin kuin tälläkin hetkellä ja kilpailu osaajista on kovaa. Henkilöstön riittävyyden turvaaminen Pirkanmaan hyvinvointialueella edellyttää palvelurakenteen ja tuotantotapojen merkittävää muuttamista sekä panostusta hyvinvointialueen ja Pirkanmaan veto- ja pitovoiman lisäämiseen. Lisäksi olemassa olevia henkilöstövoimavaroja täytyy johtaa tietoperusteisesti niin, että osaaminen ja työnkuvat vastaavat toimintaympäristön haasteisiin ja muuttuviin asiakastarpeisiin.

4.6 Organisaation toimintaympäristö

Uudistuksen myötä sairaanhoitopiiriin, 23 kunnan sosiaali- ja terveyspalvelut sekä Pirkanmaan pelastuspalvelut yhdistyvät. Pirkanmaalla ei ole ennestään olemassa olevaa alueellista sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymärakennetta, vaan ensimmäisinä vuosina hyvinvointialue keskittyy erityisesti toimintatapojen yhtenäistämiseen, uusien rakenteiden ja palvelumallien luomiseen sekä uuden kulttuurin rakentamiseen.

Pirkanmaan alueella on paljon osaamista ja yhteistyötä, joiden pohjalta hyvinvointialue rakennetaan. Alueella on vahva suunta kohti yhtenäisiä toimintamalleja. Alueen hyvinvoinnin ja terveyden edistämISRakenteet ovat pääosin toimivat. Pirkanmaa on ottanut rohkeasti käyttöön uusia innovatiivisia palvelutuotannon ratkaisuja ja sähköisiä palveluita. Lisäksi Pirkanmaalla hyödynnetään laajasti kolmatta sektoria ja yksityisiä palveluntuottajia.

¹ Perustuu Osaamisen Ennakointifoorumin arvioimaan maltilliseen 8 % palvelutarpeen kasvuskenaarioon. Luvut sisältävät koko Pirkanmaalla tarvittavan henkilöstön, joskin Pirkanmaan hyvinvointialue kattaa luvusta suurimman osan



Yliopistollinen sairaala ja muut sosiaali-, terveys- ja vanhushpalveluita kouluttavat tahot tekevät laadukasta koulutustyötä ja yhteistyö alueellisten toimijoiden välillä on tiivistä.

Suuri haaste Pirkanmaan hyvinvointialueen toiminnan yhtenäisyydelle ja kehittämiselle on se, että asiakas- ja potilastietojärjestelmiä on käytössä lukuisia ja ne ovat hajanaisia sekä monin osin vanhentuneita. Tämän lisäksi eri organisaatioiden ICT-järjestelmät, toimintakäytännöt, kulttuurit ja johtamismallit ovat erilaisia. Yhtenäistämisen tarve koskee myös palvelukriteerejä – ja maksuja sekä henkilöstömitoituksia, joissa on merkittäviä alueellisia eroja. Potilaiden yhdenvertaisuus ei toteudu hyvinvointialueen sisällä vielä.

Monien eri organisaatioiden yhdistyminen yhtenäiseksi hyvinvointialueeksi edellyttää paljon työtä. Yhtenäinen hyvinvointialue vaatii yhteisen tietopohjan ja tiedolla johtamisen mallin, johdetaan toimintaa ja kehitetään sen vaikuttavuutta. Järjestelmien, prosessien, toimintamallien ja henkilöstökäytäntöjen yhtenäistäminen vie aikansa ja tehdään prioriteettijärjestyksessä – sujuva siirtymä ja hyvinvointialueen aloituksen varmistaminen on Pirkanmaan hyvinvointialueen ensimmäinen tehtävä vuonna 2023. Lisäksi yhtenäisen identiteetin ja kulttuurin rakentaminen vaatii päämäärätietoisen ponnistuksen, jossa päätöksenteon ja johtamisen rakenteita ja käytäntöjä arvioidaan ja uudistetaan.

Väestöön liittyvät haasteet	Talouteen liittyvät haasteet	Henkilöstöön liittyvät haasteet	Organisaatioon liittyvät haasteet
<ul style="list-style-type: none">• Ikäihmisten määrän kasvu lisää kustannuksia ja haastaa huoltosuhteen• Väestörakenteen erot uhkaavat pikemminkin kasvaa kuin tasoittua• Hoito- ja palveluvelka• Lasten ja nuorten haasteet	<ul style="list-style-type: none">• Talouden lähtötilanne on haastava ja rahoitusvaje merkittävä hyvinvointialueen ensivuotina• Epävarmuus vaikeuttaa ennakkointia	<ul style="list-style-type: none">• Henkilöstön saatavuus, riittävyys ja pysyvyys ovat hyvinvointialueen merkittävimpiä haasteita• Rekrytointitarve kasvaa nykyisen henkilöstön eläköitymisen ja palvelutarpeen kasvun myötä• Olemassa olevien henkilöstövoimavarojen johtaminen ja kohdentaminen asiakastarpeiden mukaisella tavalla korostuvat	<ul style="list-style-type: none">• Monista organisaatioista muodostuva hyvinvointialue sisältää vielä erilaisia toimintatapoja ja tietojärjestelmiä

Kuva 9: Tiivistelmä toimintaympäristön haasteista



4.7 Toimintaympäristön vaikutukset strategisiin valintoihin

Toimintaympäristön haasteisiin vastaaminen ja strategiassa onnistuminen edellyttää Pirkanmaan hyvinvointialueelta onnistumista seuraavissa asioissa:

- *Tiedolla johtaminen:* Yhteistä tietopohjaa ja tiedolla johtamisen mallia tarvitaan hyvinvointialueen kaikilla tasoilla. Tiedolla johtaminen mahdollistaa vaikuttavan ja strategiaa tukevan päätöksenteon, johtamisen ja toiminnan, millä vastataan Pirkanmaan kehittyvään palvelutarpeeseen ja toimintaympäristön muutoksiin.
- *Osallistuminen:* Pirkanmaan hyvinvointialueen muodostavat sen asukkaat, asiakkaat, työntekijät, yhteisöt ja kumppanit. Hyvinvointialueen rakentamiseen, kehittämiseen ja yhteisen tahtotilan luomiseen tarvitaan kaikki mukaan.
- *Päätöksentekokyky:* Hyvinvointialue tarvitsee yhteisen tahtotilan ja päätöksiin kykenevän toimintakulttuurin. Hyvinvointialueen organisaatio- ja johtamisrakenteen sekä johtamiskulttuurin tulee tukea tehokasta päätöksentekoa toiminnan kaikilla tasoilla.
- *Muutosjohtaminen:* Tehokasta muutosjohtamista tarvitaan toteuttamaan hyvinvointialueen sujuva siirtymä sekä viemään tehdyt päätökset käytäntöön ja arkeen. Johtamisosaaminen vaikuttaa suoraan henkilöstön työntekijäkokemukseen ja siten henkilöstön saatavuuteen ja pysyvyyteen. Teemme muutosta yhdessä henkilöstön kanssa.
- *Avoin viestintä:* Hyvinvointialue viestii rehellisesti, läpinäkyvästi ja selkokielellisesti, jotta se kykenee perustelemaan päätöksensä, viemään muutokset käytäntöön ja olemaan asukkaiden ja henkilöstön luottamuksen arvoinen kaikissa tilanteissa.



Tiedolla johtaminen	Osallistuminen	Päätöksentekokyky	Muutosjohtaminen	Avoin viestintä
Yhteistä tietopohjaa ja tiedolla johtamisen mallia tarvitaan hyvinvointialueen kaikilla tasoilla. Tiedolla johtaminen mahdollistaa vaikuttavan ja strategiaa tukevan päätöksenteon, johtamisen ja toiminnan, millä vastataan Pirkanmaan kehittyvään palvelutarpeeseen ja toimintaympäristön muutoksiin.	Pirkanmaan hyvinvointialueen muodostavat sen asukkaat, asiakkaat, työntekijät, yhteisöt ja kumppanit. Hyvinvointialueen rakentamiseen, kehittämiseen ja yhteisen tahtotilan luomiseen tarvitaan kaikki mukaan.	Hyvinvointialue tarvitsee yhteisen tahtotilan ja päätöksiin kykenevän toimintakulttuurin. Hyvinvointialueen organisaatio- ja johtamisrakenteen tulee tukea tehokasta päätöksentekoa toiminnan kaikilla tasoilla.	Tehokasta muutosjohtamista tarvitaan toteuttamaan hyvinvointialueen sujuva siirtymä sekä viemään tehdyt päätökset käytäntöön ja arkeen. Johtamisosaaminen vaikuttaa suoraan henkilöstön työntekijäkokemukseen ja siten henkilöstön saatavuuteen ja pysyvyyteen. Osallistamme henkilöstön muutokseen.	Hyvinvointialue viestii rehellisesti, läpinäkyvästi ja luotettavasti, jotta se kykenee perustelevaan päätöksensä, viemään muutokset käytäntöön ja olemaan asukkaiden ja henkilöstön luottamuksen arvoinen kaikissa tilanteissa.

Kuva 10. Hyvinvointialueen onnistumisen edellytykset muodostavat pohjan strategiakauden tavoitteille

5. Organisoituminen, vaikuttaminen ja seuranta

5.1 Organisoituminen, vaikutusten arviointi sekä strategian toteutumisen arviointi ja seurantamekanismit

Strategian toimeenpano ja sen toteutumisen seuranta alkavat, kun aluevaltuusto on hyväksynyt strategian. Aluevaltuusto tarkistaa strategian vuosittain investointisuunnitelman hyväksymisen yhteydessä. Aluehallitus valvoo strategian ja sen tavoitteiden toimeenpanoa Pirkanmaan hyvinvointialueella. Hyvinvointialueen johto varmistaa, että hyvinvointialueen operatiivinen toiminta on strategian mukaista sekä seuraa strategian toteutumista ja sen vaikutuksia.

Pirkanmaan hyvinvointialuestrategian ja palvelustrategian seuraaminen ja mittaaminen määritellään tarkemmin erikseen valmisteltavassa toimeenpano-ohjelmassa. Sen tavoitteena tarkentaa hyvinvointialuestrategian ja palvelustrategian tavoitteita ja mittareita sekä määrittellä tarvittavat toimenpiteet niiden saavuttamiseksi.

5.2 Asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä kuntayhteistyö

Pirkanmaan hyvinvointialueen visio on järjestää palvelut, joita pirkanmaalaiset suosittelvat ja joista he ovat ylpeitä. Jotta tässä onnistutaan, asukkaiden ja asiakkaiden ääni täytyy kuulua aiempaa vahvemmin palveluiden kehitystyössä. Myös hyvinvointialuelaki §29



määrää, että asukkailla ja palveluiden käyttäjillä on oikeus osallistua ja vaikuttaa hyvinvointialueen toimintaan. Asukkaat, sidosryhmät ja vaikuttamistoimielimet osallistuivat hyvinvointialueen strategiatyöhön ja heidän osallisuuttaan vahvistetaan edelleen hyvinvointialueen toiminnassa. Muita hyvinvointialueen asukkaiden vaikuttamiskanavia ovat muun muassa aluevaalit sekä hyvinvointialueen järjestämät kuulemistilaisuudet, verkkokyselyt ja muut kommentoinnin mahdollisuudet. Avoin viestintä ja tiedonanto päätöksenteosta luo pohjan osallisuudelle.

Pirkanmaan hyvinvointialue selvittää ja yhtenäistää alueen tämänhetkiset hyvät osallistumiskäytännöt. Erityisesti asiakaskokemusta ja -palautetta täytyy mitata yhtenäisesti, laadukkaasti ja systemaattisesti, jotta niiden avulla voidaan arvioida palveluiden vaikuttavuutta ja asiakkaiden tyytyväisyyttä. Yhteistyönä kehitetään ja pilotoidaan uusia osallistumistapoja kuten asiakaskehittäjäryhmät, kokemusasiantuntijat ja osallisuuskoordinaattoritoiminta. Digitaalisia väyliä hyödynnetään osallistumisessa laajasti. Pyrimme varmistamaan myös niiden henkilöiden osallisuuden, joiden vaikuttamismahdollisuudet ovat heikot.

Sosiaali ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisen uudistuksen myötä kunnan ja hyvinvointialueen välille syntyy tarve uudenlaisten yhteistyötapojen rakentamiselle. Kuntayhteistyön tärkein tehtävä on edistää Pirkanmaan asukkaiden hyvinvointia, terveyttä, turvallisuutta ja osallisuutta. Vuoden 2022 aikana hyvinvointialueen ja kuntien ylimmälle poliittiselle ja ammatilliselle johdolle luodaan eri tasoisia foorumeita yhteistyön tekemiselle ja selkeytetään toimijoiden vastuita ja tehtäviä. Yhteistyötä tehdään esimerkiksi työllisyyspalveluissa ja kotouttamisessa, palveluiden verkoston suunnittelussa, toiminnan kehittämisessä, pelastuspalveluissa sekä lasten, nuorten ja perheiden palveluissa.

5.3 Viestintä

Viestinnällä on strateginen rooli Pirkanmaan hyvinvointialueen uuden, yhdistävän johtamis- ja toimintakulttuurin luomisessa. Viestinnän avulla yhdistetään hyvinvointialueelle siirtyneet ihmiset ja palvelut uudeksi yhteisöksi. Hyvinvointialueen arvojen mukaisesti viestintä on ihmisläheistä, avointa sekä asiakasta ja työntekijää arvostavaa.

Pirkanmaan hyvinvointialuestrategian pohjalta tehtävässä viestintäohjelmassa määritellään tarkemmin viestinnän painopisteet ja kehittämiskohteet vuosille 2023-2025. Viestinnän lähivuosien painopisteitä ovat muun muassa:



Pirkanmaan hyvinvointialue

- uuden vuorovaikutteisen viestintäkulttuurin ja yhteisen identiteetin rakentaminen
- palveluiden saatavuutta ja saavutettavuutta tukevat viestintäkanavat ja kommunikaatiotavat
- osallistavat, ennakoivat ja poikkeustilanteiden hallintaa tukevat viestintäkäytännöt
- sosiaali-, terveys- ja pelastusalan arvostusta, vastuullisuutta, edelläkävijyyttä, innovatiivisuutta ja yliopistollisuutta tukevat viestinnälliset teot
- viestinnän roolin vakiinnuttaminen ammattimaisena, strategisena toimintana osana palveluiden järjestämistä ja tuottamista sekä henkilöstön johtamista

Pirkanmaan hyvinvointialueella on paljon viestinnän kohderyhmiä ja kohderyhmillä toisistaan poikkeavia viestinnän ja tiedonkäsittelyn taitoja ja kanavia. Eri kohderyhmien saavutettavuus huomioidaan kaikessa viestinnässä - niin päätöksentekoviestinnässä kuin asiakas-, henkilöstö- ja sidosryhmäviestinnässäkin. Hyvinvointialueen viestinnän keinot nojaavat ensisijaisesti digitaalisiin viestintäkanaviin ollakseen mahdollisimman vaikuttavia ja kustannustehokkaita.

5.4 Henkilöstöpolitiikka

Pirkanmaan hyvinvointialueen yksi neljästä kärkiteemasta on *hyvinvoivat työntekijät*. Henkilöstön saatavuus, pysyvyys ja riittävyys on hyvinvointialueen merkittävä haaste. Hyvinvointialueen tavoitteena on luoda vahva ja vetovoimainen työyhteisö, jossa työntekijät kehittyvät osaajina ja jossa henkilökunnan työssä jaksamisesta ja työhyvinvoinnista huolehditaan. Lisäksi olemassa olevia henkilöstövoimavaroja täytyy johtaa tietoperusteisesti ja ammattimaisesti niin, että osaaminen ja työnkuvat vastaavat toimintaympäristön haasteisiin ja muuttuviin asiakastarpeisiin. Yhdessä henkilöstön kanssa laaditaan henkilöstöohjelma, joka tarkentaa ja täydentää henkilöstöön liittyviä tavoitteita ja tarvittavia toimenpiteitä.

5.5 Riskit

Hyvinvointialuelain 22 § 2 mom. 7. kohdan mukaan aluevaltuusto päättää sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteena on vahvistaa ja yhdenmukaistaa hyvinvointialuekonsernin hyvää hallintoa ja johtamista, ja ne koskevat kaikkia Pirkanmaan hyvinvointialuekonsernin toimielimiä ja johtoa ja



esihenkilöitä sekä kaikkea hyvinvointialuekonsernin toimintaa, josta hyvinvointialue vastaa omistuksen, ohjaus- ja valvontavastuun sekä muiden velvoitteiden perusteella.

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta ovat osa hyvinvointialueen johtamisjärjestelmää sekä johtamisen välineitä, ja niiden tavoitteena on edistää laadukasta johtamista, uhkien ennaltaehkäisyä ja hallintaa, mahdollisuuksien ja vahvuuksien hyödyntämistä sekä toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja tuloksellisuutta. Riskienhallinta tarkoittaa järjestelmällistä ja ennakoivaa tapaa tunnistaa, analysoida ja hallita toimintaan liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia. Riskienhallinnan järjestämiseen sekä toimeenpanoon liittyy keskeisesti toiminnan jatkuvuudesta ja häiriöttömyydestä sekä turvallisuudesta huolehtiminen – riskienhallinta on päivittäistä toimintaa, joka leikkaa läpi organisaation.

Sisäisen valvonta ja riskienhallinta on kokonaisvaltaista ja niissä huomioidaan toiminnan laatu, laajuus ja monimuotoisuus, ja ne toteutuvat kaikissa toiminnoissa ja kaikilla organisaation tasoilla. Talousarvion laadinnan yhteydessä analysoidaan toimintaympäristön muutokset, tunnistetaan tavoitteita uhkaavat riskit, arvioidaan niiden vaikutukset ja toteutumisen todennäköisyys sekä laaditaan tarvittavat suunnitelmat ja toimenpiteet riskien hallitsemiseksi. Aluehallitus antaa toimintakertomuksessa arvion merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä, sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan järjestämisestä ja toimenpiteistä havaittujen puutteiden korjaamiseksi sekä konsernivalvonnasta.

5.6 Omistajapolitiikka

Pirkanmaan hyvinvointialueen omistajaohjauksen strategisen johtamismallin muodostavat Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia, konserniohje sekä sen sisältämät omistajapolitiittiset periaatteet. Hyvinvointialuekonsernin tytäryhtiöiden omistajaohjaus sisältää vuosittain asetettavat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet ja niiden seurannan. Konserniohjeella mahdollistetaan konserniin kuuluvien yhteisöjen ohjauksen yhtenäisyys, toiminnan läpinäkyvyyden lisääminen sekä hyvinvointialueen konserniyhtiöstä saaman tiedonkulun tehostaminen.



Pirkanmaan hyvinvointialueen omistajapolitiikka ja sen tavoitteet määritetään konserniohjeessa. Omistajapolitiittiset periaatteet ovat seuraavat:

1. Pirkanmaan hyvinvointialue voi omistaa yhtiöitä, joita se tarvitsee suoraan tai välillisesti palveluiden järjestämiseen. Omistaminen voi kohdistua palvelutuotantoon tai niihin liittyviin tukipalveluihin. Omistaessaan yhteisöjä yhdessä muiden omistajien kanssa hyvinvointialue käy vuoropuhelua säännöllisesti.
2. Omistamista kehitetään aktiivisesti ja pitkäjänteisesti huomioiden hyvinvointialueen strategia ja konsernin kokonaisuus. Hyvinvointialue tarkastelee omistuksiaan vaikuttavuuden, tuloksellisuuden, riskienhallinnan ja toiminnan kehittämisen näkökulmista.
3. Pirkanmaan hyvinvointialueen omistajuus perustuu omistajasuunnitelmiin. Omistajasuunnitelmissa määritellään yhtiöiden päätoimialatasolla oman toiminnan ja markkinoilla toimimisen suhdetta, tarkoituksenmukaisinta palveluiden järjestämistapaa, konsernin kokonaisuutta sekä toimialan palveluiden järjestämisvastuuta alihankintamahdollisuuksineen. In house -omistaminen on yksi keino organisoida toimintaa. Hyvinvointialueella seurataan markkinoita ja reagoidaan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin.
4. Pirkanmaan hyvinvointialue asettaa tytäryhtiöille ja soveltuvilta osin osakkuusyhteisöille tavoitteita palvelutuotannon toteuttamiseksi. Tavoiteasetanta tehdään yhdessä palvelutuotannon kanssa

6. Taustamateriaali

6.1 Pirkanmaan sisäinen materiaali

Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, Strategiavalmisteluun liittyvä osallistaminen: Vaihe 1: Kyselyt asukkaille ja henkilöstölle

Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, Osallistumisvaihe II: Sidosryhmäkyselyn tulostiivistelmä

Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, Toiminnallinen tilannekuva ja talousarviovalmistelu

Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, Valtuustoseminaarin pöytäaineisto (esitely Valtuuston strategia- ja talousarvioseminaarissa 6.5.2022)

Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, Strateginen tilannekuva ja ilmiöt 12.4.2022



Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, Katsaus Pirkanmaan hyvinvointialueen talousarvioon ja rahoitukseen

Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, Muutostarpeet talousarvioon, kuntien ilmoittamat asiat ja talouden realiteetit (esitelty talousarviotilaisuudessa 12.8.2022)

Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, Brändityö

Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet

Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, Viestintäohjelman valmistelumateriaali

Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, Konserniohje (8.8.2022)

Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, Henkilöstöohjelman valmistelumateriaali

Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, Hyvinvointialueen valmistelumateriaali

Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, Strategiavalmistelun yhteydessä tuotettu ja kerätty materiaali

6.2 Muu materiaali

Ennakointia ja osuvia ratkaisuja työvoiman saatavuuteen- hanke, 2021, Loppuraportti

KEVA, 2022, Tietoja Kevasta hyvinvointialueen valmistelun tueksi

Kuntien avainluvut

Sosiaali – ja terveysministeriö, sosiaali – ja terveystalouden lainsäädäntö

THL arviointiraportti 2021

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL, 2022, Sosiaali- ja terveystalouden palvelut

Tilastokeskus, väestöennuste 2021-2040

Valtioneuvosto, Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistuksen keskeiset lait

