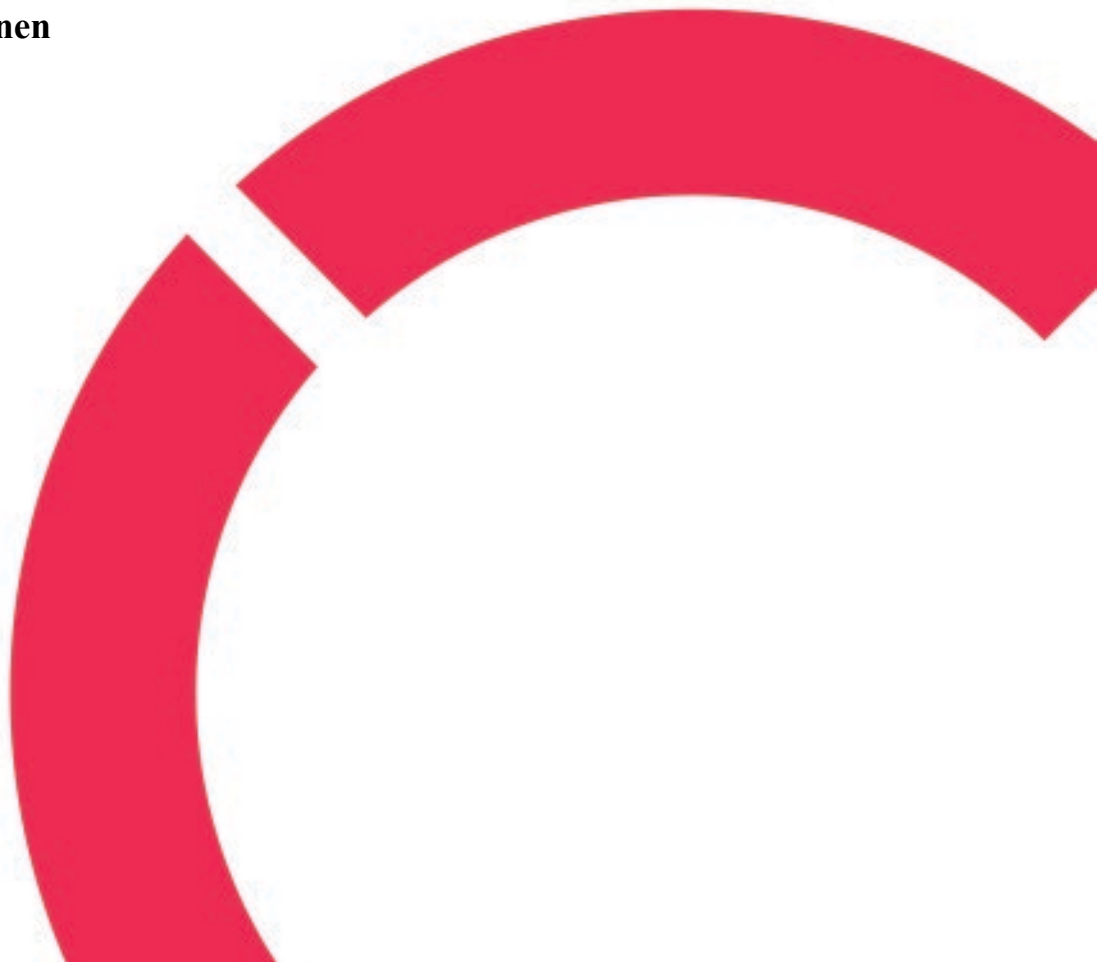


Katri Lindberg

**ASIAKASKOKEMUKSEN JA OSALLISTUMISEN-OHJELMAN
EDISTÄMINEN VIESTINTÄSUUNNITELMAN AVULLA**

Tutkimuksellinen kehittämistyö Pirkanmaan hyvinvointialueella

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto
Liiketoimintaosaaminen
Maaliskuu 2024**



Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Maaliskuu 2024	Tekijä/tekijät Katri Lindberg
Koulutus Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto, liiketoimintaosaaminen		<input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi ASIAKASKOKEMUKSEN JA OSALLISTUMISEN-OHJELMAN EDISTÄMINEN VIESTINTÄSUUNNITELMAN AVULLA. Tutkimuksellinen kehittämistyö Pirkanmaan hyvinvointialueella.		
Työn ohjaaja Johanna Hallbäck		Sivumäärä 64 + 2
Työelämäohjaaja Jukka Alasentie		
<p>Kun sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus hyväksyttiin eduskunnassa kesäkuussa 2021, oli se samalla alku valtakunnalliselle hallinnon uudistukselle. Uudistuksen myötä Suomeen syntyi itsehallinnollisia hyvinvointialueita, joiden tehtävänä on tuottaa järjestämisvastuun mukaisesti kaikki sosiaali-, terveys- ja pelastuspalvelut alueidensa kuntien asukkaille ja palvelun käyttäjille.</p> <p>Hyvinvointialueiden valmistelu alkoi heti eduskunnan päätöksen myötä ja valmistelussa pyrittiin siihen, että hyvinvointialueet ovat toimintakykyisiä vuoden 2023 alusta. Tässä opinnäytetyössä kohdeorganisaationa on Pirkanmaan hyvinvointialue.</p> <p>Työn tarkoituksena oli selvittää, millä tavoin Pirkanmaan hyvinvointialueen Viestintäohjelma voi tukea Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelmaa tavoitteidensa toteutumisessa ja millaisia keinoja voidaan hyödyntää. Lisäksi organisaation asiakaskokemuksen ja osallistumisen vastuualueella oli tunnistettu tarve viestintää tukeville toimenpiteille. Aihe oli ajankohtainen sekä hyödyllinen organisaatiolle, jotta synergia saatiin näkyväksi ja voitiin toteuttaa asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelmaa strategisesti myös viestinnän näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuksellisessa kehittämistyössä hyödynnettiin konstruktiiivista tutkimusotetta, joka pyrkii tuottamaan ratkaisun tunnistettuun tarpeeseen, joka voidaan hyödyntää organisaatiossa laajemmin. Tutkimuksessa oli myös yhtymäkohtia tapaustutkimukseen. Aineiston keräämisessä käytettiin teorian lisäksi organisaation olemassa olevia dokumentteja sekä haastateltiin avainhenkilöitä. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysimenetelmää hyödyntäen.</p> <p>Tutkimuksesta saatiin selville, että viestinnän toteuttamiselle tarvitaan systemaattisempi ote ja keinoja tulee selkeyttää kehittämistehtävän avulla. Kehittämistehtävän tuotoksena syntyi viestintäsuunnitelma Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman toteuttamisen tueksi. Viestintäsuunnitelmassa huomiointiin kohdeorganisaation viestinnän linjaukset, niin sisäisen kuin ulkoisen viestinnän lähtökohdista.</p>		
Asiasanat Asiakaskokemus, konstruktiivinen tutkimus, osallistuminen, viestintä		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date March 2024	Author Katri Lindberg
Degree programme Master of Business Administration, Business Competence		
Name of thesis ADVANCING CUSTOMER EXPERIENCE AND PARTICIPATION PROGRAM THROUGH A COMMUNICATION PLAN. Development task in The Wellbeing Services County of Pirkanmaa		
Centria supervisor Johanna Hallbäck	Pages 64 + 2	
Instructor representing commissioning institution or company Jukka Alasentie		
<p>When the social and healthcare reform was approved in the parliament in June 2021, it marked the beginning of the national administrative reform. As a result of the reform, self-governing wellbeing regions were established in Finland, tasked with providing all social, health and rescue services according to their areas of responsibility for the residents and service users of their municipalities.</p> <p>Preparation for the wellbeing regions began immediately following the parliament's decision, aiming for their operational readiness from the beginning of 2023. This thesis focused on The Wellbeing Services County of Pirkanmaa.</p> <p>The purpose of this study was to find out how The Communication Program of The Wellbeing Services County of Pirkanmaa could support the goals of The Customer Experience and Participation Program, and what methods could be utilized. Additionally, there was identified a need for communication-supporting measures within the organization's responsibility area of customer experience and participation. The topic was timely and beneficial for the organization to make the synergy visible and strategically implement the customer experience and participation program from a communication perspective.</p> <p>The research and development work utilized a constructive research approach, aiming to produce a solution to an identified need that could be utilized more broadly within the organization. The study also had elements of a case study. Data collection involved using existing organizational documents in addition to interviewing the key personnel. The data were analyzed using content analysis methods.</p> <p>The research revealed the need for a more systematic approach to communication implementation and the methods to be clarified through a development task. As a result of the development task, a communication plan was created to support the implementation of The Customer Experience and Participation Program. The communication plan considered the target organization's communication guidelines, both from internal and external communication perspectives.</p>		
Key words Communication, constructive research, customer experience, participation		

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

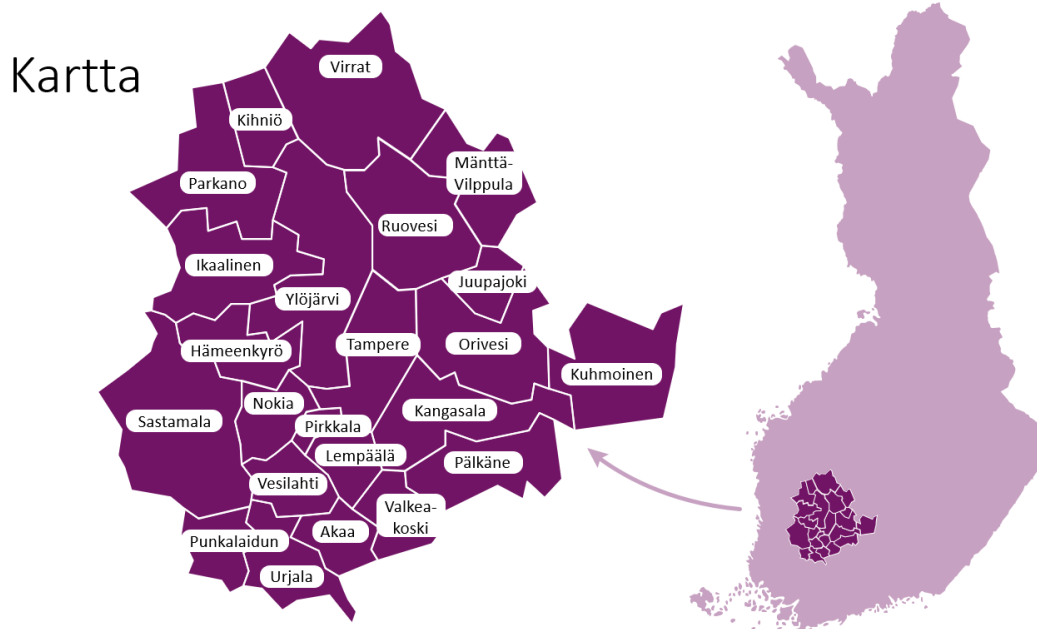
1 JOHDANTO.....	1
2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA.....	3
2.1 Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen taustaa hallitusohjelmien kautta	3
2.2 Uudistuksella edistetään asiakaslähtöisyyttä ja osallistumista	4
3 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA.....	7
3.1 Strategia, kulttuuri ja johtaminen.....	7
3.1.1 Strategia ohjaa toimintaa	7
3.1.2 Rakenteet ja kulttuuri luovat organisaation.....	8
3.1.3 Johtamisen sidonnaisuus kulttuuriin	9
3.2 Viestintä	10
3.2.1 Monikanavainen viestintä tavoittaa laajalti	10
3.2.2 Viestinnän tasot määrittävät tarkoitusta ja näkyvyyttä.....	11
3.2.3 Organisaatioviestintä tukee sisäistä ja ulkoista viestintää	11
3.2.4 Viestintäsuunnitelman tarkoitus ja sisältö.....	12
3.2.5 Viestintä hyvinvointialuelainsäädännössä ja hallintosäännössä.....	13
3.3 Asiakaskokemus	14
3.3.1 Julkisen organisaation erityispiirteet	16
3.3.2 Asiakaskokemus terveydenhuollossa	16
3.4 Osallistuminen	18
3.4.1 Osallisuutta on eri tasoilla	18
3.4.2 Osallistuminen hyvinvointialuelainsäädännössä ja hallintosäännössä	19
4 KOHDEORGANISAATION KUVAUS	21
4.1 Johtamisjärjestelmä ja hallintosäätö	22
4.2 Hyvinvointialuestrategia ja toimeenpano-ohjelma opinnäytetyön kontekstissa.....	22
4.3 Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelma	24
4.4 Viestintäohjelma.....	25
5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET, SUUNNITELMA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	26
6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	27
6.1 Opinnäytetyön lähestymistapa.....	27
6.2 Opinnäytetyön aineiston kerääminen	29
6.3 Opinnäytetyön aineiston käsittely ja analysointi	30
7 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET	32
7.1 Ohjelmien yhteenveto ja tulokset	32
7.2 Haastatteluiden yhteenveto ja tulokset	33
7.3 Viestinnän kanavat tukevat Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman viestintää.....	33
7.4 Sisäisellä viestinnällä tehokkaampaa ja aktiivisempaa tiedonkulkua.....	36
7.5 Ulkoisen viestinnän kohderyhmät ja saavutettavuus	38
7.6 Viestintään lisää perehdytystä ja suunnitelmallisuutta.....	39
7.7 Organisaatiossa on monia tapoja osallistua ja viestiä	41

7.8 Viestitulvaa on uudessa organisaatiossa paljon	42
8 OPINNÄYTETYÖN KEHITTÄMISTEHTÄVÄN PROSESSI.....	44
8.1 Viestintäsuunnitelman ensimmäinen luonnos syksy 2023.....	45
8.2 Viestintäsuunnitelman toinen luonnos kevät 2024.....	49
8.3 Viestintäsuunnitelman kolmas luonnos kevät 2024	51
8.4 Viestintäsuunnitelman arviointi	51
9 TUTKIMUKSEN EETTINEN POHJA JA LUOTETTAVUUS.....	54
10 OPINNÄYTETYÖN POHDINTA	55
LÄHTEET	56
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Kuinka ylläpitää ja huomioida asiakaskokemusta.....	14
KUVIO 2. Asiakaskokemuksen asiakaspolku, kosketuspisteet ja ulottuvuudet.....	15
KUVIO 3. Asiakaskokemukseen liittyviä tekijöitä terveydenhuollossa.....	17
KUVIO 4. Pirkanmaan hyvinvointialueen strategisen kärkiteemat kaudelle 2023–2025.....	23
KUVIO 5. Kehittämistehtävän kuvaaminen konstruktiiivisen tutkimuksen näkökulmasta.....	28
KUVIO 6. Kehittämistehtävän eteneminen konstruktiiivisen lähestymistavan mukaisesti.....	44
KUVIO 7. Organisaatio ja Asiakaskokemuksen ja osallistumisen vastuualueen rajapinnat.....	46
KUVIO 8. Viestinnän seuranta ja mittaaminen.....	50
KUVAT	
KUVA 1. Pirkanmaan hyvinvointialueen kunnat kartalla.....	1
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Kaksi näkökulmaa strategiaan.....	8
TAULUKKO 2. Sisäisen viestinnän matriisi.....	47
TAULUKKO 3. Ulkoisen viestinnän matriisi.....	48

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (lyhenne Sote-uudistus) hyväksyttiin eduskunnassa kesäkuussa 2021. Uudistuksen tarkoituksena on uusia sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteita ja tavoitteena on turvata terveyden- ja hyvinvoinnin palvelut kaikille suomalaisille. Muutoksella haetaan ratkaisua työvoiman saantiin sekä vastataan ikääntyvän väestön ja syntyvyyden laskun aiheuttamiin haasteisiin sekä pyritään hillitsemään kustannusten kasvua. Uudistuksen myötä Suomeen syntyi 21 itsehallinnollista hyvinvointialuetta. Hyvinvointialueet ovat tuottaneet vuoden 2023 alusta järjestämisvastuun mukaisesti kaikki sosiaali-, terveys- ja pelastuspalvelut alueidensa kuntien asukkaille. (Sote-uudistus 2023; Sosiaali- ja terveysministeriö 2024a .)

Pirkanmaan hyvinvointialue (lyhenne Pirha) muodostuu 23 kunnasta ja on väestöpohjaltaan hyvinvointialueista suurin. Kuvassa 1 esitetään Pirkanmaan hyvinvointialueen kuntarakenne. Koska alue on elinvoimainen ja väestö kasvaa, niin toimintarakenteita ja -malleja on tarkoituksenmukaista rakentaa asiakaslähtöisemmiksi, jotta alueen asukkaat ja palvelujen käyttäjät saavat tarvitsemansa palvelu- ja hoitokokonaisuudet yhdenvertaisesti ja saavutettavasti. (Pirkanmaan hyvinvointialue 2024a; 2024b.)



KUVA 1. Pirkanmaan hyvinvointialueen kunnat kartalla (Pirkanmaan hyvinvointialue 2024a)

Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia tukee asiakaslähtöisyyttä ja sisältää todellisia toimia asukkaiden ja asiakkaiden osallistumiseen. Asiakaslähtöisyyden ja osallistumisen onnistumisessa tarvitaan toimivaa keskustelu- ja päätöksentekokulttuuria, yhteistä arvopohjaa ja rohkeutta viedä asioita eteenpäin. Viestinnällä on tärkeä merkitys Pirkanmaan hyvinvointialueen toiminnassa. Viestinnällä kerrotaan niin asukkaille kuin henkilöstölle muutoksista ja luodaan luottamusta uuden organisaation ja palvelun käyttäjien välille. Strategian toimeenpanon tueksi on laadittu tarkentavia ohjelmia, kuten Pirkanmaan hyvinvointialueen viestintäohjelma ja Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelma. Ohjelmat ovat laadittu vuosille 2023-2025. (Pirkanmaan hyvinvointialue 2024c; Aluevaltuuston kokous 3.8.2022, §1.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten Pirkanmaan hyvinvointialueen viestintäohjelma voi tukea asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelmaa hyvinvointialueella. Aihe on ajankohtainen sekä hyödyllinen organisaatiolle, jotta mahdolliset synergiaedut saadaan näkyviksi ja voidaan toteuttaa asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelmaa strategisesti myös viestinnän näkökulmasta. Opinnäytetyön kehittämistehtävän tuotoksena syntyy viestintäsuunnitelma Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman tavoitteiden systemaattiseen toteuttamiseen.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa hyödynnetään konstruktivistista tutkimusotetta. Tutkimuksen teoriaosuudessa kuvataan työn kannalta keskeiset käsitteet, kuten viestintä, asiakaskokemus, osallistuminen ja strategia sekä hyvinvointialueita ohjaavaa lainsäädäntöä soveltuvien osien. Aineiston keräämisessä hyödynnetään organisaation olemassa olevia dokumentteja ja haastatellaan avainhenkilöitä. Avainhenkilöiksi tunnistettiin tässä työssä strategian, viestinnän ja asiakaskokemuksen asiantuntijat. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluin. Aineiston analyysi toteutettiin sisällönanalyysillä. (Kananen 2017; Kananen, Lukka & Siitonen 1993, 243–264.)

Kehittämistehtävän tarkoituksena oli laatia viestintäsuunnitelma, jonka laatimiseen hyödynnettiin opinnäytetyön aikana syntyneitä aineistoja ja teoriaa. Viestintäsuunnitelmaa rakennettiin yhteiskehittämismenetelmällä, jolloin työyhteisön jäsenet saivat vaikuttaa viestintäsuunnitelman rakentamiseen ja nostivat esiin omista näkökulmistaan huomioitavia asioita. Työn tuotoksena syntynyt viestintäsuunnitelma ohjaa tavoitteiden toteuttamista kohderyhmien, kanavien ja viestinnän suhteen paremmin. Viestintäsuunnitelman käyttöönotto toteutui maaliskuussa 2024.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA

Jotta voidaan ymmärtää nykytilaa ja tulevaa, on hyvä myös tietää mitä yhteiskunnassa ja poliittisessa päätöksenteossa on tapahtunut viimeisten vuosikymmenten aikana. Tässä luvussa kuvataan sote-uudistuksen historia lyhyesti, koska se liittyy kohdeorganisaation olemassaoloon ja muihin työn teemoihin, jotka ovat korostuneet uuden hallintomallin myötä.

2.1 Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen taustaa hallitusohjelmien kautta

Eri hallitukset ovat hakeneet ohjelmissaan hyvinvoinnin perustan ja talouden ratkaisua hyvinkin aktiivisesti. Rautiaisen, Taskisen ja Rissasen (2020, 19–20) mukaan palvelujen saatavuus on ollut kuntakeskeistä lähipalvelua ja palvelujen saatavuutta on parannettu kuntayhtymämallilla. Vanhasen hallituskausien aikana (vuosina 2003–2007 ja 2007–2010) käynnistettiin kunta- ja palvelurakenneuudistus (lyhenne PARAS-hanke), jonka tarkoituksena oli yhtenäisen kuntarakenteen muodostaminen, jossa palvelut tuotetaan taloudellisesti ja tehokkaasti (Ahonen, Ahopelto, Heikkinen, Huovinen-Tervo, Pekkala & Tolonen 2021, 2). PARAS-hankkeessa todettiin kuitenkin kuntarakenteiden olevan liian pieniä tuottaa itse kaikkia peruspalvelujaan. Vuonna 2005 esitettiin myös palvelupiirimallia, jossa tuotettaisiin sosiaali- ja terveyspalvelut asukkaille, erityissairaanhoidon keskittyessä muutamaankin yksikköön valtakunnallisesti. Piirien oli tarkoitus korvata sairaanhoitopiirien kuntayhtymiä. (Rautiainen ym. 2020, 22.)

Kataisen hallitus (vuosina 2011–2014) ja Stubbin hallitus (vuosina 2014–2015) valmistelivat sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenneuudistusta ja viiden yliopistosairaalan erityisvastuualueita (lyhenne Erva-alueet) mallia, jossa palveluiden järjestämistä vastuu olisi määräytynyt viiden kuntayhtymän kesken. Mallia on kutsuttu myös ”miljoonapiireiksi”, koska ne kuvasivat hyvin väestörakenteen laajuutta. (Ahonen ym. 2021, 4, 9; Rautiainen ym. 2020, 23.) Kuntalainsäädäntöä valmisteltiin tukemaan kuntien muodostamaa konsernia, jolla olisi vahva omistajaohjaus. Samalla lainsäädännön yhtenä tavoitteena oli sopeuttaa kuntien toimintaa sote-uudistukseen. Lakiesitykset kaatuivat eduskunnan perustuslakivaliokunnan käsittelyssä. (Eduskunta 2014.) Sipilän hallitus (vuosina 2015–2019) esitti hallintouudistusta, joka pohjautui maakuntahallintomalliin. Mallissa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut sekä lukuisat muut kuntien palvelut, kuten tienhoito ja pelastustoimi, järjestettäisiin 18 maakunnassa. Maakuntamalliin liittyi myös asiakkaan vapaus valita palvelut julkisen, yksityisen tai kolmannen sektorin

toimijan palvelutuotannosta. Tämä olisi tarkoittanut muun muassa sote-palveluiden järjestämistä ja tuottamisen yhtiöittämistä sekä asiakaskohtaista budjetointia. (Rautiainen ym. 2020, 25.) Ahosen ym. (2021, 14–15) mukaan kunnan aseman muuttuminen kustannusjaon osalta oli myös merkittävää. Puolet kuntien kustannusvastuista olisi siirtynyt maakunnalliselle palvelujen järjestäjälle. Maakunta- ja Sote –uudistus kaatui keväällä 2019 perustuslaillisiin ongelmiin ja tulkintoihin. Ongelmat liittyivät muun muassa siihen, että yhtiöittämisvelvoite oli perustuslain vastainen, rahoitusmalli ei ollut riittävä ja tietosuojaan liittyvät haasteet olivat ongelmallisia. (Rautiainen ym. 2020, 26.)

Ahosen ym. (2021, 17) mukaan Rinteen hallitus (vuosi 2019) jatkoi pääasiassa samalla linjalla Sipilän hallituksen raivaamalla tiellä, mutta ohjelmaan tehtiin tarkennuksia. Tarkennukset liittyivät Sote-uudistuksen osalta niin, että julkisella puolella on päävastuu palveluiden tuottamisesta, mutta palveluita voidaan hankkia myös yksityisiltä toimijoilta tarvittaessa. Tämä käsitetään myös monituottajamallina. Marinin hallitus (vuosina 2019–2023) jatkoi uudistuksen etenemistä niillä muutoksilla, että Suomeen syntyisi 21 hyvinvointialuetta (Helsingin väestöpohja muodostaa oman sosiaali- ja terveydenhuollon alueensa, jolloin sen asema ei muutu.), joille siirtyisi sosiaali- ja terveydenhuollon palveluvelvoite kunnilta. Hyvinvointialueiden ohella perustetaan viisi yhteistoiminta-alueita (lyhenne YTA-alueita) erityistason terveystalouden toteuttamiseksi. (Ahonen ym. 2021, 17-18.)

Eduskunta päätti uusien hyvinvointialueiden ja uudistukseen liittyvien lakien hyväksymisestä 23.6.2021, joka tarkoitti historiallisen uudistuksen alkamista (Valtioneuvosto 2024a). Hyvinvointialueiden toiminnan valmistelua varten asetettiin väliaikaiset valmistelutoimielimet. Pirkanmaalla väliaikainen toimielin (lyhenne Vate) aloitti järjestäytymällä 1.7.2021. Vate valmisteli ja toimeenpani sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen integraation toimeenpano- ja voimaantulon mukaisin määräyksin aina siihen asti, kunnes aluevaltuusto aloitti toimintansa maaliskuussa 2022. Pirkanmaan hyvinvointialueen toiminta alkoi vuoden 2023 alusta alkaen. (Pirkanmaan hyvinvointialueen aluehallitus 10.3.2022, §9; Pirkanmaan hyvinvointialue 2024a .) Orpon hallitus astui voimaan 20.6.2023. Nykyinen hallitusohjelma sinällään tukee alkanutta Sote-uudistusta, mutta sisällössä painotetaan erityisesti kestävästä taloudesta. (Valtioneuvosto 2024b.)

2.2 Uudistuksella edistetään asiakaslähtöisyyttä ja osallistumista

Lipposen hallitusohjelmassa (vuosina 1995-1999) tavoitteeksi asetettiin kansalaisten vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen, joka näkyi muun muassa erilaisten hankkeiden käynnistymisenä ja kuntalain

kirjauksessa lisätä paikallisesti kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Julkishallinnollisista lähtökohdista syntynyt keskustelu on liittynyt nimenomaan yhteiskunnalliseen muutokseen ja miten saadaan luotua uusia toimintatapoja eri väestöryhmien osallistumisen edistämiseksi. Suurimmat huolet ovat liittyneet kansalaisten poliittiseen passivoitumiseen sekä yhteiskunnalliseen syrjäytymiseen. (Nivala & Ryyänen 2013, 11,18.)

Hallitusohjelmat, erityisesti Vanhasen, Sipilän ja Marinin ohjelmat, korostavat kansalaisten osallistumista ja toimintaedellytysten parantamista erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden asiakaslähtöisyyden edistämiseksi (Ahonen ym. 2021, 8, 15, 59). Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukulttuurissa on tapahtunut muutoksia kohti laajempaa asiakaslähtöisyyttä, joka pyrkii järjestämään palvelut asiakkaan tarpeista käsin. Asiakaslähtöisen palvelun kehittäminen vaatii vuorovaikutusta ja ymmärrystä asiakkaan tarpeista. Osallistumisella käsitetään tässä yhteydessä kuntalaisten aktiivisuuden ja asiakkaiden osallistumisen palveluprosesseihin. Osallistumisen mahdollisuudet tulisi taata yksilöllisesti sekä kollektiivisesti. (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011, 18; Häyhtiö 2017, 6, 7.)

Nykyinen Orpon hallitusohjelma toimeenpanee kansallista demokratiaohjelmaa osallistumisen edistämiseksi. Demokratiaohjelman tavoitteena on erityisesti lisätä äänestysaktiivisuutta ja lasten ja nuorten osallisuuden tukemista. Yhteiskunnallisen vuoropuhelun vahvistaminen on välttämätöntä, jotta luottamus päätöksentekoon kasvaa ja väestön hyvinvointi voidaan taata. Uusia menetelmiä tulee löytää ja kehittää, jotta osallisuutta ja luottamusta voidaan rakentaa. (Valtioneuvosto 2024c, 192-193.) Oikeusministeriön tuore kartoitus vahvistaa, että osallistuminen ja keskustelu on polarisoitunutta ja yhteiskunta on jakautunut eri joukkoihin, jonka nähtiin koskevan kaikkia väestöryhmiä. Etenkin vähemmistöjen ja haavoittuvien ryhmien osallistumisen ja yhdenvertaisuuden edistämistä pidetään tärkeänä. (Oikeusministeriö 2024.)

Osallistuminen arjen asioihin omassa lähiympäristössä koetaan tarpeelliseksi, johon tarvitaan lisää työkaluja. Rakentavaa keskustelua myös vaikeista aiheista tulee olla enemmän ja erilaiset avoimet tilaisuudet ja tapahtumat julkisissa tiloissa lisäävät kiinnostusta ja mahdollisuutta osallistua matalalla kynnyksellä. Näkemyksiä päätöksentekoon tulee saada enemmän, joka edellyttää osallistumisen keinojen kehittymistä niin, että osallistuminen on helppoa. Viestiminen selkeästi ja avoimesti aiheista nousi myös vahvasti esiin. Toimenpiteiksi esitetään muun muassa tiiviimmän yhteistyön rakentamista koulu-

jen, järjestöjen ja paikallishallinnon kesken, hyvien käytäntöjen tunnistamista ja niiden jakamista yhteistyössä eri toimijoiden kanssa ja nuorten vaikuttamiskanavien lisäämistä ja tehostamista. (Oikeusministeriö 2024; Sitra 2024.)

3 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA

Teoriaosuudessa käsitellään keskeisiä teemoja, käsitteitä ja lainsäädäntöä, jotka liittyvät hyvinvointialueen viitekehykseen. Työn kannalta merkitystä on strategialla, joka ohjaa toimintaa ja rakenteiden syntymistä sekä kulttuurilla, joka on vasta muotoutumassa, ja jossa myös johtamisella on tärkeä tarkoitus. Viestinnän vaikuttavuudella ja keinojen tarkastelulla pyritään ymmärtämään, mitä viestinnällä ja organisaatioviestinnällä tässä työssä tarkoitetaan. Asiakaskokemuksen määritelmää avataan, erityisesti julkisen organisaation ja terveydenhuollon osalta. Osallistumista tapahtuu eri tasoilla ja on oleellista tiedostaa, että kuinka paljon osallistumista määritellään myös hyvinvointialuelainsäädännössä.

3.1 Strategia, kulttuuri ja johtaminen

Julkishallinnossa hallintojen syntymiseen vaikuttaa vahvasti poliittiset päätökset ja lainsäädäntö. Organisaation toimintaa ohjaa strategia, joka sisältää mission ja vision tulevasta. Organisaatio tarvitsee myös suunnan näyttäjää, eli johtamista oikeaan suuntaan ja päätöksentekijöitä. Yhteisen päämäärän ja yhteisöllisyyden luomiseen tarvitaan kulttuuria, joka muodostuu aivan varmasti itsestäänkin ihmisten välisessä kanssakäymisessä, mutta siihen voidaan vaikuttaa vahvistamalla kokemusta yhteenkuuluvuudesta ja yhteisen tekemisen merkityksestä. (Jalonen 2023; Kotler 1996, 59, 90, 129-131.)

3.1.1 Strategia ohjaa toimintaa

Strategia organisaation ja johtamisen kontekstissa viittaa suunnitelmaan tai linjaan, joka ohjaa sen toimintaa kohti tavoitteitaan. Strategia sisältää tavoitteet, prioriteetit ja resurssit, jolla pyritään saavuttamaan tehokkuutta ja vaikuttavuutta palveluiden tuottamisessa. Strategia määritellään hallintatyökaluksi ulkoisille ja sisäisille tekijöille, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. (Juuti & Luoma 2009, 26-27; Kamensky 2010, 18-19.) Hyvinvointialuelaki (29.6.2021/611, §41) määrittää, että hyvinvointialueilla tulee olla strategia, jossa kuvataan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteet. Strategiassa tulee huomioida asukkaiden hyvinvoinnin edistämiseen, palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen koskevat strategiset linjaukset sekä laissa säädetyt palvelutavoitteet, omistaja- ja henkilöstöpolitiikka sekä asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Hyvinvointialuestrategian hyväksyy aluevaltuusto. (Laki hyvinvointialueesta 29.6.2021/611, §41; §22, 1 mom.)

Strategiatyössä nähdään kaksi puolta, joista toimintaympäristön ja organisaation toiminnan ymmärtäminen kulkevat yhdessä. Päätöksenteossa strategia liittyy tärkeisiin valintoihin ja päätöksiin sekä organisaation olemassaolon edellytyksiin, jossa valinnoilla on yhteys. Strategian lähestyminen eri näkökulmista tuo lisäarvoa siihen, millä tavoin sitä tarkastellaan. Taulukossa 1 kuvataan strategian merkitystä todellisuuden, olemassaolon ja toteutuksen kannalta. (Tienari & Meriläinen 2009, 124-125.)

TAULUKKO 1. Kaksi näkökulmaa strategiaan (mukaillen Tienari & Meriläinen 2009, 125)

Suhteissa syntyvä strategia	Strategia yksilöiden valintoina ja päätöksinä
Strategiasta on organisaatiossa olemassa monia tulkintoja ja sosiaalisia todellisuuksia	Strategiasta voidaan organisaatiossa määrittää yksi todellisuus, joka on ylimmän johdon kanta
Strategia rakentuu organisaation arjessa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa niin, että institutionalisoituneet (vakiintuneet) käytännöt sitovat tätä vuorovaikutusta	Strategia on olemassa, kun ylin johto on sen analyttisen suunnittelutyön kautta dokumentoinut ja viestinyt
Strategiatyö on monimutkaista, kun organisaation jäsenet neuvottelevat siihen liittyvistä merkityksistä	Strategia toteutuu, kun se etenee organisaation hierarkiassa ylhäältä alaspäin

Strategian implementointi organisaatioon edellyttää Verweiren (2014, 36) mukaan järjestelmällistä suunnitelmaa, joka huomioi tavoitteet, vastuut ja seurannan. Suunnitelman tulisi kattaa muun muassa resurssien kohdentamisen, organisaatorakenteet, järjestelmähankinnat, henkilöjohtamisen ja konkreettiset toimenpiteet. Strategian toimeenpano on haastavaa, koska se vaatii muutosta toimintatapoihin ja käyttäytymiseen. Tavoitteiden muuttaminen tehtäviksi selkeyttää toimintaa ja tukee strategisten valintojen perusteltavuutta. (Verweire 2014, 36-37; Fred 2012, 44, 54, 81.)

3.1.2 Rakenteet ja kulttuuri luovat organisaation

Organisaatio tarvitsee rakenteita, johon sen jäsenet voivat perustaa yhteisöllisyyttä, luottamusta ja toimintaympäristöään. Kulttuuri näyttäytyy kaikessa organisaation toiminnassa, joka käsitetään muun

muassa erilaisina toimintasääntöinä, omanlaisena tapana ajatella ja käyttäytyä. Organisaatio ja sen jäsenet oppivat yhteisön kulttuurisen ajattelu- ja toimintatavan, joka havaitaan käyttäytymisessä, toimintatavoissa ja hyväksytyissä käytännöissä. Muutostilanteissa korostuu organisaatiokulttuurin erilaisuudet ja jännitteet. Näissä tilanteissa voidaan havaita, missä kohdin organisaatiossa on puutteita. (Juuti 2013, 113; Juuti & Virtanen 2009, 12-25.) Kulttuuria syntyy eri tasoilla, joissa vaikuttavina tekijöinä ovat koetut ja näkyvät ilmiöt tai arvot, johon sisältyvät organisaation laatima strategia, tai tavoitteet sekä oletukset, jotka pitävät sisällään tiedostamattomia uskomuksia ja ajatuksia. Kulttuurin rakentuminen vaikuttaa myös organisaation rakenteiden muodostumiseen. (Schein 2004, 15, 20, 25, 26)

3.1.3 Johtamisen sidonnaisuus kulttuuriin

Johtaminen rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, johon osallistuvat kaikki sen jäsenet mukaan. Johtajuuden merkitys kasvaa erilaisissa jaetuissa käsityksissä ja käytännöissä, ja se on myös yksilön ominaisuus, joka kehittyy suorituksen aikana. Johtaminen näyttäytyy eri tavoin eri tekijöiden välillä ja sen säännönmukaisuudesta voidaan saada tietoa. Johtajuus toteutuu esihenkilöiden ja työntekijöiden välisissä suhteissa, jolloin perustehtävien lisäksi on hyvä tunnistaa kulttuuriin ja dynamiikkaan liittyvät seikat. (Tienari & Meriläinen 2009, 142.) Johdon tulee ensisijaisesti ymmärtää oman organisaationsa kulttuuria ja sen vaikutteita, sillä hyvällä johtamisella voidaan muuttaa organisaatiokulttuuria. Johtaminen luo kulttuuria, joka määrittää tärkeät asiat ja edistettävät tavoitteet. Johtaminen mahdollistaa yksilöille käsityksen siitä, miten heidän roolinsa liittyy kokonaisuuteen. Kaikki vaikuttaa toisiinsa organisaation sisällä ja sidosryhmien kanssa, jolloin tämä systeminen näkökulma on tärkeä huomioida (Fischer & Vainio 2014, 12; Syvänen, Loppela & Kolehmainen 2022, 15, 87.)

Sote-uudistuksen myötä johtaminen, ja erityisesti muutosjohtaminen, ovat tärkeässä asemassa. Syntyneet hyvinvointialueet ovat uusia hallinnon tasoja, jossa uuden ja vanhan johtamisen kohtaaminen on ollut osittain haasteellista. Johtamisen rakenteet ja toimintatavat ovat avainasemassa uusien käytäntöjen luomisessa. Johdon on luotava henkilöstölle riittävät osallistumismahdollisuudet toiminnan kehittämiseksi. (Lammintakanen, Rissanen, Peronmaa-Hanska, Joensuu & Ruottu, 2016, 5.) Johtajien muutokkyvykyys ja reagointi korostuvat nopeasti muuttuvassa sosiaali- ja terveydenhuollon sektorilla, etenkin kun tehokkuusvaatimukset kasvavat edelleen ja asiakaslähtöisyys kehittyy. Sote-uudistus on myös mahdollisuus, jossa onnistumiseen tarvitaan kaikki alueen asukkaat, palvelun käyttäjät ja työntekijät mukaan tekemään työtä yhdessä (Lammintakanen ym. 2016, 10.)

3.2 Viestintä

Viestinnän vaikuttavuus, kuten Åberg (2000, 308) sen kuvaa, ilmenee muutoksina, jonka arviointi edellyttää vertailua, esimerkiksi asetettuihin tavoitteisiin, aiempaan tilanteeseen, kilpailijoiden suoriutumiseen tai muiden toimijoiden tekemiseen. Vaikuttamisen tavoitteet vaihtelevat helposta vaikeaan, kuten mielipiteistä ja tiedoista vaikeampiin käsitteisiin, kuten asenteisiin, motivoituneisuuteen ja sitoutumiseen. Vaikeimmin muuttuvat arvot tai pysyvä käytös. Ryhmätason muutokset ovat haasteellisia, koska ne vaativat voimakkaita keinoja ja pidempää aikajännettä. Viestinnän tehokkuuteen vaikuttavat myös panokset, ja suuremmilla resursseilla saavutetaan yleensä parempia tuloksia, mutta tämä ei ole aina varmaa. (Juholin 2013, 432-433; Åberg 2000, 218–219.)

3.2.1 Monikanavainen viestintä tavoittaa laajalti

Viestintäkanavien tarjonta on monipuolistunut, joka käsitetään terminä monikanavaisuus. Monikanavaisuudella tarkoitetaan viestin välittämistä ja jakamista samanaikaisesti eri kanavissa. Digitaalisuus on lisännyt kanavien tarjontaa, mutta se itsessään ei tarkoita monikanavaisuutta, vaan täydentää viestinnän mahdollisuuksia. Kanavien ominaisuudet korostuvat, kun viestillä tavoitetaan eri kohderyhmät sujuvasti sekä ne henkilöt, jotka käyttävät vain osaa kanavista. Uusien yhteistyökumppaneiden tavoittaminen helpottuu. (Paunonen 2022.)

Kanavavalikoiman vahvuus näkyy siinä, että hyvin suunniteltuna ja ajoitettuna sen kattavuus on universaalia. Monikanavaisella viestinnällä voidaan rakentaa pysyvää ja tavoitteellista vuorovaikutusta, kun viesti toistuu useasti. (Savolainen 2021.) Monikanavaisuudessa tulee huomioida sen vaikuttavuus, eli saatava hyöty suhteessa näkyvyyteen. Kanavista valitaan ne, joissa kohderyhmä viihtyvät ja viettävät aikaansa. (Virtanen 2020.)

Viestinnän seuranta ja mittaaminen, kuten analytiikkatyökaluja hyödyntämällä, antaa parhaan suunnan sille, missä kanavissa viesti tavoittaa kuulijat ja tehoavat vaikuttavasti, joka näkyy siinä, että miten vastaanottajat reagoivat viestiin, millä tavoin viestin sisältö kiinnostaa tai montako kertaa viestiä on jaettu. (Juholin 2013, 164; Koleva 2020.)

3.2.2 Viestinnän tasot määrittävät tarkoitusta ja näkyvyyttä

Viestinnän strategista tasoa mitataan luottamuksen, maineen ja brändin arvioinnilla, asiakas- ja työntekijäkokemuksen seurannalla sekä sidosryhmätutkimuksilla, työnantajamielikuvalle ja henkilöstötutkimuksilla. Nämä mittarit auttavat arvioimaan organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamista, mikä vaatii monien toimintojen kehittymistä ja yhteistyötä. Tuloksia käsitellään johtoryhmässä ja jaetaan poliittiseen päätöksentekoon. Tulosten sisäinen julkaisu viestii henkilöstölle, että heidän panoksensa on merkittävää. Strategisen tason tuloksia julkaistaan myös yhä useammin organisaation ulkopuolella. (Juholin 2013, 92.)

Taktisella tasolla, johon viestinnän toimet vaikuttavat, mittaukset ovat laaja-alaisempia. Esimerkiksi strategisten ydinviestien näkyvyys mediassa, sosiaalisessa mediassa, asiantuntijoiden esiintymiset ja media-analyysit voivat olla osa tätä mittausprosessia. Kyselyiden ja tutkimusten avulla voidaan kohdentaa mittauksia tiettyyn osa-alueeseen, mutta niiden tehokkuus voi laskea, jos niitä on liikaa samanaikaisesti. Nämä mittarit auttavat arvioimaan tehdyn työn laatua ja kehittämään viestintää entistä vaikuttavammaksi. Tulosten läpikäyminen johtajien tai asiantuntijoiden kanssa auttaa ymmärtämään, millaisiin tuloksiin viestinnällä pyritään. (Marjamäki & Vuorio 2021, 96-97.)

Operatiivisella tasolla, missä viestinnän toimenpiteet toteutetaan, mittaukset tapahtuvat esimerkiksi sosiaalisen median perusmittareiden, kuten tavoittavuuden, reaktioiden ja verkkopalveluiden analytiikan avulla. Päivittäinen mediaseuranta, uutiskirjeiden tilaajamäärä, uutisten avausprosentit ja lukuprosentit ovat myös osa operatiivisia mittareita. Näiden avulla arvioidaan, toimivatko viestinnän toimenpiteet ja millaisia muutoksia tarvitaan. Perustason mittareilla voidaan nopeasti saada tilannekuva viestinnästä analysointia varten. (Marjamäki & Vuorio 2021, 97; Åberg 2000, 227.)

3.2.3 Organisaatioviestintä tukee sisäistä ja ulkoista viestintää

Organisaatioviestintä kattaa kaikki organisaation viestintään liittyvät toiminnot, kuten strategisen suunnittelun, sisäisen ja ulkoisen viestinnän, markkinointiviestinnän, kriisiviestinnän ja julkisuussuhteet. Tavoitteena on varmistaa, että organisaatio viestii johdonmukaisesti, selkeästi ja avoimesti eri sidosryhmiensä kanssa, mikä edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista ja maineen vahvistumista. (Åberg 2000, 91–95.)

Sisäinen viestintä keskittyy organisaation sisäiseen viestintään ja tiedottamiseen, pyrkien varmistamaan henkilöstön tietoisuuden organisaation tavoitteista, strategioista ja toimintatavoista. Sisäisellä viestinnällä mahdollistetaan vuorovaikutusta, jolla luodaan hyvää ilmapiiriä, motivoidaan ja kehitetään työyhteisön kyvykkyyksiä toimia tehokkaammin ja yhteisessä ymmärryksessä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106.) Viestinnässä tunnustetaan erilaisia viestintäkanavia, kuten sähköposti, intranet, tiimipalaverit, yrityskokoukset ja sosiaalinen media, joita käytetään riippuen organisaation koosta, rakenteesta ja työntekijöiden sijainnista. Esihenkilön ja työntekijän käymä kehityskeskustelu on hyvä vuorovaikutuksen väline ja sisäisen viestinnän kanava, joka toteutuu säännöllisesti. Tehokas sisäinen organisaatioviestintä edistää avoimuutta, yhteenkuuluvuutta ja organisaation kokonaisvaltaista tehokkuutta. (Näsi 2001, 10; Åberg 2000, 91–95; Isohookana 2021, 64.)

Ulkoinen viestintä keskittyy puolestaan organisaation viestintään ja tiedottamiseen ulkoisten sidosryhmien, kuten asiakkaiden, potentiaalisten asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja tiedotusvälineiden kanssa. Tärkeinä välineinä toimivat verkkosivustot ja sosiaalinen media sekä tiedotustilaisuudet, tiedotteet, uutiset, infot ja muut avoimet tapahtumat, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen sidosryhmien kanssa sekä tiedon jakamisen reaaliaikaisesti. Ulkoisella viestinnällä tuetaan organisaation mainetta, brändiä, tuotteita, palveluita ja ylläpidetään myönteisiä suhteita sidosryhmiin. (Åberg 2000, 91–95, 100–105; Ulkoinen viestintä 2020.) Markkinointiviestintä on osa ulkoista viestintää, jolla vaikutetaan erityisesti ostohalukkuuden lisäämiseen. Markkinointiviestinnän alalajina mainonta pyrkii tuomaan yrityksen tai organisaation tärkeitä viestejä myönteisesti esiin, jolla vahvistetaan mielikuvaa toiminnasta. (Kilpeläinen 2020, 13, 14.)

3.2.4 Viestintäsuunnitelman tarkoitus ja sisältö

Viestinnän tarkoitus ja sisältö muodostuvat tavoitteista, jotka määritellään organisaatiolähtöisesti. Viestintäsuunnitelma laaditaan kokoamaan organisaation tarkoitusta, tavoitteita ja kohderyhmiä, jotta viestinnästä saadaan selkeätä ja kohdennettua. Tavoitteellinen viestintä on realistista ja sisältää myös kohderyhmät. Kohderyhmien määrittely on tärkeää, jotta viestintä voidaan kohdistaa oikeille ihmisille oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. Viestintäkanavat valitaan kohderyhmien ja tavoitteiden perusteella. Viestintäkanavia voi olla monia, kuten sähköposti, verkkosivut, sosiaalinen media, koulutustilaisuudet ja tiedotustilaisuudet. Kanavat voivat olla määriteltynä, jolloin viestinnässä huomioidaan organisaation linjaukset. (Vilen 2022; Palovuori 2022.)

Viestinnässä aikataululla on merkitystä sen eri vaiheissa. Aikataulu auttaa varmistamaan, että viestintä tapahtuu oikeaan aikaan ja oikeassa järjestyksessä. Viestinnän mahdollisuuksien toteuttamisessa vastuiden määrittäminen joko henkilöille tai ryhmille selkeyttää ja auttaa varmistamaan, että kaikki tarvittavat viestit tavoittavat kohderyhmät. Viestintäsuunnitelmaa tulee myös arvioida ja olla valmiina muutoksiin. Viestinnän kanavat kehittyvät, jolloin reagointi kohderyhmien tavoittamiseksi tulee huomioida muuttuvassa yhteiskunnassa. Viestinnästä aiheutuu myös kustannuksia, joita syntyy muun muassa monikanavaisen viestinnän, verkkosivujen ja kanavien ylläpidosta. Viestinnän vaikuttavuuden ja tavoitteiden saavuttamisen seuraaminen mahdollistetaan mittareilla, jotka määritellään etukäteen. (Vilen 2022; Palovuori 2022; Juholin 160-163.)

Viestinnän mahdollisuuksien kartoittaminen auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteet tehokkaasti ja suunnitelmallisesti. Viestinnän resurssointi organisaation näkökulmasta auttaa varmistamaan, että kaikki viestintä on johdonmukaista ja kohdennettua. (Åberg 2000, 91–95.)

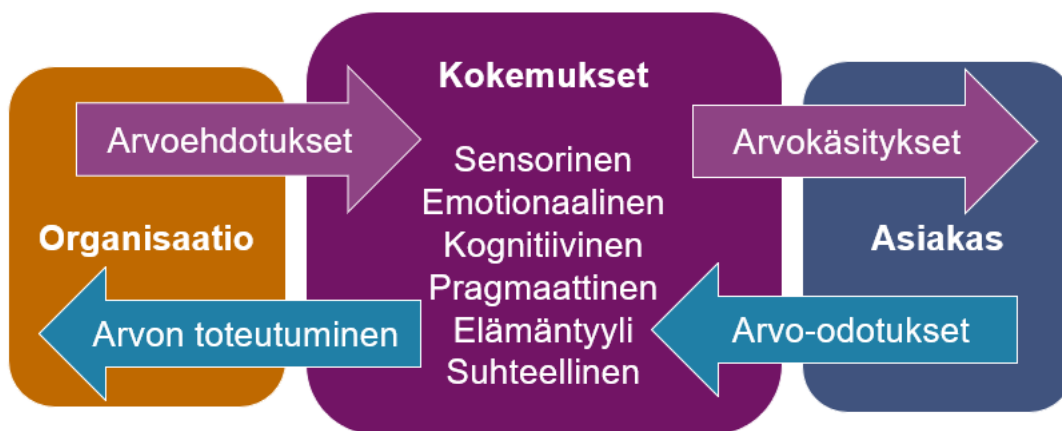
3.2.5 Viestintä hyvinvointialuelainsäädännössä ja hallintosäännössä

Hyvinvointialuelain mukaan hyvinvointialueen on tiedotettava riittävästi asukkaita, palvelujen käyttäjiä, järjestöjä ja muita yhteisöjä hyvinvointialueen järjestämistä palveluista, taloudesta, hallinnon valmistelussa olevista asioista, suunnitelmista, asioiden käsittelystä, tehdyistä päätöksistä ja niiden vaikutuksista. Lisäksi on tiedotettava osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksista päätösten valmistelussa. Laissa määritellään huomioimaan kaksikielisillä alueilla saavutettavat vaikuttamismahdollisuudet. (Laki hyvinvointialueesta 29.6.2021/611, §33, §34.)

Hyvinvointialueen toimielinten käsittelemistä asioista tulee tarjota tarpeellisia tietoja yleiselle tiedonsaannille hyvinvointialueen verkkosivustolla, esimerkiksi toimielinten esityslistojen julkaisemisen yhteydessä. Verkkoviestinnässä on noudatettava tarkkuutta salassapidon ja henkilötietosuojan suhteen, ja viestinnän on oltava asiallista ja selkeää, ottaen huomioon eri asukasryhmien tarpeet. Hyvinvointialueen hallintosäännössä vahvistetaan viestinnän lakisääteisiä periaatteita, mukaan lukien esteettömyys ja saavutettavuus. (Laki hyvinvointialueesta 29.6.2021/611, §34.)

3.3 Asiakaskokemus

” What people really desire are not products but satisfying experiences ” (Lemon & Verhoefin 2016, 69). Löytänä ja Korteso (2011, 11) määrittelevät asiakaskokemuksen syntymistä niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summana, joka asiakkaalle muodostuu yksittäisten kokemusten tai useiden erilaisten kokemusten yhteisvaikutuksena. Siihen vaikuttavat asiakkaan ennako-odotukset ja kokemukset palvelutilanteessa. Holbrookin ja Hirschmanin (1982, 130–133) mukaan asiakaskokemukseen liittyy aina asiakkaan kognitiiviset, emotionaaliset ja käyttäytymistä ohjaavat mallit. Huomioimalla näitä tekijöitä, voidaan olettaa asiakkaan saavan palvelutilanteesta enemmän tyydytystä. Pine ja Gilmore (1999, 12) esittivät asiakaskokemuksen käsitettä samansuuntaisiksi tapahtumiksi, jotka sitovat yksilöitä henkilökohtaisella tavalla ja johon liittyy asiakkaan emotionaalinen, fyysinen, älyllinen tai henkinen kokemus. Tämä korostaa asiakaskokemuksen subjektiivista luonnetta. Gentile, Noci ja Spiller (2007, 399, 404) määrittivät asiakaskokemukselle jo kuusi ulottuvuutta: aistillinen, emotionaalinen, kognitiivinen, pragmaattinen, elämäntyyliin liittyvä ja suhteellinen. Asiakkaat haluavat kokea positiivisia kokemuksia asiayhteydestä riippumatta, ja organisaation kyvykkyys hyödyntää eri ulottuvuuksia tehostaa asiakkaiden kokemaa arvoa (KUVIO 1).

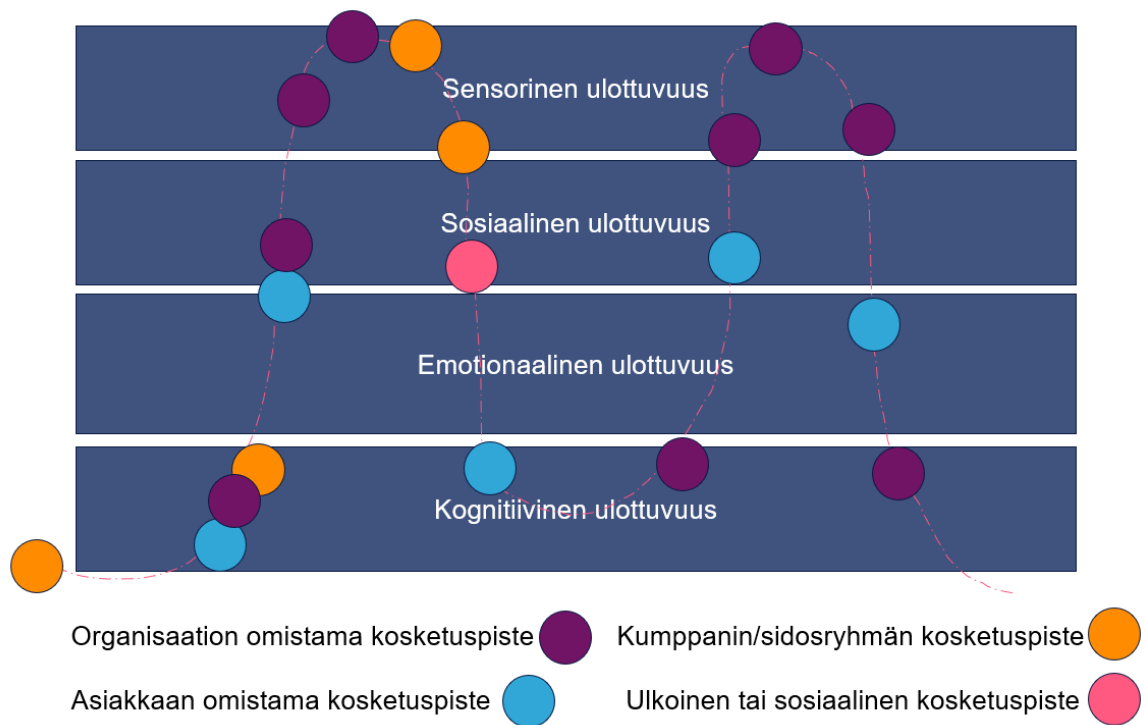


KUVIO 1. Kuinka ylläpitää ja huomioida asiakaskokemusta (mukaiillen Gentile, Noci & Spiller 2007, 400)

Pine ja Gilmore (1999, 14) käsittelivät omassa teoriassaan asiakaskokemusta yhteiskuntaan nivoutuvana tekijänä sekä millaisia mahdollisuuksia asiakaskokemus voi tuoda organisaatioille vahvojen ja kestävien asiakassuhteiden solmimiseksi. Asiakaskokemuksen peruseriaatteena on tuottaa asiakkaalle myönteisiä kokemuksia tuotteen tai palvelun lisäksi, jossa organisaation henkilöstöllä on merkitystä asiakaskokemuksen myötävaikuttamisessa. Asiantunteva, palvelukeskeinen ja vuorovaikutustaitoinen

henkilöstö voi muuttaa yksinkertaisenkin asian elämykseksi palvelutilanteen seurauksena. (Lemon & Verhoefin 2016, 69.)

Asiakaskokemus on asiakaspolusta ja sen eri kosketuspisteissä rakentuva monialainen kokemus, johon vaikuttavat kognitiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja sensorinen sekä behavioraalinen ulottuvuus. Asiakaspolun aikana tapahtuvat kosketuspisteet, joihin organisaatio voi vaikuttaa ovat esimerkiksi palvelun saatavuus, asiakaspalvelun laatu tai henkilöstö. Kumppanien kanssa tapahtuvat kosketuspisteet käsittävät muun muassa logistiikan ja muut ulkoistetut palvelut. Asiakkaan omilla kosketuspisteillä tarkoitetaan niitä asiakaskokemuksen aikana tapahtumia hetkiä, joihin organisaatio ei voi vaikuttaa, esimerkiksi julkinen palaute tai suosittelut. Sosiaalisilla ja ulkoisilla kosketuspisteillä tarkoitetaan asiakaskokemuksen aikana tapahtuvia kosketuspisteitä, joissa muilla ihmisillä on suuri merkitys. Esimerkiksi sosiaalisen median suositukset tai asiakaspalautteet ovat tällaisia kosketuspisteitä. Asiakaskokemukselle ominainen piirre on olla myös sidoksissa aikaan. Asiakaskokemus ei pelkästään rakennu tuotteen tai palvelun ympärille siinä hetkessä, vaan se kiinnittyy asiakaspolun eri vaiheisiin (KUVIO 2). (Saarijärvi & Puustinen 2021, 54, 74, 78-86.)



KUVIO 2. Asiakaskokemuksen asiakaspolku, kosketuspisteet ja ulottuvuudet (mukailien Saarijärvi & Puustinen 2021, 82)

3.3.1 Julkisen organisaation erityispiirteet

Julkisessa organisaatiossa asiakaskokemukseen vaikuttavat erityispiirteet, kuten hallinnollinen päätöksenteko, lainsäädäntö ja säännöt. Hierarkia ja erilaiset ammattiryhmät voivat luoda haasteita, mutta samalla ne tarjoavat mahdollisuuden asiakkaalle ymmärtää organisaation toimintaa paremmin. Informoinnilla ja päätösten avoimuudella on keskeinen rooli asiakaskokemuksen parantamisessa. Julkisen sektorin on kyettävä tunnistamaan ja reagoimaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja odotuksiin, mikä vaatii suunnitelmallista johtamista ja resurssien huomioimista palvelun tason saavuttamiseksi. (Saarijärvi 2023; Jovarauskiéné & Gaulé 2022, 129–142.)

Julkisten organisaatioiden tehtävänä on palvella asiakkaiden tarpeita, jotka määritellään minimissään lainsäädännössä. Asiakaspolkujen tunnistaminen ja ymmärtäminen ovat keskeisiä asioita ja ne toimivat viitekehyksenä palvelun suunnittelulle sekä henkilöstölle arvon tuottamiseksi asiakkaille johdonmukaisesti. Asiakaspolkujen avulla voidaan kohdentaa työntekijäresursseja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Monet julkiset palveluntarjoajat keskittyvät yksittäisiin kosketuspisteisiin, kuten laskutukseen tai puhelinpalveluihin, vaikka asiakaspolun kokonaisvaltainen ymmärtäminen on ratkaisevaa asiakaskokemuksen parantamiseksi. (McKinsey 2016, 15-17.)

3.3.2 Asiakaskokemus terveydenhuollossa

Terveydenhuollossa asiakaskokemuksella tarkoitetaan potilaan ottamista mukaan oman sairautensa ja kehonsa hallintaan sekä sujuvien palveluiden että niiden parantamiseen kokemuksellisen tiedon kautta. Hyvä asiakaskokemus parantaa elämän laatua silloin, kun potilas kokee palveluhetkessä positiivisia tunteita. Myönteiset tunteet lisäävät merkityksellisyyttä elämään, jolloin voidaan saavuttaa hyvinvointiin ja toimintakykyyn asetettuja tavoitteita. Asiakaskokemus on keskeinen tekijä palvelun laadussa ja tyytyväinen asiakas sitoutuu palveluun ja haluaa osallistua oman elämänsä suunnitteluun yhdessä asiantuntijoiden kanssa. (Korpela 2022; Paloheimo 2023.)

Digitaalisuuden kehittyminen nähdään täydentävän monikanavaista sosiaali- ja terveystalvclujentarjoamaa, jolloin asiakas voi hoitaa asiansa haluamallaan tavalla kanavasta riippumatta. Tämä nähdään paremman asiakaskokemuksen mahdollisuutena, kun asiakas voi osallistua omaan hyvinvointiinsa monin eri tavoin, riippumatta paikasta tai ajasta. (Gerdt & Eskelinen, luku 5.)

Asiakaskokemuksen syntymiseen ei ole olemassa yksiselitteistä vastausta, koska se muodostuu usean eri tekijän vaikutuksessa asiakkaan/potilaan omassa kokemusmaailmassa ja se on aina tilannesidonnaista sekä subjektiivista. Kuviossa 3 kuvataan eri tekijöitä. (Korpela 2022; Saarijärvi & Puustinen 2021, 74.)



KUVIO 3. Asiakaskokemukseen liittyviä tekijöitä terveydenhuollossa (mukaiillen Korpela 2022)

Asiakaskokemuksen mittaaminen on osa johtamista, koska mittareiden avulla saadaan informaatiota johdettavista syy-seuraussuhteista. Organisaatiot helposti yksinkertaistavat asiakaskokemuksen mittamista yhteen mittariin tai lukuun, jonka avulla raportoidaan kuukausittain päättävissä elimissä, kuten johtoryhmissä. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa tulee tunnistaa asiakaspolun kuvaus, jossa selvitetään kaikki kohtaamispisteet. Tämä ei tarkoita, että jokaista kohtaamispistettä tulisi mitata, vaan löytää niistä ne keskeisimmät kosketuskohdat. Kun asiakaspolussa otetaan käyttöön uutta kosketuspistettä, niin sen potentiaalinen tunnistaminen mittaamisessa on huomioitava. Kun tarkastellaan asiakaskokemuksen mittamista, niin avainasemaan nostetaan usein palvelujen tehokkuus, sujuvuus ja koettu tunne palvelusta. Organisaation tulee kuitenkin itse määrittellä mittaristonsa, jossa pilotoinnin kautta mittariston voi ottaa käyttöön. (Gerdt & Korhonen 2016, 164, 166, 172.)

3.4 Osallistuminen

Osallistuminen viittaa aktiiviseen osallistumiseen erilaisiin tapahtumiin, keskusteluihin, projekteihin tai toimintoihin. Osallistuminen on merkittävä osa vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä, edistäen yksilön oppimista, kehitystä ja henkilökohtaista kasvua. Osallistumisen muodot vaihtelevat tilanteen mukaan ja riippuvat olemassa olevista lähtökohdista. (Nivala & Ryyänen 2013, 4.) Osallistuminen on lisäksi vahva osa demokratiaa, jolla turvataan kansalaisten oikeuksia vaikuttaa yhteisiin asioihin ja päätöksentekoon. Osallistumisen eri tavat ovat moniulotteisempia ja mahdollistavat laajempaa käsityksen luomista. (Leemann & Hämäläinen 2016, 586.)

Kuuleminen, joka on terminä tunnetumpi julkisen organisaation tavoista selvittää kuntalaisten mielipiteitä, on hieman yksisuuntainen kanava osallistumiselle. Kuulemisen menetelminä tunnistetaan muun muassa kansanäänestykset, jotka ovat enemmän neuvoo-antavia tai mielipidekyselyt, joissa kysymykset ovat usein ennalta asetettuja tavoiteltuun tiedon saamiseen. On siis tunnistettu tarve kuulla enemmän kansalaisten kantoja ja osallistaa yhteiseen päätöksentekoon, jotta päätökset ovat vaikuttavia ja ne tuottavat yhteistä hyvinvointia. (Hallintolaki 6.6.2003/434, luku 6, §31; Ryyänen 2008, 78; Euroopan tuomioistuimen erityiskertomus 2019, 10,17, 27.)

3.4.1 Osallisuutta on eri tasoilla

Osallistuminen on osa osallisuutta, joka on käsitteenä laajempi ja moniulotteisempi. Peruseriaatteena voidaan pitää sitä, että osallisuus sisältää laajalti mahdollisuuksia olla osana yhteisöä ja sen toimintaa. Osallisuus kehittyy vuorovaikutuksessa, jolloin kokemusten ja mielipiteiden jakamisella voidaan vaikuttaa asioihin ja pyrkiä parantamaan olosuhteita niin, että kaikilla on samanlaiset oikeudet toimia esimerkiksi yhteiskunnan eri tasoilla ja palvelujen kehittämisessä. (Nivala, 2019.)

Osallisuuden eri tasoja voidaan tunnistaa:

1. Tieto-osallisuus: Oikea-aikainen tieto on saatavilla valmistelun tueksi.
2. Aloiteosallisuus: Oma tai yhteisön tärkeiden asioiden tuomista valmisteluun.
3. Suunnitteluosallisuus: Vuorovaikutusta mahdollistetaan asioiden valmisteluun liittyen.
4. Päätöksenteko-osallisuus: Suoraa tai epäsuoraa osallistumista päätöksentekoon.
5. Toimintaosallisuus: Mahdollistaa osallistumisen ja vaikuttamisen yhdenvertaisesti. (Lehtonen, 2023, 11–12.)

Osallisuus tuo merkityksellisyyttä yksilön kokonaisuuteen, mahdollistaen vaikutusmahdollisuudet oman elämän ja yhteisten asioiden kulkuun. Osallistuminen luo merkityksellisyyttä ja yhteyksiä muihin ihmisiin. Yhteinen hyvä on toimintaa ja arvoja, josta seuraa arvostusta, kiitosta ja yhteyksiä muihin yksilöihin. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023.)

3.4.2 Osallistuminen hyvinvointialuelainsäädännössä ja hallintosäännössä

Hyvinvointialuelainsäädäntö korostaa osallistumisen merkitystä, tarjoten asukkaille ja palvelujen käyttäjille oikeuden vaikuttaa hyvinvointialueen toimintaan. Lain mukaan aluevaltuuston tulee huolehtia monipuolisista osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksista. Osallistumista voidaan edistää järjestämällä keskustelu- ja kuulemistilaisuuksia, asukasraateja, sekä selvittämällä mielipiteitä ennen päätöksentekoa. Lisäksi voidaan valita palvelujen käyttäjien edustajia hyvinvointialueen toimielimiin, suunnitella palveluja yhdessä käyttäjien kanssa ja tukea asukkaiden sekä järjestöjen oma-aloitteista asioiden suunnittelua. Aluehallitus voi asettaa vaikuttamisfoorumeita, kuten asiakas- ja kansalaisraateja, ja vapaaehtoisia foorumeita alueellisesti. Näihin voidaan nimetä asukkaita, palvelujen käyttäjiä ja luottamushenkilöitä. Hyvinvointialueen jäsenillä ja palvelun käyttäjillä on oikeus tehdä aloitteita, ja niiden käsittelyssä on varattava aikaa ja tilaa kuulemiselle. Aluevaltuustolle tiedotetaan vuosittain aloitteista ja niiden johdosta tehdyistä toimenpiteistä. (Laki hyvinvointialueesta 29.6.2021/611, §29, §30.)

Hyvinvointialuelainsäädännössä (29.6.2021/611, §32) edellytetään, että aluehallituksen on perustettava vaikuttamistoimielimet nuorten, ikääntyneen väestön ja vammaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien varmistamiseksi. Näitä ovat nuorisovaltuusto tai vastaava nuorten vaikuttajaryhmä, vanhusneuvosto sekä vammaisneuvosto. Hyvinvointialueen on huolehdittava näiden toimintaedellytyksistä, joka hyvinvointialuelain (29.6.2021/611, §32) mukaan kuuluu aluehallitukselle. Hallintosäännössä on lisäksi mahdollistettu vaikuttamistoimielimen jäsenille läsnäolo- ja puheoikeus aluevaltuuston kokouksissa. (Pirkanmaan hallintosäätö 2023, luku 11.) Vaikuttamiselinten jäsenet valitaan hyvinvointialueen kuntien vastaavien toimielinten jäsenistä. Vaikuttamistoimielimille on annettava mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa alueensa toiminnan suunnitteluun, valmisteluun, toteuttamiseen ja seurantaan, erityisesti asioissa, joilla on merkitystä kyseisten väestöryhmien kannalta. Laki hyvinvointialueesta ohjaa hyvinvointialueita ottamaan vaikuttamistoimielimet mukaan osallistumisen ja kuulemisen kehittämiseen alueellaan. (Laki hyvinvointialueesta 29.6.2021/611, §32.)

Aluevaltuustolla on päätäntävalta järjestää neuvoa-antava kansanäänestys alueellaan. Äänestyksen aloitteeksi tarvitaan kuitenkin vähintään kolme prosenttia 15 vuotta täyttäneistä hyvinvointialueen

asukkaista. Aloitteen johdosta aluevaltuuston on viipymättä päätettävä, toimitetaanko aloitteessa tarkoitettu kansanäänestys. Aloitteen tekijöiden edustajille tulee järjestää myös tilaisuus tulla kuulluiksi. Kansanäänestyksen toimittamisesta säädetään hyvinvointialueilla ja kunnissa toimitettavissa neuvoa-antavissa kansanäänestyksissä noudatettavasta menettelystä annetussa laissa. (Laki hyvinvointialueilla ja kunnissa toimitettavissa neuvoa-antavissa kansanäänestyksissä noudatettavasta menettelystä 16.7.1990/656, §2; Laki hyvinvointialueesta 29.6.2021/611, §31.)

4 KOHDEORGANISAATION KUVAUS

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa on Pirkanmaan hyvinvointialue. Kohdeorganisaation esittelyä täydentää kuvaus johtamisjärjestelmästä ja strategiasta sekä miten ne liittyvät työssä käsiteltäviin ohjelmiin, joilla on keskeinen merkitys aineiston koonnissa ja tarkastelussa.

Kunnat ja hyvinvointialue toimivat yhteistyössä hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi sekä järjestöt ja yksityiset palvelutuottajat täydentävät julkisia sosiaali- ja terveystalv palveluja. Palvelujen tuottaminen toteutetaan monituottajamallilla. Hyvinvointialueita on Suomessa kaiken kaikkiaan 21 aluetta ja niitä ohjataan valtion hallintojärjestelmän toimesta. Valtion tarkemmasta ohjauksesta vastaavat ministeriöt, joihin lukeutuvat sosiaali- ja terveysministeriö, sisäministeriö ja valtionvarainministeriö. Hyvinvointialueiden kanssa käydään vuosittain ohjausneuvottelut, joissa arvioidaan alueen toimintaa ja taloutta kokonaisuutena. Kunnat järjestävät toimintansa mukaisesti edelleen muun muassa varhaiskasvatuksen, opetuksen, liikunnan ja kulttuurin palveluiden tuottamisen asukkailleen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024a; Valtionvarainministeriö 2024.)

Hyvinvointialueilla ei ole verotusoikeutta, joten rahoitus perustuu valtion rahoitukseen ja saatuihin maksusuoritteisiin sekä myynnistä saatuihin tuloihin. Rahoituksen pohjana ovat alueen palvelutarpeet, kustannustason ja tehtävien muutokset. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024b.)

Pirkanmaan hyvinvointialueella sijaitsee Tampereen yliopistollinen sairaala (lyhenne Tays) ja on näin ollen yksi yliopistosairaalaan kuuluvista hyvinvointialueista, joita Suomessa on lisäksi Pohjois-Pohjanmaan, Pohjois-Savon ja Varsinais-Suomen hyvinvointialueilla sekä Helsingin yliopistollisen sairaalan (lyhenne HUS) yhtymällä. Nämä hyvinvointialueet muodostavat yhteistyöalueita, jotka on määritelty erikseen. Pirkanmaan hyvinvointialue on mukana Sisä-Suomen yhteistyöalueella, johon kuuluvat lisäksi Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue ja Kanta-Hämeen hyvinvointialue. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024c.)

Pirkanmaan hyvinvointialueella asuu yli 500 000 asukasta 23 kunnan muodostamalla alueella. Pirkanmaan hyvinvointialue lukeutuu lisäksi alueen suurimpiin työnantajiin ja se työllistää noin 20 000 hyvinvoinnin ja pelastustoimen osaajaa. Näin merkittävä henkilöstömäärä on syntynyt, kun alueen kuntien ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirin sekä pelastuslaitoksen työntekijät siirtyivät liikkeenluovutuksella hyvinvointialueen työntekijöiksi. Asiakkaille organisaation yhdistyminen näkyi aluksi joidenkin palveluiden saatavuuden ja yhteydenottokanavien häiriöinä. Hyvinvointialueiden pääasiallinen toiminta, eli

palvelutuotanto alueen asukkaille ja palvelun käyttäjille, on kuitenkin toiminut entiseen malliin ja asiointipaikat ovat olleet tuttuja. (Kilpelänaho 2023; Suomen tietotoimisto 2021; Pirkanmaan hyvinvointialue 2024a; Pirkanmaan hyvinvointialue 2024d.)

4.1 Johtamisjärjestelmä ja hallintosääntö

Pirkanmaan hyvinvointialueen johtamisjärjestelmää ohjaa hyvinvointialuelainsäädäntö (611/2021, §42, §95), jossa määritellään poliittisen päätöksenteon sekä ylimmän viranhaltijajohdon taso. Johtaminen rakentuu aluevaltuuston, aluehallituksen ja sen alaisuudessa toimivan hyvinvointialuejohtajan vastuulle. Hyvinvointialuejohtaja johtaa hyvinvointialueen hallinnon kokonaisuutta, jonka välittömässä alaisuudessa toimivat sosiaali- ja terveysjohtaja, konsernipalvelujohtaja, pelastusjohtaja ja tukipalvelujohtaja, jotka johtavat organisaatiossa nimettyjä tehtäväalueita. Hyvinvointialuelain (29.6.2021/611, §22) mukaan aluevaltuusto käyttää ylintä päätösvaltaa. (Laki hyvinvointialueesta 29.6.2021/611, §41). Pirkanmaan hyvinvointialueen valtuusto aloitti toimintansa maaliskuussa 2022 (Pirkanmaan hyvinvointialueen aluevaltuuston kokous 3.8.2022, §1).

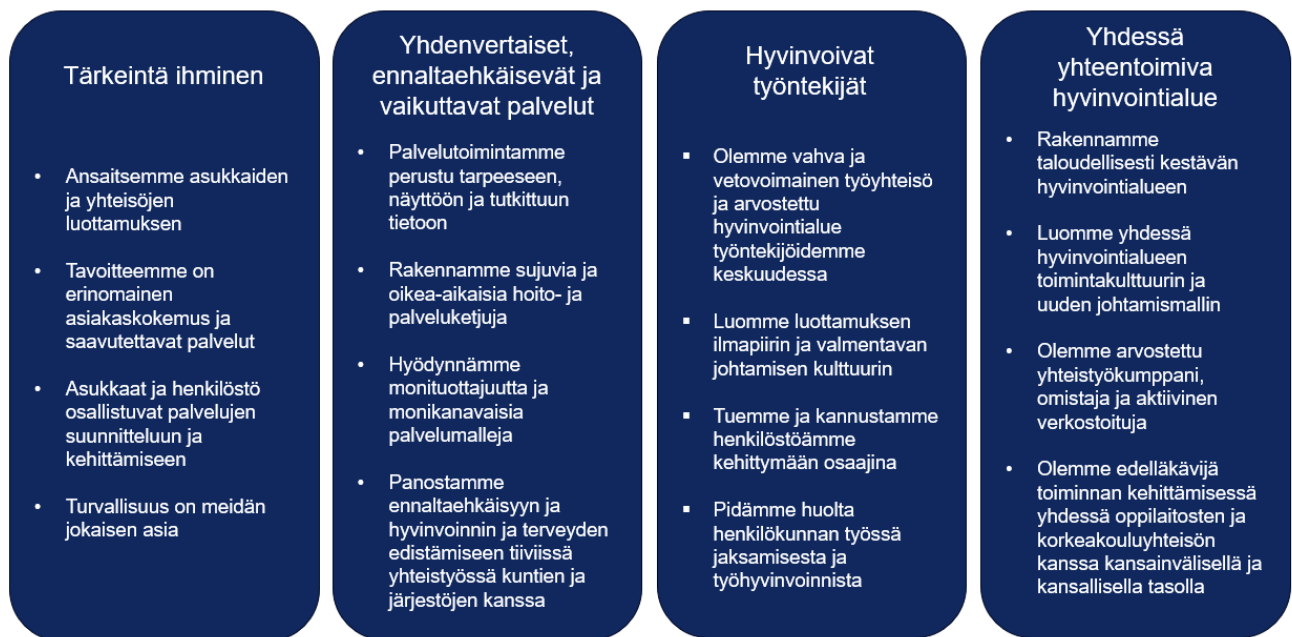
Hallintosääntö toimii hyvinvointialueen hallinnon keskeisenä toiminnan ohjaajana. Hallintosääntö sisältää määräyksiä hallinnon ja toiminnan järjestämiseen sekä siinä kuvataan hyvinvointialueen toimelin- ja viranhaltijarakenne sekä toimivalta tarkemmalla tasolla. Aluevaltuusto päättää hallintosäännöstä. (Pirkanmaan hyvinvointialue hallintosääntö 2023, luku 1, §1.)

4.2 Hyvinvointialuestrategia ja toimeenpano-ohjelma opinnäytetyön kontekstissa

Pirkanmaan hyvinvointialuestrategia hyväksyttiin aluevaltuustossa joulukuussa 2022 (Aluevaltuusto, 5.12.2022, §128). Strategian laadintaan osallistettiin alueen asukkaita, henkilöstöä, palvelun käyttäjiä, poliittisia luottamushenkilöitä ja järjestöjä sekä muita sidosryhmiä (Pirkanmaan hyvinvointialue 2024e).

Strategia on laadittu vuosille 2023–2025 sisältäen myös palvelustrategian. Strategia määrittää hyvinvointialueen pitkän tähtäimen tavoitteet ja luo pohjan toimintatapojen uudistamiselle ja vakiinnuttamiselle. Strategiassa asetettiin tavoitteet sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palveluiden toteuttamiselle. Strategiassa otetaan huomioon hyvinvointialueen asukkaiden tarpeet, paikalliset olosuhteet, palvelujen saatavuus ja saavutettavuus sekä kustannusvaikuttavuus. (Pirkanmaan hyvinvointialue 2024e.)

Strategia painottaa asiakaslähtöisyyttä ja sisältää erilaisia tapoja asukkaiden osallistumiseen. Tulevien vuosien tavoitteena on rakentaa toimivaa vuorovaikutusta ja osallistavaa päätöksentekokulttuuria alueen väestön ja henkilöstön kanssa. Strategian kärkiteemat (KUVIO 4.) ovat "Tärkeintä ihminen", "Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut", "Hyvinvoivat työntekijät" ja "Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue", ohjaavat organisaation toimintaa kohti visiota: "Pirkanmaalaiset ovat ylpeitä hyvinvointialueensa palveluista ja suosittelevat niitä." (Pirkanmaan hyvinvointialue 2024e.)



KUVIO 4. Pirkanmaan hyvinvointialueen strategiset kärkiteemat kaudelle 2023–2025 (mukaillen Pirkanmaan hyvinvointialue 2024e)

Pirkanmaan hyvinvointialueen strategian toimeenpano-ohjelmaan sisältyy erillisiä kokonaisuuksia, jotka tukevat hyvinvointialuestrategian toteuttamista ja ovat linjassa strategian tavoitteiden kanssa. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan erityisesti kärkiteema 1, "Tärkeintä ihminen" liittyviä ohjelmia, kuten Viestintäohjelma ja Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelma. Ohjelmat ovat laadittu kattamaan hyvinvointialueen ensimmäisen valtuustokauden toimintaa. Viestintäohjelman tavoitteena on tukea organisaatiota sen tehtävien toteuttamisessa ja strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelma puolestaan keskittyy asiakaskokemukseen ja osallistumiseen sekä kytkee asukkaiden ja asiakkaiden osallistumisen päätöksentekoon ja palvelujen kehittämiseen. (Pirkanmaan hyvinvointialue 2024e; Pirkanmaan hyvinvointialueen aluevaltuuston kokous 5.12.2022, §128.)

Hyvinvointialueen aluehallitus päättää Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelmasta. Pirkanmaan hyvinvointialueen asiakkuus- ja laatujaosto valmistelee ohjelman aluehallitukselle ja arvioi sen toteutumista. Hyvinvointialuejohtaja vastaa ohjelman toimeenpanosta. Ohjelma integroituu mukaan päätöksentekoon, joka tarjoaa vahvan poliittisen tuen sen toteuttamiseen. (Pirkanmaan hyvinvointialueen hallintosääntö 2023, §10a, kohta 19; 12§, kohdat 1-2; 16 §, kohta 8 ja luku 11.) Pirkanmaan hyvinvointialueen hallintosäännössä aluehallitus vastaa ja päättää viestintäohjelmasta. Viestinnässä painotetaan avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja selkokielisyyttä, sekä otetaan huomioon eri asukasryhmien tarpeet (Pirkanmaan hyvinvointialueen hallintosääntö 2023, §10a, 17, §3.)

4.3 Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelma

Pirkanmaan hyvinvointialueen Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelma määrittelee asiakaskokemuksen johtamisen ja osallistumisen puitteet lainsäädännön, hallintosäännön ja päätöksenteon rakenteiden kautta. Ohjelma asettaa tavoitteet asiakaskokemukselle ja osallistumiselle hyvinvointialueen strategian, erityisesti teeman "Tärkeintä ihminen" kautta. Tavoitteena on saavuttaa erinomainen asiakaskokemus, tarjota saavutettavia palveluita sekä osallistaa asukkaita ja henkilöstöä palvelujen suunnittelussa ja kehittämisessä. Tämä liittyy myös kulttuurin rakentumiseen, jossa ohjelmalla on selkeä päätavoite mahdollistaa merkityksellinen asiakaskokemus. Asiakaslähtöistä kulttuuria rakennetaan muun muassa koulutus- ja valmennuskokonaisuuden sekä verkostotyön kautta. Ohjelma kytkee asukkaiden ja asiakkaiden osallistumisen tavat osaksi päätöksentekoa, palvelujen kehittämistä ja asiakaskokemuksen johtamista. Se myös luo kokonaiskuvan siihen liittyvän työn organisoinnista Pirkanmaan hyvinvointialueella. Ohjelma pitää sisällään konkreettisia alatavoitteita, joita ovat muun muassa asiakaskokemuksen mittaaminen, palautejärjestelmän laajentaminen organisaatiotasoisiksi ja osallistumisen menetelmäkuvauksia. (Pirkanmaan hyvinvointialueen aluehallitus 12.6.2023, §155.)

Vastuu asiakaskokemuksen ja osallistumisen toteuttamisesta kuuluu strategisen ohjauksen toimialueelle, jota johtaa strategiajohtaja. Asiakaskokemuspäällikkö toimii vastuuhenkilönä ohjelman toteutuksessa ja rakenteiden luomisessa. Palvelutuotanto on keskeisessä asemassa asiakaskokemuksen mahdollistajana, ja johtajien ja esimiesten tehtävänä on sitouttaa henkilöstö tavoitteeseen ja tukea erinomaista asiakaskokemusta käytännön työssä. (Pirkanmaan hyvinvointialueen aluehallitus 12.6.2023, §155).

4.4 Viestintäohjelma

Hyvinvointialueen viestintäohjelma linjaa viestinnän kehittämisen painopisteet ja sisältää periaatteet, kohderyhmät, tavoitemielikuvan, äänensävyn, johtamisviestinnän ja -vastuut. Ohjelman tavoitteena on varmistaa, että alueen väestö saa ajantasaista, saavutettavaa ja ymmärrettävää tietoa oikeuksista, palveluista ja päätöksistä. Viestinnän keskiössä ovat ihmiset; henkilöstö, alueen asukkaat ja palvelun käyttäjät. Viestinnässä korostetaan johdon kasvillisuutta, vuorovaikutteisuutta sekä monipuolisten kanavien hyödyntämistä. Viestintäohjelmaa tukee sisäinen viestintäohje, joka sisältää operatiiviseen toimintaan liittyviä ohjeita ja mallipohjia, kuten sosiaalisen median, logojen tai muistiopohjien hyödyntämistä. (Pirkanmaan hyvinvointialueen aluehallitus 22.5.2023, §144; Pirkanmaan hyvinvointialueen sisäinen viestintäohje 2023.)

Viestintäohjelma ottaa huomioon uuden organisaation perustamisen tarpeet, kuten eri kanavien ja käytäntöjen linjaukset, yhtenäisten toimintamallien ja ohjeiden valmistelun sekä vuorovaikutteisten rakenteiden suunnittelun eri kohderyhmien kanssa. Ohjelman tavoitteita ja toimenpiteitä on sovitettu yhteen strategian toimeenpano-ohjelman kanssa. Viestinnällä on lisäksi vahva rooli Pirkanmaan hyvinvointialueen uuden kulttuurin luomisessa ja ihmisten yhdistämisessä. (Pirkanmaan hyvinvointialueen aluehallitus 22.5.2023, §144.)

Viestintäohjelman tavoitteena on mahdollistaa asiakkaiden osallistuminen palvelujen ja asiakaskokemusten kehittämiseen. Palautetta kerätään systemaattisesti yhteisen järjestelmän kautta, ja palvelukokemusmittarin tietoa hyödynnetään myös viestinnässä. Asiakkaat ja asukkaat saavat tietoa hyvinvointialueen osallistumisen ja vaikuttamisen keinoista ja kanavista, ja näistä mahdollisuuksista viestitään aktiivisesti. (Pirkanmaan hyvinvointialueen aluehallitus 22.5.2023, §144.)

5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET, SUUNNITELMA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten viestintäohjelma tukee Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman tavoitteita. Tavoitteena on tutkia, että millaista yhteisvaikutusta ohjelmilla on ja millaisia viestinnän keinoja on mahdollista hyödyntää Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman toteuttamisessa, jotta se on vaikuttavaa ja selkeää sekä lisää tunnettavuutta. Tuloksia hyödynnetään viestintäsuunnitelmassa, joka on tämän opinnäytetyön tuotos.

Opinnäytetyön suunnitelmassa kuvattiin keskeiset elementit työn toteuttamiseen, kuten aloitusvaihe, aiheen valinta, opinnäytetyön tausta, tarvelähtöisyys, eteneminen, lähestymistapa, vastuuhenkilöt, aikataulu ja eettinen pohja sekä luotettavuus. Suunnitelma hyväksyttiin joulukuussa 2023. Tutkimuslupa allekirjoitettiin lokakuussa 2023 ja opinnäytetyösopimus oli allekirjoitettu kaikkien osapuolten (oppilaitoksen edustaja, työn ohjaaja, organisaation edustaja ja opinnäytetyön tekijä) osalta tammikuussa 2024.

Tutkimuskysymykset on johdettu tunnistettujen tarpeiden pohjalta niin, että kysymyksellä 1. haetaan vastausta: Miten viestintäohjelma tukee asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman viestintää organisaatiossa? Kysymyksellä 2. haetaan vastausta: Millaisia keinoja viestinnällä on asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman tavoitteiden edistämiseksi?

Tutkimuksessa hyödynnetään teoriaa, joka liittyy strategian, johtamisen, kulttuurin, asiakaskokemuksen, osallistumisen ja viestinnän aiheisiin. Lisäksi analysoidaan organisaation strategian toimeenpanoon liittyviä ohjelmia, jotka ovat tässä työssä Viestintäohjelma sekä Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelma. Julkisen organisaation toimintaa ohjaa lainsäädäntö, jota tässä työssä on peilattu pääosin hyvinvointialuelainsäädäntöön ja Pirkanmaan hyvinvointialueen hallintosääntöön. Aineistoa kerätään myös haastatteleamalla organisaation asiantuntijoita. Luvussa 6 on kuvattu tarkemmalla tasolla opinnäytetyön toteuttamisen suunnitelma ja tutkimuksessa käytettyjen menetelmien kulku ja analysointi.

6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön aihe on syntynyt tarpeesta tutkia Pirkanmaan hyvinvointialueen Viestintäohjelman ja Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman sisäistä vuorovaikutusta sekä laatia tutkimuksen tulosten avulla Asiakaskokemuksen ja osallistumisen vastuualueelle viestintäsuunnitelma. Viestintäsuunnitelman on tarkoitus tukea strategian täytäntöönpanoa Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman tavoitteiden toteuttamisessa. Viestinnällisiin linjauksiin vaikuttaa vahvasti organisaation viestinnän periaatteet, ohjeet sekä viestintäohjelma. Molemmat ohjelmat on hyväksytty poliittisessa päätöksenteossa keväällä 2023. (Pirkanmaan hyvinvointialueen aluehallitus 22.5.2023, §144; Pirkanmaan hyvinvointialueen aluehallitus 12.6.2023, §155.)

6.1 Opinnäytetyön lähestymistapa

Työ on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja sen aineisto kerätään pääasiallisesti laadullisen tutkimuksen menetelmin. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavan kohteen tai ilmiön ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä ovat muun muassa tutkimuksen toteuttaminen tutkittavan kohteen ympäristössä ja aineiston kerääminen vuorovaikutussuhteessa. Työssä on piirteitä tapaustutkimukseen (englannin kielessä case study). (Kananen 2017, 34–36.)

Tapaustutkimuksen tarkoitus on usein tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkimuksen kohteesta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52). Vaikka tässä työssä nähdään viitteitä tapaustutkimukseen, niin työtä ohjaa voimakkaammin konstruktiiivinen lähestymistapa. Virtasen (2006, 47) mukaan konstruktiiivisen tutkimuksen lähtökohtana on toimijan todellinen ongelma, johon kehitetään ratkaisua.

Konstruktiiivinen menetelmä edellyttää organisaation ja toimintatapojen syvällistä ymmärrystä, jotta käyttökelpoinen ratkaisu voidaan sovittaa organisaation käyttöön. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa nähdään viitteitä myös palvelumuotoiluun. Palvelumuotoiluun liittyvissä prosesseissa edellytetään laajaa tiedonkeruuta, iterointia, kokeiluita ja prototyypin testausta osallistavasti sekä analysointia ja määrittelyä. Eroavaisuus palvelumuotoiluun on siinä, että tiedonkeruussa pyritään syvälliseen asiakasymmärrykseen ennen ideointivaihetta. Palvelumuotoiluprosessissa hyödynnetään ennakoivia menetelmiä,

koska kohderyhmän asiakkaiden tilanteet, tarpeet ja arvot tulee ymmärtää. Palvelumuotoilussa prosessin selkeys ja menetelmien helppokäyttöisyys sekä työkalut sopivat käyttäjälähtöiseen kehittämiseen ja kehittämisen sujuvaan konkretisoimiseen. (Virtanen 2006, 48; Ojasalo ym. 37, 71, 74.)

Konstruktiviseen tutkimusprosessiin liittyy kuusi tasoa, joita voidaan soveltaa myös tähän työhön. Prosessi alkaa, kun tunnistetaan ongelma ja syvennyttään teoria-aineistoon sekä lähteisiin. Seuraavassa vaiheessa tuotetaan malli, joka pohjautuu teoriaan, joka luo uutta arvoa ja ratkaisee ongelman, eli tuottaa konstruktion. Konstruktion testaaminen oikeassa ympäristössä käyttäjien kanssa mahdollistaa välittömän palautteen sen toimivuudesta (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993, 246-247.)

Konstruktion toimivuutta voidaan testata lisäksi markkinatestillä. Markkinatestillä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että mallin käyttöönotto todetaan validiksi, kun 1) käyttöönotto hyväksytään ja 2) malli tuottaa hyötyä organisaatiolle. Markkinatestissä heikkoa tasoa esitetään kohdalla 1 ja vahvaa tasoa kohdalla 2. Tutkimuksen tarkoituksena on vastata ja läpäistä markkinatesti molempien kohtien osalta, mutta ns. heikko taso on riittävä konstruktion toimivuuden osalta. Seuraavalla tasolla taas konstruktion yhteys teoriaan ja ratkaisuun tulee todentaa sekä selvittää, onko ratkaisu yleistettävissä. (Kasanen ym. 248, 253.)

Kuviolla 5 havainnoidaan, miten konstruktivinen näkökulma kytkeytyy tähän prosessiin. Ylemmällä rivillä kuvataan tutkimusprosessin kulku. Alemmalla rivillä peilataan työn etenemistä prosessin mukaisesti. Tämän (KUVIO 5.) perusteella konstruktivinen tutkimusmenetelmä soveltuu työhön hyvin.



KUVIO 5. Opinnäytetyön kehittämistehtävän kuvaaminen konstruktivisen tutkimuksen näkökulmasta (mukaillen Lukka 2000)

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa konstruktion testaaminen on oleellinen osa tekemistä, jota on sujuvaa toteuttaa organisaatiossa työyhteisön kanssa. Kun konstruktiota on tarpeeksi testattu, niin sen käyttöönotosta päättää toimivaltainen henkilö organisaatiossa. Pirkanmaan hyvinvointialueella toimivaltainen henkilö on vastuualueen johtava viranhaltija; asiakaskokemuspäällikkö. (Ojasalo ym. 2014, 65-66; Pirkanmaan hyvinvointialueen konsernipalvelujohtajan viranhaltijapäätös 19.12.2023 §60.)

6.2 Opinnäytetyön aineiston kerääminen

Kehittämislähtöisessä tutkimuksessa tunnistetaan aineiston kerääjä (tutkija) ja aineisto voi koostua useista lähteistä (Kananen 2017, 34–36). Tutkimuksessa voidaan käyttää useita erilaisia aineistoja, jolloin triangulaatiolla (englannin kielessä mixed methods) voidaan lisätä luotettavuutta (Juholin 2013, 470). Eri lähteistä kerättyjen tietojen perusteella saadaan tuloksia tukevia näkökulmia. Monimenetelmäisyyden haasteena on, että työmäärä kasvaa tarkoitukseen nähden. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 16-17.)

Työssä hyödynnetään organisaation aineistoa, jotka ovat strategian toimeenpanoon liittyvät julkiset dokumentit, ja joita ovat Viestintäohjelma, Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelma sekä Pirkanmaan hyvinvointialueen hallintosääntö. Nämä on kuvattu luvussa 4.

Haastattelulla voidaan kerätä syvällisempää tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelulla saadaan usein uusia näkökulmia ja haastattelun yhdistäminen muihin menetelmiin tuottaa monipuolista tietoa aiheesta. Haastattelulla voidaan selventää tai syventää jotain asiaa. (Ojasalo ym. 2014, 106.) Haastattelu-runko on laadittu aineistoa soveltaen ja on listaus teemoista sekä sitä tukevista kysymyksistä, joihin vastaajilta pyydetään näkemyksiä. Haastattelu-teemat ovat laajuudeltaan isompia kokonaisuuksia, joiden pohjalta haastattelu käydään joko yksittäisten henkilöiden tai ryhmän kanssa. Teemoilla on tarkoitus orientoitua syvällisempään keskusteluun, joita voidaan täydentää alakysymyksillä, jotta haastateltavat pääsevät asiassa alkuun. (Juholin 2013, 75.)

Haastatteluun valituille henkilöille lähetetään jo etukäteen tieto haastattelun teemoista. Haastateltavat voivat valmistautua ja miettiä aihetta tarkemmin. Haastattelussa voidaan tehdä tarkentavia kysymyksiä kunkin aihealueen ympäriltä. (LIITE 1).

6.3 Opinnäytetyön aineiston käsittely ja analysointi

Laadullisen aineiston analysoinnissa ei tunnisteta samoja työkaluja kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään aineiston tiivistämiseen, jotta saadaan esille ymmärrys ja tulkinta siitä, mitä olennaista materiaalista nousee vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tällöin voidaan käyttää sisällönerittelyä tai analyysia tai erilaisia muita loogisen päättelyn kautta eteneviä prosesseja. Hyvä lähestymistapa on teemoittelu, jossa materiaalista etsitään tutkimuksen kohteena oleva ongelman ilmentäviä kokonaisuuksia. Teemoittelun lisäksi voidaan hyödyntää ryhmittelyä, jossa samankaltaisuuksia tyypitellään ryhmiksi. Aineistoa esitetään silloin yhdistettyjen tyyppien kautta. (Juholin 2013, 76–77.) Tutkijan päättely voi olla induktiivista, eli aineistolähtöistä tai abduktiivista, eli teorialähtöistä päättelyä. Yhtä oikeaa analysointimenetelmää ei ole, vaan metodeita on useita. Sisällönanalyysin avulla tiivistetään aineistosta kuvaus yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87, 108.)

Tutkimuksen aineiston analysointi alkoi vertailemalla Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman tavoitteita viestintäohjelman tavoitteisiin. Konkreettisesti ohjelmien tekstiosuudet liitettiin Excel-taulukointi ohjelmaan, jolloin haun toteuttaminen oli sujuvampaa. Haasteena eittämättä oli ohjelmien erilaiset sisällöt ja rakenteet, jotka vaikeuttivat analysointia, mutta vertailu antoi tutkijalle hyvän lähtökohdan. Analyysin avulla pyrittiin selventämään niitä asioita, joita ohjelmista ei käynyt ilmi. Dokumentteista kerättiin tieto, millä tavoin Viestintäohjelman ja Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman tavoitteet kohtaavat. Tämä oli tutkimuksen oleellinen osio, koska dokumentit ovat lisäksi tutkimuksen tietopohjan edellytyksenä. Tässä ei ollut tarkoituksenmukaista tiivistää vaan hakea samankaltaisuuksia, jotta aineistosta saadaan tarvittava tieto tutkimukseen nähden.

Ohjelmien tarkastelu synnytti haastatteluita varten tarkentavia kysymyksiä. Haastattelussa viestinnän asiantuntijalta tiedusteltiin konkreettisia seikkoja liittyen viestintään erilaisille asukas- ja henkilöstöryhmille sekä millaista palautetta on saatu viestinnästä. Toisena kysymyksenä oli, että miten viestinnän aktiivisuutta voidaan lisätä, ja millä tavoin viestinnän kanavien hallintaa voidaan tehostaa Asiakaskokemuksen ja osallistumisen tiimin näkökulmasta tehokkaamman ja vaikuttavamman viestinnän varmistamiseksi. Kolmantena kysymyksenä oli, että miten Asiakaskokemuksen ja osallistumisen viestinnässä voitaisiin ottaa huomioon erilaisten kohderyhmien odotukset.

Tutkimuksessa hyödynnettiin teemallisia yksilöhaastatteluita, jotka kohdennetaan asiakaskokemuksen, strategian ja viestinnän asiantuntijoihin. Haastateltavat valittiin harkintaan perustuen, eli mietittiin mitä

tietämystä tai lisäarvoa juuri tämä henkilö voi antaa tavoitteeseen. Näin saatiin haastateltavista monipuolinen kokonaisuus ja tarvittava kokemustieto. Haastateltavia oli kolme. Haastatteluteemojen lähettäminen etukäteen onnistui kahden haastateltavan osalta. Siihen ei ollut varsinaista syytä, että miksi kolmannen kohdalla haastatteluteemat jäivät ennalta lähettämättä, vaan hänen kohdallaan se johtui inhimillisestä unohtuksesta. Haastattelutilanteessa aiheeseen johdattaminen vaati hieman enemmän aikaa tämän henkilön osalta, joka ei ollut saanut teemoja ennen haastattelua. Kaikilta asiantuntijoilta kysyttiin teemoihin liittyviä aiheita ja kysymyksiä. Ohjelmien vertailusta nousseet kysymykset kohdistettiin niin, että viestinnän asiantuntijalta kysyttiin teemoista hieman tarkemmalla tasolla ja osittain keskustelu syventyi hänen kanssaan enemmän viestinnän keinoihin. Kaikki haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin avulla. Haastatteluihin oli varattu aikaa jokaiselle tunti ja se aika niihin käytettiin. Teamsin kautta aikataulujen yhteensovittaminen oli vaivatonta ja työkaluna Teams tarjoaa hyvän vastineen läsnäolotapaamiselle, koska kamera ja ääni ovat reaaliajassa. Teams-haastattelut myös nauhoitettiin ja hyödynnettiin litteroinnissa automaattista puheen tekstitystä Microsoft Officeen Word-sovelluksella. Näin ollen haastattelutilanteessa oli mahdollista keskittyä haastateltavaan.

Haastatteluista kertynyt aineisto kirjoitettiin vielä puhtaaksi, koska tekstitystoiminto ei ollut täysin luotettava ja tarkoitus oli saada lisätietoa työn tueksi. Haastattelussa toistuvia asioita teemoitettiin, jolloin niistä saatiin esiin tutkimuskysymyksiin liittyviä kokonaisuuksia. Haastattelut täydentävät organisaation dokumentteja ja teoriaosuutta, jolloin aineiston sisällöstä haettiin yhdenmukaisuutta ja eroavaisuuksia, joiden avulla tunnistetaan kehittämiskohteita. Haastatteluaineisto käsiteltiin induktiivista päätelyä hyödyntäen teemoittelun avulla. Haastatteluista syntyvä tieto oli siis täydentävää ja pyrkii huomiomaan niitä näkökulmia, joita organisaatiossa on viestintään liittyen. Haastatteluaineisto käsiteltiin luottamuksellisesti. Tutkimuksen aineiston eettisestä ja validista käsittelyprosessista on kerrottu ja arvioitu enemmän työn loppupuolella.

7 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Tässä luvussa on vastauksia, joita haettiin Viestintäohjelman ja Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman väliltä sekä mitä tietoa saatiin haastatteluiden avulla. Luvussa 7 on avattu ohjelmien keskeiset tulokset. Luvussa 7 haastatteluiden tulokset on jäsennelty teemoittelun perusteella syntyneiden aiheiden mukaan alaotsikoiden alle.

7.1 Ohjelmien yhteenveto ja tulokset

Yhteenveto ja tulokset sisältyvät ohjelmiin, jotka on hyväksytty Pirkanmaan hyvinvointialueen aluehallituksen kokouksissa 12.6.2023 (§155) ja 22.5.2023 (§144). Ohjelmat ovat saatavissa lähdeluettelosta viittauksina Pirkanmaan hyvinvointialueen aluehallituksen kokouksiin, jotka on julkaistu Pirkanmaan hyvinvointialueen toimielinten päätöspöytäkirjojen julkaisujärjestelmässä. Viestintäohjelman ja Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman liitoksia toisiinsa tutkittiin hakusanoilla asiakaskokemus, asiakaslähtöisyys, osallistuminen ja osallisuus. Lisäksi kumpaankin ohjelmaan liittyy alueen strategian toteuttamisen tukeminen, ja ne ovat merkittävässä roolissa myös johtamis- ja organisaatiokulttuurin rakentumisessa. Viestinnän kohderyhmät tunnistetaan melko samoiksi kuin Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelmassa. Molemmissa ohjelmissa korostetaan erilaisten väestöryhmien tarpeiden huomioiminen viestinnän lähtökohdista.

Viestintäohjelmassa korostetaan monikanavaista viestintää, ja Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelmassa tavoitteena on, että asiakkaat voivat osallistua palvelujen ja asiakaskokemusten kehittämiseen. Viestintäohjelma pyrkii yhdistämään alueelle siirtyneitä ihmisiä ja palveluita viestinnän keinoin. Viestinnän keinoin pyritään erityisesti hallitsemaan erilaisten kohderyhmien odotuksia. Viestintäohjelman merkittävänä tavoitteena onkin, että hyvinvointialueen asiakkaat ja asukkaat tuntevat alueen osallistumisen ja vaikuttamisen keinot sekä kanavat, jotka kuvataan Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelmassa. Viestintäohjelmassa ei ole erityistä mainintaa osallistumisen menetelmistä, mutta palautteista kertyvää asiakaskokemuksellista tietoa hyödynnetään myös viestinnässä ja vaikuttamistoimielinten toiminnasta viestitään. Viestintäohjelma tukee asiakaskokemuksen ja osallistumisen periaatteita ja kulttuurin rakentumista asukkaiden ja henkilöstön tavoittamisen ja tunnettavuuden lisäämisessä. Viestintäkeinovalikoimalla varmistetaan, että viestit ovat kaikille väestöryhmille ymmärrettäviä ja saavutettavia.

7.2 Haastatteluiden yhteenveto ja tulokset

Haastatteluista nousi esiin monipuolisia näkökulmia ja viestintään liittyviä kehittämissuhteita. Aineiston kokoaminen teemoittelulla selkeytti ja antoi johtopäätöksien tekemiseen lisäarvoa. Otsikkoaiheet nousivat sisällönanalyysin kautta ja ne olivat luontevaa koota analyysin teemojen, eli otsikoiden mukaan.

7.3 Viestinnän kanavat tukevat Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman viestintää

Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelmassa viestintä on merkittävässä osassa, koska ohjelma kattaa asukkaiden, asiakkaiden ja henkilöstön osallistumista ja vuorovaikuttamista. Digitaalisten palveluiden lisääntyessä asiakaskokemuksen merkitys ja tunne on kasvanut, koska asiakkaat saavat apua ja paljon tarpeellista tietoa sitäkin kautta.

Asiakaskokemus ei ole kaikkien tekijöiden summa, vaan se on kertolasku, eli asiakaskokemus alkaa jo parkkipaikalta. Asiakaskokemus on tavallaan sellainen, kun mietitään palveluita, ja kun siirrytään enemmän digitaalisiin palveluihin ja internetin käyttöön, niin se ei enää alakaan parkkipaikalta, vaan kotoa käsin. Se on se muutos, joka on tapahtumassa. (Haastateltava 3.)

Pääpaino viestinnässä on digitaalisessa viestinnässä, joka on kustannustehokasta ja ajantasaista. Painettua materiaalia on laadittu esittelymateriaaliksi ja viestinnän tueksi, kuten Pirkanmaan alueelle jokaiseen kotitalouteen jaettava paperinen Uutisia hyvinvointialueelta -lehti. Viestintä tulee lisäksi kuvaamaan asiakastarinoita, joiden avulla kerrotaan, että millaisia sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita on ja miten palvelu- ja hoitopolut käytännössä kulkevat. Samassa tilanteessa oleva henkilö saa vertaistuellista tietoa ja se osaltaan vaikuttaa myös asiakaskokemuksen muodostumiseen. Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman näkökulmasta, näkyvyyttä tullaan edistämään alueen asukkaille jaettavan asukaslehden, ulkoisten sivujen ja sosiaalisen median (lyhenne some) kautta.

Painotus viestinnässä on digitaalisessa viestinnässä. Monikanavaisuus on tärkeää. Esitteitä tehdään tarpeen mukaan. Asukaslehdellä vastataan kohderyhmiin, jotka eivät käytä digitaalisia välineitä. Se jaetaan jokaiseen kotiin. Lehti on myös iso taloudellinen satsaus. (Haastateltava 2.)

Kasvokkain tapahtuvaa viestintää toteutetaan erilaisten messujen ja paikallisten tapahtumien yhteydessä. Erityisesti rekrymarkkinointi on todettu tärkeäksi, jo oppilaitostasolla. Asiakaskokemuksen ja osallistumisen vastuualue on ollut hyvin mukana myös messuilla ja paikallisissa tapahtumissa, joissa keskustelut asiantuntijoiden ja asukkaiden kanssa ovat olleet merkityksellisiä.

Erilaisilla messuilla mukana, kuten K-50 messuilla. (Haastateltava 2.)

Vaikka niin moni jo käyttääkin sujuvasti sähköisiä medioita, niin viestin vastaanottajina on lehden lukijoita ja puskaradion käyttäjiä sekä aktiivisesti tietoa hakevia henkilöitä, jotka saavat tiedon läheisiltä tai palvelun tuottajilta, kuten henkilökunnalta. Asukkaan ajankohtaisen tiedon saaminen edellyttää, että myös henkilöstö on tietoinen palveluiden sisällöstä ja tapahtuvista muutoksista.

Täytyy miettiä, että mistä ihmiset saa tietoa asioista? Nuoret ovat enemmän somessa ja netissä, ja sitten on olemassa edelleen se sukupolvi, joka tykkää lukea lehtiä. Vanhempi sukupolvi kyselee varmasti omaisiltaan ja henkilöiltä, jotka tuottavat heille palveluita. Henkilöt, jotka käyvät, esimerkiksi ikäihmisten luona, niin pitää tietää aika paljon meidän palveluista. (Haastateltava 3.)

Mediaviestintää on mahdollista toteuttaa myös sähköisten mainosnäyttöjen kautta, jotka ovat Pirkanmaan hyvinvointialueen hallinnassa sairaalaympäristöissä sekä Tampereen kaupungin omistamissa näytöissä, joita on useita pitkin kaupunkiympäristöä. Lisäksi infonäyttöjä on laajalti eri toimipisteissä niin asiakastiloissa kuin henkilöstön tiloissa.

Somessa tapahtuva viestintä on kaikille avointa, jotka kyseessä olevaa mediaa käyttävät ja se tehostaa viestin jakaantumista laajalti. Kohderyhmänä tunnistetaan nuoret henkilöt ja digiosaajat, jotka löytävät tietoa helpoiten näiltä alustoilta. Seuraajina on Pirkanmaan hyvinvointialueen tunnetuimmilla somekanavilla (kuten Facebook, Instagram) lisäksi paljon henkilöstöä, jolloin viestintä tavoittaa myös heitä. Somessa julkaistavat uutiset, tiedotteet ja kutsut ovat julkisia, jolloin aihealueen osalta voi syntyä spontaania keskustelua. Somessa keskustelu on yleensä aktiivista ja nopeaa. Viesteihin vastaamista odotetaan ja kysymykset eivät ole aina niin relevantteja. Sosiaalinen media on myös vaikeasti hallittavissa.

Some on vuorovaikutteinen alusta. (Haastateltava 2.)

Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman näkökulmasta on hyvä hyödyntää valmiina olevia Pirhan sosiaalisen median kanavia, ennen kuin kannattaa lähteä rakentamaan omia uusia, ylläpidettäviä kanavia. Kanavalla on hyvä olla jo seuraajia, jotta viesti välittyy tarvittaville tahoille. Ohjelman osalta onkin merkittävää valikoida tehokkaimmat ja aktiivisemmat kanavat asukasryhmien tavoittamiseksi.

Mikä on näkökulma viestissä? Kenelle se on suunnattu? (Haastateltava 2.)

Räätälöidyn viestintäsuunnitelman avulla Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman tunnettuutta ja ajantasaisuutta saadaan synkronoitua paremmin viestinnän aikataulujen mukaan, mikäli suoraa oikeutta viestintäkanavien käyttöön ei ole mahdollista saada. Uuden organisaation prosessien toimivuutta voidaankin edistää näillä keinoin, vaikka se tarkoittaa Asiakaskokemuksen ja osallistumisen vastualueen resurssien kohdentamista enemmän viestinnällisiin toimintoihin.

Viestintäjohtaja ja asiakaskokemuspäällikkö ovat olleet kuulemassa vaikuttamistoimielinten jäseniä ohjelmien osalta. Vaikuttamiselimien mukaan ottaminen ja kuuleminen ovat merkittävässä asemassa palveluiden kehittämisen ja saavutettavuuden osalta. Viestinnällisestä näkökulmasta he ovat myös tehokkaita viestin viejiä ja tuojia, vaikka varsinaiset päätökset tehdään kollektiivisesti yhteisen hyvinvointialueen eteen.

Vaikuttamistoimielimen jäsen oli kiinnostunut asukaslehden esilukijaksi. Kuulosti hyvältä ajatukselta, että olisi kontakti tai yhteys, joka voisi kommentoida aiheiden kiinnostavuuden tai ymmärrettävyyden kannalta. (Haastateltava 2.)

Vaikuttamistoimielimet ja valiokunnat ovat myös tärkeässä roolissa asiakaskokemuksen esille tuomisessa. Heillä on merkittävä asema organisaatiossa, koska he ovat hyvin tavoitettavissa ja kokoukset ovat päätetty kalenterivuodeksi kerrallaan. Osallistumista mitataan menetelmäkohtaisesti, jota kautta toiminnan hyödyntämistä ja kustannuksia voidaan seurata. Ensin tulee selvittää, että millä tavoin osallistumista käytetään eri yksiköissä ja millaista hyötysuhdetta sitä kautta saadaan. Vaikuttavuutta mitataan myös palautteiden kautta ja laadullisin menetelmin, kuten haastatteleamalla kohderyhmiä ja osallistumisen menetelmiin osallistuneiden henkilöiden kautta.

Mitkä ovat ne tärkeimmät keinot, että saadaan vaikuttavuutta. Keinoja on paljon. (Haastateltava 3.)

7.4 Sisäisellä viestinnällä tehokkaampaa ja aktiivisempaa tiedonkulkua

Järjestäytyminen viestinnän ja sen kanavien suhteen on ollut hidasta, jota selittää samanaikaisesti tapahtunut kehittämistyö saavutettavuuden ja selkeyden osalta. Lisäksi kyseessä on uusi, ison henkilöstön ja laajan toimintaympäristön omaava organisaatio, jossa keskeneräisyyttä on siedettävä. Henkilöstöön kohdistuvassa viestinnässä henkilöstöryhmien profiloinnilla voidaan saavuttaa paremmin kohde-ryhmiä, jotta viesti tavoittaa tarvittavat tahot.

Onko henkilöstöryhmiä erikseen luokiteltu? Yksiköiden omat kanavat täydentymässä tulevaisuudessa. (Haastateltava 1.)

Henkilöstölle viestimisessä intranet on tärkeä kanava, sekä esihenkilön viestintä ja työpaikkakokoukset. Intran hyvä saavutettavuus on tunnistettu niiden henkilöryhmien osalta, jotka ovat käyttöliittymien tavoitettavissa. Tässä tapauksessa henkilöryhmillä tarkoitettiin muun muassa hallinnon ja johdon henkilöitä, asiantuntija- ja kehittämistehtävissä olevia henkilöitä. Käyttöliittymällä tarkoitetaan mobiililaitetta, tietokonetta tai infonäyttöä. Palvelutuotannossa työskentelevien henkilöstön, ns. asiakas- ja potilastyössä työskentelevien saavutettavuus ei kuitenkaan ole ollut kattavaa. Esihenkilöiden rooli viestin viejänä onkin avainasemassa.

Tieto menee tietyn tyyppisille henkilöille läpi, kuten esihenkilöille, toimistossa istuviin, koneen kanssa työtä tekeviin, mutta hirveen iso porukka jää ilman viestiä, ja sitten ihmeellään, kun asiat eivät mene eteenpäin. (Haastateltava 1.)

Olisiko joku appi hyvä, josta tulisi viestiä kohdennetusti henkilöstölle. (Haastateltava 1.)

Huoli on todellinen, koska ei hoitohenkilöstö ja lääkärit istu intran äärellä samalla tavoin kuin hallinnon väki. Mobissa on nähty tähän mahdollisuuksia. Saadaanko intran uutisvirta myös näihin työntekijöiden laitteisiin? (Haastateltava 2.)

Miten henkilöstölle tarjoillaan viestit ja mikä on vastaanottajan oma vastuu. On tiimikokouksia ja muita yksikkökohtaisia käytäntöjä, joita kautta viesti kulkee. (Haastateltava 2.)

Kun viestit jotain, niin se on myös osallistumista. Ei välttämättä olla niin innostuneita vastaamaan kysymyksiin tai ne, jotka vastaavat aina, niin vastaavat. Yksikköpalaverissa, jossa ihmiset tuntevat toisensa, uskalletaan sanoakin paremmin. On turvallisuuden tunne, että uskaltaa sanoa. (Haastateltava 3.)

Sairaalaympäristössä ammattikuntien erilaiset lähtökohdat korostuvat. Esihenkilöiden kautta viesti kulkee, mutta eroavaisuuksia on taas siinä, millä ammattitasolla viestitään. Hoitajatasolla tiedonkulku on organisoituneempaa kuin lääkärin keskuudessa. Osasyynä nähdään se, että lääkärin työnkuva on toimia asiantuntijatasolla, jolloin esihenkilörooli ei aina ole itsestäänselvää. Esihenkilöiden on kuitenkin helpompi järjestää työaikansa yhteisiin infoihin, kuin pelkästään asiakastyössä toimivien. Esihenkilöksi valikoituva henkilö on tärkeässä asemassa siinä, että viesti kulkee henkilökunnalle. Esihenkilöt tulee tiedottaa erityisen hyvin, jotta he voivat viedä viestiä eteenpäin osastopalaverissa tai muissa vastaavissa foorumeissa. Henkilöstöllä on odotuksia kuulla muutoksista ensimmäisten joukossa. Uutiskirjeillä pyritään vastaamaan siihen, että ajankohtaisista asioista menee tieto sähköpostiin esihenkilöille suoraan.

Jokainen tekee omaa työtänsä. Kentällä tarvitaan enemmän tietoa siitä, että miten tuetaan heidän työtänsä. Muutosten tapahtuminen, esimerkiksi kuten siirtyminen sähköisiin palveluihin, niin silloin tulee huomioida se henkilöstöryhmä, jolla nämä muutokset tapahtuvat. Heidät tulee perehdyttää näihin muutoksiin, se on aika oleellinen viestinnän keino. Ja mistä sitä tietoa sitten saa? Esihenkilöt ovat se ryhmä, jolta asiasta kysytään ja heillä on kovin paine selvittää, että mistä tietoa saa. Esihenkilöiden perehdytys on myös oleellista. (Haastateltava 3.)

Esihenkilöksi voi valikoitua parhaimman pätevyyden omaava henkilö, mutta esihenkilönä toimiminen voi olla uusi rooli, joka ei ole itsestään selvää. (Haastateltava 3.)

Esihenkilöt voivat myös järjestää työaikansa niin, että pääsevät infoihin. Tallenteet ovat hyviä, mutta kerkeävätkö katsomaan aina. Esihenkilöiden tiedottaminen ja osastopalaverit ovat hyviä kanavia. (Haastateltava 3.)

Esihenkilöille lähetetään nykyisin uutiskirjettä, johon on poimittu tärkeät henkilöstöä koskevat viestit, jotta esihenkilöiden on helpompi jalkauttaa tietoa. (Haastateltava 2.)

Esihenkilöille on järjestetty ja järjestetään infotilaisuuksia, jotka ovat pääasiassa henkilöstöhallinnon kanavia viestinnälle. Ne on koettu hyviksi, kunhan niitä järjestetään tarpeeksi useasti. He voivat nostaa yhteiseen keskusteluun henkilöstöinfoissa olevia asioita. Henkilöstölle suunnattu kysely on tulossa, jolla kartoitetaan viestinnän tavoittamista eri henkilöstöryhmille. Henkilöstölle suunnattu kysely tulee edesauttamaan viestinnän kanavien kohdentamisessa sekä tehokkaan viestinnän mahdollistamisessa.

Henkilöstölle pidetään info- ja keskustelutilaisuuksia palvelutuotannon osalta. Mutta en ole ihan varma, että toteutuuko se siellä nyt niin järjestelmällisesti. Niitä pitää järjestää myös tarpeeksi tiheästi. (Haastateltava 3.)

7.5 Ulkoisen viestinnän kohderyhmät ja saavutettavuus

Ulkoisen viestinnän ja vuorovaikuttamisen kannalta kohderyhmistä asukkaiden ja järjestöjen tavoittaminen koettiin tärkeäksi, mutta vielä hieman haasteelliseksi. Saavutettavuuden ja esteettömyyden osalta koettiin tarvittavan tukea erityisesti ikäihmisten, haavoittuvassa asemassa olevien ja syrjäytyneiden henkilöiden tavoittamiseksi.

Kohdennettua viestintää asukasryhmille? esimerkiksi erityisryhmät. Jokaiselle meistä voi tulla jostain kohdin tarve palveluille, joita nyt ei terveenä osaa ajatella. (Haastateltava 1.)

Erilaiset asukkaat ja heidän tarpeensa osallistua on huomioitu monikanavaisessa viestinnässä tarjoamalla erilaisia vaihtoehtoja, kuten digitaalisen viestinnän lisäksi painettua materiaalia. Vuoden 2023 aikana viestintä järjesti palveluverkkoon liittyviä asukastilaisuuksia Pirkanmaan alueella. Näistä yksi järjestettiin viittomakielen tulkkauksella. Saavutettavuutta ja esteettömyyttä on lisäksi edistetty verkkoviestinnässä vuoden 2024 alussa lisäämällä mahdollisuus kuunnella ulkoisten sivujen tekstejä. Tekstin voi myös kääntää eri kielille, maavalikko on laaja.

Uusilla ulkoisilla sivuilla on parannusta entiseen. Palveluviestintä on mennyt eteenpäin. Jako on selventänyt, kuten vammaisten palvelut, ikäihmisten palvelut, lasten ja nuorten ja perheiden palvelut jne. (Haastateltava 1.)

Verkkosivuilla voi käyttää automaattista kielenkääntäjää. (Haastateltava 2.)

Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman näkökulmasta erilaisten kohderyhmien aktivoiminen ja niiden henkilöiden, jotka eivät tuo mielipiteitään julki tai eivät voi vastata sähköisiin kyselyihin tai eivät koe sitä merkityksellisenä tapana vaikuttaa. Toisaalta nähdään, että on olemassa hyvinkin aktiivisia henkilöitä, jotka osallistuvat ja tuovat omaa näkemystään vahvasti esiin. Haasteellisena nähdään ne ryhmät, jotka eivät osallistu. Ohjelman tavoitteista tulee viestiä selkeämmin, jotta ne ymmärretään.

Ne henkilöt, jotka ovat saavuttamattomissa, miten viestit tavoittavat sen porukan? Eivät lue internettiä tai somea. Voisi segmentoida helposti tavoitettavat ja vaikeasti tavoitettavat, digitaaliset osallistuvat ja ei-digitaalisesti osallistuvat, superaktiiviset jne. (Haastateltava 1.)

Kannattaa miettiä, että mitä Asiakaskokemuksen ja osallistumisen ohjelma tarkoittaa asukkaille? Se on osa organisaatiota, mutta mitkä ovat ne sanat ja asiat, jotka sen asiakkaan tulee tietää, kuten haluatko antaa palautetta tai haluatko olla mukana? (Haastateltava 2.)

Tunnistetaan, että osa osallistuu vähän liikaa ja osa ei taas yhtään. Ne, jotka ovat aktiivisia saavat viestistä perille. Miten saataisiin laajempi käsitys siitä, että mitä ihmiset ajattelevat. (Haastateltava 3.)

7.6 Viestintään lisää perehdytystä ja suunnitelmallisuutta

Viestinnän sisäiselle koulutukselle nähtiin tarvetta, koska omaa osaamista on. Erityisesti sosiaalisen median kanavien hallinta ja analytiikan tarjoamat mahdollisuudet seurantaan ja mittaamiseen tulisi mahdollistaa, josta on jo käyty keskustelua viestinnän kanssa. Rohkeutta viestiä suoraan ja kokeiluja uusiin asioihin tulee miettiä yhdessä viestinnän kanssa, että miten voidaan toteuttaa vaikuttavaa viestintää, kuitenkin niin että asiallinen ja selkeä linja säilyy.

Ei tarvitse olla aina niin täydellistä, vaan viestiä tekemisestä jo alkuvaiheessa, mutta täytyy tietää mitä tekee ja missä kanavissa. (Haastateltava 1.)

Henkilöstön viestimiseen ja perehdyttämiseen tulee panostaa, koska he viestivät eteenpäin myös asiakkaille. Tiedonkulkua tukee organisaatiossa digitaalinen saavutettavuus, kuten infojen tallenteet, sähköpostiviestit, intranet ja muut sähköisessä muodossa olevat materiaalit. Viestinnän tulee olla selkeää ja perustelujen kestäviä. Muutokset tehdään, jotta palvelut ovat helpommin ja tehokkaammin saatavilla niitä tarvitseville.

Suunnitelmallisuutta lisäämällä ja matalan kynnyksen nopeus viestintään. (Haastateltava 1.)

Miksi muutoksia tehdään? Täytyy kertoa, että miksi ne tehdään ja perusteluiden tulee olla kestäviä. Ne hyödyttävät asiakkaita ja meidän potilaitamme, ja silloin se on paljon helpompi tehdä ja laatia suunnitelmia. (Haastateltava 3.)

Viestin kohdentuminen oikealle taholle intranetin laajuudesta johtuen on hyvä huomioida. Intran kehittäminen oikeaan suuntaan nähdään toki jo siinä, että isossa organisaatiossa on mahdollista avata omat yksikkökohtaiset sivut, josta tiedon tavoittaa ne henkilöt, joita se tarkemmalla tasolla koskettaa. Yksikösivujen strukturointi nähdään helpottavan tiedonhaussa, mikäli haetaan samaa tietoa eri toimialueilta.

Pirhan henkilöstöstä on koulutettu jo noin viisi sataa intranetin päivittäjää, jolloin yksiköillä on mahdollisuus tuottaa tekstiä omille verkkosivuille reaaliajassa. Yksiköiden sivujen seuraaminen mahdollistuu tilaamalla uutinen sähköpostiin. Toisaalta yksiköt hakevat tietoa pääasiassa omasta toiminnastaan. He hyödyntävät organisaation yleistä viestintäsuunnitelman pohjaa, mutta se on jokaisen oman resursin mukaista toimintaa. Intran etusivulle uutisen tai artikkelin tuottaminen mahdollistuu viestinnän asiantuntijoiden kautta. Organisaation avainhenkilöiden ja tiedottajien perehdytys viestinnän monikanavaisuuteen ovat keskiössä. Koulutusta eri kanavien käyttöön ja hallintaan oli edistetty, mutta siinä nähtiin vielä parantamisen varaa.

Viestintäsuunnitelma auttaa tehostamaan, ja voitte katsoa mitä kumppaneita, tai mitä tarvitsette missä vaiheessa tai voidaan ideoida yhdessä ja pysähtyä sen äärelle. Nyt voitulla yksittäisiä pyyntöjä, joka on ihan fine, jos se riittää siinä hetkessä. (Haastateltava 2.)

Tiedon priorisointi on tärkeää. Yleisen intran lisäksi on omat yksikkösivut. Mutta ollaan silti omissa siiloissa, että tietoa haetaan omista asioista. (Haastateltava 3.)

Ulkoisille sivuille menevä aineisto viedään aina viestinnän asiantuntijoiden kautta. Verkkoviestinnän analytiikkaa seurataan, jotta saadaan tietoa uutisten kattavuudesta, klikkauksista ja mielenkiintoisista aiheista.

*Olisi omaa kyvykkyyttä julkaista viestejä. Koulutetaan hyvään juttukirjoittamiseen, sovi-
taan pelisäännöistä, kuten prosessit ja roolit sovittu, että missä viestintä otetaan aina
mukaan. (Haastateltava 1.)*

7.7 Organisaatiossa on monia tapoja osallistua ja viestiä

Hyvinvointialueen viestintä kohdistuu pelastustoimen ja sosiaali- ja terveystalvelujen käyttäjiin ja alueen asukkaisiin. Palvelujen tuottamisen monipuolistuessa henkilöstön informointi muutoksista ja mahdollisuuksista on tärkeä kohderyhmä, koska he viestivät asioita eteenpäin asiakkaille ja asukkaille. Verkkoviestinnän kehittyessä enemmän käyttäjäystävälliseen suuntaan, voidaan asiaankuuluvan viestinnän saavutettavuutta lisätä ja disinformaation määrää vähentää.

Oikeiden kohderyhmien tavoittamisessa on vielä haasteita, joka liittyy tiedonkulun monivaiheiseen rakenteeseen. Viestinnän kanavien hallinta on perusteltua asiantuntijoiden kautta, mutta se oli osaltaan aiheuttanut hidasteita viestintään tai viestin muuntumista. Digitaalinen viestintä, johon lukeutuu suurin osa viestinnästä, on kuitenkin ajantasaista ja helposti päivitettävissä. Digitaalisuus on lisännyt myös kustannustehokkuutta. Pääasia on, että kanavien käyttäjien kohderyhmät tunnistetaan ja niiden kautta tiedotetaan oikea-aikaisesti. Aktiivinen viestintä on kohderyhmien odotuksiin vastaamista, jolloin kerrotaan tulevista muutoksista tai tapahtumista etukäteen. Henkilöstön vaikuttamiskanavien selvittäminen olikin ajankohtainen toimenpide, jolla tähän tarpeeseen voidaan vastata.

Pitää tavoittaa kaikki henkilöstö- ja asukasryhmät, koska viestintä koskettaa heitä kaikkia. Viestintäohjelma tukee hyvin Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelmaa kanavien osalta, mutta onko näin kohderyhmien osalta? (Haastateltava 1.)

Johtoryhmätyöskentely on hyvin paljon osallistumista ja viestintää, jonka tuloksista ja päätöksistä tiedotetaan eteenpäin intranetin kautta. Kehityskeskustelu on kohtaamista esihenkilön ja työntekijän kanssa, jossa voidaan olla läsnä keskeytyksettä. Edellä mainittuihin osallistumisen menetelmiin tulee kuitenkin varata riittävästi aikaa, joka hektisessä työympäristössä vaatii aikataulutusta. Asiakkailta kysytään palautteita ja henkilöstöltä suositteluindeksiä, mutta voisiko henkilöstöltä kysyä samoja asioita kuin asiakkailta?

Asiakaskokemuksesta annettava palaute liittyy myös vuorovaikutteisuuden tunne, eli palautteen antajalle tulee vastata, että millä tavoin palaute on käsitelty ja mitä toimenpiteitä se on saanut aikaan. Palautteisiin vastaaminen vaatii myös hyvää hallintaa, jolloin palautteiden käsittely lisää kirjallisen työn osuutta. Kehittämiskohteita nähdään palautteiden käsittelyssä, että miten niistä saadaan seulottua tärkeitä asiat esiin tai millä tavalla henkilöstön palautteet käsitellään. Tähän tarpeeseen tekoälyn hyödyntäminen on ollut kokeilussa ja tulossa käyttöön.

Saadaanko kuitenkaan tarpeeksi palautetta henkilöstöltä? Saadaanko henkilöstön ideoita tarpeeksi hyödynnettyä? Miten hallitaan palautteiden määrää? (Haastateltava 3.)

Johdon viestintä on siis pääosin suoraa viestintää, jolla kerrotaan päätöksenteosta henkilöstölle ja muille sidosryhmille. Viestinnän kanavina toimivat erityisesti intranet, ulkoiset sivut, tiedostustilaisuudet ja henkilöstöinfot. Organisaation tiedotteet julkaistaan myös valtakunnallisissa medioissa. Viestintää tukevat vuorovaikutteiset tilaisuudet, jotka lisäävät uuden organisaation tiedonkulkua tehokkaasti.

7.8 Viestitulvaa on uudessa organisaatiossa paljon

Kanavia on paljon olemassa, mutta palveluiden kehittämisessä tulisi enemmän osallistaa asiakkaita. Ideointia tulisi paremmin saada hyödynnettyä. Pirhan asiakkaat saavat usein käynnin jälkeen tekstiviestillä lyhyen kyselyn, jolla he voivat arvioida miten onnistuttiin. Tekstiviestikyselyssä on avoin kysymys; Mikä vaikutti kokemukseesi eniten? Kyselyn lopuksi ohjataan suoran palautteen annon kanavaan, mutta kyselyssä ei suoraan kysytä ideoita. Asiakasraatitoiminta on hyvä alusta ideoinnille, jossa raadin ohjaajan rooli korostuu paljon. Raadin ohjaajan tulee osata kysyä asiasta, josta halutaan tietää, jotta tietoa pystytään myös hyödyntämään. Raatitoiminnassa omista kokemuksista kerrotaan paljon, jota kautta asiakas- ja palvelukokemus peilautuu konkreettisesti. Sosiaali- ja terveysasemilla asiakasraatitoiminta tulisi saada aktivoitua paremmin, koska siellä asiakkaat tavoitetaan.

Ei tarvitsis itse yrittää keksiä, vaan hyödynnetään enemmän asiakkaita palvelujen kehittämisessä, eli saada ideoita. (Haastateltava 3.)

Raatitoimintaa pitää fokusoida. Pitää olla tosi taitava fasilitoija, että saadaan se mitä halutaan tietää. Kokemuksista kerrotaan paljon. Sote-asemilta pitäisi saada asiakkaiden tietoa kehittämiseen. (Haastateltava 3.)

Asukkaat voivat tehdä aluealoitteita, jotka osaltaan rinnastuvat palautteisiin. Asukkaiden laatimissa aloitteissa on mukana myös hyvin erilaisia näkökulmia, joihin halutaan muutosta. Aloitteiden muutosesitykset eivät välttämättä kohdistu tällöin palveluun ja hyvinvointialueen alaiseen toimintaan.

8 OPINNÄYTETYÖN KEHITTÄMISTEHTÄVÄN PROSESSI

Opinnäytetyön prosessi käynnistyi siitä, kun todettiin kohdeorganisaatioon ongelma. Kohdeorganisaatiossa haasteena oli, että millä tavoin viestintäohjelma voi tukea viestinnässä Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelmaa. Opinnäytetyön luonne on kehittämislähtöinen ja lopputuotoksena on kehittää viestintäsuunnitelma Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman tavoitteiden toteuttamista varten. Viestintäsuunnitelmalla pyritään parantamaan lisäksi työn tekemiseen liittyviä prosesseja ja vähentämään toimintaa, joka ei tuota organisaatiolle mitään arvoa. Tähän liittyy välillisesti kustannusvaikutuksia sekä mahdollisuutta monistaa suunnitelmaa muiden yksiköiden käyttöön.

Kehittämistehtävän tueksi hyödynnettiin teoriaa, organisaation ohjelmien ja haastatteluaineiston tuloksia. Kehittämistehtävän pohjan, eli ymmärryksen kasvattaminen kertyi työn edetessä. Kun teoriaosuus oli kirjoitettu ja ohjelmien analysointi laadittu, oli jo ensimmäisen konstruktion innovointi, joka toteutettiin Asiakaskokemuksen ja osallistumisen tiimille yhteiskehittämisen menetelmillä (KUVIO 6). Yhteiskehittäminen (englannin kielessä co-creation) nähdään prosessina, jossa yhdessä loppukäyttäjien kanssa laaditaan uusia käytäntöjä ja kokemuksia. Yhteiskehittäminen on kaikkien asiaan kuuluvien osallistamista yhteiseen tekemiseen. (Ahlstrand 2019.)



KUVIO 6. Kehittämistehtävän eteneminen konstruktiivisen lähestymistavan mukaisesti

Asiakaskokemuksen ja osallistumisen vastualueeseen kuuluvat asiakaskokemuspäällikkö, kaksi suunnittelupäällikköä, projektisuunnittelija ja kaksi suunnittelijaa. He osallistuivat syksyllä 2023 yhteiseen ryhmäkeskusteluun viestintäsuunnitelman ensimmäisestä sisällöstä. Viestintäsuunnitelma saatiin hyväälle mallille ensimmäisen innovoinnin jälkeen. Seuraavaa innovointi ja testaaminen järjestettiin vuoden 2024 alussa. Tapaaminen oli tiimipalaverin yhteydessä ja alussa kerrattiin vielä viestintäsuunnitelman nykytila, josta johdateltiin suunnitelman aiheisiin. Tämän toisen kerran aiheet liittyivät viestinnän seurantaan ja arviointiin.

Haastattelut toteutettiin toisen testaamisen jälkeen, jonka jälkeen viestintäsuunnitelmaa täydennettiin ja se oli kommentoitavana tiimin jäsenillä. Tämän jälkeen se lähetettiin viestinnän asiantuntijan arvioitavaksi. Tämän kolmannen kerran jälkeen viestintäsuunnitelma hyväksyttiin käyttöön asiakaskokemuspäällikön hyväksynnällä.

8.1 Viestintäsuunnitelman ensimmäinen luonnos syksy 2023

Viestintäsuunnitelma kootaan tarvetta varten ja se sisältää keskeiset elementit, kuten päämäärät, periaatteet, kohderyhmät ja kanavat sekä aikataulun. Näin viestinnästä saadaan tavoitteellista ja kohdennettua, joka lisää viestien vaikuttavuutta. (Vilen, 2022; Palovuori 2022; Pirkanmaan sisäinen viestintäohje 2024.) Tämän pohjalta ensimmäinen viestintäsuunnitelma koottiin innovoitavaksi tiimille.

Ensimmäisen keskustelun tuloksena syntyi Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman viestintäsuunnitelman tarkoitus, joka koostuu kolmesta päämäärästä:

1. Viestintäsuunnitelman avulla varmistetaan tehokas ja asianmukainen viestintä.
2. Tavoitteena on yhtenäisen ja vaikuttavan viestinnän lisääminen sekä tunnettavuuden kasvattaminen.
3. Viestintäsuunnitelma sisältää toteutuksen, seurannan ja arvioinnin keinot, joiden avulla toimintaa voidaan kehittää kohti laadukkaampaa ja vaikuttavampaa suuntaa.

Seuraavassa ajatushautomossa käsiteltiin Pirkanmaan hyvinvointialueen viestinnän linjauksia. Viestintäohjelman pääperiaatteena on avoin ja asiakasta palveleva viestintä, korostaen saavutettavuutta, oikea-aikaisuutta, vastuullisuutta, vaikuttavuutta ja rohkeutta. Ryhmä pohti näitä periaatteita ja loi yhteisen näkökulman. Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman viestinnän periaatteet kiteytyvät seuraaviin kolmeen kohtaan:

1. Positiivinen viestintä
2. Selkeä viestintä
3. Innostava viestintä

Seuraavaksi ryhmä tarkasteli organisaatiokuvaa, joka on esitetty kuviossa 7. Siinä on kuvattu sisäiset ja ulkoiset viestintäkanavat, sidosryhmät, yhteistyökumppanit, työryhmät ja muut verkostot. Ryhmän tehtävänä oli pohtia, saavuttaako viestintä tarvittavat tahot ja millä väylillä vahvistuksia tarvitaan.



KUVIO 7. Organisaatio ja Asiakaskokemuksen ja osallistumisen vastualueen rajapinnat

Ryhmän keskustelusta nousi tarve lisätä johdolle suunnattua viestintää Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman etenemisestä. Johdon tavoittamisen kanaviksi nimettiin erityisesti johtoryhmät. Viestinnän kanavina tunnistettiin intran sisältösivut, uutiset, tiedotteet, erilaiset verkostot ja kehittäjäryhmän osallistaminen. Sosiaalisen median kanavista koettiin toimiviksi erityisesti Instagram ja LinkedIn. Organisaation lyhyestä olemassaolosta johtuen viestintäkanavien kattavuus on vielä suppea ja ulkoista sivustoa, Osallistu ja vaikuta -sivustoa, rakennettiin asiakaskokemuksen ja osallistumisen näkökulmasta. Tärkeäksi toimenpiteeksi koettiin ohjelman toimenpiteistä viestiminen kohderyhmille infotilaisuuksien avulla.

Ryhmä aktivoitiin keskustelemaan viestinnän lähtökohdista ja tavoitteista Pirkanmaan hyvinvointialueen viestinnän periaatteiden pohjalta. Keskustelun tuloksena muotoiltiin seuraavat tärkeät huomiot:

1. Viestinnän tarkoituksena on tukea Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman tavoitteiden saavuttamista, lisätä tunnettuutta, kertoa tuloksista ja luoda ilmiöitä.
2. Viestintä lähtökohtana korostetaan saavutettavuutta, ajantasaisuutta ja läpinäkyvyyttä.
 - a. Ohjelman tavoitteiden ja sisältöjen toteutumisesta sekä tuloksista viestitään organisaatiolle ja suurelle yleisölle.
 - b. Etenemisestä ja vaikutuksesta toimintaan tiedotetaan johtoryhmille, toimielimille ja strategian seurantaryhmälle.
 - c. Uusien menetelmien käyttöönotosta ja hyvien käytänteiden informoinnista sekä keinovalikoiman mahdollistamisesta viestitään organisaatiolle, sidosryhmille ja Hva-verkostoille.
3. Viestintä jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään.
4. Viestinnän avoimuus sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella varmistetaan säännöllisellä viestimisellä toiminnan edistymisestä. Organisaation ulkopuolelle tiedotetaan myös operatiivisesta toiminnasta, jos se nähdään vaikuttavana.
5. Viestinnässä painotetaan periaatteiden mukaisesti positiivisuutta ja selkeyttä.

Ryhmä osallistui sisäisen ja ulkoisen viestinnän (TAULUKOT 2 ja 3) matriisiin luomiseen Marjamäki & Vuori (2021) "Viestinnän johtaminen strategiasta tuloksiin" mallin mukaisesti. Matriisit koostuivat seuraavista osa-alueista:

1. Kohderyhmä, 2. Tavoite/asia, 3. Kanava/keino, 4. Aikataulu ja 5. Vastuutaho

TAULUKKO 2. Sisäisen viestinnän matriisikuva (mukaillen Marjamäki & Vuorio 2021)

Sisäinen viestintä				
Kohderyhmä	Tavoite/asia	Kanava/keino	Aikataulu	Vastuutaho
<ul style="list-style-type: none"> • Johtoryhmät (hyvinvointialue sekä konserni-, sote-, pelastus- ja tukipalvelut) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ohjelman tavoitteiden ja sisältöjen toteutuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kokoukset • Sähköposti • Tiedotteet • Videotiedotteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarvittaessa 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskokemuspäällikkö • Strategiajohtaja
<ul style="list-style-type: none"> • Seurantaryhmä (kärki 1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ohjelman eteneminen ja vaikutus toimintaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kokoukset • Sähköposti • Tiedotteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Kerran kuukaudessa 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskokemus ja osallistumisen vastuualue
<ul style="list-style-type: none"> • Kehittäjäryhmä • Substanssiryhmät • Muut työryhmät (HOPPU ja sisäiset työryhmät) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ohjelman tavoitteiden toteuttaminen ja toteutuminen • Yhteiskehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kokoukset • Sähköposti • Teams • Työpajat 	<ul style="list-style-type: none"> • Kerran kuukaudessa • Kerran tai kaksi kuukaudessa • Tarvittaessa 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskokemus ja osallistumisen vastuualue • Suunnittelupäällikkö ja suunnittelija
<ul style="list-style-type: none"> • Organisaatio/työyhteisöt (työntekijät, asiantuntijat, esihenkilöt, henkilöstön edustajat, ammattiliittojen edustajat) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ohjelman eteneminen • Sisältöjen ja menetelmien toteutuminen • Koulutustarjonta • Muut "tärkeät nostot" 	<ul style="list-style-type: none"> • Intrasivut • Tiedotteet • HR-uutiskirje • Sähköposti • Infot • Työryhmäpalaveri-käsittely • Videouutiset 	<ul style="list-style-type: none"> • Nonstop • Tarvittaessa 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskokemus ja osallistumisen vastuualue • Intra-uutinen: Viestintäyksikkö
<ul style="list-style-type: none"> • Toimielimet, poliittinen päätöksenteko (hallitus, luottamushenkilöt, aluevaltuusto, aluehallitus, jaostot, vaikuttamistoimielimet ja muut viralliset forumit, esim. iltakoulu ja seminaarit) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ohjelman tavoitteiden ja sisältöjen toteutuminen • Vaikutus toimintaan (raportointi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aluevaltuusto • Aluehallitus • Asiakkuus- ja laatujaosto • Valiokunnat • Vaikuttamistoimielimet • Uutiskirje • Sähköposti (hallintopalveluiden kautta) • Videouutiset 	<ul style="list-style-type: none"> • Raportointi kerran vuodessa • Ohjelman hyväksyntä • Seuranta ja raportointi tarvittaessa • Tarvittaessa • Kerran valtuustokausi • Kuukausittain nosto 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskokemus ja osallistumisen vastuualue

TAULUKKO 3. Ulkoisen viestinnän matriisikuva (mukaillen Marjamäki & Vuorio 2021)

Ulkoisen viestintä				
Kohderyhmä	Tavoite/asia	Kanava/keino	Aikataulu	Vastuutaho
<ul style="list-style-type: none"> Alueen asukkaat Asiakkaat 	<ul style="list-style-type: none"> Ohjelman aloittaminen, tavoitteet, eteneminen ja tulokset 	<ul style="list-style-type: none"> Lehdistötiedotteet Internet-sivut Tiedotteet Sosiaalinen media Uutiskirje Asukastiedote (painettu) Videouutiset Wilma-viestintä (2. aste, perusopetus) 	<ul style="list-style-type: none"> Tarvittaessa (teemakampanja) Nonstop Kuukausittain nosto 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakaskokemus ja osallistumisen vastuualue Viestintäyksikkö
<ul style="list-style-type: none"> Järjestöt, kunnat ja muut toimijat Yliopistoyhteistyö (sote- ja pelastuspalvelut) 	<ul style="list-style-type: none"> Ohjelman eteneminen ja yhteistyön rakentuminen 	<ul style="list-style-type: none"> Infot Tapaamiset tai puheenvuorot (järjestöneuvottelukunta) Sähköposti Tiedotteet Internet-sivut Koulutukset Uutiskirje Videouutiset 	<ul style="list-style-type: none"> Tarvittaessa Tapaamisen yhteydessä Kuukausittain nosto 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakaskokemus ja osallistumisen vastuualue Integraation vastuualue Viestintäyksikkö
<ul style="list-style-type: none"> Sidosryhmät ja kumppanit (Isteikki, tytäryhtiöt, kokemustoimintaverkosto, THL) 	<ul style="list-style-type: none"> Ohjelman eteneminen ja yhteistyön rakentuminen 	<ul style="list-style-type: none"> Tapaamiset Tiedotteet Uutiskirje Videouutiset 	<ul style="list-style-type: none"> Tarvittaessa Kuukausittain nosto 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakaskokemus ja osallistumisen vastuualue Viestintäyksikkö
<ul style="list-style-type: none"> Hyvinvointialueet Ammattilaiset 	<ul style="list-style-type: none"> Ohjelman aloittaminen ja eteneminen Tavoitteiden toteutuminen ja onnistumiset Muut nostot 	<ul style="list-style-type: none"> Tapaamiset Tiedotteet Sähköposti LinkedIn Uutiskirje Videouutiset 	<ul style="list-style-type: none"> Tarvittaessa Kuukausittain nosto 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakaskokemus ja osallistumisen vastuualue Viestintäyksikkö
<ul style="list-style-type: none"> Vaikuttajat ja paikallismedia (poliitikot, päättäjät, journalistit, sosiaalisen median vaikuttajat) 	<ul style="list-style-type: none"> Ohjelman aloittaminen ja eteneminen Tulokset 	<ul style="list-style-type: none"> Tapaamiset Tiedotteet Sähköposti Sosiaalinen media Uutiskirje Videouutiset 	<ul style="list-style-type: none"> Tarvittaessa Kuukausittain nosto 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakaskokemus ja osallistumisen vastuualue Viestintäyksikkö

Marjamäki & Vuorio mukaillen (Viestinnän johtaminen, 2021)

Ryhmän oman aktiivisuuden varaan annettiin tehtävä laatia suunnitelma siitä, miten toteutat sisäistä ja ulkoista viestintää edellä olevien matriisien (TAULUKOT 2 ja 3) mukaan. Tämä ei ole vaadittavaa opinnäytetyön kehittämistehtävän osalta, mutta se voi jäsentää ryhmän jäsenen omaa tekemistä selkeämpään suuntaan.

Pirhan sisäinen viestintäohje (2024) määrittelee somekanavien politiikkaa, joihin lukeutuvat tunnetuimmat kanavat, kuten Facebook, Instagram, Twitter, TikTok, Youtube ja LinkedIn. Näistä osa toimii myös Tampereen yliopistollisen sairaalan (lyhenne Tays) alla, koska ne ovat olleet toiminnassa ennen organisaation yhdistymistä. Toiminnassa on toki Pirhan sometilit. TikTok on näistä kanavista sellainen, josta käydään kriittistä keskustelua, koska se kerää tietoa enemmän kuin muut somekanavat. Pirhassa sen käyttöä ei ole vielä laajennettu, mutta Tays:n alla se toimii. Huomioitavaa on se, että tileillä julkaistaan kuvia vain luvan kanssa ja kanavien sisältöön on asetettu määreitä, että millaisessa muodossa (kuva ja teksti) ne julkaistaan. Somejulkaisuille on olemassa valmiita organisaation pohjia, joita on suotavaa ja hyvä hyödyntää.

Lopuksi ryhmä osallistui sosiaalisen median tunnusten (puhekielessä #hastagit) ideointiin, joita ryhmän jäsenten on tarkoitus käyttää ja hyödyntää viestinnässään omilla media-alustoillaan. Tuotoksista

syntyi koonti: **#Pirha #Pirkanmaan_hyvinvointialue #asiakaskokemus #osallistuminen #kehittäminen #tärkeintäihminen**. Ideointi syntyi ryhmän jäsenen aloitteesta, mikä viittaa siihen, että viestinnän aiheeseen syventyminen kannusti ryhmän jäseniä osallistumaan aiheeseen laajemmin.

8.2 Viestintäsuunnitelman toinen luonnos kevät 2024

Yhteisessä keskustelussa Asiakaskokemuksen ja osallistumisen ryhmä syventyi viestintäsuunnitelman seurantaan ja arviointiin. Tavoitteeksi asetettiin kuvata mittarit viestintäsuunnitelman arviointiin, sillä viestintä muuttuu organisaation mukana, ja laadukkaamman sekä vaikuttavamman toiminnan kehittämiseksi tarvitaan selkeät mittarit. Lisäksi oli tunnistettu tarve viestinnän vuosikellon rakenteelle varmistukseen oikea-aikaisen viestimisen.

Asiakaskokemuksen ja osallistumisen työryhmä täydentyi vuoden 2024 alusta alkaen yhdellä projektisuunnittelijalla, joka osallistui toisen luonnoksen testaamiseen. Testaaminen aloitettiin kertaamalla viestintäsuunnitelman nykytila, josta johdateltiin suunnitelman aiheisiin. Tämän toisen kerran aiheet liittyivät viestinnän seurantaan ja arviointiin.

Viestinnästä seurataan Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman tavoitteiden ja sisältöjen toteutumista. Viestintäsuunnitelmassa oli syksyn 2023 osalta keskitytty enemmän sisäiseen viestintään, muun muassa osallistumisen menetelmien osalta. Sisäisessä viestinnässä kohdennettujen viestien saaminen todettiin haastavaksi, vaikka kanavia olisi saatavilla. Nyt tarve nähdään kasvaneen asukasviestinnän ja ulkoisen viestinnän osalta, joten seurantaa päivitetään vastaamaan nykytilaa paremmin.

Tämänhetkisessä raportoinnissa tunnistettiin, että omakohtainen kirjanpito on ollut tarpeellista, mutta jatkossa vuosikello-pohja ja toteutuneen viestinnän kirjaaminen yhteiseen alustaan on tarpeellista. Yhteinen työkalu oli ollut laadittuna, mutta sen käyttöönotto oli hieman laahannut. Yhteisen viestinnän ja tiedottamisen tarpeesta syntyi myös Teemakampanja-kokonaisuus, joka käsittää Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman tavoitteet, kohderyhmät, yhteistyötahot ja aikataulutuksen. Tämä tunnistettiin osaksi viestintäsuunnitelman kokonaisuutta, ja se tukee sekä selventää laaja-alaista tekemistä organisaatiossa ja toimii myös yhteisenä alustana organisaation viestinnän kanssa. Lisäksi viestintää on syytä seurata omana kohtanaan tiimipalaverissa viikoittain ja kutsua tiimipalaveriin viestinnän asiantuntija mukaan, esimerkiksi kuukausittain. Osallistumisen mittaria kehitetään vuoden 2024 aikana, ja se tulee vastaamaan osallistumisen seurantaan laajalti koko organisaatiossa.

Viestinnän mittaamisessa tunnistettiin sen eri tasoja, joista Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman tasoina tunnistettiin strateginen, taktinen ja operatiivinen taso. Strategisella tasolla on toteutettu muun muassa tutkimus-, asukas- ja henkilöstökyselyitä, sekä asiakaskokemuksen mittausta. Taktisella tasolla asiantuntijapuheenvuoroja on pidetty erilaisilla tilaisuuksissa, niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella. (Marjamäki & Vuorio 2021, 96-97.) Mittaamisessa tullaan keräämään jatkossa tietoa, miten puheenvuorot tavoittavat tilaisuudessa, jotta saadaan tekemistä näkyväksi ja tietopohjaa jatkokehitystä varten. Myös uutisista, tiedotteista ja näkyvyydestä kootaan vuositasolla raportti. Operatiivisella tasolla mittaaminen kohdistuu muun muassa sosiaalisen median analytiikkaan. Tämän seuraamiseksi hyödynnetään olemassa olevaa hallintaohjelmaa, jolla seurataan julkaisujen määrää, klikkauksia, uutiskirjeiden tilaamista ja blogeja. Tämä tarkentuu, kun hallintaohjelma saadaan käyttöön. Hallintaohjelmalle määritellään tiimistä vastuuhenkilö.

Haastatteluista nousi esiin, että sosiaalisen median kanavista Facebook, Instagram ja LinkedIn todettiin tavoittavan Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman kohderyhmää monitahoisesti. Myös tavoitteiden toteutumisesta ja etenemisestä on tarkoituksenmukaista viestiä ammattilaisille suunnatun LinkedIn-kanavan kautta. Organisaatiolla on oma kanava LinkedInissä, mutta viestintä henkilökohtaisten tilien kautta on vaikuttavinta. Viestinnän seurannasta ja mittaamisesta syntyi kokonaiskuva, joka on esitetty kuviossa 8.



KUVIO 8. Viestinnän seuranta ja mittaaminen

8.3 Viestintäsuunnitelman kolmas luonnos kevät 2024

Viestintäsuunnitelmaa täydennettiin vielä haastatteluista saatujen tulosten perusteella. Haastatteluiden pohjalta viestintäsuunnitelmaa täydennettiin vuoden 2024 toimenpiteiden osalta, niin sisäiseen kuin ulkoisen viestintään liittyen. Näistä nousivat erityisesti organisaation sisäiset kanavat, joiden kautta henkilöstöä voidaan saavuttaa paremmin, kuten henkilöstölle suunnatut uutiskirjeet. Myös ulkoisia kanavia tunnistettiin lisää muun muassa ulkomainonnan näyttöjen osalta. Näistä toimenpiteistä laadittiin omat diat vahvistamaan niiden seuranta. Viestintäsuunnitelma lähetettiin kommentoitavaksi Asiakaskokemuksen ja osallistumisen tiimille sekä organisaation viestintäasiantuntijoille sähköisten Microsoft Office ja OneDrive alustoja hyödyntäen.

Kolmannen viestintäsuunnitelman testaamisen jälkeen se oli käyttöön otettavissa. Viestintäsuunnitelma on kulkenut Power Point -pohjassa ja se on myös sen lopullinen tiedostomuoto. Viestintäsuunnitelman visuaalisuudessa hyödynnettiin organisaation kuvapankkia. Asiakaskokemuksen ja osallistumisen tiimin jäsen antoi visuaalisen suunnittelun osaamisensa sen laadintaan ja häneltä on pyydetty lupa opinnäytetyön mukana julkaistuaan viestintäsuunnitelmaan immateriaalioikeuksien lähtökohdasta (Valittu-Corell 2024). Viestintäsuunnitelma viimeisteltiin tarkistamalla sen käytettävyys saavutettavasti, jolloin sen tarkastelussa on otettu huomioon erilaiset käyttäjäryhmät, kuten heikkonäköiset tai muuten apua tarvitsevat henkilöt. Viestintäsuunnitelma arvioitiin myös markkinatestin avulla, josta on kerrottu lisää seuraavassa luvussa.

8.4 Viestintäsuunnitelman arviointi

Viestintäsuunnitelman prosessi oli kuvattu luvussa 6. Opinnäytetyön lähestymistapa. Konstruktiivisen menetelmän ominaisuutena on se, että sitä innovoidaan ja testataan tarpeeksi monta kertaa, jotta saavutetaan toivottava lopputulos. Tässä työssä se tarkoitti, että ensimmäinen kerta oli selkeästi innovointiin keskittyvä, toinen kerta sisälsi myös innovointia, mutta myös testaamista. Kolmannen kerran jälkeen kommentteista tuli parannusehdotuksia, jotka liittyivät enemmän viimeistelyyn ja ulkoasuun. Viestintäsuunnitelman asiantuntijan kommentit liittyivät sisältöön, johon tuli pieniä huomautuksia, sekä lisäksi teknisiä muutoksia.

Ensimmäisellä kerralla suunnitelma saatiin hyvälle mallille, koska suunnitelmaa oli rakennettu teorian ja viestintäohjeen mukaisesti. Seuraavaan testaukseen jäi suunniteltavaa seurannan ja arvioinnin

osalta, joka tarkoitti myös viestinnän vaikuttavuuden mittaamista. Toisella kerralla määriteltiin seurannalle työkaluja, jotka liittyivät systemaattiseen seurantaan viikoittain tiimin kesken ja kuukausittain viestinnän asiantuntijan kanssa. Viestinnän vuosikelloa ja teemakampanjakokonaisuutta edistetään ja otetaan käyttöön vuoden 2024 aikana. Viestinnän mittaamisessa hyödynnetään osallistumisen mittaria, jolla voidaan seurata vaikuttavuutta, mutta yhteisen raportointipohjan ylläpitäminen nähtiin myös ratkaisevana seurantavälineenä. Asiakaskokemuksen ja osallistumisen vastuualue palvelee koko organisaatiota ja vastualueen sisällä on erilaisia toimintoja, jolloin tiimin jäsenten viestinnän seuranta on hyvin omatoimista.

Viestintäsuunnitelman kytkeminen teoriaan ja laadulliseen aineistoon oli sujuvaa ja organisaation linjaukset edistivät sen laadintaa, mutta ne eivät estäneet tiimin luovaa prosessia. Viestintäsuunnitelma on tehty Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman tarpeisiin, melko tarkallakin tasolla. Uuden organisaation yksiköissä suunnitelmallisuus luo jatkuvuutta ja vahvistaa viestinnällisten keinojen käyttöä paremmin. Viestinnässä onnistuminen onkin monen organisaation haasteena, johon voidaan vastata selkeällä toimenpiteiden kuvaamisella ja vastuutahojen määrittelyllä.

Viestintäsuunnitelma on mahdollista räätälöidä muiden yksikön edellytyksiin ja resursseihin, mutta edellyttäisi yksikön tarpeiden tarkastelua. Suunnitelma alkaa siitä kysymyksestä, että ymmärretään viestinnän ja suunnitelman tarkoitus; mitä varten ja miksi se laaditaan? Näiden perusasioiden kirkastaminen on tärkeää, jotta suunnitelmalle saadaan pohjaa rakennettua. Suunnitelmassa tulee myös tunnistaa viestinnän periaatteet, jotka on hyvä olla samansuuntaisia organisaation kanssa. Tässä suunnitelmassa huomioidaan vastuutahot, jotka useasti jäävät sopimatta, jolloin viestintä ei siitäkään syystä tapahdu, jos ei ole määritelty velvoitetta seurata sitä. Vastuutahot nimetään nimiketasolla, ei kenenkään nimellä. Suunnitelma laittaa myös pohtimaan sisäisen ja ulkoisen viestinnän kohderyhmiä ja tavoitteiden asettamista suhteessa niihin.

Voidaan siis todeta, että markkinatesti 1) mukaan, viestintäsuunnitelma voidaan ottaa käyttöön hyväksytysti. Viestintäsuunnitelma elää muuttuvassa organisaatiossa, jolloin suunnitelman päivittämiseen on hyvä palata tietyin väliajoin. Markkinatestin 2) osion mukaan viestintäsuunnitelma on hyödynnettävissä organisaation käyttöön ja monistettavissa tietyin edellytyksin. Suunnitelman laadinta konstruktii-visella menetelmällä on hyvä lähtökohta, koska se suuntaa perehtymään teoriaan ja aiempaan aineistoon sekä mahdollistaa henkilöiden, jotka lopputuotosta käyttävät, osallistumisen ja vaikuttamisen. Tässä tapauksessa työyhteisön osallistaminen vahvisti lisäksi tiimityöskentelytaitoja ja tiimin henkilöt

voivat olla suunnitelman takana sekä edistää sen toteuttamista. Viestintäsuunnitelma (LIITE 2) on hyväksytty ja käyttöönotto oli maaliskuussa 2024.

9 TUTKIMUKSEN EETTINEN POHJA JA LUOTETTAVUUS

Hyvän tieteellisen käytännön tunnusmerkit perustuvat siihen, että työn suunnitelma, menetelmät ja analyysit ovat laadukkaita ja luotettavia. Työn toteutuksessa ja raportoinnissa huolehditaan siitä, että kaikessa työhön liittyvässä toiminnassa ja sisällössä toimitaan läpinäkyvästi ja totuudenmukaisesti. Aineiston keruussa ja työn rakentumisessa arvostetaan asiantuntijoita, luotettavia tietolähteitä ja organisaation periaatteita ja sääntöjä. Tässä työssä kohdeorganisaatio on julkinen toimija, joten lähtökohtaisesti dokumentit, joita työssä hyödynnetään, ovat julkisia. Työn valmistelusta lopulliseen tuotokseen asti toteutetaan vastuullisesti ja hyvän arviointikyvyn mukaisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2024, 11-12.) Tutkimuslupa ja siihen liittyvät sopimusdokumentit ovat allekirjoitettu tutkijan, organisaation edustajan, työelämäohjaajan ja oppilaitoksen toimesta. Tutkimuksen luotettavuutta lisättiin myös avaamalla opinnäytetyöhön liittyvät prosessit. Teoriaa on tuotettu luotettavista lähteistä. Kehittämistehtävän eteneminen on avattu lähes sanatarkasti ja vaiheet kuvattu. Kehittämistehtävän tuotos hyväksyttiin organisaation edustajan puolesta ja se julkaistaan sisäiseen intraan saataville.

Laadullisessa tutkimuksessa kriittinen näkökulma tulee säilyttää koko prosessin ajan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 27.) Haastatteluaineiston keräämisessä huomioitiin, että siihen osallistuvilta asiantuntijoilta pyydetään suostumus ja painotettiin, että haastattelu on luottamuksellinen ja siitä kerätyvä aineisto käsitellään asianmukaisesti. Haastattelijoiden nimiä ei julkaista, mutta nimikkeitä käytetään niiltä osin kuin ne olivat tarpeen kertoa. Aihe ei ollut sensitiivinen, mutta organisaation sisällä tapahtuva tutkimus voi herättää tunteita siitä, mikä on sen tarkoitusperä. Haastatteluihin osallistuneille henkilöille sisäistettiin työn tarkoitusta ja haastateltavat suhtautuivat myönteisesti aihealueen ja tutkimuskysymysten valintaan. Kuvan 1 käyttöön on lupa ja se on saatavilla Pirhan verkkosivuilta tai julkisesta esittelymateriaalista.

Tutkijan rooli ja organisaation työntekijän rooli oli hyvä tunnistaa. Mitä enemmän työ eteni, niin tutkijan objektiivisuuden opinnäytetyön toteuttajana oli tärkeää kiinnittää huomioita. Konstruktivisessa tutkimuksessa tutkijan rooli muuttuu työn edetessä, jolloin analyttinen ote korostuu aineiston käsitelyssä. (Lukka, 2001.) Kun toteutetaan tutkimusta samaan organisaatioon, jossa työskentelee, niin voi olla haastavaa erottaa omat mielipiteet ja ajatusmaailma. Tutkimustulosten tuleekin vastata tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden näkemyksiin. (Sorsa, 2019.) Opinnäytetyö ei ole siis sattumanvarainen tuotos, vaan perustuu eettisiin arvoihin, tietopohjaan, asiantuntijalausuntoihin ja kohdeorganisaation hyväksyntään.

10 OPINNÄYTETYÖN POHDINTA

Tutkimuksen toteuttaminen oli monivaiheinen ja aihe sisälsi erilaisia ulottuvuuksia. Se, että työskentelee uudessa organisaatiossa, saatikka laatii sen tarpeeseen opinnäytetyötä, on työläs ja vaativa prosessi. Aiheen rajaaminen oli alussa haastavaa, koska työssä tutkittiin ohjelmien välistä vaikutusta sekä pyrittiin sitäkin hyödyntämällä rakentamaan viestintäsuunnitelmaa vastualueen tarpeisiin. Tutkimuskysymykset kohdentuivat tutkimaan, miten organisaation Viestintäohjelma voi tukea viestinnällisesti Asia-kaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelmaa ja millaisia viestinnällisiä keinoja voidaan hyödyntää. Tutkimus tarkentui työn edetessä ja valitut tutkimusmenetelmät selkeyttivät kehitystä. Työn lähestymistavaksi muodostui laadullinen tutkimusote, josta konstrukttiivinen menetelmä tuntui sopivan työn toteuttamiseen parhaiten, ja oli myös tarpeen laatia viestintäsuunnitelma vastualueen tueksi.

Teoriaosuuteen valikoin työn kannalta merkittävimmät aiheet, joita avasin työssä tarvittavin osin. Lisäksi organisaation ohjelmien tarkastelu ja analysointi siitä lähtökohdasta, että haetaan samankaltaisuuksia tai sitä, millä tavoin ohjelmat voivat tukea toisiaan niiden toteuttamisessa ja tavoitteissa, on erinomainen. Organisaation eri yksiköiden tekeminen tulisi nähdä enemmän yhtenäisenä työnä kuin erillisenä aherruksena. Tämän työn tarkoituksena oli hakea synergiaa erityisesti viestinnällisten keinojen kautta. Pirkanmaan hyvinvointialueen kulttuuri rakentuu moninaisesti, ja viestintäohjelmassa painotetaan kulttuurin rakentumista vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Teoilla ja sanoilla viestitään yhteisestä hyvinvointialueesta. Viestinnällä onkin keskeinen rooli uuden ja yhdistävän johtamis- ja toimintakulttuurin luomisessa, joka heijastuu kaikkeen tekemiseen.

Hyvinvointialueiden taustaa oli avattu, koska muutos on ollut merkittävä yhteiskunnallisesti ja se on vaikuttanut organisaation rakentumiseen. Eri hallitusohjelmien sisällöt kertovat sosiaali- ja terveydenhuollon palvelumuutoksen tarpeesta ja kehittämisestä eri aikakausien aikana. Nykyisen hallituksen ohjelma tukee osallistumisen kulttuuria ja demokratiaa erityisesti nuorten näkökulmasta, mutta on tunnistettu myös koko väestön tarve ottaa mukaan toimintaan ja kehittämiseen, niin kuin demokraattisessa päätöksenteossa kuulukin tehdä. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen olivat tutkimuksessa huomioituna, koska mikään uusi tai fuusioitunut organisaatio ei ole valmis hetkessä, jolloin nämä rakenteet korostuvat. Hyvinvointialueiden toiminnassa viitataan useasti keskeneräisyyteen. Keskeneräisyyttä on hyvä sietää, mutta myös nähtävä suunnitelmallisuutta sen poistamiseksi. Siksi tämä opinnäytetyö osoittaa, että suunnitelmallisuutta tarvitaan monella aihealueella, joista viestintä on keskeinen toimija isossa organisaatiossa. Sitä tulee vahvistaa, koska ilman tiedonkulkua järjestäytyminen hankaloituu.

Hyvinvointialueiden tarkoitus on vastata moneen ongelmaan yhteiskunnassa, joka koskettaa meitä jo-
kaista kuntalaista ja kansalaista. Ei ole samantekevää, millä tavoin siihen suhtaudutaan.

Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelma pyrkii vastaamaan kuntalaisten tarpeisiin ihminen
edellä-periaatteella. Ohjelma on myös kulttuurinmuutoksen edelläkävijä, koska se kattaa elementit
asukkaiden ja henkilöstön osallistumiseen ja kokemustiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen. Lisäksi
koulutuksella ja valmennuksella on funktio asiakaslähtöisyyden rakentumiselle. Asiakaskokemuksen
ja osallistumisen-ohjelmassa vahvistetaan asiakaslähtöisyyden ja osallisuuden toimintakulttuuria,
jotta hyvinvointialueella ymmärretään paremmin asiakkaiden tarpeita ja voidaan järjestää sekä tuottaa
vaikuttavampia palveluita. Myös palautteen kerääminen ja siitä saadun tiedon hyödyntäminen ovat
keskiössä.

Pirkanmaan hyvinvointialueen hallinnollinen rakenne ja toiminnan organisoituminen tulevat suurim-
maksi osaksi hyvinvointialuelainsäädännöstä. Pirkanmaan hyvinvointialueen hallintosääntö ohjaa alu-
een toimintaa, jossa on myös useita viittauksia hyvinvointialuelainsäädäntöön. Hallintosäännössä
määritellään myös osallistumista tarkemmalla tasolla. Hallintosäännössä korostetaan osallistumiso-
ikeuden varmistamista asianmukaisilla välineillä ja toimenpiteillä, jotka edistävät osallistumista päätök-
sentekoon ja palveluiden kehittämiseen. Tämä on perustana Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-oh-
jelman tavoitteille ja toimenpiteille.

Pirkanmaan hyvinvointialue on myös merkittävä alueellinen työnantaja, jolloin yksilöiden moninainen
rooli korostuu. Tällä tarkoitetaan, että työntekijä on useimmiten myös asukas, asiakas ja palveluiden
käyttäjä. Viestinnän kanavissa ja kohderyhmissä tuleekin tunnistaa, että sisäinen viestintä on hyvä to-
teuttaa ennen sidosryhmien tiedottamista. Myös poliittinen päätöksentekojärjestelmä nivoutuu yhteen
viestinnän kanssa. Päätöksenteossa huomioitavaa on, että asiakirjat ovat julkisia kaikelle kansalle, en-
sin esityslistojen muodossa, ja myöhemmin päätöspöytäkirjoina. Tietoa on siis paljon saatavilla, mutta
sen kanavoiminen ja viestintä ovat vielä tarkentumassa. Tässä auttaa myös viestinnän suunnitelmalli-
suus.

Tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia, jotka vastaisuudessa tukevat Asiakaskokemuksen ja osallis-
tumisen-ohjelman tavoitteita viestinnän näkökulmasta ja niiden käyttöä tullaan tehostamaan. Viestin-
nän kanavien hallinta ja seuranta edellyttää vielä toimenpiteitä ja vastuunjakoja organisaation sisällä.
Lähtökohdat keinojen hyödyntämiseen ovat kuitenkin olemassa ja ne ovat kirjattuna viestintäsuunnitel-
maan. Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman viestintäsuunnitelma auttaakin tehostamaan

viestintää ja se kuvaa muun muassa tärkeät kumppanit, kanavat ja keinot. Viestintäsuunnitelmalla voidaan myös ennakoita tulevia viestintätarpeita ja siten vastata myös odotuksiin. Kehittämiskohteiksi tunnistettiin viestinnän koulutuksen tarve henkilöstölle tehokkaamman viestinnän toteutumiseksi. Intranetin yksikkökohtaisten sisältösivujen strukturointi helpottaisi tiedon hakua silloin, kun haetaan samanlaista tietoa eri yksiköiden väliltä. Kanavia on paljon, joista on tärkeä valita ne vaikuttavimmat, eikä yrittää viestiä jokaisella kanavalla, koska se ei edistä, vaan syö mielenkiintoa viestin sanomasta. Henkilöstön ja asukkaiden ideointia tulisi vahvistaa ja mahdollistaa heille helppoja tapoja osallistua palveluiden kehittämiseen sitäkin kautta. Vaikuttamistoimielimien eri väestöryhmistä muodostuvien kokoonpanojen parempi hyödyntäminen kuulla, esimerkiksi painetun aineiston ymmärrettävyydestä, olisi aivan konkreettinen keino yhteistyöhön. Osallistumisen vaikuttavuutta tulee myös mitata, jotta voidaan todeta sen hyödyllisyyttä ja millä tavoin eri keinot purevat asukkaisiin.

Viestintäpäällikön haastattelun kautta ohjelmien konkreettisempi yhteys kyettiin todentamaan, jolloin viestinnän keinot ja toimenpiteet nähtiin nivoutuvan yhteen tarkemmalla tasolla. Tämä johtui osaksi siitä syystä, että tarkoituksena oli myös laatia käytännönläheinen kokonaisuus Asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelman viestinnän toteuttamiseen. Viestinnän kanssa tehtävä yhteistyö tiivistyi ja on tarkoituksenmukaista jatkaa sitä systemaattisemmin jatkossa.

Strategiassa painotetaan, että Pirkanmaan hyvinvointialueen rakentamiseen tarvitaan kaikki mukaan, jotta saadaan luotua pirkanmaalaisille asianmukaiset ja laadukkaat hyvinvointipalvelut. Hyvinvointialuelainsäädännössä viestinnän osalta nostetaan esiin merkittäviä reunaehtoja, jotka voivat vaikuttaa itsestäänselviltä asioilta, mutta vaativat todellisuudessa paljon osaamista, rakenteita ja järjestelmiä, kuten vaikka verkkoviestinnän toteuttaminen. Lainsäädäntö taustalla määrittelee minimitasoa tekemiselle, mutta tulisi myös pohtia resurssien ja voimavarojen parempaa hyödyntämistä. Minimim ei tarvitse olla taso, johon tyydytään, vaan tulee tavoitella visiota vielä kunniahimoisemmin, kuten tässä tapauksessa kohti Pirkanmaan hyvinvointialueen visiota; ”Pirkanmaalaiset ovat ylpeitä hyvinvointialueensa palveluista ja suosittelevat niitä” (Pirkanmaan hyvinvointialue 2024e). Strategian toteuttaminen tuleekin näkyä jokaisen pirkanmaalaisen arjessa ja suunta tähän on hyvä.

Konstruktiivinen ote todettiin kehittämistehtävän näkökulmasta toimivaksi ja se antaisi lisäarvoa myös organisaation muullekin kehittämistyölle. Henkilöstön osallistaminen ja uuden luominen voidaan mahdollistaa hyväksi todetuilla menetelmillä. Erityisen hyvin tämä menetelmä soveltui viestinnällisten toimenpiteiden vahvistamiseksi, jossa tarve oli organisaatiolähtöinen.

LÄHTEET

- Ahlstrand, A. 2019. *Osallistamisesta osallisuuteen – hyviä käytäntöjä yhdessä kehittämiseen*. Hiiltä ja timanttia 4.10.2019. Saatavissa: <https://blogit.metropolia.fi/hiilta-ja-timanttia/2019/10/04/osallistamisesta-osallisuuteen-hyvia-kaytantoja-yhdessa-kehittaen/>. Viitattu 1.2.2024.
- Ahonen, E., Ahopelto, M., Heikkinen, M., Huovinen-Tervo, M., Pekkala, T. & Tolonen, E. (toim.) 2021. *Sote-sopan keittokirja – sote-uudistuksen taustatekijät ja käännekohdat*. KAKS- Kunnallisan alan kehittämissäätiön julkaisu 45/2021. Saatavissa: https://kaks.fi/wp-content/uploads/2021/09/45_sote-sopan-keittokirja.pdf. Viitattu 10.7.2023.
- Eduskunta 2014. *Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi*. Perustusvaliokunnan lausunto 75/2014 vp. Saatavissa: <https://www.eduskunta.fi/FI/Vaski/sivut/trip.aspx?triptype=ValtiopaivaAsiakirjat&docid=pevl+75/2014>. Viitattu 10.7.2023.
- Euroopan tuomioistuin 2019. ”*Kerro mielipiteesi!*”: *Kansalaiset osallistuvat komission julkisiin kuulemisiin, mutta niihin liittyvät tiedustustoimet ovat puutteellisia*. Erityiskertomus. Saatavissa: https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/sr19_14/sr_public_participation_fi.pdf. Viitattu 1.2.2024.
- Fred, R. D. 2007. *Strategic Management concepts and cases*. Pearson Education. New Jersey. Library of Congress Cataloging in Publication Data. Saatavissa: https://pracownik.kul.pl/files/12439/public/3_David.pdf. Viitattu 6.1.2024.
- Gentile, C., Noci, G. & Spiller, N. 2007. *How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer*. European Management Journal. Volume 25. 17.9.2007, 395-410. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237307000886>. Viitattu 29.6.2023.
- Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. *Digiajan asiakaskokemus*. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/DAEBDXDTEB#piste:t2>. Viitattu 1.2.2024.
- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. *Ylivoimainen asiakaskokemus työkalupakki*. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/GAIBHXCTEB#kohta:Ylivoimainen\(\(20\)asiakaskokemus/piste:tbC](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/GAIBHXCTEB#kohta:Ylivoimainen((20)asiakaskokemus/piste:tbC). Viitattu 1.2.2024.
- Hallintolaki*. 1.6.2003/434. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2003/20030434>. Viitattu 1.2.2024.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Holbrook, M. & Hirschman, E. 2016. *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feeling, and Fun*. Oxford University press. Saatavissa: [The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun \(jstor.org\)](https://www.jstor.org/stable/4479143). Viitattu 29.6.2023.
- Häyhtiö, T. 2017. *Osallisuutta sote-palveluihin palvelumuotoilemalla?* KAKS-Kunnallisan alan kehittämissäätiö julkaisu 4/2017. Saatavissa: <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2017/05/osallisuutta-sote-palveluihin-palvelumuotoilemalla-004.pdf>. Viitattu 27.12.2023.

Isohookana, H. 2007. *Yrityksen markkinointiviestintä*. Helsinki: WSOYpro.

Jalonen, H. 2023. *Hyvä julkisen hallinnon strategia antaa suunnan, tunnistaa edistymisen ja mobilisoi resursseja*. Blogi: Tieto käyttöön 12.9.2023. Saatavissa: <https://tietokayttoon.fi/ajankohtaista/blogi-/blogs/hyva-julkisen-hallinnon-strategia-antaa-suunnan-tunnistaa-edistymisen-ja-mobilisoi-resursseja>. Viitattu 9.2.2024.

Jovarauskienè, D. & Gaulè, E. 2022. *Customer Value First: Improving the Customer Experience in Public Services*. Published 29.3.2022. Saatavissa: <https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.21.1.29900>. Viitattu 10.11.2023.

Juholin, E. 2013. *Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas*. 2013. 2 painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Juholin, E. 2013. *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. 2013. Helsinki: Kopijyvä Oy.

Juuti, P. 2013. *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. *Strateginen johtaminen - miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kamensky, M. 2010. *Strateginen johtaminen: menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2017. *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. *The constructive approach in management accounting research*. *Journal of Management Accounting Research*. Helsinki school of Economics. University of Helsinki. Saatavissa: https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/183797/mod_resource/content/1/Kasanen%20et%20al%201993.pdf. Viitattu 20.10.2023.

Kilpeläinen, J. 2020. *Ansaittu julkisuus – kaikki olennainen mediaviestinnästä*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kilpelänaho, N. 2023. *Pirkanmaan hyvinvointialueen palkanmaksu-ongelmat jatkuvat: ”Virheiden määrä on vähentynyt, mutta edelleen niitä on”*. Aamulehti 14.3.2023. Saatavissa: <https://www.aamulehti.fi/pirkanmaa/art-2000009447228.html>. Viitattu 1.5.2023.

Koleva, N. 2010. *6 Ways Advanced Analytics Will Change Media & Entertainment*. Dataiku 2.6.2020. Saatavissa: <https://blog.dataiku.com/6-ways-ai-will-change-media-entertainment>. Viitattu 1.2.2024.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. *Yrityksen viestintä*. Helsinki: Edita Prima Oy

Korpela, T. 2022. *Paranna asiakaskokemusta sote-palveluissa*. LAB focus 12.5.2022. Saatavissa: <https://blogit.lab.fi/labfocus/paranna-asiakaskokemusta-sote-palveluissa/>. Viitattu 2.5.2023.

- Kotler, P. 1996. *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Rastor Oy.
Laki hyvinvointialueesta 29.6.2021/611. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210611>. Viitattu 21.9.2021.
- Laki hyvinvointialueilla ja kunnissa toimitettavissa neuvoa-antavissa kansanäänestyksissä noudatettavasta menettelystä* 16.7.1990/656. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1990/19900656>. Viitattu 1.1.2024.
- Lammintakanen, J., Rissanen, S., Peronmaa-Hanska, E., Joensuu, M. & Ruottu, T. 2016. *Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa – Monialaisen ja ammattiryhmäkohtaisen toiminnan käytännöt ja rakenteet*. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:68. Helsinki. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79134/STMraportti_johtaminen%20ja%20kehitt%C3%A4minen%20sosiaali-%20ja%20terveydenhuollossa23123016.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö julkaisu. Viitattu 12.11.2023.
- Leemann, L. & Hämäläinen, R-M. 2016. *Asiakasosallisuus, sosiaalinen osallisuus ja matalan kynnyksen palvelut. Pohdintaa käsitteiden sisällöstä*. Julkari. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131350/YP1605_Leemann%26Hamalainen.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Viitattu 1.2.2024.
- Lehtonen, S. 2023. *Asukkaan osallisuus ja roolit hyvinvointialueen päätöksenteossa*. Maisteritutkielma. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntapolitiikka. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/87947/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aaju-202306204002.pdf>. Viitattu 27.12.2023.
- Lemon, K. & Verhoef, P. 2016. *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*. Journal of marketing. University of Groningen. Saatavissa: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>. Viitattu 29.6.2023.
- Lukka, K. 2001. *Konstruktivinen tutkimusote*. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktivinen-tutkimusote/>. Viitattu 29.10.2023.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. *Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.
- Marjamäki, P-L. & Vuorio, J. 2021. *Viestinnän johtaminen. Strategiasta tuloksiin*. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 7.2.2024
- McKinsey & Company 2016. *Customer experience: Creating value through transforming customer journeys*. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/customer%20experience/creating%20value%20through%20transforming%20customer%20journeys.pdf>. Viitattu 29.6.2023.
- Nivala, E. 2019. *Osallisuuden moninaisuus*. Tietopankki 14.4.2021. Saatavissa: <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/osallisuuden-moninaisuus/>. Viitattu 1.2.2024.
- Nivala, E. & Rynnänen, S. 2013. *Kohti sosiaalipedagogista osallisuuden ideaalia*. Sosiaalipedagoginen aikakauskirja 14. Suomen sosiaalipedagoginen seura ry. Saatavissa: https://www.academia.edu/11188409/Kohti_sosiaalipedagogista_osallisuuden_ideaalia. Viitattu 18.9.2023.

- Näsi, E. 2001. *Kehityskeskustelu työyhteisön johtamisen ja sisäisen viestinnän välineenä*. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu-tutkielma. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/12945/1/ellanasi.pdf>. Viitattu 1.2.2024.
- Oikeusministeriö 2024. *Kansallinen ohjelma demokratian ja osallistumisen edistämiseksi*. Saatavissa: [Kansallinen ohjelma demokratian ja osallistumisen edistämiseksi - Oikeusministeriö \(oikeusministerio.fi\)](https://www.oikeusministerio.fi/kansallinen-ohjelma-demokratian-ja-osallistumisen-edistamiseksi). Viitattu 9.2.2024.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät*. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma pro.
- Paloheimo, S. 2023. Asiakaskokemuksia terveydenhuollossa. Ajatuksia uudistumisesta, johtamisesta ja asiakaskokemuksesta 25.1.2028. Saatavissa: <http://susannapaloheimo.com/asiakaskokemuksia-terveydenhuollossa/>. Viitattu 2.5.2023.
- Palovuori, 2022. *Viesti nyt edes jotain – tutkijan viestintäsuunnitelma*. Väitöskuiskaaja 30.12.2022. Saatavissa: <https://blogs.uwasa.fi/thesis/viesti-nyt-edes-jotain-tutkijan-viestintasuunnitelma/>. Viitattu 2.2.2024.
- Paunonen, E. 2022. *Monikanavainen markkinointi – koska median kulutus on pirstaloitunut*. Kuulu 31.1.2022. Saatavissa: <https://blog.kuulu.fi/monikanavainen-markkinointi>. Viitattu 1.2.2024.
- Pine, B. J. & Gilmore, J.H. 2011. *The Experience Economy*. Harvard Business School Press. Boston MA. Saatavissa: https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=edtO-zyyKgXUC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Pine,+B.J.+and+Gilmore,+J.H.+1999.+The+Experience+Economy,+Harvard+Business+School+Press,+Boston+MA&ots=2ojIwGVtAO&sig=cStuIx-JTgNKAxGFGw5kG5S8L9eo&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Viitattu 2.2.2024.
- Pirkanmaan hyvinvointialue 2024a. *Tietoa Pirkanmaan hyvinvointialueesta*. Saatavissa: <https://www.pirha.fi/tietoa-meista/tietoa-pirkanmaan-hyvinvointialueesta>. Viitattu 2.2.2024.
- Pirkanmaan hyvinvointialue 2024b. *Osallistu ja vaikuta*. Saatavissa: https://www.pirha.fi/asiakkaalle/osallistu-ja-vaikuta?p_1_back_url=%2Fhaku%3Fq%3Dsaavutettavasti. Viitattu 2.2.2024.
- Pirkanmaan hyvinvointialue 2024c. *Päätäjät ja päätöksenteko*. Saatavissa: <https://www.pirha.fi/paatoksenteko/paattajat-ja-paatoksenteko>. Viitattu 2.2.2024.
- Pirkanmaan hyvinvointialue 2024d. *Töihin meille*. Saatavissa: <https://www.pirha.fi/tietoa-meista/toihin-meille>. Viitattu 2.2.2024.
- Pirkanmaan hyvinvointialue 2024e. *Strategia -Tärkeintä on ihminen*. Saatavissa: <https://www.pirha.fi/strategia>. Viitattu 2.2.2024.
- Pirkanmaan hyvinvointialueen aluehallitus 2022. Kokous 10.3.2022 §9. *Väliaikaisen valmistelutoimielimen (Vate) ja jaostojen loppuraportti*. Saatavissa: [https://pirha.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Aluehallitus/Kokous_1032022/Valiaikaisen_valmistelutoimielimen_Vate_\(214\)](https://pirha.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Aluehallitus/Kokous_1032022/Valiaikaisen_valmistelutoimielimen_Vate_(214)). Viitattu 2.2.2024.
- Pirkanmaan hyvinvointialueen aluehallitus 2023. Kokous 22.5.2023 §144. *Pirkanmaan hyvinvointialueen viestintäohjelma*. Saatavissa: [https://pirha.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Aluehallitus/Kokous_2252023/Pirkanmaan_hyvinvointialueen_viestintaoh\(6432\)](https://pirha.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Aluehallitus/Kokous_2252023/Pirkanmaan_hyvinvointialueen_viestintaoh(6432)). Viitattu 2.2.2024.

Pirkanmaan hyvinvointialueen aluehallitus 2023. Kokous 12.6.2023 §155. *Pirkanmaan hyvinvointialueen asiakaskokemuksen ja osallistumisen-ohjelma*. Saatavissa: [https://pirha.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Aluehallitus/Kokous_1262023/Pirkanmaan_hyvinvointialueen_asiakaskoke\(7133\)](https://pirha.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Aluehallitus/Kokous_1262023/Pirkanmaan_hyvinvointialueen_asiakaskoke(7133)). Viitattu 2.2.2024.

Pirkanmaan hyvinvointialueen aluevaltuusto 2022. Kokous 3.8.2022 §1. *Aluevaltuuston kokouksen avaus*. Saatavissa: https://pirha.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Aluevaltuusto/Kokous_832022. Viitattu 1.1.2024.

Pirkanmaan hyvinvointialueen aluevaltuusto 2022. Kokous 5.12.2022 §128. *Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia 2023-2025*. Saatavissa: https://pirha.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Aluevaltuusto/Kokous_5122022. Viitattu 1.1.2024.

Pirkanmaan hyvinvointialue hallintosäntö 1.8.2023 §128. Saatavissa: <https://www.pirha.fi/paatokseteko/paattajat-ja-paatokseteko>. Viitattu 2.2.2024.

Pirkanmaan hyvinvointialueen konsernipalvelujohtajan viranhaltijapäätös 19.12.2023 §60. *Toimintäsäännön päivittäminen, konsernipalvelut*. Saatavissa: [https://pirha.cloudnc.fi/fi-FI/Viranhaltijat/Konsernipalvelujohtaja/Toimintasaannon_paivittaminen_konsernipa\(14494\)](https://pirha.cloudnc.fi/fi-FI/Viranhaltijat/Konsernipalvelujohtaja/Toimintasaannon_paivittaminen_konsernipa(14494)). Viitattu 2.2.2024.

Pirkanmaan hyvinvointialueen viestintäohje 2023. Intranet materiaali. Saatavissa: <https://intra.pirha.fi/group/guest/viestinta>. Viitattu 1.1.2024.

Rautiainen, P., Taskinen, H. & Rissanen, S. 2020. *Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen – virs-tanpylväitä menneestä ja suuntia tulevasta*. Osa julkaisusta: Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Hujala A. & Taskinen H. (toim.) 2020. Tampere: Tampere University Press. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-022-9>. Viitattu 2.2.2024.

Ryynänen, A. 2008. *Kuntauudistus ja itsehallinto*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100888/Ryynanen_Kuntauudistus_ja_itsehallinto.pdf. Viitattu 1.2.2024.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. *Triangulaatio*. Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. 2.vedos. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>. Viitattu 2.2.2024.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. *Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi*. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. 2. vedos. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>. Viitattu 2.2.2024

Saarijärvi, H. 2023. *Miksi asiakasta pitää kuunnella? -paneeli*. TerveSos-päivät 4.5.2023 Tampere-talo. Omat muistiinpanot.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2021. *Strategiana asiakaskokemus Miksi, mitä, miten?* Jyväskylä: Docendo Oy.

- Savolainen, E. 2021. *Monikanavainen viestintä tavoittaa laajan joukon*. Avoin tiede 6.10.2021. Aalto-yliopisto. Saatavissa: <https://avointiede.fi/fi/ajankohtaista/monikanavainen-viestinta-tavoittaa-laajan-joukon>. Viitattu 2.2.2024.
- Schein, E. H. 2004. *Organizational culture and leadership*. 3th edition. Published by Jossey-Bass. Saatavissa: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf. Viitattu 20.11.2023.
- Sitra 2024. *Yli puoli miljoonaa suomalaista haluaisi osallistua enemmän yhteiskunnalliseen päätöksentekoon, jos se olisi nykyistä helpompaa*. Uutinen 13.9.2022. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/uutiset/yli-puoli-miljoonaa-suomalaista-haluaisi-osallistua-enemman-yhteiskunnalliseen-paatoksentekoon-jos-se-olisi-nykyista-helpompaa/>. Viitattu 10.2.2024.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2024a. *Hyvinvointialueet vastaavat sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä*. Saatavissa: [Hyvinvointialueet - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](https://stm.fi/hyvinvointialueet). Viitattu 2.2.2024.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2024b. *Hyvinvointialueen rahoituksen määräytyminen*. Saatavissa: <https://vm.fi/hyvinvointialueiden-rahoitus>. Viitattu 2.2.2024.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2024c. *Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyöalueet*. Saatavissa: <https://stm.fi/yhteistyöalueet>. Viitattu 2.2.2024.
- Sote-uudistus 2023. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus. Saatavissa: <https://stm.fi/soteuudistus>. Viitattu 10.10.2023.
- Suomen tietotoimisto 2021. *Hyvinvointialueen tiedonkeruu alkanut ja johtajan viran täyttöä valmistellaan*. STT-tiedote 29.10.2021. Saatavissa: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/69923120/hyvinvointialueen-tiedonkeruu-alkanut-ja-johtajan-viran-tayttoa-valmistellaan?publisherId=69818823>. Viitattu 2.2.2024.
- Syvänen, S., Loppela, K. & Kolehmainen, R. 2022. *Työyhteisöjen ja johtamisen dialoginen kehittäminen*. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja 113/2022. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/143642/978-952-03-2635-7.pdf?sequence=2>. Viitattu 6.1.2024.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, THL 2023. *Osallisuuden osa-alueet ja osallisuuden edistämisen periaatteet*. Saatavissa: <https://thl.fi/aiheet/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/osallisuuden-osa-alueet-ja-osallisuuden-edistamisen-periaatteet>. Viitattu 24.3.2023.
- Tienari, J & Meriläinen, S. 2009. *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ulkoisen viestintä 2021. *Ulkoisen viestintä*. Kansallinen sivistysliitto ry. Järjestötoiminnan käsikirja. Saatavissa: <https://jarjestotoiminta.kansio.fi/ulkoinen-viestinta/>. Viitattu 12.12.2023.
- Vallittu-Corell, S. 2024. *Viestintäsuunnitelman visualisointi*. Saatavissa Pirkanmaan hyvinvointialueen sisäisessä intranetissä.

Valtioneuvosto 2024a. *Eduskunta hyväksyi hyvinvointialueiden perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisen uudistusta koskevan lainsäädännön*. Tiedote 23.6.2023. Saatavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/tiedotteet/Sivut/eduskunta-aanestaa-sote-uudistuksesta-keski-
viikkona.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/tiedotteet/Sivut/eduskunta-aanestaa-sote-uudistuksesta-keski-
viikkona.aspx). Viitattu 9.2.2024.

Valtioneuvosto 2024b. *Suomen hallitukset ja ministerit*. Saatavissa: [https://valtioneuvosto.fi/hallitukset-
ja-ministerit](https://valtioneuvosto.fi/hallitukset-
ja-ministerit). Viitattu 9.2.2024.

Valtioneuvosto 2024c. *Vahva ja välittävä Suomi. Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023*. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneu-
vosto.fi/bitstream/handle/10024/165042/Paaministeri-Petteri-Orpon-hallituksen-ohjelma-
20062023.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneu-
vosto.fi/bitstream/handle/10024/165042/Paaministeri-Petteri-Orpon-hallituksen-ohjelma-
20062023.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 9.2.2024.

Valtiovarainministeriö 2024. *Hyvinvointialueiden ohjaus*. Saatavissa: [Hyvinvointialueiden ohjaus -
Valtiovarainministeriö \(vm.fi\)](https://www.valtiovarainministerio.fi/ohjaus-
vm). Viitattu 2.2.2024.

Verweire, K. 2014. *Strategy implementation*. Julkaisu 4/2014. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.4324/9781315849447>. Viitattu 20.11.2023.

Vilen, J. 2022. *Valmis viestintäsuunnitelma 10 kysymyksen avulla*. Haloomaaseutu 5.1.2022. Saatavissa: <https://www.haloomaaseutu.fi/valmis-viestintasuunnitelma-10-kysymyksen-avulla/>. Viitattu 15.4.2023.

Virtanen, A. 2006. *Konstruktiiivinen tutkimusote. Miten koulutus ja elinkeinoelämän odotukset kohtaavat ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä*. Ammattikasvatuksen aikakausikirja 1.3.2022. Saatavissa: <https://journal.fi/akakk/article/view/114874>. Viitattu 27.12.2023.

Virtanen, S. 2020. *Monikanavainen markkinointi pk-yrityksessä*. Flumenia 3.4.2020. Saatavissa: <https://www.flumenia.fi/monikanavainen-markkinointi/>. Viitattu 1.2.2024.

Åberg, L. 2000. *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Inforviestintä oy

Haastatteluteemat ja kysymykset

Teema: Viestintä, tiedottaminen, erilaiset ryhmät, odotukset, palaute

Miten viestinnässä ja tiedottamisessa huomioidaan erilaiset asukas- ja henkilöstöryhmät?

Millä tavoin voidaan huomioida erilaisten kohderyhmien odotuksia?

Millaista palautetta sen suhteen on tullut?

Teema: Aktiivinen viestintä, tehokkaampi viestintä, keinot, kanavien hallinta

Millä tavoin viestinnän aktiivisuutta voidaan lisätä?

Millaisia viestinnän keinoja Asiakaskokemus ja osallistumisen-ohjelman tavoitteisiin nähden?

Millä tavoin viestinnän kanavien hallintaa voidaan tehostaa Asiakaskokemuksen ja osallistumisen tiimin näkökulmasta tehokkaamman/oikea-aikaisen ja vaikuttavamman viestinnän varmistamiseksi?



Viestintäsuunnitelma

Asiakaskokemuksen ja osallistumisen ohjelma



Sisällysluettelo

Johdanto	3
Viestintäsuunnitelman tarkoitus	4
Viestinnän periaatteet organisaatiossa 1/2	5
Viestinnän periaatteet organisaatiossa 2/2	6
Viestinnän lähtökohdat ja periaatteet	7
Rajapinnat ja verkostot	8
Sisäinen viestintä	9
Ulkoisen viestintä	10
Näkyvyys somessa	11
Viestinnän seuranta ja mittaaminen	12
Liitteet	
Liite 1. Mitä tapahtui vuonna 2023	14
Liite 2. Kohdennetut toimenpiteet vuodelle 2024 – sisäinen	15
Liite 3. Kohdennetut toimenpiteet vuodelle 2024 – ulkoisen	16
Liite 4. Viestijän ja vastaanottajan monta roolia	17

Pirkanmaan
hyvinvointialue

Johdanto

- Asiakaskokemuksen ja osallistumisen ohjelma on hyväksytty kesäkuussa 2023 aluehallituksessa valtuustokaudelle 2023–2025.
- Asiakaskokemuksen ja osallistumisen ohjelma asettuu strategisen kärkiteeman, Tärkeintä ihminen, alle.
- Asiakaskokemuksen ja osallistumisen ohjelman strategian mukaisina toimeenpanon tavoitteina on, että asiakaskokemuksen mittaaminen sekä hyödyntäminen on yhtenäistä ja tavoitteellista koko hyvinvointialueella ja osallistuminen palveluiden kehittämiseen on helppoa ja osa henkilöstön sekä asukkaiden arkea.
- Viestintäsuunnitelma tukee ohjelman järjestelmällistä toteuttamista sekä edistää viestinnän vaikuttavuutta.

Pirkanmaan
hyvinvointialue



Tärkeintä on ihminen

- Tavoitteenamme on erinomainen asiakaskokemus ja saavutettavat palvelut
- Asukkaat ja henkilöstö osallistuvat palveluiden suunnitteluun
- Turvallisuus on meidän kaikkien asia
- Ansaitsemme asukkaiden ja yhteisöjen luottamuksen

Viestintäsuunnitelman tarkoitus on

- **Vastata** kysymyksiin
 - Mistä viestitään?
 - Kenelle viestitään?
 - Millaisia kanavia käytetään?
 - Milloin viestitään?
- **Varmistaa**, että viestintä on
 - Tehokasta ja asianmukaista.
 - Yhtenäistä ja vaikuttavaa, sekä lisää tunnettuutta.

Pirkanmaan
hyvinvointialue

Viestintä on
yhtenäistä ja
vaikuttavaa, sekä
lisää tunnettuutta.

Viestinnän periaatteet organisaatiossa 1/2

Viestintämme on avointa ja palveluhenkistä

Viestimme läpinäkyvästi ja luotettavasti, jotta kykenemme perustelevaan päätökset, viemään muutokset käytäntöön ja olemme asukkaiden ja henkilöstön luottamuksen arvoisia kaikissa tilanteissa. Viestimme merkittävistä asioista jo niiden valmisteluvaiheessa henkilöstölle, asukkaille, asiakkaille, päättäjille ja medialle. Tuomme oma-aloitteisesti esille myös epäkohtia, joilla on merkitystä luottamuksemme säilyttämisessä ja lisäämisessä. Viestinnällä pyrimme aina auttamaan asiakasta ja tukemaan yhdistävää toimintakulttuuria.

Viestintämme on saavutettavaa

Otamme huomioon erilaiset asukas-, asiakas- ja työntekijäryhmät ja niiden mahdollisuudet saada tietoa ja ymmärtää viestintää. Verkon ja sosiaalisen median viestintämme on sisällöllisesti ja visuaalisesti saavutettavaa. Tuetaan selkokielisyyttä ja otetaan eri kieliryhmien tarpeet huomioon. Viestintämme on oikea-aikaista Viestintämme on ennakoivaa ja strategisten tavoitteiden näkökulmasta oikein ajoitettua. Vaikuttamiselle ja osallistumiselle varataan aikaa. Kohderyhmillä on riittävästi aikaa reagoida, jos viestittävä asia edellyttää heiltä toimenpiteitä tai asialla on merkittäviä vaikutuksia heidän elämäänsä tai toimintaansa.

Viestintämme on vastuullista

Viestimme rehellisesti - emme lupaa asioita, joita emme voi realistisesti toteuttaa. Viestintä on meille keino selvittää kohderyhmien odotuksia ja vaikuttaa niihin toimintamme mukaisesti. Käytämme vastuullisia viestintämenetelmiä, kanavia ja materiaaleja. Vaikka viestintämme on monikanavaista, pyrimme selkeisiin ja ymmärrettäviin kokonaisuuksiin.

Pirkanmaan hyvinvointialueen viestintäohjelma 2023-2025

Viestinnän periaatteet organisaatiossa 2/2

Viestintämme on vaikuttavaa

Käytämme viestinnän keinoja, kanavia ja ilmaisutapoja, jotka tavoittavat ja puhuttelevat kohderyhmiä. Viestinnällä ohjaamme ja kohdennamme palvelujen käyttöä ja autamme ehkäisemään häiriökysyntää. Viestintämme on kustannustehokasta, joten käytämme keinoja ja kanavia, joilla tavoitetaan haluttuja kohderyhmiä mahdollisimman edullisesti. Emme tee materiaalia tai pidä yllä kanavia, jotka eivät tuota arvoa yleisöille. Seuraamme ja mittaamme erityisesti digitaalisen viestinnän näkyvyyttä ja huomionarvoa sekä kanavien kävijämääriä- ja profiileja.

Viestintämme on rohkeaa

Viestintämme tukee perustehtäväämme mutta myös omaleimaisuuttamme - erottautumista muista hyvinvointialueista, Pirkanmaan toimijoista sekä sosiaali-, terveys- ja pelastusalan toimijoista. Suurimpana hyvinvointialueena olemme suunnannäyttäjä ja kehittäjä. Olemme myös yliopistollinen hyvinvointialue, jolla on edellytyksiä tuoda osaamistaan esille rohkeasti, mutkattomasti ja oma-aloitteisesti. Olemme rohkeita kysymään palautetta toiminnastamme tai tunnustamaan virheitämme, jos niitä sattuu.

Pirkanmaan
hyvinvointialue

Pirkanmaan hyvinvointialueen viestintäohjelma 2023-2025

Viestinnän lähtökohdat ja periaatteet

Viestinnällä tuetaan Asiakaskokemuksen ja osallistumisen ohjelman tavoitteiden saavuttamisesta, lisätään ohjelman tunnettuutta ja kerrotaan tuloksista. Viestinnän periaatteina ovat erityisesti **positiivisuus, selkeys ja innostavuus!**

Sisäisen ja ulkoisen viestinnän toimenpiteet:

- Kuvataan ohjelman tavoitteiden mukaisesti sisäiselle ja ulkoiselle viestinnälle kohderyhmät, keinot, aikataulut ja vastuutahot (diat 7 ja 8)

- Viestinnästä tehdään kohdennettua ja tehokasta. Tarkennetaan toimenpiteitä ja kanavavalikoimaa.

Suunnitelmallisuus ohjaa toimintaa:

- Viestintäsuunnitelma, teemakampanja, yhteinen sähköinen alusta (Planner, vuosikello) ja seuranta (tiimipalaverit) mahdollistavat viestinnän ennakoinnin ja yhteistyön viestinnän kanssa.

**Pirkanmaan
hyvinvointialue**

Avoimuus organisaation sisällä ja ulkopuolella varmistetaan viestimällä tasaisin väliajoin tavoitteiden ja edistymisestä ja tuloksista.

Saavutettavuus on osa arkea ja aineistot sekä osallistumisen menetelmät ovat saavutettavia.

Huomioidaan erilaiset asukas- ja asiakasryhmät sekä mahdollistetaan yhdenvertainen osallistuminen.

Tiedottamisen lähtökohtana ovat saavutettavuus, ajantasaisuus ja läpinäkyvyys.

Rajapinnat ja verkostot



Sisäinen viestintä

Kohderyhmä	Tavoite/asia	Kanava/keino	Aikataulu	Vastuutaho
• Johtoryhmät (hyvinvointialue sekä konserni-, sote-, pelastus- ja tukipalvelut)	• Ohjelman tavoitteiden ja sisältöjen toteutuminen	• Kokoukset • Sähköposti • Tiedotteet • Videotiedotteet	• Tarvittaessa	• Asiakaskokemuspäällikkö • Strategiajohtaja
• Seurantaryhmä (kärki 1)	• Ohjelman eteneminen ja vaikutus toimintaan	• Kokoukset • Sähköposti • Tiedotteet	• Kerran kuukaudessa	• Asiakaskokemus ja osallistumisen vastuualue
• Kehittäjäryhmä • Substanssiryhmät • Muut työryhmät (HOPPU ja sisäiset työryhmät)	• Ohjelman tavoitteiden toteuttaminen ja toteutuminen • Yhteiskehittäminen	• Kokoukset • Sähköposti • Teams • Työpajat	• Kerran kuukaudessa • Kerran tai kaksi kuukaudessa • Tarvittaessa	• Asiakaskokemus ja osallistumisen vastuualue • Suunnittelupäällikkö ja suunnittelija
• Organisaatio/työyhteisöt (työntekijät, asiantuntijat, esihenkilöt, henkilöstön edustajat, ammattiliittojen edustajat)	• Ohjelman eteneminen • Sisältöjen ja menettelyjen toteutuminen • Koulutustarjonta • Muut "tärkeät nostot"	• Intrasiivut • Tiedotteet • HR-uutiskirje • Sähköposti • Infot • Työryhmäpalaveri-käsittely • Videouutiset	• Nonstop • Tarvittaessa	• Asiakaskokemus ja osallistumisen vastuualue • Intra-uitinen: Viestintäyksikkö
• Toimielimet, poliittinen päätöksentekijä (hallitus, luottamushenkilöt, aluevaltuusto, aluehallitus, jaostot, vaikuttamistoimielimet ja muut viralliset foorumit, esim. iltakoulu ja seminaarit)	• Ohjelman tavoitteiden ja sisältöjen toteutuminen • Vaikutus toimintaan (raportointi)	• Aluevaltuusto • Aluehallitus • Asiakkuus- ja laatujaosto • Valiokunnat • Vaikuttamistoimielimet • Uutiskirje • Sähköposti (hallintopalveluiden kautta) • Videouutiset	• Raportointi kerran vuodessa • Ohjelman hyväksyntä • Seuranta ja raportointi tarvittaessa • Tarvittaessa • Kerran valtuustokausi • Kuukausittainen nosto	• Asiakaskokemus ja osallistumisen vastuualue

Ulkoisen viestintä

Kohderyhmä	Tavoite/asia	Kanava/keino	Aikataulu	Vastuutaho
<ul style="list-style-type: none"> Alueen asukkaat Asiakkaat 	<ul style="list-style-type: none"> Ohjelman aloittaminen, tavoitteet, eteneminen ja tulokset 	<ul style="list-style-type: none"> Lehdistötiedotteet Internet-sivut Tiedotteet Sosiaalinen media Uutiskirje Asukastiedote (painettu) Videouutiset Wilma-viestintä (2. aste, perusopetus) 	<ul style="list-style-type: none"> Tarvittaessa (teemakampanja) Nonstop Kuukausittain nosto 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakaskokemus ja osallistumisen vastuualue Viestintäyksikkö
<ul style="list-style-type: none"> Järjestöt, kunnat ja muut toimijat Yliopistoyhteistyö (sote- ja pelastuspalvelut) 	<ul style="list-style-type: none"> Ohjelman eteneminen ja yhteistyön rakentuminen 	<ul style="list-style-type: none"> Infot Tapaamiset tai puheenvuorot (järjestöneuvottelukunta) Sähköposti Tiedotteet Internet-sivut Koulutukset Uutiskirje Videouutiset 	<ul style="list-style-type: none"> Tarvittaessa Tapaamisen yhteydessä Kuukausittain nosto 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakaskokemus ja osallistumisen vastuualue Integraation vastuualue Viestintäyksikkö
<ul style="list-style-type: none"> Sidosryhmät ja kumppanit (Istekki, tytäryhtiöt, kokemustoimintaverkosto, THL) 	<ul style="list-style-type: none"> Ohjelman eteneminen ja yhteistyön rakentuminen 	<ul style="list-style-type: none"> Tapaamiset Tiedotteet Uutiskirje Videouutiset 	<ul style="list-style-type: none"> Tarvittaessa Kuukausittain nosto 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakaskokemus ja osallistumisen vastuualue Viestintäyksikkö
<ul style="list-style-type: none"> Hyvinvointialueet Ammattilaiset 	<ul style="list-style-type: none"> Ohjelman aloittaminen ja eteneminen Tavoitteiden toteutuminen ja onnistumiset Muut nostot 	<ul style="list-style-type: none"> Tapaamiset Tiedotteet Sähköposti LinkedIn Uutiskirje Videouutiset 	<ul style="list-style-type: none"> Tarvittaessa Kuukausittain nosto 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakaskokemus ja osallistumisen vastuualue Viestintäyksikkö
<ul style="list-style-type: none"> Vaikuttajat ja paikallismedia (poliitikot, päättäjät, journalistit, sosiaalisen median vaikuttajat) 	<ul style="list-style-type: none"> Ohjelman aloittaminen ja eteneminen Tulokset 	<ul style="list-style-type: none"> Tapaamiset Tiedotteet Sähköposti Sosiaalinen media Uutiskirje Videouutiset 	<ul style="list-style-type: none"> Tarvittaessa Kuukausittain nosto 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakaskokemus ja osallistumisen vastuualue Viestintäyksikkö

Marjamäki & Vuorio mukailien (Viestinnän johtaminen, 2021)

Näkyvyys somessa

Pirkanmaan hyvinvointialue

Facebook: Pirkanmaan hyvinvointialue

Instagram: @pirkanmaanhyvinvointialue

Taysin ja Pirkanmaan pelastuslaitoksen kanavia Instagramissa:
 @tays_sairaala
 @tays_syntymapaikka (Instagram)
 @pirkanmaanpelastuslaitos

in Henkilökohtaiset tilit

X (entinen Twitter): @Pirha_fi

You Tube: Pirkanmaan hyvinvointialue

Pirkanmaan hyvinvointialue



LinkedInissä viestitään erityisesti ammatillisia kiinnostavia aiheita.

Aiheet voivat käsitellä kehittämistä, tutkimusta, työpaikkoja ja erilaisia verkostoja ja yhteistyöhankkeita.

Asiakaskokemuksen ja osallistumisen ohjelma

Henkilökohtaisten tilien kautta viestittäessä, käytetään hashtageja:

#Pirha
 #Pirkanmaan_hyvinvointialue
 #asiakaskokemus
 #osallistuminen #kehittäminen
 #tärkeintähminen



Facebook-seuraajina on paljon omaa henkilökuntaa, joka voi jakaa sisältöä eteenpäin.

Facebookissa voidaan tehdä live-lähettyksiä eri tapahtumista ja se tavoittaa erityisesti 30–70-vuotiaita käyttäjiä. Alle 25-vuotiaat käyttävät Facebookia varsin vähän.



Instagramin aihepiiri liittyy palveluihin, asiointiin, turvallisuuden ja terveyden edistämiseen sekä rekrytointimarkkinointia tukeviin sisältöihin.

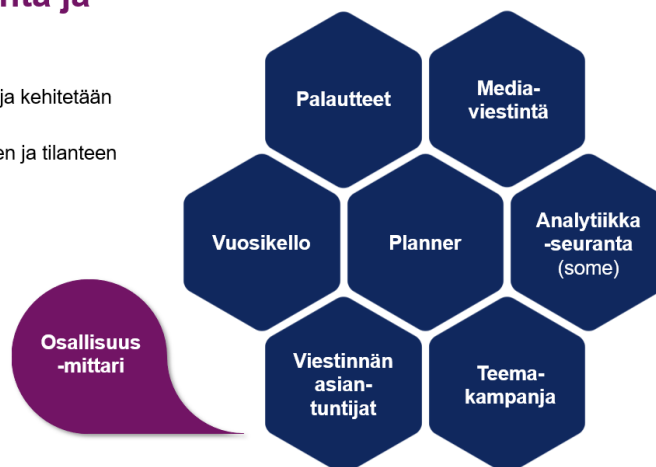
Viestintä on erottuvaa ja persoonallista sisältöä, jotka herättävät tunteita.

Instagram perustuu kuviin ja videoihin, se tavoittaa parhaiten alle 50-vuotiaita käyttäjiä ja sitä seuraavat myös monet sote-alan opiskelijat ja ammattilaiset.

Viestinnän seuranta ja mittaaminen

Seurataan aktiivisesti viestintää ja kehitetään työkaluja ja rajapintoja.

Viestintäsuunnitelma elää tarpeen ja tilanteen mukaan.



Pirkanmaan hyvinvointialue



Liitteet (ei saatavilla)

Liite 1. Mitä tapahtui vuonna 2023

Liite 2. Kohdennetut toimenpiteet vuodelle 2024 sisäinen

Liite 3. Kohdennetut toimenpiteet vuodelle 2024 ulkoinen

Liite 4. Viestijän ja vastaanottajan monta roolia Pirkanmaan hyvinvointialue