

Opinnäytetyö YAMK

Tradenomi (ylempi AMK), SOTE-palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen

2025

Katri Lindroos

**Hyvinvointialueen strategian
toteutumisen arviointi ja seuranta
kehittämishankkeissa – toimintamalli
Kymenlaakson hyvinvointialueelle**



Opinnäytetyö YAMK | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK), SOTE-palvelujen ja -liiketoiminnan johtaminen

2025 | 82 sivua

Katri Lindroos

Hyvinvointialueen strategian toteutumisen arviointi ja seuranta kehittämishankkeissa

- toimintamalli Kymenlaakson hyvinvointialueelle

Hyvinvointialueet kehittävät haastavassa taloudellisessa tilanteessa ja väestön palvelutarpeen kasvun lisääntyessä toimintaansa siten, että palvelut vastaavat alueen asukkaiden tarpeita. Hyvinvointialueiden on huomioitava sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet omissa strategioissaan sekä toiminnan ja talouden muutosohjelmissaan. Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisten tavoitteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan vuosittain.

Tutkimuksena tavoitteena on selvittää millä tavoin hyvinvointialueen strategian toteutumista arvioidaan ja seurataan organisaation kehittämistyön toteutuksessa ja yksittäisissä projekteissa. Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa on käytetty laadullista menetelmää ja lähestymistapana on tapaustutkimus.

Tuloksena voidaan päätellä, että hyvinvointialuestrategiasta johdettujen toimenpideohjelmien tavoitteet kytkeytyvät selvästi päätavoitteisiin. Tavoitteiden toteutumisen seuranta ei kaikilta osin kohdistu päätavoitteelle määritettyyn seurantamittariin. Tutkimustuloksien perusteella kohdeorganisaatiolle tullaan esittelemään strategian toteutumisen seuraamiseen soveltuva projektisalkun hallintamalli.

Asiasanat:

Strateginen ohjaus, suorituskyvyn mittaaminen, hyvinvointialueet, kehittämissuunnitelmat, projektisalkun hallinta

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Management of Social and Health Services
and Business Degree programme

2025 | 82 pages

Katri Lindroos

Evaluation and monitoring of the implementation of the wellbeing services counties strategy in development projects

-Operating model for the wellbeing services county of Kymenlaakso

In a challenging economic situation and with the population's increasing need for services, wellbeing services counties are developing their operations so that the services meet the needs of the residents. The counties must take into account the national goals of social and health care in their own strategies and in their operational and economic change programs.

The aim of the study is to find out how the implementation of the strategy is assessed and monitored in the implementation of organizational development work. A qualitative method is used in this study as the research method and the approach is a case study.

As a result, it can be concluded that the objectives of the action programs derived from the strategy are clearly linked to the main objectives. The monitoring of the implementation of the objectives does not focus in all respects on the monitoring indicator specified for the main objective. Based on the research results, a project portfolio management model suitable for monitoring the implementation of the strategy will be presented to the target organization.

Keywords: Strategic guidance, performance measurement, wellbeing services counties, development projects, project portfolio management

Käytetyt lyhenteet tai sanasto	7
1 Johdanto	8
1.1 Työn tausta, tavoitteet ja tutkimusongelma	9
1.2 Aiheen rajaus ja tutkimusraportin sisältö	9
1.3 Työssä käytettävä tutkimusstrategia	11
2 Strategia ja sen toteutumisen seuranta	17
2.1 Strategia käsitteenä	17
2.1.1 Strategiakäsitteistö julkishallinnossa	19
2.2 Ohjausjärjestelmä strategian toteutumisen tukena	21
2.2.1 Suorituskyvyn mittaaminen	23
2.2.2 Mittareiden johtaminen strategiasta	25
2.3 Kehittämishankkeiden liittäminen strategiaan ja toiminnan tavoitteisiin	30
3 Hyvinvointialueet	34
3.1 Hyvinvointialueen organisaatio	35
3.2 Valtakunnalliset tavoitteet sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle	37
3.3 Kymenlaakson hyvinvointialue	39
3.3.1 Kymenlaakson hyvinvointialuestrategia 2023–2025	42
3.3.2 Strategian toimeenpano ja tavoitteiden toteutumisen seuranta	44
3.3.3 Kehittämisen painopistealueet ja hanketoiminta	47
4 Tutkimuksen toteutus	49
4.1 Dokumenttianalyysi ja teemahaastattelut	49
4.2 Osallinen havainnointi, kyselytutkimus ja sähköpostihaastattelut	50
4.3 Aineiston analyysi	52
5 Empiiriset tulokset	53
5.1 Nykytilan kartoitus dokumenttianalyysin avulla	53
5.2 Haastattelujen tulokset	54
5.3 Kyselyn tulokset	56
5.4 Sähköpostihaastattelut ja havainnointi	61
5.5 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	61
5.6 Toimintamalli	62

5.7 Tutkimuksen luotettavuus	63
6 Pohdinta ja johtopäätökset	66
6.1 Havainnot tutkimuksen tuloksista	66
6.2 Ehdotuksia jatkotutkimusten aiheiksi	68
Lähteet	70

Liitteet

Liite 1. Kymenlaakson hyvinvointialueen toiminnan tavoitteet vuosille 2023–2025

Liite 2. Teemahaastattelun runko

Liite 3. Toimintamalli strategian toteutumisen seuranta kehittämishankkeissa

Kuvat

Kuva 1. Tutkimuksen sijoittuminen strategiatyön prosessiin	10
Kuva 2. Ohjausjärjestelmän viitekehys.	22
Kuva 3. Tavoitteiden ja toimenpiteiden keinovalikoima	24
Kuva 4. Tunnuslukuohjauksen periaate	27
Kuva 5. Organisaation eri tasojen tavoitteiden muodostumisen	29
Kuva 6. Projektisalkun linkki strategiaan ja projekteihin	32
Kuva 7. Esimerkki tavoite - projekti -matriisista	33
Kuva 8. Suomen hyvinvointialueet	34
Kuva 9. Hyvinvointialueen organisaatio johtamisen näkökulmasta	36
Kuva 10. Hyvinvointialueen strategisen ohjauksen tasot	37
Kuva 11. Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet	38
Kuva 12. Strategian keinot, edellytykset ja visio	39
Kuva 13. Kymenlaakson hyvinvointialueen kunnat	40
Kuva 14. Kymenlaakson hyvinvointialueen organisaatio.	41
Kuva 15. Pää tavoitteille laadittavat toimenpideohjelmat.	45

Kuva 16. Tuottavuusohjelman tavoitteet, toteutus ja seuranta.....	46
Kuva 17. Tavoitteiden toteutumisen seurataan organisaation eri tasoilla.	47
Kuva 18. Päättavoitteiden tärkeys ja niiden toteutumisen onnistuminen.....	59
Kuva 19. Päättavoitteiden mittaritietojen esittäminen.....	67

Taulukot

Taulukko 1. Päättavoitteille määritetyt alatavoitteet	42
Taulukko 2. Päättavoitteiden strategiset mittarit ja niiden tavoitearvot	43
Taulukko 3. Kyselyyn vastaaminen vastaajaryhmittäin	56
Taulukko 4. Strategian ja arvojen toteutuminen	57
Taulukko 5. Luottamushenkilöiden ja viranhaltijajohdon vastausten vertailua	60

Käytetyt lyhenteet tai sanasto

Balanced Scorecard	Tasapainotettu mittaristo, tuloskortti
eNPS	Employee Net Promoter Score, henkilöstön suositteluindeksi
KPIs	Key Performance Indicators, suorituskykymittarit
Kymenhva	Kyminlaakson hyvinvointialue
NPM	New Public Management, uusi julkisjohtaminen
NPS	Net Promoter Score, suositteluindeksi
NPV	Net Present Value, nettonykyarvo
ROI	Return on Investment, sijoitun pääoman tuotto
STM	Sosiaali- ja terveysministeriö
THL	Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
VM	Valtiovarainministeriö
VN	Valtioneuvosto

1 Johdanto

Julkisen sektorin määrärahojen leikkaus ja toiminnan tehostamisvaateet edellyttävät hyvinvointialueilta laajamittaista kehittämistoimintaa. Julkishallinnon organisaatioiden odotetaan käyttävän resursseja tehokkaasti annetuissa raameissa ilman budjetin ylityksiä. Strateginen ajattelu johtamisessa on yhtä tärkeää niin julkisissa organisaatioissa kuin yksityisissä yrityksissä.

Kehittämistä johdetaan strategian tavoitteiden mukaisesti. Strategia on välttämätön väline hyvinvointialueille toiminnan suunnittelussa, toteuttamisessa ja seurannassa, jotta ne voivat saavuttaa tavoitteensa ja edistää alueen asukkaisen hyvinvointia. Hyvinvointialueilla on tällä hetkellä useita keskeisiä haasteita, kuten riittävien resurssien saaminen laadukkaiden palvelujen tuottamiseen sekä terveydenhuolto-, sosiaali- ja hyvinvointipalveluiden integroiminen toimivaksi kokonaisuudeksi. Näiden haasteiden ratkaiseminen vaatii kokonaisvaltaista ja strategista lähestymistapaa.

Strategia auttaa hyvinvointialuetta suunnittelemaan toimintansa ja asettamaan selkeät tavoitteet, jotka ohjaavat alueen kehitystä. Strategian toteutumista seurataan systemaattisella lähestymistavalla, selkeillä mittareilla ja säännöllisellä viestinnällä kaikilla organisaation tasoilla. Tehokas raportointi mahdollistaa ongelmien tunnistamisen ja tarvittavien korjaavien toimenpiteiden tekemisen. Järjestelmällinen projektisalkunhallinta tukee organisaation päätöksentekoa ja varmistaa, että kehittämistyö etenee strategian mukaisesti.

Strategia, tavoitteet ja tiedolla johtaminen ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Toiminnan tavoitteet johdetaan organisaation strategiasta ja arvoista, ja niiden saavuttamista seurataan valituilla mittareilla. Mittaustiedon on oltava selkeästi määriteltyä ja hyödynnettävää organisaation johtamisessa ja toiminnan tukemisessa. (Kehusmaa, 2023, 214–217.)

1.1 Työn tausta, tavoitteet ja tutkimusongelma

Kyminlaakson hyvinvointialueen strategia- ja integraatiopalvelujen toimialaan kuuluva kehittämisspalvelujen yksikkö koordinoi lähes kaikkea organisaatiossa tehtävää kehittämistyötä. Hyvinvointialueella toteutetaan runsaasti erilaisia kehittämishankkeita, joiden yhtenä tavoitteena on vastata organisaation strategiaan haasteisiin ja elää strategiaa todeksi. Organisaation strategia luo kehittämistyölle viitekehyksen, jonka sisällä toiminnan tulee olla systemaattista ja organisoitua

Tutkimuksen aihe valikoitui organisaation tarpeen ja tutkijan oman mielenkiinnon perusteella. Kehittämishankkeiden seurantatyökaluista puuttui organisaation strategiaan kytkeytyvä toimintamalli, jonka kautta projektien toimenpiteiden vaikutuksista olisi selkeää raportoida. Tutkimuksen toteuttamiseen on saatu organisaation käytäntöjen mukainen tutkimuslupa. Tutkimuksessa ei käsitellä henkilötietoja.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää millainen toimintamalli auttaisi kehittämishankkeiden strategiasidonnaisuuden osoittamisessa. Tavoitteena on myös pohtia millä keinoin projektiseurannassa pystytään mittaamaan ja seuraamaan organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista.

Tutkimuksen tavoitteesta nousevat esiin työn tutkimuskysymykset:

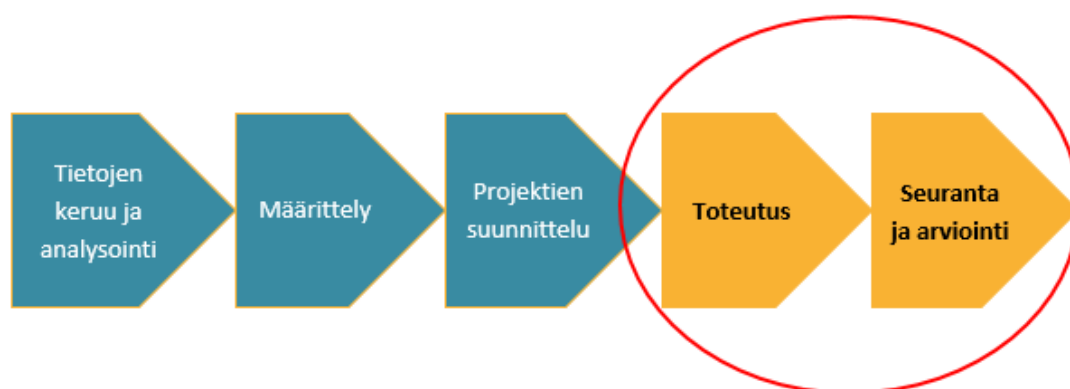
- Miksi kehittämishankkeiden tulisi kytkeytyä organisaation strategiaan?
- Miten kehittämishankkeissa tulisi seurata organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista?

Tutkimustuloksien perusteella kohdeorganisaatiolle tullaan esittelemään strategian toteutumisen seuraamiseen soveltuva projektisalkun hallintamalli.

1.2 Aiheen rajaus ja tutkimusraportin sisältö

Tutkimus kohdistuu hyvinvointialueen sosiaali- ja terveystieteiden toimialoille. Pelastustoimen kehittämishankkeet on rajattu tutkimustyön ulkopuolelle.

Tutkimus keskittyy strategian toteuttamiseen sekä sen seurantaan ja arviointiin (kuva 1). Työssä jätetään tarkastelun ulkopuolelle strategiaprosessin kolme ensimmäistä vaihetta. Toimintaympäristöä, asiakkaita ja sidosryhmiä koskevat analyysit, strategian määrittely vision ja mission avulla sekä strategisten projektien suunnittelu on rajattu pois tutkimuksen viitekehystä.



Kuva 1. Tutkimuksen sijoittuminen strategiatyön prosessiin (mukaillen Lindroos & Lohivesi, 2010, 29).

Kirjallisuuskatsaus luo pohjan työn teoreettiselle viitekehykselle. Viitekehys on teoreettinen vastaus esitettyyn tutkimuskysymykseen ja se ohjaa empiiristä työtä (Seppola, 2023, 26). Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään strategiseen johtamiseen ja suorituskyvyn mittaamiseen sekä projektisalkunhallinnan käsitteisiin. Teorioista ja käsitteistä pyritään löytämään julkishallinnon organisaatioon sopivia menetelmiä ja keinoja. Hyvä teoria ohjaa oleellisiin tutkimuskysymyksiin ja tutkimuskysymys ohjaa tutkimusstrategian valintaan (Seppola, 2023, 25).

Tutkimusraportti koostuu kuudesta luvusta. Johdantoluvussa osoitetaan tutkimusaiheen ajankohtaisuus, kerrotaan työn tavoitteista ja aiheen rajauksesta sekä perustellaan työssä käytettävä tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmä. Toisessa luvussa perehdytään työn kannalta keskeiseen teoriaan ja käsitteisiin. Kolmannessa luvussa esitellään kohdeorganisaatio ja sen toimintaa ohjaavat strategiset tavoitteet ja suunnitelmat. Neljäs luku sisältää kuvauksen tutkimuksen toteutuksesta ja aineiston analyysistä. Viidennessä luvussa

esitellään tutkimuksen empiiriset tulokset, vastataan tutkimuskysymyksiin ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Viimeisessä luvussa pohditaan tutkimuksen onnistumista sekä esitellään kiinnostavia jatkotutkimuksen aiheita.

1.3 Työssä käytettävä tutkimusstrategia

Tutkimusstrategioilla tarkoitetaan metodikirjallisuudessa eri asioita viitaten toisinaan tutkimuksen yleisiin tavoitteisiin ja toisinaan tutkimusmenetelmiin. Hirsijärvi & Hurme (2008, 153) kertovat, että tutkimustyytit edustavat strategialla ja analyysityypit ovat vastaavasti taktiikoita. Seppola (2023, 45–46, 92) määrittelee tutkimusstrategian tutkimustavoitteen saavuttamiseksi valittujen menetelmien kokonaisuudeksi, ja se sisältää suunnitelman tutkimuskysymykseen vastaamiseksi. Seppolan (2023, 46) mukaan tutkimusstrategiat jakautuvat empiiriseen ja teoreettiseen tutkimukseen, empiirinen tutkimus edelleen laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen. Kananen (2017b, 37) puolestaan puhuu tutkimusotteesta eli lähestymistavasta, ja jakaa sen määrälliseen ja laadulliseen tutkimukseen. Tutkimusotteet muodostavat metodologian, jonka alapuolelle sijoittuvat tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruumenetelmät. Näiden lisäksi luotettavuusmenetelmien avulla pyritään varmistamaan tuloksen oikeellisuus. (Kananen, 2017b, 37.)

Puusan ja Juutin (2020b, 76) mukaan keskeinen piirre laadulliselle tutkimukselle on todellisuudesta saatavan tiedon subjektiivinen luonne, samalla tutkimuksessa tarkastellaan teorian, empirian sekä käytännön välistä yhteyttä. Seppola (2023, 89) määrittelee laadullisen tutkimuksen tavoitteeksi inhimillisen toiminnan tutkimisen ja ymmärtämisen. Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden saada ilmiöistä kokonaisvaltaisen näkemyksen, mutta se ei anna tarkkaa kuvaa, eikä mahdollisuutta yleistämiseen (Kananen, 2017b, 33–34). Laadullinen tutkimusprosessi etene hermeneuttisesti ja syklillisesti, samalla se muovautuu koko tutkimuksen ajan. Laadullisessa tutkimusprosessissa analyysi on mukana eri vaiheissa, jolloin se ohjaa koko prosessia. (Kananen, 2017b, 35; Puusa & Juuti, 2020a, 73.)

Laadullinen tutkimus tarkastelee yhtä tapausta, josta pyritään samaan mahdollisimman syvä näkemys. Laadullinen tutkimus perehtyy prosesseihin ja tutkija on kiinnostunut merkityksistä. Laadullinen tutkimus tehdään aidossa kontaktissa ja sen päättelyn logiikka on aineistolähtöistä eli induktiivista, edeten yksittäisistä havainnoista tuloksiin. (Kananen, 2017b, 36.)

Seppola (2023, 113–114) pohjaa käsityksensä tapaustutkimuksesta Yinin (2003) määrittelyihin ja korostaa kokonaisvaltaisen tutkimusotteen sisällyttämistä ilmiön kaikkiin ominaisuuksiin. Tapaustutkimusta voidaan käyttää erilaisten tavoitteiden saavuttamiseen, sillä voidaan kuvata, testata tai generoida teoriaa (Eisenhardt, 1989, 535). Tapaustutkimuskäsitteen käyttö edellyttää tapauksen tarkastelua sekä aiempaan tutkimukseen että välittömään kontekstiin liittyen. Tapaustutkimus on holistinen tutkimusstrategia, joka korostaa tapauksen kokonaisvaltaista selittämistä. Tapaustutkimus on aina tiukasti sidoksissa sitä ympäröivään kontekstiin. (Piekkari & Welch, 2020, 209–210.)

Tapaustutkimus keskittyy alueelle, josta on jo olemassa vakiintuneita teorioita ja jäsenneiltyä tietoa. Tapaustutkimuksen tutkimussuunnitelmassa kerätty aineisto liitetään tutkimuskysymyksiin ja tämän perusteella tehdään johtopäätökset. (Seppola, 2023, 115.) Yinin (2003, 15) mukaan tapaustutkimuksen operationalisoinnissa auttaa teorian selkeä ilmaiseminen.

Yin (2003, 19) nostaa esille tapaustutkimuksen määrittelyssä viisi keskeistä piirrettä:

- Tapauksia tarkastellaan niiden omassa ympäristössä
- Lähestymistapa on monimenetelmällinen
- Tutkimuskysymykset ovat miten / miksi
- Tutkimuksen tarkka rajausta ja syvälinen ymmärtäminen
- Tutkimusprosessi on iteratiivinen

Tapaustutkimuksessa tulee selkeästi määritellä tutkittava tapaus ja analyysiyksikkö. Tapaus valitaan aina perustellun kriteerin mukaisesti. Tapaus on aina jokin asia, analyysiyksikkö on puolestaan organisaatiossa oleva yksilö, joka asemoituu tapauksen keskiöön. (Seppola, 2023, 117–118.)

Interventiotutkimus on yläkäsite kolmelle muutokseen pyrkivälle tutkimusmuodolle. Yksi interventiotutkimuksen muoto on konstruktiiivinen tutkimus, jossa perustutkimuksessa ensin haetaan ratkaisu ongelmaan ja tämän jälkeen ongelma pyritään poistamaan. Laadullinen tapaustutkimus syvenee edelleen konstruktiiiviseksi tutkimukseksi, kun tutkija selvittää millä keinoin ongelma saadaan poistetuksi. Lisäksi keino tulee toteuttaa ja onnistuminen arvioida. Viimeisenä muutos pyritään yleistämään ja palauttamaan teoriamaailmaan. (Kananen, 2017a, 10–15.)

Kaksi muuta interventiotutkimuksen muotoa ovat kehittämis- ja toimintatutkimus. Niissä tutkijalla on keskeinen rooli muutoksen organisoinnissa, samoin tutkijan vaikutus tutkittaviin ja ilmiöön on olennainen. Kehittämistutkimus tähtää muutokseen, ja ollakseen aitoa tutkimusta siinä tarvitaan tutkimuksellista otetta. Toimintatutkimuksessa tutkija on itse mukana toteuttamassa muutosta, kehittämis- ja toimintatutkimuksessa tutkija toimii ulkopuolisena osallistujana. (Kananen 2017a, 49.)

Tutkimusprosessin on mahdollista muotoutua ja kehittyä tutkimuksen edetessä, aineistokeruu ja analysointi vuorottelevat syklisesti. Näitä syklejä voi olla monia, eikä laadullisessa tutkimuksessa voida koskaan etukäteen määritellä, kuinka paljon tietoa tarvitaan, vaan aineistoa kerätään niin kauan, että vastaus tutkimuskysymyksiin löytyy. (Puusa, 2020b, 146.)

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat dokumenttianalyysi, havainnointi ja haastattelut (Kananen 2017b, 190; Seppola 2023, 92).

Haastattelu on olennaista erottaa keskustelusta, koska haastattelu on ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa ja se tähtää informaation keräämiseen (Hirsijärvi & Hurme, 2008, 42). Seppola (2023, 93) jaottelee laadullisessa tutkimuksessa käytettävät haastattelutyypit puolistrukturoituun ja

strukturoimattomaan haastatteluun. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 47) luokittelevat teemahaastattelun puolistrukturoiduksi menetelmäksi, koska haastattelun aihepiiri on kaikille sama, kysymykset on määrätty ennalta mutta haastattelija voi vaihdella kysymysten sanamuotoa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä, koska tapahtumaan pyritään ymmärtämään syvällisesti. Haastateltavien lukumäärästä ei pystytä antamaan tarkkaa ohjeistusta, oleellista on suorittaa haastatteluja niin monta, jotta tutkimuksessa tarvittava tieto saadaan selville. Haastattelujen lukumäärä voidaan määrittää saturaation saavuttamisen avulla, jolloin tukija itse päättää haastattelujen lopettamisesta. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 58–60.)

Haastattelut voidaan toteuttaa joko yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluina. Tavallisin tapa on tehdä yksilöhaastatteluja. Ryhmähaastattelu soveltuu parhaiten teeman käsittelyyn yleisellä tasolla sekä tilanteisiin, jossa halutaan selvittää henkilöiden kantaa johonkin ajankohtaiseen asiaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 61–62; Seppola 2023, 93.)

Teoriaan ja tutkimustietoon perehtymällä kyetään hahmottamaan tutkittavat ilmiöt ja niitä kuvaavat peruskäsitteet. Kirjallisuuskatsauksesta saatu teoria luo lähtökohdan haastatteluteemoille. Haastattelurunkoa laadittaessa tehdään teema-alueuuttelo, ei yksityiskohtaista kysymysluettelo. Haastattelutilanteessa teeman aihealueita tarkennetaan eritasoisilla kysymyksillä. Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien vapaamuotoisten ja tarvittaessa monimutkaisten kysymysten avulla. Kysymysten järjestys voi vaihdella haastattelutilanteissa, samoin erilaiset lisäkysymykset ovat tarvittaessa mahdollisia. Valittujen teemojen tulee tuottaa aineistoa, jota voidaan tulkita teorian avulla. Teemahaastattelu edellyttää tutkijan hyvää ymmärrystä tutkittavasta kohteesta ja ilmiön kokonaisuudesta, jolloin haastateltavalla on mahdollisuus puhua aihepiiristä vapaasti. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 66–67; Kananen, 2017b, 98; Puusa, 2020a, 112–113; Seppola 2023, 93–94)

Havainnoinnin avulla saadaan välitöntä tietoa organisaation tapahtumista, kun asiat nähdään havainnoin avulla oikeissa yhteyksissään. Havainnointi aineistonkeruumenetelmänä voidaan jakaa esimerkiksi osallistuvaan ja systemaattiseen havainnointiin sekä piilohavainnointiin. Osallistuva havainnointi on vapaasti tilanteeseen muotoutuva, kun taas systemaattinen havainnointi on tarkasti suunniteltua. Havainnoinnin ja haastattelujen käyttö yhdessä aineiston keräämismenetelmänä on suositeltavaa, koska tällöin tutkittava ilmiö pystytään kytkemään monipuolisesti ympäristöönsä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 94–95; Seppola, 2023, 97–98.)

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijalla voi olla erilaisia rooleja, joihin liittyy tutkijan identiteetin näkyvyys. Tutkijan identiteetin salaamiseen saattaa aiheuttaa luottamukseen tai tutkijan objektiivisuuteen liittyviä ongelmia. Kun havainnoitsijan identiteetti on selvillä, ei luottamusongelmaa pääse syntymään. (Seppola, 2023, 99–100.)

Vilkan (2021, 144) mukaan havainnointi on tieteellisen aineistonhankinnan perusmenetelmä, jota jokainen suorassa yhteydessä tutkittavaan ilmiöön oleva tutkija tekee. Havainnoinnin etuja ovat sen autenttisuus ja reaaliaikaisuus. Havainnoinnin luotattavuus aineistonkeruumenetelmänä tulee varmistaa huolellisella etukäteissuunnittelulla sekä tutkijan kriittisellä suhtautumisella omaan toimintaansa. (Paalumäki & Vähämäki, 2020, 132–134.)

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysissä keskeistä on systemaattisuus, avoimuus, tarkistettavuus ja perusteltavuus. Tutkijalla on koko tutkimuksen ajan aktiivinen rooli, hän tulkitsee ja pyrkii hahmottamaan kokonaisuuksia. Laadullisessa analyysissä voidaan lähtökohtana pitää tieteellisen tiedon perusteltavuutta. (Puusa, 2020b, 145–147.)

Tässä tutkimuksessa noudatetaan laadullista lähestymistapaa. Tutkimusote on tapaustutkimus, joka sisältää konstrukttiivisen tutkimusotteen piirteitä. Tutkimuksen aineistoa kerätään käyttäen monipuolisesti useita laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä. Ensisijaisia aineistonkeruumenetelminä ovat teemahaastattelut ja dokumenttianalyysit, lisäksi käytetään

sähköpostihaastattelua, kyselyä ja havainnointia. Saatua aineistoa analysoidaan sisällönanalyysin keinoin.

2 Strategia ja sen toteutumisen seuranta

Tänä päivänä strategia-termiä esiintyy kaikkialla ja laajalti erilaisissa toiminnoissa. Julkinen sektori hyödyntää samoja strategiakäsitteitä kuin yksityiset toimialat. Strategia mielletään keskeiseksi osaksi organisaation toimintaa ja se on yksi vakiintunut elementti johtamisessa sekä kehittämistyössä. Strategiatutkimuksen piirissä on esitetty monia toisiaan täydentäviä ja samalla myös erilaisia näkemyksiä siitä, mitä strategiat ovat sekä miten strateginen organisaatio toimii. Samoin strategiaan ja strategiseen johtamiseen liittyy myös lukuisia termejä ja määritelmiä. (Juuti & Luoma, 2022, 20–21; Lindroos & Lohivesi, 2011, 22–23; Mintzberg ym., 2005, 9.)

2.1 Strategia käsitteenä

Strategia-sanan juuret ovat syvällä Antiikin Kreikan sodankäynnissä. Sana tulee kreikan kielen sanoista strategi, jolla tarkoitettiin sotajoukon johtajaa ja strategeos, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. (Kamensky, 2016, 16; Laaksonen ym., 2009, 6.) Nykyään strategia ymmärretään usein suunnitelmana, jolla pyritään saavuttamaan halutut tavoitteet ja kokonaisvaltainen laajempi päämäärä (Juuti & Luoma, 2022, 8).

Strategisen johtamisen käsite vakiintui liiketalouden piiriin toisen maailman sodan jälkeen, kun monissa organisaatioissa otettiin käyttöön pitkän tähtäimen suunnittelujärjestelmä, jonka avulla määritettiin päämäärät, tavoitteet ja budjetit yhtä vuotta pidemmälle kaudelle. (Juuti & Luoma, 2022, 13–14.) Yrityksen pitkän aikavälin strategisten tavoitteiden ja toimenpiteiden määrittämisen luojana pidetään Alfred Chandleria, joka julkaisi vuonna 1962 tutkimukseensa perustuvan teoksen *Strategy and Structure*. Tutkimuksessa selvitettiin neljän suuren amerikkalaisten liikeyrityksen suunnitelmallista johtamistoimintaa. Chandlerin (1962, 15–16) esittämä strategian määritelmä loi pohjan myöhemmälle strategiatutkimukselle.

Henry Mintzberg (1994) esittää strategiakäytäntöä koskevissa tutkimuksissaan strategian käsitteelle viisi erilaista merkitystä. Yleisin merkitys sisältää organisaation tarkoituksellisen suunnitelman tulevaisuuteen kohdistuvasta toiminnasta. Strategia on myös malli johdonmukaiseen toimintatapaan. Lisäksi strategialla voidaan tarkoittaa ympäristöön asemoitumista, jaettua visiota tai kilpailijan päihittämistä. (Mintzberg, 1994, 23–28.) Porterin (1991, 95–97) määritelmän mukaan strategia tarkoittaa organisaation erityistä sijoittumista toimialalla ja strategian tavoitteena on turvata organisaation menestyminen.

Perinteistä strategiatutkimusta ryhdyttiin kritisoimaan 1990-luvulla, jolloin syntyi kaksi toisiinsa liittyvää näkökulmaa ja strategiatutkimuksen suuntausta; strategia diskurssina (strategy as discourse) ja strategia käytäntönä (strategy as practice). Diskursiiviset strategiatutkimukset sisältävät erilaisia teoreettisia ja metodologisia näkökulmia, niissä strategia voidaan ymmärtää tiedon sosiaalisena kokonaisuutena, jossa kielen merkitys korostuu. (Balogun ym., 2014, Juuti & Luoma, 2022, 33–35.)

Strategia käytäntönä suuntaus heilautti aiemman organisaation kokonaisuudesta korostavan strategianäkemyksen täysin erilaiseen perspektiiviin. Strategia on suuntaukseen mukaan ennen kaikkea sosiaalista ihmisten tekemää toimintaa, joka keskittyy organisaatioiden sisäisiin prosesseihin. Suuntauksen lähtökohtana on näkemys siitä, että strategiateoriat ovat vieraannuttaneet strategiäkäsityksiä käytännöstä ja organisaatioiden arjen kompleksisuudesta. Strategioiden tutkimisessa tulisi kiinnittää enemmän huomiota tekemiseen, erityisesti strategiakäytäntöihin ja strategian viemiseen käytäntöön. (Balogun ym., 2014; Juuti & Luoma, 2022, 33–34; Whittington, 2003.)

Käytäntönäkökulman kannattajien mukaan perinteinen strategiatyöskentely tuottaa suunnitelmia, joita ei organisaation voimavaroilla pystytä toteuttamaan. Johtajan tulisikin löytää yhteys toimijoiden todellisen tekemisen ja organisaation tuloksekkaan toiminnan välille. (Whittington, 2003, 122–123.)

Suomalainen strategiatutkija Mika Kamensky (2016, 18–20) tarkastelee strategian käsitettä kolmen tosiaan täydentävän lähtökohdan kautta. Strategian pohjautuu muutokseen yrityksen toimintaympäristössä, sisältäen yrityksen toiminnan keskeiset tavoitteet ja suuntaviivat. Strategian avulla yritys sopeutuu ympäristön muutokseen ja vaikuttaa samalla toimintaympäristöönsä. Chandlerin (1962, 383) tapaan myös Kamensky (2016,19) korostaa yritysten strategialähtöistä muuntumista suhteessa kilpailuympäristöön. Kamenskyn (2016, 19) kolmas määritelmä syventää sisäisten tekijöiden merkitystä ja tavoitteiden asettamisen tasapainoa.

Strategisen johtaminen esikuvana pidätettävä pitkän tähtäimen suunnittelu, saapui suomalaiseen liiketoimintaan noin 50 vuotta sitten. Strategisen suunnittelun, johtamisen ja ajattelun kautta on vähitellen siirrytty kohti strategista vuorovaikutusjohtamista. Monimutkaisten vuorovaikutussuhteiden kehittäminen ja hallinta ovat nykyisin keskeisiä menestystekijöitä organisaation strategisessa johtamisessa. (Kamensky, 2016, 26–28.)

2.1.1 Strategiakäsitteistö julkishallinnossa

Uudenlaista julkisen sektorin johtamisen oppia (New Public Management, NPM) ryhdyttiin toteuttamaan Isossa-Britanniassa ja Yhdysvalloissa 1970–1980 lukujen vaihteessa, kun valtiot pyrkivät selviytymään voimakkaasta talouden taantumasta ottamalla käyttöön yksityisen sektorin johtamistapoja (Gruening, 2001, 2–3). NPM-ideologian myötä tehokkuuden käsite nousi merkittävään asemaan julkisella sektorilla ja toimintoja ryhdyttiin arvioimaan laajasti taloudellisesta näkökulmasta (Speckle & Verbeeten, 2014, 131).

Kansainvälisesti strateginen suunnittelu julkisen sektorin puolella otettiin aktiiviseen käyttöön 1980-luvulta lähtien Yhdysvalloissa. Vielä 2000-luvulle tultaessa termejä strateginen suunnittelu ja strateginen johtaminen käytettiin lähes toistensa synonyymeinä. (Tiili, 2008, 30–31.) Suomen valtion keskushallintoon strategiakäsitteistö rantautui 1990-luvun alussa

tulosohjausuudistukseen kanssa. Tällöin kunnallishallinnossa erotettiin toisistaan operatiivinen ja strateginen päätöksenteko, ja valtuutetut ryhtyivät edustamaan strategista poliittista johtajuutta. (Tiili, 2008, 36.)

Stenvall ja Suikkanen (2003, 103–104) esittivät Hallinnon tutkimus -lehdessä julkaistussa pääkirjoituksessa, että strategioiden laadinta on usein puhtaasti hallinnollista työtä, joka hoidetaan määräajassa virkavelvollisuutena. Strategioiden todelliset hyödyt suhteessa toimintaan ja menestymiseen jäävät todentamatta. Samoin Kamensky (2016, 66) edelleen varoittaa strategiaprosessin jähmettymisestä vuodesta toiseen samanlaisena toistuvaksi rituaaliksi. Myös Tiili (2008, 41–42) on kiinnittänyt huomiota poliitikkojen heikosti määriteltyyn, mutta kuitenkin merkittävään, rooliin strategisina johtajina. Höglundin ym. (2021, 1629) tutkimuksessa strategisesta johtamisesta Ruotsin julkishallinnossa nousee esiin toimintamalli, jossa lyhyen aikavälin tavoitteet korostuvat ja pitkän tähtäimen julkisen arvon luonti jää vähemmälle huomiolle.

Laaksosen ym. (2009, 27) mukaan julkiset päätökset palveluiden tuottamisesta ovat luonteeltaan poliittisia kompromisseja, niiden pitkäjännitteisyys on vaihtelevaa ja poliittisten olosuhteiden on muututtava ennen kuin uusi suunta voidaan ottaa. Joustavuuden puuttuminen lisää haastetta strategisen johtamisen käytäntöjen soveltamisessa julkishallintoon. Strategiset mallit rakentuvat matriisi- ja verkostomuotoisiin organisaatioihin, joissa strategisten ratkaisujen tekemistä delegoidaan operatiiviselle tasolle Julkishallinnon hierarkkista vastuurakennetta ja verkostopohjaista päätöksentekomallia on monimutkaista yhdistää. (Laaksonen ym., 2009, 26–28.)

Markkinoiden sijaan julkishallinto toimii poliittisessa kontekstissa, jossa valta-asetelmat ovat säännöllisesti muuttuvia. Julkisen palvelutuotannon kokemaa painetta kuvaa velvollisuus täyttää kansalaisten tarpeet, yksityisellä puolella painetta aiheuttaa kilpailijoiden luoma uhka. Yksityisellä sektorilla strategia ohjaa yritystä kilpailun keskellä, julkishallinnossa strategialla haetaan apua poliitikoilta ja veronmaksajilta tulevan paineen hallitsemiseen. (Laaksonen ym., 2009, 26–28.)

Julkinen sektori käyttää yksityisten organisaatioiden kanssa samoja strategiakäsitteitä. Huomattavin ero kohdistuu julkisen puolen kilpailustrategian puuttumiseen. Julkinen sektori pyrkii liiketoimintastrategiassaan rakentamaan toimivaa yhteyttä sidosryhmien välille. (Juuti & Luoma, 2022, 21.)

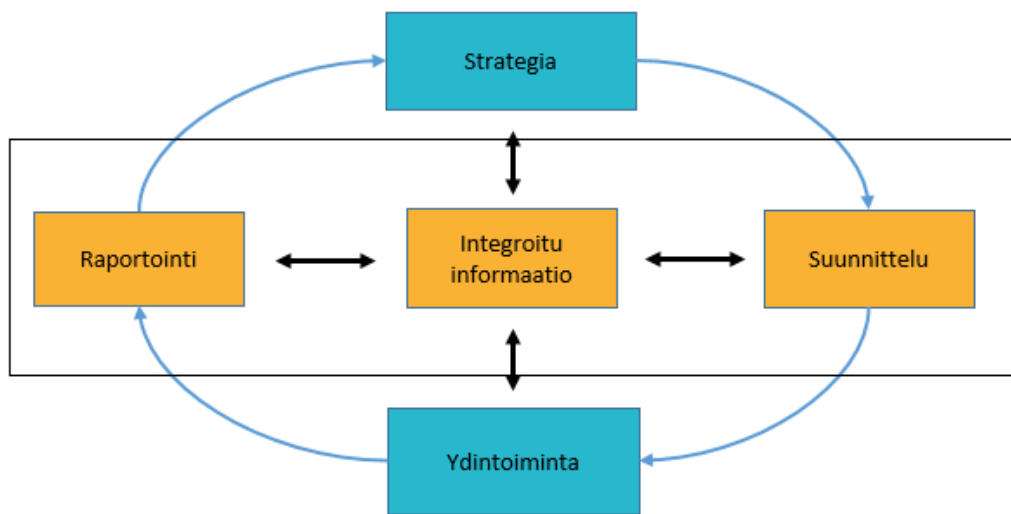
Valtioneuvoston tuoreessa Julkisen hallinnon systeeminen ohjaus – tutkimushankkeessa verrattiin Suomen julkisen hallinnon strategiaan ja kahdeksan muun maan strategioita. Tutkimuksen tuloksena todettiin, että hallinnon kehittämisen edelläkävijämaissa kokonaisvaltaiset hallinnon tavoitteita ja merkitystä kehystävät strategiat nähdään tarpeellisena yhteiskunnan kehityksen ja vakauden näkökulmasta. Esimerkiksi Iso-Britanniassa ja Singaporessa strategisiin tavoitteisiin on kytketty yksityiskohtainen toimeenpano-ohjelma, kun taas Suomessa julkisen hallinnon strategian osalta toimeenpanosuunnitelma ja -ohjelma puuttuvat. (Uusikylä ym., 2024, 74–80.)

Julkisen hallinnon tutkimuksen perusteella kansanväliset käytännöt osoittavat, että päivitettävän julkisen hallinnon strategian ja siihen liittyvän toimenpideohjelman tulee fokusoitua erityisesti julkisiin palveluihin ja julkisten palvelujen johtamiseen, jotta strategian ohjaavaa merkitys korostuu. Ohjauskeinojen terävöittäminen on valtioneuvoston kannalta ajankohtainen, erityisesti hyvinvointialueiden toiminnan käynnistymisen ja kuntatalouden haasteiden kannalta. Palveluihin fokusoiva koko julkista hallintoa koskeva strategia yksityiskohtaisella toimeenpano-ohjelmalla voisi tarjota uuden mahdollisuuden perinteisten politiikkainstrumenttien rinnalla. (Uusikylä ym., 2024, 88–89.)

2.2 Ohjausjärjestelmä strategian toteutumisen tukena

Ohjausjärjestelmä kytkee strategian ja operatiivisen toiminnan toisiinsa, ja samalla sen toimii sekä johdon että henkilöstön yhteisenä ajattelutapana. Niemelä ym. (2008,43) piirtää ohjausjärjestelmän viitekehyyksen malliksi, jossa sisemmät mustat nuolet kuvaavat tiedon liikkumista ja ulommat siniset nuolet viestinnän kulkua (kuva 2). Ohjausprosessit rakennetaan organisaation vision,

mission ja strategian päälle. Strategisen suunnittelun prosessissa kartoitetaan arvoa tuottavia tekijöitä ja laaditaan tapoja strategian toteuttamiselle. Oleellisia tehtäviä ovat strategian purkaminen tavoitteiksi ja kriittisiksi menestystekijöiksi sekä selkeä viestintä. Kriittisten menestystekijöiden toteutumista seurataan tunnuslukujen ja mittariarvojen kautta. (Malmi ym., 2006, 53; Niemelä ym., 2008, 40–43.) Johto pystyy mittaamisen kautta kirkastamaan organisaation strategista kuvaa sekä kohdentaa johtamistoimenpiteitä paremmin (Ylisirniö, 2011, 91).



Kuva 2. Ohjausjärjestelmän viitekehys (Niemelä ym., 2008, 43).

Toimiva ohjausjärjestelmä on tehokas strategian viestinnän ja toteutuksen seurannan tuki organisaation kaikilla tasoilla. Tehokkaan ohjausjärjestelmän avulla ylimmällä johdolla on kokonaisvaltainen näkemys strategian toteuttamisesta ja operatiivisella johdolla riittävästi tietoa päätöksenteon tueksi. Ohjausprosesseja rakennettaessa tulee varmistua siitä, että operatiiviset tavoitteet tukevat ylitason tavoitteita ja että tavoitteet saadaan viedyksi mitattaviksi tehtäviksi. (Niemelä ym., 2008, 39–41.)

Raportoinnin tavoitteena on tuottaa tietoa organisaation tilasta sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien käyttöön. Ulkoisen raportoinnin keskeisiä osia ovat

tilinpäätös ja toimintakertomus. Sisäisen raportoinnin tavoitteena on tuottaa johdolle tietoa strategian toteutumisesta päätöksenteon tueksi. Seurannassa olevat mittarit tulisi laatia siten, että oikeat asiat pystytään raportoimaan operatiivisesta näkökulmasta oikeilla tasoilla. (Niemelä ym., 2008, 45.)

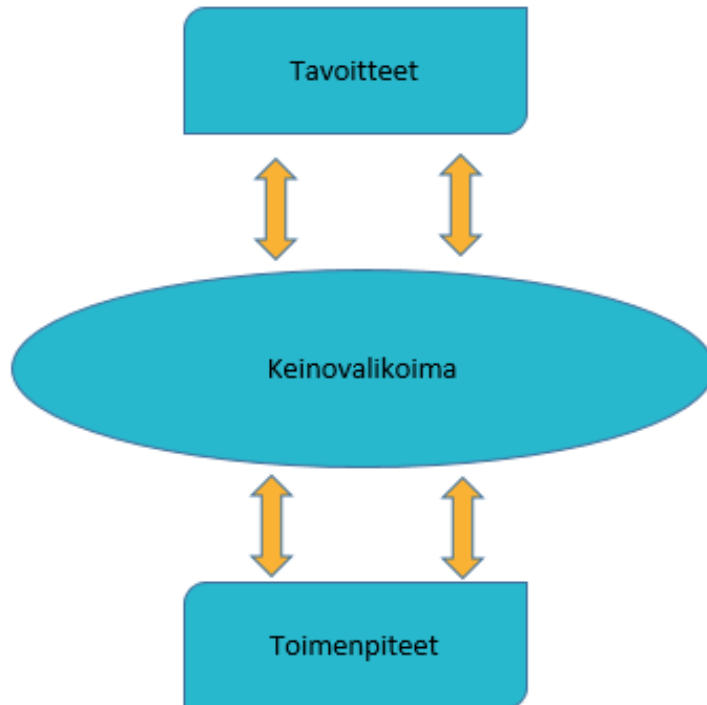
2.2.1 Suorituskyvyn mittaaminen

Neely ym. (1995) määrittelevät suorituskyvyn mittaamisen tuloksellisuuden mittaamisen prosessiksi, jossa toiminnan tehokkuus ja vaikuttavuus kvantifioidaan. Suorituskyvyn mittaaminen on prosessi, jossa arvioidaan organisaation, projektin tai yksilön saavutuksia suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Mittausprosessi on tärkeä johtamisen ja päätöksenteon kannalta, koska se tarjoaa objektiivista tietoa toiminnan tehokkuudesta ja tuloksellisuudesta. Suorituskyvyn mittaaminen auttaa organisaatioita tunnistamaan vahvuudet, heikkoudet ja mahdollisuudet parantaa toimintaansa. (Järvenpää ym., 2013, 330–331; Lönnqvist & Mettänen, 2003, 11–12.)

Suorituskyvyn mittaaminen voidaan käsitellä tasapainotettuna mittaamisena, strategisena mittaamisena, sidosryhmämittaamisena tai kokonaisvaltaisena mittaamisena riippuen halutusta painotuksesta (Lönnqvist & Mettänen, 2003, 37; Malmi ym., 2006, 34).

Suorituskykymittareiden (KPIs, Key Performance Indicators) avulla mitataan prosessien sekä operatiivisen toiminnan tehokkuutta ja mittarit ovat usein tulosmittareita (Malmi ym., 2006, 35; Ylisirniö, 2011, 188). Suorituskyvyn mittaamisen tarkoituksena on tunnuslukuja käyttämällä selvittää liiketoiminnallisen tekijän tilaa. Mittauksella saatuja tuloksia hyödynnetään organisaation kehittämisen tukena ja toiminnan ohjauksessa. Tulee kuitenkin huomioida, että suorituskyky tarkoittaa organisaation eri tasoilla erilaisia asioita. (Lönnqvist & Mettänen, 2003, 23.) Parmenter (2019) toteaa että, suorituskyvyn mittaaminen epäonnistuu, jos toimenpiteiden yhteyttä kriittisiin menestystekijöihin ei kyetä osoittamaan. Ylisirniö (2011, 69) suosittelee laatimaan tavoitteille runsaasti erilaisia keinoja ja toimintatapoja, jotta yhteys

tavoitteiden ja toimenpiteiden välillä olisi kattava ja riittävän monipuolinen (kuva 3).



Kuva 3. Tavoitteiden ja toimenpiteiden keinovalikoima (Ylisirniö, 2011, 69).

Organisaation suorituskykyä määritettäessä tulee huomioida eri sidosryhmien tarpeet ja tarkastella asiaa monien näkökulmien kautta (Lönqvist & Mettänen, 2003, 21). Smith ym. (2021, 714) mukaan julkisen hallinnon on tärkeä toimia lupautensa mukaisesti täyttääkseen demokraattiset velvollisuutensa sekä tarjotakseen tarvittavat palvelu kansalaisille.

Kaplan ja Norton (2001) ovat lähestyneet suorituskyvyn tarkastelua Balanced Scorecard (BSC) -mallissa neljän näkökulman kautta. Mallin alkuperäisenä ideana oli luoda mittauskäytäntö, jossa talouden tunnuslukujen ohella voidaan arvioida myös asiakas- ja henkilöstönäkökulmaa sekä sisäisten prosessien tehokkuutta. BSC-ajattelussa korostuu strategian viestiminen organisaatiolle. (Malmi ym., 2006, 20, 32.) Parmenter (2019, 299) on lisännyt malliin

tyytyväisyys- ja yhteisö/ympäristönäkökulmat, jotta kaikki sidosryhmät tulisivat entistä paremmin huomioituksi.

Suomalaisissa yrityksissä Balanced Scorecard -mallin käyttöönoton avulla on saavutettu useita hyötyjä. Ohjausjärjestelmiin on saatu mukaan myös ei-taloudellisia mittareita, keskeisiä tavoitteita on siirretty syvemmälle organisaatioon ja kehittämisprosessien vuorovaikutussuhteet ovat voimistuneet. Balanced Scorecard – malli ei kuitenkaan sovellu organisaation vallitsevaksi johtamisjärjestelmäksi, koska se jättää huomioimatta osan strategisen arkkitehtuurin keskeisistä elementeistä. (Kamensky, 2016, 217.)

Adams & Neelyn vuonna 2000 esittelemä ja BSC-mallista johdettu suorituskykyprisma tarkastelee organisaation suorituskykyä kolmiulotteisesti prisman avulla. Suorituskykyprisma huomioi sidosryhmiä BSC-mallia laajemmin, mutta samalla se kyseenalaistaa strategiasta johdetut toimenpiteet. Mallin mukaan organisaation strategian ensisijaisena tarkoituksena on tuottaa arvoa sidosryhmille. (Adams ym., 2001, 6–7.)

Friedag & Schmidt (2005, 32–33) huomauttavat, että strategisten toimenpiteiden mittaaminen operatiivisilla tunnusluvuilla ei anna oikeaa kuvaa tilanteesta. Strateginen kehittäminen mahdollistaa operatiivisen hyödyn saavuttamisen vasta myöhemmin, mittareiden tuloksista johdetut toimenpiteet parantavat organisaation suoritusta (Niemelä ym., 2008, 97).

2.2.2 Mittareiden johtaminen strategiasta

Vision ja strategian pohjalta on mahdollista ryhtyä laatimaan mittareita joko syy-seurausketjuja mallintamalla tai kriittisiin menestystekijöihin paneutumalla (Malmi ym., 2006, 71). Strategian mittaamisen kohteeksi voidaan ottaa strategian sisältö, toimeenpano tai johtaminen (Ylisirniö, 2011, 54). Oikeiden mittareiden käyttäminen on strategian toteutumisen edellytys (Salminen, 2008, 71). Laaditut mittarit tulee arvioida sekä yksi että kokonaisuutena (Malmi ym.,

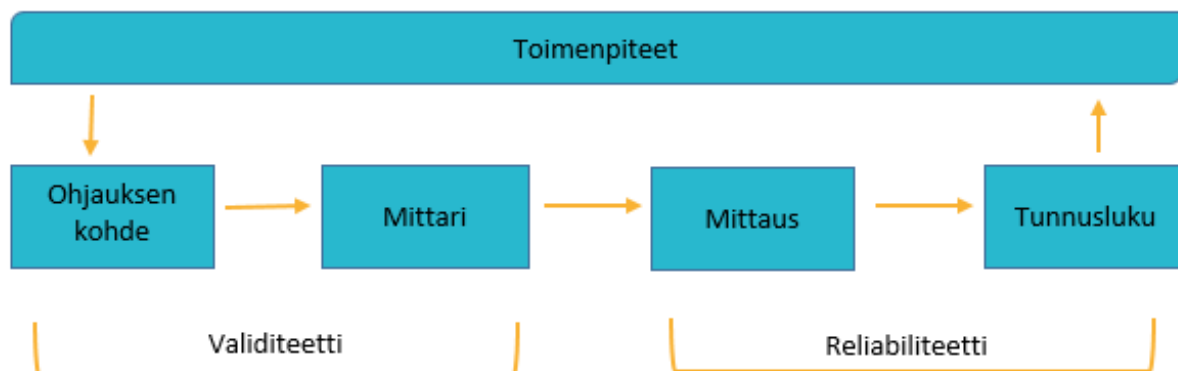
2006, 81). Hyvä mittaristo sisältää eritasoisia ja erityyppisiä mittareita sekä jo toteutuneista että ennakoitavista toimenpiteistä ja tapahtumista. Kattavan kokonaiskuvan aikaan saamiseksi tulisi mittareiden sisältää sekä lyhyen että pitkän aikavälin tarkastelua. Syy-seurausyhteys strategisten tavoitteiden ja käytössä olevien mittareiden välillä tulee olla katkeamaton. (Niemelä ym., 2008, 95–96.) Organisaation vision ja siitä johdettujen strategisten tavoitteiden tulisi ohjata myös mittaamisen tavoitteita. Saadulla tiedolla tulee olla selkeä ja systemaattinen käyttötarkoitus organisaation johtamisen tukena. (Kehusmaa, 2023, 216–217; Ylisirniö, 2011, 210.)

Mittarilla tarkoitetaan täsmällisesti määritettyä tietyn menestystekijän suorituskkyä kuvaavaa menetelmää (Lönnqvist & Mettänen 2003, 31). Saari (2006, 37) määrittelee liiketoiminnassa seurattavat tunnusluvut toiminnan analysointiin ja ohjaukseen käytetyiksi luvuiksi, joissa on käytetty liiketoiminnan oma terminologia. Vakiintuneen käytännön mukaan voidaan liiketoiminnassa tunnusluvulla tarkoittaa sekä mittaria että sen tuottamaa mittalukua (Saari 2006,38).

Mittarin validiteetti kuvaa kykyä mitata mitattavaa tekijää ja kertoo mittarin arvoon liittyvästä systemaattisesta virheestä. Reliabiliteetti puolestaan kuvaa mittarin arvon satunnaisvirhettä. Validiteetti ja reliabiliteetti liittyvät kiinteästi toisiinsa. (Lönnqvist ym. 2006, 29; 32.)

Saari (2006, 41) erottelee tunnuslukuohjauksessa käytettävän mittarin ja tunnusluvun toisistaan (kuva 4), jotta validiteetti ja reliabiliteetti ovat selkeämmin

hahmotettavissa.



Kuva 4. Tunnuslukuohjauksen periaate (Saari, 2006,41).

Strategian mittaamisessa mitta-asteikon valitsemisella on suuri merkitys ilmiöiden reliabiliteetin ja mittaamisen validiteetti määrittämisessä. Tilastolliset asteikot voidaan karkeasti jakaa neljään asteikkotasoon, jossa nominaali – ja absoluuttinen asteikko edustavat tasojen ääripäitä. Absoluuttisella asteikolla tarkoitetaan reaalikulumäärää. Ordinaaliasteikon avulla asiat voidaan laittaa järjestykseen ja intervalliasteikon avulla järjestykseen sisältyy myös etäisyys. (Ylisirniö, 2011, 99.)

Vaikuttavuuden käsitettä käytetään laajasti arvioitaessa julkisen sektorin toimenpiteitä, jolloin käsite määritellään halutun muutoksen tapahtumisena. Strategian näkökulmasta vaikuttavuus on suhteellinen käsite. Vaikuttavuuden mittaaminen on hierarkkinen prosessi, jossa eri tasot on huomioitava. (Ylisirniö, 2011, 177–178.) Sosiaali- ja terveydenhuollon vaikuttavuutta professori Malmivaara (2022, 25) määrittelee vähintään kahden verrokkiryhmän välisen hoitotuloksen erotukseksi, koska pelkkä hoitotulosten mittaaminen ennen ja jälkeen asetelmassa jättää vaikuttavuuden tuntemattomaksi.

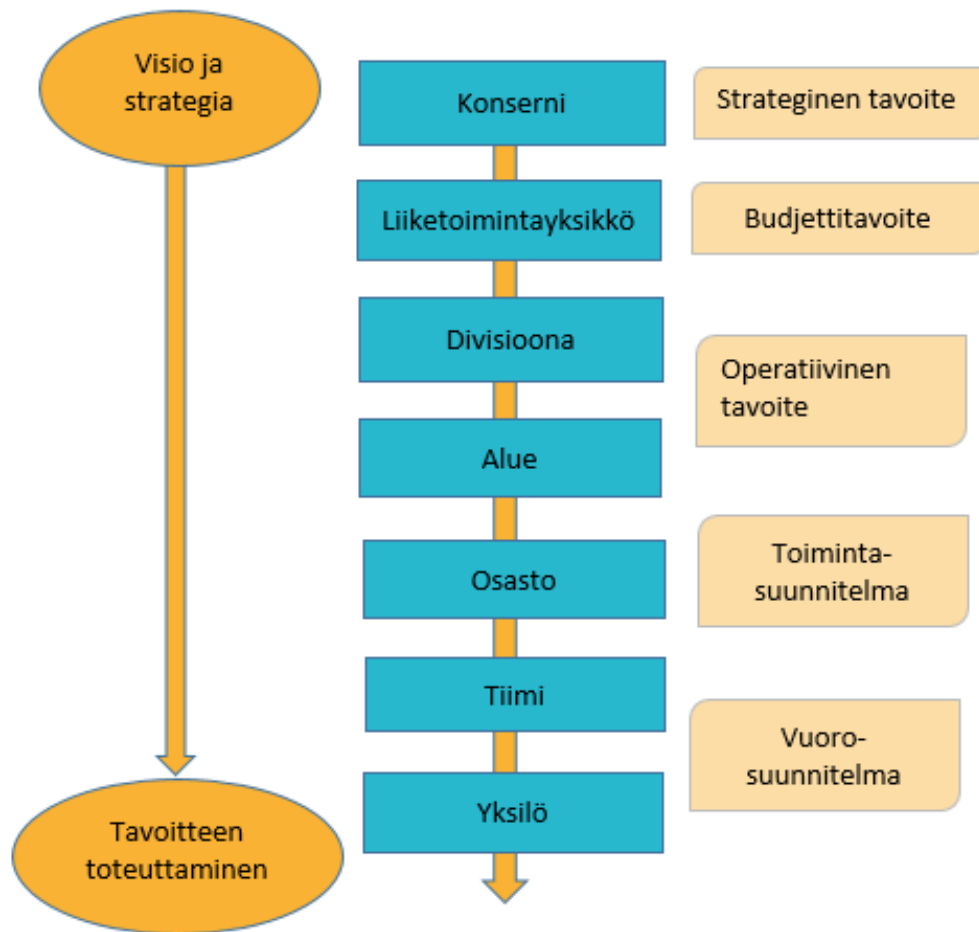
Byrne & Markham (1991, 145) painottavat mittaamiseen perustuvien johtamisen välineiden merkitystä päätöksenteon parantajina ja tuloksekkaan johtamisen edellytyksenä. Tunnuslukuohjauksessa mittauksen kohteena ovat toiminnan

menestystekijät, ja menestystekijöiden määrittäminen on organisaation suunnitteluprosessin tärkeimpiä tehtäviä. Tunnuslukujen merkitys on suurin, kun niitä käytetään vertailuun joko organisaation sisäisesti tai ulkoisesti.

Tunnuslukuohjauksessa perehdytään tunnuslukujen ajalliseen vertailuun, joka kuvaa kohteessa tapahtunutta muutosta. (Saari, 2006, 38–39.)

Toiminnan mittaaminen on keino saada tietoa ohjattavasta kohteesta. Jotta tunnuslukuohjauksella saavutetaan riittävä hyöty, tulee mittaajalla olla selkeä käsitys mittauksen tarkoituksesta ja merkityksestä. Mittarin tarkkuus eli validiteetti kuvaa sitä kuinka hyvin käytetyllä kaavamuotoilulla pystytään kuvaamaan mitattavaa ilmiötä. Mittausprosessin luotettavuus eli reliabiliteetti kuvaa puolestaan sovitun mukaista mittauksen toteutustapaa. Yleisesti mittausprosessin tulisi olla mahdollisimman yksinkertainen ja ymmärrettävä sekä mittaustuloksen mahdollisimman objektiivinen. (Saari, 2006, 41–43.)

Kelvolliset mittarit pystyvät operatiivisella tasolla yhdistämään strategian ja toiminnan. Mittareiden määrittelyn prosessi alkaa organisaation ylimmältä tasolta kuvan 5. mukaisesti. Mittaamisen kohteena tulee olla koko arvoketjun kaikilla tasoilla. Tarvittaessa jokaiselle tasolle määritetään oma mittari. Yksittäiset mittarit tulee kytkeä toisiinsa syys-seuraussuhteen kautta. Seurannassa tulee keskittyä organisaation pitkän aikavälin avainprosesseihin. Avaintoimintojen suoritus mitataan selkeästi strategisia valintoja tukevilla mittareilla. Mittareiden tulee olla helposti ymmärrettäviä ja niiden käyttö helppoa, jotta tukea päätöksentekoon on saatavilla ajantasaisesti. (Niemelä ym., 2008, 101–102, 105–106.)



Kuva 5. Organisaation eri tasojen tavoitteiden muodostumisen (Niemelä ym., 2008, 106,124).

Mittarit voivat olla luonteeltaan tulosmittareita, suoritusmittareita tai laadullisia mittareita (Salminen, 2008, 130). Jos valittuja mittareita käytetään organisaation eri yksiköiden vertailuun, on laskentasäännöt standardoitava (Puolamäki, 2007, 229). Käytettävien mittareiden lukumäärä tulee rajoittaa kohtuulliseksi. Mittareita on pystyttävä vertaamaan lähtöarvoon sekä tavoitteeseen ja niitä tulee käyttää suorituksen parantamisen työkaluina. Tavoitteiden asettaja tulee määrittää, jolloin sama taho vastaa myös toimenpiteiden läpiviennistä. Tehokkaan mittaamisen edellytyksenä on organisaation tietojärjestelmien toimivuus, tiedon oikea-aikaisuus ja luotettavuus. (Lönnqvist ym., 2006, 94–95; Niemelä ym., 2008, 102–104.)

Suorituskyvyn mittauksen tulokset tulisi esittää selkeästi, ymmärrettävästi ja mahdollisemman havainnollisesti, jotta ne tukevat päätöksentekoa ja auttavat organisaatiota arvioimaan toiminnan tehokkuutta ja edistymistä (Lönnqvist, 2003, 123). Mittaustulosten tulisi sisältää tiivis yhteenveto siitä, mitä mittarit kertovat organisaation toiminnasta, voidaan esimerkiksi esittää, miten asetettuja tavoitteita on saavutettu. Tulokset on helpointa ymmärtää visuaalisten esitysten avulla, samalla seurata kehitystä ajan myötä. Hyvin valitut kaaviot tekevät tuloksista helposti hahmotettavia ja visuaalisesti kiinnostavia. Jos mittauksia on tehty useamman jakson aikana, on hyödyllistä esittää kehityssuunta ja mahdolliset trendit. (Salminen, 2008, 128–130.)

2.3 Kehittämishankkeiden liittäminen strategiaan ja toiminnan tavoitteisiin

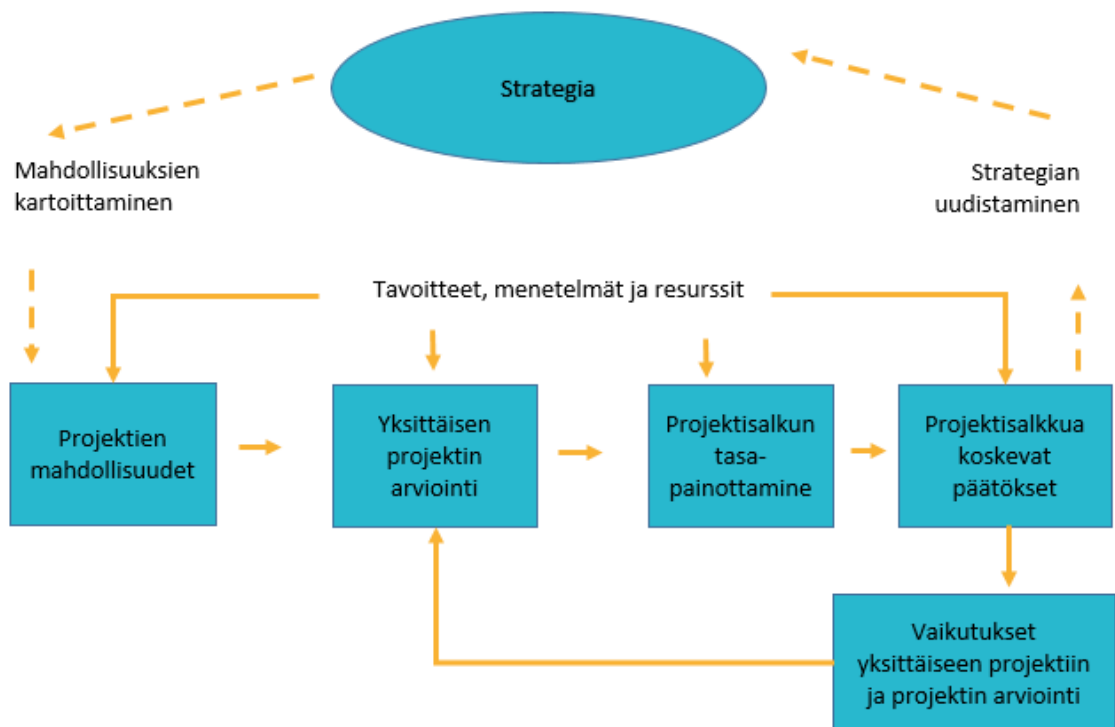
Kehittämishankkeet ja projektit ovat keskeisiä strategisten muutosten toteuttamisen välineitä ja kehittämishankkeiden johtamisen tueksi tarvitaan yhtenäisiä malleja strategian toteutumisen seurantaan. Organisaation projektitoiminnassa on olennaista, että projektien sujuvan toteuttamisen ohella kiinnitetään samalla huomioita myös projektien kytkeytyminen organisaation strategiaan. Kehitystoimintaa voidaan johtaa strategianmukaisesti projektisalkunhallinnan avulla. (Lehtonen ym., 2006, 10–11.) Kaikilla organisaation hankkeilla tulisi olla todennettavissa oleva strategiyhteys (Vuorinen & Martinsuo, 2023, 15). Projektisalkulla eli projektiportfoliolla tarkoitetaan samanaikaisten projektien kokonaisuutta, jossa strategiset päämäärät ovat yhteisiä ja projektit käyttävät keskenään samoja resursseja (Arto ym., 2006, 391)

Projekteja toteutetaan vaikuttavuuden saavuttamiseksi, vaikuttavuutta arvioitaessa tulisi hyödyntää sekä määrällisiä että laadullisia mittareita ja kiinnittää huomioita sidonnaisuuksiin muiden projektien kanssa. (Lehtonen ym., 2006, 54). Organisaation tulisi tarkastella myös kokonaisuutena ja arvioida

miten joukko yhdessä vaikuttaa strategian toteutumiseen (Lehtonen ym., 2006, 79).

Martinsuo & Anttila (2022) tutkivat suurten yritysten innovaatioprojektisalkkujen strategisia linjauksia sekä portfolioiden välistä vuorovaikutusta usean portfolion konteksteissa. Tutkimuksen mukaan yritykset organisoivat kehitystoimintansa hankeportfolioiksi varmistaakseen, että hankkeet täyttävät yrityksen strategiset tavoitteet. Strategista suuntaamista tai strategian toteuttamista pidetään yhtenä salkunhoidon keskeisistä tavoitteista. (Martinsuo & Anttila, 2022, 3.)

Salkunhoito on osa organisaation jatkuvaa johtamisprosessia (Artto ym., 2001, 27). Projektisalkun hallinnassa tulisi korostua strateginen päätöksenteko. Kuva 6. havainnollistaa projektisalkkujohtamisen päävaiheiden ja strategian välistä yhteyttä. Organisaation johdolle voidaan esitellä projektisalkun strategianmukaisuus sekä arvo- ja tasapainotavoitteiden toteutuminen määriteltyjen arviointikriteerien mukaan. Projektista raportoidaan samojen kriteerien mukaisia tietoja ylöspäin projektisalkun päätöksiä tekevien päätöksentekuelimen kokouksiin. Projektisalkun kannalta keskeisimmät yksittäistä projektia koskevista arvioista ja valinnoista tehdään projektin alku- ja loppuvaiheessa. (Artto ym., 2006, 391–393.)



Kuva 6. Projektisalkun linkki strategiaan ja projekteihin (Arto ym., 2006, 393).

Strategian ja projektien välistä yhteyttä voidaan yksinkertaisesti kuvata tavoite-projekti (*strategy cross-check*) -matriisin avulla. Matriisissa organisaation strategiset painopistealueet tai tavoitteet esitetään omissa saarekkeissaan ja projektit listataan rivitietoina, näin pystytään osoittamaan mihin strategiseen tavoitteeseen projekti kohdistuu. Matriisin avulla on helposti huomattavissa, jos projekti ei liity mihinkään strategiseen tavoitteeseen tai määrättyä strategista tavoitetta ei toteuteta yhdessäkään projektissa (kuva 7). Matriisin kautta pystytään selkeästi myös tarkistamaan projektisalkun tasapaino. (Lehtonen ym., 2006, 85–86.)

Projektin nimi	Strateginen tavoite				
	A	B	C	D	E
Projekti 1	x			x	
Projekti 2		x			
Projekti 3	x			x	
Projekti 4		x	x	x	
Projekti 5			x		
Projekti 6					
Projekti 7				x	

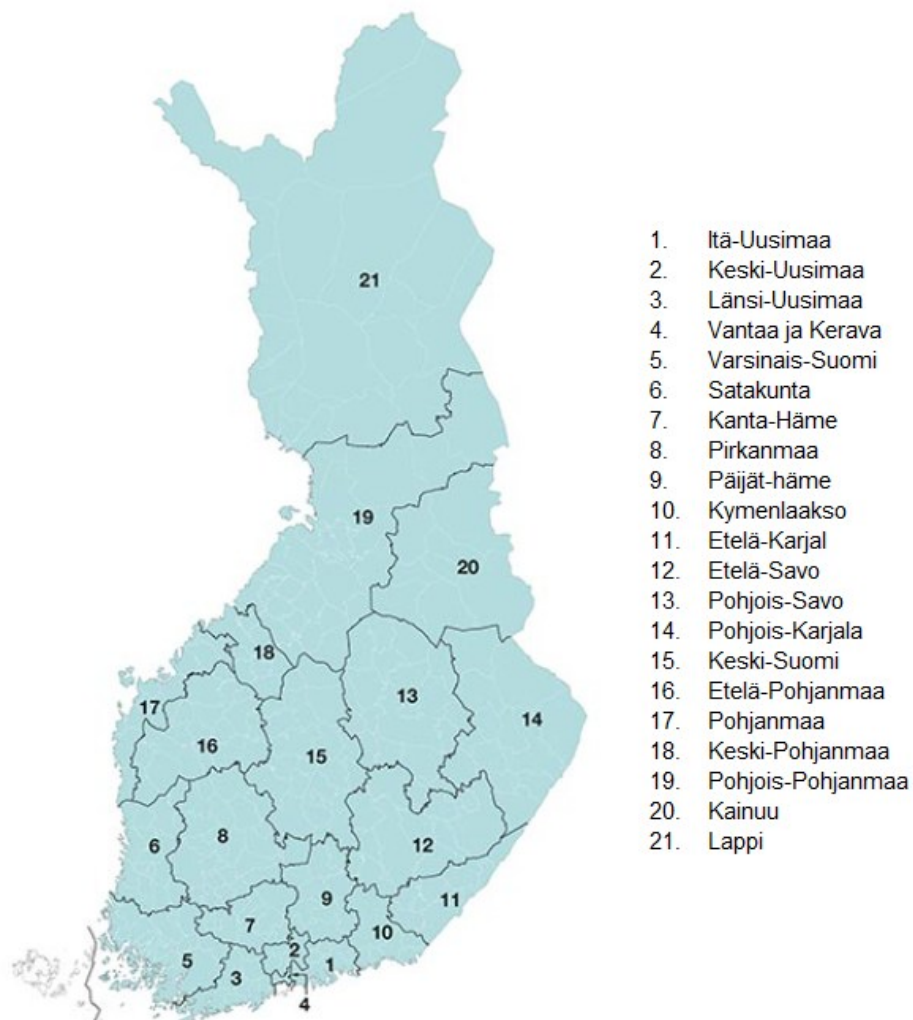
Kuva 7. Esimerkki tavoite - projekti -matriisista (Lehtonen ym., 2006, 85).

Artton ym. (2001, 29) mukaan on suositeltavaa karsia projektisalkusta ja toteutuksesta pois sellaiset projektit, jotka eivät tue organisaation strategiaa. Tarkempaa kannattavuusanalyysiä toteuttavista projekteista voidaan tehdä, kun niille lasketaan takaisinmaksuaika (ROI) ja nettonykyarvo (NPV) sekä tehdään riskianalyysi (Artto ym., 2001, 30.)

Viestinnällä on keskeinen rooli myös projektitoiminnassa. Huolellisesti laadittu ja toteutettu viestintäsuunnitelma on tärkeä osa onnistunutta hankehallintoa. Viestintäkanavat ja viestinnän sisältö tulee mukauttaa kohderyhmän tarpeisiin. Vaikka strategian toteutumisen seuranta toteutetaan erityisesti johdon päätöksenteon tueksi, tulee toteutumisesta viestiä avoimesti ja säännöllisesti myös muulle organisaation henkilöstölle. (Lehtonen ym., 2006, 176.) Ukko (2009, 25) viittaa väitöskirjassaan muun muassa Millerin ja Mongen (1986) tutkimukseen, jossa todetaan, että jos työntekijöillä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, on sillä positiivinen vaikutus esimerkiksi työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen.

3 Hyvinvointialueet

Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuu siirtyi vuoden 2023 alussa 21 hyvinvointialueelle (kuva 8), jotka muodostuivat pääosin maakuntajaon pohjalta. Uudenmaan maakunta on jaettu neljään hyvinvointialueeseen. Helsingin kaupunki ja Ahvenanmaa eivät muodosta erillisiä hyvinvointialueita, vaan ne huolehtivat itse alueellaan sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä. (Sosiaali- ja terveysministeriö [STM], 2024a.)



Kuva 8. Suomen hyvinvointialueet (STM, 2024a).

Hyvinvointialuejärjestelmä on yksi Suomen historian merkittävimmistä hallinnollisista uudistuksista. Sen tavoitteena on varmistaa kansalaisille yhdenvertaiset palvelut, kaventaa alueiden välisiä hyvinvointi- ja terveyseroja sekä hillitä kustannusten kasvua. Hyvinvointialueet ovat itsehallinnollisia alueita ja niiden rahoitus perustuu suurilta osin valtion rahoitukseen. Rahoituksessa huomioidaan alueiden erot palvelutarpeissa. (Valtioneuvosto [VN], 2021, 4.)

Hyvinvointialue vastaa sille lailla säädettyjen tehtävien hoitamisesta, hyvinvointialueen asukkaan laissa säädettyjen oikeuksien toteutumisesta ja palvelukokonaisuuksien yhteensovittamisesta. Vaikka hyvinvointialue hankkisi palveluja toiselta palvelujen tuottajalta, säilyy sillä kuitenkin järjestämisvastuu. (Laki hyvinvointialueesta 3:7 §.)

Hyvinvointialuelain 7:41 § mukaan alueella tulee olla strategia, jossa aluevaltuusto päättää hyvinvointialueen toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Hyvinvointialueen strategian tulee perustua arvioon hyvinvointialueen tilanteesta strategian laatimishetkellä sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista hyvinvointialueen tehtävien toteuttamiseen. Strategiassa tulee määritellä myös toteutumisen arviointi ja seuranta. (Laki hyvinvointialueesta 7:41 §.)

3.1 Hyvinvointialueen organisaatio

Hyvinvointialueella ylintä päätösvaltaa käyttää vaaleilla valittu aluevaltuusto. Aluevaltuusto ja aluehallitus yhdessä määrittävät toiminnan strategiset suuntaviivat hyvinvointialuestrategiassa, palvelustrategiassa, palvelutasopäätöksessä sekä talousarviossa ja -suunnitelmassa. Hyvinvointialueen toimintaa johdetaan aluevaltuuston hyväksymän hyvinvointialuestrategian mukaisesti. Aluehallitus johtaa hyvinvointialueen toimintaa, hallintoa ja taloutta. (Laki hyvinvointialueesta 7:42–43 §.)

Ranniston (2005, 21) väitöksen mukaan Mintzberg (1979) erottelee organisaation muodostumaan viidestä toiminnallisesta osasta. Nämä osat ovat toiminnan ydin, strateginen huippu, keskijohto, teknostrukturi ja tukihenkilöstö. Mäki-Lohiluoma & Hartikainen (1993, 15) ovat tutkimuksessaan jakaneet organisaation vain kolmeen osaa, jotka ovat strateginen huippu, keskijohto ja operationaalinen taso. Strateginen huippu on organisaation johto, joka asettaa tavoitteita ja samalla vastaa omistajille organisaation toimisesta tavoitteiden suuntaisesti (Mäki-Lohiluoma & Hartikainen, 1993, 15).

Rannisto (2005, 22) on väitöskirjassaan kuvannut julkisen organisaation tiimalasiksi (kuva 9) Mäki-Lohiluoma & Hartikaisen jaottelun mukaisesti, jolloin johtamisen ja toiminnan luonteet tulevat selkeämmin esille.

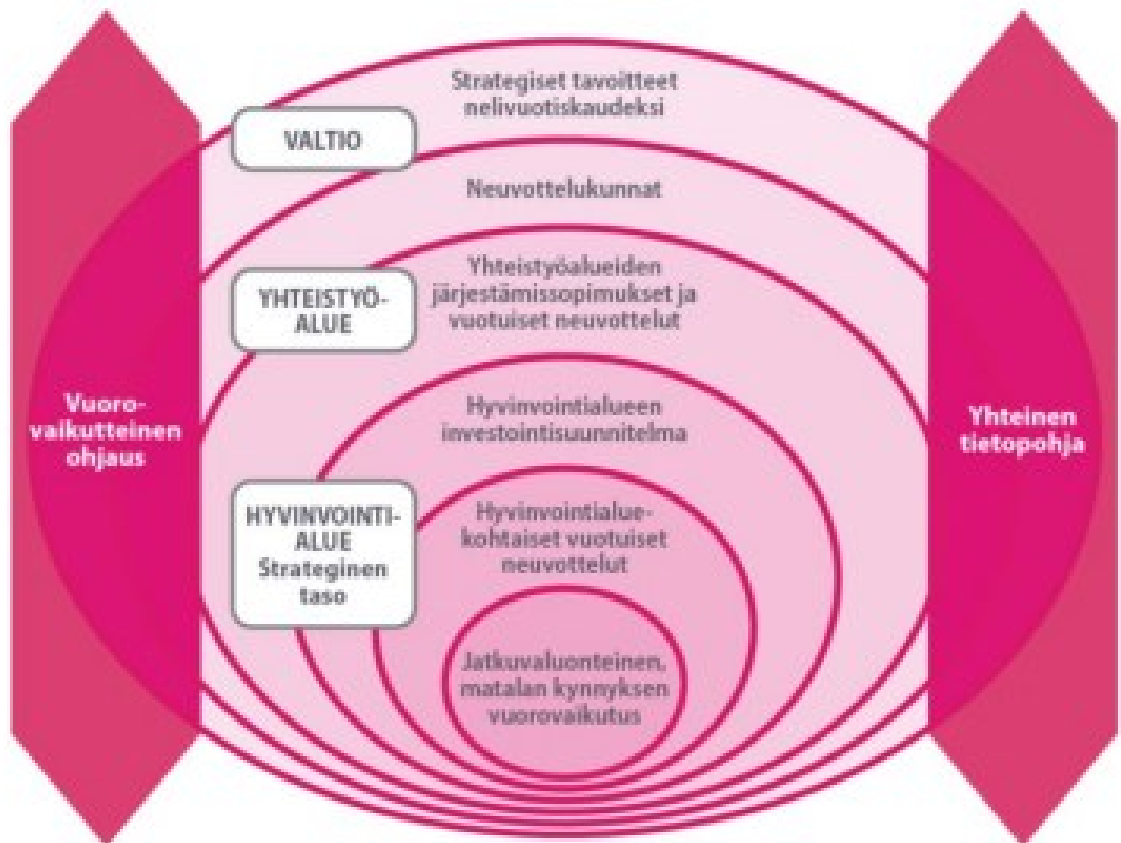


Kuva 9. Hyvinvointialueen organisaatio johtamisen näkökulmasta (mukaillen Rannisto, 2005, 22).

3.2 Valtakunnalliset tavoitteet sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle

Hyvinvointialueiden ja sosiaali- ja terveystieteiden välillä käydään vuosittain sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä koskevat ohjausneuvottelut.

Ministeriö vastaa valtakunnallisesta sosiaali- ja terveystieteiden politiikasta, sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisten tavoitteiden valmistelusta ja niiden huomioon ottamisesta hyvinvointialueiden toiminnan ohjauksessa. Valtioneuvosto vahvistaa joka neljäs vuosi lainsäädäntöä täydentävät sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset strategiset tavoitteet. Hyvinvointialueiden strategisen ohjauksen periaatetta on selvennetty kuvassa 10. (VN, 2021, 13.)



Kuva 10. Hyvinvointialueen strategisen ohjauksen tasot (VN, 2021, 15).

Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisten tavoitteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan vuosittain. Jokaiselle tavoitteelle on määritelty mittarit,

joiden avulla tavoitteen etenemistä voidaan seurata. Hyvinvointialueiden on huomioitava sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet esimerkiksi palvelustrategiassaan sekä toiminnan ja talouden muutosohjelmissaan. (STM, 2024 c, 11.)

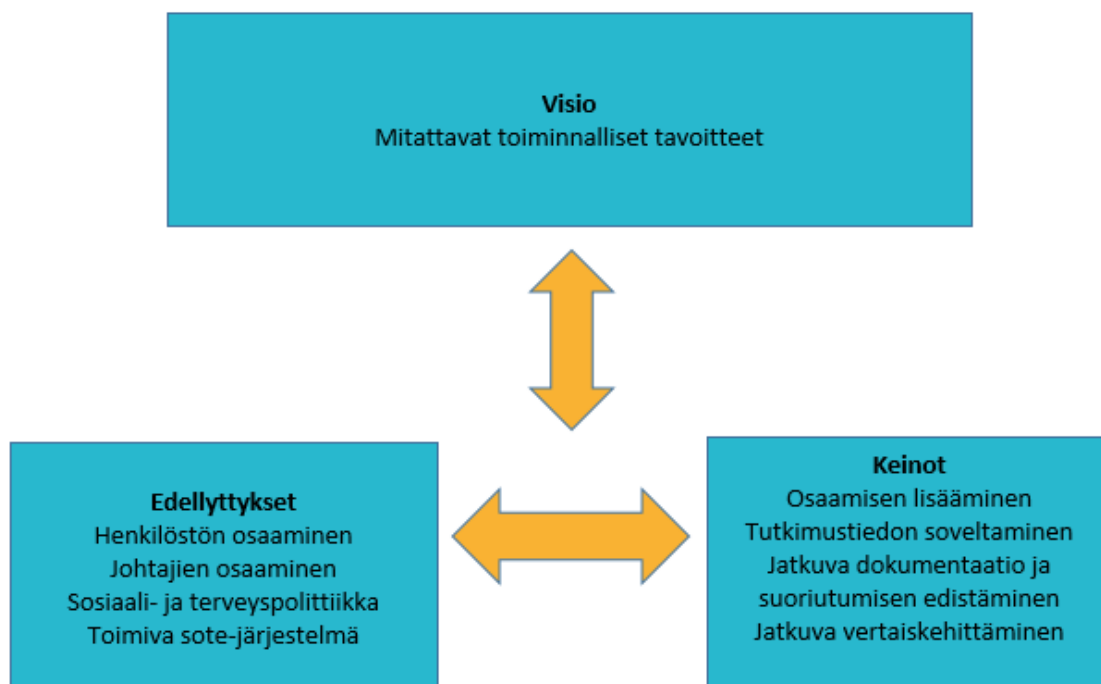
Ensimmäiset sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet julkaistiin joulukuussa 2022. Nämä tavoitteet on päivitetty pääministeri Orpon hallitusohjelman ja kansallisen palvelureformin pohjalta tammikuussa 2024. Nykyisiä sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisia tavoitteita on yhteensä kahdeksan. Tavoitteiden keskeisiä ja yhdistäviä termejä ovat yhdenvertaisuus, kustannusvaikuttavuus, yhteistyö sekä tieto (kuva 11). Julkaisussa jokaista tavoitteen sisältöä on taustoitettu ja tarkennettu. Valtakunnallisissa tavoitteissa esitetään myös toimenpide-ehdotuksia, jotka mahdollistavat tavoitteen saavuttamisen. Tavoitteille on määritelty lisäksi mittarit, joista osa on saatavilla tilasto- ja indikaattoripankki Sotkanetistä. (STM, 2024c.)



Kuva 11. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisen valtakunnalliset tavoitteet (STM, 2024c, 10).

Malmivaaran (2022, 237) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon strategian onnistumisen edellytykset painottuvat etulinjan työntekijöiden, organisaation

johdon ja valtakunnallisille ohjauksen tasoille. Valtakunnallisesti sosiaali- ja terveydenhuollon visioina on tuottaa hyötyä asukkaille ja yhteiskunnalle. Hyöty mitataan toiminnallisilla tavoitteilla, joita ovat saavutettavuus ja saatavuus, laatu, yhdenvertaisuus, vaikuttavuus, turvallisuus ja kustannusvaikuttavuus. Kuvassa 12. hahmotetaan vision, edellytysten ja keinojen välistä keskinäistä yhteyttä. (Malmivaara, 2022, 235–236.)

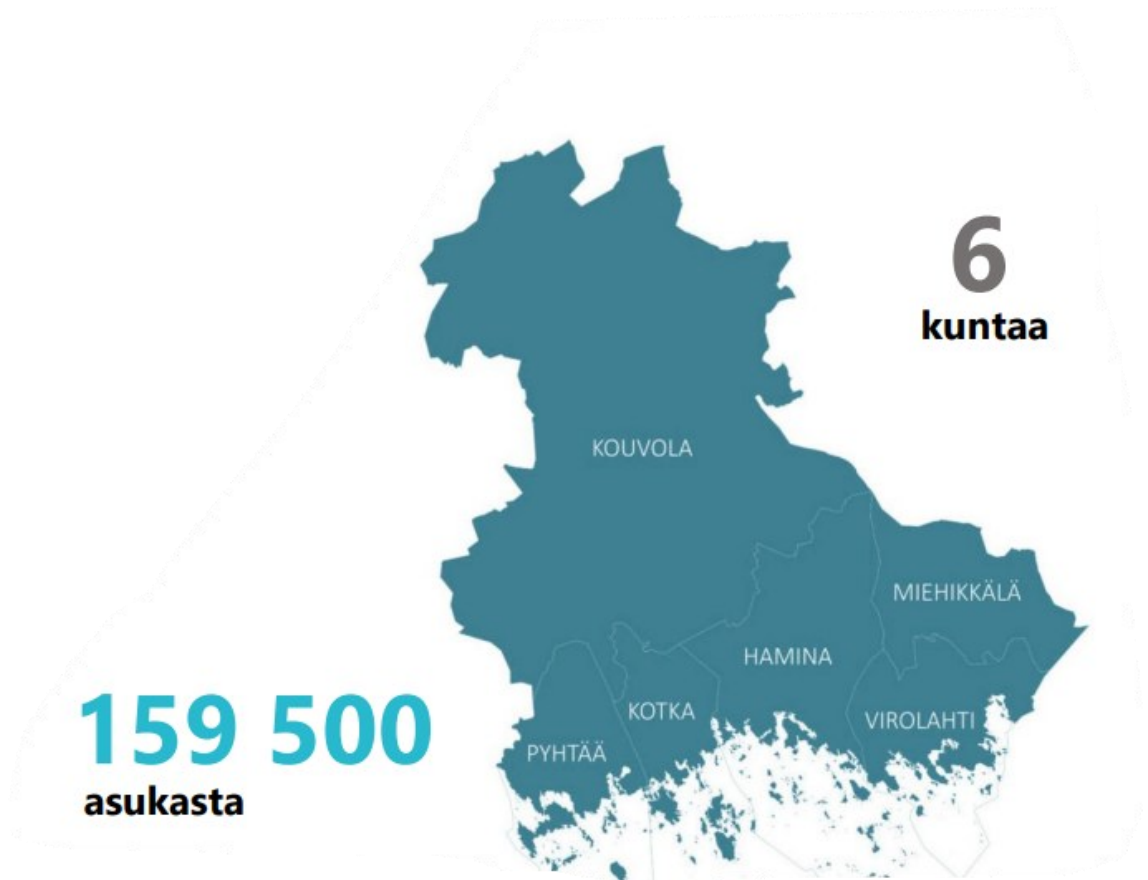


Kuva 12. Strategian keinot, edellytykset ja visio (mukaillen Malmivaara, 2022, 236).

3.3 Kymenlaakson hyvinvointialue

Kymenlaakson hyvinvointialue sijaitsee maamme kaakkoiskulmassa. Alueen järjestämisvastuun piiriin kuuluvat Hamina, Kotka, Kouvola, Miehikkälä, Pyhtää ja Virolahti (kuva 13). Tällä hetkellä Kymenlaakson väkimäärä on hieman alle 160 000 asukasta. Ennusteen mukaan alueen väestömäärä pienenee 15 prosenttia vuoteen 2040 mennessä. Vuoden 2023 alussa Kymenlaakson hyvinvointialueella työskenteli noin 8 000 henkilöä. (Kymenlaakson

hyvinvointialue [Kymenhva], 2023b, 2; Kymenlaakson hyvinvointialue [Kymenhva], 2024a, 3.)



Kuva 13. Kymenlaakson hyvinvointialueen kunnat (Kymenhva, 2023b, 12).

Kymenlaakson hyvinvointialueen organisaatio koostuu luottamushenkilöorganisaatiosta ja viranhaltijaorganisaatiosta (kuva 14). Ylimpänä viranhaltijana toimiva hyvinvointialuejohtaja johtaa aluehallituksen alaisena hyvinvointialueen hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa. (Kymenhva, 2023a, 7.)



Kuva 14. Kymenlaakson hyvinvointialueen organisaatio (Kymenhva, 2023a, 7).

Kymenlaakson hyvinvointialueella on viisi toimialaa: terveyden ja sairaanhoidon palvelut, sosiaalipalvelut, pelastustoimi, konsernipalvelut sekä strategia- ja integraatiopalvelut. Toimialat jakautuvat edelleen useampaan tulosalueeseen. (Kymenhva, 2023a, 7.)

Jokaisen toimialan palvelulautakunta linjaa ja kehittää omaa toimialaansa vastaten sen palvelujen tuloksellisesta järjestämisestä hyvinvointialuestrategian linjausten ja palvelutasopäätöksen mukaisesti. Lautakunta seuraa ja arvioi palvelujen vaikuttavuutta ja varaa asukkaille ja käyttäjille mahdollisuuden osallistua palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen. (Kymenhva, 2022a.)

3.3.1 Kymenlaakson hyvinvointialuestrategia 2023–2025

Hyvinvointialuestrategia määrittelee toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteet huomioiden valtakunnalliset ja laissa säädetyt tavoitteet ja linjaukset sekä alueen nykytilan ja toimintaympäristön muutokset. Kymenlaakson hyvinvointialueen aluevaltuusto on hyväksynyt alueen strategian toimivuusille 2023–2025 kokouksessaan 27.9.2022. (Kymenhva, 2022b.)

Kymenlaakson hyvinvointialueen (2022b,3) strategiset päätavoitteet vuosille 2023–2025 ovat:

- Tarpeenmukaiset ja vaikuttavat palvelut kaikille kymenlaaksolaisille
- Talouden tasapaino uudistumisen kautta
- Hyvinvoiva henkilöstö

Strategiassa määritellyt mittarit tavoitteille ovat asiakaskokemus, talouden tasapaino ja tuottavuus sekä henkilöstökokemus (Kymenhva, 2022b, 8–10).

Päätavoitteet on edelleen avattu useammaksi alatavoitteeksi taulukon 1. mukaisesti. Alatavoitteiden yksityiskohtainen sisältökuvaus on esitelty liitteessä 1. (Kymenhva, 2022b, 7–8.)

Taulukko 1. Päätavoitteille määritetyt alatavoitteet (Kymenhva, 2022b, 7).

Päätavoite	Alatavoite
Tarpeenmukaiset ja vaikuttavat palvelut kaikille kymenlaaksolaisille	Vaikuttavat palvelut
	Saavutettavat palvelut
	Sujuvat ja yhteentoimivat palvelut
	Toimiva ennaltaehkäisy
Talouden tasapaino uudistumisen kautta	Talouden ja toiminnan tasapaino
	Uudistuva ja muutoskykyinen
	Toiminnan arviointi ja kehittäminen
Hyvinvoiva henkilöstö	Motivoitunut ja osaava henkilöstö
	Osallistuva ja kehittyvä työyhteisö

Alatavoitteiden saavuttamista tarkastellaan organisaatiossa päätavoitteiden kanssa samojen mittareiden kautta. Päätavoitteille on määritelty strategisiksi mittareiksi asiakaskokemus, talousarviossa pysyminen sekä henkilöstökokemus (taulukko 2). Asiakaskokemusta seurataan NPS-mittarilla, tavoitearvo on +70. Arvo saadaan, kun palvelun suosittelijoiden osuudesta vähennetään arvostelijoiden osuus (Reichheld, 2003). Henkilöstökokemusta seurataan eNPS arvon perustella, tavoitearvo on +60. Arvo lasketaan vähentämällä suosittelijoiden prosenttiosuudesta arvostelijoiden prosenttiosuus. Mitä korkeampi lukema on, sitä useampi henkilöstöstä kertoo suosittelevansa omaa työyksikköään työpaikkana. (Kymenhva, 2022b, 7–8.)

Taulukko 2. Päätavoitteiden strategiset mittarit ja niiden tavoitearvot (Kymenhva, 2022b, 8).

Päätavoite	Strateginen mittari ja tavoitearvo
Tarpeenmukaiset ja vaikuttavat palvelut kaikille kymenlaaksolaisille	Asiakaskokemus, NPS +70
Talouden tasapaino uudistumisen kautta	Talouden tasapaino ja tuottavuus, talousarvio
Hyvinvoiva henkilöstö	Henkilöstökokemus, eNPS +60

Hyvinvointialuestrategian lisäksi alueella on laadittu sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia, joka määrittelee tarkemmat sisällölliset tavoitteet palveluiden toteuttamiselle. Palvelustrategiassa hyvinvointialue suunnittelee yksityiskohtaisemmin, miten palvelut tuotetaan ja millä tavoin ne

rahoitetaan. Hyvinvointialueen tehtävänä on seurata palveluiden toteutumista, asiakaskokemusta, toiminnan vaikuttavuutta sekä talouden riittävyyttä ja henkilöstön työhyvinvointia. (Kymenhva, 2022b, 3.)

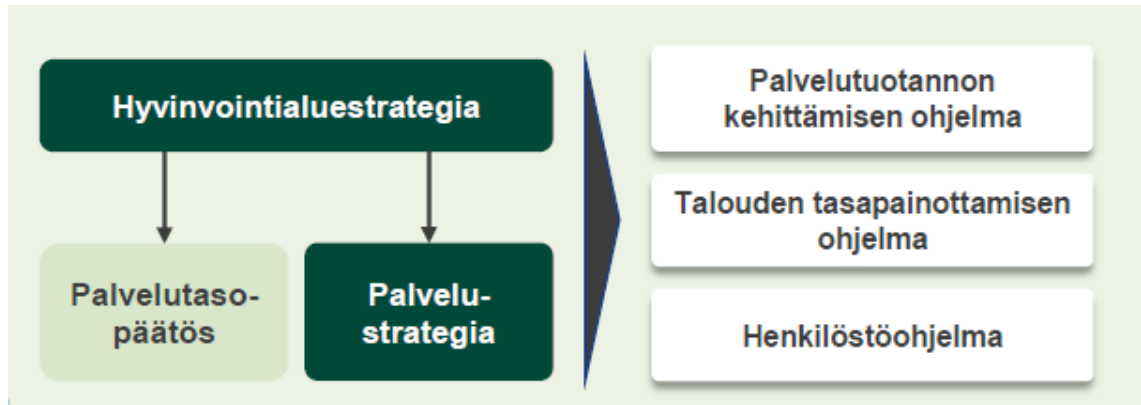
Alueen erityispiirteet ohjaavat palveluiden järjestämistä. Palvelustrategiassa (Kymenhva, 2022b, 12). on huomioitu alueen sosiaali- ja terveystalouteihin liittyvinä erityispiirteinä:

- Väestön ikääntyminen
- Sairastavuus on maan keskiarvoa suurempaa
- Raskaiden palvelujen palvelutarve on suuri
- Merkittäviä rekrytointihaasteita ja pula useista ammattiryhmistä
- Nopea eläköityminen näkyy henkilöstön saatavuudessa
- Lainsäädännölliset muutokset kasvattavat resurssipainetta
- Koronaviruspandemia on kasvattanut palveluluvelkaa

Malmivaara (2022, 244) painottaa, että sosiaali- ja terveydenhuollon strategioille on yhteistä johtamisosaamisen tärkeys sekä strategian yhdenmukaistaminen organisaation kaikilla tasoilla. Johtavassa asemassa toimivien tehtävänä on optimoida ammattilaisen mahdollisuudet tuottaa arvoa asiakkaalle ja potilaalle (Malmivaara, 2022, 235).

3.3.2 Strategian toimeenpano ja tavoitteiden toteutumisen seuranta

Hyvinvointialuestrategian ja palvelustrategian toimeenpanemiseksi laaditaan kolmelle päätavoitteelle toimenpideohjelmat (kuva 15), joissa tarkennetaan konkreettiset toimenpidetavoitteet sekä muutoksen todentamiseen käytettävät mittarit ja indikaattorit. (Kymenhva, 2022b, 15.)



Kuva 15. Pää tavoitteille laadittavat toimenpideohjelmat (Kymenhva, 2022b, 15).

Alue on sisällyttänyt talouden tasapainottamisen ohjelman vuosien 2023–2025 tuottavuusohjelmaan, ja palvelutuotannon kehittämisen ohjelman sisältöjä toteutetaan osana järjestämissuunnitelmaa. Hyvinvointialueen järjestämissuunnitelmassa kuvataan laajasti järjestämisen tahtotilaa, mutta siinä ei osoiteta, millä konkreettisilla toimenpiteillä strategiset tavoitteet saavutetaan esimerkiksi kriittisten asiakasryhmien palveluissa. (Terveystieteiden tutkimuskeskus [THL], 2023, 7.)

Tuottavuusohjelma on yksi erillinen strategian pohjalta laadittu toimenpideohjelma. Tuottavuusohjelman tavoitteena on varmistaa toiminnan jatkuvuus Kymenlaakson hyvinvointialueella ja kattaa kertynyt alijäämä noin 78 miljoonaa euroa vuosien 2023–2025 aikana (kuva 16.). Tuottavuusohjelman keskeiset toimenpiteet on koostettu työpajojen sekä viranhaltija- ja poliittisen johdon näkemysten perusteella. Tuottavuusohjelman alla on neljä teemakokonaisuutta. Teemoihin sisältyy erilaisia projekteja, joissa kehitetään ja uudistetaan toimintaa yhdessä palvelutuotannon kanssa. (Kymenhva, 2023c.)



Kuva 16. Tuottavuusohjelman tavoitteet, toteutus ja seuranta (Kymenhva, 2023c, 5).

Strategian toteutumisen seurannasta vastaavat aluevaltuusto, aluehallitus ja hyvinvointialueen johtoryhmä, mutta seuranta toteutetaan myös operatiivisella tasoilla (kuva 17). Seuranta on kytketty talousarvioon ja investointisuunnitelmaan, jotta talouden suunnittelu tukee strategisten tavoitteiden toteutumista. Toimenpideohjelman yhteydessä tavoitteiden tai toimenpiteiden seurannalle valitaan tarkemmat indikaattorit tai mittarit seurannan tueksi. (Kymenhva, 2022b, 15.)

Aluevaltuusto	<ul style="list-style-type: none"> • Seuraa ja ohjaa strategian toteutumista vuosittain tarkastuslautakunnan valvoessa kokonaisuutta
Aluehallitus	<ul style="list-style-type: none"> • Seuraa ja valvoo strategian toimeenpanoa sekä tavoitteiden toteutumista
Johtoryhmä	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvinvointialueen johto vastaa, että operatiivinen toiminta on strategian mukaista ja johtaa strategisten tavoitteiden toteutumista
Operatiivinen toiminta	<ul style="list-style-type: none"> • Strategian toteutumista seurataan valittujen mittareiden osalta mm. tulosalue- ja toimintayksikkötasolla

Kuva 17. Tavoitteiden toteutumisen seurataan organisaation eri tasoilla (Kymenhva, 2022b, 15).

3.3.3 Kehittämisen painopistealueet ja hanketoiminta

Kymenlaakson hyvinvointialueen järjestämissuunnitelmassa (Kymenhva, 2022a, 11–13) on tunnistettu seitsemän kehittämisen painopisteitä, joiden avulla haetaan toimintaan tarvittavaa muutosta. Ohjaavana periaatteena asiakaskontakteissa on pyrkiä mahdollisimman suureen vaikuttavuuteen.

- Etänä ja diginä toteutettavien palveluiden kehittäminen
- Neuvonta ja asiakasohjaus
- Hoitoon pääsyn vauhdittaminen ja hoitovelan purku
- Mielenterveyden palveluihin pääsyn sujuvoittaminen
- Ikääntyneiden turvallisuuden ja toimintakyvyn tukeminen
- Varhaisen tuen tarjoaminen lapsiperheille perhekeskuksessa
- Johtaminen

Tuottavuusohjelman lisäksi Kymenlaaksossa toteutetaan tällä hetkellä kahta muuta isoa hankekokonaisuutta. Osana Suomen kestävän kasvun ohjelmaa rakennetaan Digitaalista Sotekeskusta, jossa tavoitteena on koota yhteen

asiakkaan sähköisen asioinnin kanavat ja ammattilaisten digitaaliset työvälineet sekä vahvistaa hyvinvoinnin ja terveydenedistämisen kokonaisuutta.

Kehittämistyöllä tuetaan toimintamallien uudistamista, edistetään hoito- ja palvelutakuun toteutumista, panostetaan ongelmien nykyistä varhaisempaan tunnistamiseen ja ennaltaehkäisyyn, vahvistetaan palveluiden laatua ja kustannusvaikuttavuutta sekä lisätään uusien digitaalisten ratkaisujen käyttöönottoa. Kolmas hankekokonaisuus liittyy hyvinvointialueuudistuksen tietohallintoon ja tietojärjestelmiin tehtävien välttämättömien muutosten toteuttamiseen. Hankkeessa hallinnoidaan ja toteutetaan Kymenlaakson hyvinvointialueen ICT-valmistelu kansallisen hyvinvointialueiden viitearkkitehtuurin mukaisesti. (Kymenhva, 2024a.)

Meneillään olevissa kehittämishankkeissa työskentelee noin 80 hyvinvointialueen työntekijää. Kehittämishankkeiden rahoitus toteutuu erillisen hakumenettelyn kautta myönnettävällä ulkopuolisella rahoituksella.

Ulkopuolinen rahoitus muodostuu valtionavustuksista ja EU-rahoituksesta.

Hyvinvointialueen hankesalkun koko on noin 25 miljoonaa euroa. (Kymenhva, 2024a.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin maaliskuu –marraskuu 2024 välisenä aikana.

Kirjallisuuskatsauksessa perehdyttiin strategian peruskäsitteisiin, strategisten toimenpiteiden määrittämiseen, strategian toteutumisen seurantamalleihin sekä suorituskyvyn mittaamiseen ja sen raportointiin. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä olivat dokumenttianalyysi, teemahaastattelut, osallinen havainnointi, lomakekysely sekä sähköpostihaastattelu.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja analyysi vuorottelevat syklisesti. Tutkimuksessa voi olla useita syklejä, etukäteen ei voida arvioida tarvittavan tiedon sisältöä tai määrää. (Kananen, 2017a, 131.)

Tutkimuksen teoriaosassa perehdyttiin aihealueen keskeisimpiin käsitteisiin ja samanaikaisesti tehtiin myös dokumenttianalyysia, jotta aineen teorialähtöisyys oli mielekkäästi ymmärrettävissä.

4.1 Dokumenttianalyysi ja teemahaastattelut

Dokumenttianalyysin avulla kartoitettiin organisaation nykytilaa suunnitelmien ja ohjelmien tasolla. Tutkimuksen dokumenttiaineistoa koottiin julkisista verkkolähteistä, organisaation julkisilta verkkosivuilta sekä sisäisestä intranetistä, joista kaikista aineistoa oli helposti saatavilla. Dokumenttiaineisto koostui Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisemista valtakunnallisista tavoitteista sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle Kymenlaakson hyvinvointialue- ja palvelustrategiasta, hyvinvointialueen järjestämissuunnitelmasta, tuottavuusohjelman toimenpidesuunnitelmasta, hyvinvointialueen vuoden 2023 tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta, hyvinvointialueen talousarvioista ja toimintasuunnitelmista, talousarvion ja taloussuunnitelman laadintaohjeista sekä muista organisaation sisäisistä

ohjeista. Aineistokokonaisuuden hahmottamisen ja asioiden yhteyksien sekä rakenteiden jäsentämisen tueksi piirrettiin miellekarttaa Whitebord työkalulla.

Aineiston kerääminen aloitettiin tutustumalla organisaation strategiaan, siitä johdettuihin toimenpideohjelmiin, palvelustrategiaan, järjestämissuunnitelmaan, talousarvioihin ja taloussuunnitelmiin sekä alueen ensimmäisen toimintavuoden tilinpäätökseen. Organisaation itse tuottaman aineiston tueksi perehdyttiin lisäksi myös lainsäädäntöön sekä ohjaavien ministeriöiden ja laitosten julkaisuihin. Dokumenttianalyysin ja kirjallisuuskatsauksen pohjalta laadittiin teemahaastattelujen runko ja kysymyspohja.

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastatteluun osallistuvat henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja heillä on kokemusta asiasta. Haastatteluun valittujen nimeäminen tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 98.)

Ensin varsinaisten haastattelujen aloittamista haastattelurunkoa testattiin organisaation hankepäällikön kanssa. Testauksen tuloksena haastelujen sisältöön lisättiin tuottavuusohjelmaan kohdistuvia kysymyksiä. Haastateltaviksi valittiin organisaation kehittämistyötä tekeviä strategia- ja integraatiopalvelut - toimialan päälliköitä sekä talousosaston erityisasiantuntijoita. Haastatteluihin osallistui yhteensä yhdeksän henkilöä. Haastateltaville annettiin etukäteen tietoa tutkimuksen sisällöstä, käsiteltävistä aihealueista sekä tutkimuksen tavoitteesta. Teemahaastattelujen runko on tutkimuksen liitteenä 2.

Haastattelut toteutettiin verkossa Teams-haastatteluina, ne nauhoitettiin sekä tallennettiin automaattisesti tekstitallenteena. Haastattelujen aikana tehtiin myös muistiinpanoja. Haastatteluissa käsiteltäviä aihealueita tarkennettiin haastattelujen välillä, esiin nousseiden aihepiirien sekä haastateltavan tehtäväkentän perusteella.

4.2 Havainnointi, kyselytutkimus ja sähköpostihaastattelu

Havainnointia toteutettiin maaliskuu-lokakuu 2024 aikana viikoittain pidettävissä projektien etenemistä seuraavissa projektipäällikkökokouksissa.

Kokouksissa kerättiin muistiinpanoja päiväkirjaan. Kokoukset toteutettiin etänä, jolloin tutkimukseen liittyvien muistiinpanojen tekeminen ei häirinnyt kokouksen kulkua. Havainnoinnin tarkoituksena oli selvittää, miten projektien strategiasidonnaisuudet nousevat esiin jokapäiväisessä työssä.

Organisaatiossa toteutettiin koko henkilöstölle ja luottamustoimielinten jäsenille kohdennettu strategian arviointiin liittyvä kysely syyskuussa. Kysely toteutettiin osana organisaation normaalia toimintaa, ja sen tuloksia tarkasteltiin aluehallituksen strategiaseminaarissa 7.10.2024.

Kyselyssä esitettiin väittämiä seuraavista aihealueista:

- Onko nykyinen strategia ohjannut toimintaa?
- Ovatko strategiset tavoitteet oikeat?
- Miten ja kuinka usein tavoitteiden toteutumista tulisi seurata?
- Kuinka usein strategian sisältöä tulee tarkastella?
- Johtamisjärjestelmän toimivuus
- Henkilöstökokemus

Väittämiin vastattiin viisiportaisella asteikolla. Kyselyyn vastasi yhteensä 713 henkilöä ja koko kyselyn vastausprosentti oli 11,1 %. Aktiivisin vastaajaryhmä oli viranhaltijajohto, jonka vastausprosentti oli 83 %.

Kyselyn toteutuksesta vastannut organisaation asiakaskokemuspäällikkö koosti vastauksista yhteenvedon, joka saatiin osaksi tämän tutkimuksen aineistoa.

Kahden muun hyvinvointialueen toimintamalleja pyrittiin selvittämään sähköpostihaastattelun avulla. Haastatteluissa keskityttiin siihen, miten näissä organisaatioissa hyödynnetään Thinking Portfolio – projektisalkkua strategisten tavoitteiden toteutumisen seurannassa. Haastattelut toteutettiin tutkimuksen loppuvaiheessa, kun tutkijalle oli jo muodostanut selkä käsitys kohdeorganisaatiolle esiteltävästä toimintamallista.

4.3 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja analyysi vuorottelevat syklisesti (Kananen, 2017a, 131). Koottua aineistoa analysoidaan systemaattisesti ja objektiivisesti sisällönanalyysin menetelmällä, joka sopii hyvin myös strukturoimattoman aineiston analyysiin. Sisällönanalyysi nivoutuu tulkintaan ja perustuu päättelyyn, jossa aineistosta pyritään kohti käsitteellisempää ymmärrystä. Sisällönanalyysin avulla pyritään saamaan sanallinen kuvaus tutkitusta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (Puusa, 2020b, 148–149; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 117.)

Pienillä aineistomäärillä tutkija voi aineistoa lukemalla saada vastauksen tutkimusongelmaan, tällöin tekniset aineiston käsittelymenetelmät voidaan ohittaa (Kananen, 2017a, 133). Tähän tutkimukseen kerätty aineisto oli määrältään maltillinen, joten varsinaista aineiston koodaamista ei ollut tarpeen tehdä. Dokumenteista koottua sekä litteroitua tutkimusaineistoa pelkistettiin ja jaoteltiin haastattelurungon teemojen mukaisesti luokkiin jo haastatteluprosessin aikana. Luokittelussa ja luokkien yhdistelyssä käytettiin suodattimena tutkimukselle asetettua tutkimusongelmaa. Tutkijan oma perehtyneisyys sekä kiinnostus aihealueeseen helpotti tulkinnan ja päättelyn avulla tehtävää analyysiä. Huolellisella sisällönanalyysillä, ja perehtymisellä kerättyyn aineistoon sekä tiivistämisellä pystyttiin luomaan synteesi ja löytämään vastaus asetettuun tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin.

5 Empiiriset tulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miksi kehittämishankkeiden tulisi liittyä organisaation strategiaan ja miten kehittämishankkeissa tulisi seurata organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista.

5.1 Nykytilan kartoitus dokumenttianalyysin avulla

Ensimmäiseksi dokumenttianalyysin avulla muodostettiin käsitys Kymenlaakson hyvinvointialueen strategisista päätavoitteista, niihin kohdistuvista keskeisistä toimenpideohjelmista ja strategisista mittareista. Seuraavaksi dokumenttien analyysissä siirryttiin organisaatiotasolla alemmaksi ja selvitettiin toimi- ja tulosalueiden strategisista päätavoitteista johdettuja toimenpiteitä ja niiden seurantamittareita.

Strategiset päätavoitteet esitetään selkeästi kaikissa dokumenteissa. Päätavoitteelle on asetettu seurantamittarit, jotka teoreettisella tasolla sopivat hyvin tavoitteen toteutumisen mittaamiseen. Toimialojen toimenpiteitä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi on esitetty vuosittaisissa talousarviokirjoissa, tavoitteiden toteutumisista seurataan osavuosikatsauksissa ja tilinpäätöksissä. Toiminnallisten tavoitteiden sekä seurantamittareiden määrittämisessä ja laadinnassa on havaittavissa epätasaisuutta, joissain määrin selkeä yhteys strategiseen päätavoitteeseen katkeaa. Erityisesti vaikuttavan ja saavutettavan palvelun saavuttamiseksi esitetyt alempien tasojen seurantamittarit olivat monivivahteisia. Osittain jäi epäselväksi se, millä tavoin toimialan sisällä pystytään vaikuttamaan niihin toimenpiteisiin, joilla tavoitteen toteutumista on tarkoitus edistää ja mitata.

5.2 Haastattelujen tulokset

Haastattelujen tuloksena syntyi käsitys siitä, miten organisaation strategiaa käytännössä toteutetaan ja mitataan organisaation eri tasoilla. Haastattelujen kautta saadut tulokset erosivat joissain määrin kyselytutkimuksen tuloksista. Haastattelujen perustella organisaation strategian sisältö ei avaudu selkeänä kokonaisuutena. Kun taas kyselyyn vastanneista 77 % esitti tuntevansa organisaation strategian hyvin.

Valtakunnallisella tasolla laadittujen tavoitteiden ohjaava merkitys hyvinvointialuestrategiaan oli vähäinen. Alueen toimenpideohjelmista henkilöstöohjelma oli tunnetuin ja se miellettiin sisällöltään selkeäksi sekä johdonmukaiseksi. Talouden tasapainottamisen ohjelmaa sekä Palvelutuotannon kehittämisen ohjelmaa ei kyseisillä nimillä kyetty tarkasti yksilöimään tai osoittamaan. Tuottavuusohjelma ymmärrettiin osittain sekä talouden tasapainottamisen, että palvelutuotannon kehittämisen ohjelmiksi.

Järjestämissuunnitelmassa mainitut kehittämisen painopistealueet istuvat haastateltavien mielestä hyvin käynnissä oleviin kehittämishankkeisiin. Kärkihankkeiden osuutta talouden tasapainottamiseen ei ole konkreettisesti esitetty, vaikka tähän järjestämissuunnitelmassa selkeästi viitataan. Ohjelmista ja suunnitelmista käytettävä termistö oli osalle haastateltavista vieraita.

Toimialojen käytännöt spesifien tavoitteiden määrittämisessä ovat eritasoisia. Lisäksi on esitetty sellaisia tavoitteita, joihin kyseinen toimiala ei pysty omilla toimenpiteillään vaikuttamaan. Toimi- ja tulosalueet ovat johtaneet päätavoitteista konkreettisempia operatiivisia tavoitteita vaihtelevasti. Kaikista operatiivista tavoitteista ei ole osoitettavissa johdonmukaista yhteyttä päätavoitteisiin. Samoin osan operatiivisten tavoitteiden toteutumista seurataan mittareilla, jotka eivät linkity päätavoitteen mittariin.

Organisaation ensimmäiseksi strategiseksi päätavoitteeksi on määritelty *tarpeenmukaiset ja vaikuttavat palvelut kaikille kymenlaaksolaisille.*

Päätavoitteen tarkempi kuvaus sanoo vaikuttavan toiminnan ohjaavan

johtamista ja kehittämistä sekä auttavan tehokuuden saavuttamisessa. Haastatelluissa kysyttiin sitä, onko organisaatiossa yleistä tarkempaa määritelmää vaikuttavalle palvelulle tai toiminnalle? Samalla kysyttiin myös, miten vaikuttavuutta voitaisiin organisaatiossa mitata? Näihin kysymyksiin kukaan haastatelluista ei osannut antaa vastausta. Haastattelussa saatujen vastausten perusteella ensimmäisen päätavoitteen strategiseksi mittariksi valittu asiakaskokemus ei täysin sovellu laveasti määritellyn päätavoitteen mittariksi.

Toiselle päätavoitteelle *talouden tasapaino uudistumisen kautta* määritelty strateginen mittari tuottavuus, tarvitsee haastattelujen perusteella tuekseen tarkempaa määritelmää. Haastatelluissa tuottavuus käsitettiin joko tuotoksen ja panoksen suhteeksi tai kustannusten kasvua hillitseväksi toimenpiteeksi. Päätavoitteen toinen strateginen mittari, talousarvion toteutuminen, oli haastatelluilla hyvin tiedossa. Tosin kukaan haastatelluista ei osannut määrittää mittarin tavoitearvoa.

Strategian toteutumisen seuranta ja siitä viestiminen nähtiin toteutuvan kohtalaisesti. Tietojohtamisen työpöydän kautta tapahtuva tavoitteiden toteutumisen seurannan rinnalle toivottiin yleisesti henkilöstölle kohdennettua aktiivisempaa viestintää ja säännöllistä strukturoitua esitysmallia. Toimialojen strategisten tavoitteiden ja niiden toteutumisen esittäminen talousarviossa, osavuosikatsauksissa ja tilinpäätöksessä täyttää ennen kaikkea luottamushenkilöstön tietotarpeen.

Laadunhallintajärjestelmän osuutta organisaation strategian sisällön ja asetettujen tavoitteiden seurannassa ei täysin ymmärretä, vaikka tästä sisäisessä viestinnässä mainitaan.

Haastattelujen tuloksena syntyy vaikutelma siitä, että strategian konkreettinen toimeenpano organisaation alemmilla tasoilla, haluttujen muutoksen todentamiseen käytettävien mittareiden määrittelemine sekä tavoitteiden toteutumisen seuranta tulosalue- ja toimintayksikkötasolla ei ole toteutunut suunnitellulla laajuudella. Ohjausjärjestelmäprosessien ja niiden tuottaman

informaation tasosta johtuen johdolla on puutteelliset mahdollisuudet selvittää syitä tavoitteen ja toteuman väliselle erolle.

5.3 Kyselyn tulokset

Organisaation henkilöstölle ja luottamustoimielinten jäsenille kohdennetussa strategian arviointiin liittyvällä kyselyllä selvitettiin mielipiteitä strategian kyvykkyydestä ohjata toimintaa sekä tavoitteiden tarkoituksenmukaisuudesta. Kyselyn tavoitteena oli myös arvioida päätöksentekojärjestelmän kokonaisuuden oikeasuuntaisuutta, toimivuutta ja läpinäkyvyyttä eri henkilöryhmien näkökulmasta. Kysely toteutettiin 7.10.2024 järjestetyn aluehallituksen strategiaseminaarin aineistoksi ja kyselyn kysymykset laadittiin aluehallituksen tarpeita varten. Tähän tutkimukseen kyselystä poimittiin mukaan vain sellaiset kysymykset, jotka liittyivät tutkimuksen tavoitteisiin ja tukivat tutkimuksen toteuttamista. Tuloksien analysoinnissa huomioitiin vastausten jakautuminen vastaajaryhmien välillä ainoastaan johtamisjärjestelmän toimivuuteen liittyvien kysymysten osalta.

Kyselyyn vastasi yhteensä 713 henkilöä ja koko kyselyn vastausprosentti oli 11,1 %. Aktiivisin vastaajaryhmä oli viranhaltijajohto, jonka vastausprosentti oli 83 %. Luottamuselimiin kuuluvista henkilöistä kyselyyn vastasi 78 henkilöä. Henkilöstön vastausprosentti oli 10 % kun kyselyyn vastasi 625 henkilöstön jäsentä (taulukko 3).

Taulukko 3. Kyselyyn vastaaminen vastaajaryhmittäin.

Vastaajaryhmä	hlöä	vastaajien lkm	vastaus %
Henkilöstö	6250	625	10 %
Luottamustoimielin	177	78	44 %
Viranhaltijajohto	12	10	83 %
yhteensä	6439	713	11,1 %

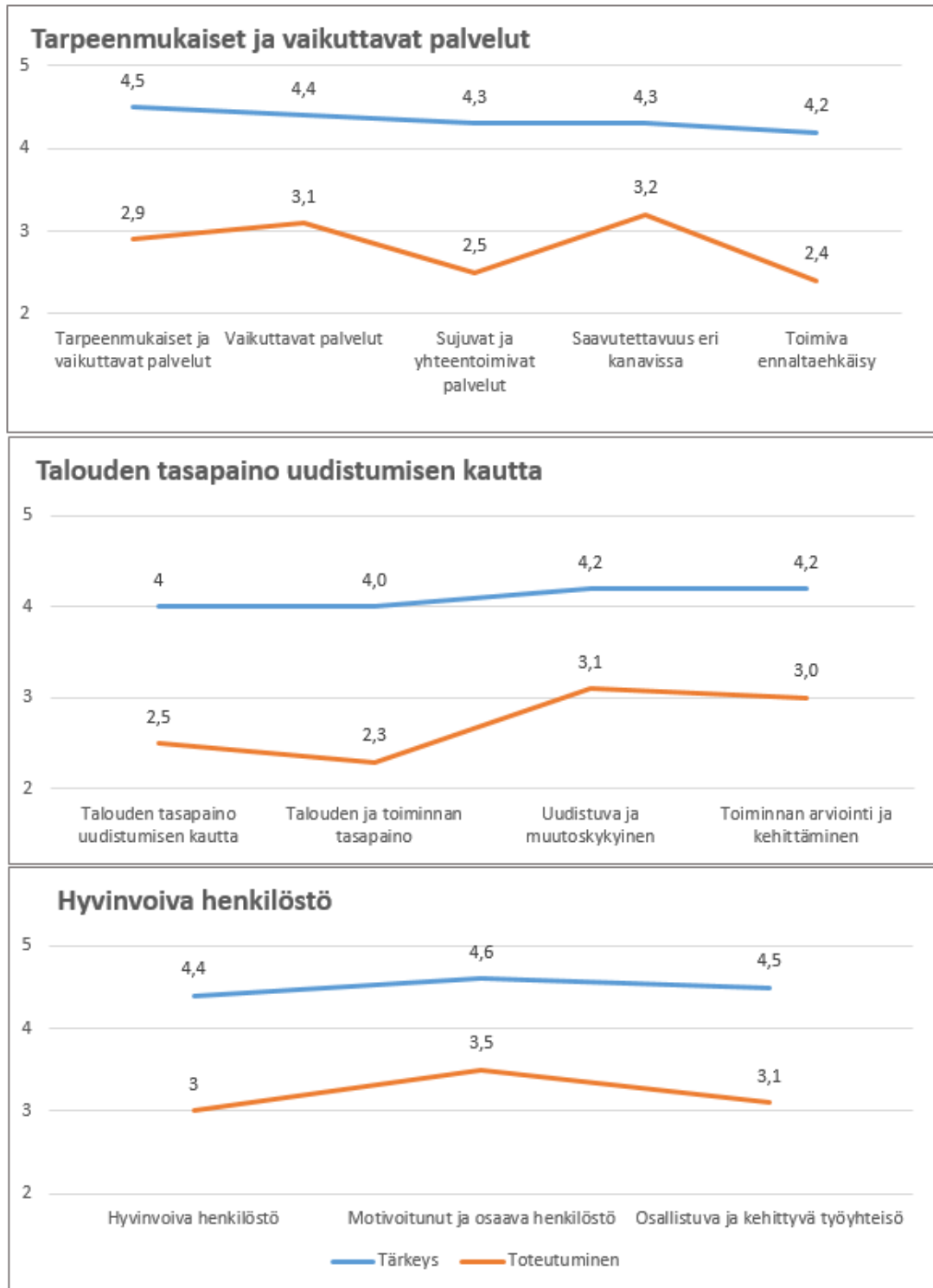
Kyselyssä esitettyihin väittämiin vastattiin viisiportaisella asteikolla, täysin tai jokseenkin eri mieltä, en osaa sanoa, jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Kyselyä analysoitaessa vastausvaihtoehdot täysin tai jokseenkin samaa tai eri mieltä niputettiin selkeyden vuoksi yhteen. Lisäksi väittämien vastuksille laskettiin keskiarvo, jossa kaikki vastausarvot huomioitiin.

Ensimmäiseksi kysyttiin, kuinka hyvin strategia tunnetaan ja miten arvot toteutuvat päivittäisessä toiminnassa. Vastausten mukaan strategia tunnetaan hyvin koko organisaatiossa, samoin strategian mukainen toiminta organisaatiossa toteutuu selkeästi. Arvojen mukainen toiminta toteutuu päivittäisessä toiminnassa strategian mukaista toimintaa heikoimmin. Lähes neljännes vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä kysytettäessä arvojen päivittäisestä toteutumisesta (taulukko 4).

Taulukko 4. Strategian ja arvojen toteutuminen.

Väittämä	Täysin tai jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	keskiarvo
Tunnen strategian hyvin	14 %	9 %	77 %	4,3
Olen toiminut strategian mukaisesti	3 %	10 %	87 %	4,7
Arvojen toteutuminen päivittäin				
<i>Ihmisläheinen</i>	22 %	5 %	73 %	4,0
<i>Uudistuva</i>	22 %	13 %	65 %	3,8
<i>Luotettava</i>	23 %	9 %	68 %	3,9
<i>Osallistava</i>	28 %	16 %	56 %	3,6

Toisena kysymyskokonaisuutena selvitettiin strategisten päätavoitteiden tarkoituksenmukaisuutta ja tärkeyttä. Vastaajan tuli arvioida sekä tavoitteen tärkeys, että toteutumisen onnistuminen. Vastaajien mielestä kaikki tavoitteet koetaan tärkeiksi, mutta tavoitteiden toteutuminen nähtiin enintään kohtalaiseksi (kuva 18). Ensimmäisen päätavoitteen alatavoitteista heikoiten arvioitiin toteutuneiksi *sujuvat ja yhteen toimivat palvelut* sekä *toimiva ennaltaehkäisy*. Samoin *talouden ja toiminnan tasapaino* arvioitiin toteutuneen heikosti. Keskimääräisesti parhaiten nähtiin toteutuneen *hyvinvoiva henkilöstö* -tavoite.



Kuva 18. Pää tavoitteiden tärkeys ja niiden toteutumisen onnistuminen.

Kyselyllä selvitettiin myös mielipiteitä strategisten tavoitteiden toteutumisen seurannasta. Säännöllistä mittaritietojen seurainta toivottiin sekä

henkilöstöinfoihin että työpaikkakokouksiin. Toimialoilla ja työyksiköissä toimivien tulisi seurata toteumaa kuukausittain joko kuukausiraportoinnissa tai kuukausikokousten yhteydessä.

Viranhaltijajohdolta sekä luottamushenkilöiltä kysyttiin kysymyksiä, jotka kohdistuivat johtamisjärjestelmän toimivuuteen ja kehittämistarpeisiin. Vastaajaryhmien vastaukset erosivat selkeästi toisistaan. Kyselyyn vastanneista luottamushenkilöistä 44 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä kehittämistyön ja hanketoiminnan systemaattisuudesta. Viranhaltijajohdosta puolestaan 70 % piti organisaation kehittämistyötä systemaattisena ja hallittuna. Vastaavanlaisia eroja vastaajaryhmien välillä esiintyi myös kysyttäessä toimielin- ja organisaatorakenteen muutostarpeista sekä käsityksestä asukkaiden luottamuksesta hyvinvointialueen toimintaan (taulukko 5). Luottamushenkilöistä vain 32 % ja henkilöstöstä 82 % koki asukkaiden luottavan hyvinvointialueen toimintaan.

Taulukko 5. Luottamushenkilöiden ja viranhaltijajohdon vastausten vertailua.

Luottamushenkilöt				Viranhaltijajohto		
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä		Täysin tai jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä
44 %	24 %	33 %	Kehittämistyö ja hanketoiminta on systemaattista ja hallittua	30 %	0 %	70 %
25 %	25 %	50 %	Nykyistä toimielinrakennetta tulisi muuttaa ensi valtuustokaudelle	50 %	40 %	40 %
25 %	18 %	57 %	Nykyistä organisaatorakennetta tulisi muuttaa vuoden 2026 alusta	50 %	20 %	30 %
55 %	13 %	32 %	Asukkaat luottavat hyvinvointialueen toimintaan	10 %	10 %	80 %

5.4 Sähköpostihaastattelu ja havainnointi

Viikoittain pidetyissä projektipääällikkökokouksissa suoritettu havainnointi projektien strategiasidonnaisuuksista antoi kevyen tuloksen. Projektien linkittyminen organisaation strategiaan mainittiin vain ohimennen satunnaisesti yksittäisiä kertoja. Systemaattinen tapa seurata strategian toteutumista kehittämishankkeissa puuttui täysin.

Sähköpostitse haastateltiin Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen kehittämispääällikköä. HUS-yhtymässä salkkuprojektia vetänyttä henkilöä ei tavoitettu. Myöhemmin käytiin vielä palveluntuottajan asiakkuuspäällikön kanssa Teams keskustelu. Näiden haastattelujen kautta saatiin selville, että Thinking Portfolion projektisalkussa on mahdollista toteuttaa organisaation strategian toteutumisen seuranta kolmella tasolla. Kustannuksiltaan edullisin vaihtoehto on itse määrittää käytössä olevaan projektisalkun seurantatietoihin kohdat, joilla projektien linkittyminen organisaation strategiaan voidaan osoittaa. Toinen vaihtoehto on lisätä projektisalkkuun erillinen strategia -välilehti, joka antaa laajemman mahdollisuuden projektien strategiasidonnaisuuksien seurannan toteuttamiseen. Kolmas ja kustannuksiltaan kallein vaihtoehto on hankkia organisaation käyttöön projektisalkun rinnalle strategiasalkku, joka on erillinen strategisen johtamisen ja koko strategiaproessin hallintaan soveltuva työkalu. Tehokkaasti hyödynnettynä salkku sisältää kaikki strategian elementit ja päämäärät ylätasolta alimmille tasoille asti.

5.5 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Työn alussa esitettiin kaksi tutkimuskysymystä:

- **Miksi** kehittämishankkeiden tulisi kytkeytyä organisaation strategiaan?
- **Miten** kehittämishankkeissa tulisi seurata organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista?

Tutkimuksen tuloksena tutkimuskysymyksiin voidaan antaa selkeät vastaukset.

Organisaation toiminnan tulee olla kattavasti sen strategian mukaista.

Strategiassa määritellään toiminnan päätavoitteet. Strategiasta johdetuissa toimenpideohjelmassa määritellään vastaavasti useita suppeampia tavoitteita sekä toimenpiteitä, jotka osaltaan auttavat päätavoitteen saavuttamisessa.

Kehittämishankkeiden linkittäminen organisaation strategiaan on tärkeää, jotta voidaan varmistaa, että hankkeissa tehtävät kehittämistoimenpiteet ovat strategisista tavoitteista johdettuja ja osaltaan tukevat strategian toteutumista. Näin voidaan osoittaa, että organisaatiossa tehtävä kehittäminen on johdonmukaista, tehokasta ja vaikuttavaa.

Kehittämishankkeissa organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista tulisi seurata systemaattisesti ja toimenpiteeseen parhaiten soveltuvalla mittarilla. Projektin linkittyminen organisaation strategiaan tulisi osoittaa johdonmukaisesti. Strategisiin tavoitteiden saavuttamiseksi määritetyille toimenpiteille tulisi kohdistaa mittarit, joiden avulla pystytään helposti seuraamaan toiminnan edistymistä ja vaikuttavuutta. Toiminnalla tavoiteltava vaikuttavuus tulisi konkreettisesti määritellä. Strategisten tavoitteiden toteutumisen edistymisestä tulisi viestiä säännöllisesti. Viestinnän tulisi olla selkeää ja helposti ymmärrettäviä, jotta kaikki sidosryhmät voivat seurata edistymistä. Tämä lisäisi myös alueen asukkaiden luottamusta hyvinvointialueen toimintaan. Samalla kehittämistyön ja hanketoiminnan näkyvyys organisaatiossa lisääntyy, jolloin se nähdään systemaattisena ja hallittuna.

5.6 Toimintamalli

Hyvinvointialueen kehittämishankkeiden yhteyttä organisaation strategiaan ei tällä hetkellä ole mahdollista selkeästi osoittaa. Tutkimuksen tuloksena syntyi liitteenä oleva toimintamalli, jolla organisaation kehittämishankkeiden ja projektien linkittymistä strategiaan tulisi tavoitteisiin on mahdollista ryhtyä arvioimaan sekä seuraamaan. Kymenlaakson hyvinvointialueella on käytössä Thinking

Portfolion projektisalkku -järjestelmä, jossa uusi toimintamalli toimii osana projektien jatkuvaa seuranta ja raportointia.

Ensimmäisenä toimenpiteenä uudessa toimintamallissa selvitetään projektin yhdenmukaisuus strategiaan ja verrataan ristiintaulukoinnin avulla projektin kiinnittymistä organisaation strategiaan päätavoitteisiin. Tämän jälkeen määritellään projektin vaikutus strategian toteutumiseen ja tarkastellaan päätavoitteelle sekä päätavoitteesta johdettujen toimialakohtaisesti asetettujen seurantamittareiden soveltuvuutta projektin tavoitteiden toteutumisen määrittämisessä. Mikäli tarkoitukseen soveltuvaa mittaria ei ole määritetty, luodaan projektille oma seurantamittari. Toimintamallin karkea kuvaus esitellään liitteessä 3. Toimintamallissa projektien lähtötietojen arvioinnissa käytettävät strategiset suunnitelmat sekä toimialojen tavoitteet on jätetty pois liitteessä esitetyistä tiedoista, koska ne sisältävät organisaation operatiiviseen toimintaan liittyvää yksityiskohtaista materiaalia. Kuitenkin osa aineistosta on löydettävissä tämän tutkimuksen lähdeaineistona käytetystä Kymenlaakson hyvinvointialueen strategian toimeenpanoon liittyvästä aineistosta.

Tutkimuksen valmistumisesta on informoitu sekä seurantamalli on esitelty muutostoimiston viikkokokouksessa tammikuun alkupuolella. Tällöin myös päätettiin, että toimintamalliin liittyvät projektien ristiintaulukointi ja strategisten mittareiden määrittäminen jalkautetaan projektihenkilöstölle ja kehittämistyöhön helmikuun työpajassa. Hankesalkkuraportointiin liittyviin muutostöihin on saatu organisaation käytännön mukainen hankintalupa ja työ on tilattu palveluntuottajalta. Projektien strategiasidonnaisuutta määrittävät tiedot syötetään projektisalkkuun helmikuussa pidettävän työpajan jälkeen. Seurantatietojen raportointijaksoista päätetään erikseen.

5.7 Tutkimuksen luotettavuus

Eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Tutkimusta tehdessään tutkijan on noudatettava tutkimusetiikkaa.

Hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta vastaa ensisijaisesti jokainen tutkija itse. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2024.)

Kanasen (2017a, 71) mukaan luotettavuustarkastelussa arvioidaan sitä, onko kaikki tutkimuksen vaiheet tehty oikein. Kaiken luotettavuuden arvioinnin edellytyksenä on aineiston dokumentaatio. Noudatettavilla tieteellisillä kriteereillä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen lähestymistapa, aineistonkeruumenetelmät ja analyysimenetelmät perustellaan. Samoin kriteerit viittaavat myös tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin arviointiin. Mikäli tutkimuksen tuloksia ei hävitetä, säilytetään ne tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. (Kananen, 2017b, 189.)

Yleisesti tutkimus määritellään luotettavaksi, jos tutkimus voidaan toistaa ja toiset tutkijat päätyvät ensimmäisen tutkimuksen kanssa samoihin tuloksiin. Haastattelun laatua arvioidaan luotettavuuden, puolueettomuuden, pätevyyden ja yleistävyyden näkökulmasta (Seppola, 2023, 97). Havainnoinnissa kertyneen aineiston analyysissä tulee ottaa huomioon tutkijan rooliin liittyvät eettiset kysymykset. Havainnoinnin luotettavuutta lisää sen tapahtuminen luonnollisessa ympäristössä. (Seppola, 2023, 101.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan kasvattaa lisäämällä menetelmien käyttöä, jolloin saadaan esiin laajempia näkökulmia (Hirsijärvi & Hurme, 2019, 38). Saturaatiota voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa (Kananen, 2017a, 74).

Tämän tutkimuksen luotettavuus pyrittiin varmistamaan huolellisella ennakkosuunnitelmalla. Validiteetti ja reliabiliteetti pyrittiin varmistamaan siten, että teoreettisen viitekehyksen tietopohjaan ja organisaation dokumentteihin perehdyttiin seikkaperäisesti ennen haastattelujen aloittamista. Ulkoinen validiteetti eli tutkimuksen yleistävyys voidaan arvioida siten, että tutkimuksen tuloksia ja seurantatyökalua voidaan käyttää myös muilla hyvinvointialueilla ja muissa organisaatioissa.

Laadullisen tutkimuksen aineiston keruu ja analysointi kulkevat rinnakkain, joka on edellytys saturaation todentamiselle (Kananen, 2017a, 74; Tuomi &

Sarajärvi, 2018, 99). Tämän tutkimuksen teemahaastatteluihin oli valittu 17 haastateltavaa, mutta koska vastaukset ryhtyivät olemaan samansuuntaisia jo kahdeksannen haastattelun jälkeen, lopetettiin haastattelut yhdeksään haastattelutilaisuuteen. Selkeä saturaatio oli näin saavutettu.

Tutkimusprosessin kaikki työvaiheet ja materiaali dokumentoitiin tutkimuksen tekijän henkilökohtaisen tietokoneen työasemalle. Työasema on salasanasuojattu.

Kanasen (2017a, 75) mukaan tutkimustulosten luotettavuutta varmistaa osaltaan myös monilähteisyys. Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin usealla eri menetelmällä. Dokumenttitietoa ja teemahaastattelujen kautta saatua tietoa täydennettiin havainnoinnin, sähköpostihaastattelun ja kyselyn avulla saaduilla tiedoilla. Voidaan todeta, että tutkimustulokset on koottu useista erimenetelmillä saaduista lähteistä.

Havainnointi suoritettiin viikoittaisten projektipäällikkökokousten aikana ja osallistujille oli informoitu tutkimuksen toteutuksesta. Tutkija osallistui kokouksiin täysin normaalin oman työtehtävänsä käytännön mukaisesti, ja ei pyrkinyt millään lailla ohjaamaan käytävää keskustelua. Osallistujin henkilötietoja ei käsitelty tai kerätty lainkaan aineistonkeruun missään vaiheessa. Kaikki tutkimusaineisto litteroitiin anonyymisti.

Kaikkien yllä mainittujen seikkojen perusteella voidaan todeta, että tehdyn tutkimuksen luotettavuus noudattaa annetun ohjeistuksen mukaisia kriteereitä.

6 Pohdinta ja johtopäätökset

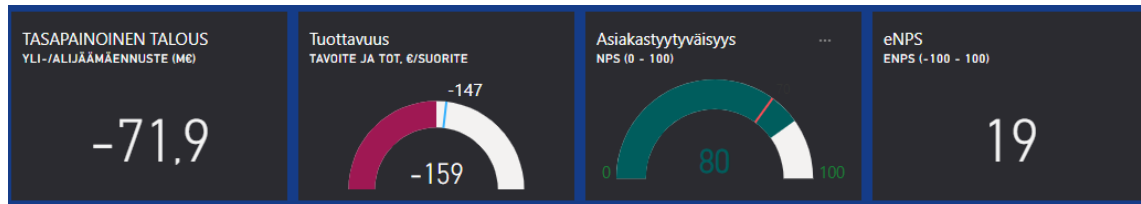
Tutkimuksen toteuttaminen oli haastava prosessi, ja aihe vei tutkijaa mennessään. Tutkimuksen kuluessa nousi esiin useita mielenkiintoisia näkökulmia ja sivuraiteita, joita olisi kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta tärkeää selvittää tarkemmin. Esimerkiksi ensimmäisen päätavoitteen strategiseksi mittariksi valitun NPS-arvon soveltuvuutta juuri tähän mittaustarkoitukseen tulisi pohtia laajemmin.

Hyvinvointialueilla on takanaan ainoastaan kaksi toimintavuotta. Tutkimusta alueiden strategiatyöstä ja hankesalkkujohtamisesta on tehty rajallisesti, joten tämän tutkimuksen tuloksia ei ole mahdollista verrata aikaisempaan tutkimukseen. Hyvinvointialueiden ylintä päätösvaltaa käyttävät aluevaltuustot ovat ensimmäisiä sarallaan. Aluevaltuuston ja viranhaltijajohdon välinen yhteistyö sekä kehittämishankkeiden linkittyminen hyvinvointialuestrategiaan hakee vielä muotoaan.

6.1 Havainnot tutkimuksen tuloksista

Kymenlaakson hyvinvointialuestrategiassa on esitetty toiminnan painopistealueet kolmen eri näkökulman kautta. Tarpeenmukaiset ja vaikuttavat palvelut kaikille kymenlaaksolaisille -tavoite kohdistuu asukkaisiin, henkilöstö näkökulma nousee esiin hyvinvoiva henkilöstö -tavoitteesta ja talouden tasapaino uudistumisen kautta –tavoite korostaa talousnäkökulmaa. Lähemmin tarkasteltuna talousnäkökulma kattaa sisälleen myös sisäiset prosessit sekä tehokkuusnäkökulmaa.

Strategisille päätavoitteille on asetettu seurantamittareiksi asiakaskokemus, talousarvion saavuttaminen sekä henkilöstökokemus. Päätavoitteet ja seurantamittarit linkittyvät toisiinsa vain osittain. Päätavoitteiden seurantamittaritiedot (kuva 18.) ovat koko henkilöstön tarkasteltavissa organisaation intranetissä tietojohdamisen työpöydän kautta.



Kuva 19. Pää tavoitteiden mittaritietojen esittäminen (Kymenhva, 2024b).

Huomiona seurantamittareiden esitystavasta voidaan todeta, että tavoitearvo puuttuu sekä tasapainoisen talouden että henkilöstökokemuksen (eNPS) mittaritiedoista. Organisaatiotasoinen tuottavuuden seurantamittarina käytetyn suoritteiden laskentatapaa ei mittaritiedon yhteydessä ole esitetty.

Ylisirniön (2011, 58) tutkimuksessa strategian tehokkaan toteutuksen esteinä isossa kuntaliitoksessa olivat ongelmat organisaation sisäisessä kommunikaatiossa, vähäinen yksikköjen välinen kommunikaatio, nykyisen rakenteen ja kulttuurin jäykkyys sekä puutteelliset johtamistaidot. Nämä samat teemat nousivat esiin myös tämän tutkimuksen haastatteluissa. Hierarkkinen organisaatorakenne on selkeästi todettavissa hyvinvointialueen kontekstissa, se hidastaa päätöksenteon joustavuutta ja ketteryyttä.

Linkki käytännön toteutuksen ja strategisten tavoitteiden välillä on epäselvä, osittain jopa katkennut. Strategiaa ei viedä organisaation eri tasoilla johdonmukaisesti alaspäin. Julkishallinnon erityispiirre on luottamushenkilöjohton ja operatiivisen johdon välinen monisäikeinen suhde, jossa nousee esiin ristiriitoja äänestäjille annettujen lupauksen ja todellisen tekemisen välille.

Tutkimuksen kuluessa selvitettiin, miten muut hyvinvointialueet ovat kehittäneet salkunhallintaansa. Esimerkiksi valtionavustushankkeisiin liittyen on yhtenäisiä toimintatapoja, mutta projektien yhteyttä organisaation strategiaan käsitellään kaikilla alueilla omalla spesifillä tavallaan.

6.2 Ehdotuksia jatkotutkimusten aiheiksi

Alueen palveluiden järjestämissuunnitelmassa (Kymenhva, 2022a) todetaan, että palvelutuotannon johtamista ja kehittämistä ohjaavat tieto ja ymmärrys vaikuttavasta toiminnasta. Kuitenkin sosiaali- ja terveystalouden vaikuttavuus on haastattelujen perusteella organisaatioissa vaihtelevasti sisäistetty käsite. Tukea vaikuttavuuden arviointiin ja määrittelemiseen voidaan saada vielä keskeneräisestä Sisä-Suomen yhteistyöalueen ja kolmen hyvinvointialueen vaikuttavuuden tietojohdamisen tutkimuksesta, jossa rakentuu geneerinen sote-palvelujärjestelmän vaikuttavuuden arviointimalli (Sisä-Suomen yhteistyöalue ym., 2023.)

Organisaatioissa tulisi esittää vaikuttavuudelle selkeä yhteinen määritelmä, jotta termiä olisi mahdollista käyttää toimenpiteiden seurannassa konkreettiammin. Malmivaaran (2022, 25) mukaan palvelujen yhdenvertainen saatavuus sekä sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten laadukas toiminta ovat vaikuttavuuden edellytyksiä. Tämän tutkimuksen jatkona olisikin kiinnostavaa selvittää vaikuttavuuden arvioimisen menetelmiä sosiaali- ja terveystalouksissa. *Millä tavoin vaikuttavuutta voidaan mitata, kun samalla huomioidaan toimialaan liittyviä useita erilaisia näkökulmia?*

Sosiaali- ja terveystalouden yksikkökustannusten selvittäminen on edellytys palveluiden, hoitoketjujen ja hoitokokonaisuuksien kustannusvaikuttavuuden arvioinnille. Yksikkökustannuksilla tarkoitetaan suoritekohtaista kustannusta, esimerkiksi hoivavuorokauden kustannuksia. Laskennan oikeellisuuden kannalta olennaista on, että sekä kustannukset että suoritteet on rajattu samalla periaatteella. Laskennan tavoitteena on muodostaa hyvinvointialueiden ja eri tuotantotapojen välillä vertailukelpoiset sosiaali- ja terveystalouden yksikkökustannukset. (VM, 2024.)

Kustannusvaikuttavuus ja yhdenvertaisuus ovat sote-järjestelmän keskeisiä tavoitteita (Malmivaara, 2022, 25). *Hyvinvointialueen kustannuslaskennan kehittäminen ja siihen keskeisesti liittyvät kustannusvaikuttavuus ja*

kustannustehokkuus olisivat myös mielenkiintoisia ja erittäin ajankohtaisia jatkotutkimuksen aihealueita.

Kolmas kiinnostava aihealue liittyy toimenpideohjelmissa runsaasti esiintyvään tehokkuuden käsitteeseen, jota käytetään tärkeänä suorituskyvyn mittarina. Käsite keskittää toimenpiteet vahvasti prosessin tuottavuuden ja resurssien käytön ympärille, vaikka olisi perusteltua ymmärtää määritelmää laajemmin. *Hankkeiden tehokkuuden ja vaikuttavuuden tulkinnan selkeyttäminen auttaisi ja tukisi projektiorganisaatiossa tehtävää kehittämistyötä.*

Valtion ohjauksesta vastaavat valtiovarainministeriö, sisäministeriö ja sosiaali- ja terveysministeriö ja kukin hyvinvointialue käyvät vuosittain ohjausneuvottelut, joissa tarkastellaan alueen toimintaa ja taloutta kokonaisuutena.

Hyvinvointialueiden lakisäätteiset ohjausneuvottelut Kymenlaakson hyvinvointialueen osalta käytiin 27.11.2024. Ohjausneuvottelujen tuloksena ministeriöt esittävät alueelle keskeisiä toimenpidesuosituksia. Alueen on määrätietoisesti jatkettava toimenpiteitä ennaltaehkäisevien ja peruspalveluiden uudistamisesta, digitaalisten palvelujen käyttöä kaikissa palveluketjuissa sekä talouden tasapainottamisesta. Erityisesti tulee keskittyä lasten, nuorten ja perheiden palvelujen parantamiseen. Alueen on konkretisoitava henkilöstöohjelmaa veto- ja pitovoiman parantamiseksi sekä oman palvelutuotannon lisäämiseksi. (Järvinen, 2024.) Näistä toimenpidesuosituksista ja teemoista nousee esiin monta selkeää jatkotutkimuksen aihetta.

Hyvinvointialueen uusi aluevaltuusto aloittaa toimikautensa 1.6.2025.

Aluevaltuuston ensimmäisiä lakisäätteisiä tehtäviä on laatia alueelle hyvinvointialuestrategia. Hyvinvointialueen strategian tulee perustua arvioon hyvinvointialueen tilanteesta strategian laatimishetkellä sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista hyvinvointialueen tehtävien toteuttamiseen. Nähtäväksi jää, millä tavoin ministeriöiden toimenpidesuosituksia huomioidaan alueen uudessa strategiassa ja kuinka paljon uusi strategia muuttaa toimintaa nykyisestä.

Lähteet

Artto, K., Martinsuo, M., & Aalto, T. (2001). *Project Portfolio Management: Strategic Management through Projects*. Project Management Association Finland (PMAF).

Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. (2006). *Projektiliiketoiminta*. WSOY.

Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S. & Vaara, E. (2014). Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power. *Journal of Management Studies* 51(2), 175–201.

Byrne, P. M. & Markham, W. J. (1991). *Improving Quality and Productivity in the Logistics Process. Achieving Customer Satisfaction Breakthroughs*. Council of Logistics Management.

Chandler, A.F. (1962). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Beard Books.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review* 14(4), 532–550.

Friedag, H. R. & Schmidt, W. (2005). *Balanced Scorecard. Tasapainotettu mittaristo*. Rastor Oy.

Gruening, G. (2001). Origin and Theoretical Basis of New Public Management. *International Public Management Journal* 4(1), 1–25.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.

Höglund, L., Mårtensson, M., & Thomson, K. (2021). Strategic management control practices and public value creation: the strategic triangle in the Swedish public sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 34 (7), 1608–1634.

Juuti, P. & Luoma, M. (2022). *Strateginen ajattelu ja johtaminen. Matka läpi maailmankuvien*. PS-kustannus.

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. (2013). *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. Sanoma Pro Oy.

Järvinen, T. (2024). Mediahuone. Hyvinvointialueiden lakisääteiset ohjausneuvottelut käytiin Kymenlaakson hyvinvointialueen osalta 27.11.2024. Saatavilla 6.12.2024 Kymenhvan intranetissä.

Kananen, J. (2017a). Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2017b). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaplan, R. & Norton, D. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. American Accounting Association Accounting Horizons Vol. 15 No. 1, March 2001, 87–104.

Kamensky, M. (2016). Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum.

Kehusmaa, K. (2023). Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen. Helsingin seudun kauppakamari.

Kymenlaakson hyvinvointialue [Kymenhva]. (2022a). Järjestämissuunnitelma. Aluevaltuusto 29.11.2022. Saatavilla 6.12.2024.

<https://julkaisut.kymenhva.fi:8443/ktwebscr/files/show?doctype=3&docid=2834&version=1>

Kymenlaakson hyvinvointialue [Kymenhva]. (2022b). Kymenlaakson hyvinvointialuestrategia 2023–2025. Saatavilla 6.12.2024.

<https://kymenhva.fi/hyvinvointialue/tietoa-hyvinvointialueesta/>

Kymenlaakson hyvinvointialue [Kymenhva]. (2023a). Kymenlaakson hyvinvointialueen talousarvio 2024 ja taloussuunnitelma 2025–2026. Saatavilla 16.8.2024. <https://kymenhva.fi/wp-content/uploads/2024/03/Talousarvio-2024-ja-taloussuunnitelma-2025-2026-.pdf>

Kymenlaakson hyvinvointialue [Kymenhva]. (2023b). Kymenlaakson hyvinvointialueen Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023. Saatavilla 16.8.2024.

<https://kymenhva.fi/wp-content/uploads/2024/08/Kymenlaakson-hyvinvointialueen-tilinpaatos-ja-toimintakertomus-2023.pdf>

Kymenlaakson hyvinvointialue [Kymenhva]. (2023 c). Tuottavuusohjelma. Aluevaltuusto 20.6.2023. Saatavilla 6.12.2024.

<https://julkaisut.kymenhva.fi:8443/ktwebscr/fileshow?doctype=3&docid=58623&version=1>

Kymenlaakson hyvinvointialue [Kymenhva]. (2024a). Kehittäminen hyvinvointialueella. Saatavilla 6.12.2024.

<https://kymenhva.fi/hyvinvointialue/palvelujen-kehittaminen/>

Kymenlaakson hyvinvointialue [Kymenhva]. (2024b). Tietojohtamisen työpöytä. Saatavilla 19.12.2024 Kymenhvan intranetissä.

Laaksonen, M., Launonen, R., Terho, S. & Westling, J. (2009).

Liiketaloudellisen strategian perusteita. Teoksessa Strategian jäljillä. Toim.

Terho, S. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Edita Prima Oy.

Laki hyvinvointialueesta 29.6.2021/611.

<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20210611>

Lehtonen, P., Lindblom, P., Korpinen, S. & Simonen, J. (2006).

Projektisalkunhallinta. Kehitystoiminnan strateginen johtaminen. Edita.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. (2010). Onnistu strategiassa. WSOYpro Oy.

Lönnqvist, A. & Mettänen, P. (2003) Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita Publishing Oy.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. (2006) Suorituskyvyn

mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä.

2.uudistettu painos. Edita Publishing Oy.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. (2006). Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Talentum Media Oy.

Malmivaara, A. (2022). Vaikuttavuus sosiaali- ja terveydenhuollossa. Duodecim.

Martinsuo, M. & Anttila, R. (2022). Practices of strategic alignment in and between innovation project portfolios. Project Leadership and Society. Vol 3, December 2022.

Mintzberg, H. (1994). The Rise and fall of Strategic Planning. The Free Press.

Mintzberg, H., Alhstrand, B. & Lampel, J. (2005) Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management. Free Press.

Mulgan, G. 2009. The art of public strategy: mobilizing power and knowledge for the common good. Oxford University Press

Mäki-Lohiluoma, K-P. & Hartikainen J. (1993). Vallanvaihto - tutkimus päätösvallasta 11 vapaakunnassa vuosina 1988–1993. Suomen kuntaliitto.

Neely, A., Adams, C. & Crowe, P. (2001) The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*. Vol. 5 No. 2, 6-13.

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. (2008). Strategiasta tuloksiin. Tehokas johtamisjärjestelmä. WSOYpro.

Paalumäki, A. & Vähämäki, M. (2020). Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (131–139). Gaudeamus.

Parmenter, D. (2019). *Key Performance Indicators. Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. John Wiley & Sons.

Piekkari, R. & Welch, C. (2020). Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa A. Puusa, & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (207–215). Gaudeamus.

Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(2), 95–117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>

Puolamäki, E. (2007). Strateginen johdon laskentatoimi. Kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät. Tietosanoma.

Puusa, A. (2020a). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (103–117). Gaudeamus.

Puusa, A. (2020b). Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (145–156). Gaudeamus.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020a). Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (61–74). Gaudeamus.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020b). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. (75–85). Gaudeamus.

Rannisto, P-H. (2005). Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus Seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
<https://urn.fi/urn:isbn:951-44-6275-0>

Reichheld, F.F. (2003). The One Number You Need to Grow. Harvard Business Review, 81 (12), 46-54.

Saari, S. (2006). Tuottavuus. Teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa. Tuottavuuden käsikirja. Mido Oy.

Salminen, J. (2008). 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum.

Seppola, R. (2023). Liiketalous- ja yhteiskuntatieteen tutkimusstrategiat ja -menetelmät. Opas pro gradu -tutkielmalle. Books on Demand.

Sisä-Suomen yhteistyöalue, Etelä-Pohjanmaan, Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan hyvinvointialueet (2023). Vaikuttavuuden tietojohdaminen Sisä-Suomen YTA:lla. Tutkimussuunnitelma. Saatavilla 24.11.2024.

<https://innokyla.fi/sites/default/files/2024->

[03/Tutkimussuunnitelma_Vaikuttavuuden%20tietojohdaminen%20Sis%C3%A4-Suomen%20YTAlla.pdf](https://innokyla.fi/sites/default/files/2024-03/Tutkimussuunnitelma_Vaikuttavuuden%20tietojohdaminen%20Sis%C3%A4-Suomen%20YTAlla.pdf)

Smith, G., Halligan, J. & Mir, M. 2021. Does performance measurement improve public sector performance? A case of Australian government agencies. Australian journal of public administration, 2021, Vol.80 (4), 713-731.

Spekle, R. & Verbeeten, F. (2014). The use of performance measurement system in the public sector: Effects on performance. Management Accounting Research, Vol 25, 131–146.

Sosiaali- ja terveysministeriö [STM]. (2024a) Hyvinvointialueet kartalla. Saatavilla 6.12.2024. <https://stm.fi/hyvinvointialueet-kartalla>

Sosiaali- ja terveysministeriö [STM]. (2024b). Hyvinvointialueet vastaavat sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä. Saatavilla 25.11.2024.
<https://stm.fi/hyvinvointialueet>

Sosiaali- ja terveysministeriö [STM]. (2024c). Valtakunnalliset tavoitteet sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2024:2.

Stenvall, J. & Suikkanen A. (2003). Hallinnon tutkimus. Julkinen strategiaviidakko on purettava. Vol 22, Nro 2, 2003, 103–104. Saatavilla 28.11.2024. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/issue/view/6977>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos [THL]. 2023. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen Kymenlaakson hyvinvointialueella. Alueellinen asiantuntija-arvio, syksy 2023. Saatavilla 6.12.2024. <https://www.julkari.fi/handle/10024/147641>

Tiili, M. (2008). Ministers as strategic political leaders? Strategic political steering after NPM reforms in Finland. Academic Dissertation. Acta Politica 34. Department of Political Science. University of Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2024). Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Saatavilla 6.12.2024. <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>

Ukko, J. (2009). Managing through measurement: A framework for successful operative level performance measurement. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-214-795-0>

Uusikylä, P., Virtanen, P., Jalonen, H., Lintinen, U. & Ketamo, H. (2024). Maailman paras julkinen hallinto. Julkisen hallinnon strategian merkitys suomalaiselle hallinnon kehittämiseksi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2024:9. Saatavilla 6.12.2024. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165563/VNTEAS_2024_9.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Valtioneuvosto [VN]. (2021). Sote-uudistus. Aluevaltuutetun opas. Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla 17.3.2024. <https://stm.fi/documents/1271139/139577732/Aluevaltuutetun+opas.pdf/0e820d>

25-857f-82e0-6535-
3e7ae7a97652/Aluevaluutetun+opas.pdf?t=1667999895365

Valtiovarainministeriö [VM]. 2024. Pyöreän pöydän keskustelussa sosiaali- ja terveyspalvelujen yksikkökustannukset. Saatavilla 7.12.2024. <https://vm.fi/-/pyorean-poydan-keskustelussa-sosiaali-ja-terveyspalvelujen-yksikkokustannukset>

Vilkkä, H. (2021). Tutki ja kehitä. PS-kustannus.

Whittington, R. (2003). The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. *Strategic Organization* Vol 1 (1), 117–125.

Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, Vol 27(5), 613–634.

Vuorinen, L. & Martinsuo, M. (2023). Management of Project Business. Tampereen yliopisto. Saatavilla 1.12.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/156651/978-952-03-3242-6.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Yin, R. K. (2003). Case Study Research. Design and Methods. Third Edition. Applied Social Research Methods Series. Volume 5. Sage Publications.

Ylisirniö, P. (2011). Strategian mittaaminen. WSOYpro Oy.

Kymenlaakson hyvinvointialueen toiminnan tavoitteet vuosille 2023–2025

1. Tarpeenmukaiset ja vaikuttavat palvelut kaikille kymenlaaksolaisille

- * **Vaikuttavat palvelut**
 - Tieto ja ymmärrys vaikuttavasta toiminnasta ohjaa palvelutuotantomme johtamista ja kehittämistä
 - Keskittymällä vaikuttavien palveluiden tuottamiseen saavutamme tehokkuutta
- * **Saavutettavat palvelut**
 - Tuomme palvelut asukkaan lähelle useissa eri kanavissa
 - Hyödyimme digitalisaatiota palveluiden tuottamisessa
- * **Sujuvat ja yhteentoimivat palvelut**
 - Tuotamme palvelut asiakasryhmien tarpeiden mukaisesti
 - Hoidamme paljon palveluita tarvitsevat asiakkaat tarpeenmukaisella moniammatillisella yhteistyöllä
 - Yhteistyö palveluiden ja sidosryhmien välillä mahdollistaa sujuvat palvelukokonaisuudet
- * **Toimiva ennaltaehkäisy**
 - Yhdessä tekeminen ja kumppanuus kuntien, järjestöjen, yritysten ja muiden keskeisten toimijoiden kanssa turvaa laaja alaisen hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä
 - Panostamme ennaltaehkäisyyn ja matalan kynnyksen palveluihin

2. Talouden tasapaino uudostumisen kautta

- * **Talouden ja toiminnan tasapaino**
 - Turvaamme Kymenlaakson hyvinvointialueen itsenäisen ja päätösvaltaisen aseman tulevaisuudessa taloudesti kestäväällä toiminnalla
- * **Uudistuva ja muutoskykyinen**
 - Uskallamme tehdä valintoja ja päätöksiä ja sitoudumme niihin yhdessä,
 - mikä vahvistaa toimeenpanokykyä
 - Jatkuvan uudistumisen ja kehittämisen kulttuuri ohjaa kohti talouden tasapainoa
- * **Toiminnan arviointi ja kehittäminen**
 - Tietotuotantomme on ajankohtaista ja luotettavaa
 - Toimintamme kehittäminen perustuu laskelmiin ja laajoihin vaikutusten arviointeihin
 - Tarkastelemme palveluiden tuotantotapoja säännöllisesti kustannusten, vaikuttavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi

3. Hyvinvoiva henkilöstö

- * **Motivoitunut ja osaava henkilöstö**
 - Takaamme sujuvan ja turvallisen arjen
 - Mahdollistamme jatkuvan oppimisen
 - Vähennämme työn kuormitusta toimintaa ja työnjakoa kehittämällä
 - Turvaamme riittävän henkilöstöressurssin ja kohdennamme sen oikein
- * **Osallistuva ja kehittyvä työyhteisö**
 - Kehitämme johtamistyötä, ja esihenkilöt ovat läsnä työntekijöiden arjessa
 - Vahvistamme työhyvinvointia edistäviä tekijöitä
 - Henkilöstömme on mukana työn ja työyhteisön kehittämisessä
 - Henkilöstöä kuullaan työyhteisössä ja turvaamme yhteistoiminnallisen arjen

Teemahaastattelun runko

Haastattelun ajankohta

Haastateltava

Tehtävänimike

Tutkimuksen tavoitteet esitellään haastattelun alussa.

Haastattelussa käsiteltävät aihealueet / teemat esitellään PowerPoint -dioiden avulla.

- Strategian toimeenpano:
 - Valtakunnallisten tavoitteiden merkitys omassa toiminnassa
 - Pää tavoitteista laadittujen toimenpideohjelmien jalkautus tulosalueille
 - Laadunhallintajärjestelmän osuus organisaation strategian sisällön ja asetettujen tavoitteiden seurannassa
 - Järjestämissuunnitelmassa esitetyt kärkihankkeet
Talouden tasapainottamisen kulmakivi on strategiasta johdettujen kärkihankkeiden toteuttaminen arjessa ja kehityshankkeissa.
 - Tuottavuusohjelman nivoutuminen hyvinvointialuestrategiaan ja palvelustrategiaan
- Strategisten toimenpiteiden toteutuminen ja näkyminen tulosalueen toiminnassa
 - Tulosalueen keskeiset strategiset toimenpiteet
 - Kehittämishankkeiden linkittyminen strategiaan
- Tavoitteiden toteutumisen seuranta
 - Oman toimi- / tulosalueen strategian toteutumisen seuranta
 - Tavoitteiden seurantamittareiden laadinta ja valinta
 - Olemassa olevien mittareiden riittävyys ja selkeys

Liite 2

- Ensimmäiselle päätavoitteelle valitun strategisen mittarin soveltuvuus kaikille päätavoitteen osa-alueille
- Vaikuttavuuden määrittelemine tässä organisaatiossa
- Koko organisaation strategian toteutumisen seuranta
- Viestintä strategian toteutumisen seurannasta organisaation eri tasoilla
- Nykyinen seurantamallin toimivuus, mahdolliset muutostarpeet

STRATEGIAN TOTEUTUMISEN SEURANTA KEHITTÄMISHANKKEISSA



1. Strategian toteutumisen seuranta kehittämishankkeissa

Kehittämistyön avulla eletään vahvasti hyvinvointialueen strategiaa todeksi.

Kehitämme toimintaamme asiakkaan ja henkilöstön hyväksi, samalla uudistamme palveluitamme kohti moderneja sote-palveluita. Kehitystyötä ohjaa asiakaslähtöisyys ja palvelujen sujuvuus. Muutokset toteutetaan monialaisesti sekä henkilön että asiakkaiden kokemuksiin pohjautuen. Työtä tehdään erilaisten sidosryhmien kanssa paikalliselta tasolta valtakunnallisiin verkostoihin.

Toteutettavan kehittämistyön avulla vaikutetaan palveluiden kysyntään ja sujuvuuteen esimerkiksi ohjaamalla asiakkaita sähköisiin palvelukanaviin sekä parannetaan palveluiden toimivuutta yhdistämällä asiakastietoa ja ohjaamalla tukea asiakkaille täsmällisemmin ja tehokkaammin. Henkilöstö- ja asiakaskokemusta parantamalla varmistetaan, että hyvinvointialue on jatkossa kilpailukykyinen työnantaja ja osaavat työntekijät hakeutuvat alueelle töihin.

1.1. Määritetään projektin yhteys strategian toiminnalliseen tavoitteeseen

- o Strategian päätavoitteet ja järjestämissuunnitelma
 - Aluevaltuuston 29.11.2022 hyväksymässä järjestämissuunnitelmassa esitetään seitsemän kehittämisen painopistettä. Toteutettavissa kehittämishankkeissa ja projekteissa tulisi osoittaa selkeä ja mitattavissa oleva yhteys määriteltyyn kehittämisen painopisteeseen. Samoin kehittämisen painopisteiden ja strategian päätavoitteiden välille tulee olla selvä.
- o Toimialojen toiminnalliset tavoitteet
 - Kymenlaakson hyvinvointialueen 2025 talousarviokirjassa on jokainen toimiala määrittänyt omat toiminnan tavoitteensa sekä mittarit tavoitteiden toteutumisen seurantaan. Kehittämishankkeiden toimenpiteiden linkittyminen toimialan asettamiin tavoitteisiin antaisi johdonmukaisen kuvan kehittämistoimien vaikutuksista.
- o Tulosalueiden toiminnalliset tavoitteet
 - Mikäli tulosalueet ovat määrittäneet itselleen toiminnallisia tavoitteita ja niille mittareita, olisi myös näihin hyvä tukeutua hankkeiden toteutumisen seurannassa.
- o Valtakunnalliset tavoitteet sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle
 - Hyvinvointialueen talouden ja toiminnan suunnittelun tulee pohjautua valtakunnallisiin strategiaan tavoitteisiin ja mittareihin, joita hyvinvointialueen strategialla vahvistetaan ja täydennetään. Valtakunnalliset tavoitteissa on esitetty myös mittareita.



Strategian ja projektien välistä yhteyttä voidaan yksinkertaisesti kuvata tavoite-projekti (strategy cross-check) -matriisin avulla. Matriisissa organisaation strategiset painopistealueet tai tavoitteet esitetään omissa saarekkeissaan ja projektit listataan rivitietoina, näin pystytään osoittamaan mihin strategiseen tavoitteeseen projekti kohdistuu. Matriisin avulla on helposti huomattavissa, jos projekti ei liity mihinkään strategiseen tavoitteeseen tai määrättyä strategista tavoitetta ei toteuteta yhdessäkään projektissa.

Hankekohtaiset matriisit saattavat olla liian laajoja, joten RRP:n investoinneille ja tuottavuusohjelman teemoille tehdään omat matriisit. Näitä taulukoita ylläpidetään yhteisesti sovitussa Teams- työtilassa.

1.2. Määritetään tavoitteen toteutumista todentava mittari

Selkeintä olisi käyttää toimenpiteen toteutumisen seurannassa toimi- ja/tai tulosalueen talousarviokirjassa jo määrittämää mittaria. Vaihtoehtoisesti voidaan käyttää valtakunnallisissa tavoitteissa esitettyjä mittareita tai määrittää toimenpiteelle oma seurantamittari.

Yksittäiselle mittarille asetettavat yleiset vaatimukset:

- Selkeä ja helposti ymmärrettävä
- Huomioi myös pitkän aikavälin tavoitteita
- Kuvaa asioita, joihin voidaan vaikuttaa
- Helposti raportoitavissa ja muunnettavissa

1.3. Projektinhallinta ja raportointi

Kehittämishankkeiden projektinhallinta toteutetaan Thinking Portfolion projektisalkussa.

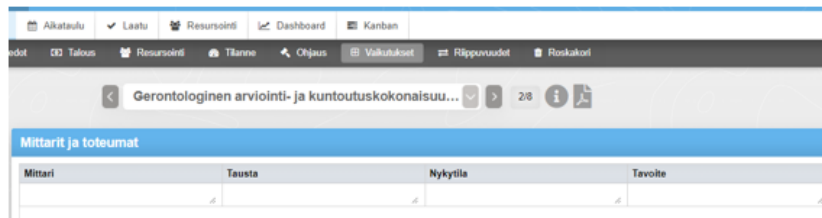
Projektin perustiedoissa valitaan projektiin liittyvä strategian toiminnallinen tavoite.

Perustiedot	
*Organisaatio:	Kymha
Omistaja:	Kainulainen Heli
Salkun omistaja:	
Projektipäällikkö:	
Tarkastaja:	Liukkonen Tom
Seurattava ohjelma:	Tuottavuusohjelma
Raportointijakso:	
Asiasanat:	

Strateginen tavoite: valikko

Projektisalkun pääkäyttäjä luo strategisen tavoitteen valikkotiedot tavoite-matriisiin pohjalta.

Strategian toteumista seuraavat **valitut mittarit** esitetään projektin Vaikutukset -välilehdellä



Mittari	Tausta	Nykytila	Tavoite

Eriyksen huomioitavaa on, että Nykytila ja Tavoite -kohdissa esitetään tieto numeerisessa muodossa.

Mittaritietoja päivitetään vähintään kvartaalitasoisesti muun raportoinnin yhteydessä projektin Tilanne -välilehdellä.

Lisätään UUSI päivitystiedot sisältävä sarake mittaritietoihin: Strategian toteutuminen