



PELASTUSOPISTO



POLIISI

POLISIAMMATTIKORKEAKOULU

Strategiakartan luominen Lapin pelastuslaitokselle

Johanna Kolehmainen

2/2025

Opinnäytetyö / pelastusalan päällystötutkinto (AMK)

Tiivistelmä

TEKIJÄ:	Johanna Kolehmainen
OPINNÄYTETYÖN NIMI:	Strategiakartan kehittäminen Lapin pelastuslaitokselle.
OPINNÄYTETYÖN MUOTO:	toiminnallinen
JULKISUUSASTE:	julkinen
OHJAAJA:	Antti Koskela
TUTKINTO:	pelastusalan päällystötutkinto (AMK)
SIVUMÄÄRÄ:	64+ liitteet
TARKASTUSKUUKAUSI JA -VUOSI:	2/2025
AVAINSANAT:	Strategia, strategiakartta, osallistava strategiaprosessi, palvelutasopäätös

Opinnäytetyön ja siihen liittyvän kehittämistyön tavoitteena oli kehittää visuaalinen strategiakartta Lapin pelastuslaitokselle ja tuoda esiin Lapin pelastuslaitoksen strategiatyötä ja sen merkitystä toiminnan ja johtamisen kehittämisessä. Kehittämistyön tueksi Lapin pelastuslaitoksen henkilöstölle laadittiin kysely, jossa selvitettiin, tunteeeko pelastuslaitoksen henkilöstö palvelutasopäätöstä ja Lapin hyvinvointialueen strategiaa. Kehittämistyön aineistona on hyödynnetty Lapin pelastuslaitoksen strategiaan liittyviä asiakirjoja, Lapin hyvinvointialueen strategiaa ja henkilöstölle suunnatun kyselyn tuloksia sekä teoria- ja tutkimustietoa. Aineisto analysoitiin kvantitatiivisin ja kvalitatiivisin menetelmin. Kyselytulokset vahvistivat tarvetta strategiakartalle. Strategiakartta on kehitetty yhteistyössä Lapin pelastuslaitoksen johdon ja Lapin hyvinvointialueen graafikon kanssa. Tarve strategiakartalle ja sen laadinnalle tuli pelastuslaitokselta. Alkukartoituksen perusteella pelastusalalla ei ole aiemmin visualisoitu pelastuslaitoksen strategiatason palvelutasopäätöstä.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin strategiaa, strategista johtamista, strategiaprosessia, strategian visualisointia kuin strategian toteutumiseen liittyvää teoreettista viitekehystä sekä pyrittiin sen kautta rakentamaan pohjaa laadukkaalle kehittämistyölle. Käsitteenä strategia pitää sisällään laajan kokonaisuuden, johon liittyy niin johtamista, valmistelua, toimeenpanoa kuin sen toteutumisen arviointia. Strategiaan liittyvät kokonaisuudet liittyvät toisiinsa hyvin vahvasti, ja jokainen kokonaisuus vaikuttaa strategian lopputulokseen. Osallistava strategiatyö ja visualisoitu strategia edesauttavat organisaatiota saavuttamaan strategiassa asetetut tavoitteet. Osallistaen toteutettu strategia kehittää muun muassa henkilöstön strategista ajattelua ja ymmärrystä strategiasta sekä sen tavoitteista. Osallistavasti toteutettu strategia myös sitouttaa henkilöstöä organisaatioon ja lisää henkilöstön motivaatiota. Visuaalinen strategiakartta kiteyttää ja selkeyttää strategian pääkohtia sekä toimii yhtenä strategian viestivälineenä. Visuaalinen strategiakartta havainnollistaa tehokkaasti ja nopeasti niin henkilöstölle, sidosryhmille kuin asiakkaillekin, mihin organisaatio strategiallaan pyrkii. Kehittämistyönä valmistui Lapin pelastuslaitokselle strategiakartta, joka on ensimmäinen laatuaan koko pelastusalalla.

Abstract

AUTHOR:	Johanna Kolehmainen
TITLE OF THESIS:	Development of a Strategy Map for the Lapland Rescue Department.
TYPE OF THESIS:	practice-based thesis
PUBLICITY:	public
SUPERVISOR:	Antti Koskela
DEGREE:	Bachelor of Rescue Services
NUMBER OF PAGES:	64+ attachments
MONTH AND YEAR OF REVIEW:	2/2025
KEYWORDS:	Strategy, strategy map, participatory strategy process, service level decision

The aim of the thesis and the associated development project was to create a visual strategy map for the Rescue Department of Lapland and to emphasize the strategic work of said rescue department and its importance in the development of operations and leadership. To support the development project, a survey was conducted among the personnel of the Rescue Department of Lapland to assess their familiarity with the service level decision and the strategy of the Wellbeing Services County of Lapland. The development project utilized documents related to the strategy of the rescue department, the strategy of the Wellbeing Services County of Lapland, survey results, as well as theoretical and research knowledge. The data was analyzed using both quantitative and qualitative methods. The survey results confirmed the need for a strategy map. The strategy map was developed in collaboration with the management of the Rescue Department of Lapland and the graphic designer of the Wellbeing Services County of Lapland. The need for the strategy map originated from the rescue department itself. Based on an initial assessment, no previous visualizations of service-level decisions at a strategic level had been created within the rescue sector.

The thesis examined strategy, strategic management, strategic processes, strategy visualization, and theoretical framework related to the implementation of strategy, and aimed to lay the foundations for high-quality development work through this framework. As a concept, strategy encompasses a wide range of components, including leadership, preparation, implementation, and evaluation of outcomes. These components are deeply interconnected, and each of them influences the outcome of the strategy. Participatory strategic work and the visualized strategy help organizations achieve the goals set in the strategy. Among the staff, participatory strategic work enhances strategic thinking and helps in understanding the strategy and its goals. A participatory approach also strengthens employees' commitment to the organization and increases their motivation. A visual strategy map simplifies and clarifies the key aspects of the strategy and serves as a communication tool. It effectively illustrates to the staff, stakeholders, and customers what the organization aims to achieve with its strategy. As part of this development project, a strategy map was created for the Rescue Department of Lapland — making it the first of its kind in the entire rescue sector.

Sisällys

1 Johdanto	5
2 Mistä strategia rakentuu?	7
2.1 Strategia	7
2.2 Strateginen johtaminen ja strategiaprosessi	11
2.3 Osallistava strategiaprosessi ja strategian toimeenpano	16
3 Strategiaviestintä ja strategian visuaalisuus	21
3.1 Strategiaviestintä	21
3.2 Strategiakartta	23
3.3 Strategiakuva	27
4 Pelastustoimi, pelastustoimen strategia ja palvelutasopäätös	31
4.1 Pelastustoimi Suomessa	31
4.2 Pelastustoimen strategia	32
4.3 Pelastustoimen palvelutasopäätös	34
5 Lapin hyvinvointialue ja hyvinvointialueen pelastuslaitos	38
5.1 Lapin hyvinvointialue	38
5.2 Lapin pelastuslaitos	38
5.3 Lapin hyvinvointialueen strategia	41
5.4 Lapin hyvinvointialueen pelastustoimen palvelutasopäätös	42
6 Kehittämistyön menetelmät ja tulokset	45
6.1 Kehittämistyön menetelmät ja analysointi	45
6.2 Tulokset	48
6.3 Kehittämistyönä laadittu strategiakartta	52
7 Kehittämistoiminnan toteutus ja eettisyys	53
7.1 Kehittämistoiminnan toteutus	53
7.2 Kehittämistoiminnan eettisyys ja luotettavuus	57
8 Jatkotutkimusaiheet, suositukset ja pohdinta	59
8.1 Jatkotutkimusaiheet ja jatkosuositukset	59
8.2 Tarvitseeko pelastuslaitos strategiakarttaa?	61
8.3 Oma oppimisprosessi	62
LÄHTEET	64
Liitteet	70

1 Johdanto

Organisaatioiden henkilöstö voi kokea strategian etäisenä ja vaikeaselkoisena. Tällöin riskinä on, että henkilöstö ei toteuta organisaation strategiaa. Henkilöstö voi pitää strategiaa laajana ja vaikealukuisena kokonaisuutena eikä sen ajatella koskettavan omaa arkityötä. Henkilöstö voi myös mieltää strategian kuuluvan ainoastaan johdolle, joka kertoo strategian pääkohdat työntekijälle odottaen heidän toteuttavan sen jälkeen strategiassa asetettuja tavoitteita. (Sydänmaalakka 2024, 121–134.) Parhaimmillaan strategia auttaa organisaatioita menestymään ja tuottamaan entistä laadukkaampia palveluita tai tuotteita heidän asiakkailleen ja sidosryhmilleen. Strategiat pitävät sisällään päätökset keskeisistä tavoitteista, keinoista ja toimenpiteistä, joilla se pyrkii saavuttamaan strategiassa määritellyt tavoitteet ja vision. Organisaatioiden strategiat voivat olla kymmeniä, ellei jopa satoja sivuja pitkiä, jolloin niiden todellinen sisältö voi jäädä epäselväksi. Hyvin usein strategian valmistelee pieni ydinjoukko, sen valmisteluun ei osallisteta muukaan kuin muutamia henkilöitä. Riskinä tällaisessa toimintatavassa on, että strategia ei avaudu koko henkilöstölle eikä sitä lähdetä toteuttamaan strategiassa asetettujen tavoitteiden ja keinojen mukaisesti.

Palvelutasopäätös on pelastustoimen palvelulupaus ja strategiatason asiakirja. Palvelutasopäätöksessä pelastuslaitos antaa lupauksen siitä, millä tavoin ja minkä tasoisesti se tuottaa kansalaisille ja sen sidosryhmille palveluitaan. Palvelutasopäätöksessä pelastuslaitokset määrittelevät tuottamiensa palveluiden palvelutason, sisällön ja laajuuden. Pelastuslaitoksien palvelutasopäätöstä ja sen sisältökokonaisuutta ohjataan lainsäädännöllä, joten lainsäädäntö vaikuttaa merkittävästi palvelutasopäätöksen sisältöön ja rakenteeseen. Palvelutasopäätöksen sisältöön vaikuttavat myös hyvinvointialueen strategia ja siinä tehdyt linjaukset. Palvelutasopäätöstä voidaan täydentää erillisillä kehitysohjelmilla tai omavalvontasuunnitelmalla. Erillisten ohjelmien ja suunnitelmien tarkoituksena on edesauttaa saavuttamaan palvelutasopäätöksessä määritellyt tavoitteet. Pelastuslaitoksien palvelutasopäätöksen toteutumiseen ja toteuttamiseen puolestaan vaikuttaa pelastustoimintaan kohdennettu valtion rahoitus, joka maksetaan pelastuslaitoksille vuosittain. Takautuva rahoitusmalli voi saada aikaan sen, että palvelutasopäätöksen toteutumiseen ei uskalleta luottaa, koska ei tiedetä, onko rahoitus riittävä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Kokonaisuutena pelastuslaitoksen palvelutasopäätös voi olla vaikea hahmottaa laajan kokonaisuutensa vuoksi. Usein pelastuslaitoksien palvelutasopäätökset ovat kymmeniä sivuja pitkiä asiakirjakokonaisuuksia, joita kukaan ei välttämättä jaksa lukea kokonaisuudessaan.

Palvelutasopäätöksen laatii usein pieni ydinryhmä, henkilöstöä ei välttämättä osallisteta palvelutasopäätöksen sisällön tuottamiseen ja yhteiseen kehittämiseen. Tällainen toimintatapa voi aiheuttaa sen, että palvelutasopäätöstä ei tunneta eikä siinä asetettuja tavoitteita saavuteta. Palvelutasopäätöksen ymmärtämiseen ja sen jalkauttamiseen voidaan hyödyntää strategiakarttaa tai strategiakuva. Strategiakartta ja strategiakuva on yksi strategiatyön työkalu, jonka avulla strategiaa voidaan jalkauttaa ja selkeyttää. Strategiakartta tai -kuva visualisoi strategian, ja se voi kiteyttää strategian pääkohdat ymmärrettäviksi ytimekkäiksi kokonaisuuksiksi.

Useat yritysmaailman organisaatiot ovat visualisoineet omat strategiansa ja onnistuneet sillä edesauttamaan strategian toteutumista sekä parantaneet strategian ymmärrettävyyttä. Pelastuslaitoksilla tällainen toimintatapa ei ole yleistä. Yhdenkään Suomen pelastuslaitoksen verkkosivuilla tai palvelutasopäätöksen liitteenä ei ole esitetty strategiakarttaa tai strategiakuva. Sen

sijaan useat muut organisaatiot ovat esittäneet verkkosivuillaan strategiastaan laaditun strategiakartan.

Tutkimusten ja teoreettisten näkökulmien mukaan organisaatioiden strategia toteutuu paremmin, kun henkilöstö aidosti ymmärtää organisaation strategian sisällön. Henkilöstön strategiatietoisuus on kriittinen tekijä organisaation menestyksessä, koska se lisää henkilöstön sitoutumista, päätöksentekoa, yhteistyötä ja innovatiivisuutta sekä vahvistaa kilpailukykyä. Jotta edellä mainitut tekijät voidaan saavuttaa, strategiasta tulee viestiä selkeästi ja osallistaa henkilöstö strategian suunnitteluun ja sen toteutukseen. Näin strategia muuttuu eläväksi osaksi organisaation arkea ja ei jää vain teoreettiseksi dokumentiksi. (Targetor 2024.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Lapin pelastuslaitokselle visuaalinen strategiakartta, joka pohjautuu Lapin hyvinvointialueen strategiaan ja Lapin pelastuslaitoksen palvelutasopäätökseen. Strategiankartan tavoitteena on tukea pelastuslaitoksen strategista johtamista ja lisätä henkilöstön ymmärrystä palvelutason keskeisistä tavoitteista. Kehittämistyön tarkoituksena on selvittää Lapin pelastuslaitoksen strategia ja laatia pelastuslaitoksen strategiasta visuaalinen strategiakartta, jota pelastuslaitos voi hyödyntää omassa johtamis- ja strategiatyössään. Strategiakartta rakennetaan visuaaliseen selkeään muotoon, josta strategiset linjaukset ja tavoitteet ovat selkeästi hahmotettavissa.

Kehittämistehtävinä ovat seuraavat

- selvittää Lapin pelastuslaitoksen strategia
- laatia pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksestä visuaalinen strategiakartta
- arvioida laadittua strategiakarttaa
- esitellä strategiakartta kohderyhmälle.

Kehittämistyö vaatii laajaa ymmärrystä siitä, mistä kaikesta strategia koostuu ja millä tavoin strategiaa voitaisiin jalkauttaa. Tästä syystä tässä opinnäytetyössä on pyritty avaamaan strategiaan liittyvää kokonaisuutta useasta eri näkökulmasta.

2 Mistä strategia rakentuu?

2.1 Strategia

Strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa tai suuntaa, jonka avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteensa ja visionsa. Strategia pitää usein sisällään päätökset siitä, mihin suuntaan organisaatio haluaa kehittyä ja mitä markkinoita tai asiakasryhmiä se aikoo palvella. Strategiassa esitetään, millaisilla resursseilla ja toimenpiteillä organisaatio aikoo saavuttaa asettamansa tavoitteet. (Kaplan & Norton 2004, 27–28; Tienari & Harviainen 2020, 7–11.) Strategiaa voidaan kuvata organisaation ”*punaisena lankana*”, joka ohjaa sen toimintaa ja suuntaa. Strategia pitää sisällään valintoja ja päätöksiä siitä, millä tavoin organisaatio pyrkii saavuttamaan tavoitteensa sekä lisäämään kilpailuetua muihin organisaatioihin ja markkinoihin nähden. Strategian avulla organisaatio voi vastata muun muassa sidosryhmien odotuksiin ja hyödyntää tavoitteellisesti sekä suunnitelmallisesti resurssejaan. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 56–58; Juuti & Luoma 2022, 22–23.)

Strategian voidaan ajatella olevan organisaation päätös ja suunnitelma sen menestyksestä. Tässä suunnitelmassa eli strategiassa organisaatio määrittelee muun muassa sen, millä tavoin se menestyy tulevaisuudessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä tai mihin suuntaan organisaatio haluaa toimintaansa kehittää. Strategian voidaan ajatella olevan myös päätös muutoksesta, jossa valituilla tavoitteilla ja toimenpiteillä halutaan muuttaa organisaation tai sen jonkin osa-alueen suuntaa aiempaan nähden erilaiseksi. Strategialla voidaan hakea muutosta toimimattomiin asiakokonaisuuksiin, jotta organisaatio kykenisi jatkossakin vastaamaan toimintaympäristön tuomiin haasteisiin tai menestyä entistä paremmin. Strategian tarkoitus ei yleensä ole kuitenkaan muuttaa koko organisaation käytäntöjä, vaan ennemminkin korjata toimimattomia käytäntöjä. Strategiassa päätetään siitä, miten ja millä tavoin toimintaa muutetaan ja kehitetään sekä mitä ovat ne konkreettiset toimenpiteet, joilla haluttu muutos saadaan aikaan. (Sutinen & Haapakorva, 2023, 43–51.)

Strategia kertoo organisaation henkilöstölle, sidosryhmille ja asiakkaille sen, miksi organisaatio on olemassa. Strategia on kuin kartta, joka antaa suunnan sille, mihin organisaatiossa työskentelevät henkilöt ovat menossa ja määrittää sen mitä he pyrkivät yhdessä saavuttamaan. Strategia luo yhteisen arvopohjan ja vision, jonka mukaan henkilöstö toteuttaa työtehtäviään ja pyrkii saavuttamaan osaltaan strategiassa asetetut tavoitteet. Organisaatio ilman strategiaa on kuin ajelehtiva laiva aavalla merellä, joka ei tiedä suuntaa tai määränpäättä. Tällöin riskinä on, että laivan kyydissä olevat matkustajat lähtevät tekemään omia ratkaisujaan päästäkseen itse määrittämiinsä päämääriin, strategian visiota tai tavoitteita ei saavuteta. Parhaimmillaan strategia on selkeä kokonaisuus, jonka pohjalta jokainen organisaation jäsen ymmärtää oman yksikkönsä ja omien työtehtävien merkityksen strategiassa asetettuihin tavoitteisiin, visioon ja missioon sekä arvoihin nähden. (Kehusmaa 2023, 211–212; Juuti & Luoma 2022, 23–24.)

Strategia muodostuu missiosta, visiosta, arvoista, tavoitteista ja toimenpiteistä. Näiden lisäksi se pitää mahdollisesti sisällään organisaation liikeidean tai toiminta-ajatuksen. Strategiassa organisaatio määrittelee arvot, vision, mission, tavoitteet ja keinot sekä mittarit. Erilaisen mittarien avulla organisaatiot seuraavat asettamiensa tavoitteiden saavuttamista. Strategian tavoitteisiin liittyvät asiakokonaisuudet voidaan jakaa strategiassa osa-alueisiin, jotta strategia olisi selkeämin ymmärrettävissä. Jokainen strategian osa-alue kertoo keskeisimmän sanoman kyseisen

osa-alueen sisällöstä. Strategiassa organisaatio vastaa kysymyksiin miksi, mitä ja miten. Näihin kysymyksiin löytyy vastaus muun muassa organisaation missiosta ja visiosta. (Sydänmaalakka 2015, 200; Viitala ym. 2019, 57–58; Metropolia-ammattikorkeakoulu 2022.)

Visio edustaa organisaation tavoitetilaa siitä, mihin se lähitulevaisuudessa toiminnallaan pyrkii. Visio määrittää ja tuo esiin siten organisaation pitkän aikavälin päämäärän ja sen kautta pyritään tuomaan esille, missä organisaation halutaan olevan esimerkiksi kahden tai viiden vuoden kuluttua. (Kamensky 2015, 34–38; Kamensky 2023, 19–20; Sydänmaalakka 2015, 200; Viitala 2019, ym. 57–58; Sydänmaalakka 2024, 124–127.) Visio antaa strategialle kehukset ja suunnan, jota kohti organisaatio pyrkii. Strategia taas vastaa kysymykseen, kuinka organisaatio saavuttaa visionsa. Strategian vision tulisi olla innostava ja selkeä, henkilöstön on helppo sitoutua siihen. Innostava visio toimii parhaimmillaan henkilöstölle inspiroivana suunnannäyttäjänä, jota kohti henkilöstö pyrkii omilla työsuorituksillaan. (Tanner 2024, 61–62; Sydänmaalakka 2024, 127.)

Jen Croneberger (2021) toteaa johtamista käsittelevässä artikkelissaan organisaatioiden menestymisessä olevan tärkeää, että organisaation henkilöstö kokee olevansa osa organisaation strategiaa ja tarkoitusta. Tämän vuoksi on oleellista, että organisaatiossa ymmärretään vision, mission ja organisaation tarkoitus sekä näiden käsitteiden eroavaisuudet. Cronebergerin mukaan on välttämätöntä, että organisaatiolla on strategiassaan selkeä ja innostava visio, joka kuvaa sitä, mihin organisaatio strategiallaan pyrkii. Ilman selkeää visiota organisaation henkilöstö voi kokea motivaation puutetta tai tavoitteet voivat jäädä epäselviksi. Parhaimmillaan selkeä ja innostava visio auttaa organisaation henkilöstöä sitoutumaan asetettuihin tavoitteisiin. (Croneberger 2021.)

Missio tuo esille sen, mikä on organisaation toiminnan tarkoitus, ja kuvastaa organisaation tehtävää sekä sitä, miksi organisaatio on olemassa. Missio asetetaan pitkälle aikavälille, sitä ei vaihdeta usein. Missio kuvastaa myös organisaation toiminta-ajatusta ja organisaation perustehtävää sekä organisaation merkitystä ympäröivään yhteiskuntaan ja toimintaympäristöön. (Kamensky 2015, 34–36; Juuti & Luoma 2022, 350; Sydänmaalakka 2015, 200; Viitala ym. 2019, 57–58; Sydänmaalakka 2024, 124–125.)

Missio tukee visiota ja antaa organisaatiolle pitkän aikavälin suunnan, jota kohti organisaatio pyrkii. Missio ohjaa organisaation toimintaa ja tukee lyhyelle aikavälille asetetun vision ja tavoitteiden saavuttamista. Hyvä missio voi edesauttaa organisaation henkilöstöä luomaan positiivista toimintakulttuuria ja keskittymään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen, jotka taas osaltaan tukevat missiota ja sen saavuttamista. Visio ja missio ovat kuin kuvia organisaation tulevaisuuden suunnasta, ja missio toimii ikään kuin tiekarttana, jolla visio saavutetaan. (Croneberger 2021.)

Arvot ilmentävät nimensä mukaisesti organisaation arvoja ja arvomaailmaa sekä kuvastavat sitä, minkälaisiin arvoihin organisaation toiminta pohjautuu. Ne voivat edustaa sitä, millä tavoilla organisaatiossa halutaan työtä tehtävän. Arvot ohjaavat siten strategisia päätöksiä sekä valintoja. Ne voivat auttaa henkilöstöä ymmärtämään strategisia päätöksiä ja sitouttaa heitä toimimaan valittujen keinojen ja menetelmien mukaisesti. Ne vaikuttavat osaltaan henkilöstön kokeemukseen työn merkityksellisyydestä, tai ne voivat ilmentää organisaation organisaatiokulttuuria. Arvojen tulisi tukea strategiaa ja strategisia valintoja. (Kehusmaa 2023, 50–51; Sydänmaalakka 2015, 200; Viitala ym. 2019, 57–58.)

Organisaation strategiassa tulisi ilmetä organisaation tarkoitus, joka tuo esille sen, miksi organisaatio on olemassa, mikä on sen toiminnan tarkoitus ja millaisiin arvoihin organisaation toiminta

pohjautuu. Tarkoitus voi kuvastaa myös organisaation moraalialla, etiikkaa ja uskomuksia. Organisaation tarkoitus ja arvot ohjaavat organisaatiota sen toiminnassa ja strategisissa valinnoissa. Organisaation tarkoitus, arvot ja toimintakulttuuri luovat parhaimmillaan inhimillisen pohjan strategian toteuttamiseen ja siihen, miten organisaation henkilöstö sitoutuu strategiaan. (Croneberger 2021.)

Tavoitteet ja mittarit kuvastavat nimensä mukaisesti organisaation asettamia tavoitteita, jotka se pyrkii saavuttamaan strategiaansa aikana. Strategian tavoitteet voivat olla lyhyen tai pitkän aikavälin tavoitteita. Tavoitteisiin vaikuttavat muun muassa tehdyt strategiset valinnat ja painotukset sekä toimintaympäristöstä esiin nousevat tarpeet. Erilaisten mittareiden avulla mitataan ja tarkastellaan sitä, miten organisaatio saavuttaa tai on saavuttanut asettamansa tavoitteet. (Kehusmaa 2023, 216–217; Tanner 2024, 268–277.) Strategiassa esitettyjen tavoitteiden tarkoituksena on ohjata organisaatiota valittuun suuntaan sekä auttaa organisaatiota saavuttamaan asetetut tavoitteet ja määränpää. Tavoitteiden toteutumisen arvioimiseksi on oleellista, että strategian tavoitteita voidaan mitata. Jokaiselle strategian tavoitteelle tulisi löytyä oma mittari, jotta organisaatio voi tarkastella valitun suunnan ja tavoitteiden toteutumista. Strategiset mittarit ovat tyypillisesti määrällisiä tai laadullisia, ja näitä mittareita voidaan käyttää myös yhtäaikaista. (Kamensky 2010, 224.)

Toimenpiteet ja keinot kertovat sen, millä menetelmillä ja toimenpiteillä strategian visio ja tavoitteet pyritään saavuttamaan. Keinoja ja toimenpiteitä voidaan myös avata erillisillä toimenpideohjelmilla, jotka tarkentavat sitä, miten asetetut tavoitteet tullaan saavuttamaan. Toimenpideohjelmien tulisi olla selkeitä ja ytimekkäitä, niistä ilmenee ymmärrettävästi valitut keinot ja keskeiset toimenpiteet. (Kamensky 2023, 46–48.) Strategiassa tavoitteet ja keinot tulisi esittää konkreettisina toimenpiteinä, joiden avulla asetetut tavoitteet saavutetaan. Tällaisia toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi erilaiset hankkeet tai erilliset toimenpidekokonaisuudet. Toimenpiteet ja hankkeet voivat määräytyä esimerkiksi asetettujen tavoitteiden ja organisaatiokulttuurin pohjalta. (Kehusmaa 2023, 211–228.)

Organisaatioiden strategiaa voidaan kuvata myös Henry Mintzbergin konseptin mukaisella viidellä P:llä (Five Ps For Strategy). Nämä P-kirjaimet kuvaavat strategiaa, sen kehittämisvaiheita ja arviointia. Nämä viisi P:tä ovat Plan, Ploy, Pattern, Position ja Perspective eli suunnitelma, juoni, kaava, positio ja perspektiivi. Suunnittelemalla (Plan) organisaation toimintaa ja tarkastelemalla olemassa olevaa tietoa organisaatio voi luoda ja määrittää pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteita sekä kuvata miten, asetetut tavoitteet saavutetaan. (Leskellä & Luomaranta 2023, 49–56.)

Strategian juoni tai peili (Ploy) on ikään kuin strategian punainen lanka, jonka pohjalta organisaatiot voivat menestyä muita organisaatioita paremmin. Juoni- tai peilivaiheessa määritetään, millä toimenpiteillä tai millaisella taktiikalla organisaatio menestyy muita kilpailevia organisaatioita paremmin. Strategian kaava (Pattern) ilmentää organisaation keskeisintä ja merkittävintä tapaa toteuttaa strategiaansa, ja se voi olla tiedostettua tai tiedostamatonta toimintaa. Kaava voi myös näyttäytyä organisaation strategiaa, vaikka sen tarkoitus ei olisi varsinaisesti olla strategia. Toisaalta kaava voi myös olla yksi organisaatioiden strategioista esimerkiksi, jos toimintatapa tuo selkeää kilpailuetua muihin organisaatioihin nähden. (Leskellä & Luomaranta 2023, 49–56.)

Positiolla (Position) tarkoitetaan Mintzbergin konseptissa organisaation suhdetta toimintaympäristöön ja strategisten valintojen merkitystä suhteessa ulkoiseen ja sisäiseen toimintaympäristöön. Position avulla pyritään tarkastelemaan ja nostamaan esille toimintaympäristöstä nousevat

mahdolliset uhat tai tekijät, jotka voivat vaikuttaa omaan toimintaan sitä heikentäen. Position avulla voidaan myös vahvistaa niitä tekijöitä, jotka edesauttavat omaa toimintaa menestymään. Konseptin viimeisellä P:llä eli perspektiivillä (Perspective) organisaation huomio kiinnittyy organisaation sisäiseen toimintaan ja sen sisäisiin tekijöihin. Tällöin tarkastellaan muun muassa sitä, millaiseksi henkilöstö kokee organisaation merkityksen tai millainen on organisaatiokulttuuri, sekä sitä, millä tavoin se vaikuttaa strategiaan. (Leskellä & Luomaranta 2023, 49–56.)

Organisaation strategia voi olla avoin tai suljettu. Suljetulla strategialla tarkoitetaan sitä, että organisaation strategia ei ole julkisesti kaikkien saatavilla. Suljettu strategia voi olla myös sellainen, että osa strategisista linjauksista on salattuja eikä strategisia linjauksia haluta kertoa ulkopuolisille tahoille, esimerkiksi kilpaileville organisaatioille, asiakkaille tai yhteistyökumppaneille. Suljetussa strategiassa strategian rakentavat keskijohto ja ylin johto. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö keskijohto tai ylin johto olisi kiinnostunut henkilöstön näkemyksistä strategiatyön aikana. Strategiaan liittyvät päätökset tekevät kuitenkin keskijohto ja ylin johto. Suljetulla strategialla voidaan haluta säilyttää organisaation kilpailuetu tai sitä hyödyntämällä halutaan turvata organisaation toimintaa tai hallita riskejä. (Leskelä & Luomaranta 2023, 125–135.)

Suljetun strategian vastakohta on avoin strategia. Avoimella strategialla tarkoitetaan sitä, että strategiatyötä tehdään laajasti henkilöstön, sidosryhmien ja asiakkaiden tai kaikkien edellä mainittujen kanssa. Strategisia päätösehdotuksia voidaan tehdä yhdessä henkilöstön kanssa, mutta päätöksenteko voidaan halutessa säilyttää silti ylimmässä johdossa. Avoimessa strategiassa strategiaprosessin halutaan olevan läpinäkyvä ja vuorovaikutteinen, prosessin aikana organisaation eritasoilla tapahtuu oppimista ja syntyy mahdollisesti uusia innovaatioita. Avoimen strategiaprosessin aikana strategia juurtuu huomaamatta organisaatioiden eri tasoille ja lisää luottamusta sekä sitoutumista organisaatioon ja sen strategiaan. Parhaimmillaan avoin strategia kehittää organisaation toimintaa joustavammaksi ja ketterämmäksi sekä edesauttaa siinä, että organisaatio kykenee nopeasti vastaamaan toimintaympäristön tuomiin muutoksiin. Avoimen strategian haasteina voi olla, että strategiaprosessi vie paljon aikaa, koska strategiaprosessiin osallistetaan paljon henkilöitä ja näkökulmia voi olla useita, mikä puolestaan voi hankaloittaa päätöksentekoa. Strategiaprosessiin osallistuneiden sitoutuneisuus voi vaihdella, mikä voi vaikuttaa strategiatyön lopputulokseen. (Leskelä & Luomaranta 2023, 91–107.)

Strategiaa voidaan ajatella myös organisaation työkaluna, jota hyödynnetään johtamisessa ja johon tukeudutaan käytännön työssä. Strategian tulisi ohjata käytännön työtä ja toteutusta siten, että strategiset linjaukset ja tavoitteet huomioitaisiin automaattisesti organisaation päivittäisissä työtehtävissä. Päivittäisissä työtehtävissä tehtävien valintojen tulisi pohjautua organisaation strategiaan ja organisaation strategian taas tulisi puolestaan tukea siinä, että henkilöstö tietää, mikä on olennaista organisaation työtehtävissä. (Sutinen & Haapakorva 2023, 40–41.) Strategian tarvitsee usein toteutuakseen ihmisiä eli organisaation työntekijöitä, jotka toteuttavat käytännössä strategiaa valittujen keinojen ja toimenpiteiden kautta. Tämä taas vaikuttaa siihen, että henkilöstö tulee saada sitoutumaan strategiaan ja ymmärtämään strategian merkitys organisaation toiminnalle. Organisaatioiden tulisi kyetä jalkauttamaan strategia läpi koko organisaation siten, että jokaisella organisaation tasolla ymmärretään strategia ja sen tavoitteiden merkitys sekä se, miten strategia liittyy omiin työtehtäviin sekä osallistamaan henkilöstöä sen valmisteluun. (Kilpinen 2024, 18–19.)

2.2 Strateginen johtaminen ja strategiaprosessi

Strategialla tarkoitetaan myös strategista johtamista ja päätöksentekoa organisaatiossa. Strategisella ajattelulla ja toiminnalla pyritään varmistamaan organisaation pitkän aikavälin menestys ja kilpailukyky. Strategialla viitataan myös strategisen suunnittelun prosessiin, jossa määritellään organisaation tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi sekä toimintaympäristö ja sen vaikutukset organisaation toimintaan. Strategisella johtamisella pyritään varmistamaan, että organisaation strategia on laadukas, sen toteuttamiseen on käytettävissä riittävästi resursseja ja että se toteutuu suunnitellun aikataulun mukaisesti. Hyvä strategia on yleensä pitkäjänteinen, kattava ja realistinen suunnitelma, joka huomioi sekä sisäiset että ulkoiset tekijät. (Vuorinen & Huikkola 2023, 14–17; Fuertes yms. 2020.)

Strateginen johtaminen on kokonaisuus, joka etenee prosessimaisesti. Strategiaprosessi pitää sisällään strategian laatimisen, suunnittelun, toteuttamisen, arvion ja päivittämisen. Strateginen johtaminen on strategian luomista ja laadintaa sekä strategiaprosessin johtamista. Strategiaprosessissa organisaatio määrittelee oman toiminta-ajatuksen ja vision, analysoi toimintaympäristöä ja sen tuomia mahdollisia muutoksia, asettaa pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet sekä määrittää strategiset painopisteet. Tavoitteiden ja painopisteiden luomisen jälkeen valitaan mittarit, joilla tavoitteiden toteutumista seurataan ja määritetään, miten usein tavoitteiden toteutumista seurataan sekä arvioidaan. Näiden vaiheiden jälkeen strategia pyritään jalkauttamaan koko organisaation siten, että strategiaa aletaan konkreettisesti toteuttaa. Käytäntöön vietyä strategiaa tai strategioita seurataan sovitusti ja organisaation johto tekee tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Strateginen johtaminen vaatii organisaation johdolta aktiivista ja jatkuvaa toimintaympäristön analysointia ja seuranta, jotta toimintaympäristön tuomiin muutoksiin kyetään reagoimaan ketterästi ja siten, että organisaation toiminta pysyy ajan tasalla. (Kohtamäki 2020; Sydänmaalakka 2015, 200; Viitala ym. 2019, 57–58.)

Strateginen johtaminen on keskeinen osa organisaatioiden menestymistä ja kilpailukykyä. Arvot, visiot ja toimintatapa vaikuttavat keskeisesti organisaation toimintaan ja johtamiseen. Strateginen johtaminen ei kuulu ainoastaan ylimmälle johdolle, vaan strategista johtamista tulisi olla kaikilla organisaation tasoilla, koska se vaikuttaa keskeisesti organisaation toimintoihin, toimintatapoihin sekä organisaatiokulttuuriin. (Metropolia ammattikorkeakoulu 2022; Harisalo 2008, 237–239.) Strateginen johtaminen on siten päivittäin, kvartaaleittain ja vuosittain tapahtuvaa johtamista. Päivittäisessä johtamisessa tämä tarkoittaa esimerkiksi arkisten valintojen tekemistä strategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kvartaaleittain tai vuosittain tapahtuva strateginen johtaminen pitää sisällään esimerkiksi strategian toteutumisen seuranta ja arviointia sekä mahdollisia korjaavien toimenpiteiden määrittämistä, mikäli huomataan, ettei strategisia tavoitteita olla saavuttamassa. (Kohtamäki 2020.) Strateginen johtaminen vaatii taitavaa ja ennakkoivaa ajattelua organisaatiota johtavilta henkilöiltä, yhteistyötä eri tiimien välillä sekä jatkuvaa oppimista ja kehittymistä, jotta organisaatio menestyy toiminnassaan. Strategiasta johtamista voidaan tukea erilaisilla organisaation sisäisillä toimenpideohjelmilla, joiden kautta organisaatio pyrkii tarkentamaan strategista johtamista ja lopulta saavuttamaan strategiassa asetetut tavoitteet ja vision. (Mitronen & Rikaslehto 2019, 92–102; Metropolia ammattikorkeakoulu 2022.)

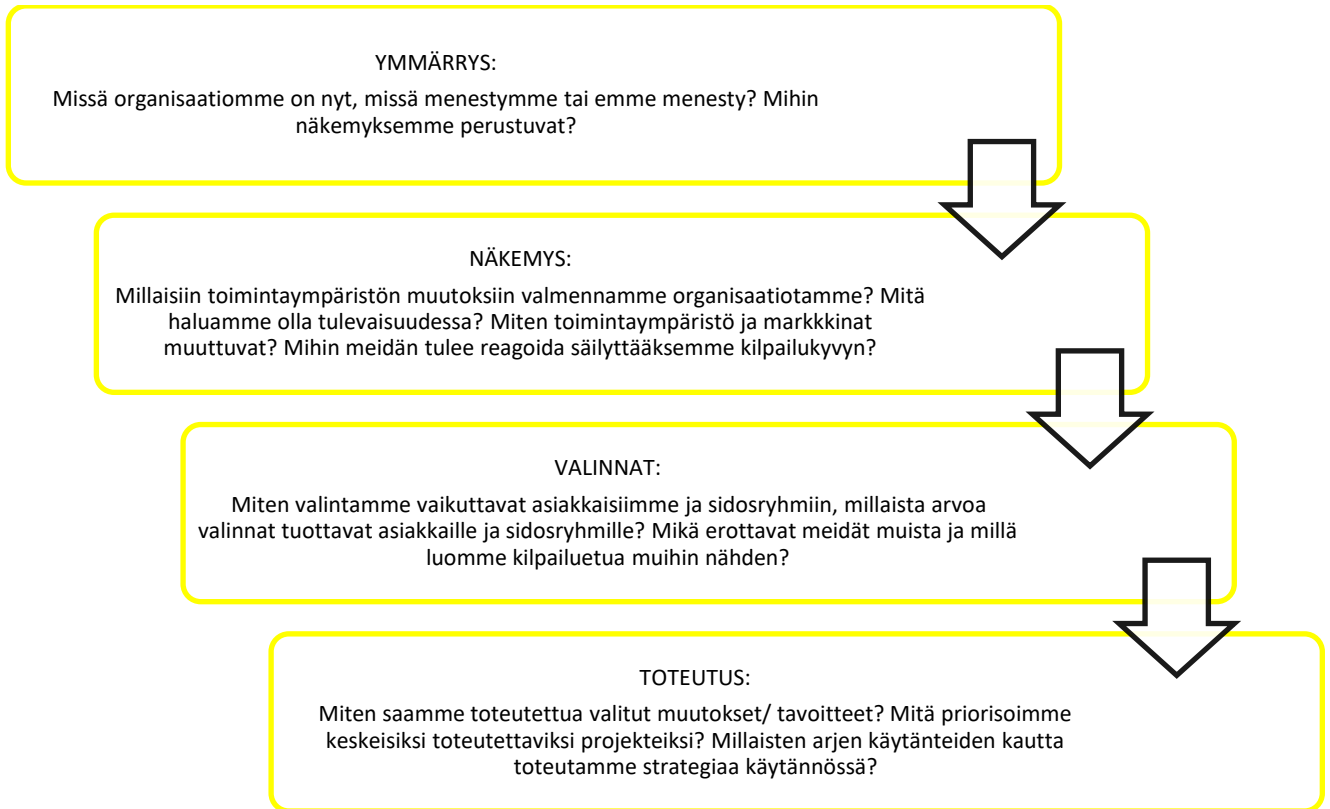
Strategisen johtamisen haasteina voivat olla, että strategian tavoitteet jäävät saavuttamatta tai strategian merkitys jää henkilöstölle etäiseksi. Organisaation strategian toteutumisen ja johtamisen haasteena voi olla esimerkiksi, että organisaation johto ei tiedä, millä tavalla strategiatyötä tulisi tehdä, tai organisaation henkilöstöä ei osallisteta millään tavoin strategiatyöhön tai

strategiatyötä tekevät eivät tiedosta organisaatiossa työskentelevän henkilöstön osaamistasoa. Strategisessa johtamisessa on tärkeää tiedostaa organisaation taloudelliset reunaehdot ja organisaation johdon on kyettävä kertomaan ne myös henkilöstölle ymmärrettävästi, jotta strategia voi toteutua kokonaisuudessaan. Strategisen johtamisen haasteena voi näyttäytyä myös se, että strategiatyötä tehdään pienellä henkilöstöllä, jolloin organisaation käytänteet ja haasteet voivat jäädä välittymättä strategiatyötä tekeville. Strateginen johtaminen on jatkuvaa toimintaympäristön tuomien muutoksien huomiointia ja ennakointia sekä muutoksiin reagointia. Parhaimmillaan organisaation strategista johtamista tukee hyvä ja osallistava toimintakulttuuri, jossa strategiseen johtamiseen kuuluu kaksisuuntainen vuorovaikutus läpi koko organisaation. (Tienari & Harviainen 2020, 23–27.)

Strategista johtamista voidaan tarkastella myös strategisen ketteryyden ja operatiivisen ketteryyden kautta. Strategisella ketteryydellä tarkoitetaan strategisen ajattelun toteuttamista jokaisella organisaation tasolla ja siten, että toimintaympäristön tuomat muutokset osataan huomioida strategian arkisessa toteutuksessa. Strateginen ketteruus tuo säännöllisesti esille strategian visiota, missiota, tavoitteita ja arvoja selkeyttäen strategiassa määritettyä yhteistä suuntaa koko henkilöstölle. Strateginen operatiivinen ketteruus puolestaan rakentuu suorituksen johtamisesta, jossa organisaation suorituskykyä pyritään kehittämään koko ajan jatkuvana prosessina. Operatiivinen ketteruus huomioi myös toimintaympäristön tuomat muutokset nopeasti niihin reagoiden. Strateginen ketteruus ja strateginen operatiivinen ketteruus vaativat johtamista toteutuakseen. Tästä syystä johtamisessa tulisi pyrkiä siihen, että jokaisella organisaation tasolla osataan ja opetellaan ajattelemaan strategisesti. Tällainen toimintatapa vaatii organisaation johdolta ja esihenkilöiltä avoimuutta, yhteistä avointa keskustelua, osaamisen johtamista sekä avointa strategiaprosessia, jonka ydinajatuksena on, että strategia kuuluu kaikille. Strateginen ja operatiivinen ketteruus onnistuessaan pilkkovat strategian konkreetian tasolle siten, että jokainen tiimi ja yksilö ymmärtävät, mitä organisaation strategia tarkoittaa omassa työssä, ja että organisaation strategia on kaikkien yhteinen asia, johon voidaan aktiivisesti vaikuttaa. (Sydänmaalakka 2024, 121–134.)

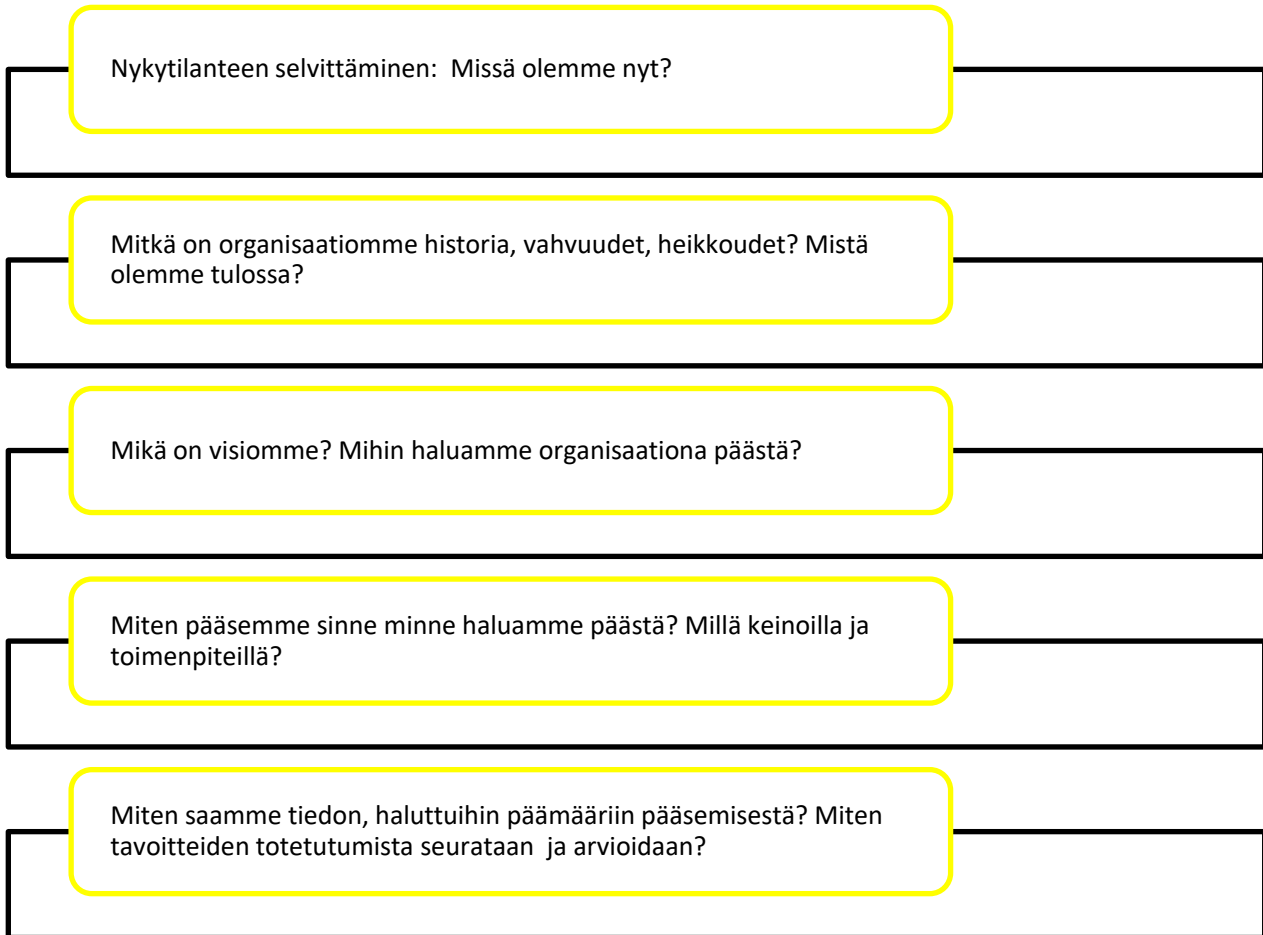
Strategiaprosessia tulee muodostaa, uudistaa ja toteuttaa jatkuvasti ottaen huomioon ympäristössämme vaikuttavat ja maailmaa muokkaavat *megatrendit*. Näitä megatrendejä ovat esimerkiksi digitalisaatio, globalisaatio, ilmastonmuutos ja väestön ikääntyminen. Kaikki megatrendit vaikuttavat jollakin tavoin organisaatioiden toimintaympäristöön ja strategisiin ratkaisuihin. Organisaatioiden välinen kilpailu on entistä strategisempaa ja voittaja on se, kenellä on laadukain strategiaprosessi. Strategian valitseminen ja sen määrätietoinen toteuttaminen ei enää riitä, vaan tulee olla kykyä tehdä toistuvasti uusia strategisia valintoja ja toteuttaa niitä tehokkaasti. (Ritakallio & Vuori, 2018, 11–16.)

Sutisen ja Haapakorvan (2023) mukaan strategiaprosessi koostuu neljästä pääkohdasta, joita ovat ymmärrys, näkemys, valinnat ja toteutus. Näiden pääkohtien avulla organisaatio vastaa kysymyksiin, missä organisaatio on nyt, mihin ja millaisessa toimintaympäristössä toimimme jatkossa, miten toimimme tulevaisuudessa ja miten toteutamme valitut muutokset. Näiden vaiheiden kautta syntyy lopulta organisaation strategia. (Sutinen & Haapakorva 2023, 58–59.) Kuvassa 1. on esitetty strategiaprosessi mukailten Sutisen ja Haapakorvan mallia.



Kuva 1. Strategiaprosessi (Mukaillen Sutinen & Haapakorva 2023, 59).

Anneli Valpola (2023) nostaa esille teoksessaan Keskusteleva viestintä strategiatyössä, että strategiaprosessi kytkeytyy osaksi strategista johtamista. Valpolan näkemyksen mukaan strategiaprosessissa organisaatio etsii vastauksia tarkastelemalla organisaation nykytilaa, historiaa, visiota ja suuntaa sekä mittareita samalla etsien vastauksia kuvassa 2. esitettyihin kysymyksiin ja kokonaisuuksiin:



Kuva 2. Strategisessa johtamisessa ja prosessissa vastataan kysymyksiin. (Mukaiillen Valpola 2023, 16).

Missä olemme nyt? -kysymys vastaa ja tarkastelee organisaation senhetkisistä tilaa suhteessa asiakkaisiin, sidosryhmiin ja siihen, onko organisaation toiminta tehokasta. Se tarkastelee myös, mikä organisaation asema on suhteessa toimintaympäristöön. Kysymyksen avulla voidaan tarkastella myös sitä, onko aiemmin määritetyt kehitysohjelmat toteutuneet ja tai millä tavoilla ne ovat toteutuneet. (Valpola 2023, 16.)

Mistä olemme tulossa? -kysymys antaa vastauksia ja näkökulmia siihen, mitkä ovat organisaation vahvuudet ja heikkoudet, millainen sen historia on ollut ja millä tavoin historia esimerkiksi vaikuttaa organisaation toimintaan. Mistä olemme tulossa? -kysymyksen kautta organisaatio voi tarkastella osaamisen ja kyvykkyyden tilaa. Onko osaaminen riittävällä tasolla, tuleeko sitä kehittää jollain tavalla, jotta strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa, tai tuleeko organisaation pyrkiä hankkimaan jotakin tietynlaista osaamista, jotta se onnistuu strategiassaan. (Valpola 2023, 16–17.)

Mihin haluamme päästä nyt? -kysymys puolestaan antaa vastauksen visioon. Tämä vaatii organisaatiolta toimintaympäristön tarkkailua ja seuranta sekä kysymysten esittämistä siitä, mihin suuntaan toimintaympäristö on kehittymässä tai millaisia erilaisia tarpeita toimintaympäristöstä nousee. Edellä mainittujen kysymyksen kautta organisaatio saa selville mahdollisesti sen, mihin organisaation tulee vastata. Tämän jälkeen strategiaprozessissa voidaan siirtyä pohtimaan sitä, miten organisaatio haluaa niihin vastata. Tämän kysymyksen äärellä organisaatio voi myös tarkastella strategiaprozessissaan sitä, miten ja millä tavoin muut organisaatiot toteuttavat eri tehtäviään. (Valpola 2023, 18.)

Miten pääsemme sinne, minne haluamme päästä? -kysymys antaa näkökulmia siihen millä, keinoilla asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Kysymys laittaa kysyjänsä eli organisaation pohtimaan sitä, millaisia toimenpiteitä organisaatiossa tulee tehdä, jotta asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa, ja millaisia panostuksia se organisaatiolta vaatii. Miten pääsemme sinne? -kysymys ohjaa puolestaan miettimään sitä, kuinka tavoitteiden toteutumista seurataan ja kuinka valittuja toimintatapoja arvioidaan. Kysymys ohjaa näin ollen strategian laatijoita pohtimaan sitä, miten mittarit kertovat sen, onko organisaatio saavuttamassa asettamansa tavoitteet vai ei. (Valpola 2023, 18–20.)

Marko Kohtamäki (2020) kuvailee luennessaan strategisen johtamisen ja strategiaprozessin toteutuvan pelkistettynä kolmen päävaiheen kautta. Kohtamäen mukaan nämä päävaiheet ovat analyysi, valinta ja toteutus. Ennen näitä vaiheita organisaatio on määritellyt vision ja toiminta-ajatuksen. Tämän jälkeen organisaatio tekee ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristö analyysin, jonka pohjalta se tekee strategiset valinnat ja suunnittelee niiden toteutuksen. Toteutusvaihe pitää sisällään strategian jalkauttamisen eli implementoinnin sekä konkreettisen toteuttamisen. Toteuttamisvaiheeseen määritetään muutama keskeinen kehystoimenpide tai laaditaan toimenpideohjelma, joita lähdetään määrätietoisesti viemään eteenpäin. Strategian toteutumista tulee seurata, arvioida ja mitata, jotta organisaatio voi nähdä miten strategia ja organisaation suorituskyky toteutuu. Mittaamisen tulisi olla säännöllistä kvartaaleittain tai puolivuositain tapahtuvaa. Kohtamäki toteaa luennessaan, että strategiatyö vaatii aitoa vuorovaikutusta henkilöstön kanssa ja henkilöstön osallistamista strategiatyöhön. Pelkästään ylimmän johdon laatima strategia jää usein henkilöstölle hyvin etäiseksi ja henkilöstö ei todennäköisesti sitoudu organisaation strategiaan.

Hämäläinen, Maula ja Suominen (2016, 189–199.) tuovat esille teoksessaan *Digiajan strategia* sen, että nykyajan työelämässä strategiaprozessin tulisi olla ketterä ja kokeileva. Toimintaympäristön muutokset ovat nykyajassa sen verran nopeatempoisia, että analyyttinen ja menneisiin suoritteisiin pohjautuva strategian rakentaminen ei enää kykene vastaamaan tulevaisuuden strategiaan haasteisiin. Ketterä ja kokeileva strategia vaatii toteutuakseen vahvan ja selkeän vision, jota kohti mennään lyhyen aikavälin tavoittein ja kokeilevan kulttuurin kautta. Tätä toimintamallia voidaan tukea esimerkiksi lyhyillä, pienillä ja suhteellisen nopeasti toteutettavilla selvityksillä tai erilaisilla pienillä kokeiluilla. Selvitys ja kokeilutyöhön voidaan osallistaa organisaation henkilöstöä, jolloin mahdollistetaan samalla heidän strategisen ajattelunsa kehittyminen. Nopeat kokeilut ja selvitykset tukevat ketterän strategiaprozessin päätöksentekoa ja organisaation mukana pysymistä toimintaympäristön tuomissa muutoksissa. Ketterä strategiaprozessi ja kokeileva kulttuuri vaativat jatkuvaa toimintaympäristön tarkastelua, johdon kykyä tarkastella sitä, miten oma organisaatio toimii suhteessa toimintaympäristöön, sekä ylimmän johdon rohkeutta tehdä strategisia päätöksiä. Organisaation ylin johto voi tukea strategista päätöksentekoa sillä, että se kuuntelee tarvittaessa henkilöstöään tai sidosryhmiään strategisia linjauksia tehdessään.

2.3 Osallistava strategiaproessi ja strategian toimeenpano

Useissa organisaatioissa strategiansa valmistelevat ylin ja keskijohto. Valmistellut strategiat pohjautuvat analyttisiin suunnitelmiin ja laskelmiin, joiden perusteella on muodostettu strategian tavoitteet ja valittu niihin sopivat keinot. Valmiiksi saatu strategia esitetään henkilöstölle ja sidosryhmille, sillä oletuksella ja ajatuksella, että strategian sisältö omaksutaan sellaisenaan käytännön työhön. Samaan aikaan organisaatioiden ympärillä toimintaympäristö muuttuu ja toimintaympäristön tuomat muutokset ja trendit pakottavat organisaatioita uudistamaan strategiaproessiaan sekä vaativat koko henkilöstöltä strategiatason ajattelua. (Hämäläinen ym. 2016, 65–67.)

Organisaatiot käyttävät strategian luomiseen usein merkittävästi resursseja. Lopulta tai hyvin usein kuitenkin jää huomiotta se, miten strategia saadaan osaksi henkilöstön jokapäiväistä toimintaa. Pelkät esitykset organisaation verkkosivuilla tai johdon PowerPoint-esitykset eivät riitä siihen, että strategia lähtee toteutumaan käytännön tasolla. Strategian onnistunut toteutus perustuu henkilöstön tunteisiin, päivittäisiin päätöksiin ja motivaatioon. Kun työntekijät ymmärtävät oman työnsä yhteyden strategiisiin tavoitteisiin, he kokevat usein työnsä merkitykselliseksi. Ymmärrys strategiasta lisää sitoutumista organisaatioon edistäen työhyvinvointia ja henkilöstön sitoutumista työhön. Olennaista on luoda yhteys henkilöstön päivittäisen työn ja organisaation laajempien tavoitteiden välille. Tämä yhteys ei synny pelkästään viestinnällisillä keinoilla, vaan vaatii henkilöstön kanssa yhteistyötä. Tiivis yhteistyö lisää henkilöstön syvempää ymmärrystä ja sitoutumista strategiaan lisäten työssä viihtyvyyttä. (Fischer & Vainio 2015, 120–121.)

Maarika Maury (2015) on osoittanut väitöskirjaansa liittyvässä tutkimuksessaan, että suomalaisten organisaatioiden henkilöstö ei tunne hyvin oman organisaationsa strategiaa. Mauryn tekemän tutkimukseen osallistui 150 suomalaista organisaatiota ja tutkimukseen vastasi 10 000 työntekijää organisaatioiden kaikilta tasoilta. Tutkimuksen mukaan organisaatioiden johdosta vain 13 % osasi selostaa oman organisaationsa strategian siten kuin organisaation johto oli sen ajatellutkin. Keskijohtoon kuuluvista henkilöistä saman osasi kertoa vain 8 %. Huomioin arvoista on se, että organisaatioiden työntekijätaholla vain 2 % osasi kuvata strategian sisällön. Tutkimuksessa on nostettu esille se, että mikäli organisaation johtokaan ei osaa kertoa tai toimia organisaation strategian mukaisesti, ei sitä silloin työntekijätkään kykene tekemään. Tämä tarkoittaa väistämättä sitä, että organisaation strategia jää osittain, ellei jopa kokonaan, toteutumatta eikä organisaatio saavuta asettamia tavoitteita. Tutkimusten mukaan ne organisaatiot menestyvät, joiden koko henkilöstö tuntee oman strategiansa sisällön tavoitteineen ja keinoineen.

Organisaation henkilöstöllä voi olla hyvin paljon innovatiivisia ajatuksia ja ideoita, joiden avulla organisaatio voisi saavuttaa strategiassaan asettamia tavoitteita. Heidän ajatuksensa ja ideansa voivat edesauttaa merkittävästi strategisten tavoitteiden saavuttamista sen sijaan, että organisaation johto asettaisi yksinään tavoitteille sopivat keinot. Tämä vaatii kuitenkin sitä, että henkilöstöä kannustetaan tuomaan esiin erilaiset ideat ja ajatukset, joilla yhteisiä tavoitteita voitaisiin saavuttaa. Osaltaan tämä myös haastaa organisaation johtoa kuulemaan ja kuuntelemaan henkilöstön näkemyksiä ja ottamaan henkilöstöä mukaan strategiatyöhön. Organisaation sidosryhmillä voi myös olla arvokasta tietoa siitä, millä tavoin organisaatio pysyy kilpailukykyisenä muuttuvassa toimintaympäristössä. Tämä vaatii organisaatiolta yhteistyötä sidosryhmien edustajien kanssa, mutta samalla se lisää organisaation tietoa siitä, mitä sidosryhmät kaipaavat tai miten he kokevat saamansa palvelut. Nämä tiedot voivat olla hyvin merkityksellisiä organisaation strategian toteutumiselle ja menestymiselle. (Hämäläinen ym. 2016, 71–142.)

Organisaation henkilöstön mukaan ottaminen strategiatyöhön tuo organisaatiolle monia hyötyjä. Henkilöstön osallistuminen strategiatyöhön lisää henkilöstön strategista ajatteluaan ja auttaa henkilöstöä ymmärtämään strategisia ratkaisuja sekä strategiatyöhön liittyviä haasteita. Henkilöstö tuo strategiatyöhön useita näkökulmia, joiden pohjalta strategiasta tulee mahdollisesti entistä laadukkaampi ja vaikuttavampi. Osallistava strategiatyö mahdollistaa uusille työelämän sukupolville mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä ja parhaimmillaan lisää organisaation avoimuutta sekä sitouttaa henkilöstöä organisaation strategiaan. Henkilöstön ja sidosryhmien kanssa tehtävä strategiatyö ei kuitenkaan tarkoita sitä, että organisaation johdolta vietäisiin pois vastuu ja päätäntävalta. Osallistavassa strategiaprozessissa organisaation johdolla säilyy edelleen vastuu ja päätäntävalta sekä oikeus antaa reunaehdot, joiden puitteissa strategiatyötä tehdään. Yhdessä luotu strategia toteuttaa myös strategian implementointia ja yhteinen strategiatyö toimii sitouttajana strategiaan, koska työntekijät ovat eri tavoin mukana strategiaprozessin aikana ja heillä on siten mahdollisuus vaikuttaa strategian sisältöön. (Hämäläinen ym. 2016, 202–207.)

Strategian implementointi eli jalkauttaminen tarkoittaa organisaation strategian toteuttamista ja strategisten tavoitteiden, vision ja mission avaamista sekä strategian toimeenpanoa. Strategiaa voidaan jalkauttaa ja toimeenpanna eri tavoilla. Näitä tapoja ovat esimerkiksi yksisuuntainen strategiasta viestintä, konsulttien viestintä henkilöstölle organisaation strategiasta tai strategista viestiminen kaksisuuntaisesti. Organisaatio voi olla myös jalkauttamatta laatimaansa strategiaa. Mikäli strategiaa ei jalkauteta, johdon voidaan ajatella siirtävän strategian sisällön henkilöstölle ikään kuin telepaattisesti. Tällöin strategia jää usein johdon laatimaksi dokumentiksi, joka ei lähde elämään ja toteutumaan organisaation arjessa. Yksisuuntaisessa strategisessa viestinnässä johto esittelee ”ylhäältä alas annettuna” organisaation strategian PowerPoint -esityksin ja iskevin iskulausein olettaen, että strategia lähtee juurtumaan organisaation kaikille tasoille halutulla tavalla. Henkilöstöllä ei kuitenkaan ole tosiasiallista mahdollisuutta vaikuttaa strategiaan tai sen sisältöön. Tällainen toimintatapa voi estää strategian toteutumisen. (Topaasia 2024.)

Strategian ulkoistaminen konsulteille tai ulkopuolisille fasilitaattoreille voi aiheuttaa sen, että strategiasta tulee vaikeaselkoinen ja se sisältää hienoja termejä, jotka eivät konkretisoidu käytännön työelämään millään tavoin. Konsulttien toteuttamassa strategiatyössä henkilöstön vuorovaikutus voi jäädä pinnalliseksi, strategia ei näin ollen konkretisoidu organisaation yhteiseksi strategiaksi. Konsulttien toteuttama strategiaprozessi voi olla organisaatiolle myös hyvin kallista ja tehotonta. (Topaasia 2024.)

Minna Lahtisen (2008) pro gradu -tutkielmassa vahvistetaan käsitystä siitä, että strategia ei välttämättä toteudu, mikäli sen rakentavat vain organisaation ylin johto tai konsultit. Lahtinen tutki strategian roolia organisaatiossa eri henkilöstöryhmien näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan strategia näyttäytyi pääasiassa johdon työkaluna, se ei juurikaan ohjannut työntekijöiden päivittäistä toimintaa. Lahtinen havaitsi, ettei strategia muodostunut sosiaalisiksi ilmiöksi organisaatiossa, sillä se ei luonut yhteistä ymmärrystä henkilöstön keskuudessa. Tutkimus osoitti, että strategisten tavoitteiden saavuttaminen koettiin haastavaksi. Lahtinen korostaa tutkimuksessaan strategian tehokkaan toteutumisen edellyttävän yhteistä ymmärrystä strategian sisällöstä ja merkityksestä. Kun työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi strategian kautta, se vahvistaa heidän organisatorista identiteettiään ja luo turvallisuuden tunnetta. Tutkimuksen perusteella strategian tulisi olla näkyvämpi osa organisaation arkea. Tämä mahdollistaisi eri toimijoiden osallisuuden paremman tunnistamisen. Lahtinen (2008, 65–83.) painottaa, että jokaisella työntekijällä tulisi olla selkeä rooli strategian toteuttamisessa, mikä puolestaan vaatii vahvaa ymmärrystä strategiasta. Yhteisen ymmärryksen luomiseksi Lahtinen suosittelee osallistavan

keskustelukulttuurin kehittämistä organisaatiossa. Tässä kulttuurissa strategiaa käsiteltäisiin säännöllisesti yhdessä, mikä edistäisi yhteisen näkemyksen muodostumista ja strategian juurtumista osaksi organisaation arkea.

Suvi Einola (2018, 33–52.) nostaa esille väitöskirjassaan vuorovaikutuksen merkityksen strategiatyössä. Osallistavalla strategiatyöllä organisaatiot voivat muodostaa ja rakentaa yhteisen strategian, jolla se kykenee vastaamaan yhdessä toimintaympäristön tuomiin muutoksiin. Osallistava strategiatyö sitouttaa henkilöstöä organisaation strategiaan ja sen tavoitteiden saavuttamiseen sekä auttaa henkilöstöä ymmärtämään strategisia ratkaisuja.

Kaksisuuntainen viestintä ja osallistava strategiatyö antavat organisaation työntekijöille aidosti mahdollisuuden vaikuttaa strategiaan sekä luvan pohtia sitä, mitä strategia tarkoittaa heidän työnsä kannalta. Osallistavaa strategiatyötä voidaan tehdä monin eri tavoin. Näitä tapoja voivat olla työpajatyypinen työskentely ja yhteiset palaverit, joissa käsitellään strategiaan liittyviä aihealueita. Osallistavaa strategiaa voidaan myös toteuttaa *muutosagenttien* avulla, jotka pitävät yllä strategian teemoihin liittyvää keskustelua ja viestintää sekä viestii yhteisistä tuotoksista aktiivisesti. Muutosagentteja voi olla jokaiselta organisaation tasolta, ja he voivat muodostaa ydintii-min, joka osallistaa henkilöstöä strategiatyöhön kaikilla organisaation tasoilla. On kuitenkin huomattava, että osallistava strategiatyö ja kaksisuuntainen viestintä vaatii aikaa ja hyvää suunnittelua ja viestien liikkumista aidosti organisaatiossa alhaalta ylös ja ylhäältä alas. Merkityksellistä osallistamisen ja viestinnän näkökulmasta on myös se, että osallistamista toteuttavat henkilöt ovat motivoituneet tehtäviinsä ja että he osaavat toteuttaa erilaisien menetelmien avulla osallistavaa strategiatyötä. Osallistava strategiatyö ja kaksisuuntainen viestintä tukevat myös osaltaan henkilöstön työhyvinvointia, mikä puolestaan lisää henkilöstön sitoutumista organisaatioon. (Toopaasia 2024.)

Sydänmaalakan (2024, 121–134.) mukaan hyvä strategia syntyy yhdessä henkilöstön kanssa. Johdon tekemät suunnittelu- ja analyysiprosessit ovat edelleen tärkeitä, mutta käytännön toiminta tukee hyvän strategian syntymistä. Tämän vuoksi strategiatyöhön tulisi osallistaa mahdollisimman paljon henkilöstöä, joka osaa tuoda konkreettisesti esiin esimerkiksi, miten toimintaympäristön muutokset näyttäytyvät arkityössä tai miten strategiassa olevat arvot toteutuvat todellisuudessa. Henkilöstön kanssa yhdessä toteutettu strategiatyö auttaa luomaan yhteisen vision, missioin ja tavoitteet, joita kohti lähdetään yhdessä etenemään. Henkilöstön mukaan ottaminen strategiatyöhön vähentää mahdollista muutosvastarintaa. Yhteinen ja jokaiselle organisaation tasolle ulottuva strategiatyö toteuttaa strategianviestintää. Yhteinen työskentely mahdollistaa sen, että henkilöstö mieltää entistä paremmin strategian merkitykselliseksi kokonaisuudeksi. Yhteinen strategiatyö vaikuttaa myös siihen, että henkilöstö huomaa, että strategiaan voidaan vaikuttaa.

Osallistava strategiatyö vaatii toteutuakseen hyvää ja avointa johtamista, jossa strategiasta ja strategian sisällöstä voidaan avoimesti keskustella. Strateginen vuoropuhelu on yksi tapa toteuttaa osallistavaa strategiatyötä. Avoimella keskustelulla vahvistetaan henkilöstön strategista ajattelua ja annetaan mahdollisuuksia tuoda esiin erilaisia ideoita ja ratkaisuehdotuksia. Strategisessa vuoropuhelussa organisaation sisällä käytävät yhteiset keskustelut lisäävät organisaation tuottavuutta ja kehittävät organisaation toimintaa sekä parantaa työhyvinvointia. Organisaation yhteinen strategiaprosessi vaatii sen, että esihenkilöt ymmärtävät strategian merkityksen ja osaavat tuoda esiin strategiaa sekä kannustaa henkilöstöä strategisen ajatteluun. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että esihenkilöt kannustaisivat tiimejään miettimään strategiaprosessin aikana sitä, mitä organisaation arvot tarkoittavat heille, millaisia toimintaympäristön tuomia

haasteita tiimit näkevät sekä millä keinoin näihin haasteisiin tulisi vastata tai millaisia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan. Vastaavasti tiimien tuottamat ajatukset ja keinot tulisi ottaa huomioon organisaation strategiaa rakennettaessa. (Sydänmaalakka 2024, 121–134; Valpola 2023, 53–54; Kilpinen 2024, 213–216.)

Osallistava strategiaprozessi vaatii hyvin toteutukseen avointa, innostavaa, kannustavaa ja ko-keilevaa organisaatiokulttuuria, jossa voi turvallisesti tuoda esiin omia ajatuksiaan ja ideoita organisaation toiminnan kehittämiseksi tai parantamiseksi (Hämäläinen ym. 2016, 143–182). Osallistava strategiatyö ei vähennä johtamisen tarvetta tai poissulje konsulttien tai eri neuvonantajien käyttöä strategiatyön aikana. Osallistava toimintatapa tukee avointa vuorovaikutteisen organisaatiokulttuurin kehittymistä, jossa henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa ja saada vastuuta omaan työhönsä liittyen. (Tienari & Harviainen 2020, 162–193.)

Osallistavassa strategiatyössä organisaation johto määrittelee, millaisia vastuualueita tai valtuuksia henkilöstölle ja organisaation eri tasoille annetaan strategiatyön osalta. Hyvin toteutussa osallistavassa strategiatyössä organisaation vuorovaikutus on avointa ja tietoa halutaan jakaa yhteisien päämäärien saavuttamiseksi. Organisaation tulevaisuus nähdään yhteisenä organisaation kaikilla tasoilla. Palveluita tai tuotteita kehitetään aktiivisesti ja kehitystyöstä saatava tieto jaetaan avoimesti. Edellytyksenä on, että organisaation johto on saatavilla riittävän usein, jotta henkilöstöllä on mahdollisuus käydä avointa keskustelua organisaation toimintaan liittyen. Osallistavassa strategiatyössä strategisille painopisteille luodaan työryhmiä, jotka kehittävät painopisteiden kokonaisuutta. Organisaation henkilöstöllä on aidosti mahdollisuus osallistua työryhmiin, joissa kehitetään strategisen painopisteiden kokonaisuutta. Osallistavassa strategiatyössä erilaisilla kyselyillä voidaan hakea henkilöstöltä vastausta ajatuksia strategiaan liittyen ja henkilöstön kanssa voidaan pohtia yhdessä kyselyn tuloksia ja niiden merkitystä organisaation toimintaan. Hyvin osallistava ja henkilöstöä kehittämiseen kannusta toimintatapa voi olla alkuun organisaatiolle vieras, jolloin organisaatioiden täytyy ensin lähteä pienillä askelmerkeillä toteuttamaan osallistavaa strategiaa esimerkiksi siten, että osa henkilöstöstä voi osallistua strategian kehittämiseen tai henkilöstön ajatuksia tulevaan strategiaan selvitetään säännöllisillä kyselyillä. (Valpola 2023, 145–149.)

Osallistavaa strategiatyötä ja strategian jalkauttamista organisaatiossa voidaan toteuttaa useiden erilaisten menetelmien kautta. Yksi osallistavaa strategiatyötä tukeva menetelmä on keskusteleva, kuunteleva ja avoin strategiaprozessin aikainen viestintä. Menetelmää voidaan hyödyntää strategiaa muodostettaessa, sitä päivitetessä tai silloin kun strategia on saatu valmiiksi. Keskustelevassa strategisessa viestinnässä strategiatyötä tekevät pysähtyvät kysymään ja keskustelemaan organisaation henkilöstön kanssa strategiaan liittyvistä asioista tai esimerkiksi siitä, miksi organisaatio ei pärjää kilpailussa tai saavuta asettamia tavoitteita. Yhtä lailla strategiatyötä tekevien tulisi malttaa kuunnella aktiivisesti henkilöstön näkemyksiä ja kysellä tarkentavia kysymyksiä keskusteltavaan aihekokonaisuuteen liittyen. Keskustelevaa strategiatyötä voidaan toteuttaa myös siten, että jonkin tietyn tiimin tai yksikön kanssa käydään tarkemmin aktiivista keskustelua strategiaan tai sen osa-alueeseen liittyen. Mitä enemmän kuuntelevaa, kyselevää ja avointa yhteistä keskustelua strategiaan liittyen käydään, sitä vahvemmin ja varmemmin organisaation strategia muuttuu käytännöksi organisaatiossa. Strategista tavoitteista muodostuu yhteiset tavoitteet, joita kohti koko henkilöstö pyrkii. Tämä taas vaikuttaa osaltaan myönteisesti siihen, miten hyvin organisaation strategia tulee käytännössä toteutumaan. (Valpola 2023, 205–216.)

Työterveyslaitoksen MEADOW-tutkimusraportin tulokset puoltavat osallistavaa strategiatyötä. Tutkimustulosten mukaan organisaatioissa, joissa henkilöstöstä vähintään 30 % on osallistunut säännöllisesti organisaation toiminnan kehittämiseen, näistä organisaatioista 35 % on saanut kehitettyä uusia palveluita tai tuotteita. Organisaatioissa, joissa henkilöstö ei osallistu toiminnan kehittämiseen, vain 14 % näistä organisaatioista on saanut kehitettyä uuden palvelun tai tuotteen. (Alasoini & Selander 2022, 24.)

Madhulika Guptan (2015) kirjoittamassa artikkelissa nostetaan esille osallistavan työskentelytyöväen merkitystä. Artikkelin mukaan henkilöstö, joka saa osallistua työtänsä koskevaan päätöksentekoon ja asioiden suunnitteluun, kasvattaa se henkilöstön sitoutumista organisaatioon ja lisää myönteistä tunnekokemusta organisaation toiminnasta. Henkilöstön osallistaminen lisää henkilöstön rohkeutta tehdä aloitteita, mikä kehittää organisaation toimintaa ja menestystä. Osallistava toimintatapa lisää yhteisöllisyyttä siten, että henkilöstö kehittää organisaation toimintaa yhdessä aktiivisesti yhteisiin tavoitteisiin pyrkien. Osallistava toimintatapa tukee osaltaan avointa viestintää. (Guptan 2015, 45–51.)

3 Strategiaviestintä ja strategian visuaalisuus

3.1 Strategiaviestintä

Strategian toteuttamisen ja toteutumisen kannalta on oleellista, että strategiasta viestitään aktiivisesti strategiaproessin eri vaiheissa. Aktiivinen viestintä strategiasta jo heti strategiaproessin alkuvaiheista alkaen lisää yhteistä ymmärrystä organisaation strategian merkityksestä organisaatiolle ja sen toiminnalle. Selkeä ja monipuolinen viestintä sitouttaa henkilöstä strategian tavoitteisiin, ja parhaimmillaan se myös osallistaa organisaation henkilöstöä tai sen sidosryhmiä strategiaproessiin ja samaan aikaan jo toimeenpanee strategiaa organisaation eritasoille. (Laajalahti & Sopanen 2023.)

Strategiaviestinnän tulisi olla suunnitelmallista, innostavaa, vuorovaikutteista ja jatkuvaa. Selkeä ja tavoitteellinen strategiaviestintä parantaa henkilöstön ja sidosryhmien ymmärrystä strategiasta. Strategiaviestintää saadaan selkeämmäksi, kun strategiaa tiivistetään ja jaotellaan pienemmiksi kokonaisuuksiksi esimerkiksi tuomalla kiteytetyksi esille, mitä strategialla tavoitellaan ja mikä on strategian merkitys tai mitä asetetuilla tavoitteilla pyritään saavuttamaan. Selkeä strategiaviestintä voi lisätä henkilöstön ja sidosryhmien ymmärrystä strategian sisällöstä, sen valmistelu- ja toteutusprosesseista sekä mahdollisista muutoksista. Selkeys ei yksinään riitä strategian herättämiseksi henkiin, vaan henkilöstö on saatava innostumaan siitä. Toisena viestinnällisesti tärkeänä tehtävänä on motivoida ja innostaa henkilöstöä toimimaan strategian mukaisesti. Selkeä ja innostava strategiaviestintä voi tuoda todellista vaikutusta ja motivoida henkilöstöä toteuttamaan strategiaa. Strategiaviestinnässä tulisi pohtia sitä, kuinka saadaan henkilöstö ja muut keskeiset sidosryhmät sitoutumaan strategiaan ja omaksumaan sen sisältö tai miten voidaan lisätä henkilöstön motivaatiota työskennellä strategisten tavoitteiden eteen. (Laajalahti & Sopanen 2023; Koskela 2024.)

Strategisella viestinnällä tulisi pyrkiä siihen, että organisaation henkilöstö ja sen sidosryhmät ymmärtävät strategian sisällön, sen merkityksen sekä innostuvat strategiasta. Sidosryhmille strategisen viestinnän tulisi kyetä nostamaan esille se, miksi organisaation toiminta on merkityksellistä sidosryhmille sekä vakuuttamaan heidät siitä, että organisaation tuotteet ja palvelut tuovat heille hyötyjä. Kaksisuuntainen strategiaviestintä auttaa henkilöstöä ymmärtämään strategiaa ja sitoutumaan sen tavoitteiden saavuttamiseen. Strategiaviestinnän tulisi olla suunnitelmallista, ja sitä tulisi miettiä etukäteen. Organisaation tulisi pohtia strategiaviestinnän osalta ennakkoon esimerkiksi, kenelle strategiasta viestitään, mitä strategiasta viestitään tai mitä strategiaviestinnällä ylipäätensä halutaan viestiä sekä ketkä toteuttavat strategiaviestintää. Tämän jälkeen tulisi vasta pohtia keinoja siitä, millä tavoin strategiaviestintää toteutetaan. Esimerkiksi tarvitaanko strategiakarttaa tai strategiakuva, jotka kiteyttävät strategian pääkohdat tai millaisia viestinnän muotoja olisi hyvä käyttää sekä kuka tai ketkä toteuttavat eri viestinnän muodot eri vaiheissa? (Laajalahti & Sopanen 2023; Ritakallio & Vuori 2018, 153–154.)

Strategiaviestinnän tulisi olla jatkuvaa ja vuorovaikutteista, ja sitä on tehtävä koko strategiakauden ajan, vaikka viestinnän painopisteet ja tavat saattavat muuttua strategiakauden aikana. Strategiaviestintä ei ole vain yksittäisiä tekoja tai kampanjoita. Se on jatkuva prosessi, johon sisältyy seuranta, arviointia ja tarvittaessa toimenpiteiden muokkaamista. Strategiaa on juurrutettava ja tuotava esille säännöllisesti organisaation arjessa. Vaikuttavan strategiaviestinnän on oltava vuorovaikutteista, jotta henkilöstön ja sidosryhmien tarpeet, toiveet ja mahdolliset odotukset

tulevat esille ja henkilöstölle sekä sidosryhmille syntyy kokemus, että heidän tarpeensa ja odotuksensa on huomioitu organisaation strategiassa. Tämä vaatii yhteistä keskustelua ja aitoa kiinnostusta selvittää, miten strategia vaikuttaa henkilöstön päivittäiseen työhön tai sidosryhmien kanssa tehtävään yhteistyöhön. (Laajalahti & Sopanen 2023; Sopanen 2024.)

Strategiaviestintää voidaan toteuttaa monin eri tavoin ja eri alustojen kautta. Strategiaviestinnän keinoja ja toteutusta voidaan tehdä muun muassa seuraavilla tavoilla:

- yhteisten keskustelutilaisuuksien avulla
- verkkosivujen ja esitteiden avulla
- pitämällä strategian Q&A-tilaisuuksia henkilöstölle ja sidosryhmille
- laatimalla strategiakuvia, sarjakuvia tai videoita strategiasta
- tarinnallistamalla tai pelillistämällä strategia
- jakamalla keskeinen strategiamateriaali yhteisellä sähköisellä alustalla
- hankkimalla strategiakuvan mukaisia esineitä ja tuotteita esimerkiksi hiirimatot tai näyttökuvat tietokoneiden ruudulla. (Laajalahti & Sopanen 2023).

Tehokkaalla strategiaviestinnällä voidaan tehostaa strategian ohjaavuutta ja luoda henkilöstölle selkeyttä ja muistikuvia strategian sisällöstä. Strategiaviestinnän avulla voidaan pilkkoa strategiaa pienemmiksi kokonaisuuksiksi, mikä taas voi helpottaa strategian omaksumista. (Sopanen 2024.) Strategian visualisointi auttaa sanoittamaan monisyyksiä ja laajoja strategiassa määritettyjä asiakokonaisuuksia. Strategian visualisoinnin avulla laajat kokonaisuudet tai keskeiset strategiset tavoitteet voidaan kiteyttää kuvien tai piirrosten avulla. Strategian visualisoinnilla pyritään tehostamaan strategian sanomaa ja konkretisoimaan strategian sisältöä. Visuaalinen muoto edesauttaa strategian sisäistämistä ja sen jäsentämistä sekä sen toimeenpanoa. Tyypillisesti strategiaa lähdetään visualisoimaan strategiatyön loppuvaiheessa, koska tällöin strategian tavoitteet ja keinot ovat jo selvillä. Strategian visualisointia voidaan kuitenkin tehdä strategiatyön kaikissa vaiheissa ja sen avulla voidaan pyrkiä jäsentämään ja selkeyttämään strategista ajattelua tai visualisoinnin avulla voidaan nostaa esille ideoita ja erilaisia keinoja. (Kotamäki- Saukko-Rauta 2019.)

Strategian visualisointi lähtee liikkeelle samoilla periaatteilla kuin strategian rakentaminenkin. Alussa määritetään se, mistä kaikesta oman organisaation strategia koostuu ja mikä on kaikkein olennaisinta organisaation strategiassa. Tämän jälkeen tulisi pohtia sitä, mitkä ovat strategiassa määritetyt arvot, visio, missio, tavoitteet ja keinot, sekä sitä, millä tavoin ne halutaan visualisoinnissa tuoda esille. Vaihtoehtoisesti organisaatio voi tehdä yhden strategiakuvan, jossa tiivistetään ydinasiat, mutta sitä täydennetään erillisillä strategisilla kuvilla, jotka voivat tarkentaa ydinkuvassa esitettyjä osa-alueita. Näiden vaiheiden kautta voidaan lähteä pohtimaan sitä, millä strategia voisi näyttää kuvina ja millaiset visuaaliset elementit, värimaailma, tarinat tai metaforat kuvaisivat parhaiten organisaation strategian keskeistä sisältöä. Onnistunut strategian visualisointi kertoo kuvien avulla sen, mitä organisaatio haluaa strategiallaan saavuttaa ja miten se aikoo tavoitteensa saavuttaa. (Kotamäki- Saukko-Rauta 2019.)

3.2 Strategiakartta

Strategiakartta on strategian visuaalinen esitystapa. Strategiakartan tarkoituksena on kuvata strategia selkeänä ja yksinkertaisena kokonaisuutena. Strategiakartan avulla organisaatiot voivat tehostaa toimintaansa, lisätä markkinointia tai edistää taloudellista kasvua. Strategiakartta menetelmän ovat kehittäneet Robert Kaplan ja ja David Norton. Strategiakartta menetelmä pohjautuu Balance Scorecardiin ja sen osa-alueisiin. (Vuorinen & Huikkola 2023, 89–91; Suuntia Oy 2024; Koskela 2024.) Kaplanin ja Nortonin kehittämä malli strategiakartasta on monipuolinen työkalu, joka tarjoaa kokonaisvaltaisen näkemyksen organisaation strategiasta ja sen toteuttamisesta. Kaplanin ja Nortonin strategiakartta perustuu neljään toisiinsa liittyvään näkökulmaan, jotka yhdessä muodostavat kattavan kuvan yrityksen toiminnasta ja tavoitteista. Nämä näkökulmat ovat talouden näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. (Kaplan & Norton 2004, 58–70.)

Kaplanin ja Nortonin kehittämän strategiakartta mallin mukaisesti organisaatiot määrittävät strategiaprosessissaan mission, arvot ja vision sekä näiden toteutumista mittaavan mittariston. Näiden pohjalta organisaatiot laativat toimintasuunnitelman eli strategian, joka pitää sisällään tavoitteet ja toimenpiteet siitä, miten organisaatio pääsee asettamiinsa tavoitteisiin. Kaplanin ja Nortonin kehittämästä strategiakartta mallista ilmenee talous, asiakas, prosessin sekä oppimisen ja kasvun teemat selkeinä ja kiteytettyinä kokonaisuuksina. Organisaatioiden ei ole välttämätöntä tarkastella jokaista teemaa, vaan se voi halutessaan painottaa eri teemoja strategiakartassaan. Balanced Scorecardin mukaisen strategiakartan tarkoituksena on auttaa organisaatioita näkemään kokonaiskuva suorituskyvystään ja rakentamaan tasapainoinen lähestymistapa strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Vuorinen & Huikkola 2023, 89–96.)

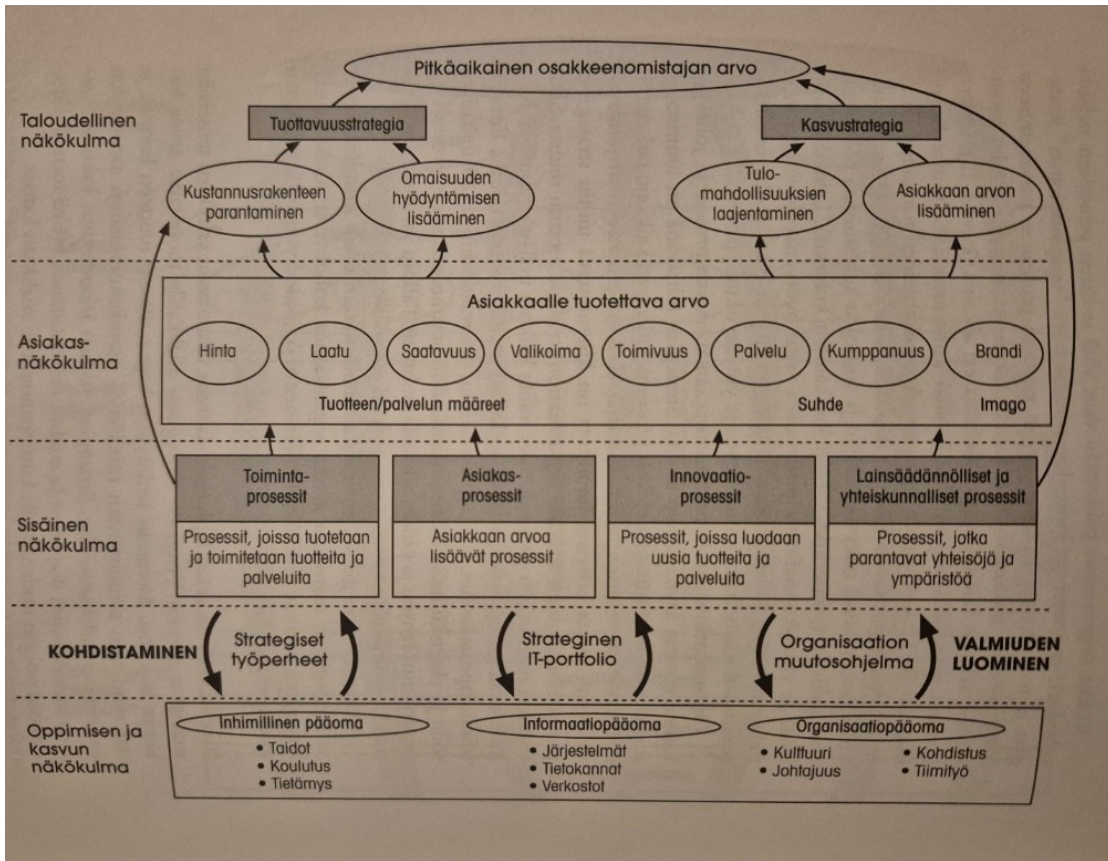
Kaplanin ja Nortonin strategiakartta mallissa huipulla on taloudellinen näkökulma, joka toimii eräänlaisena lopullisena mittarina yrityksen menestykselle. Tämä näkökulma keskittyy yrityksen taloudelliseen suorituskyykyyn ja omistajien intresseihin. Se tarjoaa konkreettisia mittareita, joiden avulla voidaan arvioida strategian onnistumista ja määrittää keskeisiä taloudellisia tavoitteita. Taloudellinen näkökulma on erityisen tärkeä, sillä se heijastaa organisaation kykyä luoda arvoa omistajilleen ja varmistaa pitkän aikavälin taloudellinen kestävyys. Talouden näkökulmasta organisaation strategiassa kiinnitetään huomiota muun muassa organisaation liikevaihtoon, voiton kasvuun, kustannustehokkuuteen ja sijoitetun pääoman tuottoon. Tavoitteena on varmistaa, että organisaation taloudelliset tavoitteet saavutetaan ja että ne luovat arvoa omistajilleen. (Kaplan & Norton 2004, 58–60.)

Asiakasnäkökulma puolestaan korostaa asiakkaiden keskeistä roolia organisaation menestyksen kannalta. Tämä näkökulma keskittyy tarkastelemaan asiakastyytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta ja markkinaosuutta. Asiakasnäkökulman toteutumisen seuranta voidaan jakaa kahteen osaan: perusmittareihin, jotka arvioivat organisaation yleistä suorituskyykyä asiakkaiden suhteen, sekä asiakaslupauksen mittareihin, jotka määrittelevät, mitä organisaation tulisi tarjota asiakkailleen erottuakseen kilpailijoistaan. Tämä näkökulma on ratkaisevan tärkeä, sillä se auttaa organisaatiota ymmärtämään ja täyttämään asiakkaidensa tarpeet ja odotukset. Organisaation strategiassa huomio kiinnittyy tavoitteisiin, jotka liittyvät asiakaskokemukseen, markkinaosuuteen ja asiakassegmentteihin. Organisaation tavoitteena on ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja toiveet sekä parantaa asiakaspalvelua ja -kokemusta ja huomioida ne strategiassaan. (Kaplan & Norton 2004, 60–64.)

Kaplanin ja Nortonin (2004, 67–73.) strategiakartassa sisäisten prosessien näkökulma keskittyy organisaation sisäisesti kriittisiin toimintoihin ja prosesseihin, joissa organisaation on onnistuttava erinomaisesti toteuttaakseen strategiaansa. Tämä näkökulma tarkastelee organisaation sisäisiä toimintoja ja prosesseja, jotka ovat välttämättömiä asiakaslupauksen täyttämiseksi ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Se auttaa tunnistamaan ne avainprosessit, joita on tehostettava tai kehitettävä strategian onnistuneen toteuttamisen varmistamiseksi. Organisaation strategiset tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi prosessien tehokkuuteen, innovaatioiden kehittämiseen tai laadunhallintaan. Tavoitteena on parantaa prosessien suorituskykyä, jotta organisaatio voi saavuttaa asiakastytyväisyyttä ja taloudellisia tavoitteita.

Oppimisen ja kasvun näkökulma muodostaa strategiakartan perustan. Se keskittyy organisaation kykyyn innovoida, oppia ja kehittyä jatkuvasti. Tämä näkökulma tarkastelee esimerkiksi organisaation kykyä kehittää uusia tuotteita, parantaa toimintaansa ja sopeutua muuttuviin markkinaolosuhteisiin. Oppimisen ja kasvun näkökulma varmistaa, että organisaatiolla on tarvittavat resurssit ja kyvyt strategiansa toteuttamiseen ja kilpailukykyyn ylläpitämiseen. Strategian tavoitteiden näkökulmasta se voi sisältää tavoitteita, jotka liittyvät henkilöstön osaamisen kehittämiseen, organisaatiokulttuuriin sekä uusien teknologioiden ja käytäntöjen omaksumiseen sekä kehittämiseen. Oppimisen ja kasvun kokonaisuuden tavoitteena on varmistaa, että organisaatio sopeutuu tarvittaessa muuttuviin olosuhteisiin ja kehittää kilpailuetua. (Kaplan & Norton 2004, 74.)

Nämä neljä näkökulmaa muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden, jossa jokainen osa-alue tukee ja vahvistaa toisiaan. Kaplanin ja Nortonin strategiakartta mallia (2004, 73–77.) voidaan lukea sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös, mikä auttaa havainnollistamaan eri tekijöiden välisiä syy-seuraussuhteita. Tämä lähestymistapa tarjoaa johdolle tehokkaan työkalun strategian visualisointiin, viestintään ja toteuttamiseen koko organisaatiossa. Kaplanin ja Nortonin strategiakartta mallin mukainen strategiakartta on siten arvokas väline, joka auttaa organisaatioita ymmärtämään paremmin strategiansa eri ulottuvuuksia ja niiden välisiä yhteyksiä. Se tarjoaa selkeän ja jäsennellyn tavan tarkastella organisaation toimintaa kokonaisvaltaisesti, mikä puolestaan mahdollistaa tehokkaamman strategisen päätöksenteon ja toteutuksen. Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa 3. esitetään miltä Kaplanin ja Nortonin strategiakarttamalli näyttää.



Kuva 3. Kaplanin ja Nortin strategiakarttamalli (Kaplan & Norton 2004, 72).

Balance Scorecardiin pohjautuva strategiakartta on vaikuttanut merkittävästi 2000-luvulla siihen, että strategioita on alettu visualisoimaan. Nykypäivänä strategiakartta on usein yhden sivun mittainen visuaalinen kuva tai tarinan muodossa oleva esitys, josta ilmenee organisaation strategia kiteytetysti. Strategiakartta voi täydentää organisaation Balance Scorecardia tai se voi olla osa sitä. (Juuti & Luoma 2022,353; Koskela 2024.)

Strategiakartta auttaa organisaation henkilöstöä ja sidosryhmiä hahmottamaan strategiaa ja ymmärtämään strategian syy-seurasuhteita. Strategiakartta täydentää strategista johtamista, ja se kiteyttää strategiset tavoitteet ja mittarit eri näkökulmista. Strategiakartan avulla organisaatiot voivat selkeyttää strategian pääkohtia ja tehostaa viestintää esimerkiksi sen osalta, että koko organisaation henkilöstö hahmottaa nopeasti organisaation vision, mission, tavoitteet ja niiden merkityksen sekä esimerkiksi valittujen keinojen vaikutukset visioon tai tavoitteisiin. Strategiakartta rakennetaan ja kuvataan yhdelle paperille, josta ilmenee keskeiset valitut strategiset teemat. Strategiakartta ei yksistään riitä avaamaan koko organisaation strategiaa, vaan strategiakartta tukee organisaatiota strategian esittämisessä henkilöstölle tai sen sidosryhmille. Hyvin tehty ja selkeä strategiakartta tuo parhaimmillaan organisaatiolle useita hyötyjä. Selkeä ja huolellisesti rakennettu strategiakartta tuo strategian konkreettisesti näkyväksi sekä helpottaa ja lisää strategian ymmärrettävyyttä. Strategian visuaalinen esitystapa auttaa henkilöstöä huomaamaan, miten heidän työnsä liittyy laajempaan kontekstiin. Strategiakartta voi edistää vuorovaikutusta eri organisaatiotasojen ja tiimien välillä. Tiivistäen ja kiteyttäen eri näkökulmat strategiakartta voi samalla lisätä henkilöstön välistä yhteistyötä läpi koko organisaatiotasojen sekä kehittää tiedonjakamista. Strategiakartta toimii myös viestintävälineenä organisaation johdolle, sidosryhmille ja koko henkilöstölle. Selkeästi esitetyt tavoitteet ja toimenpiteet edesauttavat strategian viestimistä ja strategian toteutumista eri tahoilla. Tämä voi olla hyvin merkityksellistä esimerkiksi,

kun organisaatio etsii rahoitusta tai muuta tukea toiminnalleen. (Ritakallio & Vuori 2018, 154–155; Suuntia Oy 2024; Vuorinen & Huikkola 2023, 89–96.)

Strategiakartan laatiminen vaatii kokonaisvaltaista lähestymistapaa organisaation strategiaan, jotta se saadaan visualisoitua selkeäksi kokonaisuudeksi. Strategiakartan laatiminen kokonaisuudessaan on monivaiheinen prosessi, joka vaatii ymmärrystä organisaation toiminnasta, tavoitteista ja sen toimintaympäristöstä. Kaplanin ja Nortonin kehittämä työkalu tarjoaa visuaalisen ja jäsennellyn tavan kuvata organisaation strategiaa ja sen toteuttamista. Strategiakartta ilmentää osaltaan strategista ajattelua ja strategian ydintä. Strategiakartan laatiminen alkaa organisaation mission, vision ja ydinarvojen määrittelyllä. Nämä muodostavat perustan, jolle koko strategia rakentuu. Kaplanin ja Nortonin (1996, 10–18.) strategiakartan jokainen näkökulma pitää sisällään joukon strategisia tavoitteita, jotka ovat keskeisiä organisaation menestyksen kannalta.

Strategiakartan laatimisen ytimessä on syy-seuraussuhteiden tunnistaminen eri näkökulmien ja tavoitteiden välillä. Tämä vaihe vaatii syvällistä analyysiä ja keskustelua organisaation johdossa. Strategiakartan tavoitteena on luoda selkeä *strateginen tarina*, joka osoittaa, miten eri tavoitteet ja toimenpiteet tukevat toisiaan ja johtavat lopulta taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen. Kun strategiset tavoitteet ja niiden väliset suhteet on määritelty, jokaiselle tavoitteelle asetetaan mittarit ja konkreettiset tavoitearvot. Tämä vaihe on tärkeä strategian toteuttamisen ja seurannan kannalta. Mittareiden tulee olla relevantteja, mitattavia ja toimintaa ohjaavia. Strategiakartan laatimisen viimeinen vaihe on strategisten aloitteiden määrittely. Nämä ovat konkreettisia toimenpiteitä ja projekteja, joiden avulla strategiset tavoitteet pyritään saavuttamaan. Aloitteiden tulee olla priorisoituja ja resursoituja, jotta ne tukevat tehokkaasti strategian toteuttamista. (Kaplan & Norton, 2004, 361; Vares 2023.)

Strategiakartan laatiminen ei pääty sen valmistumiseen, vaan se on jatkuva prosessi. Karttaa tulee säännöllisesti arvioida ja päivittää vastaamaan muuttuvia olosuhteita ja uutta tietoa. Lisäksi on tärkeä viestiä strategiakartasta tehokkaasti koko organisaatiolle, jotta kaikki ymmärtävät oman roolinsa strategian toteuttamisessa. Strategiakartan laatiminen on vaativa, mutta palkitseva prosessi. Se tarjoaa organisaatiolle työkalun, joka auttaa fokusoimaan resurssit tärkeimpiin strategisiin tavoitteisiin, viestimään strategiasta selkeästi ja johdonmukaisesti sekä seuraamaan strategian toteutumista. Hyvin laadittu strategiakartta toimii kompassina, joka ohjaa organisaatiota kohti sen visiota muuttuvassa toimintaympäristössä. (Kaplan & Norton 2004, 74, 114–116 ja 273–278; Vares 2023.)

Tutkimusten mukaan eri organisaatiot ovat strategiakarttojen avulla pystyneet parantamaan ja kehittämään toimintaansa merkittävästi. Organisaatioiden henkilökunta on ymmärtänyt strategian ja sen tavoitteiden merkityksen, mikä taas on vaikuttanut siihen, että henkilöstö on lähtenyt toiminnassaan konkreettisesti pyrkimään kohti yhteisiä tavoitteita. Strategiakartta on koettu selkeäksi visuaaliseksi kokonaisuudeksi, joka toimii yhteisenä kielenä ja tiekarttana sille, mitä organisaatio odottaa henkilöstöltä, ja selkeyttää sitä, miksi asioita mitataan. Yhteinen strateginen kieli edistää organisaatiotasojen välistä toimintaa, sillä tavoitteet ymmärretään yhteisiksi selkeiksi kokonaisuusiksi. Tutkimusten mukaan strategiakartta voi parhaimmillaan yhteisen visuaalisen kielen kautta parantaa organisaation liikevaihtoa, sitouttaa työntekijöitä organisaatioon, parantaa palvelujen laatua sekä lisätä niin henkilöstön innovatiivisuutta ja sidosryhmäyhteistyötä kuin organisaatiotasojen välistä yhteistyötä. Strategiakartan avulla voidaan myös havaita niitä kohtia ja kokonaisuuksia, joita organisaatiossa tulisi kehittää. Tällaisia kehityskohtia voivat olla esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittäminen ja viestinnän tehostaminen. Strategiakartan myönteiset ilmiöt tukevat osaltaan sitoutumista, osaamisen kehittymistä, ja se edesauttaa tavoitteiden

saavuttamista. Myönteiset ilmiöt tukevat sitä, että henkilöstö viihtyy työssään ja saa onnistumisen kokemuksia, mikä taas lisää luottamusta, motivaatiota sekä uskallusta tuoda esille uusia innovatiivisia ideoita, joilla puolestaan voidaan parantaa organisaation toimintaa kaikkien eduksi. (Kaplan & Norton 2004, 369–397.)

3.3 Strategiakuva

Strategiakuva on visuaalinen kuva strategiasta, joka tiivistää organisaation strategian yhdellä kuvalla. Strategiakuvan tarkoituksena on kertoa katsojalle selkeästi organisaation strategiassa esitetyt keskeiset tavoitteet, keinot ja suunta, jonne organisaatio strategiallaan pyrkii. Strategiakuvan avulla voidaan tehostaa strategian toimeenpanoa ja tukea strategiaan liittyvää viestintää. (Saukko-Rauta 2022.) Strategiakuvan avulla organisaatiot voivat kertoa lyhyesti ja ytimekkäästi strategiset linjaukset ja päämääränsä henkilöstölleen, asiakkailleen tai sidosryhmille. Strategiakuva on strategiakartan tavoin yksi strategiatyökaluista. Strategiakuva on tehokas työkalu strategian yhtenäistämiseen, ja se toimii siltana organisaation eri tasojen välillä. Se auttaa organisaation henkilöstöä ymmärtämään oman roolinsa strategian toteuttamisessa ja luo yhteisen vision tulevaisuudesta. Strategiakuvan avulla organisaatiot voivat edesauttaa, että organisaation jäsenet puhaltavat yhteen hiileen ja työskentelevät kohti samoja tavoitteita. Yhtenäinen ymmärrys ja sitoutuminen ovat avainasemassa strategian onnistuneessa toteuttamisessa ja organisaation menestyksen varmistamisessa, sillä strategian toteuttaminen on yksi organisaatioiden suurimmista haasteista. (Lievonon-Thapa 2024; Junnila 2024.)

Onnistunut strategian jalkauttaminen vaatii, että kaikki organisaation tasot ymmärtävät strategian samalla tavalla ja ovat sitoutuneita sen toteuttamiseen. Jalkauttamisessa ja henkilöstön sitouttamisen suhteen strategiakuva on erittäin tehokas työkalu. Strategiakuva on käytännössä visuaalinen esitys organisaation strategiasta, joka yhdistää keskeiset elementit, kuten vision, mission, arvot ja tavoitteet, yhdeksi selkeäksi kokonaisuudeksi. Strategiakuvan voima piilee sen kyvyssä esittää monimutkainen strategia helposti ymmärrettävässä muodossa, mikä tekee siitä arvokkaan välineen strategian viestinnässä ja yhteisen ymmärryksen luomisessa. (Lievonon-Thapa 2024.)

Yksi strategiakuvan merkittävimmistä eduista on sen kyky auttaa kaikkia organisaation tasoja hahmottamaan organisaation "iso kuva". Strategian visualisointi mahdollistaa strategian esittämisen kokonaisuutena, jossa eri elementtien väliset yhteydet ovat selkeästi nähtävissä. Tämä auttaa kaikkia organisaation jäseniä ymmärtämään, miten heidän työnsä liittyy laajempiin strategisiin tavoitteisiin. Strategiakuva toimii myös yhteisenä kielenä organisaation sisällä. Se tarjoaa yhtenäisen tavan puhua strategiasta, mikä helpottaa kommunikaatiota niin henkilöstön kuin sidosryhmienkin välillä. Olipa kyseessä sitten organisaation omistaja, johtaja, työntekijä tai asiakas, strategiakuva tarjoaa yhteisen pohjan keskustelulle ja ymmärryksen luomiselle. (Lievonon-Thapa 2024.)

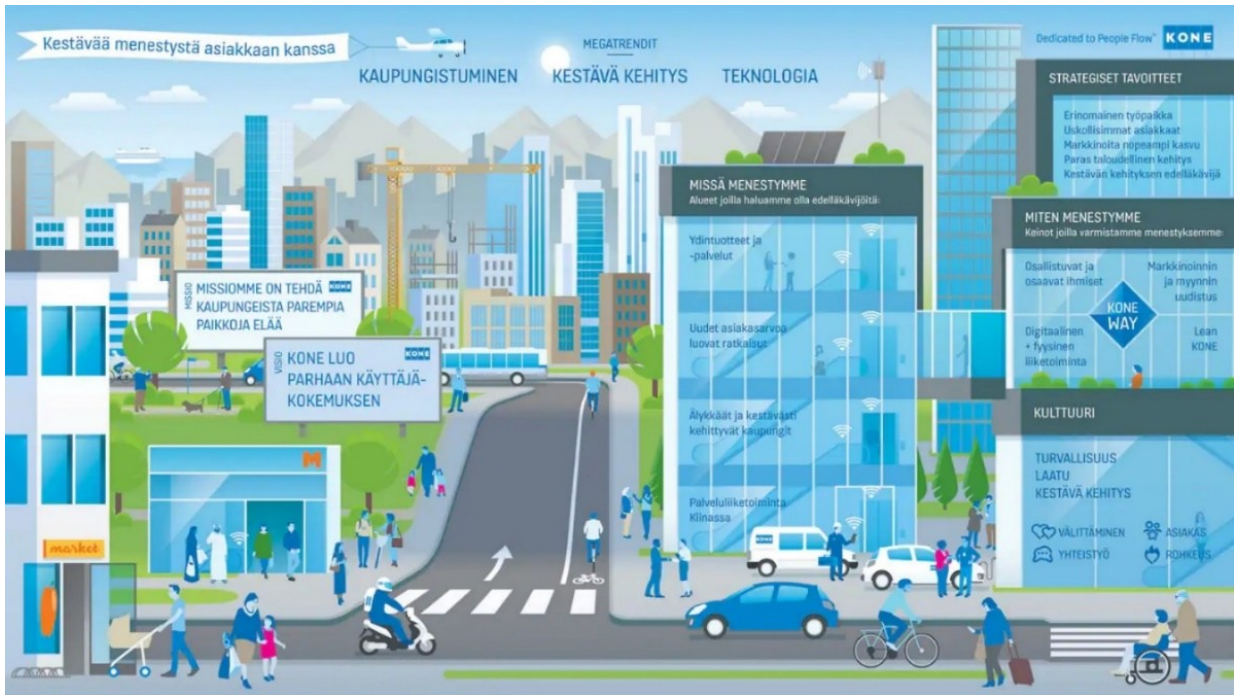
Strategiakuva mahdollistaa monitasoisen viestinnän. Tämä on erityisen tärkeää suurissa organisaatioissa, joissa eri osastot ja yksiköt saattavat muuten keskittyä vain omiin tavoitteisiinsa. Strategiakuvan saavutettavuus on myös merkittävä etu. Visuaalinen esitys on usein helpommin lähestyttävä kuin pitkä tekstidokumentti, mikä madaltaa kynnystä tutustua strategiaan kaikilla organisaation tasoilla. Tämä voi johtaa laajempaan osallistumiseen ja sitoutumiseen strategian toteuttamiseen. Motivointi ja sitouttaminen ovat strategiakuvan keskeisiä hyötyjä. Kun strategia esitetään visuaalisesti houkuttelevalla tavalla, se auttaa kaikkia sidosryhmiä hahmottamaan

pitkän aikavälin tavoitteita ja suunnitelmia. Tämä voi lisätä motivaatiota ja sitoutumista, kun ihmiset näkevät selkeämmin, mihin organisaatio on menossa ja mikä heidän roolinsa on tässä matkassa. Strategiakuvan ja strategian visualisoinnin avulla organisaatio voi luoda brändiä tai lisätä organisaation kilpailuetua. (Lievonen-Thapa 2024; Junnila 2024; Neotar 2024.)

Strategiakuvan työstäminen yhdessä henkilöstön ja tarvittaessa sidosryhmien edustajien kanssa on arvokas prosessi. Se auttaa luomaan yhteistä ymmärrystä organisaation strategiasta ja sen vaatimuksista jo strategian suunnitteluvaiheessa. Tämä osallistava lähestymistapa voi johtaa parempaan sitoutumiseen ja omistajuuden tunteeseen strategiaa kohtaan. Kokonaisuudessaan strategiakuva mahdollistaa eri näkökulmien huomioimisen. Se voi yhdistää organisaation johdon pitkän tähtäimen näkemyksen, operatiivisen johdon käytännön näkökulman ja työntekijöiden arjen kokemuksen yhdeksi kokonaisvaltaiseksi esitykseksi. Tämä moniulotteinen lähestymistapa auttaa osaltaan varmistamaan, että strategia on sekä kunnianhimoinen että käytännössä toteutettavissa. (Junnila 2024.)

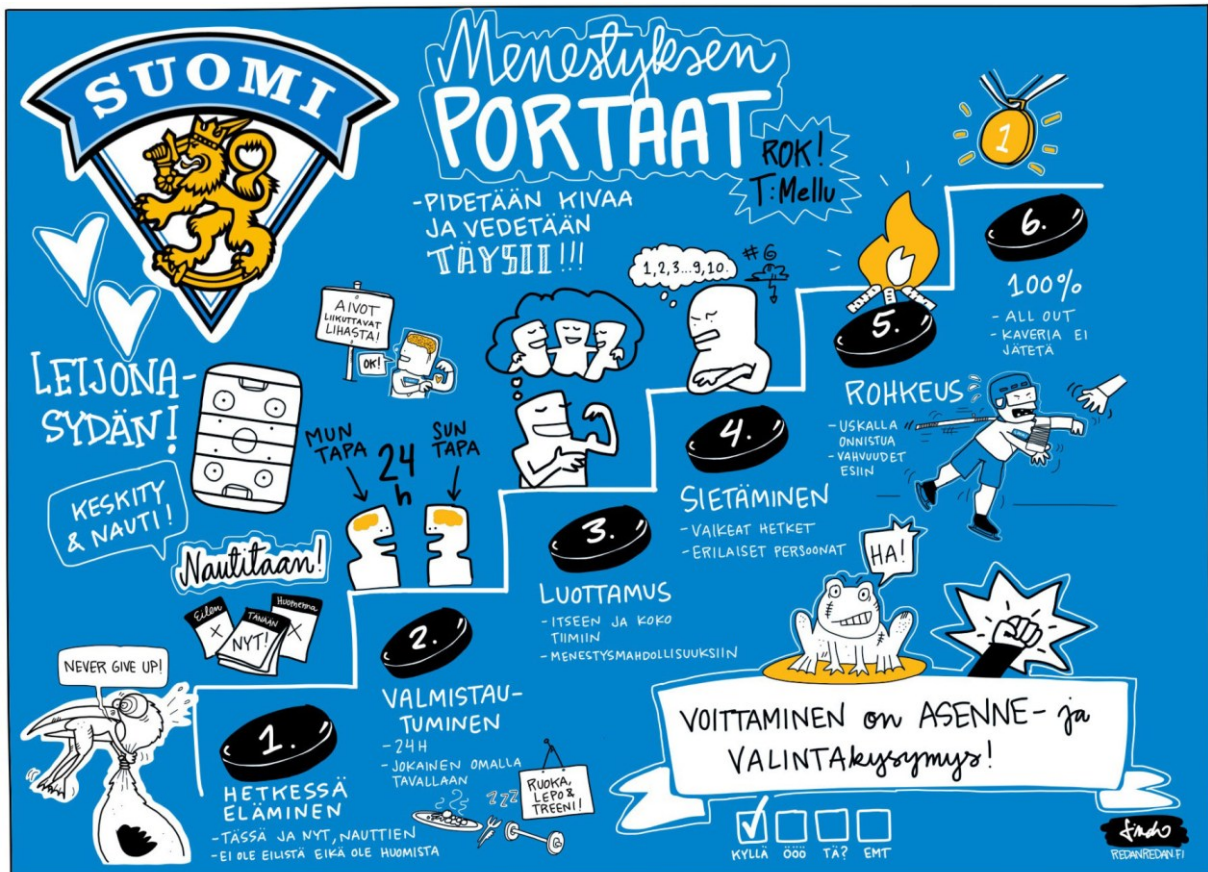
Strategiakuvan ilmeellä ja värityksellä voidaan tehostaa strategian sanomaa ja luoda mielikuvaa siitä, mihin organisaatio strategiallaan pyrkii ja millainen organisaatio on. Hyvin tehty strategiakuva helpottaa strategian hahmottamista ja tuo esiin eri elementein esimerkiksi organisaation toimintaympäristön, toimintakulttuurin ja arvomaailman. Strategiakuvassa olevat elementit voivat olla erilaisia kuvia, tekstejä, värejä, ja ne voivat osoittaa asioiden välisiä suhteita usean eri tason kautta samanaikaisesti. Strategiakuva voi toimia myös strategian mieleen palauttamisen työkaluna tai osana organisaation esittelyä erilaisissa yhteyksissä. (Lievonen-Thapa 2024.)

Strategian visualisointi tehostaa strategiaan liittyvää viestintää ja auttaa organisaatiota osoittamaan henkilöstölle sekä sidosryhmille nopeasti strategian syy-seuraussuhteita. Selkeä ja kietytetysti esitetty visualisointi haastaa strategian laatijoita miettimään, mitkä ovat strategian keskeisiä asiakokonaisuuksia, jotka tulee esittää strategiakuvassa. Hissi- ja liukuportaita valmistavan KONE Oyj:n strategiakuva pidetään onnistuneena strategiakuvana. KONEEN strategiakuva on selkeä, ja se osoittaa nopeasti katsojalleen KONEEN strategian. (Ritakallio & Vuori 2018, 153–155.) Kuvassa 4. esitetään KONEEN strategiakartta vuosille 2021–2024.



Kuva 4. Koneen strategiakuva vuosille 2021–2024 (KONE 2024).

Suomen jääkiekon maajoukkueen Nuorten Leijonien strategiakuva Menestyksen portaat, on myös erinomainen kiteytys strategiasta ja siitä, mihin joukkueen halutaan pääsevän ja kuinka tavoitteet saavutetaan. Nuorten Leijonien strategiakuva on tyyllillisesti erilainen kuin KONE Oyj:n kartta, koska se on piirretty. Tavoitteet ja keinot käyvät siitä ilmi persoonallisella tavalla. Nuorten Leijonien strategiakuvan on piirtänyt Linda Saukko- Rauta. (Saukko-Rauta 2019.)



Kuva 5. Suomen Nuorten jääkiekkomaajoukkueen strategiakuva (Saukko-Rauta 2019).

OP Ryhmän strategiakuva on myös selkeä visuaalinen kokonaisuus strategiasta. Siinä ei aivan yhtä selkeästi käy ilmi se, millaisilla keinoilla tavoitteet saavutetaan. Tavoitteet ja arvomaailma sekä OP Ryhmän valittu suunta sen sijaan ilmenevät selkeästi. Tyyliilisesti se on myös erilainen kuin kaksi aiemmin mainittua strategiakuva, mutta yhtäläillä se on toimiva kokonaisuus. Kuvassa 6. esitetään OP Ryhmän strategiakuva.



Kuva 6. OP Ryhmän strategia (OP Ryhmä 2023).

Edellä mainitut strategiakartat kuvastavat hyvin strategian visualisoinnin merkitystä. Jokaisesta edellä mainitusta strategiakartasta on nopeallakin silmäyksellä hahmotettavissa strategian keskeinen sisältö, suunta ja tahotila, johon organisaatio pyrkii. Kartat myös kuvastavat toimintaympäristöä ja sitä, mitä toiminnalla halutaan saada aikaan. Jo muutaman esimerkin perusteella voidaan päätellä, että hyvin tehty strategiakartta auttaa organisaatiota sanoittamaan ja selkeyttämään strategiaansa sekä saavuttamaan strategian tavoitteita.

4 Pelastustoimi, pelastustoimen strategia ja palvelutasopäätös

4.1 Pelastustoimi Suomessa

Suomessa hyvinvointialueet ja Helsingin kaupunki vastaavat alueidensa pelastustoimen järjestämisestä. Suomessa pelastustoimi koostuu 21 pelastuslaitoksesta. Pelastustoimea ohjaa, johtaa ja valvoo sisäministeriö. Johtamisen, ohjaamisen ja valvomisen lisäksi sisäministeriön tehtävänä on valmistella pelastustoimeen liittyvää lainsäädäntöä, kehittää ja ylläpitää valtakunnallisia valmisteluja ja järjestelyjä sekä toimia yhteistyössä muiden ministeriöiden ja eri toimijoiden kanssa. Sisäministeriön lisäksi pelastustoimea valvovat alueellisesti aluehallintovirastot. Aluehallintoviraston tehtävänä on varmistaa, että alueiden pelastuspalvelut ovat riittävät ja toteutuvat pelastuslaitosten palvelutasopäätöksen mukaisesti. Aluehallintovirastojen tehtävänä on myös tukea sisäministeriötä erilaisissa valtakunnallisissa tehtävissä sekä yhteensovittaa alueellista varautumista. Sisäministeriössä ja aluehallintovirastoissa työskentelee valtion pelastusviranomaisia, jotka tehtävänsä on määrännyt sisäministeriön pelastusylijohtaja. (Sisäministeriö 2024; Pelastustoimi 2024.) Hyvinvointialueiden pelastustoimen ja pelastuslaitoksien tehtävistä säädetään pelastuslaissa. Pelastuslain (2011/379) 26 §:n mukaan hyvinvointialueiden pelastusviranomaisia ovat pelastuslaitoksen ylin viranhaltija ja hänen määräämänsä pelastuslaitoksen viranhaltijat ja hyvinvointialueen asianomainen monijäseninen toimielin. Pelastuslain 27 §:n mukaan hyvinvointialueiden pelastustoimen ja pelastuslaitoksien tehtävänä on huolehtia alueellaan:

- 1) pelastustoimelle kuuluvasta ohjauksesta, neuvonnasta ja turvallisuusviestinnästä, jonka tavoitteena on tulipalojen ja muiden onnettomuuksien ehkäiseminen ja varautuminen onnettomuuksien torjuntaan sekä asianmukainen toiminta onnettomuus- ja vaaratilanteissa ja onnettomuuksien seurausten rajoittamisessa;
- 2) pelastustoimen valvontatehtävistä;
- 3) väestön varoittamisesta vaara- ja onnettomuustilanteessa sekä siihen tarvittavasta hälytysjärjestelmästä;
- 4) pelastustoimintaan kuuluvista tehtävistä.

Edellä 2 momentissa ja muussa laissa säädetyn lisäksi pelastuslaitos:

- 1) tuottaa ensihoitopalveluun kuuluvia palveluita siten kuin hyvinvointialue siitä päättää;
- 2) osallistuu 38 §:ssä tarkoitettuun pelastustoimeen kuuluvan ulkomaille annettavan avun ja pelastustoimeen kuuluvan kansainvälisen avun vastaanottamisen edellyttämään valmiuden ylläpitoon;
- 3) huolehtii muistakin muussa laissa hyvinvointialueen pelastustoimelle ja pelastusviranomaiselle säädettyistä tehtävistä. Hyvinvointialue voi lisäksi tuottaa tämän lain 32 §:n mukaisia pelastustoimintaan kuuluvia palveluita hankkimalla niitä sopimuspalokunnalta tai muulta pelastusalaalla toimivalta yhteisöltä siten kuin siitä hyvinvointialueesta annetussa laissa säädetään. (23.3.2023/436)

Kuva 7. Pelastustoimen ja pelastuslaitoksen tehtävät (Pelastuslaki 2011/379).

Hyvinvointialueiden pelastuslaitoksien tehtävänä on hoitaa lakisääteiset tehtävät palvelutasopäätöksensä mukaisesti. Pelastuslaitoksen tulee järjestää ja organisoida toimintansa siten, että pelastuslaitoksen toiminta täyttää sille asetetut lakisääteiset tehtävät ja vaatimukset sekä palvelutasopäätöksessä asetetut tavoitteet. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että pelastuslaitokset hoitavat alueensa pelastustoiminnan, onnettomuuksien ehkäisyyn ja varautumiseen sekä väestönsuojeluun liittyvät tehtävät. (Sisäministeriö 2024; Pelastustoimi 2024; Pelastuslaki 2011/379.) Kuvassa 8. on esitelty pelastustoimen keskeiset tehtävät.



Kuva 8. Pelastustoimen keskeiset tehtävät (Sisäministeriö 2024 b.; Sisäministeriö 2024 c.; Sisäministeriö 2024 d.; Sisäministeriö 2024 e.)

4.2 Pelastustoimen strategia

Suomessa valtioneuvosto vahvistaa joka neljäs vuosi pelastustoimen valtakunnalliset strategiset tavoitteet. Valtioneuvosto on vahvistanut valtakunnallisen pelastustoimen strategian vuosille 2023–2026. Voimassa olevassa pelastustoimen strategiassa ja sen tavoitteissa on pyritty huomiomaan pelastustoimen alueelliset ja kansalliset tarpeet sekä erilaiset onnettomuusuhat. Pelastustoimen strategian tavoitteena on taata laadukkaat yhdenvertaiset sekä kustannusvaikuttavat palvelut koko Suomessa. Tavoitteissa nostetaan esille muun muassa se, että palvelutason halutaan toteutuvan yhdenvertaisesti koko maassa. Henkilöstöresurssien halutaan olevan riittävät ja

henkilöstön halutaan voivan hyvin. Onnettomuuksien ehkäisy halutaan olevan yhdenmukaista ja vaikuttavaa sekä riskiperusteisiin pohjautuvaa. Lisäksi pelastustoimen valmiuden ja varautumisen halutaan olevan sellaisella tasolla, että väestöä voidaan suojata kaikissa olosuhteissa. Pelastustoimen kansainvälisen toiminnan halutaan olevan muun muassa aktiivista ja suunnitelmallista. Edellä mainittujen tavoitteiden lisäksi pelastustoimen palveluiden ja tehtävien kehittämisen halutaan pohjautuvan muun muassa tiedolla johtamiseen ja yhtenäiseen tiedonhallintaan. (Sisäministeriö 2024 a.)

Pelastustoimen strategisista tavoitteista ohjataan lainsäädännöllä. Alkuperäisessä pelastustoimen järjestämisestä annetun lain (2021/613) 8 §:ssä säädettiin, että valtioneuvosto vahvistaa joka neljäs vuosi valtakunnalliset strategiset tavoitteet kansallisia, alueellisia ja paikallisia tarpeita sekä onnettomuusuhkia ja muita uhkia vastaavan laadukkaan ja kustannusvaikuttavan pelastustoimen järjestämiselle. Tavoitteiden tulee perustua 15 §:ssä tarkoitettuun sisäministeriön selvitykseen sekä mahdollisiin muihin pelastustoimen toimintaa ja taloutta koskeviin seurantatietoihin. Lisäksi tavoitteissa on otettava huomioon valtioneuvoston asettamat julkisen talouden finanssipoliittiset tavoitteet. Valtakunnallisissa strategisissa tavoitteissa on määriteltävä

- 1) tavoitteet pelastustoimen palvelujen yhdenvertaisen toteutumisen ja palvelujen vaikuttavuuden turvaamiseksi sekä yhdenvertaisuuden ja sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi;
- 2) tavoitteet turvallisuuden edistämiseksi ja hyvinvointialueiden ja kuntien ja muiden toimijoiden väliselle tätä koskevalle yhteistyölle pelastustoimessa
- 3) pelastustoimen kehittämisen valtakunnalliset strategiset tavoitteet
- 4) pelastustoimen tiedonhallinnan kehittämisen valtakunnalliset strategiset tavoitteet
- 5) tavoitteet hyvinvointialueiden väliselle yhteistyölle pelastustoimessa
- 6) tavoitteet hyvinvointialueiden pelastustoimen tuottavuuden ja kustannusvaikuttavuuden lisäämiselle
- 7) yleiset linjaukset pelastustoimen laajakantoisista investoinneista
- 8) tavoitteet pelastustoimen alueellisen ja valtakunnallisen valmiuden ja varautumisen toteuttamiseksi.

Valtakunnalliset tavoitteet voivat koskea myös muita pelastustoimen kehittämiseksi tarpeellisia asioita.

(Laki pelastustoimen järjestämisestä 2021/613; Leppänen ym. 2024 76–77).

Laki pelastustoimen järjestämisestä 8 §:ää on muutettu 5.7.2024 ja nykyisessä 8 §:ssä on säädetty seuraavasti: Hyvinvointialueiden tehtäviä koskevista valtakunnallisista tavoitteista ja niihin sisältyvistä pelastustoimen järjestämiseen liittyvistä tavoitteista, niiden käsittelystä hyvinvointialueneuvottelukunnassa sekä hyvinvointialueen kanssa käytävistä neuvotteluista säädetään hyvinvointialueesta annetussa laissa. (Laki pelastustoimen järjestämisestä 2021/613). Hyvinvointialueesta annetussa lain (2021/611) 12 a §:ssä säädetään hyvinvointialueiden tehtäviä koskevista valtakunnallisista tavoitteista. Tavoitteet ja säädökset ovat hyvin pitkälti samat, kuin mitä

alkuperäisessä pelastustoimen järjestämisestä annetussa lain 8 §:ssä on säädetty. (Laki hyvinvointialueesta 2021/611.)

4.3 Pelastustoimen palvelutasopäätös

Palvelutasopäätös on pelastuslaitoksen palvelulupaus ja strategiatason asiakirja, jossa hyvinvointialueen pelastuslaitos määrittelee palvelutasonsa. Palvelutaso pitää sisällään pelastuslaitoksen strategiset painopisteet ja keskeisimmät keinot niiden saavuttamiseksi. Palvelutasopäätös tuo esille millaisella tasolla hyvinvointialueen pelastuslaitos tuottaa palveluja kansalaisille ja sidosryhmille. (Lapin hyvinvointialueen pelastustoimen palvelutasopäätös 2023, 4; Leppänen ym. 2024, 284–285.)

Laki pelastustoimen järjestämisestä (2021/613) ohjaa osaltaan pelastustoimen palvelutasopäätöstä ja sen sisältöä. Lain 1 §:n mukaan lain tarkoituksena on taata yhdenvertaiset, yhdenmukaiset ja kustannusvaikuttavat pelastustoimen palvelut koko maassa sekä edistää ja ylläpitää turvallisuutta. Pelastustoimen järjestämisestä annetun lain 3 §:ssä säädetään pelastustoimen palvelutasosta. Kyseisen pykälän ensimmäisen momentin mukaan hyvinvointialueen pelastustoimen palvelutason tulee vastata kansallisia, alueellisia ja paikallisia tarpeita ja onnettomuusuhkia ja muita uhkia. Palvelutasoa määriteltäessä on otettava huomioon myös toiminta valmiuslain (2011/1552) 3 §:ssä tarkoitetuissa poikkeusoloissa ja niihin varautumisessa. 3 §:n toisen momentin mukaan pelastustoimen palvelut on suunniteltava ja toteutettava siten, että ne voidaan hoitaa mahdollisimman tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla ja että onnettomuus- ja vaaratilanteissa tarvittavat toimenpiteet voidaan suorittaa viivytyksettä ja tehokkaasti. (Laki pelastustoimen järjestämisestä 2021/613; Leppänen ym. 2024, 284–285.)

Hyvinvointialueesta annetun lain (2021/613) 12 a §:n ensimmäisen momentin mukaan valtioneuvosto vahvistaa vähintään joka neljäs vuosi valtakunnalliset strategiset tavoitteet hyvinvointialueiden sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen tehtävien hoitamiseksi yhdenvertaisesti, laadukkaasti ja kustannusvaikuttavasti (Laki hyvinvointialueesta 2021/611). Pelastustoimen järjestämisestä annetun lain 6 §:n 1–3 momenteissa säädetään siitä, että hyvinvointialueen aluevaltuusto päättää pelastustoimen palvelutasosta ja että palvelutasopäätöstä tehtäessä on otettava huomioon kansallisesti merkittävät riskit, selvitettävä alueella esiintyvät uhkat ja arvioitava niistä aiheutuvat riskit sekä määriteltävä toiminnan tavoitteet, käytettävät voimavarat, tuotettavat palvelut ja niiden taso. Palvelutasopäätöstä tehtäessä on otettava huomioon myös 8 §:ssä tarkoitettujen valtioneuvoston vahvistamat valtakunnalliset strategiset tavoitteet. Palvelutasopäätökseen tulee sisällyttää myös suunnitelma palvelutason kehittämiseksi. Palvelutasopäätöksen tulee olla voimassa määräajan. Hyvinvointialueen on tehtävä uusi palvelutasopäätös, jos uhkat, riskit tai 8 §:ssä tarkoitettujen valtioneuvoston vahvistamat strategiset tavoitteet muuttuvat oleellisesti. Hyvinvointialueen on pyydettävä palvelutasopäätöksestä ennen sen hyväksymistä aluehallintoviraston lausunto. Aluevaltuuston hyväksymä palvelutasopäätös on toimitettava aluehallintovirastolle. (Laki pelastustoimen järjestämisestä 2021/ 613; Leppänen ym. 2024, 284–285.)

Pelastustoimen järjestämisestä annetun lain 7 §:n 1 ja 2 momentin mukaan sisäministeriö johtaa, ohjaa ja valvoo yleisesti pelastustointia ja sen palvelujen saatavuutta ja tasoa. Sisäministeriön tehtävänä on huolehtia myös pelastustoimen valtakunnallisista valmisteluista ja järjestelyistä sekä kehittää eri ministeriöiden ja toimialojen yhteistoimintaa pelastustoimessa. 7 §:n 3 momentissa säädetään, että aluehallintovirasto tukee sisäministeriötä ensimmäisen ja toisen momentin tehtävien toteuttamisessa. Pelastustoimen järjestämisestä annetun lain 14 §:n ensimmäisessä

momentissa säädetään, että aluehallintovirasto valmistelee alueellaan pelastustoimen palvelutason ja rahoituksen tason riittävyden arvioimiseksi hyvinvointialueittain vuosittain asiantuntija-arvion. Asiantuntija-arvioissa tarkastellaan ja arvioidaan pelastustoimen palvelutasoa tehtäväkohtaisesti, pelastustoimen palvelujen tarvetta, saatavuuden sekä laadun toteutunutta ja arvioidua tulevaa kehitystä, investointien tarvetta ja vaikutuksia. Asiantuntija-arviot toimitetaan sisäministeriölle ja julkaistaan julkisessa tietoverkossa. Järjestämislain 18 §:n 1 ja 2 momentin mukaan aluehallintoviraston tehtävänä on valvoa, että hyvinvointialueen pelastustoimen palvelutaso on riittävä. Jos palvelutasossa on aluehallintoviraston arvion mukaan huomattavia puutteita tai epäkohtia eikä niitä korjata aluehallintoviraston asettamassa määräajassa, aluehallintovirasto voi määräajassa velvoittaa hyvinvointialueen oikaisemaan sen, mitä on tehty tai lyöty laimin. (Laki pelastustoimen järjestämisestä 2021/613.)

Sisäministeriön asetuksessa pelastustoimen palvelutasopäätöksestä (2022/1225) säädetään vielä tarkemmin pelastustoimen palvelutasopäätösten sisällöstä ja sen perusteista, rakenteesta sekä aluehallintoviraston arvioinnista. Asetuksen 2 §:ssä ja 3 §:ssä säädetään siitä, mitkä osat palvelutasopäätöksessä tulee vähintään olla ja mitkä asiat tulee vähintään linjata palvelutasopäätöksessä. Näiden lisäksi asetuksen 5 §:n mukaan palvelutasopäätöksen tulee sisällyttää arvio päättyvän palvelutasokaudesta, joka sisältää hyvinvointialueen arvio ja johtopäätökset päätettyjen konkreettisten tavoitteiden ja strategisten tavoitteiden saavuttamisesta sekä kehittämissuunnitelman toteutumisesta. Palvelutasopäätöksen tulee pohjautua riskianalyyysiin, ja pelastustoimen tulee varautua tunnistettuihin keskeisiin riskeihin ja uhkiin. Asetuksen 7 §:ssä ja 8 §:ssä säädetään palvelutasopäätöksen rakenteesta ja palvelutasopäätöksessä päätettävistä palveluista ja tehtävistä. Palvelutasopäätöksen tulee myös sisältää kehittämissuunnitelma, joka pitää sisällään muun muassa palveluiden ja niiden laadun kehittämisen tavoitteineen ja aikatauluneen. Asetuksen 10 §:n mukaan aluehallintoviraston tehtävänä on pelastustoimen järjestämisestä annetun lain 6 §:n 3 momentin mukaisessa lausunnossaan arvioida, onko palvelutasopäätös laadittu niin, että siinä on otettu huomioon kansallisesti merkittävät uhkat ja riskit, selvitetty alueella esiintyvät uhat, arvioitu niistä aiheutuvat riskit, määritelty toiminnan tavoitteet ja käytettävät voimavarat sekä palvelut ja niiden taso ja se vastaako päätöksen mukainen palvelutaso kansallisia, alueellisia ja paikallisia tarpeita ja onnettomuusuhkia. Aluehallintovirasto tehtävänä on lisäksi arvioida, onko palvelutasopäätös laadittu asetuksen edellyttämällä tavalla. (Sisäministeriön asetus pelastustoimen palvelutasopäätöksestä 2022/1225.)

Sisäministeriö on laatinut vuonna 2023 erillisen asiakirjapohjan palvelutasopäätöksen rakentamiseen ja sisältöön liittyen. Asiakirjassa on määritetty palvelutasopäätöksen sisällölle käsittelyjärjestys, otsikkonumerointi ja otsikointi. Pelastustoimen palvelutasopäätös voi olla laajempi kuin mitä asiakirjan malli on, mutta annettua rakennetta tulee noudattaa. Asiakirjan rakenteella on pyritty yhdenmukaistamaan palvelutasossa esitettäviä määräytyksiä ja käytänteitä hyvinvointialueiden välillä. (Sisäministeriö 2023.)

Pelastustoimen palvelutasopäätös on strategiatason asiakirja, jota ohjataan hyvin vahvasti lain-säädännöllä. Pelastuslaitokset eivät siis todellisuudessa voi juurikaan määritellä sitä, millainen heidän strategiansa on ja mitä se pitää sisällään. Pelastuslaitokset voivat kyllä määritellä, millä keinoilla he toteuttavat palvelutasopäätöksessään asettamia tavoitteita, mutta tavoitteiden toteutumiseen vaikuttaa valtion rahoitus, jota pelastuslaitokset eivät tiedä etukäteen palvelutasoa laatiessaan. Pelastustoimen rahoitus määräytyy hyvinvointialueen asukasmäärän, asukastiheyden ja riskitekijöiden mukaan. (Pelastusjohtaja Markus Aarto, haastattelu 15.10.2024.)

Palvelutasopäätöksen toteuttamista ja toteutumista haastaa pelastustoimen rahoitusmalli. Palvelutasopäätös laaditaan usealle vuodelle, mutta pelastuslaitosten rahoitus vahvistetaan vuosittain. Nykyinen pelastustoimen rahoitusmalli vaikeuttaa palvelutasopäätöksessä määritettyjen tavoitteiden saavuttamista, koska vuosittain vahvistettava pelastuslaitokselle osoitettu rahoitus ei välttämättä ole riittävä palvelutasopäätöksen tavoitteiden ja kehitysohjelmien saavuttamiseksi. Jälkikäteen vahvistettava rahoitusmalli haastaa ja jopa estää palvelutasopäätöksessä määritettyjen kehitysohjelmien toteuttamisen, koska ennalta määritetty talousarvio ja investointisuunnitelma eivät välttämättä toteudu esitetyllä tavalla. Tämä taas aiheuttaa sen, että aluehallintovirastot voivat joutua pyytämään pelastuslaitokselta selvitystä palvelutasopäätökseen liittyvistä puutteista tai siitä, miksi suunniteltu palvelutasopäätös ei toteudu suunnitellulla tavalla. Aluehallintovirasto voi jopa asettaa pelastuslaitoksille uhkasakon, koska pelastuslaitos ei saavuta asettamaansa palvelutasoa. (Pelastusjohtaja Markus Aarto, haastattelu 15.10.2024.)

Pelastustoimen rahoituksesta säädetään hyvinvointialueiden rahoituksesta annetussa laissa (2021/617). Hyvinvointialueiden rahoituksesta annetun lain 3 §:ssä 1 momentissa säädetään, että hyvinvointialueille myönnetään valtion rahoitusta hyvinvointialueen asukasmäärän, sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tarvetta kuvaavien tekijöiden, asukastiheyden, vieraskielisyyden, kaksikielisyyden, saaristoisuuden, saamenkielisyyden, yliopistosairaalisien, hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen toimien ja pelastustoimen riskitekijöiden perusteella siten kuin jäljempänä tarkemmin säädetään. Pelastustoimen osuus hyvinvointialueiden rahoituksesta on kokonaisuudessaan 2,273 prosenttia, josta asukasmäärän osuus on 1,477 prosenttia, asukastiheyden osuus on 0,144 prosenttia ja riskitekijöiden osuus on 0,682 prosenttia. (Laki hyvinvointialueiden rahoituksesta 2021/617; Sisäministeriö 2024 f.).

Hyvinvointialueiden rahoituksesta annetun (2021/617) lain 3 §:n 2 momentissa säädetään, että määräytymistekijöiden osuudet muuttuvat vuosittain määräytymistekijöiden ja hyvinvointialueiden tehtävämuutosten perusteella kohdistuvan rahoituksen muutosten mukaisesti. 3 momentin perusteella kullekin hyvinvointialueelle myönnetään valtion rahoituksena euromäärä, joka saadaan laskettaessa yhteen 13 §:ssä tarkoitetut sosiaali- ja terveydenhuollon laskennalliset kustannukset ja 21 §:ssä tarkoitetut pelastustoimen laskennalliset kustannukset. 3 §:n 4 momentin mukaan valtio voi myöntää hyvinvointialueelle valtioneuvoston määräämiä siten kuin siitä hyvinvointialueesta annetun lain 3 luvussa, sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja pelastustoimea koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaantulusta annetun lain (2021/616) 34 §:ssä tai muutoin erikseen säädetään. (Laki hyvinvointialueiden rahoituksesta 2021/617).

Hyvinvointialueiden rahoituksesta annetun lain 21 §:ssä säädetään, että hyvinvointialueen pelastustoimen laskennalliset kustannukset muodostuvat kertomalla asukaskohtainen pelastustoimen perushinta hyvinvointialueen asukasmäärällä ja lisäämällä tuloon pelastustoimen asukastiheyden ja riskitekijöiden perusteella määritellyt laskennalliset kustannukset. Asukasmäärään, asukastiheyteen ja riskitekijöihin perustuvien laskennallisten kustannusten määrittelyssä käytetään seuraavia painotuksia: asukasmäärä 65 prosenttia, asukastiheys 5 prosenttia ja riskitekijät 30 prosenttia. Valtioneuvoston asetuksella säädetään vuosittain seuraavaa varainhoitovuotta varten hyvinvointialueiden pelastustoimen asukaskohtaisesta perushinnasta, 22 §:ssä tarkoitetusta asukastiheyden perushinnasta ja 23 §:ssä tarkoitetusta riskitekijöihin perustuvasta perushinnasta. (Laki hyvinvointialueiden rahoituksesta 2021/617).

Hyvinvointialueiden rahoituksesta annetun lain 4 luvussa ja sen 22–23 §:ssä säädetään tarkemmin pelastustoimen tehtävien rahoituksesta. Lain 21 §:ssä säädetään tarkemmin pelastustoimen

laskennallisten kustannuksien perusteista 22 §:ssä säädetään tarkemmin pelastustoimen asukastiheyskertoimesta ja 23 §:ssä säädetään pelastustoimen riskikertoimesta. (Laki hyvinvointialueiden rahoituksesta 2021/617).

Pelastustoimen järjestämisestä annetussa laissa (2021/613) on säädetty myös pelastustoimen rahoituksesta. Lain 3 luvussa säädetään pelastustoimen ohjauksesta, suunnittelusta ja kehittämisestä. Esimerkiksi kyseisen luvun 14 §:n 1 momentissa säädetään, että aluehallintovirasto valmistelee alueellaan pelastustoimen palvelutason ja rahoituksen tason riittävyden arvioimiseksi hyvinvointialueittain vuosittain asiantuntija-arvion. Asiantuntija-arvioissa tarkastellaan ja arvioidaan pelastustoimen palvelutasoa tehtäväkohtaisesti, pelastustoimen palvelujen tarvetta, saatavuuden sekä laadun toteutumista ja arvioitua tulevaa kehitystä, investointien tarvetta ja vaikutuksia. Asiantuntija-arviot toimitetaan sisäministeriölle ja julkaistaan julkisessa tietoverkossa. (Laki pelastustoimen järjestämisestä 2021/613).

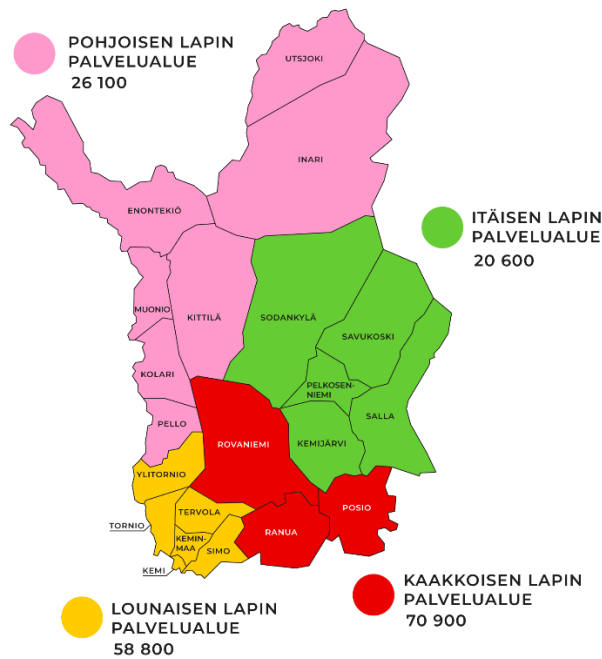
Pelastustoimen järjestämisestä annetun lain 15 §:n mukaan sisäministeriö laatii vuosittain valtakunnallisen selvityksen, jossa arvioidaan tarpeita ja uhkia vastaavien pelastustoimen palvelujen toteutumista ja rahoituksen tason riittävyttä. Selvityksessä hyödynnetään 13 §:ssä tarkoitettuja hyvinvointialueiden selvityksiä ja 14 §:ssä tarkoitettua aluehallintovirastojen asiantuntija-arviota. Selvityksen tulee sisältää ehdotus tarvittavista toimenpiteistä julkisen talouden suunnitelman, valtion talousarvion sekä hyvinvointialueesta annetun lain 12 a §:ssä tarkoitettujen hyvinvointialueiden tehtäviä koskevien valtakunnallisten tavoitteiden laatimista sekä muuta valtakunnallista ohjausta varten. (Laki pelastustoimen järjestämisestä 2021/613).

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että aluehallintovirasto valvoo, että hyvinvointialueen pelastustoimen palvelutaso on riittävä ja laatii asiantuntija-arvion hyvinvointialueen pelastustoimen palvelutason ja rahoituksen riittävydestä. Sisäministeriö puolestaan neuvottelee vuosittain hyvinvointialueiden pelastuslaitosten kanssa pelastustoimen toteutumisesta. Neuvotteluissa arvioidaan ja seurataan, miten hyvinvointialueen järjestämisvastuu on toteutunut. Lisäksi sisäministeriö laatii hyvinvointialueiden selvitysten ja aluehallintovirastojen asiantuntija-arvion perusteella vuosittain valtakunnallisen selvityksen, jossa arvioidaan pelastustoimen palvelujen toteutumista ja rahoituksen tason riittävyttä. (Pelastustoimi 2024 b.)

5 Lapin hyvinvointialue ja hyvinvointialueen pelastuslaitos

5.1 Lapin hyvinvointialue

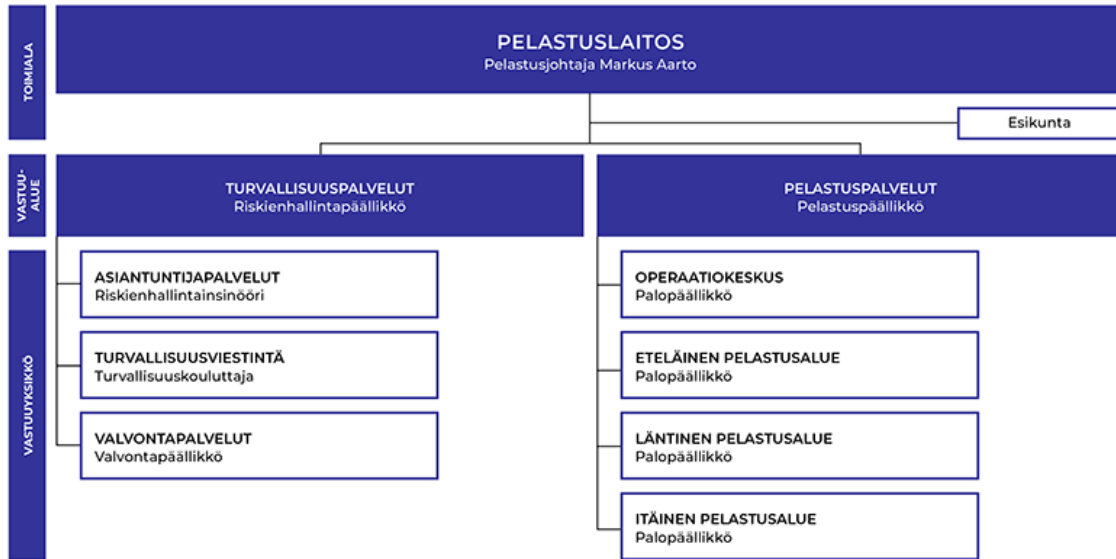
Lapin hyvinvointialue kattaa alueena puolet Suomesta. Lapin hyvinvointialue toimii 21 kunnan alueella ja vastaa Lapin julkisesta sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palveluiden järjestämisestä. Lapin hyvinvointialueella palveluita tuotetaan lähes 180 000 asukkaalle sekä matkailijoille. Lapin hyvinvointialueella palveluja tuottaa ja toteuttaa lähes 8000 ammattilaista. (Lapin hyvinvointialue 2024 b.) Lapin hyvinvointialue on jaettu sosiaali- ja terveystalvelujen osalta neljään palvelualueeseen. Alueiden tarkoituksena on helpottaa palveluiden organisointia ja johtamista. Pelastuspalveluiden palvelut on jaettu kolmeen palvelualueeseen. (Lapin hyvinvointialue 2024 c.) Kuvassa 9. esitetään sosiaali- ja terveystalvelujen palvelualueet.



Kuva 9. Lapin hyvinvointialueen sosiaali- ja terveystalvelujen palvelualueet (Lapin hyvinvointialue 2024 c.).

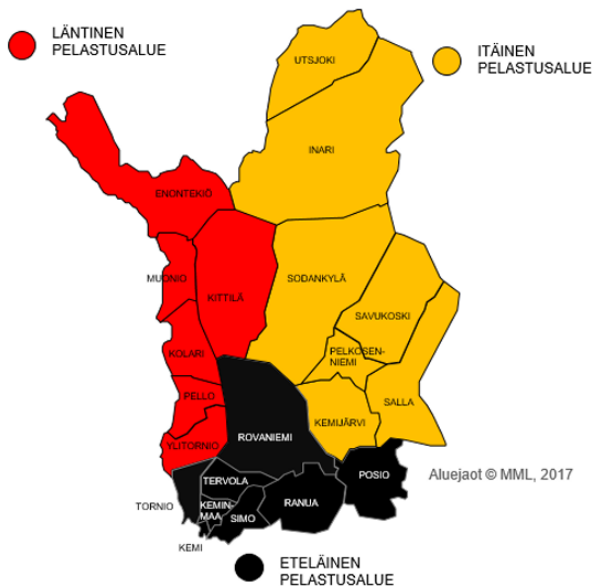
5.2 Lapin pelastuslaitos

Lapin pelastuslaitos on Lapin hyvinvointialueella toimiva pelastuslaitos, jota johtaa pelastusjohtaja Markus Aarto. Organisaation toiminta on jaettu pelastuspalveluihin, turvallisuuspalveluihin sekä esikunnan palveluihin. Kuvassa 10. esitetään Lapin pelastuslaitoksen organisaatiokaavio. (Pelastustoimi 2024.)



Kuva 10. Lapin pelastuslaitoksen organisaatiokaavio (Pelastustoimi 2024).

Lapin pelastuslaitoksella on 21 pelastusasemaa Lapin eri kunnissa. Lapin pelastuslaitoksen pelastuspalvelut tuottavat ja organisoivat pelastustoiminnan palvelut. Pelastuspalveluiden kokonaisuus on jaettu pienempiin vastuuyksiköihin, joita ovat operaatiokeskus sekä eteläinen, itäinen, ja läntinen pelastusalue. Pelastuspalvelujen organisoinnista ja johtamisesta vastaa pelastuspäällikkö. Pelastuspalveluiden vastuuyksiöitä johtavat vastuuyksiköiden palopäälliköt. (Pelastustoimi 2024.) Kuvassa 11. ilmenee pelastuspalveluiden palvelualueet.



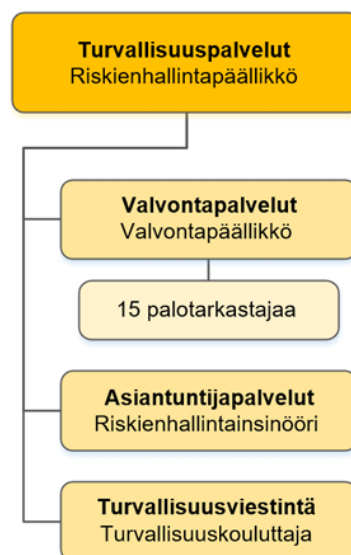
Kuva 11. Lapin pelastuslaitoksen pelastusalueet (Lapin hyvinvointialueen pelastustoimen palvelutasopäätös 2023, 40).

Lapin pelastuslaitoksen pelastuspalvelut on jaettu kolmeen alueeseen, joita ovat itäinen, läntinen ja eteläinen pelastusalue. Pelastusalueiden sisällä on pelastusasemaryhmiä. Pelastusasemaryhmät tuottavat alueen pelastustoiminnan toimintavalmiuden. Pelastusasemaryhmät voivat

koostua yhdestä tai useammasta pelastusasemaryhmästä pelastusalueen mukaan. Jokaisen pelastusasemanryhmän alueella työskentelee vakituista henkilöstöä. Rovaniemellä, Kemissä ja Torniossa vakituista henkilöstöä henkilöstä on eniten. Harvaan asuttujen alueiden asemaryhmissä asemilla on päivystävä ryhmänjohtaja, jota tukevat lisäksi alueen sopimuspalokunnat. (Lapin hyvinvointialueen pelastustoimen palvelutasopäätös 2023, 40–45.) Vakituisen henkilöstön lisäksi alueella toimii 32 sopimuspalokuntaa, joihin kuuluu vapaaehtoisia palokuntalaisia noin 850 henkilöä. Sopimispalokunnat ovat solmineet Lapin pelastuslaitoksen kanssa sopimuksen, jonka pohjalta ne osallistuvat alueen sammutus- ja pelastustoimintaan sekä onnettomuuksien ehkäisyyn. Lapin sopimuspalokunnat ovat osa väestösuojelussa ja poikkeusoloissa tarvittavaa reserviä. (Pelastustoimi 2024.)

Lapin pelastuslaitoksen turvallisuuspalveluissa puolestaan tuotetaan ja organisoidaan onnettomuuksien ehkäisyyn liittyviä palveluita. Turvallisuuspalvelut on jaettu vastuuyksiköihin, joita ovat valvontapalvelut, asiantuntijapalvelut ja turvallisuusviestintä. Turvallisuuspalvelujen organisoinnista ja johtamisesta vastaa riskienhallintapäällikkö. Turvallisuuspalvelujen vastuuyksiköitä johtaa turvallisuusviestinnän osalta turvallisuuskouluttaja, valvontatyön osalta valvontapäällikkö ja asiantuntijapalveluiden osalta riskienhallintainsinööri. Pelastuspalveluita ja turvallisuuspalvelujen toimintaa tukevat Lapin alueen 32 sopimuspalokuntaa. Esikunnan palvelut pitävät sisällään puolestaan varautumisen, koulutuksen ja viestinnän palvelut sekä pelastuslaitoksen hallinnolliset palvelut. (Pelastustoimi 2024.)

Kuvassa 12. on esitetty Lapin pelastuslaitoksen turvallisuuspalveluiden organisaatiokaavio. Turvallisuuspalveluissa työskentelevien tarkastajien toimipisteet sijoittuvat pelastusasemaryhmien alueille. Turvallisuuspalvelujen henkilöstö toimii koko Lapin alueella toimipisteen sijainnista riippumatta.



Kuva 12. Turvallisuuspalvelujen organisaatio (Lapin hyvinvointialueen pelastustoimen palvelutasopäätös 2023, 21).

5.3 Lapin hyvinvointialueen strategia

Lapin hyvinvointialueen strategia ohjaa Lapin alueen sosiaali-, terveys- ja pelastuspalveluiden kehittämistä ja järjestämistä. Lapin hyvinvointialueen strategia on hyväksytty 6. helmikuuta 2023 ja strategia on voimassa vuoden 2025 loppuun saakka. Hyvinvointialueen strategia pyrkii vastaamaan Lapin erityisiin haasteisiin ja hyödyntämään alueen vahvuuksia, jotta lappilaiset voivat elää hyvää ja turvallista elämää. Lapin hyvinvointialueen strategiaan on tunnistettu haasteita. Ne liittyvät Lapin laajaan alueeseen, jossa hyvinvointialue tuottaa ja järjestää palveluja. Tunnistettuja haasteita ovat muun muassa Lapin hyvinvointialueen erityisolosuhteet, kuten pitkät välimatkat ja harva asutus, jotka tuovat mukanaan haasteiden lisäksi mahdollisuuksia. Alueen vahva paikallisidentiteetti ja moninaiset olosuhteet vaativat räätälöityjä ratkaisuja. Väestön ikääntyminen ja syntyvyyden lasku lisäävät tarvetta ennakoivaan suunnitteluun ja henkilöstövoimavarojen hallintaan. Lapin hyvinvointialue pyrkii vastaamaan näihin tunnistettuihin haasteisiin strategiasaan. (Lapin hyvinvointialue 2024 a.)

Lapin hyvinvointialueen strategian visiona on, että ”Lapissa elämme hyvää ja turvallista elämää”. Vision tarkoituksena on, että lappilaiset ihmiset ja palvelut kohtaavat oikeissa paikoissa oikeaan aikaan. Visiolla halutaan korostaa hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden jatkuvaa edistämistä sekä eriarvoisuuden vähentämistä. Lapin hyvinvointialueen missiona on ”Olemme turvallinen kumppani läpi elämän”. Missiolla halutaan tuoda esiin, että hyvinvointialueen sitoutuminen lappilaisten hyvinvointiin ja turvallisuuteen koko elinkaaren ajan. (Lapin hyvinvointialue 2024 a.)

Lapin hyvinvointialueen strategian arvot ovat yhdenvertaisuus, vastuullisuus, luotettavuus ja inhimillisyys. Arvojen tarkoituksena on luoda perusta kaikelle toiminnalle. Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan tasapuolista ja yksilöllistä palvelua, vastuullisuudella uudistumiskykyä ja tehokkuutta, luotettavuudella avoimuutta ja turvallisuutta ja inhimillisyydellä kunnioittavaa kohtaamista sekä rinnalla kulkemista. Lapin hyvinvointialueen strategian painopisteet vuosille 2023–2025 ovat asiakaskokemus, henkilöstökokemus, vaikuttavuus, talouden tasapaino ja hyvä johtaminen. (Lapin hyvinvointialue 2024 a.)

Asiakaskokemuksen painopisteen tavoitteena on vastata lappilaisten odotuksiin ja tukea heidän hyvinvointiaan. Tämä sisältää palvelujen saatavuuden, saavutettavuuden ja esteettömyyden parantamisen sekä asukkaiden ja asiakkaiden osallisuuden lisäämisen.

Henkilöstökokemuksen painopisteen tavoitteena on hyvinvoiva ja osallistuva henkilöstö. Tavoitteena on arvostava johtaminen, työn vaatavuutta vastaava palkka ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön.

Vaikuttavuuden painopisteen tavoitteena on hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen sekä hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen. Tämä saavutetaan panostamalla laatuun, kustannustehokkuuteen ja kumppanuuteen.

Talouden tasapainon painopisteen tavoitteena on kustannusten hallinta ja resurssitehokkuus talouden tasapainon saavuttamiseksi.

Hyvä johtamisen painopisteen tavoitteena on strateginen, muutos- ja ihmisten johtaminen. Verkostojen johtaminen on avainasemassa arjen onnistumisen takaamiseksi.

Strategian toimeenpano halutaan varmistaa konkreettisilla toimenpiteillä, jotka on valittu yhteisen tilannekuvan perusteella. Toimeenpano-ohjelmat sisältävät tarkemmat toimenpiteet strategian tavoitteiden saavuttamiseksi, ja niiden edistymistä seurataan säännöllisesti. (Lapin hyvinvointialue 2024 a.)

5.4 Lapin hyvinvointialueen pelastustoimen palvelutasopäätös

Lapin hyvinvointialueen pelastuslaitoksen palvelutasopäätös pohjautuu Lapin hyvinvointialueen strategiaan ja lakisääteisiin velvoitteisiin. Pelastuslaitoksen palvelutasopäätöstä ohjaa osaltaan pelastustoimen valtakunnalliset strategiset linjaukset. Lapin pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksessä on otettu huomioon lainsäädännön mukaisesti alueelliset, kansalliset ja paikalliset riskit ja uhat siten, että palvelutasopäätöksessä määritellyillä toimenpiteillä voidaan vastata tunnistettuihin riskeihin ja uhkiin mahdollisimman kattavasti. (Lapin hyvinvointialueen pelastustoimen palvelutasopäätös 2023, 5–6.)

Lapin pelastuslaitoksen palvelutasopäätös on strategiatason asiakirja, jossa on määritelty pelastuslaitoksen strategiset painopisteet, keskeiset tavoitteet sekä toimenpiteet strategisten painopisteiden saavuttamiseksi. Palvelutasopäätös tuo esille sen, millaisia pelastustoimen palveluita Lapin hyvinvointialueella tarjotaan ja millä laajuudella palveluita tuotetaan. Lapin pelastuslaitoksen voimassa oleva palvelutasopäätös on laadittu ajalle 1.1.2024–31.12.2025. (Lapin hyvinvointialueen pelastustoimen palvelutasopäätös 2023, 2–6.)

Palvelutasopäätös on lähes yhdeksänkymmentäsivuinen asiakirja, jossa on määritetty Lapin pelastuslaitoksen palvelutaso vuosille 2024–2025. Palvelutasopäätöksessä on kuvattu pelastuslaitoksen tavoitteet ja sen tuottamat palvelut ja keskeiset kokonaisuudet, joita kehitetään erillisillä kehitysohjelmilla. Palvelutasopäätös on valmisteltu pelastuslaitoksen omana sisäisenä työnä. Palvelutasopäätöksen valmistelusta vastaa pelastuspäällikkö. Palvelutasopäätös on laadittu vastuualueittain ja vastuualueiden ohjausryhmissä, ja toimialan johtoryhmässä on käsitelty palvelutasopäätöksen sisältöä. Pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksestä on pyydetty aluehallintovirastolta lausunto, minkä jälkeen palvelutasopäätöksen käsittelyä on jatkettu Lapin hyvinvointialueen pelastus- ja valmislautakunnassa, aluehallituksessa ja aluevaltuustossa. Palvelutasopäätöksen lopullisesta kokonaisuudesta päättää aluevaltuusto.

Palvelutasopäätös on kokonaisuudessaan kattava, mutta jokseenkin hyvin moniulotteinen asiakokonaisuus, jota osan pitää ehkä lukea muutaman kerran, jotta ymmärtää, mitä palvelutasopäätöksessä sanotaan. Nykyisen palvelutason valmisteluun ei ole osallistunut koko henkilöstö ja keskijohdostakin vain muutamia henkilöitä. Palvelutasopäätöksen monisäikeisyys johtuu osin oletettavasti siitä, että lainsäädäntö ohjaa palvelutasopäätöksen sisältöä ja rakennetta hyvin vahvasti. Lainsäädännön vahva ohjaus voi vaikuttaa myös siihen, että todellinen strateginen kehittäminen rajoittuu eikä pelastuslaitos pääse yritysmaailman tavoin vaikuttamaan palveluiden toteuttamiseen ja kehittämiseen.

Lapin hyvinvointialueen pelastuslaitoksen palvelutasopäätös pohjautuu alueen riskianalyysiin, kuten palvelutasopäätöksestä annetussa asetuksessa säädetään. Pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksen tavoitteet pohjautuvat hyvin vahvasti kansallisiin pelastustoimen strategisiin tavoitteisiin ja Lapin hyvinvointialueen tavoitteisiin. Palvelutasopäätökseen keskeisiksi tavoitteiksi on kirjattu kahdeksan tavoitekokonaisuutta. Nämä tavoitekokonaisuudet ovat

- ✓ pelastustoimen palvelutaso
- ✓ pelastustoimen henkilöstöresurssit
- ✓ pelastustoimen onnettomuuksien ehkäisy
- ✓ pelastustoimen suorituskyky
- ✓ pelastustoimen alueellinen valmius sekä varautuminen
- ✓ pelastustoimen kansainvälinen toiminta
- ✓ pelastustoimen palvelujen ja tehtävien suunnittelu, toteutus ja kehittäminen
- ✓ pelastustoimen investoinnit.

Asetettujen tavoitteiden kautta halutaan varmistaa riittävä pelastustoimen palvelutaso Lapin hyvinvointialueella. Jokaista tavoitetta on vielä tarkennettu erikseen palvelutasopäätöksessä. Pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksessä ei kuitenkaan esitetä selkeästi sitä, millä keinoilla asetetut tavoitteet saavutetaan tai millä tavoin asetettujen tavoitteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan. Jokaisessa tavoitteessa korostuu, että pelastustoimen tavoitekokonaisuuksien halutaan vastaavaan alueellisia ja kansallisia tarpeita kaikissa tilanteissa. Asetetuissa tavoitteissa korostuvat, että palveluiden halutaan olevan laadukkaita, kustannustehokkaita ja saatavilla yhdenvertaisesti koko Lapin alueella kaikissa tilanteissa. Henkilöstön halutaan olevan osaavaa ja voivan hyvin työssään. (Lapin hyvinvointialueen palvelutasopäätös 2024–2025.)

Palvelutasopäätöksen lopussa on kehittämissuunnitelma, jossa on määritelty pelastuslaitoksen keskeiset kehittämiskohteet vuosille 2024–2025. Nämä 16 kehittämiskohdetta on esitetty tavoite muodossa, joissa osassa on määritelty muutama konkreettinen keino siitä, millä tavoin kehittämiskohteessa määritetty tavoite pyritään saavuttamaan. Kehittämissuunnitelma jää kuitenkin aika lailla tavoitetasolle, sen osalta ei ole palvelutasopäätöksessä esitetty kattavasti konkreettisia toimenpiteitä, miten kehittämissuunnitelmassa tunnistettuja kehittämiskohteita käytännössä kehitetään tai kuka niiden kehittämisestä vastaa. (Lapin hyvinvointialueen palvelutasopäätös 2024–2025.)

Palvelutasopäätöksen riskiarvion mukaan Lapin hyvinvointialueen pelastustoimen riskeiksi on tunnistettu toimintaympäristöstä nousevat riskit. Tunnistettuja riskejä ovat esimerkiksi luonnonilmiöt, matkailu ja erityisryhmien asuminen sekä niin voimahuollon kuin tietoliikenteen häiriöt. Pelastuspalveluihin liittyvinä keskeisinä riskeinä on tunnistettu varallaolon päättymisen seurauksena esille noussut riski henkilöstön riittävydestä harvaa asutuilla alueilla. Henkilöstön riittävyden osalta haasteeksi on havaittu päivähenkilöstön vähentyminen, joka voi vaikuttaa hallinnollisiin töihin liittyvään suorituskykyyn ja turvallisuuskoulutuksien toteutumiseen. Henkilöstöön liittyen yhtenä riskinä on myös tunnistettu turvallisuuspalvelujen uuden organisaation rakentuminen, joka voi vaikuttaa muun muassa viranomaispäätösten viivästymiseen tai palvelujen laatuun. Häiriö- ja poikkeusolojen osalta riskeiksi on tunnistettu tarve kehittää pelastuslaitoksen suorituskykyä ja suunnitelmallisuutta häiriö- ja poikkeustilanteisiin liittyen. (Lapin hyvinvointialueen palvelutasopäätös 2024–2025.)

Riskiarvioinnissa on myös huomioitu Lapin alueella olevat riskiruudut regressiomallin mukaisesti. Lapin alueella on ensimmäisen riskiluokan riskiruutuja seitsemän (7) riskiruutua, toisen

riskiluokan ruutuja on jo 110 kappaletta, kolmannen riskiluokan ruutuja on 181 kappaletta ja neljännen riskiluokan ruutuja Lapissa on hyvin paljon, kaikkinsa niitä on 101 102 kappaletta. Riskiruutujen perusteella Lapissa korostuu harvaan asutut alueet, joissa resurssit ovat niukat. (Lapin hyvinvointialueen palvelutasopäätös 2024–2025, 18–20.)

Aluehallintoviraston asiantuntija-arvion mukaan pelastuslaitoksen lakisääteiset palvelut Lapin alueella vuonna 2023 ovat toteutuneet pääsääntöisesti palvelutasopäätöksen mukaisesti. Aluehallintovirasto nostaa arviossaan esille, että turvallisuuspalveluiden kehittämistarpeina on asiakaspalautejärjestelmän ja onnettomuustietojen analysoinnin parantaminen sekä palvelutuotannon seuranta- ja järjestelmän kehittäminen. Pelastuspalveluiden osalta aluehallintovirasto toteaa arviossaan, että Lapin pelastuslaitos on onnistunut tuottamaan pelastuspalveluita siten, että toimintavalmiusajat ovat toteutuneet toimintavalmiudensuunnitteluohjeen mukaisesti ja toimintavalmiutta on pyritty kehittämään aktiivisesti. Lapin pelastuslaitoksen alueella on kuitenkin muutamia riskiruutualueita, joiden osalta toimintavalmiusajat eivät ole toteutuneet suunnitelman mukaisesti. (Lehto & Seppälä 2024.)

Asiantuntija arviossa todetaan, että pelastustoimintaan liittyvät suunnitelmat ovat pääasiassa palvelutasopäätöksen mukaisia. Aluehallintovirasto tuo arviossa esille huolen henkilöstön riittävyydestä pelastustoimen tehtäviin tulevaisuudessa ja arvioi, että saatavuus niin vakituisen pelastushenkilöstön kuin sopimushenkilöstönkin osalta vaikeutuu. Asiantuntija arviossa todetaan, että Lapin pelastuslaitos on huomionnut palvelutasopäätöksessä valtakunnalliset tavoitteet asianmukaisesti. Muutamien tavoitteiden toteutumisen ja huomioimisen osalta Lapin pelastuslaitoksella on vielä parannettavaa ja kehitettävää. Investointien osalta aluehallintoviraston antamassa arviossa todetaan, että Lapin pelastuslaitoksen tuottavuutta on parannettu investointisuunnitelman mukaisesti ja investointeja on jatkettava suunnitelmallisesti riittävän palvelutason turvaamiseksi. (Lehto & Seppälä 2024.)

6 Kehittämistyön menetelmät ja tulokset

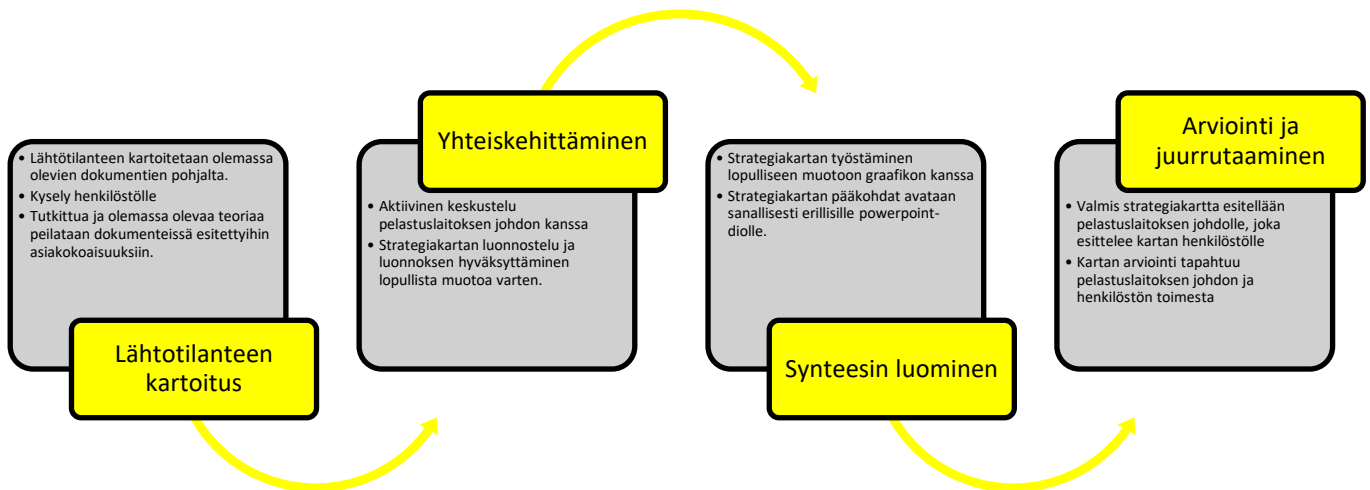
6.1 Kehittämistyön menetelmät ja analysointi

Kehittäminen tarkoittaa käytännön toimia, joiden avulla pyritään saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Kehittäminen on usein prosessinomaista toimintaa, ja kehittäminen voi ilmetä monenlaisina kehittämistoimintoina. Kehittämistoimet voivat kohdistua joko yksittäisen henkilön työskentelyyn tai laajempaan organisaation toimintaan tai molempiin yhtäaikaaisesti. Kehittämisen keskiössä ovat aina tietyt kohteet ja tavoitteet. Sen avulla voidaan parantaa esimerkiksi organisaatioiden tarjoamia palveluita, toteuttaa erilaisia toimintapajoja tai kehittää käytössä olevia menetelmiä. Kehittämistyö voi myös keskittyä prosessien tehostamiseen tai ongelmien ratkaisemiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 14 ja 20; Ojasalo ym. 2015, 12.)

Kehittämistyö perustuu ja pohjautuu tutkimukselliseen lähestymistapaan. Tässä toimintamuodossa yhdistyvät käytännön kehittämisen ja tutkimustiedon elementit. Kehittämisprosessin taustalla hyödynnetään aiemmin tutkittua teoriaa, joka liittyy kehittämiskohteeseen ja kehittämistyön tavoitteisiin. Erilaisten tutkimusmenetelmien avulla pyritään luomaan uutta tietoa, joka tukee kehittämistyötä ja auttaa saavuttamaan asetetut tavoitteet. Kaikki tutkimukselliseen kehittämistyöhön liittyvät vaiheet ja tulokset dokumentoidaan huolellisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 22; Ojasalo ym. 2015, 21–22.)

Kehittämistyö etenee vaiheittain, ja jokaisella vaiheella on oma tärkeä roolinsa. Prosessi alkaa kehittämistarpeiden tunnistamisesta, jonka jälkeen siirrytään ideomisvaiheeseen. Tämän jälkeen keskitytään suunnitteluun ja toteutukseen. Kun toteutusvaihe on saatu päätökseen, siirrytään tarkasteluvaiheeseen, jossa arvioidaan kehittämistyön tuotoksia ja tuloksia. Arvioinnin jälkeen seuraa tulosten juurruttaminen ja levittäminen. Kehittämistyön loppuvaiheena laaditaan yhteenveto, jonka tarkoituksena on dokumentoida koko prosessi ja sen tulokset. Kehittämistyöprosessi voidaan kuvata lineaarisena mallina, jossa jokainen vaihe tukee seuraavaa. (Heikkilä ym. 2008, 26; Salonen ym. 2017, 51–53.)

Kehittämistyössäni hyödynsin tarveanalyysia, sisällönanalyysia, teemoittelua, dialogista keskustelua sekä kyselyä. Kehittämistyön vaiheet on kuvattu kaavioon 1., joka mukailee Toikkon ja Rantasen, kehittämistyön lineaarista mallia (Toikko & Rantanen 2009, 64). Kehittämistyössä käytetyt menetelmät ovat laadullisia ja määrällisiä. Sisällönanalyysi, teemoittelu ja dialoginen haastattelu kuuluvat laadullisiin menetelmiin. Kysely lukeutuu määrällisiin menetelmiin. Kyselyssä tuloksia analysoidessa käytin myös laadullista menetelmää, sisällönanalyysia.



Kaavio 1. Kehittämistyön vaiheet lineaarisesta mallista mukailen (mukailen Toikko & Rantanen 2009, 64).

Dialoginen keskustelu

Dialogisen keskustelun tavoitteena on luoda yhteinen näkemys avointa ja hyvän vuorovaikutusta hyödyntämällä. Dialogisen keskustelun ajatuksena on, että keskustelussa tulee esille erilaiset näkökulmat ja jokaisella osallistujalla on mahdollisuus jakaa oma mielipiteensä ilman, että oikeita tai vääriä totuuksia olisi. Erilaisten ajatusten vaihdon ja vuoropuhelun kautta pyritään rakentamaan yhteistä ymmärrystä sekä kehittämään uusia toimintamalleja. Dialogi voi myös lisätä osallistujien motivaatiota ja luovuutta, ja sen avulla voidaan nostaa esiin ihmisten osaamista. (Salonen ym. 2017, 84.)

Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on tutkimusmenetelmä, jonka avulla voidaan syventää ymmärrystä siitä, mistä teemoista ja aiheista tarkasteltava aineisto kertoo. Menetelmän avulla voidaan analysoida erilaisia aineistoja, kuten esimerkiksi kirjoitettuja tekstejä, haastatteluja sekä äänitettyä puhetta tai kuvia. Analyysissä keskitytään erityisesti siihen, mitä keskeisiä asioita kirjoitetusta materiaalista ilmenee, mitkä aiheet nousevat esiin haastateltavien keskusteluissa ja millaisia merkityksiä kuvilla on. Sisällönanalyysin lähtökohta ei ole se, kuinka asiat on ilmaistu, vaan mitä se sisältö itsessään tuo esiin. (Kallinen & Kinnunen 2021 a.)

Teemoittelu

Teemoittelussa tutkimusaineistosta nostetaan esille keskeisiä aiheita, jotka ilmenevät aineistossa useita kertoja. Keskeiset aiheet jaotellaan ja järjestetään aineiston pohjalta eri teemoiksi. Teemoittelun avulla aineistoa analysoidaan, ja sen pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä. Teemoittelu on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä. (Kallinen & Kinnunen 2021 b.)

Kysely

Kysely on tutkimusmenetelmä, jonka avulla saadaan kerättyä tietoa tutkittavasta aiheesta, tai sen avulla voidaan selvittää ilmiöitä, henkilöiden mielipiteitä, näkemyksiä tai kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Kyselytutkimuksessa kyselyyn vastaajille esitetään kysymyksiä, joiden avulla pyritään saamaan vastauksia tutkimuskysymykseen tai -kysymyksiin. Kysely voidaan toteuttaa sähköisesti erilaisien sähköisten alustojen kautta, perinteisesti lähettämällä paperinen kysely kohderyhmälle tai haastatteleamalla kohderyhmään kuuluvia henkilöitä. Kyselyn avulla voidaan kerätä tietoa tutkittavasta aiheesta. Kyselyssä käytetään tyypillisesti kyselylomaketta, jossa kartoitetaan kohderyhmältä tutkittavaan aiheeseen tai ilmiöön liittyviä näkemyksiä. Kyselylomakkeen täyttää kohderyhmän edustaja itse tai haastattelutilanteessa haastattelija. Kyselylomake tulee suunnitella ennen kyselyä, ja kyselyn laatijan tulee pohtia etukäteen, mihin asioihin hän haluaa saada vastauksia. Kyselyn kysymykset tulee olla selkeitä ja neutraaleja siten, etteivät kysymykset johdattele vastaajia vastauksissa. (Oppariapu 2024; Vehkalahti 2019, 11–12.)

Laadullinen analyysi on tutkimusmenetelmä, joka keskittyy ilmiöiden ja kokemusten merkityksen ymmärtämiseen. Se ei perustu numeeriseen dataan, vaan painottaa kielellistä, visuaalista tai muuta ei-numeerista aineistoa. Laadullista analyysia käytetään, kun tutkitaan monimutkaisia, kontekstisidonnaisia tai subjektiivisia ilmiöitä. Laadullisessa analyysissa tavoitteena on ymmärtää tutkittavan ilmiön syvällisiä merkityksiä ja tulkita aineistoa sen kontekstissa. Analyysi perustuu usein induktiiviseen lähestymistapaan, jossa aineistosta nousevat teemat ja merkitykset rakentavat tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, laadullisessa analyysissa ei pyritä yleistettävyyteen, vaan ilmiön ainutlaatuisuuden ymmärtämiseen. Laadullisen analyysin kohteena voi olla esimerkiksi haastatteluaineisto, havainnot, dokumentit tai visuaaliset materiaalit. Aineiston tulkinta on usein iteratiivinen prosessi, jossa tutkija liikkuu aineiston yksityiskohtien ja kokonaisuuden välillä. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään useita erilaisia analyysimenetelmiä tutkimuksen tavoitteiden ja aineiston luonteen mukaan. Laadullisia analysointimenetelmiä ovat esimerkiksi teema-analyysi, sisällönanalyysi ja fenomenologinen analyysi. Teema-analyysissa aineistosta pyritään tunnistamaan toistuvia teemoja tai aiheita, jotka ovat merkityksellisiä tutkimuskysymysten kannalta. Sisällönanalyysissa paneudutaan aineiston luokitteluun tai systemaattiseen koodaamiseen. Sisällönanalyysiä käytetään tyypillisesti tekstiaineistojen jäsentämiseen. Fenomenologisessa analyysissa pyritään ymmärtämään ihmisten kokemuksia heidän omasta näkökulmastaan. Tämä lähestymistapa korostaa subjektiivisuutta ja kokemusten ainutlaatuisuutta. Laadullinen analyysi mahdollistaa monimutkaisten ilmiöiden syvällisen ymmärtämisen ja kontekstualisoinnin. Laadullinen analyysi täydentää kvantitatiivisia menetelmiä tarjoamalla syvällistä tietoa ilmiöiden taustalla olevista merkityksistä ja prosesseista. (Kallinen & Kinnunen 2021 b.; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Kehittämiskeskus Opinkirjo 2024.)

Laadullinen analyysi etenee prosessina. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa kerätään aineisto, joka voi jatkua koko analyysin ajan. Seuraavassa vaiheessa tutkija perehtyy aineistoon huolellisesti esimerkiksi lukemalla tutkimukseen liittyvät dokumentit useita kertoja tai katsomalla havainnointimateriaalia toistuvasti. Kolmannessa vaiheessa aineisto koodataan tai teemoitellaan pienempiin kokonaisuuksiin, joiden pohjalta seuraavassa vaiheessa muodostetaan teemat, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Toiseksi viimeisessä vaiheessa teemoja tulkitaan suhteessa tutkimuskontekstiin ja -kysymyksiin sekä mahdollisiin teoreettisiin viitekehyksiin. Viimeisessä vaiheessa tulokset esitetään esimerkiksi teemojen kautta tai aineistosta nousevien suorien lainauksien avulla havainnollisuuden lisäämiseksi. (Kallinen & Kinnunen 2021 c.; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Kehittämiskeskus Opinkirjo 2024.)

Kvantitatiivinen tutkimus on systemaattinen lähestymistapa, jossa kerätään ja analysoidaan numeerista dataa ilmiöiden ymmärtämiseksi ja selittämiseksi. Tutkimusmenetelmän tavoitteena on löytää yleistettäviä tuloksia, jotka perustuvat tilastolliseen analyysiin. Kvantitatiivisen tutkimuksessa analyysi on keskeinen prosessia, sillä se mahdollistaa kerätyn datan tulkinnan, johtopäätösten tekemisen ja hypoteesien testaamisen. Kvantitatiivisessa tutkimusanalyysissä aineisto kuvataan tilastoina tai esitetään numeerisesti. Kvantitatiivisen eli määrällisen analyysin avulla pyritään osoittamaan asioiden syy-seuraussuhteita, ilmiöiden välisiä yhteyksiä tilastojen tai numeroiden avulla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa analyysin lähtökohtana on huolellisesti suunniteltu tutkimusasetelma ja datankeruumenetelmä. Tutkimuksessa voidaan hyödyntää esimerkiksi kyselylomakkeita, kokeellisia asetelmia tai tilastollisia tietokantoja. Analyysin tavoitteena on testata hypoteeseja tai vastata tutkimuskysymyksiin numeeristen havaintojen perusteella. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään monenlaisia analyysimenetelmiä tutkimuskysymyksien ja käytävissä olevan datan mukaan. Yleisimmät menetelmät voidaan jakaa kuvailevaan ja selittävään analyysiin. Kuvaileva analyysi keskittyy datan perusominaisuuksien tarkasteluun. Sen avulla saadaan yleiskuva aineistosta ennen syvällisempää analyysiä. Tyypillisiä kuvailevan analyysin menetelmiä ovat frekvenssit ja prosenttiosuudet, keskiarvot ja mediaanit. Frekvensseillä ja prosenttiosuuksilla pyritään kuvaamaan esimerkiksi sitä, kuinka monta prosenttia vastaajista kuului tiettyyn ryhmään. Keskiarvoilla ja mediaaneilla pyritään kuvamaan esimerkiksi aineiston jakaumaa. (Kehittämiskeskus Opinkirjo 2024; Jyväskylän yliopisto 2024.)

Selittävässä analyysissä pyritään selvittämään muuttujien välisiä suhteita ja testaamaan hypoteeseja. Tähän kategoriaan kuuluvat muun muassa korrelaatioanalyysi ja regressioanalyysi. Korrelaatioanalyysissä tutkitaan kahden muuttujan välistä yhteyttä. Regressioanalyysissä mallinnetaan yhden tai useamman muuttujan vaikutusta riippuvaan muuttujaan. Kvantitatiivinen analysointi etenee vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto esikäsitellään ja aineistosta tarkastetaan mahdolliset virheet, poikkeamat sekä mahdolliset puuttuvat arvot. Toisessa vaiheessa aineistosta muodostetaan yleiskuva ja perustilastot. Kolmannessa vaiheessa testataan tarvittaessa hypoteeseja. Neljännessä vaiheessa muodostetaan johtopäätökset suhteessa tutkimuskysymykseen tai hypoteeseihin. Analyysin viimeisessä vaiheessa tulokset esitetään taulukoiden, kaavioiden tai tekstin avulla. (Kehittämiskeskus Opinkirjo 2024; Jyväskylän Yliopisto 2024.)

6.2 Tulokset

Asiakirjojen analyysin tulokset.

Pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksen sisältö, toiminta- ja taloussuunnitelman sisältö sekä Lapin hyvinvointialueen strategia on analysoitu laadullisin menetelmin sisällönanalyysia ja teemoittelua käyttäen. Vertasin palvelutasopäätöksen sisältöä Lapin hyvinvointialueen strategiaan ja tarkastelin, mitä samoja teemoja asiakirjoissa esiintyy.

Asiakirjoista nousi selkeästi esille teemoittelun ja sisällönanalyysin perusteella, että henkilöstön halutaan olevan hyvinvoivaa, osaavaa ja sitoutunutta työhönsä. Asiakirjoissa korostui, että palveluiden halutaan olevan laadukkaita ja kustannustehokkaita sekä kaikille saatavilla asuinpaikasta riippumatta. Nämä teemat nousivat esille niin pelastuslaitoksen asiakirjoissa kuin Lapin hyvinvointialueen strategiassa. Pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksessä korostui, että palveluiden haluttiin olevan yhteneväiset kansallisten, alueellisten ja paikallisten tarpeiden kanssa. Niiden korostumiseen vaikuttaa osaltaan pelastustoimen valtakunnallinen strategia ja lainsäädännön tuoma sääntely. Lainsäädännön sääntely vaikuttaa myös siihen, että asia ei korostunut

samalla tavalla hyvinvointialueen strategiassa. Lapin hyvinvointialueen strategiassa puolestaan nousi esille, että ihmisten halutaan elävän Lapissa hyvää elämää.

Palveluiden yhteneväisyys ja tarpeen mukaisuus tukevat hyvän elämän rakentumista, joten näiden voidaan katsoa kuuluvan samaan teemaan, vaikka ne esiintyvät asiakirjoissa hieman eri tavoin sanoitettuina. Henkilöstön hyvinvointi ja osaava henkilöstö tukevat osaltaan palveluiden laadukkuutta ja organisaation sitoutumista. Tällöin niiden voidaan ajatella kuuluvan samaan teemakokonaisuuteen. Arvot esiintyivät asiakirjoissa selkeästi ja ne olivat yhteneväiset. Visiossa ja missiossa oli jonkin verran eroja, mutta yleisestään ne olivat hyvin samankaltaiset.

Teemoittelun ja sisällönanalyysin avulla saatiin esille keskeiset strategiset painopisteet, visio ja missio sekä arvot. Strategisiksi painopisteiksi muodostui palveluiden saatavuus, henkilöstö kokemus ja vaikuttavuus. Strategiset painopisteet, visio ja missio on avattu tarkemmin kehitetyssä strategiakartassa, joka on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä 1.

Strategiset painopisteet mukailevat lopulta hyvin paljon Kaplanin ja Nortonin kehittämään strategikarttamallia, jossa ilmenee talous, asiakas, prosessin sekä oppimisen ja kasvun teemat. Tarkoitukseni ei ollut tehdä Kaplanin ja Nortonin mallin mukaista strategiakarttaa, mutta yllättäen siellä korostui mallin mukaiset teemat. Teemoja on pyritty lopullisessa strategiakartassa yksinkertaistamaan ja selkeyttämään, jotta strategiakarttaa olisi helpompi lukea.

Kyselyn tulokset.

Lapin pelastuslaitoksen henkilöstölle laaditun kyselyn aineisto on analysoitu kvantitatiivisella tutkimusanalyysillä. Kehittämistyöhön liittyvällä kyselyllä haluttiin selvittää, tietääkö pelastuslaitoksen henkilöstö, mikä on pelastuslaitoksen palvelutasopäätös ja tuntee ko pelastuslaitoksen henkilöstö palvelutasopäätöksen sisällön sekä onko se perehdytetty työntekijöille. Kyselyllä haluttiin selvittää myös, tuntee ko pelastuslaitoksen henkilöstö Lapin hyvinvointialueen strategian sisällön. Kyselyn tulosten avulla haluttiin saada myös näkemystä siihen, millainen strategiakartta palvelisi parhaiten pelastuslaitosta ja sen henkilöstöä. Kysely toteutettiin strukturoituna kyselynä ja se haluttiin pitää rakenteelta yksinkertaisena. Näillä tietoisilla valinnoilla pyrittiin varmistamaan, että mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn.

Kyselyn ensimmäisissä kysymyksissä vastaajia pyydettiin vastaamaan siihen, kuuluvatko he miehistöön, alipäälystykseen vai päälystykseen ja työskentelevätkö he pelastuspalveluissa, turvallisuuspalveluissa vai esikunnassa. Kysymyksen ajatuksena oli selvittää, miten eri organisaation tasoilla Lapin hyvinvointialueen strategia ja pelastuslaitoksen palvelutasopäätös tunnetaan. Esitettyihin kysymyksiin oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Kyselyn kysymykseen 1–5 ja 7–8 vastaajan oli vastattava, mutta kohdassa 6 esitettyyn kysymykseen vastaaja sai valita, vastaako vai ei. Kyselyn tulokset analysoitiin sisällönanalyysillä, teemoittelemalla ja analysoimalla numeraalisia tuloksia. Kysely on esitetty kokonaisuudessa liitteessä 2.

Kyselyyn vastasi koko henkilöstöstä yhteensä 51 henkilöä, eli vastausprosentiksi muodostuu 28 %. Vastaajista 72 % työskentelee pelastuspalveluissa, 22 % turvallisuuspalveluissa ja 6 % esikunnassa. Vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä, koska Lapin pelastuslaitoksen henkilöstöltä pyydetään harvoin näkemyksiä kyselyiden kautta, pois lukien työhyvinvointiin liittyvät kyselyt. Pelastuslaitoksen henkilöstöltä ei tyypillisesti kysellä näkemyksiä kyselyillä eikä niihin ole näin ollen totuttu vastaamaan, joten siihen nähden vastausprosentti on hyvä.

Vastaajista 43 % kuului päällystään, 37 % miehistään ja 20 % alipäällystään. Vastaajista 43 % oli lukenut Lapin pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksen, kun taas 20 % vastaajista ei ollut luke-
nut ollenkaan palvelutasopäätöstä. Vastaajista 33 % oli lukenut osittain palvelutasopäätöksen ja
vastaajista 3 % ei tiennyt, mikä palvelutasopäätös on.

Vastaajista 55 % koki tuntevansa palvelutasopäätöksen sisällön joiltakin osin, kun taas 27 % ei
tiennyt, mikä palvelutasopäätöksen sisältö oli. Vastaajista 18 % koki tuntevansa palvelutasopää-
töksen sisällön. Huomion arvioista on se, että vastaajista 67 % prosenttia ilmoitti, että esihenkilö
ei ole käynyt henkilöstön kanssa läpi palvelutasopäätöksen sisältöä. Vastaajista vain 14 % il-
moitti, että esihenkilö on käynyt palvelutasopäätöksen sisällön heille läpi. Vastaajista 19 % ei
tiennyt, onko esihenkilö käynyt henkilöstölle palvelutasopäätöksen sisällön läpi vai ei.

Kysymyksessä 6. vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä, mitkä ovat vastaajan mielestä pal-
velutasopäätöksen keskeiset strategiset painopisteet. Kysymyksen avulla haluttiin arvioida,
kuinka hyvin vastaajat tosiasiallisesti tuntevat strategiset painopisteet. Kysymykseen vastaami-
nen oli vapaaehtoista. Kysymykseen vastasi vain 19 henkilöä. Tämän kysymyksen vastauspro-
sentti oli 9,69 %, kun koko kyselyyn vastasi kuitenkin 51 henkilöä. Vastauksissa korostui, että
strategiset painopisteet tunnistettiin osittain tai niiden arveltiin olevan joitakin tiettyjä kokonai-
suuksia. Kahdessa vastauksessa painopisteet tunnistettiin selkeästi ja kokonaisuudessaan. Kah-
dessa vastauksessa vastaajat kertoivat, että eivät osaa sanoa, mitkä ovat strategiset painopis-
teet. Alla muutamia vastauksia siitä, mitä vastaajat kokivat strategisiksi painopisteiksi.

"Lisävirkojen perustaminen ja täyttäminen. Turv.palvelut."

"Riskialueiden tunnistaminen. Pelastusukelluskelpoisuus."

"Palveluiden saattavuus ja lakisääteisyys."

*"Pelastuspalveluverkko ja siihen liittyvä henkilöstön kyvykkyys ja sijoittaminen. Onnettomuuk-
sien ehkäisyn toteuttaminen ja painopisteet."*

"Toiminta valmius, vahvuudet jne."

"Kelpoisuusehdot ja kuntalaisille tarjottavat vähimmäis- henkilöstöresurssit."

"Perustelut rahoituksen turvaamisen ja edelleen toiminnan turvaamiseen."

"Asioista tehdyt päätökset palvelutasopäätöksessä."

*"Yhdenvertaiset palvelut asuinpaikasta riippumatta. Osaava henkilöstö. Kyky toimia kaikissa tur-
vallisuustilanteissa."*

"Olla yhdenvertainen, vastuullinen ja luotettava organisaatio."

"Palvelujen saavuttaminen ja operatiivinen vahvuus/ tavoite."

*"Siinä painotetaan riskienhallintaa ja turvallisuuden parantamista, eli tarkoitus on alueellisen ris-
kikartoituksen pohjalta suunnitella pelastuslaitoksen palvelut siten, että ne vastaa alueen erityi-
siin turvallisuustarpeisiin ja ovat mahdollisimman yhdenvertaiset."*

"Riskien arviointi ja niihin vastaaminen."

” Omasta mielestä henkilöstövahvuudet. Riskienhallintapuolella Lapin alueen riskikeskittymät.”

” En osaa sanoa.”

” Pelastuspalveluiden osalta keskeisimmät kohdat ovat asemaryhmien työvuoroissa olevien henkilöstömäärän lisääminen, jotta arkityö saadaan kuntoon ja pääsemme kehittämään toimintaamme. Tällä voimme myös vastata laajan alueemme riskeihin joita ovat esimerkiksi matkailun tuomat riskit, eri suuronnettomuuskohteet.”

” Palvelujen riittävyyden takaaminen Yhdenvertaisuuden toteuttaminen Lakisääteisten velvoitteiden toteutumisesta huolehtiminen Pelastuslaitoksen toimintakyvyn turvaaminen.”

Kyselyllä selvitettiin myös sitä, miten vastaajat tuntevat Lapin hyvinvointialueen strategian. Vastaajista 82 % ilmoitti, ettei ole koskaan lukenut Lapin hyvinvointialueen strategiaa. Vastaajista 18 % ilmoitti lukeneen Lapin hyvinvointialueen strategian. Vastaajista kuitenkin vain 4 % koki tuntevansa Lapin hyvinvointialueen strategian tavoitteet, kun taas 76 % vastaajista koki, ettei tunne Lapin hyvinvointialueen strategian tavoitteita ollenkaan. Vastaajista 20 % koki tuntevansa jotenkin Lapin hyvinvointialueen strategian tavoitteet.

Kyselyn tulosten perusteella Lapin pelastuslaitoksen henkilöstö tietää, mikä palvelutasopäätös on, mutta sen sisältöä ei tunneta hyvin. Avoimien vastauksien perusteella voidaan päätellä, että palvelutasopäätöksen sisältöä ja strategisia painopisteitä ei tosiasiallisesti tunneta niin hyvin, kuin mikä henkilöstön oma kokemus sen sisällön tuntemuksesta on. Huomattavaa on, että kysymykseen kuusi jätti vastaamatta 32 henkilöä. Tämä kertoo siitä, ettei palvelutasopäätöksen keskeisiä strategisia painopisteitä tunneta tai tiedetä.

Lapin hyvinvointialueen strategian osalta tulos on samansuuntainen. Tosin Lapin hyvinvointialueen strategia tunnetaan jopa huonommin kuin pelastuslaitoksen palvelutasopäätös. Tulos on huolestuttava, sillä Lapin pelastuslaitoksen palvelutasopäätös rakentuu osin Lapin hyvinvointialueen strategiaan pohjalle. Kyselyn tulosten perusteella riskinä on, että strategiset painopisteet jäävät toteutumatta. Henkilöstö, joka ei tunne strategisia painopisteitä, ei todennäköisesti myöskään työskentele asetetun tavoitteen eteen ja pyri edistämään työllään aktiivisesti tavoitteiden saavuttamista. Tämä voi aiheuttaa sen, että strategia ei toteudu halutulla tavalla ja henkilöstö ei pyri samaan suuntaan, vaan henkilöstö lähtee kulkemaan osittain omia polkujaan. Tämä taas voi aiheuttaa ristiriitaa organisaation sisällä. Ristiriidat ja epäselvä suunta voivat vaikuttaa työntehokkuuteen, motivaatioon, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin.

Kyselyn tulokset vahvistavat yleisesti strategisen tutkimuksen ja teoreettisen viitekehyksen tuloksia siitä, että organisaation henkilöstö ei usein tunne strategiaa. Kyselyn tulosten perusteella voidaan päätellä, että palvelutasopäätöksen visualisoiminen strategiakartaksi voisi edesauttaa strategian toteutumista ja lisätä ymmärrystä palvelutasopäätöksen sisällöstä. Kyselyn tulokset vahvistivat käsitystäni siitä, että selkeän strategiakartan avulla voidaan tukea henkilöstön ymmärrystä palvelutasopäätöksen keskeisestä sisällöstä.

6.3 Kehittämistyönä laadittu strategiakartta

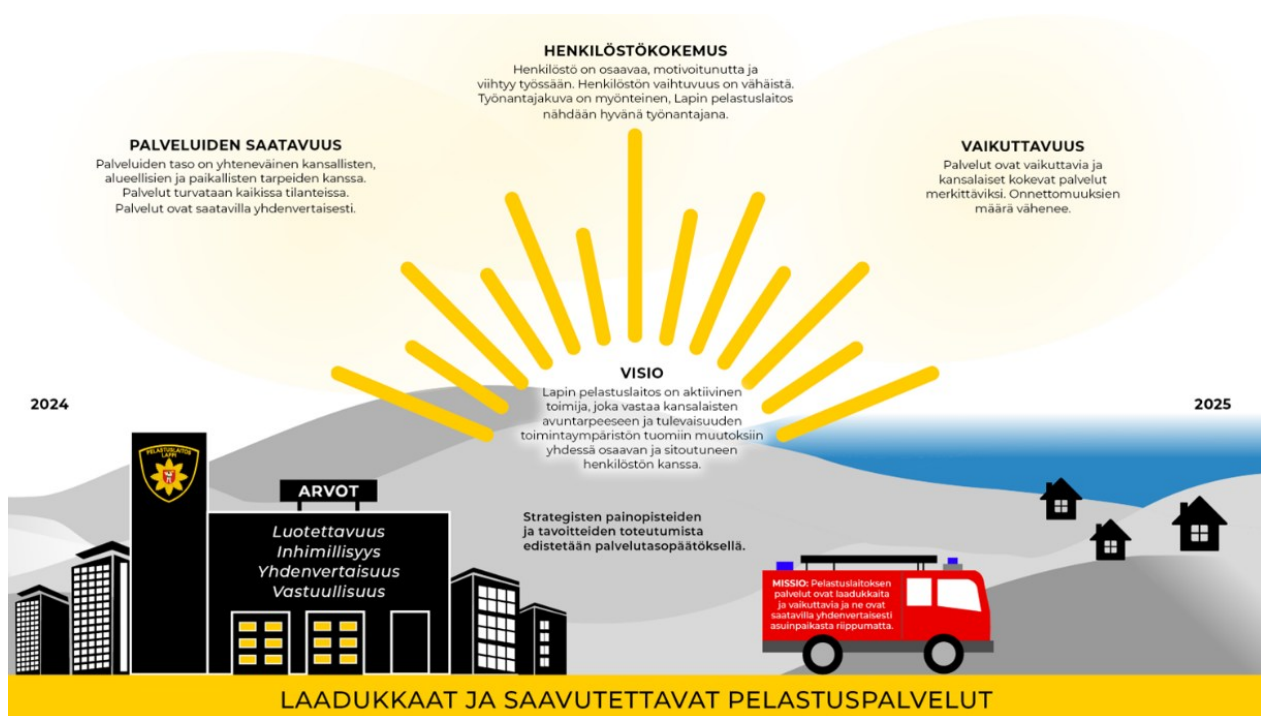
Kehittämistyöllä saavutettiin strategiakartta, joka kiteyttää Lapin pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksen sisällön. Strategiakartta on pelastusalalla ja pelastuslaitoksella ensimmäinen laatuaan. Kehittämistyö osoitti, että palvelutasopäätös voidaan visualisoida ja siitä voidaan tehdä strategiakartta aivan kuin yritysmaailmassakin organisaatiot tekevät. Kehittämistyön tulos antaa myös suunnan sille, että seuraavakin pelastuslaitoksen palvelutasopäätös voidaan visualisoida ja siitä voidaan tehdä entistä parempi ja kehittyneempi versio kuin mitä tämä pelastusalan uraauurtava strategiakartta nyt on.

Lapin pelastuslaitoksella on jäljellä nykyistä palvelutasopäätöskautta kuluva vuosi. Pelastuslaitokselle tarjoutuu nyt mahdollisuus tarkastella kuluvan vuoden aikana, onko strategiakartalla vaikutusta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen tai lisääkö se henkilöstön ymmärrystä palvelutasopäätöksen sisällöstä sekä sen keskeisistä strategisista painopisteistä.

Pelastuslaitoksen johdolle on nyt luotu visuaalinen työkalu, jonka avulla se voi helposti ja nopeasti kuvata palvelutasopäätöksen sisällön erilaisissa tilanteissa ja eri kohderyhmille. Strategiakartan avulla sekä keskijohto että lähiesihenkilöt voivat käydä keskustelua työntekijöiden kanssa organisaation tavoitteista ja suunnasta sekä selkeyttää sitä, mitä organisaatio odottaa henkilöltään ja mihin asioihin organisaatio haluaa panostaa toiminnassaan.

Kehitetty strategiakartta osoittaa myös sen, että pelastuslaitos pyrkii kehittämään johtamistaan ja on valmis kokeilemaan erilaisia menetelmiä entistä paremman johtamisen ja toiminnan kehittämiseksi.

Kuvassa 13. on valmis strategiakartta. Strategiakartta on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä 1.



Kuva 13. Lapin pelastuslaitoksen strategiakartta 2024–2025 (Kolehmainen & Kivlompola 2024).

7 Kehittämistoiminnan toteutus ja eettisyys

7.1 Kehittämistoiminnan toteutus

Kehittämistyöni lähti liikkeelle keväällä 2024 työelämän konkreettisesta tarpeesta strategiakartalle, joka visualisoisi ja kiteyttäisi pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksen. Hyvinvointialueen strategia ei suoraan sellaisenaan vastaa pelastustoimen strategisiin linjauksiin eikä pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksen strategiset linjaukset ja lakisääteiset velvoitteet ilmene selkeästi Lapin hyvinvointialueen strategiasta. Pelastuslaitoksen johdon kanssa sovittiin, että laadin opinnäytetyönä pelastuslaitokselle strategiakartan, jota se voi hyödyntää omassa johtamisessaan. Pelastuslaitos lupasi käyttööni graafikon, joka työstää kehittämäni strategiakartan sähköiseen muotoon.

Lähtötilanteessa tarkastelin muiden pelastuslaitosten palvelutasopäätöksiä ja etsin, olisiko joku pelastuslaitos visualisoinut oman palvelutasopäätöksensä. Tarkastelun tuloksena havaitsin, että muut pelastuslaitokset eivät olleet visualisoineet palvelutasopäätöksiään, joten totesin aiheeni olevan ajankohtainen. Tämän innoittama lähdin perehtymään teoriaan, joka lopulta kulki mukana koko kehittämistyön ajan.

Perehdyin kevään, kesän ja syksyn 2024 aikana kehittämistyöhön liittyvään teoreettiseen viitekehykseen ja pelastuslaitoksen palvelutasopäätökseen, toiminta- ja taloussuunnitelmaan 2023–2025, hyvinvointialueen strategiaan ja pelastuslaitoksen johdon luentomateriaaleihin. Teoriaan syventymisen tarkoituksena oli selkeyttää minulle, mistä kaikesta strategia koostuu ja mikä merkitys strategian visualisoinnilla voisi organisaatiolle on. Teoriaan syventymisen tarkoituksena oli myös auttaa minua rakentamaan strategiakartan perustaa. Pelastuslaitoksen asiakirjoihin ja Lapin hyvinvointialueen strategiaan perehtymisen myötä minulle syntyi käsitys siitä, mistä pelastuslaitoksen strategia koostuu ja mitä strategisia linjauksia on tehty sekä miten Lapin hyvinvointialueen strategia linkittyy pelastuslaitokseen.

Kehittämistyön alkuvaiheessa mielenkiintoni kohdistui siihen, miten hyvin pelastuslaitoksen henkilöstö tuntee pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksen. Ajattelin, että mikäli henkilöstö tuntee Lapin hyvinvointialueen strategian ja palvelutasopäätöksen, strategiakartalle ei ole välttämättä tarvetta. Mikäli taas henkilöstö ei tunne palvelutasopäätöstä ja hyvinvointialueen strategiaa, strategiakartalle on tarve.

Laadin elokuussa 2024 pelastuslaitoksen henkilöstölle Wepropol-kyselyn. Kyselyn sisältö ja rakenne käytiin läpi pelastuslaitoksen johdon kanssa ennen kyselyn toteutusta. Alkuperäistä valmistelemaan kyselyä päätettiin yksinkertaistaa, jotta vastausprosentti saataisiin mahdollisimman suureksi. Yhteisen keskustelun pohjalta päädyttiin siihen, että kyselyllä haetaan vastausta siihen, tunteeko henkilöstö hyvinvointialueen strategian ja palvelutasopäätöksen sekä ovatko esihenkilöt sitä heille perehdyttäneet. Kyselyllä haluttiin nostaa esiin, mikä on henkilöstön oma kokemus edellä mainittujen asiakirjojen sisällöstä, sekä osoittaa sitä, tunnetaanko asiakirjojen sisältö tosiasiallisesti. Kyselyn tarkoituksena oli myös auttaa arvioimaan sitä, millainen strategiakartta palvelisi organisaatiota parhaiten.

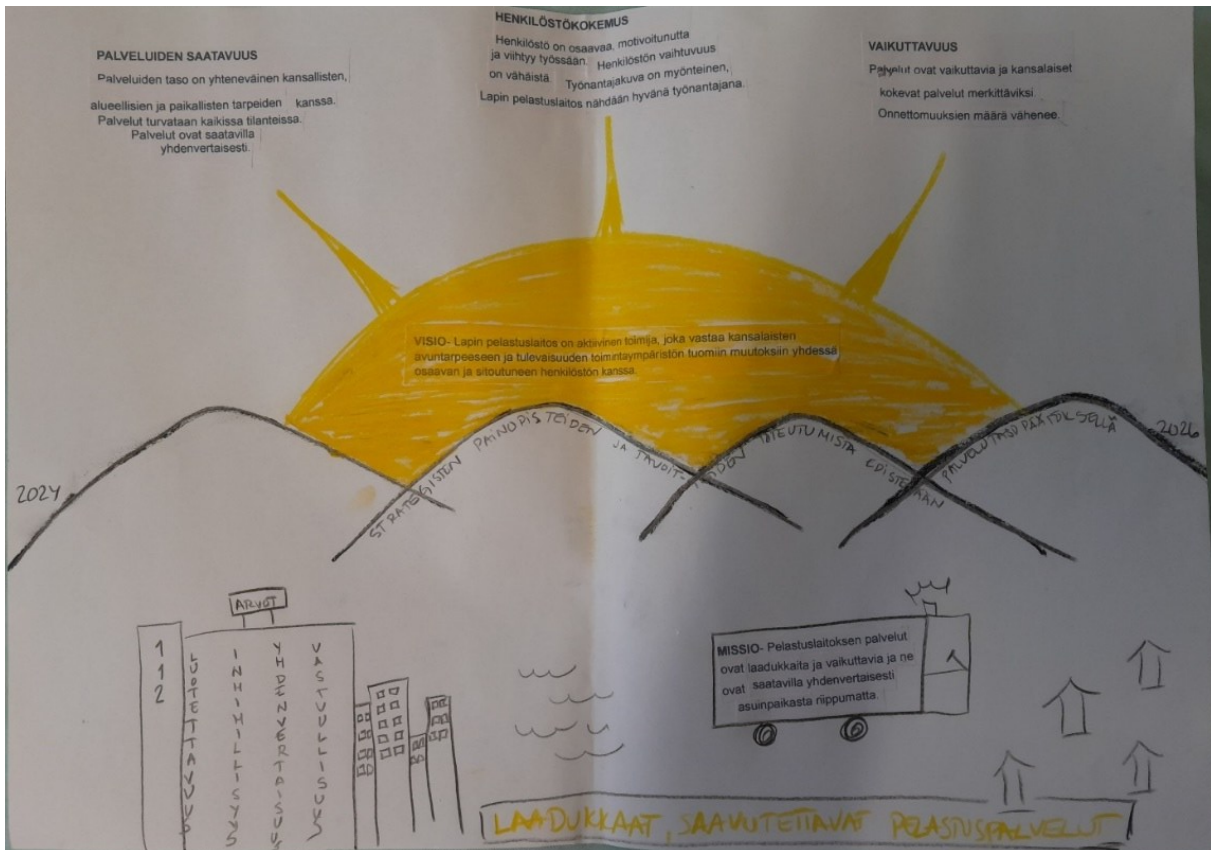
Lähetin henkilöstölle elokuussa 2024 sähköpostin, jossa pyysin heitä vastaamaan kyselyyn. Kyselyn toteutuksen jätin tietoisesti syksyyn, jotta saataisiin mahdollisimman paljon vastauksia.

Arvioin, että kesän lomakausi voi vaikuttaa vastausprosenttiin heikentäen. Kahta viikkoa ennen kyselyn sulkeutumista lähetin henkilöstölle vielä toisen sähköpostin, jossa muistutin heitä vastaamaan kyselyyn.

Loppukesästä 2024 minulla syntyi visuaalinen ajatus siitä, millainen voisi olla Lapin pelastuslaitoksen strategiakartta. Olin kesän aikana kahlannut internetin kautta läpi eri organisaatioiden strategiakarttoja ja arvioinut niiden selkeyttä ja toiminnallisuutta. Lisäksi pelastuslaitoksen johto oli antanut esimerkkejä muutamista strategiakartoista, jotka olivat heidän mielestään toimivia. Näiden pohjalta ja teoriaan syventymisen myötä minulle syntyi ajatus, että strategiakartassa tulee näkyä lappilaisuus, Lapin hyvinvointialue ja Lapin pelastuslaitoksen slogan ”Mereltä tuntuu, kaupungeista erämaihin”. Lapin hyvinvointialueen brändissä esiintyy ”Laphan aurinko”, joten halusin sen mukaan. Lappilaisuus taas kuvastuu pelastuslaitoksen sloganissa, eli halusin strategiakarttaan mukaan sloganissa esiintyvät elementit, ja näin lähti rakentumaan strategiakartta. Halusin pitää kartan selkeänä ja nopealla silmäyksellä ymmärrettävänä, joten en halunnut lähteä tekemään Kaplanin ja Nortonin luomaa strategiakartta mallia. Halusin kuitenkin saada nostettua esille keinot ja mittarit, jotka liittyvät keskeisiin tavoitteisiin, joten päädyin tekemään strategiakuva täydentävät sivut. Täydentävillä sivuilla tuodaan esille tavoitteisiin liittyvät keinot, mittarit ja sen kenen tehtäviin seuranta kuuluu. Keinoja, mittareita tai seurantaa ei ole juurikaan kirjattu nykyiseen palvelutasopäätökseen esille, joten koostin ne itse.

Varsinainen synteesin luominen lähti liikkeelle elokuussa 2024. Piirsin heinäkuun lopulla A3 -papeille erilaisia strategiakarttaluonnoksia, joiden avulla hahmottelin, millainen strategiakartta voisi olla. Elokuun 2024 puolivälissä luonnos oli valmis esitettäväksi. Elokuun 2024 loppupuolella pidettiin pelastuslaitoksen johdon kanssa työkokous valmistuneesta strategiakartan luonnoksesta. Kokouksessa käytiin läpi tekemäni strategiakarttaluonnos ja muotoiltiin hieman strategiakartan tavoitteita selkeimmiksi. Strategiakartan piirrosluonnokseen ei tullut tässä vaiheessa muutoksia, joten päätettiin, että annan piirrosluonnoksen graafikolle, piirrosluonnoksen muuttamiseksi sähköiseen muotoon. Strategiakartan liitteenä olivat erilliset luonnokset strategiakartassa esiintyviin tavoitteisiin liittyen. Tavoitteisiin liittyvissä luonnoksissa oli esitetty keinot, arviointi ja seuranta jokaisen tavoitteen osalta. Keinoja ja arviointimenetelmiä tarkennettiin hieman myös tässä työkokouksessa. Työkokouksen jälkeen laitoin 31.8.2024 Lapin hyvinvointialueen graafikolle sähköpostiviestin, jossa tiedustelin, voisiko hän tehdä kanssasi yhteistyötä ja luoda digitaalisen strategiakartan luonnokseni pohjalta.

Graafikko vastasi seuraavana päivänä todeten, että yhteistyö onnistuu. Sovimme hänen kanssaan sähköpostitse aloituspalaverin, jossa sovimme käyvämmä läpi ideaani strategiakartasta ja siihen liittyvistä toiveista. Aloituskokous sovittiin pidettäväksi Teamsissa 17.9.2024. Viikkoa ennen kokousta laitoin graafikolle jo nähtäväksi tekemäni piirrosluonnoksen strategiakartasta ja siihen liittyvät liitteet. Aloituskokous pidettiin sovitus, ja tunnin aikana saimme käytyä läpi toiveeni ja ajatukseni strategiakarttaan liittyen. Sovimme, että strategiakartasta tehdään vektorikuva, joka on helposti muutettavissa eri kokoiseksi kuvaksi. Aloituskokous käynnisti varsinaisen strategiakartan muokkaamisen lopulliseen muotoon. Graafikko lähti työstämään luonnoksen ja aloituskokouksessa käytyjen kriteerien pohjalta lopullista strategiakarttaa. Kuvassa 14. esitetään alkupe- räinen strategiakarttaluonnos.



Kuva 14. Strategiakarttaluonnos (Kolehmainen 2024).

Graafikko työsti syyskuun-marraskuun aikana strategiakarttaa aina, kun hänellä oli siihen sopiva hetki. Työstettyään sen hetkisen version valmiiksi hän laittoi sen minulle sähköpostitse kommentteille. Graafikko lopulta työsti yhdeksän eri versiota, joista yhdeksäs oli se viimeisin ja valmis versio. Matkan varrella vaihdettiin useita sähköposteja strategiakartan visuaalisuudesta ja elementeistä. Vaikein elementti kartassa oli meri, jonka paikkaa ja muotoa haettiin useita kertoja. Toinen haasteita tuottava elementti oli paloauto, jonka halusin esittävän riittävästi sammutusautoa. Kaupungin ja paloaseman siluettista vaihdettiin myös monta sähköpostia ennen kuin se löysi lopullisen muodon. Pienistä mökeistä, jotka kuvastavat harvaan asuttua aluetta vaihdettiin myös muutamia sähköposteja, lähinnä ne koskivat mökkien kokoa ja sijaintia. Alkuvaiheessa myös auringon säteet ja niiden muotokieli pohditutti minua, ja niitäkin muokattiin muutamia kertoja ennen kuin lopullinen ja graafikon esittämä alkuperäinen säteiden muoto jäi voimaan.

Olimme sopineet graafikon kanssa, että teemme yhteistyötä sähköpostin kautta, koska molemmilla oli kiireiset aikataulut ja yhteisen ajan löytäminen palaverille olisi kohtalaisen vaikeaa. Yhteistyö sähköpostin kautta toimi erinomaisesti. Välillä hain internetistä tarkentavia havainnollistavia kuvia siitä, miten haluaisin jonkin asian kuvata strategiakartassa. Esimerkiksi paloaseman siluetti hain internetistä kuvan nykyaikaisesta pelastusasemasta. Omat piirrostaitoni eivät ole kovin kummoiset, joten omia ajatuksia oli helpompi välillä havainnollistaa valmiilla kuvilla.

Graafikon kanssa tehdyn yhteistyön aikana minulle oli kaikista haastavinta antaa palautetta siitä, miten esitettyä versiota tulisi vielä muokata, koska graafikko oli kuitenkin tehnyt valtavan hyvää työtä jokaisen version kohdalla. Muutamia kertoja pahoittelinkin graafikolle omaa tarkkuuttani ja tapaani tarttua pieniin nyansseihin. Hän totesi tyynen rauhallisesti, että palautetta pitää uskaltaa antaa, jotta hän voi työstää sellaisen kartan kuin mitä häneltä odotan. Ennen kartan lopullista

valmistumista työstin samaan aikaan luonnoksieni pohjalta strategiakartan täydentävät sivut valmiiksi.

Valmis strategiakartta valmistui lopulta marraskuun lopulla 2024. Toiseksi viimeisen version kohdalla pyysin pelastuslaitoksen johdolta kommentit siitä, onko vielä jotain, mitä he haluaisivat kartassa muuttaa. Ainoa toive oli, että paloauton tulee olla punainen eikä musta, kuten se vielä toiseksi viimeisessä versiossa oli. Minua itseäni häiritsi vielä paloauton muotokieli, joten pyysin vielä muotoilemaan paloauton muotoa ja väriä auton sekä sen vilkkujen osalta. Todettakoon tässä vaiheessa, että strategiakartan värimaailma oli jo luonnosvaiheessa päätetty mustakeltaiseksi, koska pelastuslaitoksen visuaalinen värimaailma erilaisissa esittelymateriaaleissa on mustakeltainen. Viimeisen version valmistuttua pyysin vielä graafikolta, saisiko lopullisesta vektorikuvasta myös sellainen kuvan, joka skaalautuu Power Point kalvon kokoon ja sainhan minä. Marraskuun lopussa minulla oli käytössä uunituore Lapin pelastuslaitoksen strategiakartta ja siihen kuuluvat kolme liitettä. Strategiakartan ja liitteiden yhdistäminen vei vain hetken, koska aiemmin luomat strategiaan painopisteisiin liittyvät PowerPoint -kalvot olivat jo täysin valmiit. Tämä valmis kokonaisuus lähetettiin pelastuslaitoksen johdolle hyväksyttäväksi.

Kehittämistyö eteni suunnitelmallisesti loppuun saakka. Kehittämistyön lopputuloksena syntyi kuin syntyikin digitaaliseen muotoon laadittu strategiakartta, jonka Lapin pelastuslaitoksen johto hyväksyi. Kehittämistyö toteutui laaditun suunnitelman ja aikataulun mukaisesti hyvässä yhteistyössä kaikkien osapuolien kanssa. Kehittämistyön alussa minulla ei ollut vielä mielessäni selkeää kuvaa siitä, millainen strategiakartta lopulta syntyy, mutta teorian tiedon ja toimeksiantajan aineistoon perehtymisen jälkeen strategiakartan visuaalisuus ja kokonaisuus rakentui kuin itsestään. Luonnoksen pohjalta oli lopulta erittäin helppoa viedä kokonaisuus loppuun, vaikka alkuun tuntuikin vaikealta antaa graafikolle palautetta eri versioista.

Valmiin strategiakartan esittäminen Lapin pelastuslaitoksen johdolle oli luontevaa ja vaivatonta. Kehittämistyön ajan pelastuslaitoksen johto on pidetty tietoisena siitä, missä vaiheessa kehittäminen milloinkin menee. Toki pelastuslaitoksen johdolle esiteltiin strategiakartasta vain kaksi viimeisintä versiota ennen lopullista versiota. Oli tietoinen valinta, ettei jokaista kartta versiota esitetty johdolle. Luotin siihen, että osaamme arvioida yhdessä graafikon kanssa, milloin kartta on viimeistelyjä vaille valmis.

Valmis strategiakartta esitettiin pelastuslaitoksen johdolle joulukuussa 2024, ja pelastuslaitoksen johto on hyväksynyt strategiakartan lopullisen version. Varsinaisen strategiakartan toimeenpano ja hyödyntäminen jäävät Lapin pelastuslaitoksen johdon vastuulle. Lapin pelastuslaitos voi halutessaan esimerkiksi liittää strategiakartan verkkosivuilleen palvelutasopäätöksen yhteyteen. Pelastuslaitos voi avata sen avulla henkilöstölle kokouksissa tai koulutuksissa sitä, millaisia tavoitteita kohti pelastuslaitoksen henkilöstön odotetaan kulkevan. Kuvassa 15. esitetään kehittämistyön toteutuksen aikataulu ja eteneminen.

MITEN KEHITTÄMISTYÖ ETENI



Kuva 15. Kehittämistyön aikataulu ja eteneminen.

7.2 Kehittämistoiminnan eettisyys ja luotettavuus

Eettisyys ja sen periaatteet tulee huomioida opinnäytetyön kaikissa vaiheissa. Eettisesti hyvä ja kestävä lopputulos saadaan aikaan siten, että tekijä tiedostaa jokaisessa prosessin vaiheessa vaiheiden merkityksellisyyden kehittämistyön lopulliseen tuotokseen ja toimivuuteen nähden. Niin opinnäytetyön kuin myös kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus ovat keskeisiä tekijöitä, jotka määrittävät tutkimuksen tai kehittämistyön laatua ja arvoa. Opinnäytetyön ja kehittämistyön perusta rakentuu uskottavuuteen ja vastuullisen tutkimus- ja kehittämistyön ympärille, mikä vaatii toteutuakseen niin opinnäytetyön kuin kehittämistyöhön liittyvien eettisten periaatteiden noudattamista. Opinnäytetöihin liittyviä eettisiä periaatteita ovat muun muassa luotettavuus ja rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus, eettisesti kestävät tutkimusmenetelmät- ja arviointi, asianmukaiset lähdeviittaukset, tutkimusluvut sekä tutkimuksen suunnitelmallisuus ja tulosten tallentaminen ja julkaiseminen sovitusti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 4–7.)

Opinnäytetyön ja kehittämistyön jokaisessa vaiheessa on huomioitu eettiset periaatteet. Teoriatiedon osalta jokainen lähde on pyritty merkitsemään asianmukaisin lähdeviittauksin ja tekijän oikeuksia kunnioittaen. Prosessin aikana on noudatettu rehellisyyttä ja avoimuutta sekä suunnitelmallisuutta hyvän ja kestävä lopputuloksen aikaansaamiseksi.

Prosessin aikana luottamusta ja luotettavuutta on huomioitu muun muassa tiedonkeruussa ja tulosten analysoinnissa. Alkutilanteen kartoittamiseen liittyvä kysely toteutettiin esimerkiksi anonymisti, jotta kyselyyn vastaajien näkemykset pysyisivät henkilökohtaisina. Kyselyn tuloksia on analysoitu huolellisesti ja vastauksia kunnioittaen, jotta kyselystä saatuihin tuloksiin voitaisiin luottaa.

Opinnäytetyön ja kehittämistyön laatua on pyritty varmistamaan muun muassa perehtymällä laajasti teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimustuloksiin. Lapin pelastuslaitoksen palvelutasopäätös ja Lapin hyvinvointialueen strategiat on pyritty analysoimaan huolellisesti ja suunnitelman mukaisesti sisällönanalyysejä ja teemoittelua hyödyntäen. Opinnäytetyön ja kehittämistyön tuloksia sekä laadukasta lopputulosta on vahvistettu pelastuslaitoksen johdon ja graafikon kanssa käytöksen keskustelujen avulla.

Opinnäytetyön ja kehittämistyön alussa on solmittu asianmukaisesti pelastuslaitoksen kanssa tutkimuslupa ja vastaavasti oppilaitoksen edustajan kanssa on solmittu opinnäytetyön ohjaamis-sopimus. Opinnäytetyön ja kehittämistyön suunnitelmallisuutta on toteutettu prosessin alussa laaditun suunnitelman ja aikataulun mukaisesti. Suunnitelmalla ja ennalta laaditulla aikataululla on haluttu varmistaa, että pelastuslaitos ja oppilaitos voivat luottaa siihen, että opinnäytetyö ja kehittämistyö valmistuvat sovitussa aikataulussa.

8 Jatkotutkimusaiheet, suositukset ja pohdinta

8.1 Jatkotutkimusaiheet ja jatkosuositukset

Kysely osoitti, että Lapin pelastuslaitoksen henkilöstö ei tunne hyvin pelastuslaitoksen palvelutasopäätöstä. Teoreettinen viitekehys osoittaa, että mikäli henkilöstö ei tunne strategiaa, organisaatio ei todennäköisesti saavuta strategiassaan asettamia tavoitteita ja visiota. Mikäli henkilöstö ei tunne oman organisaation strategiaa, jää se usein henkilöstölle etäiseksi ja yhteinen suunta ei ole kaikille organisaatiossa selvä.

Tämän vuoksi suosittelisin, että jatkossa Lapin pelastuslaitos lähtee rohkeasti yhdessä henkilöstön kanssa luomaan seuraavaa palvelutasopäätöstä. Yhdessä rakennettu palvelutasopäätös teoreettisen tiedon valossa lisää henkilöstön ymmärrystä organisaation strategiasta ja sen tavoitteista, kehittää henkilöstön strategista ajattelua, tukee strategian toimeenpanoa ja sitouttaa henkilöstöä organisaatioon.

Suosittelisin, että seuraavan palvelutasopäätöksen muodostamiseen perustettaisiin ydintyöryhmä, jossa on mukana edustajat jokaisesta palvelukokonaisuudesta. Tämä ydinryhmä muodostaisi alussa yhteiset reunaehdot, jotka tulee huomioida palvelutasopäätöksessä. Reunaehtojen määrittämisen jälkeen ydinryhmä luonnostelisi yhdessä riskianalyysin huomioiden kansallisen riskianalyysin sekä aluehallintoviraston antaman asiantuntijalausannon. Reunaehtojen ja riskianalyysin luonnoksen pohjalta ydinryhmän jäsenet työstäisivät esimerkiksi työpajoissa riskianalyysiin liittyviä riskejä yhdessä keskijohdon ja muutamien asiakasrajapinnan työntekijöiden kanssa, jotta riskianalyysiin osattaisiin tunnistaa riskit kattavasti ja todenmukaisesti. Asiakasrajapinnan työntekijät voisivat vielä työpajan jälkeen käydä yhteistä keskustelua ja ylläpitää keskustelua kollegoiden kanssa siitä, millaisia riskejä kollegat tunnistavat ja mitkä riskit tulisi heidän mielestään huomioida palvelutasopäätöksen riskianalyysissä. Näiden vaiheiden jälkeen voitaisiin pitää tarpeen mukaan yksi tai kaksi kokousta ydinryhmän jäsenten ja riskianalyysiin osallistuneiden henkilöiden kanssa tunnistetuista riskeistä ja niiden merkityksestä sekä vaikutuksesta palvelutason. Ydinryhmän jäsenistä voisi yksi tai kaksi henkilöä koota lopullisen riskianalyysin, joka esittelään työpajaan osallistuneille henkilöille ennen seuraavaa vaihetta.

Samalla joukolla, joka osallistui riskianalyysin työpajaan, voitaisiin jatkaa työpaja tyyppisesti yhteistä pohdintaa siitä, mitkä riskit korostuvat ja ovatko ne sellaisia riskejä, jotka tulisi muuttaa tavoitteiksi. Työstämistä jatkettaisiin tästä siten, että työryhmä pohtisi ja pyrki tuottamaan tietoa siitä, millä keinoin tunnistettuja riskejä tulisi pyrkiä ennaltaehkäisemään ja mitä toimenpiteitä tulisi tehdä, jotta palvelutaso vastaa riittävästi tunnistettuihin riskeihin. Työryhmän jäsenet voisivat edellä mainittuihin teemoihin liittyen jälleen ylläpitää keskustelua kollegoiden kanssa, mitä ajatuksia heillä liittyy kyseessä oleviin teemoihin.

Ydinryhmän, keskijohdon ja muutamien asiakasrajapinnan työntekijöiden välistä työpajatyypistä yhteistyötä voidaan jatkaa vaihe vaiheelta siihen saakka, että yhteisesti on saatu luotua strategiset painopisteet. Strategisten painopisteiden luonnin jälleen siirryttäisiin työstämään keinoja, miten tavoitteet saavutetaan, miten riskejä pyritään ennaltaehkäisemään sekä miten palvelutaso saadaan toteutumaan riittävästi, jos tunnistetut riskit toteutuvat. Näiden näkökulmien jälkeen palvelutasopäätöksen voi kirjoittaa ydinryhmän yksi tai kaksi henkilöä lopulliseen muotoon, joka vielä ennen ohjaus- ja johtoryhmiin vientiä käydään työryhmän kanssa läpi.

Palvelutasopäätöstä rakennettaessa henkilöstön näkemyksiä voidaan selvittää myös erilaisten nopeiden sähköisten kyselyiden avulla. Esimerkiksi työntekijöiltä voitaisiin selvittää kyselyllä millaisien riskien he näkevät korostuvan seuraavan palvelutasokauden aikana ja millä toimenpiteillä he pyrkisivät näitä riskejä torjumaan. Palvelutasopäätöksen valmisteluun koottu ydinryhmä voisi analysoida kyselyn tulokset ja katsoa, nouseeko sieltä jotakin sellaisia näkökulmia, jotka korostuvat tai joita ei ole aiemmin osattu huomioida.

Palvelutasopäätöksen laadinnan loppuvaiheessa mukaan voitaisiin ottaa graafikko, joka lähtee visualisoimaan palvelutasopäätöstä tai osallistuu ydinryhmän kokouksiin, jossa lähes valmista palvelutasopäätöstä tehdään havainnoiden sitä, millainen strategian visuaalinen ilme voisi olla. Strategian visualisoimisen suunnittelu voisi kuulua myös palvelutasopäätöksen ydinryhmän jäsenten tehtäviin.

Ennen koko prosessin alkua koko henkilöstölle voitaisiin järjestää esimerkiksi lyhyt Teams-koulutus, jossa kerrotaan, mikä palvelutasopäätös on ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat sekä mitä palvelutasopäätöksellä pyritään yleisesti ottaen saavuttamaan. Koulutuksen lopuksi henkilöstölle kerrottaisiin, että palvelutasopäätöksen valmisteluun toivotaan mukaan muutamia asiakasrajapinnan työntekijöitä ja henkilöstöä kaikilta palvelualueilta. Kyseisestä työskentelystä kiinnostuneet voivat ilmoittaa halukkuutensa esihenkilölleen tai palvelutasopäätöksen ydinryhmän jäsenelle. Keski johdosta voitaisiin erikseen pyytää mukaan siellä työskenteleviä henkilöitä.

Osallistavia menetelmiä on muitakin kuin mitä tässä olen maininnut, mutta jotenkin tähän tapaan voisi lähteä rakentamaan seuraavaa koko pelastuslaitoksen yhteistä palvelutasopäätöstä. Yhdessä kehittäminen vaatii aikaa ja ydinryhmän jäseniltä kykyä vetää työpajoja ja suunnitella niiden sisältöä etukäteen sekä kykyä analysoida ja jäsentää kerättyä tietoa. Uskon kuitenkin hyvin vahvasti, että yhdessä tekeminen tuottaisi entistä laadukkaamman ja kattavamman palvelutasopäätöksen sekä lisäisi henkilöstön ymmärrystä sen merkityksestä ja yhteisistä tavoitteista. Uskon, että yhteiskehittäminen olisi mahdollista, vaikka palvelutasopäätöksen sisältöä ohjataan vahvasti lainsäädännöllä ja erillisillä sisäministeriön ohjeistuksilla siten, että yhdessä saataisiin aikaan vaikuttava ja oikea-aikainen palvelutasopäätös. Yhdessä kehittäminen lisäisi varmasti myös henkilöstön välistä yhteistyötä ja ymmärrystä palvelualueiden välillä, mikä taas voi lisätä avoimuutta sekä henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Yhteiskehittäminen vaatii aikaa ja rohkeutta lähteä kokeilemaan uutta toimintatapaa, mutta on kaiken sen vaivan arvoinen ja saa aidosti aikaan yhteisen palvelutasopäätöksen, jonka sisällön kaikki organisaatiossa tietävät.

Kati Kuoksa (2022, 99–100.) on tutkinut YAMK-opinnäytetyössään osallistavan strategiatyön merkitystä. Kuoksa osoittaa työssään, että osallistava strategiatyö palkitsee organisaation. Osallistavan strategiatyön myötä henkilöstö on esimerkiksi sitoutunutta, motivoitunutta ja henkilöstön strateginen ymmärrys kasvaa. Strategiset tavoitteet koetaan yhteisiksi, jotka halutaan työssä saavuttaa.

Kuoksan tutkimuksessa selvitettiin, miten organisaation henkilöstö kokee strategian toimeenpanoon liittyvät termit jalkauttamisen ja osallistamisen. Jalkauttamisen koettiin tarkoittavan ulkoapäin annettavaa strategiaa, joka on laadittu pienen ydinryhmän toimesta. Perinteinen jalkauttaminen luo henkilöstölle mielikuvan siitä, että organisaation strategia ei kosketa omaa työtä eikä omia työtehtäviä. Jalkauttamisen mallissa strategia toimeenpannaan tyyppillisesti siten, että järjestetään organisaation henkilöstölle infotilaisuuksia, joissa kerrotaan strategiset suuntaviivat. Tämän jälkeen oletetaan, henkilöstön toimivan strategian mukaisesti. Toimintatapaa kuvaa hyvin se, että organisaation strategia tallennetaan organisaation sisäisille verkkosivulle PowerPointina

ja siihen ei palata välttämättä enää yhteisesti. Perinteisessä jalkauttamisen mallissa esihenkilöt näkevät strategian ensimmäisen kerran yhtä aikaa muun henkilöstön kanssa, minkä jälkeen he vasta keskustelevat strategiasta alaistensa kanssa. Jalkauttaminen on tyypillistä ylhäältä alaspäin johtamista, jossa viestintä on yksisuuntaista. Tulosten mukaan strategian jalkauttaminen koetaan negatiivisena ja passiivisena terminä, jossa henkilöstöllä ei koeta olevan aktiivista roolia. (Kuoksa 2022, 72–73.)

Osallistamisen termi liitettiin yhdessä tekemiseen, jonka myötä organisaation strategia koettiin osana omaa työtä ja työtehtäviä. Osallistamisen termi luo henkilöstölle mielikuvan vuorovaikutteisesta keskustelukulttuurista, jossa strategiaa rakennetaan tietoisesti yhdessä henkilöstön kanssa. Osallistavassa strategiaprosessissa henkilöstön kanssa tunnustetaan, mitä ja mikä strategia on tai mietitään keinoja ja tapoja, miten strategia viedään organisaation arkeen. Osallistavan strategianprosessin aikana syntyy vuorovaikutusta, jonka kautta organisaation strategia juurtuu käytännön työhön. Osallistavassa menetelmässä strategiaviestinnän ja -prosessin toimenpiteet ovat osallistavia. Tässä prosessissa organisaatio haluaa ottaa huomioon henkilöstön mielipiteet siitä, millainen strategian pitäisi olla tai mitä strategian työstämis- tai päivittämisvaiheessa tulisi ottaa huomioon. Osallistaminen nähdään johdon tekemisenä, jonka tavoitteena on kuulumisen tunteen, sitoutuneisuuden ja inklusiivisuuden kehittäminen. Osallistaminen kehittää organisaatiokulttuuria avoimemmaksi, kun henkilöstölle mahdollistuu yhteisen dialogin kautta vaikuttaa jatkuvasti ja kehittävästi organisaation toimintaan. (Kuoksa 2022, 72–73.)

Yhdessä osallistavin menetelmin rakennettavasta palvelutasopäätösprosessista ja sen toimeenpanosta saisi oivan jatkotutkimusaiheen. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää, millaisia vaikutuksia yhdessä rakennettu palvelutasopäätös sai aikaan, toteutettiinko palvelutasopäätöstä aiempaan laadukkaammin tai toteutuivatko palvelutasopäätöksen tavoitteet aiempaa paremmin. Tutkimuksessa voitaisiin myös tarkkailla, millä tavoin organisaatiokulttuuri kehittyy, kun strategiaa rakennetaan yhdessä.

8.2 Tarvitseeko pelastuslaitos strategiakarttaa?

Strategiakartta on visuaalinen työkalu, joka voi auttaa pelastuslaitosta jäsentämään ja viestimään strategisista tavoitteista ja niiden merkityksestä organisaation toimintaan nähden. Strategiakartta kiteyttää pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksen visuaaliseen muotoon, ja sen avulla voidaan visuaalisesti ja nopeasti avata palvelutasopäätöksen keskeinen sisältö pelastuslaitoksen henkilöstölle, sidosryhmille tai vaikka hyvinvointialueen päättäjille. Palvelutasopäätöksen sisältöä ja rakennetta ohjataan vahvasti lainsäädännöllä, joka vaikuttaa sen sisältöön ja rakentamiseen. Samaan aikaan pelastusalaan liittyvä toimintaympäristö muuttuu nopeassa tahdissa aiheuttaen sen, että palvelutasopäätöksen tulee kyetä vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin. Toimintaympäristön tuomat muutokset ja lainsäädännöstä tulevat velvoitteet aiheuttavat sen, että palvelutasopäätöksestä tulee pitkä ja monisyinen strateginen asiakirja, joka taas voi vaikuttaa siihen, ettei henkilöstö jaksa sitä lukea ja palvelutasopäätös jää etäiseksi. Näin ollen palvelutasopäätöksen visualisoiminen on paikallaan.

Strategiakartta nostaa selkeästi esille palvelutasopäätöksessä määritetyt keskeiset tavoitteet ja kiteyttää vision sekä mission. Tämä mahdollistaa sen, että pelastuslaitoksen henkilöstö voi helposti ja nopeasti omaksua palvelutasopäätöksen keskeiset tavoitteet ja vision. Strategiakartan avulla voidaan myös osaltaan varmistaa, että henkilöstö tietää ja ymmärtää palvelutasopäätöksen keskeiset tavoitteet ja pelastuslaitoksen määrittelemän suunnan, jonne pelastuslaitos

toiminnallaan pyrkii. Selkeästi esitetyt tavoitteet ja yhteisen päämäärän ymmärtäminen lisäävät henkilöstön sitoutumista pelastuslaitokseen ja parantaa työmotivaatiota.

Strategiakartta voi toimia myös ikään kuin yhteisenä strategisena kielenä ja viestinnän välineenä, kun pelastuslaitos haluaa avata palvelutasopäätöksensä sisältöä henkilöstölle. Viestinnän näkökulmasta katsottuna strategiakartta voi selkeyttää kokonaisuudessaan palvelutasopäätöksen sisältöä ja vähentää palvelutasopäätökseen liittyviä mahdollisia väärinkäsityksiä tai epäselviä asiakokonaisuuksia. Strategiakartan kautta pelastuslaitoksen henkilöstö voi nähdä visuaalisesti palvelutasopäätöksen keskeisen sanoman ja ymmärtää helpommin sen, miten omat päivittäiset työtehtävät liittyvät pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksessä määritettyihin tavoitteisiin ja visioon.

Strategiakartta edesauttaa pelastuslaitoksen asettamien tavoitteiden ja mittareiden seurantaan, kun keskeiset mittarit ja seurantaan liittyvät tiedot ovat koottuna strategiakarttaan tai sen liitteeseen. Kiteytetysti ja koostetusti esitetyt mittarit ja seurantaan liittyvät vastuuhenkilöt voivat muistuttaa pelastuslaitoksen johtotehtävissä olevia käyttämään mittareita ja seuraamaan kehityksen suuntaa. Strategiakartassa esitetyt mittarit ja seurantaan liittyvät asiakokonaisuudet voivat lisätä vastuullisuutta ja tuoda läpinäkyvyyttä organisaation johtamiseen ja auttaa pelastuslaitosta tunnistamaan ne osa-alueet, joita sen tulee jatkossa kehittää.

Toimintaympäristön tuomat muutokset voivat aiheuttaa sen, että valittu suunta saattaa kadota ja toiminta voi lähteä ohjautumaan eri suuntaan kuin mitä palvelutasopäätöksessä on ajateltu. Toimintaympäristön jatkuva analysointi on toki tarpeellista ja joskin välttämätöntä, mutta jatkuva ehkä harkitsematonkin suunnan muuttaminen ei ole välttämättä organisaation edun mukaista. Strategiakartta muistuttaa valitusta suunnasta ja keskeisistä tavoitteista joihin palvelutasopäätöksen voimassaoloaikana pyritään. Toisaalta strategiakartassa esitettyjen tavoitteiden kautta voidaan nopeasti tarkastella, vastaavatko valitut tavoitteet toimintaympäristön tuomiin muutoksiin, ja auttaa arvioimaan sitä, tuleeko toimintaa kehittää johonkin tiettyyn suuntaan.

Strategiakartta voi toimia myös sidosryhmille ja hyvinvointialueen päättävillä tahoilla viestintävälineenä siitä, mitkä ovat pelastuslaitoksen arvot, tavoitteet, visio ja missio. Se voi auttaa päättäjiä ymmärtämään pelastuslaitoksen tahotilan ja sen mikä on sen merkitys hyvinvointialueella. Tämä taas voi edesauttaa esimerkiksi rahoituksen saamista tai muuten vahvistaa pelastuslaitoksen asemaa hyvinvointialueen yhtenä lakisääteisten palvelujentuottajana.

Strategiakartta ei ole vain työkalu, vaan se on strategisen ajattelun ja kulttuurin edistäjä, joka voi auttaa pelastuslaitosta selviytymään nykypäivän monimutkaisessa ja haasteellisessa toimintaympäristössä. Strategiakartta voi olla yksi ratkaisevista tekijöistä pelastuslaitoksen menestyksessä ja kasvussa tulevaisuudessa.

8.3 Oma oppimisprosessi

Oma oppiminen on ollut huikaisevaa. En ole ennen tätä opinnäytetyötä tullut ajatelleeksi sitä, kuinka vahvasti pelastustoimen palvelutasopäätöstä ohjataan pelastuslaitoksen ulkopuolelta käsin. Vahva ohjaus vaikuttaa siihen, että pelastuslaitos ei voi itse aidosti laatia palvelutasopäätöstään omista näkökulmista vaan sen tulee huomioida useita eri tekijöitä palvelutasopäätöstä laadittaessa. Minua yllätti myös se, että pelastuslaitoksen palvelutasopäätöstä arvioi aluehallintovirasto kuin sisäministeriö eikä valtiolta jälkikäteen tuleva rahoitus välttämättä ole riittävä palvelutasopäätöksen toteuttamiseen. Ymmärrän hyvin, että palvelutasopäätöksen ohjauksella halutaan

yhdenmukaistaa pelastuslaitoksien palveluita ja että yhtenäinen rakenne helpottaa aluehallintovirastojen arviointityötä. Toisaalta pelastuslaitosten alueet eivät ole yhdenvertaisia eivätkä samankaltaisia kaikilta osin. Näin ollen voi olla kohtuutonkin, että palvelutasopäätöksessä tulee huomioida kansalliset strategiset pelastustoimen tavoitteet ja muut palvelutasopäätöstä koskevat velvoitteet. Tokihan on päivän selvää, että pelastuslaitosten tulee noudattaa lainsäädäntöä ja strategian tulee pohjautua riskianalyysiin sekä toimintaympäristöanalyysiin. Pelastuslaitoksille ei kuitenkaan anneta juurikaan vapaita käsiä rakentaa oman strategiansa sisältöä sellaiseksi kuin se itse kokonaisuuden näkee. Ilmiö on jollakin lailla erikoinen, sillä eihän hyvinvointialueiden sosiaali- ja terveystalouden tuottavien yksiköiden strategioita arvioida yhtä tarkoin mitä pelastustoimen osalta tehdään. Myöskään yritysmaailmassa yrityksen strategioita arvioida samalla tavoin kuin pelastustoimessa. Yritysmaailmassa organisaatiot saavat luoda itse strategiansa, määrittää sen toteutumisen ennalta riittävän budjetin ja lopulta vastata organisaationa siitä, oliko strategia toimiva vai ei.

Oppimisen näkökulmasta en olisi osannut tarkastella palvelutasopäätökseen liittyvää ohjausta ja prosessia siten, että olisin kyennyt sitä vertaamaan muiden organisaatioiden strategiaprosessiin tai rahoitusmalleihin. Opinnäytetyötä laatiessani minulle selvisi tarkemmin pelastustoimen rahoitusmalli ja siihen liittyvä lainsäädäntö, enpä ollut sitäkään aikaisemmin isommin pohtinut.

En ole koskaan aikaisemmin kehittänyt strategiakarttaa tai tehnyt yhteistyötä graafikon kanssa, joka sellaisen osaa tehdä. Enkä alkuunkaan ollut varma, saanko näillä omilla piirrostaidoillani muodostettua edes luonnosta strategiakartasta. Oppimisprosessin aikana huomasin, että alkeellisillakin piirrostaidoilla, hyvällä yhteistyöllä ja teoreettiseen viitekehykseen perehtymällä voi saada kehittämistyön onnistumaan. Prosessin aikana jouduin myös opettelemaan rakentavan palautteen antoa, jotta lopputulos olisi sellainen kuin haluan. Kehittämistyön aikana opin, mitä vektorikuva tarkoittaa, se ei ole suinkaan matemaattinen kaava vaan kuva, jota voi muokata eri kokoon näppärimällä siten, etteivät mittasuhteet muutu.

Prosessin aikana opin sanoittamaan ja kertomaan toiselle eli graafikolle sekä pelastuslaitoksen johdolle, mitä strategiakarttani luonnoksessa esitetään tai millaisia elementtejä strategiakartassa tulisi olla. Sekin oli alkuun yllättävän vaikeaa selittää omaa luonnosta ja omassa päässä olevaa visuaalista kuvaa siitä, millaisen digitaalisen strategiakartan haluan. Välillä meinasi turhauttaa, kun ei saanut omassa päässä olevaa kuvaa välitettyä toiselle. Tähänkin hoksasin keinon, että valmiiden visuaalisten kuvien avulla voin sanoittaa omaa ajatusta selkeämmäksi. Oppia tuli siinäkin saralla.

Paras oppi itselleni oli, että palvelutasopäätöksen voi todellakin visualisoida eikä se ole mahdoton tehtävä. Kehittämistyön aikana välillä itsekseni mietin, että mitähan lopputuloksesta tulee ja kyseenalaistin itselleni sitä, voiko palvelutasopäätöksen pohjalta todellisuudessa laatia strategiakarttaa. Teoreettinen viitekehys ja osallistava strategiaprosessi oli viedä mennessään. Strategiaan, strategiatyöhön, - prosessiin, johtamiseen kuin sen rakentamiseen, löytyy niin paljon teoreettista materiaalia. Olen lukenut opinnäytetyöprosessin aikana valtavasti strategiaan liittyvää suomalaista kuin kansainvälistä lähdemateriaalia, kaikki siitä ei edes päätyneet lähdeluetteloon. Oma tietouteni strategiasta ja kaikesta siihen liittyvästä kehittyi runsaasti.

Opinnäytetyöprosessi on ollut opettavainen monella tavalla, ja varmasti hyödyn tämän oppimismatkan opeista. Heittäytymällä ja kulkemalla rohkeasti kohti uutta voi oppia paljon ja näin kävi minulle. Nähtäväksi jää, missä pääsen hyödyntämään tämän prosessin tuomia oppeja.

LÄHTEET

Alasoini, T. & Selander, K. 2022. Digitaalinen kehittyneisyys, verkostot ja henkilöstön osallistuminen yritysten innovaatioaktiivisuuden avaintekijöinä. MEADOW-julkaisu. TYÖ2030-ohjelma. Työterveyslaitos, Helsinki. www-dokumentti. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-036-2>. 1.12.2024.

Croneberger 2021. Vision, Mission And Purpose: The Difference. www-dokumentti. <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2020/03/04/vision-mission-and-purpose-the-difference/>. 5.11.2024.

Einola, S. 2018. The interplay between the sociomaterial, cognitive and paradox views in the field of strategy as practice : "How can we know what we think until we see what we do". Vaasan Yliopisto. www-dokumentti. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-813-9>. 15.12.2024.

Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review—descriptive. *Journal of engineering*, 2020(1), 6253013. www-dokumentti. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1155/2020/6253013>. 4.8.2024.

Fischer, M. & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum Pro. Helsinki.

Guptan, M. 2015. A study on employees perception towards employee engagement. *Globsyn Management Journal IX- 1 & 2*, January-December 2015. www-dokumentti. https://www.globsyn.edu.in/wp-content/uploads/2020/04/GMJ_XI_2015.pdf. 2.12.2024.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print. Tampere.

Heikkilä, A., Jokinen, P., Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. 1. painos. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. BALTO print. Liettua.

Junnila, E. 2024. Hyvä strategia tehdään yhdessä. www-lähde: <https://hallituspartnerit.fi/hyva-strategia-tehdään-yhdessä/>. 25.10.2024.

Juuti, P., Luoma, M. 2022. Strateginen ajattelu ja johtaminen. Matka läpi maailmankuvien. Ota-van Kirjapaino Oy. Keuruu.

Jyväskylän Yliopisto 2024. Määrällinen tutkimus. www-dokumentti. <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmäpolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>. 1.12.2024.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. 1996. Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1996a. *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press. Boston.

Kaplan, R.S., Norton D.P. 2004. *Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mittaviksi tuloksiksi*. Talentum. Helsinki.

- Kallinen, T., Kinnunen, T. a. 2021. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. www-dokumentti. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>. 4.8.2024.
- Kallinen, T., Kinnunen, T. b. 2021. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. www-dokumentti. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>. 18.8.2024
- Kallinen, T., Kinnunen, T. c. 2021. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. www-dokumentti. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>. 1.12.2024.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. BALTO print. Liettua.
- Kamensky, M. 2023. Ihmisen elämän timantti. Menestyksen ja onnellisuuden strategia. Totem.com.pl. Poland.
- Kehittämiskeskus Opinkirjo 2024. Aineiston analysointi. www-dokumentti. <https://opinkirjo.fi/tutkimuksen-perusteet/aineiston-analysointi/>. 1.12.2024.
- Kehusmaa, K. 2023. Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen. Helsingin seudun Kauppakamari/ Helsingin Kamari Oy. Viro.
- Kilpinen, P. 2024. Inhimillinen strategia. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- KONE 2024. Kestävää menestystä asiakkaan kanssa. www-dokumentti. <https://www.kone.com/fi/yhtio/strategia/visio-ja-strategia-2021-2024.aspx>. 25.11.2024.
- Kohtamäki, M. 2020. Strateginen johtaminen, strategiaprosessi. www-dokumentti. <https://www.youtube.com/watch?v=8O9UYMbA2Aw>. 20.08.2024.
- Kolehmainen, J. 2024. Strategiakarttaluonnos.
- Kolehmainen J. & Kivilompolo, S. 2024. Lapin pelastuslaitoksen strategiakartta.
- Koskela, J.2024. Strategia. Tasapainotettu tuloskortti. www-dokumentti. <https://jarmokoskela.fi/2024/02/tasapainotettu-tuloskortti-ja-strategiakartta/>. 5.10.2024.
- Kotamäki- Saukko-Rauta 2019. Strategian visualisointi- webinaari 12.3.2019. www-dokumentti. <https://www.youtube.com/watch?v=onkUtZdFbDQ>. 24.9.2024.
- Kuoksa, K. 2022. Onnistumisen avaimet henkilöstön strategiatyöhön osallistamisessa. www-dokumentti. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/786309/Kuoksa%20Kati.pdf?sequence=5>. 1.12.2024.

Laajalahti, A., Sopanen, T. 2023. Kohti vaikuttavaa strategiaviestintää. www-dokumentti. <https://www.procom.fi/viestijat/osaaminen/kohti-vaikuttavaa-strategiaviestintaa/>. 1.10.2024.

Lahtinen, M. 2008. Pro gradu-tutkielma: Strategia- Lappuna pöydällä vai läsnä arjessa? Työntekijöiden, esimiesten ja johtajien kokemukset strategiasta. www-dokumentti. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/80363/gradu03365.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 1.12.2024.

Laki hyvinvointialueesta 2021/611.

Laki hyvinvointialueiden rahoituksesta 2021/617.

Laki pelastustoimen järjestämisestä 2021/613.

Lapin hyvinvointialue 2024 a. Lapin hyvinvointialueen strategia. www-dokumentti. <https://lapha.fi/documents/594637/766960/Lapin-hyvinvointialuestrategia.pdf/>. 4.8.2024.

Lapin hyvinvointialue 2024 b. Lapin hyvinvointialue. www-dokumentti. <https://lapha.fi/tietoameista/tietoa-hyvinvointialueesta>. 4.10.2024.

Lapin hyvinvointialue 2024 c. Palvelualueet. www-dokumentti. <https://lapha.fi/tietoameista/organisaatio>. 4.10.2024.

Lapin hyvinvointialueen pelastustoimen palvelutasopäätös 2023. Lapin hyvinvointialueen alueen palvelutasopäätös 2024–2025. www-dokumentti. <https://pelastustoimi.fi/documents/25266713/138688746/Pelastustoimen+palvelutasopaatos+2024-2025.pdf/557b01a1-8ec6-0fbb-0411-37abafa681d7/Pelastustoimen+palvelutasopaatos+2024-2025.pdf?t=1709108256567>. 20.8.2024.

Lehto, S., & Seppälä, A. 2024. Pelastustoimen palvelut Lapin hyvinvointialueella 2023. Aluehallintoviraston asiantuntija-arvio. 262/2024 Aluehallintovirastojen julkaisuja, Rovaniemi. www-dokumentti. <https://avi.fi/documents/25266232/194607658/Julkaisu-262+Lappi.pdf/bdca8ad3-4f01-2915-6400-b85ba6ca2ac9/Julkaisu-262+Lappi.pdf?t=1730797566258>. 25.11.2024.

Leskellä, M., Luomaranta, J. 2023. Avoin strategia suljettu strategia. Miten strategiaa tulisi tehdä avoimuuden aikakaudella? Alma Talent. Helsinki.

Leppänen, P., Sorvettula, J. & Valli-Lintu, A. 2024. Hyvinvointialue järjestäminen, hallinto ja talous. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Lievonen-Thapa, I. 2024. Visualisoidun strategian voima. Kubo Oy. www-dokumentti. <https://www.kubo.fi/blogi/visualisoidun-strategian-voima>. 26.8.2024.

Maury, M. 2015. Does anyone have a clue of the strategy? How well is the strategy is known in different levels of organization.

Metropolia ammattikorkeakoulu 2022. Strateginen johtaminen. www-dokumentti. https://www.youtube.com/watch?v=_XXpgm84rMk. 18.8.2024.

Mitronen, L., Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia. Lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen. Alma Talent. Helsinki.

Neotar 2024. Näin strategian visualisointi auttaa yritystä menestymään. www-dokumentti. <https://www.neotar.fi/nain-strategian-visualisointi-auttaa-yritysta-menestymaan/>. 26.8.2024.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki

Oppariapu 2024. www-dokumentti. <https://oppiapu.wordpress.com/kyselyt/>. 18.8.2024.

OP Ryhmä 2023. OP Ryhmän vuosi 2023. www-dokumentti. OP Ryhmän vuosi 2023 | OP Financial Group. 1.9.2024.

Pelastuslaki 2011/379.

Pelastustoimi 2024. Pelastustoimi. www-dokumentti. <https://pelastustoimi.fi/pelastustoimi>. 06.06.2024.

Pelastustoimi a. 2024. Lapin pelastuslaitos, meistä. www-dokumentti. <https://pelastustoimi.fi/lappi/meista/>. 26.7.2024.

Pelastustoimi b. 2024. Hyvinvointialueet. www-dokumentti. <https://pelastustoimi.fi/pelastustoimi/hyvinvointialueet>. 24.11.2024.

Ritakallio, T., Vuori, T. 2018. Elävä strategia. Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen. Alma Talent. Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. www-dokumentti. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html. 1.12.2024.

Saukko-Rauta, L. 2019. Menestyksen portaat – kuva, joka jäi elämään omaa elämäänsä. www-dokumentti. <https://redanredan.fi/menestyksen-portaat-kuva-jokai-elamaan-omaa-elamaansa/>. 26.8.2024.

Saukko- Rauta, L. 2022. Eri tapoja tehdä strategiavisualisointi. www-dokumentti. <https://redanredan.fi/eri-tapoja-tehda-strategiavisualisointi/>. 26.8.2024.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T., Kinon, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Juvenes Print- Suomen Yliopistopaino Oy. Tampere.

Sisäministeriön asetus pelastustoimen palvelutasopäätöksestä 1225/.2022.

Sisäministeriö 2023. Palvelutasopäätöksen valmistelun asiakirjapohjan saatekirje.

Sisäministeriö 2024. Pelastustoimen toimijat ja vastuut. www-dokumentti. <https://intermin.fi/pelastustoimi/pelastustoimen-toimijat-ja-vastuut>. 08.06.2024.

Sisäministeriö 2024 a. Strategiset tavoitteet pelastustoimen järjestämiselle. www-dokumentti. <https://intermin.fi/pelastustoimi/pelastustoimen-strategia>. 4.8.2024.

Sisäministeriö 2024 b. Onnettomuuksien ehkäisy on yhteispeliä. www-dokumentti. <https://intermin.fi/pelastustoimi/onnettomuuksien-ehkaisy>. www-lähde. 27.7.2024.

Sisäministeriö 2024 c. Pelastustoiminta apuna onnettomuuksissa. www-dokumentti. <https://intermin.fi/pelastustoimi/pelastustoiminta>. 27.7.2024.

Sisäministeriö 2024 d. Varautuminen on pelastustoimen perustyötä. www-dokumentti. <https://intermin.fi/pelastustoimi/varautuminen>. 27.7.2024.

Sisäministeriö 2024 e. Kansainväliset tehtävät kuuluvat pelastustoimeen. www-dokumentti. <https://intermin.fi/pelastustoimi/kansainvalinen-avunanto>. 27.7.2024.

Sisäministeriö 2024 f. Hyvinvointialueiden ja pelastustoimen rahoitus. www-dokumentti. <https://intermin.fi/pelastustoimenuudistus/ukk>. 24.11.2024.

Sopanen, T. 2024. Strategia tarvitsee toteutuakseen strategiaviestintää. www-dokumentti. <https://brunnen.fi/strategia-tarvitsee-toteutuakseen-strategiaviestintaa/>. 4.10.2024.

Sutinen, M., Haapakorva, M. 2023. Pelastetaan strategia! Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaluriksi. Balto Print. Liettua.

Suuntia Oy. 2024. Kirkasta yrityksesi strategia strategiakartalla. www-dokumentti. <https://strategiakartta.fi/>.

Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Talentum. Helsinki.

Sydänmaalakka, P. 2024. Innostu, Innosta, Innovoi. Näkökulmia älykkääseen johtamiseen. Alma Talent. Helsinki.

Tanner, R. 2024. Strategiasta käytäntöön 80/20-sääntö uudistumisen vauhdittajana.

Targetor 2024. Strategian menestystekijät. www-dokumentti. <https://www.targetor.com/blog/strategian-menestystekijat/>. 27.12.2024.

Tienari J., Harviainen J.T. 2020. Strategiaopas kuntien päättäjille. Osallista ja hallitse. Alma Talent. Helsinki.

Toikko, T., Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. painos. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

Toikko, T., Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisssessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press. Tampere.

Topaasia 2024. 4 tapaa toteuttaa strategian jalkauttaminen. www-dokumentti. <https://topaasia.com/nelja-tapaa-toteuttaa-strategian-jalkauttaminen/>. 1.10.2024.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Helsinki. www-dokumentti. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. 1.10.2024.

Valpola, A. 2023. Keskusteleva viestintä strategiatyössä. Professional Publishing Finland Oy.

Vares, V. 2023. Strategiakartta: Tehokas työkalu strategisen suunnittelun tueksi. www-dokumentti. <https://rahapedia.com/strategiakartta/>. 20.9.2024.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. www-dokumentti. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content>. 18.8.2024.

Viitala, R., Jylhä, E. 2019. Johtaminen keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita. Helsinki.

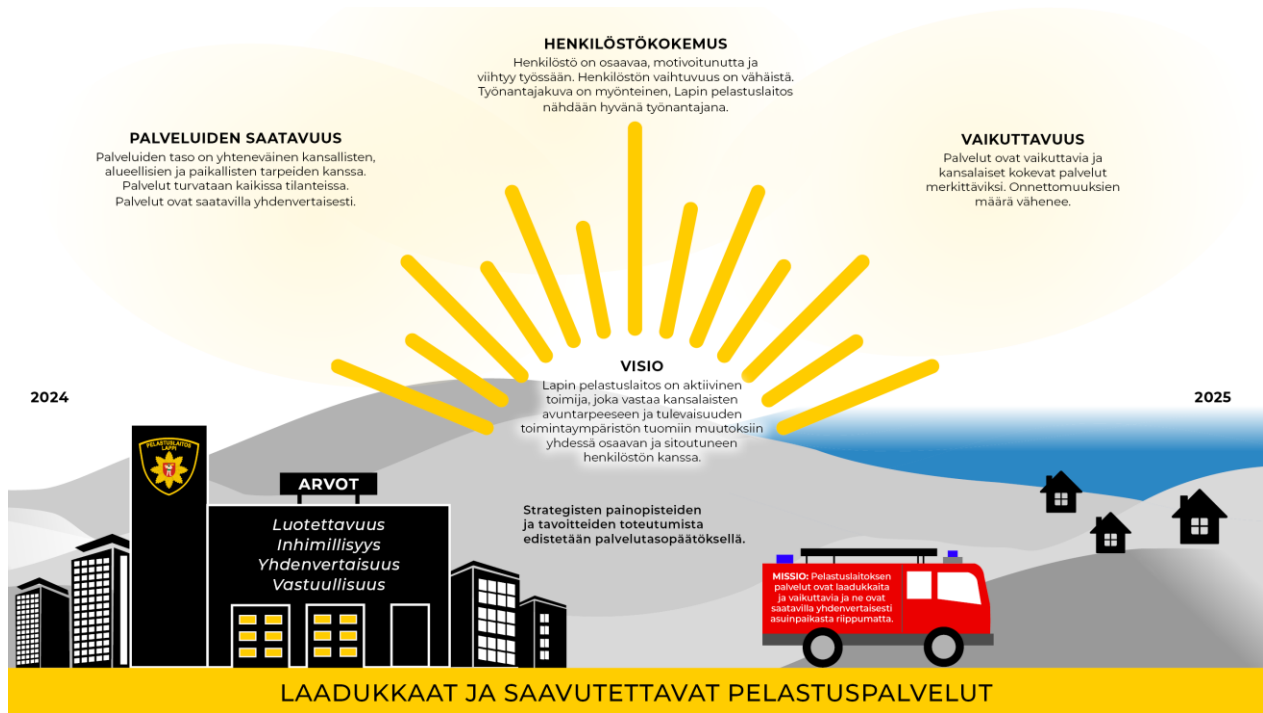
Vuorinen, T., Huikkola, T. 2023. Strategiakirja 25 työkalua. Alma Talent. Helsinki.

Liitteet

Liite 1.

Liite 2.

Lapin pelastuslaitoksen strategiakartta



PALVELUIDEN SAATAVUUS

Palveluiden taso on yhteneväinen kansallisten, alueellisten ja paikallisten tarpeiden kanssa. Palvelut turvataan kaikissa tilanteissa. Palvelut ovat saatavilla yhdenvertaisesti.

KEINOT

- Resurssien riittävyyttä seurataan aktiivisesti (henkilöstö, kalusto, pelastusasemaverkosto)
- Resurssitarpeet suunnitellaan ja budjetoidaan pitkälle aikavälille
- Asiakkailta- ja sidosryhmiltä kerätään palautetta
- Pelastus-, valvonta-, ja valmiuspalveluiden aktiivinen kehittäminen

MITTARIT

- Toimintaympäristön muutoksia seurataan ja analysoidaan aktiivisesti
- Asiakas- ja sidosryhmien palautteiden seuranta/analysointi
- Pelastustehtävien säännöllinen seuranta ja kehityssuunnan tarkastelu
- Valvonnan säännöllinen seuranta ja kehityssuunnan tarkastelu
- Aluehallintoviraston lausunto palvelutasopäätöksestä

SEURANTA JA TOTEUTUS

- Pelastusjohtaja, pelastuspäällikkö, riskienhallintapäällikkö, koulutus - ja hankintapäällikkö, palopäälliköt, asemamestarit
- JoRy 4 x vuodessa



HENKILÖSTÖKOKEMUS

Henkilöstö on osaavaa, motivoitunutta ja viihtyy työssään. Henkilöstön vaihtuvuus on vähäistä. Työmäärä on myönteinen ja Lapin pelastuslaitos nähdään hyvänä työnantajana.

KEINOT

- Johtaminen on vuorovaikutteista ja inhimillistä sekä työstä annetaan palautetta
- Henkilöstölle annetaan mahdollisuus vaikuttaa työhönsä
- Tiedonjakaminen on aktiivista ja vastavuoroista
- Henkilöstön osaamisen ja urapolun kehittämiseen panostetaan
- Työnohjaus ja jälkipurkuistuntoja järjestetään säännöllisesti
- Omaehtoista ja yksilöllistä liikkumista tuetaan
- Esihenkilöt koulutetaan tarvittaessa henkilöstöjohtamiseen
- Viestintää toteutetaan eri kanavissa suunnitellusti

MITTARIT

- Työelämän laatu - kysely (3 x vuodessa)
- Kehityskeskustelujen- ja työunneista saadun palautteen analysointi/seuranta
- Jälkipurkuistuntojen toteuman seuranta
- Sairauseroissaolojen seuranta
- Viestinnän toteuman seuranta

SEURANTA JA TOTEUTUS

- Pelastusjohtaja, pelastuspäällikkö, riskienhallintapäällikkö, valvontapäällikkö, asemamestarit ja paloiesimiehet
- Kyselyt Lapha, työterveyshuolto



VAIKUTTAVUUS

Palvelut ovat vaikuttavia ja kansalaiset kokevat palvelut merkittäviksi. Onnettomuuksien määrä vähenee.

KEINOT

- Palvelutason riittävyttä ja toteutumista sekä toimintaympäristön muutoksia arvioidaan säännöllisesti
- Henkilöstön osaaminen kartoitetaan ja henkilöstölle laaditaan tarpeen mukaan henkilökohtainen osaamiskehittämissuunnitelma
- Asiakas- ja sidosryhmäpalautteiden kerääminen
- Monipuolinen ja laaja turvallisuusviestintä

MITTARIT

- Asiakaspalautteiden seuranta/analysointi
- Palvelutason toteuman seuranta
- Valvonnan toteuman seuranta
- Pelastustehtävien seuranta ja analysointi
- Täydennyskoulutuksiin osallistumisenseuranta
- Turvallisuusviestinnän toteutuman seuranta

SEURANTA JA TOTEUTUS

- Pelastusjohtaja, pelastuspäällikkö, riskienhallintapäällikkö, valvontapäällikkö, turvallisuuskouluttaja, asemamestarit ja paloiesimiehet



Liite 2.

Liite 1.

KYSELYN NIMI TÄHÄN

1. Millä vastualueella työskentelet?

Pelastuspalveluissa

Turvallisuuspalveluissa

Esikunnassa

2. Kuulutko miehistöön, alipäällystöön vai päällystöön?

Miehistöön

Alipäällystöön

Päällystöön

3. Oletko lukenut pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksen?

Kyllä

En

Osittain

Mikä se on?

4. Koetko tuntevasi palvelutasopäätöksen sisällön?

Kyllä

En

Joiltakin osin

5. Onko esihenkilösi käynyt läpi palvelutasopäätöksen pääkohdat tiimillesi/ työvuorollesi?

Kyllä

Ei

En tiedä

6. Mitkä ovat mielestäsi palvelutasopäätöksen keskeiset strategiset painopisteet?

Avoin vastausvaihtoehto

7. Oletko lukenut Lapin hyvinvointialueen strategian?

Kyllä

En

8. Koetko tuntevasi Lapin hyvinvointialueen strategian pääkohdat?

Kyllä

En

Jotenkin