

HUS tarkastuslautakunta 28.4.2022, § 30.

Tarkastuslautakunnan arviointimuistio

STRATEGIAN TOIMEENPANO

1 Tiivistelmä	3
2 Arviointiaiheen tausta	4
3 Strategia osana kuntaorganisaatioiden johtamista..	6
4 Arvioinnin tavoite ja menetelmät	10
5 Strategian toimeenpanon keinot ja tulokset	11
5.1 Strategian toimeenpanon ja seurannan vastuut	13
5.2 Talousarviossa asetettujen tavoitteiden suhde strategiaan	15
5.3 Strategisten tavoitteiden toteutuminen vuosina 2020–2021	21
5.4 Strategiaa toteuttavat toimintapolitiikat ja ohjelmat	22
5.5 Strategiset hankkeet 2021 ja niiden tuloksia...	25
5.6 Strategian viestintä henkilöstölle	31
6 Vertailu muihin erikoissairaanhoidon toimijoihin.....	34
7 Tarkastuslautakunnan havainnot.....	37
Liitteet	38
Liite 1 Tarkastuslautakunnan arviointisuunnitelma....	38
Liite 2 Kehittämiskohtajalle esitetyt kysymykset	41
Liite 3 Haastatellut viranhaltijat.....	43
Liite 4 Strategiset tavoitteet vuosina 2020 ja 2021	44

1 Tiivistelmä

Arvioinnissa selvitettiin, onko HUSin strategian 2020–2024 toimeenpano ollut johdonmukaista ja vaikuttavaa. Lisäksi selvitettiin strategian vahvuuksia ja heikkouksia verrattuna muiden erikoissairaanhoidon organisaatioiden strategioihin.

Strategian merkitystä kuntaorganisaatioiden johtamisen välineenä vahvistettiin kuntalain uudistamisen yhteydessä vuonna 2015. Vuodesta 2017 kunnilla ja kuntayhtymillä on täytynyt olla strategia, jossa valtuusto päättää toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Koska strategia on valtuuston tärkeimpiä keinoja ohjata HUSin toimintaa, on perusteltua, että tarkastuslautakunta selvittää sen toteutumista ja toimeenpanoa säännöllisesti. Tarkastuslautakunta arvioi edellisen kerran HUSin strategiaa vuoden 2016 arviointikertomuksessa.

Arvioinnissa kiinnitettiin huomiota siihen, että HUSin strategiassa ei ole selkeästi määriteltä, miten sen toteutumista seurataan ja arvioidaan. Strategian toteutumisen seuranta on vaikeaa, koska tavoitteet ja mittarit vaihtuvat vuosittain. Strategiasta on viestitty henkilöstölle aktiivisesti useita kanavia hyödyntäen. Viestintä on painottunut arvoihin, jotka henkilöstö tuntee jo hyvin. Siitä, miten strategia toteutuu kokonaisuutena HUS-tasolla, on viestitty vähän.

Tarkastuslautakunnan arvioinnissa tekemät havainnot ja suositukset on kuvattu muistion lopussa.

Tarkastuslautakunta kiittää arviointiin osallistuneita hyvästä yhteistyöstä.

Arvioinnin on toteuttanut HUSin Ulkoisen tarkastuksen yksikön henkilöstöstä koostuva työryhmä, johon ovat kuuluneet vt. arviointipäällikkö Jenni Hämäläinen, tuloksellisuustarkastajat Hanna-Maria Leinonen ja Jenni Helminen sekä arviointijohtaja Pirjo Räsänen. Strategisten tavoitteiden operationalisointia koskevan analyysin toteutti Owl Group Oy.

2 Arviointiaiheen tausta

Kuntalaki on vuodesta 2017 edellyttänyt, että kuntien ja kuntayhtymien valtuustot laativat strategian. Strategia tulee tarkistaa vähintään kerran valtuustokaudessa. Strategiassa päätetään toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista ja sen tulee perustua arvioon kunnan/kuntayhtymän nykytilanteesta sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista. Strategiassa tulee määritellä myös se, miten strategian toteutumista seurataan ja arvioidaan. Talousarvio ja -suunnitelma on laadittava siten, että ne toteuttavat kuntastrategiaa ja edellytykset kunnan tehtävien hoitamiseen turvataan.¹

HUSin nykyinen strategia hyväksyttiin valtuustossa 12.12.2019 (§ 38) ja se on laadittu vuosille 2020–2024. Strategia perustuu kolmelle arvolle; kohtaaminen, edelläkävijyys ja yhdenvertaisuus ja se koostuu seuraavista päämääristä;

- 1) Tuotamme potilaillemme mitatusti parasta hoitoa ja palvelua
- 2) Olemme paras yhteisö oppia, tutkia ja tehdä merkityksellistä työtä
- 3) Tuotamme terveyttä tehokkaasti ja vaikuttavasti
- 4) Kannamme vastuamme yhteiseksi hyväksi
- 5) Toteutamme asiakaslähtöisen digitaalisen muutoksen

Lisäksi HUSin lupauksena on ”antaa joka päivä, jokaiselle potilaalle, yhä parempaa hoitoa”.²

Tarkastuslautakunta arvioi edellisen kerran HUSin strategiaa vuoden 2016 arviointikertomuksessa. Arvioinnissa kiinnitettiin tuolloin huomiota siihen, miten silloisessa strategiassa asetetut tavoitteet olivat ohjanneet organisaation tavoitteenasettelua ja raportointia, mitkä olivat strategian heikkoudet ja vahvuudet, miten HUSin tulisi kehittää strategiaa ja tavoitteenasettelua ja mitä voisi ottaa opiksi muiden toimijoiden strategioista. Lautakunta totesi, että strategiassa oli paljon eri tasoisia tavoitteita (97), siitä johdetut tavoitteet ja niiden mittarit olivat muuttuneet lähes vuosittain eikä strategian toteutumista ollut valtuustokauden aikana arvioitu. Lautakunta suositteli, että strategisten avaintavoitteiden määrittely ja niiden toteutumisen seuranta on oltava johdonmukaista ja että tavoitteenasettelun on ylipäättään mahdollistettava strategian toteutumisen seuranta ja arviointi. Lisäksi lautakunta suositteli, että strategian keskeisin sisältö viestitään henkilöstölle, asiakkaille ja sidosryhmille ymmärrettävästi.

Valtuusto on HUSin talousarviossa asettanut viime vuosina sitovia taloudellisia tavoitteita ja strategiasta johdettuja ”strategisia avaintavoitteita”, jotka ovat luonteeltaan toiminnallisia tavoitteita. Tarkastuslautakunta on arviointikertomuksissaan kiinnittänyt useita

¹ Kuntalaki 410/2015 § 37, 14, 110.

² HUS valtuusto 12.12.2019 § 38.

kertoja huomiota siihen, että strategisten tavoitteiden toteutuminen on ollut heikkoa (arviointikertomukset 2017–2020). Strategian ohjausvaikutus ei siten ole ollut kovin vahvaa, jos asiaa tarkastellaan tavoitteiden toteutumisen perusteella. Vuoden 2017 arviointikertomuksessa lautakunta suositteli muun muassa, että HUSissa analysoidaan tarkemmin syitä, miksi strategisia avaintavoitteita ei ole saavutettu. Lisäksi suositeltiin kehittämään strategian toimeenpanoon liittyvien kärkihankkeiden tavoitteiden mittaamista ja hankkeiden projektinhallintaa.

Sote-uudistus muuttaa terveydenhuollon päätöksenteon, rahoituksen ja palvelutuotannon rakenteita merkittävästi lähitulevaisuudessa ja korostaa entisestään strategisen johtamisen merkitystä. HUS-kuntayhtymän tilalle perustetaan HUS-yhtymä, jonka tulee ottaa strategiassaan huomioon myös neljän hyvinvointialueen ja Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveyspalveluja koskevat tavoitteet ja niiden vaikutukset HUSin tehtävien toteuttamiseen. Väestön ikääntyminen ja palvelutarpeen kasvu yhdessä palvelujen rahoitukseen liittyvien haasteiden kanssa edellyttävät sitä, että HUS onnistuu strategisessa johtamisessa ja oman strategiansa toimeenpanossa.

Tämän tarkastuslautakunnan arvioinnin tavoitteena on selvittää, miten HUSin vuoden 2020 alusta voimassa ollutta strategiaa on toimeenpantu ja miten tässä on onnistuttu. Lisäksi selvitetään HUSin strategian vahvuuksia ja heikkouksia verrattuna muihin erikoissairaanhoidon organisaatioihin Suomessa ja ulkomailla.

Arvioinnin on toteuttanut HUSin Ulkoisen tarkastuksen yksikön henkilöstöstä koostuva työryhmä, johon ovat kuuluneet johtava tuloksellisuustarkastaja Jenni Hämäläinen, tuloksellisuustarkastajat Hanna-Maria Leinonen ja Jenni Helminen sekä arviointijohtaja Pirjo Räsänen. Strategisten tavoitteiden operationalisointia koskevan analyysin toteutti Owl Group Oy.

3 Strategia osana kuntaorganisaatioiden johtamista

Strategia terminä on peräisin muinaisesta kreikan kielestä, ja on alun perin tarkoittanut sodankäynnin taitoa. Termi on levinnyt muillekin yhteiskunnan toiminnan aloille tarkoittamaan toimintasuunnitelmaa.³ Sanastokeskuksen ylläpitämän Termipankin määritelmän mukaan strategia on ”organisaation tietoinen ja määritelty pitkän tähtäimen näkemys ja suunnitelma, jonka tarkoituksena on saavuttaa ja ylläpitää tavoiteltu kilpailuetu ja keskimääräistä suuremmat tuotot muuttuvassa ympäristössä tulevaisuudessa”. Strategia siis katsoo eteenpäin ja siinä tehdään valintoja siitä, mikä organisaatiolle on tärkeää ja mihin se ensisijaisesti pyrkii. Strategian tarkoituksena on saada ihmiset toimimaan yhteisen päämäärän suuntaisesti.

Strategian merkitystä kuntaorganisaatioiden johtamisen välineenä vahvistettiin kuntalain uudistamisen yhteydessä vuonna 2015. Vuodesta 2017 kunnilla on täytynyt olla strategia, jossa valtuusto päättää toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Kuntalain mukaan strategiassa tulee ottaa huomioon 1) kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen, 2) palvelujen järjestäminen ja tuottaminen, 3) kunnan tehtäviä koskevissa laeissa säädetty palvelutavoitteet, 4) omistajapolitiikka, 5) henkilöstöpolitiikka, 6) kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä 7) elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen. Kuntastrategia tulee ottaa huomioon talousarvion ja -suunnitelman laatimisessa ja tarkistaa vähintään kerran valtuustokaudessa.⁴ Kuntalain säädökset koskevat myös kuntayhtymiä.

Strategia on valtuuston tärkein väline, jolla se ohjaa kunnan tai kuntayhtymän toimintaa. Strategiasta tulisi johtaa kaikki keskeisin päätöksenteko, suunnittelu ja kehittäminen ja siinä tulee linjata tärkeimmät asiat, joihin valtuustokaudella erityisesti halutaan panostaa.⁵ Toisaalta strategia myös velvoittaa valtuustoa ottamaan selkeästi kantaa siihen, mihin voimavarat suunnataan ja miten toiminta järjestetään. Strategian on ohjattava taloussuunnittelua.⁶

Kuntaliiton mukaan strategiaa voidaan konkretisoida esimerkiksi toteuttamisohjelmilla. Ohjelma on määräaikainen projekteista ja toimenpiteistä muodostuva, usein poikkihallinnollinen kokonaisuus, jota johdetaan koordinoitusti jonkin strategian osa-alueen tai päämäärän saavuttamiseksi. Keskeistä strategian toteutumisessa on strategiaprosessin ja taloussuunnitteluprosessin kiinteä kytkentä: valtuusto päättää strategian toteuttamisesta viime kädessä talousarviossa ja -suunnitelmassa, jossa myös strategian toteuttamisohjelmat konkretisoidaan ja resursoidaan. Strategia viedään käytäntöön talousarvion kautta

³ MOT Kielitoimiston sanakirja.

⁴ Kuntalaki 410/2015 § 37 ja § 110.

⁵ Kuntaliitto. Kuntastrategia. www.kuntaliitto.fi/kehittaminen-ja-digitalisaatio/johtaminen/kuntajohtaminen/kuntastrategia. Viitattu 1.10.2021.

⁶ Harjula H. ja Prättälä K. 2015. Kuntalaki – tausta ja tulkinnat. Talentum. s. 327.

vuosittaisten toiminnan ja talouden tavoitteiden kautta. Talousarvio on myös strategian arvioinnin ja seurannan väline. Seuranta ja arviointia helpottaa se, että strategian toteutumista kuvaavat mittarit ja niiden tavoitetasot määritellään selkeästi. Strategian toteutumisen seuranta ja arviointi ovat strategian toteutumisen edellytys. Seurannalle on oltava järjestelmä, jossa on sovittu kuka tai mikä taho seuraa ja mitä, milloin raportoidaan ja mitä, milloin ja miten poikkeamiin reagoidaan. Jos poikkeamiin ei reagoida, ei seurannalla ja arvioinnillakaan ole merkitystä. Tärkeää on, että myös valtuusto itse arvioi strategian toteutumista säännöllisesti, esimerkiksi osana valtuuston itsearviointia valtuustokauden puolivälissä tai sen päättyessä. Hyvä strategian seurantamittari on yksinkertainen, ymmärrettävä ja viestittävä, se osoittaa kehityksen suunnan, on ristiriidattomasti määriteltä ja sen tunnusluku on helposti tuotettavissa. Mittarit voivat olla sekä määrällisiä että laadullisia, esimerkiksi ominaisuus, tunnusluku tai toimenpide. Mittarit voidaan jäsentää tulostittareiksi, jotka kuvaavat asetetun tavoitteen saavuttamista, ohjausmittareiksi, jotka kuvaavat sitä kuljetaanko oikeaan suuntaan ja käynnistysmittareiksi, jotka kuvaavat sitä, onko kyetty reagoimaan ja lähtemään liikkeelle.⁷

Strategiatyön tulee olla osallistavaa ja vuorovaikutuksellista, jotta strategia omaksutaan laajalti ja tulkitaan samalla tavalla kunnan poliittisessa ja ammatillisessa johdossa, toimialoilla, konserniyhteisöissä, henkilöstön sekä myös asiasta kiinnostuneiden kuntalaisten ja sidosryhmien keskuudessa. Erityisesti valtuuston tulee osallistua kuntastrategian valmisteluun laajasti. Osallistamisen keinoja ovat esimerkiksi vuorovaikutteiset tilaisuudet ja kyselyt.⁸

Strategia on toimintaa, käytäntöjä ja valintoja

Strategiaan liittyvää sekä kansainvälistä että kotimaista tutkimusta on tehty paljon ja aiheesta on julkaistu paljon kirjallisuutta. Yksi viime vuosikymmeninä vallalla ollut strategiatutkimuksen suuntaus perustuu käsitykseen strategiasta toimintana ja käytäntönä (Strategy as a Practice). Tällöin strategia nähdään ihmisten toimintana organisaatiossa sen sijaan, että strategia määritellään yksin johdon toimesta syntyvänä ja ylhäältä alaspäin valutettavana asiana.⁹ Strategian koostuessa ihmisten toiminnasta, se tarvitsee toteutuakseen rutiineja, prosesseja, keskustelua ja materiaa. Tämän vuoksi strategian toimeenpanossa korostuu keskijohdon rooli sekä edellä mainitut asiat, joita toimeenpano edellyttää.¹⁰

⁷ Kuntaliitto. Kuntastrategia. www.kuntaliitto.fi/kehittaminen-ja-digitalisaatio/johtaminen/kuntajohtaminen/kuntastrategia. Viitattu 1.10.2021.

⁸ Kuntaliitto. Kuntastrategia. www.kuntaliitto.fi/kehittaminen-ja-digitalisaatio/johtaminen/kuntajohtaminen/kuntastrategia. Viitattu 1.10.2021.

⁹ Whittington R. 1996. Strategy as Practice. Long Range Planning, 29 (5); 731-735.

¹⁰ Whittington R. 2003. The work of strategizing and organizing for a practice perspective. Strategic organization, 1(1); 117-125; Whittington R. 2007. Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. Organization Studies, 28(10); 1575-1586.

Strategiatutkimuksen käytännöllistä näkökulmaa edustavat myös Janne Tienari ja J. Tuomas Harviainen, jotka ovat kirjoittaneet tuoreen strategiaoppaan kuntapäätäjille. Tienari ja Harviainen korostavat, että strategia ei ole suunnitelma vaan työtä ja yhdessä tekemistä, kokeilemista ja pilotointia, kehittämistä ja käytäntöjä, joita voidaan tehdä oppimisen kautta koko ajan viisaammin. Kun maailma muuttuu entistä nopeammin ja on yhä monimutkaisempi, korostuu strategisessa johtamisessa organisaation toimijoiden itseohjautuvuus ja sen tukeminen. Johdon tehtävänä on luoda olosuhteet, jotka mahdollistavat itseenäisten tiimien menestymisen. Tämä edellyttää, että organisaation päämääristä ja tarkoituksesta on yhteinen ymmärrys ja että toimijoiden välillä vallitsee luottamus. Henkilöstön osallistaminen on tärkeää jo strategian suunnitteluvaiheessa, jotta strategiaan sitoudutaan. Strategiadokumentti onkin nykyään myös kuntasektorilla usein joustava hahmotus päämääristä ja suunnasta, ei orjallisesti noudatettava totuus.¹¹ Myös Robert Kaplan ja David Norton puhuvat strategiakeskeisestä organisaatiosta. Sen sijaan, että organisaation johto antaa käskyjä ylhäältä päin, tulisi jokaisen työntekijän ymmärtää strategia ja oltava motivoitunut saavuttamaan sen tavoitteet. Strategiakeskeisessä organisaatiossa strategiaa noudatetaan kaikilla organisaation tasoilla päivittäin.¹²

Yhteisten käytäntöjen ja toimintatapojen lisäksi strategiassa on kuitenkin kyse myös voimavarojen ja rahan jakamisesta, minkä vuoksi strategiadokumentti sekä budjetti ovat strategiatyön ytimessä. Strategia konkretisoituu, kun päätetään, missä ollaan mukana ja missä ei tai mihin laitetaan rahaa ja mihin ei. Näitä päätöksiä tehtäessä luodaan suuntaa sille, mitä pitäisi toteuttaa ja mitä ei, milloin ja kenen toimesta. Ilman toteutusta strategia ei ole olemassa.¹³

Strategiatyö vaatii eri toimijoiden yhteistyötä sillä organisaation eri tasot ja yksiköt pitää saada toimimaan yhdessä ja samaan suuntaan katsoen. Tämän vuoksi johtamisjärjestelmä ja komentoketju ovat strategiatyön perusta. Koska julkisen sektorin organisaatiot toimivat edelleen usein hierarkkisesti johdettuna, on strategiatyössä avainasemassa keskijohto ja esimiehet. Organisaation selviytymisen ja menestyksen kannalta on tärkeää, miten hyvin keskijohto pystyy tasapainoilemaan erilaisten vaatimusten ristipaineissa. Keskijohdossa joudutaan usein priorisoimaan erilaisten asioiden välillä ja tekemään päätöksiä, jotka toteuttavat tai eivät toteuta strategiaa.¹⁴

Hyväkin strategia on hyödytön, jos sen toimeenpano epäonnistuu – ja toimeenpanoon strategiat usein kompastuvat. Epäonnistumisen syitä voivat olla esimerkiksi se, että ideoita ei saada muutettua toiminnaksi, muut tehtävät ajavat strategian toimeenpanon ohi tai se, että strategian toteutumiseen ei liity riittäviä kannusteita. Haasteita strategian toimeenpanolle voi aiheutua myös siitä, että strategian toteutumista ei ole helppo seurata tai

¹¹ Tienari J ja Harviainen J.T. 2020. Strategiaopas kuntien päättäjille. Osallista ja hallitse. Alma Talent. s. 17, 29.

¹² Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. s. 53.

¹³ Tienari J ja Harviainen J.T. 2020. Strategiaopas kuntien päättäjille. Osallista ja hallitse. Alma Talent. s.33–34.

¹⁴ Tienari J ja Harviainen J.T. 2020. Strategiaopas kuntien päättäjille. Osallista ja hallitse. Alma Talent. s. 141.

vastuut strategian toteutumisesta ovat epäselvät. Ajan myötä strategiset suunnitelmat voivat kadottaa tarkoituksensa, joten strategian päivittäminen aika ajoin on tärkeää. Michael K. Allion mukaan strategian toimeenpano onnistuu vain, jos organisaatiossa on selkeä jaettu ymmärrys siitä, kuka tekee mitä, milloin ja millä resursseilla. Kaikilla strategiaan sisältyvillä osa-alueilla pitäisi esimerkiksi olla vastuuhenkilö, joka laatii strategiasta jalkauttamissuunnitelman. Lisäksi strategiaan liittyville hankkeille pitää määritellä resurssit (ihmiset ja kustannukset), tavoitteet ja seurantamittarit.¹⁵

10 parasta strategian toimeenpanon keinoa Michael K. Allion mukaan

- 1) Pidä strategian toimeenpano yksinkertaisena. Selkeästi määritellyt ohjelmat ovat tärkeitä. Lisäksi on oltava seurantamittarit, joilla arvioidaan strategiaan liittyvien ohjelmien toteutumista.
- 2) Käytä yhteistä kieltä. Ennen strategian toimeenpanoon ryhtymistä on varmistettava, että organisaatiossa on yhteinen ymmärrys strategiasta ja sen tavoitteista. Keskeiset termit (mm. strategia, hankkeet, mittarit ja välitavoitteet, resurssit, kriittiset asiat ja riskit) pitää avata.
- 3) Määrittele roolit, vastuut ja aikataulut.
- 4) Aseta selkeät määrälliset ja laadulliset mittarit. ”Pehmeät” tavoitteet pitäisi muuttaa mitattavaan muotoon aina kuin mahdollista. Mitä selkeämmät mittarit ovat, sitä helpompaa on seurata toimintaa (ja oikeuttaa investoinnit).
- 5) Tasapainota lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet. Ohjelmien, rajapyykkien ja resursien pitäisi kuvastaa strategian aikataulua.
- 6) Ole yksiselitteinen ja käytä verbeissä aktiivia passiivin sijaan. Kuvaa selkeästi, mitä tehdään. Epäselvä kielenkäyttö haittaa strategian toimeenpanoa.
- 7) Käytä yhteistä raportointipohjaa seurannassa.
- 8) Järjestä säännöllisiä, mutta strukturoituja ja ajallisesti rajattuja tapaamisia.
- 9) Ankkuroi toimeenpano talouteen; talousarvioon, mittareihin ja palkitsemiseen. Kriittinen virhe on ensin tehdä budjetti ja sen jälkeen pohtia strategiaa. Budjetin pitäisi kuvastaa strategiaa eikä toisinpäin.
- 10) Toimeenpanoprosessia pitää johtaa johdonmukaisesti ja palkita tavoitteiden saavuttamisesta.

Myös viestintä on keskeisessä roolissa strategian toimeenpanon onnistumisen näkökulmasta, koska se, miten organisaation johto ja esimiehet viestivät strategiasta vaikuttaa siihen, miten hyvin henkilöstö tuntee strategian ja sen tavoitteet ja miten työntekijät sitoutuvat tavoittelemaan strategiassa asetettuja päämääriä.

¹⁵ Allio M.K. 2005. A short, practical guide to implementing strategy. *Journal of Business Strategy*. 4 (28); 12–21. DOI 10.1108/02756660510608512.

4 Arvioinnin tavoite ja menetelmät

Arvioinnin tavoitteena on selvittää, onko HUSin strategian 2020–2024 toimeenpano ollut johdonmukaista ja vaikuttavaa. Tavoitteena on selvittää

- 1) miten HUSin strategian 2020–2024 toimeenpano on toteutunut (ml. viestintä)
- 2) miten talousarviossa asetetut tavoitteet ja mittarit kuvaavat strategiaa ja mahdollistavat strategian toteutumisen seurannan
- 3) mitkä ovat HUSin strategian vahvuuksia ja heikkouksia verrattuna muihin erikoissairaanhoidon organisaatioiden strategioihin.

Arvioinnin menetelminä oli strategian toimeenpanosta vastaavien viranhaltijoiden haastattelut ja kuuleminen tarkastuslautakunnassa, heille osoitetut kirjalliset kysymykset, asia-kirja-analyysi perustuen strategiaan ja sen toimeenpanoon liittyvään keskeiseen dokumentaatioon sekä talousarvio- ja tilinpäätösasiakirjoihin vuosilta 2020–2021. Arviointikysymyksen kaksi osalta arvioinnin toteuttamiseen osallistui ulkopuolinen konsulttiyritys, Owl Group Oy.¹⁶

Arvioinnissa keskityttiin strategian toimeenpanon ja toteutumisen seurannan arviointiin eikä arviointi kohdistunut siihen, miten tarkoituksenmukaisia HUSin strategiset tavoitteet itsessään ovat. Strategisten tavoitteiden sisältöön kiinnitettiin kuitenkin huomiota siten, että niitä verrattiin siihen, millaisia strategisia valintoja muut erikoissairaanhoidon organisaatiot ovat tehneet. Vertailukohteiksi valittiin muut Suomen yliopistosairaanhoitopiirit ja Charité yliopistosairaala Saksasta. Arviointi kohdistui ainoastaan valtuuston 12.12.2019 päättämän (§ 38) strategian toimeenpanoon, ei HUSin konsernistrategiaan, johon HUSin konserniohjeen (luku 4) mukaan sisältyy myös terveydenhuoltolain edellyttämät (1326/2010) terveydenhuollon järjestämissuunnitelma (§ 34) sekä erikoissairaanhoidon järjestämissopimus (§ 43).

¹⁶ HUS arviointijohtaja, hankintapäätös 4.10.2021 § 3.

5 Strategian toimeenpanon keinot ja tulokset

Valtiontalouden tarkastusvirasto arvioi joitakin vuosia sitten, miten valtioneuvoston cleantech -strategian toimeenpano oli onnistunut.¹⁷ Arviointia varten määriteltiin laadukkaan, johdonmukaisen ja kustannustehokkaan strategian toimeenpanon osatekijät. Oletuksena oli, että laadukkaan ja johdonmukaisen strategian toimeenpanon yhteydessä on laadittu toimeenpanosuunnitelma ja että toimeenpanon tehtävät ovat yksiselitteisiä ja rajattavissa. Olennaisena pidettiin sitä, että toimeenpanoa oli johdettu ja koordinoitu, toimeenpano oli aikataulutettu ja sitä oli seurattu ja arvioitu. Lisäksi laadukkaan ja johdonmukaisen toimeenpanon osatekijänä pidettiin sitä, että strategialle oli luotu tarkistamismenettely, ja että strategiasta raportoitiin ja viestittiin suunnitelmallisesti. Hyödynsimme tätä viitekehystä HUSin strategian toimeenpanon arvioinnissa. Taulukkoon 1 on koottu arvioinnissa tehdyt keskeiset strategian toimeenpanoon liittyvät havainnot yllä mainitun jaottelun perusteella. Tähän jaotteluun perustuen voidaan todeta, ettei strategian toimeenpano kaikilta osin ole ollut tehokasta.

Luvun 5 alaluvuissa käsitellään toimeenpanon osa-alueita yksityiskohtaisemmin. Luvussa 5.1 selvitetään, miten strategian toimeenpano on HUSissa vastuutettu, luvussa 5.2. talousarviossa asetettujen tavoitteiden ja strategian välistä suhdetta, luvussa 5.3 strategiaan liittyviä toimintapolitiikkoja ja ohjelmia, luvussa 5.4 strategisia hankkeita ja luvussa 5.5 strategian viestintää henkilöstölle.

¹⁷ Valtiontalouden tarkastusvirasto. Valtioneuvoston cleantech-strategian toimeenpano. Tuloksellisuustarkastuskertomus 5/2018. <http://urn.fi/urn:isbn:978-952-499-412-5>. Viitattu 19.10.2021.

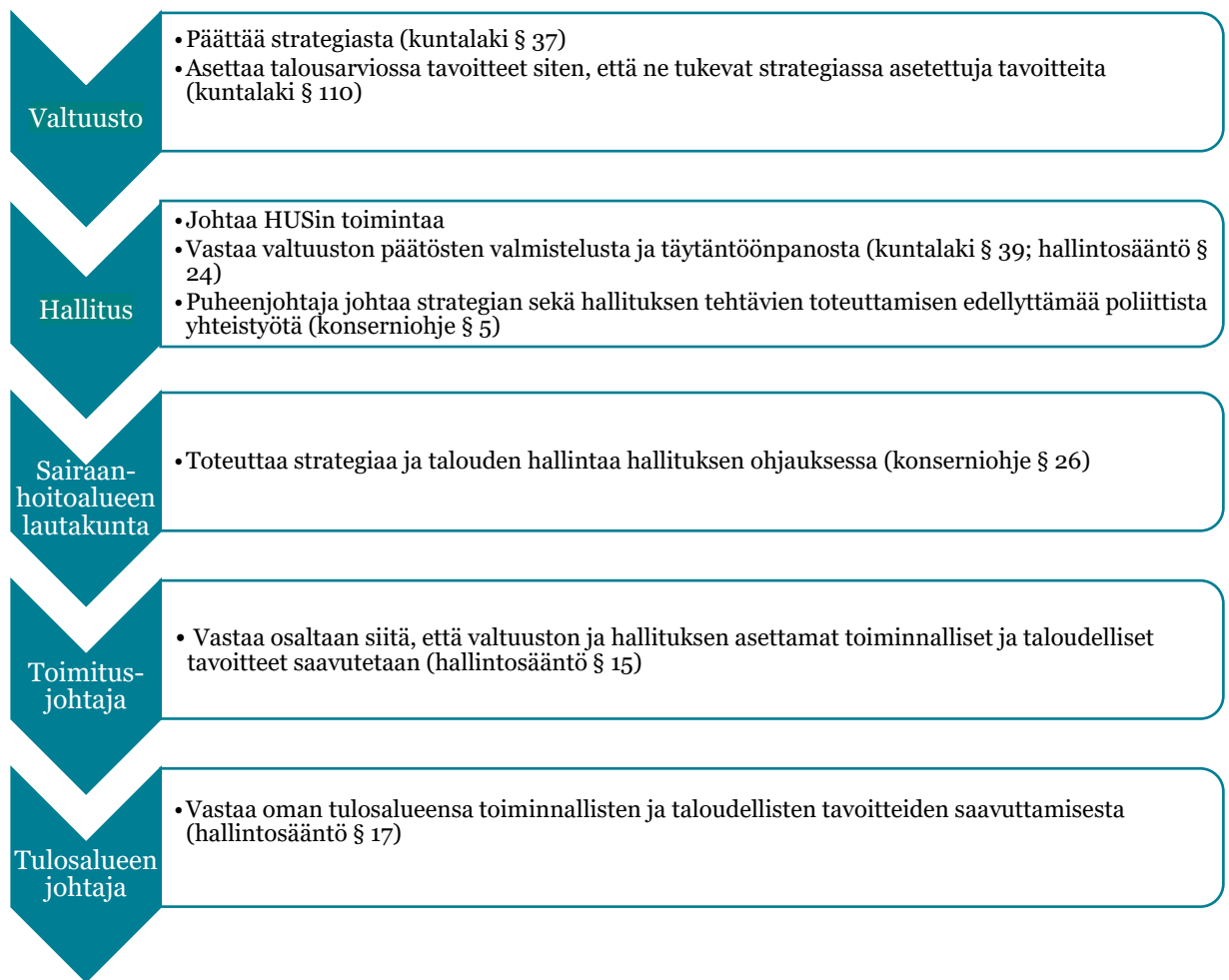
Taulukko 1. Yhteenvedo HUSin strategian 2020–2024 toimeenpanosta.

Arviointikriteeri	Toteutuminen
Onko strategialle laadittu toimeenpanosuunnitelma?	Strategian 2020–2024 osalta ei ole tehty erillistä toimeenpanosuunnitelmaa, jossa olisi määritelty toimenpiteet, joilla eri strategiset päämäärät saavutetaan. Strategian toimeenpanon tärkein keino ovat vuosittaiset strategiset hankkeet ja niihin liittyvät projektit.
Onko strategia toimeenpanon tehtävät määritelty selkeästi?	Yksityiskohtaista dokumentaatiota toimeenpanon tehtävistä ei ole. Toimeenpano ja siihen liittyvät tehtävät konkretisoituvat vuosittaisissa strategisissa hankkeissa.
Onko strategian toimeenpano vastuutettu?	Strategian toimeenpanoon liittyvä vastuunjako on hajautunutta. HUSissa ei ole erikseen strategiaohtajaa tai muuta viranhaltijaa, jonka päätehtävänä olisi strategian toimeenpano. Vastuu strategian toimeenpanosta kuuluu hallitukselle, sairaanhoitoalueen lautakunnille, toimitusjohtajalle sekä tulosalueiden johtajille. Lisäksi HUS Yhteiset tulosalueen alaisella kehittämissyksiköllä on merkittävä rooli strategiaan liittyvän tavoiteasetannan määrittelyssä sekä strategisten hankkeiden johtamisessa ja ohjaamisessa. Strategian toimeenpanon vastuut on määritelty kuntalaissa sekä HUSin hallintosäännössä ja konserniohjeessa.
Onko strategian toimeenpano aikataulutettu?	Strategian toimeenpanon aikataulu on valtuustokausi. Strategisten päämäärien painotus vaihtelee vuosittain. Vuosittaisten strategisten tavoitteiden sekä projektien valinta, suunnittelu, toteutus ja seuranta on kuvattu vuosikellossa.
Onko strategian toimeenpanolle varattu resurssit?	Strategian toimeenpanoon liittyville hankkeille on varattu 1,27 miljoonaa euroa sekä vuonna 2021 että 2022. Rahoitus allokoidaan tulosyksiköille vuosittain toimitusjohtajan päätöksellä, eikä sitä myönnetä suoraan hankkeille. Strategisten projektien tuen yksikössä toimi vuonna 2021 viisi henkilöä, joiden tehtävänä oli tukea hankkeiden toteutusta. Kehittämisjohdon näkökulmasta hankkeiden rahoitus on ollut riittävää.
Onko strategian toimeenpanoa seurattu ja arvioitu?	Strategisten avaintavoitteiden ja mittareiden toteutuminen raportoidaan kuukausittain organisaation johdolle talousjohdon tuottamassa Toiminnan ja talouden seurantaraportissa. Hallitus käsittelee seurantaraportit noin neljän kuukauden välein kokouksissaan. Valtuuston ja hallituksen pöytäkirjojen perusteella strategian toteutumista kokonaisuutena ei arvioitu vuonna 2021. Johtoryhmä käy kokouksissaan läpi strategisten ja operatiivisten tavoitteiden toteutumisen ja asia on pääsääntöisesti merkitty pöytäkirjoissa tiedoksi. Strategisten hankkeiden toteutumisen seuranta varten on kehitetty PowerBI -raportti. Tulosalueiden ja yksiköiden johdolle tehtiin strategiakysely vuonna 2020. Lisäksi on selvitetty, miten hyvin henkilöstö tuntee HUSin arvot.
Onko strategian toteutumiseen liitetty kannusteita?	Joulukuussa 2021 päivitetystä kertapalkkioita (Nopsa) koskevasta ohjeesta (pysyväisohje 27/2021) on huomioitu strategian ja arvojen mukainen toiminta, strategiisiin hankkeisiin osallistuminen ja muu strategiaa tukeva toiminta yhtenä palkitsemisen kriteerinä. Näiden kannusteiden vaikutuksia strategian toteutumiseen ei ole vielä mahdollista arvioida.
Onko strategian toteutumiselle määritelty seurantamittarit?	Strategian toteutumiselle kokonaisuudessaan ei ole määritelty mittareita, joiden avulla strategian toteutumista valtuustokauden aikana voisi helposti seurata. Strategiasta johdetut vuosittaiset strategiset avaintavoitteet vaihtelevat vuosittain, mikä tekee strategian toteutumisen seurannasta vaikeaa.
Onko strategian toteutumisesta raportoitu?	Taloudellisten ja strategisten tavoitteiden toteutumisesta raportoidaan tilinpäätöksessä. Strategian toteutumisesta kokonaisuutena ei ole erillistä raportointia. Tilinpäätöksissä on analysoitu vähän sitä, miksi tavoitteet eivät ole toteutuneet.
Onko strategia viestitty henkilöstölle?	Henkilöstölle suunnatussa viestinnässä ovat painottuneet toistaiseksi arvot ja strategiset päämäärät. Strategia on näkyvästi esillä HUSin intranet-sivuilla ja viestinnän tueksi on saatavilla erilaista materiaalia arvoista ja strategiasta. Yhteisölehti Husarissa strategia ja strategiset hankkeet ovat vahvasti esillä. Siihen, miten strategia kokonaisuutena toteutuu HUS-tasolla, ei ole viestitty henkilöstölle.

5.1 Strategian toimeenpanon ja seurannan vastuut

Strategian toimeenpanon vastuut on määritelty kuntalaissa sekä HUSin hallintosäännössä ja konserniohjeessa. Kuntalain (410/2015) mukaan valtuusto päättää strategiasta (§ 37) ja asettaa talousarviossa tavoitteet siten, että ne tukevat strategiassa asetettuja tavoitteita (§ 110). Kunnan toimintaan tulee johtaa valtuuston hyväksymän strategian mukaisesti (§ 38). Hallituksen tehtävänä on vastata valtuuston päätösten valmistelusta ja toimeenpanosta (§ 39), joten hallituksen rooli strategian toimeenpanossa ja toteutumisen seurannassa on keskeinen.

HUSin hallintosäännön (§ 2) mukaan organisaation johtaminen perustuu strategiaan, taloussuunnitelmaan, talousarvioon sekä muihin valtuuston päätöksiin. Vastuu strategian toimeenpanosta kuuluu HUSissa hallitukselle, sairaanhoitoalueen lautakunnille, toimitusjohtajalle sekä tulosalueiden johtajille. HUSissa ei ole erikseen strategiajohtajaa tai muuta viranhaltijaa, jonka päätehtävänä olisi strategian toimeenpano. Kuviossa 1. on kuvattu strategian toimeenpanon kannalta keskeiset toimijat ja niiden vastuut sen mukaisesti, miten ne on määritelty kuntalaissa (410/2015) sekä HUSin hallintosäännössä ja konserniohjeessa.



Kuvio 1. Strategian toimeenpanon vastuut HUSissa. Lähde: Kuntalaki (410/2015), HUS hallintosääntö ja konserniohje.

Yhtymähallinnon tulosalue ja sen alaisuudessa toimiva kehittämisyksikkö ovat merkittävässä roolissa strategian toimeenpanossa ja strategian toteutumisen seurannassa. Yhtymähallinnon tulosalue vastaa muun muassa HUSin operatiivisesta johtamisesta, hallituksen päätösten valmistelusta ja toimeenpanosta sekä koko HUSia koskevista toimintapolitiikoista. Tulosaluetta johtaa toimitusjohtaja.¹⁸ Kehittämisyksikkö vastaa muun muassa HUSin strategisten tavoitteiden ja painopisteiden valmistelusta osana vuosisuunnittelua sekä niiden toimeenpanon tuesta ja seurannasta sekä projektihallintapalveluiden tuottamisesta kuntayhtymän strategisille kehittämishankkeille. Lisäksi kehittämisyksikön vastuualueisiin kuuluu strategian toteutumisen kannalta tärkeitä asiakokonaisuuksia, muun muassa digitalisaation edistäminen, potilaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien turvaaminen sekä organisaation palvelukulttuurin kehittäminen.¹⁹ Keskeisessä osassa strategisessa työssä ovat

¹⁸ HUS Hallintosääntö § 18.

¹⁹ HUS Talousarvio 2021 ja taloussuunnitelma 2021–2023, s. 51.

kehittämisjohtajan alaisuudessa toimivat Strategisten projektien tuki (SPT) ja Lean -yksiköt²⁰. Strategisten projektien tuki -yksikkö aloitti toimintansa 1.1.2021 ja se muun muassa tarjoaa projektipäälliköitä projektien vetäjiksi.²¹ Tilinpäätöksen mukaan yksikössä työskenteli viisi henkilöä vuonna 2021.

Lean-kehittämisen yksikön toimintaan kuuluu johdon, esimiesten ja valmentajien tukeminen ja kouluttaminen sekä lean-verkoston luominen ja ylläpitäminen HUSissa. Yksikössä työskentelee seitsemän työntekijää. Vuonna 2021 Lean-kehittämisen yksikkö tuki HUSin johtoa vuoden 2022 strategisten tavoitteiden määrittelyssä ja osallistui vuoden 2022 strategisten painopisteprojektien valintaprosessiin yhdessä strategisten projektien tuen kanssa. Yksikkö jatkoi Pää- ja kaulakeskuksen valmennusta toiminnan kehittämiseksi ja asiakaslähtöisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja aloitti vastaavan toiminnan myös ATeK -tulosyksikössä. Merkittävä osuus Lean-yksikön resursseista käytettiin pandemian hoitoon liittyviin tehtäviin, muun muassa rokotusprosessien kehittämiseen ja koordinointiin HUS-alueella.²²

5.2 Talousarviossa asetettujen tavoitteiden suhde strategiaan

Kuten edellä on todettu, keskeinen työkalu strategian toteuttamisessa on vuosisuunnitteluun perustuva tavoiteasetanta, tavoitteille määritellyt mittarit sekä niiden seuranta. Valtuusto hyväksyy HUS-tasoiset tavoitteet vuosittain osana talousarviota. Vuoden 2021 talousarviossa asetettiin taloudellisia tavoitteita, strategisia tavoitteita sekä toiminnallisia tavoitteita.

Taloudellisia tavoitteita asetettiin neljä; tilikauden tulos, sitovat nettokulut, tulosaluiden investointien yhteismäärä ja pitkäaikaisen lainakannan enimmäismäärä vuoden lopussa. HUSissa vain taloudelliset tavoitteet on määritelty valtuustoon nähden sitoviksi, mikä tarkoittaa vastuuta ohjata toimintaa vuoden aikana siten, että varmistetaan taloudellisten tavoitteiden toteutuminen. Jos tässä ei onnistuta vuoden loppuun mennessä, on talousarviota kuntalain mukaan muutettava ennen talousarviovuoden päättymistä, mikä vaatii taloudellisten tavoitteiden osalta valtuustokäsittelyä. Tästä syystä strategisia tavoitteita ei HUSissa ole sisällytetty kuntalain mukaisiin valtuustoon nähden sitoviin tavoitteisiin.²³

Vuosittaiset strategiset tavoitteet ja niiden mittarit johdetaan HUSin viidestä strategisesta päämäärästä, joiden painotus vaihtelee vuosittain. Vuodelle 2021 asetettiin viisi HUS-tasoisista strategista tavoitetta ja niille yhteensä kuusi mittaria. Ylimpänä tavoitehierarkiassa ovat valtuuston talousarviossa vahvistamat tavoitteet. Tulosalueet ja

²⁰ HUS Talousarvio 2022 ja taloussuunnitelma 2022–2024, liiteosa s. 9.

²¹ HUS Intranet, <https://hussote.sharepoint.com/sites/12235/strategisten-projektien-tuki>. Viitattu 4.1.2022.

²² HUS Tilinpäätös- ja toimintakertomus 2021.

²³ HUS hallitus 30.11.2020 § 146. Esitys vuoden 2021 talousarvioksi ja taloussuunnitelmaksi 2021–2023.

tulosyksiköt asettavat omat tavoitteensa, jotka perustuvat osaltaan ylemmän tason tavoitteisiin ja tukevat niiden toteutumista. Kullakin organisaatiotasolla tulee olla vain rajallinen määrä tavoitteita, jotta niiden toteutumiseen voidaan riittävästi panostaa.²⁴

Käytännössä HUSin johtoryhmä päättää seuraavan vuoden strategisista tavoitteista ja mittareista touko-kesäkuussa, jonka jälkeen ne käsitellään hallituksessa. Seuraavan vuoden operatiivisista tavoitteista ja mittareista (saatavuus, laatu, asiakaskokemus) päätetään syys-lokakuussa.²⁵

Strategiakauden alussa ei päätetty yksittäisistä tavoitteista strategiakauden kaikille vuosille²⁶ ja strategiaan päämääriin liittyvät tavoitteet ja niiden mittarit ovat vaihdelleet vuosittain jonkin verran. Samalla myös tavoitteista ja mittareista käytetyt termit ovat vaihdelleet jonkin verran. Kehittämisohtajan mukaan strategian suunnitteluvaiheessa koko valtuustokauden aikaisia mittareita tai tavoitteita ei pidetty tarkoituksenmukaisena asettaa. Parempana vaihtoehtona nähtiin se, että tavoitteita ja niiden mittareita voidaan joustavasti muuttaa vuosittain riippuen muun muassa strategian painotuksista.²⁷

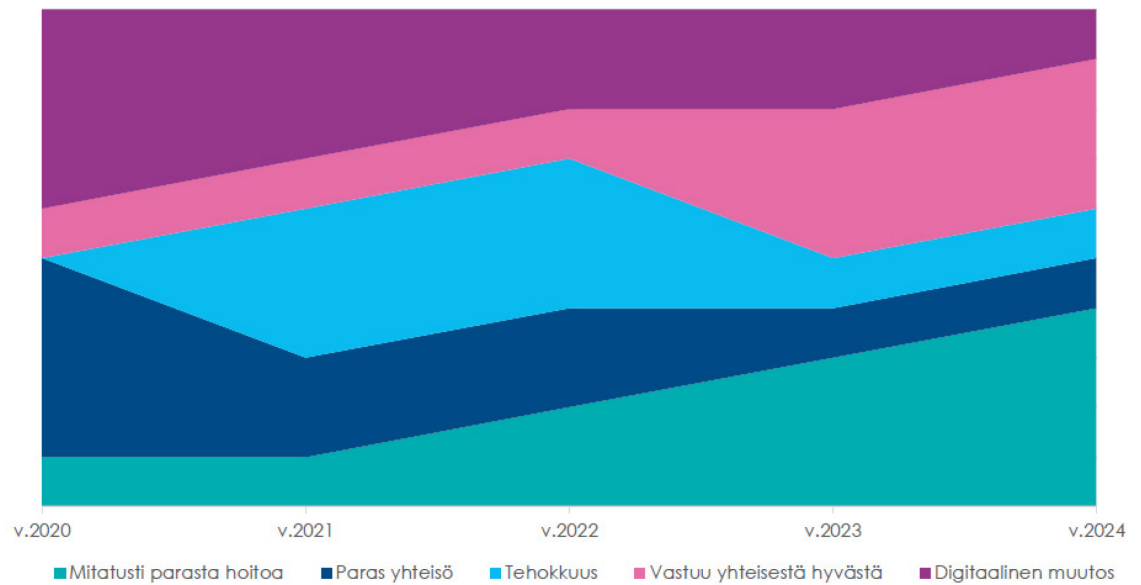
Strategian eri osa-alueiden alustavat painotukset eri vuosina on kuvattu vuoden 2020 talousarviossa (s. 19). Vuonna 2020 painotettiin henkilöstöön ja digitaaliseen muutokseen liittyviä strategian päämääriä ja strategiakauden loppua kohden painotuksen on tarkoitus siirtyä enemmän hoidon vaikuttavuuden osoittamiseen ja vastuullisuuteen liittyviin päämääriin. Vuosina 2021 ja 2022 painotetaan tehokkuuteen liittyviä tavoitteita. (Kuvio 2.) Strategiset päämäärät ja niistä vuosina 2020–2022 johdetut tavoitteet ja mittarit on kuvattu taulukossa 2.

²⁴ HUS valtuusto 12.12.2019 § 38. HUSin strategian päivitys.

²⁵ HUS tarkastuslautakunta 27.1.2022 § 6, HUSin kehittämisjohtajan kuuleminen aiheesta strategian toimeenpano.

²⁶ HUS hallitus 8.6.2020 § 82. Talousarvion 2021 valmistelun periaatteet ja tavoiteasetanta.

²⁷ HUS tarkastuslautakunta 27.1.2022 § 6, HUSin kehittämisjohtajan kuuleminen aiheesta strategian toimeenpano.



Kuvio 2. Strategisten tavoitteiden painotus kullekin strategiselle päämäärälle strategiakaudella 2020–2024. Lähde: HUS Talousarvio 2020 ja toimintasuunnitelma 2020–2022, s. 19.

Taulukko 2. Strategisiin päämääriin liittyvät mittarit vuosina 2020–2022. Lähde: HUS Talousarvio ja toimintasuunnitelma -asiakirjat 2020–2022.

Strateginen päämäärä	Mittarit 2020	Mittarit 2021	Mittarit 2022
Terveyttä tehokkaasti ja vaikuttavasti, Digitalisaatio	ESH-polikäyntien määrä kuukausi Apotin käyttöönottojen jälkeen verrattuna edellisen vuoden vastaavaan ajanjaksoon	Tulosityksikkökohtaiset tavoitteet digitaalisille hoitopoluille ja Maisan/ terveystylän etähoidettaville potilaille.	- Digitalisaation 2021 mittarit - Maisan käyttöönotto >70 % potilaista - E-käyntejä >20 % käynneistä - Sisäisen digitalisaation hanke (konsernitaso), jonka etenemistä seurataan
Paras yhteisö oppia, tutkia ja tehdä merkityksellistä työtä	- Työolobarometri: 'suosittelisitko HUSia työnantajana', suosittelijoiden osuus kasvaa 5 prosenttiyksikköä 2019 → 2020. - Tutkimuslupan läpimenoaika < 2 kk 90 % tapauksissa.	>90 % on samaa mieltä: "Olen tyytyväinen esimieheni ja työyksikköni johtamiseen", raportoituna neljännesvuosittain per yksikkö - Kriittisen osaamisen alueet tunnistettu ja jatkuvuuden turvaaminen ohjelmoitu, osaamista johdetaan laadukkaasti.	- Lähtövaihtuvuus pois lukien eläköityvät - Alle vuoden lähteneet
Mitattavasti parasta hoitoa, Tuotamme tehokkaasti terveyttä	Kaikissa yksiköissä toimenpide/kuukausi asiakaspalautteen pohjalta.	- NPS-luvut ovat kunkin tulosityksikön sovitussa tavoitteissa. Päivystykset 50 ja muut yksiköt 70 joka kuukausi ja kaikissa yksiköissä (vuoden keskiarvo): Poikkeavat kuukaudet ovat johtaneet toimenpiteisiin. - Tulosityksikkötasolle sovitut yksikkökohtaiset toimenpiteet sekä tuottavuusohjelmassa sovitut toimenpiteet ja niiden seurantaan asetetut mittarit raportoidaan ja ne ohjaavat toimintaa. HUS-Kuntayhtymälle asetettu 1 %:n tuottavuustavoite saatutetaan.	100 000 potilasta täyttää 15D-mittarin Maisassa
Vastuamme yhteiseksi hyväksi. Mitattavasti parasta hoitoa, Terveyttä tehokkaasti ja vaikuttavasti	- Energiasäästötoimenpiteet tuottavat 1 % säästökeritymän v. 2020. Keskimääräinen kuukausikertymä 217 MWh/kk (vuositavoite 2.600 MWh, joka vastaa 200.000 euroa/vuosi) Seuranta vuosineljänneksittäin. - Suhteellisen sekajättemäärän pienentäminen. <1,20 kg/potilaskäynti (2018 toteuma 1.30 kg/potilaskäynti). Seuranta puolivuositain.	Valitut integroidut hoitokokonaisuudet toteutuvat 1) geriatria, 2) perinatologia, 3) psykiatria. Kullekin hankkeelle on myönnetty hanketason mittarit, joita seurataan.	Yhdessä kuntien/ HVAn kanssa valitulle tietylle riittävän kattavalla potilasryhmälle on kehitetty hoidon kokonaiskustannus- ja vaikuttavuusmittarit

Toiminnalliset tavoitteet

Taloudellisten ja strategisten tavoitteiden lisäksi vuoden 2021 talousarviossa kuvataan toiminnallisia tavoitteita. Toiminnalliset tavoitteet koskivat keskeisiä organisaation suorituskkyä kuvaavia asioita, muun muassa toiminnan tuottavuutta, palvelujen saatavuutta, henkilöstön hyvinvointia ja potilasturvallisuutta. Toiminnallisten tavoitteiden mittareita ei ole kaikilta osin yksilöity talousarviossa eikä niille asetettu tavoitearvoja. Toiminnalliset tavoitteet, niiden seurantamittarit ja vuoden 2021 toteumat on kuvattu taulukossa 3. Toiminnallisista tavoitteista käytetään myös termiä operatiiviset tavoitteet.

Taulukko 3. Toiminnalliset tavoitteet vuonna 2021 ja niiden toteutuminen. Lähde: HUS Talousarvio 2021 ja taloussuunnitelma 2021–2023, s. 27; Tilinpäätös ja toimintakertomus 2021.

Toiminnallinen tavoite	Mittari	Toteutuma 2021
Tuottavuus	kustannukset/ hoidettu potilas	3 245 euroa/ potilas (2020: 3 107 euroa/potilas, 2019: 3273 euroa/potilas) Muutos-%: 4,4, deflatoituna 1,3 %.
Saatavuus	hoitoonpääsy poliklinikka- ja vuodeosastotoiminnan sekä lähetteen käsittelyn osalta ja päivystyksessä läpimenoaika	• Yli 6 kk hoitoon pääsyä odottaneet: 2 943 (2020: 3060). • Yli 3 kk hoitoon odottaneet: 7 165 (2020: 2674). • Läheteiden käsittely > 21 vrk: 7 406 (2020: 10 144). • Päivystyksen läpimenoaika: ei raportoitu HUS-tasolla. Akuutissa läpimenoaika (5,26 h) nousi edellisestä vuodesta.
Kustannusten hallinta	toimintakulut vs. talousarvio	2 810 milj. euroa (TA: 2 782 milj. euroa). Toimintakulut ylittivät talousarvion 1 %:lla.
Henkilöstö	sairauspoissaolot ja vaihtuvuus	• Sairauspoissaoloja oli 15,1 pv/työntekijä. (2020: 14,8) • Kokonaisvaihtuvuus 10,5 % (2020: 8,6 %) • Vaihtuvuus ilman eläkkeitä 7,9 % (2020: 5,8 %)
Asiakkaat	asiakastyytyväisyys	• NPS, vastaanotot: 75 (2020: 71,8) • NPS, päivystys: 46 (2020: 48,7) • Asiakaspalautteen määrä: 287 223 kpl (2020: 272 960 kpl)
Laatu ja potilasturvallisuus	HaiPro-ilmoitukset mukaan lukien läheltä-piti-tilanteet	23 244 (2020: 22 451).

Tavoitteiden suhde strategiaan

Hankimme ulkopuolisen arvioinnin Owl Group Oy:ltä²⁸ siitä, miten HUSin vuonna 2020 voimaan tulleessa strategiassa asetetut tavoitteet ovat ohjanneet organisaation tavoitteenasettelua ja raportointia. Lisäksi Owl Group Oy:tä pyydettiin arvioimaan HUSin strategian heikkouksia ja vahvuuksia ja ottamaan kantaa siihen, miten HUSin tulisi kehittää strategiaa ja tavoitteenasettelua. Tavoitteena oli selvittää, miten strategia on toiminut HUSin johtamisen työkaluna ja miten strategia on ohjannut ja vaikuttanut HUSin toimintaan ja sen suuntaamiseen. Arvioinnin aineistona oli strategiaa koskevan dokumentaation lisäksi vuosien 2020 ja 2021 talousarviot, vuoden 2020 tilinpäätös ja toimintakertomus, valtuuston ja hallituksen pöytäkirjat vuosilta 2020 ja 2021, tarkastuslautakunnan arviointikertomukset sekä HUSin kehittämisjohtajan haastattelu.

Arvioinnissa HUSin strategiaa tarkasteltiin neljän kriteerin perusteella, jotka kuvaavat hyvän strategian ominaisuuksia. Nämä ovat 1) johdettavuus ja ohjaavuus (rakenne, tavoitteenasettelu, seuranta, ohjaavuus), kommunikointavuus, poissulkevuus ja joustavuus.

Arvioinnin johtopäätökset

- HUSin strategian vahvuuksia ovat periaate- tai päämäärälähtöisyys sekä joustavuus. Strategia on joustava suhteessa toiminnan jatkuvaan kehittämiseen sekä toimintaympäristön muutoksiin (voidaan fokusoida tiettyä tavoitetta ja seurata sen toimeenpanoa osana tavoitteenasettelun tapaa).
- Tavoitteiden muuntuva luonne strategiakauden aikana ei tule ilmi strategiasta. Strategian tavoitteet vaihtuvat vuosittain, joten keskeisten strategisten päämäärien toteutuminen tai edistyminen strategiakaudella ei ole ilmaistu selkeästi. Strategia kuvaa organisaation keskeisiä toimintaperiaatteita sekä kehittämistoimenpiteiden kohdentamista ja organisaatioiden eri osien sitoutumista päämääriin.
- Vuosittainen talousarviossa tehtävä tavoitteenasettelu pohjautuu strategiaan strategisten tavoitteiden muodossa. Samoin kuin HUSin aiemmassa strategiassa osa vuosittaisista tavoitteista on suoremmin johdettu strategiasta kuin toiset. Strategian rakenne pysyy ilmeisesti kohtuullisen samana koko strategiakauden, vaikka strategiset tavoitteet vaihtuvatkin. Strategia ohjaa ensi sijassa päämäärien ja arvojen sekä laajojen kehittämistoimien kautta. Tämän lisäksi päämäärälähtöinen strategia ohjaa laajan organisaation eri osia priorisoimaan sen, mitä minäkin vuonna minkäkin päämäärän toteuttamiseksi tehdään. Kuntalain sitovien

²⁸ HUS arviointijohtaja, hankintapäätös 4.10.2021 § 3.

tavoitteiden teemat ja niiden seuranta elävät strategiasta erillään, eikä niillä ole yhteyttä toisiinsa.

- Strategian seuranta perustuu vuosittaiseen tavoitteenasetteluun, joka kattaa keskeiset strategiset päämäärät. Strategisia ja operatiivisia tavoitteita seurataan toimintakertomuksissa kokonaisuudessa ja tulosalueittain, mutta tavoitteisiin liittyvien käsitteiden käyttö ei ole yhtenäistä. Tulosalueiden raportoimat mittarit ovat kuitenkin asiallisesti palautettavissa koko konsernin strategiaan ja operatiivisiin mittareihin. Tavoitteet saavutetaan osittain, mutta analyysiä tavoitteiden saavuttamisesta tai saavuttamattomuuden syistä on tehty varsin vähän.

Arvioinnissa tunnistettiin kaksi strategian ja tavoitteenasettelun kehittämistarvetta

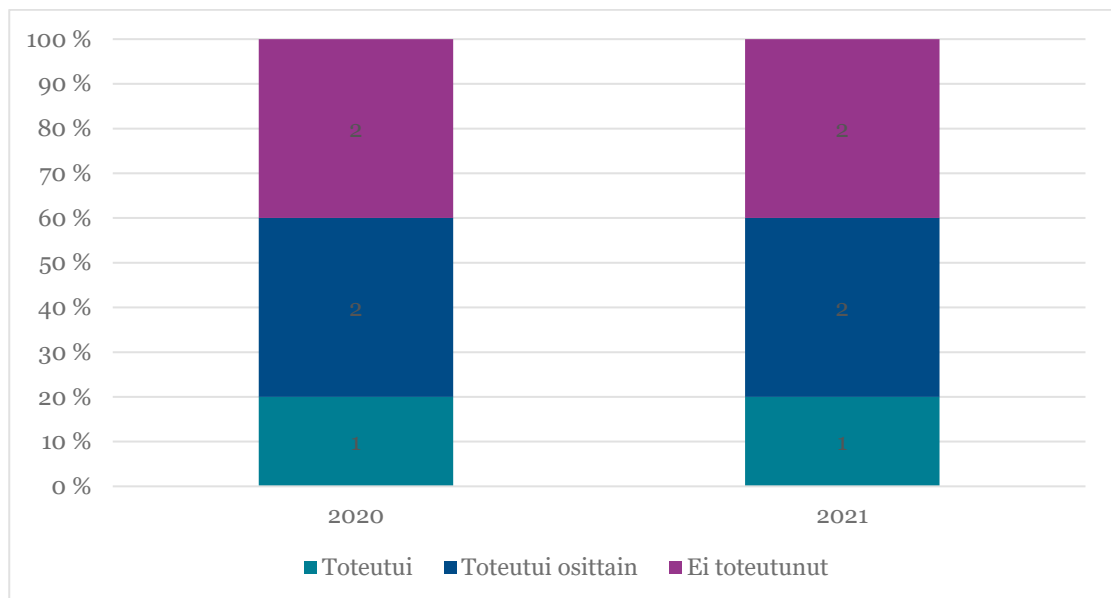
- 1) Tulevaisuudessa strategian viestintää voisi helpottaa se, että operatiivisesta toiminnasta tunnistettaisiin sellaiset pysyvät operatiiviset tavoitteet, jotka ovat säilyneet viimeisten vuosien aikana suhteellisen muuttumattomana. Nämä toiminnan suorituskyyä kuvaavat tavoitteet helpottaisivat kehittämistoimenpiteiden lisäksi operatiivisen toiminnan suorituskyyyn kuvaamista päättäjille sekä kuntalaisille. Esimerkkejä ovat palvelujen saatavuuteen, toiminnan tuottavuuteen, laatuun ja potilasturvallisuuteen sekä henkilöstön työhyvinvointiin liittyvät operatiiviset tavoitteet.
- 2) Strategian päämäärälähtöisyys ja strategisten tavoitteiden muuttuva luonne ja muutosten toteuttamisen logiikka tulisi viestiä nykyistä paremmin itse strategia-asiakirjassa.

5.3 Strategisten tavoitteiden toteutuminen vuosina 2020–2021

Sekä vuodelle 2020 että vuodelle 2021 asetettiin viisi strategista tavoitetta. Tavoitteiden toteutumista seurattiin vuonna 2020 kuuden mittarin ja kahdeksan tavoitearvon avulla, ja vuonna 2021 kuuden mittaritavoitteen avulla. Vuoden 2021 kuudesta mittaritavoitteesta puolet olivat luonteeltaan tulostavoitteita, jotka kuvaavat tavoitteen saavuttamista mitattavassa muodossa. Puolet mittareista oli kuvailevia. Vuonna 2022 strategisten tavoitteiden seitsemästä mittarista viisi on tulostavoitteita.

Strategian toimeenpanon vaikuttavuutta voidaan arvioida tarkastelemalla sitä, miten suuri osa strategisista tavoitteista on toteutunut. Vuosina 2020 ja 2021 strategiset tavoitteet ovat kokonaisuutena toteutuneet heikosti. Molempina vuosina strategisista tavoitteista yksi toteutui, kaksi toteutui osittain ja kaksi ei

toteutunut. Tavoitteet ja niiden toteutuminen on kuvattu vuosien 2021 ja 2020 osalta liitteessä 4. Strategisten tavoitteiden toteutuminen vuosina 2020 ja 2021 on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. HUSin strategisten tavoitteiden toteutuminen vuosina 2020 ja 2021.

5.4 Strategiaa toteuttavat toimintapolitiikat ja ohjelmat

Yksi strategian toimeenpanon keino on erilaiset toimintapolitiikat ja ohjelmat, jotka liittyvät HUSin toiminnan eri osa-alueisiin. Niiden, ja niiden perusteella annettujen yksityiskohtaisempien ohjeiden (mm. pysyväis- ja määräaikaishjeet) avulla tuetaan strategisten päämäärien saavuttamista ja jalkautetaan strategiaa organisaation eri tasoille. Kiinnitimme huomiota siihen, että henkilöstöpoliittiset linjaukset on laadittu vuonna 2013, tutkimusstrategia edellisen kerran vuosille 2014–2016 ja hankintastrategia vuonna 2016. Nämä toiminnan kannalta keskeiset linjaukset on laadittu edellisen strategiakauden aikana ja on mahdollista, että ne eivät parhaalla mahdollisella tavalla tue nykyisen strategian jalkauttamista HUSin laajaan organisaatioon. Kiinnitimme huomiota myös siihen, että yhteiset linjaukset puuttuvat digitalisaation, joka on strategian keskeinen osa-alue, osalta eikä tarkastuslautakunnan arviointikertomuksessa 2018 suosittelemaa tietojohdamisen strategiaa ole toistaiseksi laadittu. Taulukossa 4. on kuvattu keskeisimmät strategiaan kytkeytyvät HUSin toimintapolitiikat ja ohjelmat, jotka koskevat koko organisaatiota. Toimintapolitiikan tai ohjelman nimen jälkeen on esitetty

sen voimassaoloaika, ja toistaiseksi voimassa olevien kohdalla suluissa on esitetty vuosi, jolloin ohjelma on hyväksytty tai päivitetty edellisen kerran.

Taulukko 4. HUSin strategiaan liittyvät keskeiset strategiat ja ohjelmat.

Toimintapolitiikka tai ohjelma (hyväksymisvuosi)	Huomioita
Henkilöstö - Henkilöstöpoliittiset linjaukset (2013), - Palkkaohjelma 2021–2022 - Työhyvinvointiohjelma 2018–2021 ja 2022–2025 - Työhyvinvoinnin ja työsuojelun toimintasuunnitelma 2021 - Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2021–2022 - Tulosalue- ja yksikkökohtaiset osaamisen kehittämissuunnitelmat	Henkilöstöpoliittiset linjaukset sisältävät mm. johtamista, rekrytointia, osaamisen kehittämistä ja työhyvinvointia koskevat linjaukset sekä rekrytointiohjelman. Linjaukset on tarkoitus päivittää vuonna 2022.
Talous - Investointiohjelma 2020–2024 - Tuottavuusohjelma (2020) - Hankintastrategia (2016)	Tuottavuusohjelman hankkeille ei ole määritelty euro-määristä tavoitetta talousarviossa. Tuottavuustavoite on vaihdellut eri vuosina.
Vastuullisuus ja ympäristöasiat - Vastuullisuusohjelma 2021–2022 - Ympäristöpolitiikka (2020) - HUSin ympäristöohjelma 2021–2024 - Energiatehokkuuden toimintasuunnitelma 2017–2025 - Tulosalue- ja yksikkökohtaiset ympäristöohjelmat vuosittain	Vastuullisuusohjelma sisältää sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristövastuun näkökulmat ja sen tarkoituksena on muuttaa vastuullisuus konkreettiseksi ja mitattavaksi tekemiseksi. Ympäristöohjelma on jalkautettu yksikö-tasolle edellyttämällä tulosalueilta- ja yksiköiltä vuosittaista ympäristöohjelmaa.
Laatu- ja potilasturvallisuus Laatu- ja potilasturvallisuus LAAPO-suunnitelma ja raportti	Suunnitelma päivitetään, ja sen toteutumisesta raportoidaan vuosittain.
Tutkimus ja opetus - Tutkimusstrategia 2014–2016 - Tutkimusjohdon ja opetuksen toimintasuunnitelma 2021 - Terveystieteellinen tutkimusohjelma 2022–2025	Tutkimusta koskevat tavoitteet asetetaan vuosittain talousarviossa.
Viestintä ja kaksikielisyys - Sisäisen ja ulkoisen viestinnän ohjeet (2013, päivitetty 2022) - Viestinnän 10 pelisääntöä (2016) - HUSin kaksikielisyysohjelma 2020–2024 - Kaksikielinen viestintä – periaatteet ja linjaukset (2021) - Kielilähettiläsohjelma (2021)	HUSissa ei ole laadittu viestintästrategiaa tai -ohjelmaa. Olemassa on useita eri taseisia ohjeita.
Erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon yhteistyön tiivistäminen Sairaanhoitoaluekohtaiset järjestämissuunnitelmat	Esimerkiksi HYKS-alueella järjestämissuunnitelman strategisten painopisteiden tavoitteiden toteutuminen on vastuutettu vastuuparimallilla, jossa HUSin ja kuntien yhteyshenkilöt nimetään strategiselta, taktiselta ja operatiiviselta tasolta. Yhteyshenkilöille on määritetty seurantavastuut järjestelmäsuunnitelman tavoitteiden osalta. HUSin ja jäsenkuntien yhteistyön tiivistämiseksi perustettiin vuonna 2019 Strato-työryhmä, jossa on pyrkimyksenä yhteensovittaa eri toimijoiden strategiset näkemykset ja tehdä yhteistyöstä aiempaa tavoitteellisempaa.
Muita toimintapolitiikkoja ja strategioita Hoitotyön strategia 2020–2024	Hoitotyön strategiassa on huomioitu mm. tutkimukseen, hoidon laatuun, henkilöstöön ja opetukseen liittyviä asioita.

5.5 Strategiset hankkeet 2021 ja niiden tuloksia

Vuosittaiset toiminnankehittämisprojektit ja strategiset hankkeet ovat tärkein strategian toimeenpanon keino HUSissa. Hankkeet ja niiden alaiset projektit valitaan HUSin johtoryhmän toimesta²⁹.

Vuonna 2021 toteutettiin neljä strategista hanketta, jotka on kuvattu talousarvion 2021 liiteosassa; geriatrinen hanke, HUS huippuluokan tutkimuskumppani -hanke, Digimuu-toshanke ja tuottavuushanke.³⁰ Hankkeille osoitettiin talousarviossa 1 270 000 euron erillismääräraha, joka toimitusjohtajan päätöksen mukaisesti kohdistui yhdeksälle HYKS-sairaanhoitoalueen tulosityksikölle, Hyvinkään sairaanhoitoalueelle ja HUS Yhteiset -tulosalueelle. Tulosalueille ja yksiköille myönnetty rahoitus vaihteli 41 000 ja 281 000 euron välillä. Toimitusjohtajan päätöksestä ei käy ilmi, mikä oli kullekin hankkeelle kohdistettu rahoitus.³¹ (Taulukko 5.) Vuoden 2022 talousarviossa strategisille projekteille (21 kpl) on varattu saman verran rahaa kuin vuonna 2021 eli 1,27 miljoonaa euroa. Projektit kohdistuvat muun muassa HYKS sairaanhoitoalueen tulosityksiköiden digipalvelujen kehittämiseen, alueelliseen kotisairaalatoimintaan, potilaan kokemuksen mittaamiseen sekä hoitoketjujen kehittämiseen (lonkkamurtumapotilaat, psykoosin hoitoketju ja palliatiivinen konsultaatiotoiminta).³² Kehittämisyhdessä hankkeiden rahoitusta pidetään riittävänä.³³

Vuoden 2021 strategiset hankkeet ja niihin sisältyneet projektit on kuvattu taulukossa 6.

²⁹ HUS tarkastuslautakunta 27.1.2022 § 6, HUSin kehittämisjohtajan kuuleminen aiheesta strategian toimeenpano.

³⁰ HUS Talousarvio 2021 ja taloussuunnitelma 2021–2023, liiteosa, s. 7–11.

³¹ HUS toimitusjohtajan päätös 17.11.2020 § 235.

³² HUS valtuusto 16.12.2021 § 30. HUS Talousarvio 2022 ja taloussuunnitelma 2022–2024, s. 27; liiteosa s. 14.

³³ HUS tarkastuslautakunta 27.1.2022 § 6, HUSin kehittämisjohtajan kuuleminen aiheesta strategian toimeenpano.

Taulukko 5. Vuoden 2021 strategisten hankkeiden rahoitus. Lähde: HUS toimitusjohtajan päätös 17.11.2020 § 235, Liite 2.

Tulosalue tai -yksikkö	Yhteensä (€)
HYKS-sairaanhoitoalue	
110 Leikkaussalit, teho- ja kivunhoito	41 0000
112 Psykiatria	41 000
113 Akuutti	133 000
114 Pää- ja kaulakeskus	41 000
115 Sisätaudit ja kuntoutus	252 000
116 Sydän- ja keuhkokeskus	41 000
118 Syöpäkeskus	160 000
119 Tukielin- ja plastiikkakirurgia	41 000
120 Tulehduskeskus	41 000
121 Vatsakeskus	41 000
124 Neurokeskus	41 000
Hyvinkään sairaanhoitoalue	41 000
HUS Yhteiset*	281 000
Yhteensä	1 270 000

*Strategiset hankkeet 181 000 euroa ja tuottavuushanke 100 000 euroa.

Strategisten projektien määrärahan käyttämisestä annetun pysyväisohjeen mukaan määräraha on tarkoitettu HUSin sisäisen toiminnan kehittämiseen ja kustannuksia korvataan siltä osin kuin niitä syntyy kuntayhtymässä tapahtuneesta toiminnasta, esimerkiksi henkilöstön palkoista tai hankinnoista. Rahoitus on käytettävä sinä vuonna, jolle se on myönnetty. Määrärahojen käyttöä seurataan Power BI -järjestelmän avulla hankkeille määritellyn projektikoodin perusteella. Järjestelmän avulla seurataan myös muun muassa projektille asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä riskejä. Projektien etenemistä seurataan johtoryhmässä kuukausittain ja lisäksi erikseen niiden seuranta- ja ohjausryhmissä. Projekteilta edellytetään loppuraporttia, jotka esitellään koko organisaation henkilökunnalle avoimissa tilaisuuksissa. Projektien loppuraportit ja niistä syntyneet hyvät toimintatavat ja käytännöt pyritään viestimään HUS-laajuisesti myös muille yksiköille.³⁴ Hankkeille on nimetty omistaja sekä johtoryhmäsponsori.³⁵

Strategisten projektien tuen yksikkö pyrkii seuraamaan tiiviisti hankkeiden etenemistä. Jos käy ilmi, että hanke ei etene, voidaan sille osoitetut resurssit siirtää toiseen projektiin. Jatkossa strategisten tuen yksikön toiminnassa on tarkoitus keskittyä aiempaa enemmän hankkeista ja projekteista saatujen hyvien tulosten levittämiseen.³⁶

³⁴ HUS pysyväisohje 13/2021. Ohje strategisten projektien määrärahan käyttämiseksi.

³⁵ HUS Talousarvio 2021 ja taloussuunnitelma 2021–2023, s.21.

³⁶ HUS tarkastuslautakunta 27.1.2022 § 6, HUSin kehittämisjohtajan kuuleminen aiheesta strategian toimeenpano.

Taulukko 6. Strategiset hankkeet ja niihin liittyvät projektit vuonna 2021. Lähde: HUS Talousarvio 2021 ja taloussuunnitelma 2021–2023, liiteosa, s. 7–11.

Hankkeen nimi ja hankkeeseen liittyvät projektit	Hankkeen tavoitteet ja mittarit
Digimuutoshanke Projektit: • Digipalvelujen skaalaaminen (Neurokeskus) • Digitaaliset palvelut asiointikanavana (Hyvinkään sha) • Ihotautiklinikan digitalisaatio (Hyks Tulehduskeskus) • Eturauhassyöpä digihoitopolku (Hyks Vatsakeskus) • Munuaisten vajaatoimintadigihoitopolku (Hyks Vatsakeskus) • Avohoidon uusi normaali (Psykiatria) • Laadun digitaalinen johtaminen (Sydän- ja keuhkokeskus) • Välitön palaute asiakastyöhön (Hyks Sydän- ja keuhkokeskus) • Tutkimusmatka digipolulle (Hyks Pää- ja kaulakeskus) • Atekin digiloikka (Hyks Atek) • Digitaalisen asiakaspalvelun läpimurto (Hyks Tupla)	• 70 % HUSin potilaista käyttää Maisaa • 50 % soveltuvista vastaanotoista etävastaanottoina eTerveyspalveluiden kanavilla • Kuinka monta % enemmän pystytään hoitamaan potilaita samalla kustannuksella • Digipalveluita hyödyntävien (digipolut, eKonsultaatio) hoidettujen potilaiden määrän (lkm./% potilasryhmästä) kehittyminen • Digipalvelujen vaikutukset henkilöstön reallokointiin (lähtötaso → tavoitetaso projekteittain)
Geriatrinen hanke (HYKS Akuutti, Psykiatria sekä Kuntoutus ja sisätaudit) Projektit: • Monisairaana iäkkään potilaan hoitomalli • Iäkäs potilas keskiössä päivystyksessä • Konsultaatiotoiminnan kehittäminen • Apu saataville iäkkäille mielenterveyspotilaille – palvelukotijärjestelmän kehittäminen	• Kokonaisvaltainen arviointi tehdään hoitojakson aikana 80 % iäkkäille potilaille • Kehitetään geriatrasta liaison/ konsultaatiotoimintaa • ESH hoitojakso keskimäärin lyhenee sairaalatasolla • Ensihoidon ja sairaankuljetuksen käynnit vanhusten hoitolaitoksissa vähenevät 30 % • Hoitolaitoksista päivystykseen tulevien vanhuspotilaiden määrä vähenee 80 %
HUS - Huippuluokan tutkimuskumppani (HUS Syöpäkeskus)	• 35–40 uutta tutkimusta • Yksikön ulkopuolinen rahoitus 3 Milj. • Biopankkinäytteen antaneiden osuus yksikössä hoidetuista potilaista 10 % ja näytteiden mediaani > 1/ per potilas • Tutkimushoitoa saaneiden potilaat (hlöä) ja osuus kaikista Syöpäkeskuksessa hoidetuista potilaista (OECIN mittari ja tulisi olla > 10 %)

Vuonna 2020 keskeisimmät toiminnan kehittämishankkeet olivat Apotin käyttöönottojen laajentaminen sekä koronapandemiaan liittynyt epidemian tietotuotannon toteuttaminen, asiakkaita neuvova ja oireet arvioiva koronabotti ja näytteiden ajanvarauksen automatisoiva digitaalinen ajanvarauspalvelu. Vuoden 2020 talousarvio- ja tilinpäätösasiakirjoista tai vuoden 2020 käyttösuunnitelmasta ei käy ilmi, paljonko ko. vuonna kehittämishankkeisiin varattiin rahoitusta.³⁷

Edellä kuvattujen strategisten hankkeiden lisäksi vuosien 2021 ja 2022 talousarvion yleisperusteissa mainitaan integraatorahoitus, jonka avulla ”tuetaan erityisesti pilottiluontoisia hankkeita, jotka edistävät integraatiota ja palveluketjujen kustannustehokkuutta sekä erikoissairaanhoidossa että perusterveydenhuollossa, ja jotka osoittautuessaan toimiviksi ovat laajennettavissa koko HUS-alueelle”.³⁸

Vuonna 2021 integraatiohankkeille ei osoitettu varoja koronaepidemian aiheuttaman talousloven vuoksi.³⁹ Vuodelle 2022 toimitusjohtajan päätöksellä integraatiohankkeille myönnettiin yhteensä 509 594 euroa. Hankkeet kohdistuvat muun muassa HUSin ja kuntien välisen ohjeyhteistyöhön, terveyssozialityön reaaliaikaisiin etäkonsultaatioihin, synnytyksestä kuntoutumisen tukemiseen digitaalisten palvelujen avulla, imetyksen edistämiseen ja kirurgisten pientoimenpiteiden koulutukseen terveyskeskuslääkäreille.⁴⁰

Vuoden 2021 strategisten hankkeiden tuloksia

Kaikista vuoden 2021 strategisiin hankkeisiin sisältyneistä projekteista valmistui loppuraportit tammikuussa 2021. Niissä raportoititiin yhteisen raportointimallin mukaisesti projektille asetettujen tavoitteiden ja kustannusten toteutumisesta sekä riskien hallinnasta. Lisäksi raporteissa otettiin kantaa projektin jälkeisiin jatkotoimiin, saavutusten ylläpitoon ja skaalaamiseen ja tuotiin esiin projektista saatuja kokemuksia ja opittuja asioita. Henkilöstölle järjestettiin tammikuussa 2022 tilaisuus, jossa esiteltiin hankkeiden ja projektien tuloksia. Tilaisuuden tallenteet ja hankkeiden loppuraportit on julkaistu HUSin intranetissä.

Tilinpäätöksen 2021 mukaan puolet projekteista saavutti asetetut tavoitteet, neljässä projektissa tavoitteet saavutettiin osittain ja kolmessa tavoitteita ei saavutettu. Projektit pysyivät suunnitellussa budjetissa.

³⁷ HUS Tilinpäätös ja toimintakertomus 2020, s. 97; Talousarvio ja taloussuunnitelma 2020–2022, s. 52; HUS hallitus 19.12.2019 § 151, oheismateriaali 3.

³⁸ HUS talousarvio 2021 ja taloussuunnitelma 2021–2023, s. 13–14; HUS talousarvio 2022 ja taloussuunnitelma 2022–2024, s. 19.

³⁹ HUS johtoryhmä 8.9.2020 asia 8. Perusterveydenhuollon integraatiohankkeet.

⁴⁰ HUS vt. toimitusjohtajan päätös 24.1.2022 § 13. Vuonna 2022 rahoitettavat integraatiohankkeet.

Esimerkkejä Digihankkeeseen sisältyneiden projektien tuloksista⁴¹

- HUS Akuutissa kehitettiin potilasturvallisuutta varmistava potilaan yleistilan arviointiprotokolla, joka integroitiin osaksi Päivystysavun kirjausnavigaattoria Apotissa. Protokollaa hyödynnetään arvioitaessa, voidaanko potilas ohjata päivystyksen etävastaanotolle. Pilottiyksiköiden potilaat olivat päivystyksen etävastaanottoihin tyytyväisiä ja ammattilaiset pitivät niitä hyödyllisinä.
- Digihoitopolkuja luotiin useille potilasryhmille ja niiden hyödyntämistä laajennettiin. Esimerkiksi HYKS Atek -tulosyksikössä luotiin keskivaikeille tyräpotilaille digihoitopolku, jossa potilas valmistautuu leikkaukseen ja joka korvaa leikkausta edeltävän sairaanhoitajan puhelinsoiton potilaalle. Neurologian yksiköissä digihoitopolun käyttöä laajennettiin viiteen tulosyksikköön ja digitaalisia palveluja käyttäneitä potilaiden määrä kasvoi 73 % edelliseen vuoteen verrattuna. Digihoitopolkujen hyödyntäminen lisääntyi merkittävästi myös diabetespotilailla.
- Pää- ja kaulakeskuksessa saatiin hyviä kokemuksia chatbot ja Contact Center -palvelusta. Contact center -puhelinpalvelun ansiosta puheluihin vastataan 5 sekunnin – 2 minuutin välisellä ajalla, kun aiemmin jonotusajat olivat pahimmillaan yli 25 minuuttia. Contact Center -puhelinpalvelusta saatiin hyviä kokemuksia myös tuki- ja plastiikkakirurgian erikoisalalla.
- Psykiatrian projektissa tuotettiin Maisan asiakasohjausvideot kaikille HUSin potilaille ja henkilöstölle. Etävastaanottoa käyttäneiden avohoitopotilaiden osuus nousi alle viidestä prosentista 41 prosenttiin. Nettiterapioiden tuloista huomattava osuus on ulkopaikkakuntatuloja, joiden ansiosta on voitu lisätä vakansseja psykososiaalisten hoitojen ja it-psykiatrian linjalle.
- Sydän- ja keuhkokeskuksessa toteutettiin lääkäreiden henkilökohtaisen palautteen seurannan malli, jossa potilas voi antaa tekstiviestitse palautetta hoitavalle lääkärille vastaanottokäynnin jälkeen.
- Ihotautien projektissa oli asetettu useita tavoitteita (digihoitopolkujen kehittäminen ja käytön lisääminen, etävastaanottojen vakiinnuttaminen, E-konsultaatioiden käyttö ja laajuus), joista lähes kaikki saavutettiin. Projektia laajennettiin myös robotiikkaan useilla toiminnan osa-alueilla, esimerkiksi potilaan automaattisessa kirjaamisessa digihoitopolulle, läheteiden lajittelussa, ajanvarauksessa ja laboratoriotulosten viestimisessä potilaalle. Kehitettyjen digihoitopolkujen avulla pystytään tavoittamaan yhä laajemmat potilasryhmät digitaalisesti ja muutamissa sairauksissa lähes kaikki potilaat ovat projektin myötä ottaneet digihoitopolun käyttöön.

⁴¹ Digihankkeeseen sisältyneiden projektien loppuraportit. Henkilökohtainen tiedonanto. Strategisten kehittämishankkeiden tuki, projektipäällikkö, 24.1.2022.

Esimerkkejä geriatrisen hankkeen tuloksista⁴²

- Iäkkäiden potilaiden geriatriselle arvioinnille luotiin toimintamalli ja kehitettiin toimintakäytäntöjä, joiden avulla potilaat seulotaan geriatrille. Toimintamalli on vakiintunut projektivuoden jälkeen vatsaelinkirurgian, plastiikkakirurgian ja verisuonikirurgian erikoisalojen kanssa. Ammattilaiset pitivät yhteistyötä geriatrin kanssa suositeltavana.
- Kehitettiin ja pilotoitiin hoitomalli iäkkäiden, monisairaiden, erikoissairaanhoidon osastopotilaita varten. Hoitomallissa potilaan tilanne arvioidaan kokonaisvaltaisesti pyrkien tunnistamaan piileviä geriatrisia haasteita (haurastuminen, monilääkitys, virheravitseminen, kognitiivinen heikentyminen) ja puuttumaan niihin. Asetettua tavoitetta suurempi osuus potilaista kotiutui suoraan kotiin ilman jatkohoitoa perusterveydenhuollon osastolla, mikä kuvaa hoitoprosessin ja kotiutuskäytäntöjen onnistumista.
- Vantaalla perustettiin liikkuvan sairaalan yksikkö (LiiSa) ja toimintaa laajennettiin vuoden aikana kaikkiin Vantaan asumisen- ja erityisasumisen yksiköihin (32 kpl) sekä kotihoidon alueille. toteutettiin ensihoidon koulutus ja ohjeistus iäkkään potilaan riskiarvioituksesta. Ensihoidon ja sairaankuljetuksen tehtävät kevään aikana LiiSa-toimintaan koulutetuissa asumisyksiköissä (17 kpl) vähenivät suunnitellusti.
- Käynnistettiin päivystysaikainen konsultaatiopuhelinpalvelu psykiatrian asumispalveluyksiköille. Kesäkuussa asumispalveluyksiköiden henkilökunnalle toteutettuun kyselyyn vastanneista 92 % koki saaneensa soittaessaan vastauksen/avun kysymykseensä.

Syöpäkeskuksen tutkimusyksikön HUS Huippuluokan tutkimuskumppani (Trialit lentoon) -hankkeen myötä uusien tutkimusten määrä, ulkopuolinen rahoitus ja lääketutkimuksiin rekrytoitujen potilaiden osuus kasvoivat.⁴³

Projektien loppuraporteissa on kuvattu useita tekijöitä, jotka vaikeuttivat projekteille asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Raporteissa toistuneita asioita ovat muun muassa henkilöstöresurssien niukkuus ja keskeisten henkilöiden vaihtuminen kesken projektin, henkilöstön sitoutuminen projektiin ja sen tavoitteisiin, teknisen kehittämisen haasteet ja käytönotettujen digitaalisten sovellusten keskeneräisyys. Projekteille asetettuja tavoitteita pidettiin joissakin tapauksissa liian kunnianhimoisina saavutettavaksi yhden vuoden aikana, koska usein ensimmäisen vuoden aikana uusia toimintatapoja vasta luodaan ja koulutetaan henkilöstöä ja saavutettavat hyödyt tulevat esiin usein vasta myöhemmin. Loppuraporteissa

⁴² Geriatrisen hankkeen loppuraportit. Henkilökohtainen tiedonanto, HUS Yhtymähallinto, Strategisten kehittämishankkeiden tuki, projektipäällikkö 24.1.2022.

⁴³ HUS Huippuluokan tutkimuskumppani – Trialit lentoon. Loppuraportti. Henkilökohtainen tiedonanto, HUS Yhtymähallinto, Strategisten kehittämishankkeiden tuki, projektipäällikkö 26.1.2022.

tuotiin esiin myös tarve kartoittaa täsmällisemmin projektien kustannusvaikuttavuutta ja uusien toimintamallien lisäarvoa.

Useissa raporteissa tuotiin esiin, että projektin seurantaa vaikeutti siirtyminen Apottiin, koska sen myötä projektille asetettujen tavoitteiden toteutumista koskevien tietojen saannissa on ollut vaikeuksia. Toisaalta tunnistettiin myös Apotin mukanaan tuomat mahdollisuudet hoitoprosessien ja hoidon kehittämisessä jatkossa.

5.6 Strategian viestintä henkilöstölle

Viestintä on tärkeässä roolissa strategian toimeenpanossa, koska viestinnän keinoin strategia tehdään näkyväksi organisaatiossa ja henkilöstö sitoutetaan toimimaan sen suuntaisesti. Viestinnän keinoin jaetaan henkilöstölle tietoa strategian sisällöstä, selitetään, mitä strategisten päämäärien saavuttamiseksi on tehtävä, motivoidaan työntekijöitä toimimaan uudella tavalla ja jatkuvasti seurataan toimintaa suhteessa strategisiin tavoitteisiin. Näin ylläpidetään henkilöstön sitoutumista strategian mukaiseen toimintaan. Strategiaprosessin alussa viestinnässä korostuu henkilöstön motivointi ja innostaminen, mutta tämän jälkeen viestinnän keskiössä tulisi olla strategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen sekä se, missä on onnistuttu ja mitä on opittu uuden strategian toimeenpanosta.⁴⁴ Viestinnän vastavuoroisuus on tärkeää, sillä se lisää henkilöstön luottamusta ja sitoutumista organisaatioon. Strategiaprosessin aikana henkilöstölle tulee antaa mahdollisuus tulla kuulluksi, antaa palautetta strategiasta ja sen toteutumisesta sekä kiitosta onnistumisista.

HUSin nykyinen strategia on aikaisempaan verrattuna tiiviimpi ja selkeämpi, mikä on viestinnän ja sen toimeenpanon kannalta hyvä asia. Organisaation sisäisellä viestinnällä on toistaiseksi pyritty ensisijaisesti siihen, että henkilöstö tuntee HUSin arvot. Tätä varten arvoviestinnästä tehtiin oma suunnitelma, henkilöstöstä koottiin arvolähteiläitä ja toteutettiin arvokysely henkilöstölle syksyllä 2020.⁴⁵ Kysely oli avoin koko henkilökunnalle, minkä lisäksi henkilöstöllä oli mahdollisuus osallistua HUSin sisäisessä sosiaalisen median kanavassa käytyyn keskusteluun aiheesta. Arvokyselyyn vastasi 31 prosenttia henkilöstöstä. Kyselyllä mitattiin arvojen toteutumista ja sitä kuinka tärkeänä vastaaja niitä piti. Vastaajat pitivät HUSin arvoja henkilökohtaisesti tärkeinä. Arvojen toteutumiseen omassa työssä vastaajat suhtautuivat kuitenkin kriittisemmin; edelläkävijyys toteutui 61 prosentin, kohtaaminen 76 prosentin ja yhdenvertaisuus 39 prosentin mielestä.⁴⁶ Avoimista vastauksista kävi ilmi, että henkilöstö ymmärsi yhdenvertaisuutta koskevan arvon

⁴⁴ Speculand R. 2012. Why communication of strategy frequently fails. Strategic HR Review 6 (11). <https://doi.org/10.1108/shr.2012.37211faa.009>.

⁴⁵ Henkilökohtainen tiedonanto, HUS viestintäjohtaja, 10.1.2022.

⁴⁶ HUS intranet. Vuoden 2020 arvodialogin tulokset. Viitattu 24.11.2021.

tarkoittavan työntekijöiden välistä yhdenvertaisuutta, ei välttämättä yhdenvertaisuutta potilaiden hoidossa.⁴⁷

Myös työolobarometri-kyselyn tulosten mukaan henkilöstö tuntee hyvin HUSin arvot. Vuoden 2021 kyselyyn vastanneista (n=14 566) 93 prosenttia ilmoitti tuntevansa ne. Vastaaajia pyydettiin lisäksi arvioimaan arvojen näkymistä HUSin johtamisessa ja esimiestyössä asteikolla 1–5, jossa 1 kuvaa arvojen alhaista näkyvyyttä ja 5 korkeaa. Vastaaajat arvioivat arvojen toteutuvan johtamisessa kohtalaisesti. Kysymys ”HUSin arvot tulevat näkyväksi HUSin johdon toiminnassa” sai keskiarvoksi 3,16 ja kysymys ”HUSin arvot tulevat näkyväksi sairaanhoitoalueeni/ tulosalueeni johdon toiminnassa” sai keskiarvoksi 3,18. Työolobarometrin tulosten mukaan henkilöstö on hyvin selvillä oman työyksikkönsä toiminnan tavoitteista (4,05) ja arvojen katsottiin ohjaavan oman yksikön toimintaa melko hyvin (3,60). Työolobarometri-kyselyssä ei selvitetä, miten hyvin henkilöstö tuntee HUSin strategiset päämäärät eikä tätä asiaa toistaiseksi ole selvitetty muillakaan menetelmillä.

HUSissa vuosittaisten kehityskeskusteluiden yhteydessä käydään työntekijän kanssa läpi HUSin arvot ja strategia sekä työntekijän rooli strategian toteuttamisessa. Kehityskeskustelut ovat siten tärkeässä asemassa strategian toimeenpanossa. Vuonna 2021 kehityskeskustelujen käyntiaste oli työolobarometrin tulosten mukaan 62 prosenttia (2020: 59 %). Jos kehityskeskusteluiden käyntiaste on kovin alhainen, se voi vaikuttaa siihen, että henkilöstö ei tunne strategiaa riittävän hyvin.

HUS Viestinnän johdon mukaan strategiaa koskevan viestinnän painopisteenä on jatkossa tuoda strategiaa tunnetuksi arjen kautta kuten strategisten projektien ja niiden etenemisen tai tulosten avulla. Toistaiseksi henkilöstölle on ollut haasteellista viestiä, missä määrin strategia toteutuu koko HUS-tasolla. Viestinnän näkökulmasta mittareiden olisi hyvä olla samat usean vuoden ajan, esimerkkinä asiakastyytyväisyys (NPS) tai Maisan käyttöaste.⁴⁸

Haasteita strategiaa koskevalle viestinnälle ovat aiheuttaneet koronapandemia, toimitusjohtajan vaihtuminen sekä sote-uudistus. Esimerkiksi suunniteltua strategialähettilästoimintaa ei ole katsottu järkeväksi toteuttaa tässä tilanteessa. HUSin viestintäyksikön näkökulmasta olisi keskeistä selkeyttää viestinnällisiä rooleja strategian valmistelua ja toteutusta tukevan yksikön, toiminnan johtamislinjan ja viestintäammattilaisten välillä: strategian eläväksi tekemiseen tarvitaan sekä yleistä strategian ja sen tavoitteiden tunnetuksi tekemää viestintää, että sen arkeen saattavaa johtamisviestintää linjassa. Lisäksi tarvitaan selkeämpi ymmärrys siitä, miten toimialat sitoutuvat HUSin yhteiseen strategiaan sekä yhteinen sanasto, jolla strategiasta puhutaan.⁴⁹

⁴⁷ Henkilökohtainen tiedonanto, HUS viestintäjohtaja, 10.1.2022.

⁴⁸ Henkilökohtainen tiedonanto, HUS viestintäjohtaja, 10.1.2022.

⁴⁹ Henkilökohtainen tiedonanto, HUS viestintäjohtaja, 10.1.2022.

Strategian viestinnän kanavat

Viestintäyksikön käyttämistä kanavista intranet on tärkein kanava henkilöstölle suunnatussa strategian viestinnässä. Lisäksi Husari-lehdessä ja yksiköille lähetettävissä uutiskirjeissä tuodaan strategiaa esiin arjen tarinoiden ja muiden uutisten kautta. Vuoden 2021 lopulla strategiakuva päivitettiin, kun todettiin, että strategiaan liittyvää materiaalia oli paljon ja haluttiin samalla kirkastaa HUSin brändiä ja kytkeä se osaksi strategiaa. Vuorovaikutteisten keinojen käyttö on toistaiseksi ollut melko vähäistä henkilöstölle suunnatussa strategiaa koskevassa viestinnässä.⁵⁰

HUSin intranetin etusivulla strategia on näkyvästi esillä. Lisäksi etusivulla esitetään muutamien strategiaan liittyvien seurantamittareiden ajankohtaiset toteumatiedot⁵¹. Strategia on nostettu omaksi etusivun osioksi, josta on linkitys sivuille, joilla kuvataan HUSin visio, arvot, strategiset päämäärät sekä HUSin potilaille ja asiakkaille antama lupaus. Intranetissä on julkaistu lisäksi strategiaan liittyvää viestintämateriaalia suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi; kuvat strategiasta ja arvoista, juliste, PowerPoint -esitys ja video. Yksiköt voivat tilata käyttöönsä strategiajulisteita, arvolupauskortteja ja arvotarroja. Lisäksi sivustolla on kuvattu vuosien 2021 ja 2022 strategiset tavoitteet ja projektit. Sivustolta ei löydy tietoa siitä, miten eri strategisten päämäärien toteutumista seurataan ja mitataan strategiakauden aikana.⁵²

Kävimme arvioinnissa läpi lisäksi HUSin yhteisölehdet Husarit vuosilta 2020 ja 2021 ja selvitimme, millä tavoin lehdessä oli käsitelty HUSin strategiaa. Husari ilmestyi painettuna vuonna 2021 neljä kertaa ja vuonna 2020 kuusi kertaa, jonka lisäksi suuri osa sisällöstä julkaistiin myös HUSin verkkosivuilla. Strategiaa koskevia juttuja julkaistiin vuosien 2020 ja 2021 aikana useita ja ne käsittelivät arvoja, strategisia päämääriä, strategisia hankkeita ja strategisten projektien tuki -yksikköä. Strategian ensimmäisenä vuonna 2020 julkaistuissa jutuissa keskityttiin arvoihin, joista julkaistiin kolmeosainen juttusarja. Vuoden jokaisessa Husarissa oli juttu arvoista, niiden näyttäytymisestä käytännön työssä, tai arvodialogin toteuttamisesta ja tuloksista.

Vuoden 2021 Husarit teemoitettiin strategisten päämäärien ympärille. Jokaisessa neljässä Husarissa on esitelty strategisia päämääriä, siten, että kunkin lehden sisältö on kytketty yhteen tai kahteen strategiseen päämäärään. Vuoden viimeisessä Husarissa⁵³ esiteltiin, miten vuoden 2021 strategisia tavoitteita on konkretisoitu käytännön strategisissa projekteissa, ja kerrottiin projektien tuloksista sekä strategisten projektien tuki -yksikön roolista projektien tukena. Lisäksi esiteltiin vuoden 2022 strategiset tavoitteet ja strategian uusi visuaalinen ilme. Strategian toteutumista kokonaisuutena ei lehdissä käsitelty.

⁵⁰ Henkilökohtainen tiedonanto, HUS viestintäjohtaja, 10.1.2022.

⁵¹ Joulukuussa 2021 mittarit olivat korona- ja influenssarokotuskattavuus, käsihuuhdekulutus ja -havainnot, asiakastytytyväisyys ja Maisan käyttöaste.

⁵² HUS intranet. Strategia ja arvot. 3.12.2021.

⁵³ www.hus.fi/ajankohtaista/kaytannon-projektit-vievat-strategiaa-eteenpain-parempaa-hoitoa-iakkaille.

6 Vertailu muihin erikoissairaanhoidon toimijoihin

Yliopistosairaanhoitopiirien vuoden 2021 strategioita vertailtiin internetissä 29.11.2021 saatavilla olleen materiaalin perusteella. Yliopistollisten sairaanhoitopiirien käynnissä olevat strategiakaudet eroavat paitsi alkamisajankohtansa, myös pituuden mukaan. HUSin nykyinen strategia on tehty vuosille 2020–2024. Viimeisimpänä strategiaa on päivittänyt Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri (VSSHP), jonka strategiakausi käynnistyi 2021. Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin (PSSHP) strategiakausi puolestaan päättyy vuonna 2022. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin (PPSHP) strategia on jatkuvasti päivittyvä osa OYS 2030 -uudistamisohjelmaa. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin (PSHP) strategia on tehty vuosille 2016–2025 ja sitä on päivitetty vuonna 2020. Kaiken kaikkiaan yliopistosairaanhoitopiirien strategiat ovat melko samankaltaisia, erityisesti lupauksen ja perustehtävän sekä arvojen osalta. Eroja löytyy siinä, mitä asioita visioissa ja painopistealueissa painotetaan.

Kaikkien yliopistosairaanhoitopiirien strategioissa annetut lupaukset (myös missio tai perustehtävä) voi tiivistää kahteen tehtävään; hyvän hoidon tarjoamiseen sekä terveydenhuollon palvelujen tuottamiseen. Toiminnan arvoissa ja eettisessä perustassa nousi esille erityisesti potilaslähtöisyys sekä potilaan kohtaaminen. Henkilöstö nousi esille osaamisen ja ammattitaidon, mutta myös työntekijöiden hyvinvoinnin muodossa. Strategioissa useamman kerran mainittuja arvoja olivat myös yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus. Strategioiden visioissa (tavoitetilassa) korostui tavoite arvostuksesta ja vetovoimaisuudesta. HUSia ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiiriä lukuun ottamatta kaikilla muilla on visio, että sairaanhoitopiiri on arvostetuin joko palvelun tuottajana, työnantajana tai molempina. Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin visio on, että sairaala on vetovoimaisin yliopistollinen sairaala. Myös Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin visiossa mainitaan vetovoimaisuus työnantajana. HUSin visio on toimia suunnannäyttäjänä. Tätä pidetään ei vain mahdollisuutena, vaan myös velvollisuutena.

Kaikkien yliopistosairaanhoitopiirien strategisena painopistealueena nousee esille potilasnäkökulma, mutta lähestymistapa vaihtelee; osassa korostuu asiakaskokemus, toisissa hoidon laatu ja vaikuttavuus. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriä lukuun ottamatta kaikkien muiden yhtenä painopistealueena on henkilöstö. Tavoitteena on olla paras tai arvostettu työyhteisö tai huippuosajien keskus. Tehokkuus ja talous on mainittu painopistealueena kolmessa strategiassa (HUS, PSHP, PPSHP). Varsinais-Suomen ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirit ovat kirjanneet yhdeksi painopistealueeksi kuntayhteistyön. Digitaalisuus oli HUSin ohella myös Pirkanmaan sairaanhoitopiirin strategisena painopistealueena.

HUS sekä Pirkanmaan ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiirit kertoivat sivuillaan strategisista hankkeista. HUSilla oli kolme strategista hankekokonaisuutta vuodelle 2021; Digimuutos, Geriatrinen hanke ja HUS – Huippuluokan tutkimuskumppani. Myös Pirkanmaan

sairaanhoitopiirillä oli kolme hanketta, jotka olivat koko organisaation taseisia; Uudistamisohjelma, Digiohjelma sekä Sote-integraatio. Pohjois-Savon sairaanhoitopiirillä oli vuonna 2021 strategisia hankkeita seitsemän; Rohkea sote-uudistaminen, KYSin sairaaltilojen modernisointi, Vahva terveydenhuollon kehittäminen, Kilpailukykyisten palvelujen tarjoaminen, Leanin hyödyntäminen, Toiminta- ja raportointijärjestelmän uudistaminen sekä Toimintamallin uudistaminen. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin strategiaan on sen sijaan kirjattu muista poiketen, miten ja millä mittareilla strategian toteutumista seurataan. Seurattavia asioita ovat potilaslähtöisyys, yhteistyö ja kumppanuudet, toiminta ja talous, vetovoimaisuus työpaikkana ja osaavaa henkilöstö sekä tutkimus, kehitys- ja innovaatiotoiminta. Strategian toteutuksesta ja seurannasta ei löytynyt tietoa Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin osalta.

Vertasimme HUSin strategiaa myös Berliinissä sijaitsevan Charité yliopistosairaalan strategiaan. sairaalan strategia ”Rethinking Health” ulottuu vuoteen 2030⁵⁴. Charitén tavoitteena on olla vaikuttavan terveydenhuollon liikkeellepaneva voima, mikä edellyttää terveyden kokonaisvaltaista ymmärtämistä ja systeemiajattelua, edelläkävijyyttä sekä tieteiliseen näyttöön perustuvaa toimintaa. Vuoteen 2030 mennessä Charitén tavoitteena on olla johtavassa asemassa koulutuksessa, tutkimuksessa ja terveystalvelujen tuottajana sekä jatkuvasti innovoiva ja taloudellisesti terve organisaatio. Tämä edellyttää osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä sekä modernia infrastruktuuria. Charitén strategiadokumentti on 76 sivua pitkä ja siinä on kuvattu yksityiskohtaisesti haasteita, joihin strategialla pyritään vastaamaan sekä lukuisia toimenpiteitä, joita strategian eri osa-alueilla on tarkoitus toteuttaa vuoteen 2030 mennessä. Strategiassa on myös tehty arviointia siitä, miten Charité sijoittuu strategian eri osa-alueilla muihin vastaaviin organisaatioihin verrattuna Saksassa tai kansainvälisesti.

Charitén strategiassa tunnistettuja muutosvoimia:

- Potilasmäärä kasvaa väestön ikääntymisen myötä. Samalla kasvaa monisairaiden ja kroonisesti sairaiden potilaiden määrä. Näiden potilaiden hoitoon tarvitaan lisää resursseja. Ennaltaehkäisy, etäpalveluiden ja avohoidon hyödyntäminen korostuu.
- Biolääketieteen kehittymisen mukanaan tuomien mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää, että tutkimustulokset jalkautetaan toimintaan tehokkaasti. Tutkimus vaatii myös riittävää julkista rahoitusta. Biolääketieteen kehityksellä todetaan olevan kauaskantoisia vaikutuksia terveydenhuollon resurssien kohdentamiseen ja lääketieteellisten tiedekuntien kilpailukykyyn Saksassa.
- Lääketiede ja tutkimus digitalisoituvat radikaalisti seuraavan 15 vuoden aikana. Muutos koskee erityisesti patologiaa, radiologiaa ja genetiikkaa sekä kroonisesti sairaiden

⁵⁴ Charité. Rethinking Health. Strategic orientation of Charité. https://www.charite.de/en/charite/about_us/strategic_direction_2030/. Viitattu 7.2.2022.

potilaiden hoitoa. Digitalisaatio myös muuttaa palvelujen organisointia, koska potilaan ja lääkärin ei tarvitse kohdata samassa fyysisessä tilassa.

- Väestön vanheneminen vaikuttaa työvoiman saatavuuteen. Samalla ammattilaiset tulevat olemaan aiempaa kriittisempiä työnantajien suhteen. Organisaatioilta edellytetään läpinäkyvää toimintaa.

Strategiassa todetaan Covid-19 pandemian osoittaneen, että organisaatiolla tulee olla kyky nopeaan ja ketterään reagointiin täysin yllättävien tilanteiden edessä. Myös ihmisten liisääntyvän liikkuvuuden ja ilmastomuutoksen ennakoidaan tuovan mukanaan täysin uusia tehtäviä terveydenhuollon organisaatioille.

Charitén strategiassa on kuusi strategista osa-aluetta; 1) Tulevaisuuden lääketiede, 2) Ihmiset ja koulutus, 3) Terveys Charitéssa, 4) Innovaatiot ja tutkimus, 5) Toimitilat, infrastruktuuri ja tehokkuus, 6) Sisäinen muutos. Keskeisin osa-alue on lääketieteen kehitys. Osa-alueille on määritelty vuoteen 2030 mennessä tehtävät toimenpiteet, joiden määrä ja konkreettisuuden aste vaihtelevat. Lisäksi on tunnistettu kuusi asiakokonaisuutta, joissa tarvitaan kehittämistä 1) infrastruktuurin kehittäminen, 2) IT-teknologian kehittäminen ja digitaalisten alustojen luominen tutkimusta ja palvelujen tuottamista varten 3) alueellinen integraatio muiden palveluntuottajien kanssa 4) systemaattinen henkilöstön kehittäminen ja johtamiskulttuuri 5) organisaatiokulttuurin, viestinnän ja brändin kehittäminen, 6) rakenteiden, prosessien ja kontrollimekanismien uudelleen organisointi strategian linjausten mukaisesti mukaan lukien johtamisjärjestelmän uudelleen organisointi.

HUSin ja Charitén strategiat pitävät sisällään useita samankaltaisia teemoja. Esimerkiksi strategian muutosvoimissa on tunnistettu samoja asioita kuten lääketieteen ja digitalisaation kehitys ja väestön ikärakenteen muutos. HUSin strategiaan verrattuna Charitén strategiassa on kuitenkin huomattavasti yksityiskohtaisemmin ja konkreettisemmin avattu, mitä strategian toteutuminen organisaatiolta edellyttää. Kiinnostavaa Charitén strategiassa on johtamisen merkityksen tunnistaminen strategian toteuttamisessa. Strategiassa on esimerkiksi määritelty vastuullisen johtamisen periaatteet, joita organisaatiossa tulee noudattaa.

7 Tarkastuslautakunnan havainnot

Tarkastuslautakunta kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin HUSin strategian toimeenpanoon liittyen. Havaintojen perusteella annetut suositukset on annettu vuoden 2021 arviointikertomuksessa.

- Strategiassa ei ole selkeästi määritelty, miten sen toteutumista seurataan ja arvioidaan valtuustokauden aikana. Koska tavoitteet ja mittarit vaihtuvat vuosittain on strategian toteutumisen seuranta vaikeaa. Tavoitteista ja mittareista sekä erilaisista strategioista, toimintaohjelmista ja -politiikoista käytetyt termit vaihtelevat.
- Vuosittaiset strategiset hankkeet ovat tärkein strategian toimeenpanon keino ja hankehallintaa on kehitetty määrätietoisesti. Vuoden 2021 hankkeilla saavutettiin lukuisia HUSin strategiaa tukevia tuloksia. Hankkeita on kuitenkin määrällisesti paljon ja niiden vaikutus strategian toteutumiseen epäselvää.
- Henkilöstölle kohdennettu strategiaviestintä on painottunut arvoihin sekä strategiaan päämääriin. Strategian toteutumista koskeva viestintä on ollut vähäistä.
- HUSin strategian päämäärät eivät merkittävästi poikkea muiden yliopistosairaanhoitopiirien strategioista. Muiden erikoissairaanhoidon organisaatioiden strategioista voitaisiin oppia siitä, miten strategian toteutumista seurataan ja miten strategiaa konkretisoidaan.

Liitteet

Liite 1 Tarkastuslautakunnan arviointisuunnitelma

Tarkastuslautakunta 9.9.2021, liite 4, Salainen Julkl 24 § 1 mom. 15k., kunnes arviointikertomus 2021 on hyväksytty.

Arviointiaihe: Strategian arviointi		
Päätös arvioinnista		
Aloittamisaika	Valmistumisaika	Vastaava valmistelija, muut valmistelijat
09/2021	12/2021	Jenni Hämäläinen, Hanna-Maria Leinonen, Pirjo Räsänen
Arviointiaiheen johdanto/tausta Kuntalaki (410/2015 § 37, 14) on vuodesta 2017 edellyttänyt kuntaorganisaatioita laatimaan strategian. Strategiasta päättää valtuusto ja se tulee tarkistaa vähintään kerran valtuustokaudessa. Strategiassa päätetään toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista ja sen tulee perustua arvioon kunnan/kuntayhtymän nykytilanteesta sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista. Strategiassa tulee määritellä myös se, miten sen toteutumista seurataan ja arvioidaan. Kuntalain mukaan strategiassa on otettava huomioon 1) asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen 2) palvelujen järjestäminen ja tuottaminen 3) kunnan tehtäviä koskevissa laeissa säädetyt palvelutavoitteet 4) omistajapolitiikka 5) henkilöstöpolitiikka 6) kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet 7) elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen. Talousarvio ja -suunnitelma on laadittava siten, että ne toteuttavat kuntastrategiaa ja edellytykset kunnan tehtävien hoitamiseen turvataan (kuntalaki 410/2015 § 110). Strategia on valtuuston keskeinen väline, jolla se voi ohjata kuntaorganisaation toimintaa. Strategiasta tulisi johtaa kaikki keskeisin päätöksenteko, suunnittelu ja kehittäminen ja siinä tulee linjata tärkeimmät asiat, joihin halutaan erityisesti panostaa. (Kuntaliitto) Toisaalta strategia myös velvoittaa valtuustoa ottamaan selkeästi kantaa siihen, mihin voimavarat suunnataan ja miten toiminta järjestetään. Strategian on ohjattava taloussuunnittelua. (Harjula & Prättälä 2015, s. 327) Strategiaa voidaan konkretisoida esimerkiksi toteuttamisohjelmilla. Ohjelma on määräaikainen projekteista ja toimenpiteistä muodostuva, usein poikkihallinnollinen, kokonaisuus, jota johdetaan koordinoitusti jonkin strategian osa-alueen tai päämäärän saavuttamiseksi. Keskeistä strategian toteutumisessa on strategiaproessin ja taloussuunnitteluprosessin kiinteä kytkentä: valtuusto päättää strategian toteuttamisesta viime kädessä talousarviossa ja -suunnitelmassa, jossa myös strategian toteuttamisohjelmat konkretisoidaan ja resursoidaan. Edellytys sille, että valtuusto voi arvioida ja seurata strategian toteutumista, on se, että strategialle on määritelty arviointi- ja mittauskelpoiset tavoitteet. (Kuntaliitto) HUSin nykyinen strategia hyväksyttiin valtuustossa joulukuussa 2019. Strategia perustuu kolmelle arvolle; kohtaaminen, edelläkävijyys ja yhdenvertaisuus ja se koostuu seuraavista viidestä päämäärästä; 1) Tuotamme potilaillemme mitatusti parasta hoitoa ja palvelua 2) Olemme paras yhteisö oppia, tutkia ja tehdä merkityksellistä työtä 3) Tuotamme terveyttä tehokkaasti ja vaikuttavasti 4) Kannamme vastuamme yhteiseksi hyväksi 5) Toteutamme asiakaslähtöisen digitaalisen muutoksen Lisäksi HUSin lupauksena on ”antaa joka päivä, jokaiselle potilaalle, yhä parempaa hoitoa”.		

Tarkastuslautakunta arvioi HUSin edellistä, vuosina 2012–2016 voimassa ollutta, strategiaa vuoden 2016 arviointikertomuksessa. Lautakunta kiinnitti tuolloin huomiota siihen, miten strategiassa asetetut tavoitteet olivat ohjanneet organisaation tavoitteenasettelua ja raportointia; mitkä olivat strategian heikkoudet ja vahvuudet; miten HUSin tulisi kehittää strategiaa ja tavoitteenasettelua ja mitä voisi ottaa opiksi muiden toimijoiden strategioista. Lautakunta totesi, että strategiassa oli paljon eri tasoisia tavoitteita (97), siitä johdetut tavoitteet ja niiden mittarit olivat muuttuneet lähes vuosittain eikä strategian toteutumista ollut valtuustokauden aikana arvioitu. Lautakunta suositteli, että strategisten avaintavoitteiden määrittely ja niiden toteutumisen seuranta on oltava johdonmukaista ja niiden tulee mahdollistaa strategian toteutumisen arviointi. Lisäksi lautakunta suositteli, että strategian keskeisin sisältö viestitään henkilöstölle, asiakkaille ja sidosryhmille ymmärrettävästi.

Tarkastuslautakunta on arviointikertomuksissaan kiinnittänyt useita kertoja huomiota siihen, että HUSin strategisten tavoitteiden toteutuminen on ollut heikkoa (arviointikertomukset 2017–2019). Vuoden 2017 arviointikertomuksessa lautakunta suositteli, että strategian toimeenpanoon liittyvien kärkihankkeiden tavoitteiden mittaamista ja hankkeiden projektinhallintaa kehitetään ja että hallitus analysoi tarkemmin syitä, mikäli strategisia avaintavoitteita ei ole saavutettu. Lisäksi lautakunta totesi, että tulospalkkioiden yhteyttä strategisten avaintavoitteiden toteutumiseen on vahvistettava.

Sote-uudistus muuttaa palvelutuotannon rakenteita merkittävästi lähitulevaisuudessa. Jatkossa HUS-Yhtymän tulee ottaa strategiassaan huomioon myös neljän hyvinvointialueen ja Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystalveta koskevat tavoitteet ja niiden vaikutukset HUSin tehtävien toteuttamiseen. Väestön ikääntyminen ja palvelutarpeen kasvu yhdessä rahoitukseen liittyvien haasteiden kanssa edellyttävät sitä, että HUS onnistuu oman strategiansa toimeenpanossa.

Arvioinnin tavoite, menetelmät ja rajaukset

Arvioinnin tavoitteena on selvittää

- 4) miten vuonna 2019 hyväksytyn strategian toimeenpano on toteutunut (ml. sisäinen ja ulkoinen viestintä)
- 5) miten talousarviossa asetetut tavoitteet ja mittarit kuvaavat strategiaa ja mahdollistavat strategian toteutumisen seurannan
- 6) mitkä ovat HUSin strategian vahvuuksia ja heikkouksia verrattuna muihin merkittäviin erikoissairaanhoidon organisaatioiden strategioihin.

Arvioinnin aineistona käytetään talousarvio- ja tilinpäätösasiakirjoja vuosilta 2019–2021 sekä strategian toimeenpanoon liittyvää asiakirja-aineistoa. Arvioinnissa tehdään vertailu muihin yliopistosairaaloihin sekä 1–3 kansainväliseen verrokkiin. Lisäksi arvioinnissa toteutetaan kysely strategian toimeenpanosta vastaaville HUSin viranhaltijoille sekä esimiestehtävissä keskijohdossa toimiville henkilöille. HUSin toimitusjohtaja pyydetään kuultavaksi tarkastuslautakuntaan kertomaan strategian toteutumisesta ja jalkauttamisesta.

Yksityiskohtaiset arviointikriteerit tarkentuvat arvioinnin edetessä.

Arviointi toteutetaan tarvittaessa osittain ulkopuolisen asiantuntijan toimesta ja/tai osin mahdollisen korkeakoulutarjoittelijan toimesta.

Kirjallisuutta

[Kuntalaki \(410/2015\)](#)

Harjula H. ja Prättälä K. 2015. Kuntalaki – tausta ja tulkinnat. Talentum

Kuntaliitto. Kuntastrategia. www.kuntaliitto.fi/kehittaminen-ja-digitalisaatio/johtaminen/kuntajohtaminen/kuntastrategia

Rajahalme V. 2017. Strategian toimeenpano kuntakonsernissa. Tieto ja sen hyödyntämisen logiikat strategisen johtamisen paradigmana. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/100866>

Ihalainen O. 2019. [Organisaation suorituskyvyn mittaaminen ja mittareiden asettaminen kuntaorganisaatiossa](#). Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto.

Koltola E., Westling J., Huhtinen A-M. 2010. [Strategia käytäntönä – Johdatus jalkautuksen tutkimukseen](#). Maanpuolustuskorkeakoulu. Työpapereita n:o 3.

Arvioinnin vaatimat resurssit

2 kk työpanos. Mahdollinen ulkopuolisen asiantuntijan käyttö (5000-7000 euroa). Mahdollinen korkeakouluharjoittelijan työpanos (1kk).

Liite 2 Kehittämiskohtajalle esitetyt kysymykset**Tarkastuslautakunta 27.1.2022, Liite 5.**

Aika	27.1.2022 klo 15:00
Paikka	Teams
Arviointikohde	Strategian 2020–2024 toimeenpano
Kuultava	Kehittämiskohtaja Visa Honkanen

Tarkastuslautakunnan tehtävänä on arvioida valtuuston asettamien toiminnan ja talouden tavoitteiden toteutumista sekä toiminnan tuloksellisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Arvioinnin tulokset esitetään vuosittain valtuustolle annettavassa arviointikertomuksessa.

Kehittämiskohtaja on kutsuttu kuultavaksi tarkastuslautakunnan kokoukseen 27.1.2022 klo 15:00. Aikaa kuulemiseen on varattu noin tunti. Tavoitteena on kuulla HUSin strategian toimeenpanosta, jota tarkastuslautakunta tulee arvioimaan arviointikertomuksessa 2021. Tarkastuslautakunta toivoo kuulevansa erityisesti alla olevista asioista. Esitys tulee toimittaa edellisenä päivänä esim. PowerPoint – muodossa sähköpostitse tarkastuslautakunnan sihteerille osoitteeseen tarla@hus.fi. Lisäksi kehittämiskohtajaa pyydetään toimittamaan vuoden 2021 strategisten hankkeiden sekä tuottavuushankkeiden/ tuottavuusohjelman loppuraportit.

1) Strategian toteutuminen ja toteutumisen seuranta

- Miten strategia on tähän mennessä toteutunut kokonaisuudessaan?
- Missä strategian osa-alueiden toimeenpanossa on onnistuttu erityisen hyvin ja missä on ollut eniten haasteita?
- Saadaanko HUSin tietojärjestelmistä riittävästi tietoa strategian toteutumisen seuraamiseksi ja arvioimiseksi?

2) Strategian toimeenpano

- Tärkeimmät keinot, joilla strategian toimeenpanoa toteutetaan HUSissa
- Onko strategian toimeenpanon tueksi laadittu toimeenpanosuunnitelma?
- Miten strategian toimeenpano on vastuutettu ja miten keskiöjohto ja henkilöstö on sitoutettu strategian edistämiseen?
- Miten strategia on tukenut HUSin tuottavuuden parantamista ja talouden johtamista?
- Mitä palautetta HUSin henkilöstö on antanut strategiasta ja sen toteutumisesta?

3) Strategiaan liittyvät hankkeet

- a. Tiivis kuvaus vuosien 2020–2022 hankkeista ja niihin varatuista resursseista
- b. Miten hankkeista saatuja hyviä tuloksia levitetään organisaatiossa?
- c. Palkitaanko henkilöstöä hankkeille asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta?
- d. Millainen on hankkeiden rahoitusmalli ja onko hankkeiden rahoitus riittävää suhteessa strategiassa asetettuihin tavoitteisiin?
- e. Tuottavuusohjelmaan sisältyvät hankkeet ja niillä saavutetut tulokset vuonna 2021?

4) Strategian toimivuus koronapandemiassa

Miten HUSin strategia on toiminut pandemian aiheuttaneessa poikkeustilanteessa? Aiheut-
tiko pandemia strategialle muutostarpeita?

Liite 3 Haastatellut viranhaltijat

HUS viestintäjohtaja 10.1.2022

HUS kehittämisjohtaja 16.12.2021 (Owal Group), Tarkastuslautakunta 27.1.2022 (§ 6)

Liite 4 Strategiset tavoitteet vuosina 2020 ja 2021

Tavoite 2020	Mittarit	Päämäärä	Toteuma 2020	Toteutuiko tavoite?
1. Tuotanto normaali kuukausi Apotin käyttöönoton jälkeen	ESH-polikäyntien määrä kuukausi Apotin käyttöönottojen jälkeen verrattuna edellisen vuoden vastaavaan ajanjaksoon	Digitalisaatio ja tehokkuus	ESH-polikäyntien määrä kuukausi Apotin käyttöönottojen jälkeen verrattuna edellisen vuoden vastaavaan ajanjaksoon oli 86% (GL2.1 maaliskuu 86%, GL2.2 joulukuu 87%). Tavoite: 100 %.	ei
2. Henkilöstö suositteli HUSia työpaikkana	Työolobarometri: 'suosittelisitko HUSia työnantajana', suosittelijoiden osuus kasvaa 5 prosenttiyksikköä 2019 → 2020.	Paras yhteisö oppia ja tehdä merkityksellistä työtä	65 %. Tavoite 70 %.	ei
3. Asiakaspalaute ohjaa toimintaa	Kaikissa yksiköissä toimenpide/kuukausi asiakaspalautteen pohjalta.	Mitatusti parasta hoitoa, tuotamme tehokkaasti terveyttä	NPS (pl päivystys) 71,8. Tavoite 70. NPS päivystys 48,7. Tavoite 50. Asiakaspalautteen määrä: 272 960 kpl. Tavoite 200 000.	kyllä ei kyllä
4. Eettistä käsittelyä vaativat tutkimusluvut käsitellään nopeasti	Tutkimusluvan läpimenoaika < 2 kk 90 % tapauksissa.	Paras yhteisö tutkia	Eettistä lausuntoa vaativan tutkimusluvan myöntäminen kestää 95 % tapauksista alle 2 kuukautta.	kyllä
5. Ympäristökuorman pienentäminen a. Energian säästötoimenpiteet tuottavat 1% säästökertymän vuonna 2020 b. Suhteellisen sekajättemäärän pienentäminen	a. Keskimääräinen kuukausikertymä 217 MWh/kk (vuositavoite 2.600 MWh, joka vastaa 200.000 euroa/vuosi) Seuranta vuosineljänneksittäin. b. <1,20 kg/potilaskäynti (2018 toteuma 1.30 kg/potilaskäynti). Seuranta puolivuositain.	Kannamme vastuun, olemme paras yhteisö	a. säästökertymä 1900 MWh/vuosi. Tavoite 2600 MWh/vuosi b. 1,17 kg/ potilaskäynti. Tavoite < 1,20 kg/potilaskäynti	a. ei b. kyllä

Lähde: Tilinpäätös ja toimintakertomus 2020.

Tarkastuslautakunnan arviointimuistio

45 (45)

Tavoite 2021	Mittaritavoite	Päämäärä	Toteutuiko tavoite?
Potilaita hoidetaan tehokkaasti mobiili-, etä- ja digihoitopoluilla	Tulosityksikkökohtaiset tavoitteet digitaalisille hoitopoluille ja <u>Maisan</u> / <u>Terveyskylän</u> etä-hoidettaville potilaille	Terveyttä tehokkaasti ja vaikuttavasti, Digitalisaatio	Osittain Maisan käyttöönotto: ei. Digihoitopoluilla hoidettujen potilaiden osuus: ei. Sähköisten palveluiden osuus: kyllä.
Laadukas johtaminen ja osaamisen jatkuvuus varmistetaan	>90 % on samaa mieltä: "Olen tyytyväinen esimieheni ja työyksikköni johtamiseen" raportoituna neljännesvuosittain / yksikkö Kriittisen osaamisen alueet tunnistettuja ja jatkuvuuden turvaaminen ohjelmoitu, osaamista johdetaan laadukkaasti	Paras yhteisö oppia, tutkia ja tehdä merkityksellistä työtä	Ei
Asiakaskokemusta mitataan ja kehitetään palautteen pohjalta kaikkialla HUSissa	NPS-luvut ovat kunkin tulosityksikön sovituisissa tavoitteissa. Päivystykset 50 ja muut yksiköt 70 joka kuukausi ja kaikissa yksiköissä (Vuoden keskiarvo: poikkeavat kuukaudet ovat johtaneet toimenpiteisiin)	Mitattavasti parasta hoitoa	Vastaanotot: kyllä. Päivystys: ei.
Asiakkaita hoidetaan yhtenäisesti ja integroiduilla poluilla yhdessä perusterveydenhuollon kanssa	Valitut integroidut hoitokokonaisuudet toteutuvat 1) Geriatria 2) Perinatologia 3) Psykiatria. Kullekin hankkeelle on määritelty hanketason mittarit, joita seurataan.	Vastuumme yhteiseksi hyväksi. Mitattavasti parasta hoitoa. Terveyttä tehokkaasti ja vaikuttavasti	Kyllä
Tuottavuusohjelman toteutumista ja vaikutuksia seurataan kattavasti	Tulosityksikötasolle sovitut yksikkökohtaiset toimenpiteet sekä tuottavuusohjelmassa sovitut toimenpiteet ja niiden seurantaan asetetut mittarit raportoidaan ja ne ohjaavat toimintaa. HUS-kuntayhtymälle asetettu 1% tuottavuustavoite saavutetaan.	Mitattavasti parasta hoitoa, Terveyttä tehokkaasti ja vaikuttavasti	Ei

Lähde: Tilinpäätös ja toimintakertomus 2021.