

Hanna Ripaoja: Tämä on Pohjois-Savon hyvinvointialueen Johtamisen käsikirjan podcastin viides osa. Tänään puhutaan strategiasta. Oikein hyvää huomenta Jussi Lampi ja tervetuloa keskustelemaan.

Jussi Lampi: Kiitos, Hanna.

Hanna: Strategia määritellään monella tavalla. On varmasti hyviä ja huonoja määritelmiä siihen, mutta strategian avulla yritys tai organisaatio löytää tai valitsee oman asemansa markkinoilla. Strategia on organisaation kulttuuri, eli miten se organisaatio näkee itsensä henkilöstön ja johdon silmin. Strategia on liiketoiminnan juoni, jonka avulla menestytään ja erotutaan kilpailijoista. Miten tämä nyt näkyy sitten meillä Pohjois-Savossa? Miten me erotutaan kilpailijoista, muista hyvinvointialueista, strategiamme avulla?

Jussi: Joo, toi olikin ihan hyvä määritelmä. Tietenkin julkishallinto pikkasen eroaa yritysmaailmasta ja varsinkin tällainen valtionrahoitteinen järjestelmä. Mutta kyllähän se strategian keskeinen rooli on luoda ne pitkän aikavälin tavoitteet meidän organisaatiolle. Pitää tietää missä me ollaan, mihin me ollaan menossa ja miten sinne päästään. Se on valintoja ja se on meidän yhteisen tien rakentamista niihin meidän tavoitteisiin. Ja kyllä tuo määritelmä sinänsä ihan hyvin pitää paikkansa vieläkin.

Hanna: Joo. Sä oot strategia- ja kehittämisjohtajana tietysti ollut luomassa tätä ja tekemässä tätä eläväksi. Mitä sulle päällimmäisenä nousee esiin? Meillä on tällainen hyvin lyhyt strategia, niin sanotusti. Tämä ei ole pitkä asiakirja. Ei montaa kymmentä sivua. Muutama dia ja lähdetään siitä. Mitä sulla nousee päällimmäisenä tästä mieleen?

Jussi: Niin. Ehkä se voisi olla lyhyempikin vielä. Tietyllä tavallahan strategian pitäisi kiteyttää se meidän tavoitetila. Ja se on nimenomaan valintoja. Se minusta hyvin kokoaa sen meidän kaiken toimintaympäristön ja ne meille tärkeät asiat. Se kokoaa sen, että miksi me ollaan olemassa ja tehdään tätä meidän Pohjois-Savon asukkaiden hyväksi, tätä meidän työtä. Me järjestetään sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut, pelastustoimen palvelut. Me tuodaan turvallisuutta, hyvinvointia ja terveyttä koko Pohjois-Savon alueelle. Ja sitten se nostaa nämä meidän keskeiset, omat avaimet tähän strategian onnistumiseen, eli meidän työntekijät. Niiden roolin tässä. Työntekijöistä tämä kaikki lähtee. Ja sitten tämä meidän toimintaympäristö. Miten tärkeä Pohjois-Savon elinvoimaisuudelle, tulevaisuudelle, meidän hyvinvointialue on? Ja toisinpäin, miten tärkeä myöskin hyvinvointialueelle koko tämä Pohjois-Savon elinvoimaisuus ja tulevaisuus on. Ja sitten vielä ehkä kolmantena asiana se meidän erityistehtävä tällaisena yliopistosairaalan omaavana hyvinvointialueena on meidän laaja tutkimus-, kehitys-, innovaatio- ja opetustoiminta, mikä on myöskin erittäin tärkeää Pohjois-Savon elinvoimaisuudelle. Ja viidentenä aina se peikko strategian takana - se talous. Syökö se talous nyt sen strategian? Mutta kyllä se on yksi keskeinen

tavoite meillä myöskin, että me saadaan meidän talous hallintaan ja tasapainoon. Siinä on se yhteensovittamisen paikka sitten tämän meidän muun palvelujärjestelmän ja tavoitteiden ja myöskin taloudellisten tavoitteiden kanssa.

Hanna: No, nyt mennään vähän isosti... Hienosti kuvasit tätä strategiaa. Kohta mennään vähän yksityiskohtaisempiin asioihin, mutta pidetäänkö tällä myös Itä-Suomi elinvoimaisena?

Jussi: No, siihen meidän totta kai osaltamme pitää pyrkiä. Mehän ei olla irrallaan Pohjois-Savo mitenkään tästä muusta Itä-Suomen kehityksestä. Itse asiassa me ollaan hyvin tiiviisti, vähän niin kuin koko tämän Pohjois-Savonkin osalta. Esimerkiksi tämä äsken mainittu tutkimus-, kehitys-, innovaatio- ja opetustoimintahan koskettaa erityisesti koko Itä-Suomea, sen elinvoimaisuutta. Kyllä meillä esimerkiksi tämän laajan yhteistyön rakentaminen tässä meidän yhteistyöalueella on ihan elintärkeää, koko Itä-Suomen kannalta.

Hanna: Kyllä. Ja onhan meillä tämmöisiä avaintekijä-kumppanuuksia. Ajatellaan Itä-Suomen yliopisto, vahvat ammattikorkeakoulut - Savonia. Sitten on toisen asteen oppilaitos Sakky, josta me saadaan myös sitten sitä osaavaa työvoimaa ja pidettyä tavallaan sillä tavalla kiinnostavana ja myös ehkä asuttuna tätä meidän aluetta. Ja houkuttelevana.

Jussi: Ehdottomasti. Kyllähän tämä työntekijöiden saatavuus on ihan kriittinen tekijä nykyään. Se heijastelee tällä hetkellä kaikkeen. Itse asiassa se saattaa tulla sellaiseen rooliin, että se alkaa olemaan rajoittavakin monellakin mielellä, jos me ei saada sitä varmistettua, että me saadaan osaavaa, ammattitaitoista työvoimaa jatkossakin. Sen takia tämä oppilaitosyhteistyö, yliopistoyhteistyö koko tämän Itä-Suomen näkökulmasta on erittäin tärkeää.

Hanna: No, mennään pikkasen yksityiskohtaisempiin asioihin. Meiltä löytyy tästä strategian ihan ensimmäiseltä sivulta, löytyy tapamme toimia. Mun mielestä tämä on jotenkin semmoinen ihastuttava kohta. Tässä on kuusi kohtaa ja tässä ensimmäisenä on, että kunnioitamme toisiamme ja rakennamme yhtenäistä toimintakulttuuria. Rakennetaanko strategiallakin toimintakulttuuria, vai syökö toimintakulttuuri strategian aamupalaksi, niin kuin joskus on sanottu?

Jussi: No siis, vahva organisaatiokulttuurihan luo luottamusta. Se auttaa meitä pääsemään meidän tavoitteisiin. Meidän strategiseen tavoitteisiin. Ja auttaa meitä tekemään sen meidän perustehtävämme. Mä itse asiassa tykkäsin tuosta ajatuksesta, että se tuotiin tuohon jo nyt, koska nythän ollaan tilanteessa, että me ollaan uuden organisaation alkumetreillä. Me tullaan 19:stä eri aikaisemmasta organisaatiosta ja meillä tulee 19 eri toimintakulttuuria myöskin sen mukana. Jotenkin tämän strategiatyön kautta myöskin niitä toimintakulttuurin semmoisia alkuaskeleita,

yhteisen toimintakulttuurin alkuaskeleita myöskin otetaan. Tai organisaatiokulttuurin alkuaskeleita.

Hanna: Kyllä. Mission mukaisesti tehdään hyvinvoivaa ja kukoistavaa Pohjois-Savoa, niin kuin äsken jo todettiin. Tämä on hyvä kun otit esille tämän, että ollaan uusi organisaatio. Tavallaan lähdetään tyhjästä, tyhjältä pöydältä eteenpäin. Löytyypä se monesti täällä podcast-sarjassa mainittu valmentava johtaminenkin täältä meidän strategiasta, elikkä toimitaan valmentavan johtamisen viitekehityksessä. Tämähän on yksi asia, jolla tietysti sitä organisaatiokulttuuria myös rakennetaan ja viedään eteenpäin sitä sellaista yhtenäistä toimintaa. Mitenkäs sitten täällä on asukkaat? Ensimmäisenä löytyy asukkaat. Ne ovat tietysti meille tärkeitä. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut. Pelastustoimen palvelut. Aasukkaiden turvallisuus, terveys, hyvinvointi paranee. Mitenkä me tehdään tämä? Me ollaan kuitenkin sairain maakunta, tällä hetkellä.

Jussi: Niin, siis asukkaathan on... Sitä vartenhan me olemme olemassa. Me tuotamme palveluita meidän asukkaalle. Me tuotetaan hyvinvointia, terveyttä, turvallisuutta. Ja me ennen kaikkea vastataan niiden järjestämisestä. Me ei olla pelkkä tuottamiskone, vaan me vastataan siitä, että meidän Pohjois-Savon nämä palvelut tulevat järjestettyä. Meidän pitää koko ajan pystyä... Tämän koko sote-uudistuksen keskeiset tavoitteet ovat lisätä, parantaa niiden palveluiden laatua, saatavuutta, saavutettavuutta, vaikuttavuutta. Siirtää sitä painopistettä sinne ennaltaehkäiseviin, sinne lähellä oleviin perustason palveluihin. Tämä meidän pitää koko ajan pitää mielessä. Meille on nyt annettu mahdollisuus tämän uuden organisaatio... Tämän yhteisen organisaatorakenteen kanssa ottaa paremmin haltuun tämä sosiaali-, terveydenhuollon ja pelastustoimen palveluiden kokonaisuus. Niiden järjestäminen. Se antaa meille pitkässä joukossa mahdollisuuden kehittää meidän palveluita merkittävästi. Se, että onnistutaanko me siinä, niin se on sitten meidän omissa käsissä, mutta tämä antaa mahdollisuuksia meille rakentaa parempia palveluita meidän asukkaille ja sitä kautta tuomaan sitä terveyttä, hyvinvointia ja turvallisuutta.

Hanna: Aivan. Toisena kohtana täällä onkin nämä palvelut. Tietysti asukkaat ja palvelut menevät hyvin... Kulkevat käsi kädessä. Onko näin, että palvelut todella viedään sinne, missä asukkaat ovat? Keskitetäänkö palveluita strategian mukaisesti mitenkä paljon?

Jussi: Tuota palveluosioitahan me nyt tässä kevään aikana tarkennetaan meidän palvelustrategiatyössä, eli se tulee menemään syvemmälle siinä palveluiden järjestämisen tavoitteistossa. Eli mitä me tavoitellaan palveluiden järjestämiseltä, mikä on se meidän yhteinen periaatte, ne tavoitetilat... Minkälaisia muutoksia meidän pitää tehdä ja ihan konkreettisia toimenpiteitä meidän palveluiden järjestämiseen, että me tulevaisuuden haasteista selvitään? Myöskin sitä palveluverkkoa, palveluvalikoimaa pohditaan. Lähtökohta lienee se, että meidän palvelutarve, meidän tulevaisuuden näkymä, meidän väestörakenne, niin ne pitää huomioida meidän palveluiden järjestämisessä. Tämän koko sote-uudistuksen tavoitteena, kuten sanoin, on

vahvistaa perustason palveluita ja ennaltaehkäiseviä palveluita. Lisätä sitä saatavuutta ja saavutettavuutta. Sen pitää olla koko ajan meidän tavoitteena.

Hanna: Toimivat lähipalvelut. Ne, mitä ihmiset eniten tarvitsevat. Sitten keskitetään niitä erikoissairaanhoidon palveluita, niin kuin ne ovat tähänkin asti olleet esimerkiksi Kuopion yliopistollisessa sairaalassa, täällä meidän alueella.

Jussi: Niin, meidän ollaan lähdetty tähän uudistukseen sillä tavalla, että meillä ei käytännössä ole tullut palveluverkkoon tai -valikoimaan mitään muutoksia. Eli on tultu sillä rakenteella, kuin tähänkin asti. Ja nyt tässä palvelustrategiassa sitten vielä tarkennetaan sitä tulevaisuudessa ja siitä tehdään sitten päätöksiä erikseen.

Hanna: Aivan. Poliittiset päättäjätähän nämä lopulta sitten viime kädessä naulaavat kiinni. Sitten täällä on työntekijät. Niin kuin sanoit, että työntekijät on nostettu ja ovat avainasemassa tässä. Työntekijät ovat keskiössä, niin sanotusti. Meillä on hyvinvoiva, motivoitunut ja ammatitaitoinen henkilöstö - sanotaan täällä. Miten me pystytään vastaamaan siihen, että meillä tulevaisuudessa myös on niitä osaavia? Äsken puhuttiin oppilaitoksista, yhteistyöstä. Yliopisto, Savonia, Sakky. Mutta mitkä ovat ne meidän porkkanat?

Jussi: Tämä onkin ihan tuhannen taalan kysymys. Tätä varmaan mieltii jokainen hyvinvointialue. Tällaisessa tilanteessa, missä me ollaan, niinkun... Ollaan henkilöstöpulan kanssa tekemisissä... Meillä on koko ajan haasteita saada sitä ammattitaitoista ja osaavaa henkilöstöä. Meidän pitää koko ajan kehittää myöskin sitä meidän tapaamme toimia siten, että me ollaan houkutteleva työnantaja. Luulen, että meillä on monta hyvää puolta Pohjois-Savon hyvinvointialueella. Se liittyy muun muassa tähän meidän yliopistosairaalan rooliin. Me voidaan tätä tutkimuksen ja kehittämisen ja innovaation kautta ja opetustoiminnan kautta luoda myöskin mahdollisuuksia meidän työntekijöillemme, niinkun sitä kautta myöskin vahvistaa sitä omaa osaamistaan ja tuoda vähän erilaista näkemystä siihen omaan työhönsäkin. Ja vähän erilaisia roolejakin sinne luoda. Meidän pitää pystyä... Ja ehkä me mä nyt mietin ihan oman toimialani kautta, eli ottamaan paremmin meidän työntekijät kehittämistoimintaan mukaan. Meidän pitää pystyä paremmin heille antamaan se ääni, saada heidän äänensä kuuluviin, kun me kehitetään meidän palveluita. Kun me kehitetään meidän toimintoja. Sitä kautta tulee sitä työhyvinvointia ja sitä vaikutusta siihen, että pystytään oikeasti vaikuttamaan siihen meidän työnkuvaan.

Hanna: Aivan. Olen itsekin nähnyt semmoisia merkkejä valmentavan johtamisen tiimoilta, kun siitä on käyty keskustelua. Puhutaan siitä osallistumisesta, osallistamisesta, innostamisesta ja innostumisesta. Semmoisia merkkejä on ollut nähtävissä esimerkiksi niissä tilanteissa, joissa on rekrytoitu ihmisiä tämmöisiin koulutuksellisiin tilaisuuksiin ja mukaan tavallaan tekemään sitä uudistusta. Meillä on kymmeniä ja kymmeniä innostuneita ihmisiä ilmoittautunut mukaan siihen.

Eli tämmöiset varmasti ovat yksi keino siinä myös sen valmentavan johtamisen viitekehyksessä, missä toimitaan.

Jussi: Kyllä.

Hanna: Aivan. No, sitten toimintaympäristö. Kansainvälisen tason koulutus, tutkimus, osaaminen. Siitä on nyt jo puhuttu paljon. Se on semmoinen, jota ei varmasti voi liikaa korostaa. Sitten täällä myös lukee, että varaudumme kriiseihin. Lisäämme huoltovarmuutta. Mitä kriisejä meillä on edessä? Otetaan kristallipallo pöydälle taas.

Jussi: No, ehkä näitä ennakoivia kriisejä, mutta kyllähän me koko ajan nähdään se, että me eletään koko ajan aika epävarmassa tilanteessa. Meillä on Euroopassa kriisi päällä. Meillä on erilaisia terveyteen liittyviä kriisejä ollut, pandemia ollut just. Kyllä meidän pitää varmistaa se meidän varautuminen. Meillä on roolikin yliopistosairaalana, ylläpitävänä hyvinvointialueena vastata tiettyihin varautumiseen liittyviin kysymyksiin. Ylipäätensä tämä ajan hetki on todistanut sen, että koskaan ei voi varautua liikaa.

Hanna: Sitten meillä on tämä talous. Sitäkin jo vähän sivuttiin tässä. Edellisessä podcast-jaksossa puhuttiin Janhosen Karin kanssa, talousjohtajamme, taloudesta ylipäätään. Hyvinvointialueen rahoituksesta ja näin. Todettiin, että eihän se nyt ihan kovin väljä ole, että siellä sitä puutetta jonkun verran on. Mitenkä strategialla vaikutetaan talouteen, taloussuunnitteluun?

Jussi: No, senhän pitäisi olla se ihan ykkösasia, mikä vaikuttaa taloussuunnitteluun. Siinähan on ne meidän valinnat. Pitäisi sisältää ne meidän valinnat, millä me mennään. Mitkä on ne meidän kärjet, millä me lähdetään etenemään? Mihin me satsataan ja miten me muutetaan meidän toimintaa siten, että me saadaan enemmän taloustasapainoa, tuottavuutta enemmän? Siitähän kaikki toiminta pitäisi aina lähteä. Ja kyllä me esimerkiksi nyt... Meidän palvelustrategia, kun sitä tehdään, mikä on tätä ihan samaa strategiaa, se on vaan sitä vähän tarkentavaa, niin siinä me mietitään ihan konkreettisesti jo niitä uusia toimintamalleja. Millä tavalla me pystytään meidän palveluita järjestämään nyt tässä uudessa rakenteessa siten, että me saadaan säilytettyä hyvät palvelut, mutta kuitenkin saadaan tämän uuden rakenteen hyödyt irti? Ja yhdenmukaistamaan toimintamalleja ja toimintatapoja ja muokkaamaan niitä silleen, että me pystytään vastaamaan tähän meidän kasvavaan palvelutarpeeseen. Ja siten myöskin niihin rahoituksellisiin haasteisiin.

Hanna: Kuuluuko sinne mahdollisesti myös digitalisaatio ja innovaatio?

Jussi: Ehdottomasti.

Hanna: Näin olen antanut vähän itseni ymmärtää, että ne on sitä tulevaisuutta kuitenkin, jolla pystytään sitä kustannustehokkuutta myös saavuttamaan.

Jussi: Ehdottomasti, mutta mä vähän sitä ajattelen myöskin niin, että tämä digitalisaatio digitaalisten palveluiden osalta, niin sitä ei pitäisi pelkää ajatella semmoisena kustannustehokkuuskysymyksenä. Vaikka toki se on sitäkin, mutta nykyihminen myöskin, varsinkin tietyt ikäluokat myös haluavat digitaalisia palveluita. Me ollaan tietyllä tavalla totuttu siihen, että on tiettyjä asioita, mitä on helpompi hoitaa digitaalisten väylien kautta. Niitä on helppo hoitaa ilta-aikaan, tai ei tarvitse lähteä välttämättä niiden takia, joidenkin asioiden takia liikkeelle. Se on myöskin nykyaikaa. Meidän pitää pystyä tarjoamaan myöskin sellaisia palveluita meidän asukkaille ja asiakkaille. Sitten täytyy toki muistaa, että myöskin meillä on sellaisia ryhmiä, mitkä eivät taas saavuta niitä digitaalisia palveluita. Meillä pitää olla kaikenlaisia. Ne eivät ole toisiaan poissulkevia, mutta se ei ole pelkkä kustannuskysymyksenä, vaan se on palveluiden laadun kysymys.

Hanna: Aivan, niin, eli kenenkään ei kuitenkaan tarvitse pelätä sitä, että sitten ollaan vain sen älykännyksen varassa kenties jossakin reuna-alueella sitten, hyvinvointialueen reuna-alueella, että kukaan ei tule käymään, eikä pääse lääkäriin tai hoitajan vastaanotolle, tai palokuntakaan ei olisi tarvittaessa saatavilla.

Jussi: Joo, ei.

Hanna: Ei tarvitse. No niin, se on hyvä. Miten sitten, joskus olen kuullut ehkä tällaista, että strategia jää pöytälaatikkoon - ei se elä arjessa. Miten me saadaan se elämään arjessa? Miten se viedään käytäntöön?

Jussi: No, se viedään eläväksi ja käytäntöön tekemällä. Se pitää viedä meidän jokapäiväiseen työhön. Se pitää viedä meidän asiakaskohtaamisiin, meidän sidosryhmille, meidän yhteistyörakenteisiin. Meidän palveluihin. Meidän johtamiseen, ennen kaikkea. Eli se pitää viedä meidän kaikkien arkipäiväiseen työhön. Ja se on nyt tässä kanssa yksi keskeinen strategiatyön osa, se strategian jalkauttaminen. Ja sitä muun muassa tehdään nyt tämän Johtamisen käsikirja ja siihen liittyvien koulutusten kautta. Toki sitten vielä konkreettisesti, nyt kun me tehdään näitä strategisia toimenpideohjelmia, eli käytännössä sitten sitä strategiaa muutetaan niiksi teoiksi, niin sitä kautta se tulee myös jalkautumaan kaikkialle sinne, missä niitä muutoksia ja toimenpiteitä tehdään. Esimerkiksi tämän palvelustrategian kautta.

Hanna: Okei. Eli asukkaat ja työntekijät voivat olla sillä tavalla huolettomana siinä, että jos tapahtuu jotakin, kenties pieniäkin muutoksia, tai jotain tällaisia että palveluita tuotetaan ehkä

eri tavalla tai jotenkin poikkeavasti, niin se ei ole poukkoilevaa johtamista, vaan se on strategisesti suunniteltua toimintaa.

Jussi: Näin sen ainakin pitäisi olla.

Hanna: Mahtavaa. Tämä oli Pohjois-Savon hyvinvointialueen Johtamisen käsikirjan viides podcastjakso, strategiasta. Voidaan kai todeta, että strategia on asiakirja, jolla ohjataan toimintaa. Sen tulee kuitenkin elää arjessa ja olla tarvittaessa muokkautuva. Myös ympäristön tarpeiden mukaisesti. Emme voi liimata nyky-yhteiskunnassa tavoitteitamme moneksi vuodeksi, vaan niitä pitää pystyä tarkentamaan ja täsmentämään tarvittaessa. Tämä kai luo sitä ketteryttä, vai mitä ajattelet, Jussi?

Jussi: Joo, ehdottomasti. Ja ehkä tämä elävä strategia, erityisesti nyt tällaisessa tilanteessa, missä me ollaan isossa muutoksessa... Meillä ihan arkipäiväistenkin asioiden kanssa tulee olemaan pitkään vielä haasteita ja kehittämistä, että me saadaan meidän jokapäiväiset asiat kulkemaan. Koko tämä järjestelmä on ihan alkumetreillä. Me nähdään seuraavina vuosina, miten tämä toimii esimerkiksi rahoituksen osalta, ja miten tämä toimii palvelujen järjestämisen osalta. Pitäähän olla kykyä arvioida hyvin herkästikin niitä strategisia tavoitteita uudelleen.

Hanna: Erinomaista. Kiitoksia lämpimästi, Jussi, tästä keskustelusta. Minä olen työyhteisövalmentaja Hanna Ripaoja, Pohjois-Savon hyvinvointialueelta. Kiitoksia.

Jussi: Kiitos.

[äänite päättyy]