



KESKI-
SUOMEN
HYVINVOINTI-
ALUE

Fokus-raportti ja Fokus-toimintamalli johtamistyössä

Haastatteluaineiston analyysiraportti 2026

**Keski-Suomen hyvinvointialueen tarkastuslautakunnan arvioin-
tityön tausta-aineisto**

6.10.2026

Sisällys

1	JOHDANTO	3
2	AINEISTO JA MENETELMÄ	3
2.1	Haastatteluaineisto	3
2.2	Haastattelujen toteutus	3
2.3	Aineiston rajaukset ja yksityisyyden suoja	4
3	HAASTATTELUIEN TULOKSET	4
3.1	Fokus-raportin käyttöönotto ja käyttövalmiudet	4
3.2	Fokus-raportin hyödyntäminen johtamisessa.....	5
3.3	Fokus-raportin tietoperusta ja laatu	6
3.4	Fokus-toimintamallin vaikutukset johtamiseen ja toimintakäytäntöihin	8
3.5	Fokus-raportin kehittämistarpeet	9
3.6	Fokus-toimintamallin kehittämistarpeet	10
4	YHTEENVETO HAASTATELTUIEN KOKEMUKSISTA.....	10

6.10.2026

1 JOHDANTO

Keski-Suomen hyvinvointialueen tarkastuslautakunnan arviointityön tueksi kerättiin syyskuussa 2026 haastatteluaineistoa Fokus-raportin ja Fokus-toimintamallin käytöstä. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää, miten Fokus-raporttia ja siihen liittyvää toimintamallia hyödynnetään johtamistyössä sekä millaisia kokemuksia käyttäjillä on raportin käytettävyydestä, tietosisällöstä ja luotettavuudesta, tavoitteiden seurannasta, poikkeamien tunnistamisesta ja Fokus-kokousten toteutuksesta. Fokus-raportilla tarkoitettiin Power BI -pohjaista raportointikokonaisuutta ja Fokus-toimintamallilla tietojen määrämuotoista käsittelyä Fokus-kokouksissa sekä kokouksissa sovittavia johtamistoimia ja niiden seuranta.

Tämän raportin tarkoituksena on kuvata ja jäsentää haastatteluaineistosta esiin nousseita kokemuksia, havaintoja ja kehittämistarpeita. Tulokset esitetään pääosin teemoittain turvaten haastateltujen tunnistamattomuus.

Haastatteluaineistoa on hyödynnetty myös tarkastuslautakunnan Väliarvioinnissa 2026 Fokus-kokonaisuutta koskevien arviointihavaintojen ja johtopäätösten muodostamisessa. Tämä erillinen raportti täydentää väliarviointia kuvaamalla haastatteluaineiston sisältöä ja haastateltujen kokemusten vaihtelua yksityiskohtaisemmin. Raportti ei korvaa eikä toista tarkastuslautakunnan varsinaista arviointia, suosituksia tai huomioita.

2 AINEISTO JA MENETELMÄ

2.1 Haastatteluaineisto

Raportin ensisijainen aineisto koostui 11 syyskuussa 2026 toteutuneesta Fokus-aiheisesta haastattelusta. Haastattelukutsu lähetettiin 12 eri toimialoilla ja johtamistasoilla työskentelevälle esihenkilölle. Yksi kutsutuista ilmoitti, ettei haastattelulle ollut mahdollisuutta, koska Fokus-toimintamalli ei ollut vielä hänen edustamallaan esihenkilötasolla käytössä.

Haastatteluaineistoon sisältyi yksitoista esihenkilöille suunnattuun laajaan kysymysrunkoon perustuvaa haastattelua. Haastateltavat edustivat vastuualuejohtoa, palveluyksikköjohtoa sekä operatiivista esihenkilöjohtoa. Roolijakauman tarkoituksena oli tuoda aineistoon kokemuksia eri johtamistasoilta ja toimintaympäristöistä.

2.2 Haastattelujen toteutus

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluin Teamsin välityksellä ulkoisen tarkastuksen yksikön toimesta. Kysymykset toimitettiin haastateltaville ennakoon, ja aineisto muodostui ennakoon annetuista kirjallisista vastauksista sekä haastattelijan tekemistä muistiinpanoista. Haastatteluja ei tallennettu. Haastateltavia ohjeistettiin välttämään yksittäisten asiakkaiden, potilaiden, työntekijöiden tai muiden henkilöiden tunnistettavaa kuvaamista.

6.10.2026

Kysymysrunko käsitteli Fokus-raportin ja Fokus-toimintamallin käyttöönottoa ja perehdytystä, raportin käytettävyyttä, tiedon laatua ja luotettavuutta, tavoitteiden ja poikkeamien seuranta, johtamisen ja päätöksenteon tukea, Fokus-kokousten toimenpiteitä sekä toimintamallin kokonaisarviointia.

Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin periaatteita hyödyntäen. Haastatteluvastauksista tunnistettiin arvioinnin kannalta merkityksellisiä ilmaisuja, jotka ryhmiteltiin sisällöllisesti samankaltaisiin alaluokkiin ja edelleen kokoaviin pääluokkiin. Yksittäisestä vastauksesta ei muodostettu koko aineistoa koskevaa päätelmää.

2.3 Aineiston rajaukset ja yksityisyyden suoja

Tulokset kuvaavat haastateltujen kokemuksia haastatteluajankohtana. Aineisto ei ole tilastollisesti edustava otos hyvinvointialueen kaikista Fokus-raportin käyttäjistä, eikä haastattelujen perusteella voida tehdä määrällisiä päätelmiä kokemusten yleisyydestä. Haastateltavien tehtävät, käyttöoikeuksien saamisen ajankohta, aikaisempi talous- ja raportointiosaaminen sekä Fokus-toimintamallin toteutustapa vaihtelivat. Nämä tekijät huomioitiin tuloksia tulkittaessa kuvaamalla sekä yhteisiä havaintoja että aineistossa esiintynyttä vaihtelua.

Haastatteluaineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti. Analyysissa haastateltavien nimet korvattiin tunnisteilla, eikä raporttiin sisällytetty sellaisia yksikkö-, tehtävä- tai tilannekohtaisia tietoja, joiden perusteella yksittäinen haastateltava tai hänen kuvaamansa henkilö voitaisiin tunnistaa. Tulokset raportoitiin pääosin teemoittain ja haastateltujen kokemusten vaihtelua kuvaavalla tasolla. Yksittäisiin haastatteluihin perustuvat havainnot ilmaistiin siten, ettei niitä voitu tulkita koko aineistoa koskeviksi päätelmiksi.

3 HAASTATTELUJEN TULOKSET

3.1 Fokus-raportin käyttöönotto ja käyttövalmiudet

Fokus-raportin käyttöönotto toteutui haastateltujen mukaan eri tavoin. Osa haastatelluista sai raportin käyttöön perehdytystä yhteisissä käsittelyissä tai henkilökohtaista ohjausta controllerilta. Raportin käyttöä ja tunnuslukujen tulkintaa opittiin myös yhteisissä käsittelyissä, ja raportin käyttö syveni kokoustkertojen myötä. Controllerin ja HR-asiantuntijan antamien selostusten koettiin tukevan tunnuslukujen ja niiden laskentaperusteiden ymmärtämistä.

Useat haastatellut eivät kuitenkaan olleet saaneet varsinaista tai riittäväksi kokemaansa perehdytystä. Yhtä esittelytilaisuutta ei pidetty riittävänä, ja osa haastatelluista oli opetellut raportin käyttöä itsenäisesti. Käyttäjien aiempi kokemus talouden seurannasta ja esihenkilötyöstä helpotti raportin tarkoituksen, käytön ja tunnuslukujen omaksumista. Kokemukset raportin käytön helppoudesta vaihtelivat. Osa haastatelluista piti raportin käyttöä helposti omaksuttavana, kun taas osalle raportin käyttö ja tunnuslukujen tulkinta olivat vaikeita. Myös talouslukujen sanoittaminen

6.10.2026

henkilöstölle koettiin muutaman haastattelun mukaan vaikeaksi, ja raportin käytön hallintaan liittyi epävarmuutta.

Käyttöoikeuksien saatavuudessa oli vaihtelua. Osa haastatelluista sai käyttöoikeudet alkuvuodesta 2026, kun taas osa sai ne myöhemmin keväällä tai elokuussa. Joissakin tapauksissa kaikki tietonäkymät eivät tulleet käyttöön samanaikaisesti käyttöoikeuksien kanssa. Käyttöoikeuksien toimimattomuutta korvattiin alkuvaiheessa PowerPoint-pohjalla.

Käyttöönoton viivästymisen koettiin heikentäneen raportin uskottavuutta varsinkin alemmalla esihenkilötasolla. Lisäksi raporttiin kohdistuneiden odotusten arvioitiin olleen koettuja hyötyjä suurempia. Haastattelujen perusteella perehdytyksen toteutustapa, asiantuntijatuen saatavuus, käyttäjien aiempi osaaminen ja käyttöoikeuksien saamisen ajankohta vaikuttivat siihen, miten raportin käyttö ja tunnuslukujen tulkinta omaksuttiin.

3.2 Fokus-raportin hyödyntäminen johtamisessa

Haastattelujen perusteella Fokus-raportin käyttötiheys ja käyttötavat vaihtelivat. Raporttia käytettiin esimerkiksi päivittäisessä johtamisessa, viikoittaisessa toiminnan seurannassa sekä kuukausittaisessa raportoinnissa ja kokouksiin valmistautumisessa. Yksi haastateltu oli käyttänyt raporttia vasta muutamia kertoja valmistautuessaan haastatteluun. Eräällä palvelualueella raportin tietoja tarkasteltiin palvelualue-, yksikkö- ja toimipistetasolla, ja raportin tietoja käsiteltiin palveluvastaavien ja henkilöstön kanssa. Jotkin haastatelluista kertoivat, että raportin tietoja hyödynnettiin vain ylemmällä johtamisen tasolla, eikä esimerkiksi yksikötasolla.

Raporttia käytettiin erityisesti talouden ja henkilöstön seurantaan. Haastatteluissa mainittiin seurattavina tietoina muun muassa toimintakulut, toimintakate, henkilöstökulut, hankinnat, lomapalkkavelka, erilliskorvaukset, varahenkilöstön käytön kustannukset sekä Nepton-tiedot. Raporttia hyödynnettiin myös toiminnan suunnittelussa, tunnuslukujen muutosten taustasyiden selvittämisessä, tilannekuvan muodostamisessa ja kokousaineistojen valmistelussa.

Useissa haastatteluissa raportin kuvattiin tukevan kokonaiskuvan muodostamista. Yhdessä haastattelussa hyvinvointialueen tarkastelun kerrottiin lisänneen kokonaisymmärrystä ja toisessa muiden alueiden tilanteesta saatavan tiedon kuvattiin tukevan omaan toimintaan kohdistuvien vaikutusten ennakointia. Henkilöstötietojen puolestaan todettiin kahdessa haastattelussa tukevan kokonaiskuvan muodostamista tai olevan raportin hyödyllinen osa.

Poikkeamien tunnistamisesta esitettiin erilaisia näkemyksiä. Joissakin haastatteluissa raportin kuvattiin tuoneen ongelmia näkyviksi ja sen merkittävimpänä hyötynä pidettiin lukujen virheiden tunnistamista. Yksi haastateltu katsoi raportin parantaneen talouden poikkeamien tunnistamista ja nopeuttaneen niihin reagointia. Toisaalta haastatteluaineistossa esitettiin myös näkemys, ettei poikkeamien tunnistaminen ollut parantunut raportin myötä.

Yksittäisissä haastatteluissa raportin hyödyiksi mainittiin myös erilliskorvausten seurannan mahdollistamat säästötoimet, talouden sopeuttamistarpeiden parempi ymmärtäminen sekä lukujen

6.10.2026

vertailun tarjoama mahdollisuus vertaisarviointiin. Yksi haastateltu arvioi raportin keventäneen raportointia ylemmälle johdolle jonkin verran.

Raportin toimintaosuuden kuvattiin tukevan tavoitteissa pysymisen seuranta ja johtopäätösosuu den muutostarpeiden ja toimenpiteiden perustelemista. Muutama haastateltava arvioi hankintojen seurannan tukevan taloudellisten tavoitteiden seuranta kohtuullisesti.

Kokemukset raportin käytettävyydestä vaihtelivat. Yhdessä haastattelussa tarvittavien tietojen kerrottiin löytyvän suodattamalla eri tarkastelutasoille eikä raportin osia pidetty vaikeina tulkita. Toisessa haastattelussa tietojen arvioitiin löytyvän pääosin kohtuullisesti. Useissa haastatteluissa tietojen löytämistä pidettiin kuitenkin vaikeana tai aikaa vievänä. Suodattamisen kuvattiin olevan vaikeaa ja myös virheille altistavaa. Lisäksi muutamassa haastattelussa tuotiin esille oman yksikön tietoihin pääsemisen vaikeus, näkymien puutteellinen päivittyminen sekä pylväsdiagrammien vaikea tulkittavuus. Talous- ja toimintatietoja kerrottiin kerättävän edelleen myös muualta.

Raportin antamasta tuesta johtamiselle ja päätöksenteolle esitettiin erilaisia näkemyksiä. Yhdessä haastattelussa raportoinnin kuvattiin tuottavan aiempaa enemmän tietoa päätöksenteon tueksi. Toisessa haastattelussa raportista arvioitiin saatavan tietoa vain osittain päätöksenteon tueksi, ja yhdessä haastattelussa johtamisen kannalta keskeisten tietojen kerrottiin tulevan muualta.

Henkilöstötiedon riittävyyttä käsittelevissä vastauksissa tuotiin esille, ettei raportista aina saatu riittävästi henkilöstötietoa johtamisen ja päätöksenteon tueksi. Yhdessä haastattelussa henkilöstökulujen seurannan ei katsottu tukevan riittävästi yksikön tavoitteiden seuranta. Toisessa haastattelussa raportin todettiin osoittavan henkilöstökulujen poikkeamat, mutta ei niiden taustalla olevia syitä. Samassa haastattelussa henkilöstömäärän muutosten ja takautuvasti kirjautuvien kulujen kuvattiin vaikeuttavan henkilöstökulujen tulkintaa.

Useassa haastattelussa raportin kuvattiin painottavan talousjohtamista. Osassa haastatteluista toiminnan linjausten puuttumisen nähtiin vaikeuttavan henkilöstösuunnittelua.

3.3 Fokus-raportin tietoperusta ja laatu

Tunnuslukujen laskenta- ja muodostumisperusteet eivät olleet kaikille haastatelluille tuttuja. Kahdessa haastattelussa todettiin suoraan, etteivät tunnuslukujen laskentaperusteet olleet tiedossa. Yhdessä haastattelussa tunnusluvut koettiin ymmärrettäviksi, mutta niiden laskentaperusteita ei tunnettu. Samassa haastattelussa lukujen luotettavuuden arvioinnin katsottiin edellyttävän tietoa niiden muodostumisperusteista.

Yhdessä haastattelussa tunnusluvut olivat ennestään tuttuja, mutta niiden oikeellisuutta ei voitu tarkistaa, koska lukujen taustaa ei tunnettu. Toisessa haastattelussa tunnuslukujen sisällöstä ja niiden taustalla olevista tiedoista kaivattiin tarkempaa tietoa.

Haastateltujen kokemukset raportin tietojen luotettavuudesta vaihtelivat. Yhdessä haastattelussa tietojen laadun kuvattiin parantuneen käyttöönoton aikana erityisesti henkilöstötietojen

6.10.2026

osalta. Toisessa haastattelussa raportin tiedot koettiin pääosin luotettaviksi, ja yhdessä haastattelussa raportissa ei ollut havaittu käyttäjän omaa käsitystä vastaamattomia tietoja.

Useissa haastatteluissa tuotiin kuitenkin esille tietojen luotettavuuteen liittyviä ongelmia. Raportissa oli havaittu virheitä, raportin näkymien luvut poikkesivat toisistaan ja tietojen paikkansapitävyyttä oli jouduttu kyseenalaistamaan. Myös henkilöstötiedoissa oli havaittu virheitä. Yhdessä haastattelussa raportin ylityöluvut eivät vastanneet käyttäjän omaa tietoa toteumasta, ja kustannusten kohdentumisen eri yksiköihin kuvattiin vääristävän raportin tietoja.

Erilliskorvausten virheellisen jaksotuksen todettiin yhdessä haastattelussa edellyttävän varovaisuutta henkilöstökulujen tulkinnassa. Maksuaikataulu tarkistettiin tämän vuoksi kuukausittain. Yhdessä haastattelussa tietojen luotettavuuteen suhtauduttiin epäillen, ja samassa haastattelussa kerrottiin, että Fokus-raportoinnin käyttöönoton yhteydessä tietoihin oli ohjeistettu suhtautumaan varauksella. Haastateltu toi esille myös tietojen validointiin liittyviä puutteita.

Tietojen ajantasaisuuteen liittyviä ongelmia kuvattiin useammassa haastattelussa. Yhden haastattelun mukaan raportin tiedot eivät päivittyneet riittävän sujuvasti. Toisessa haastattelussa taloustiedot ja ennuste eivät aina olleet päivittyneet Fokus-kokoukseen mennessä. Yhdessä haastattelussa tietojen kerrottiin tulevan raportille viiveellä ja osittain takautuvasti. Lisäksi yhdessä haastattelussa palkkatietojen siirtymisen aikataulusta raportille ei ollut tarkkaa tietoa.

Muutamassa haastattelussa eri lähteiden kerrottiin tuottavan erilaisia lukuja ja tiedoissa havaittiin tilastointivirheitä. Havainnot liittyvät sekä tietojen luotettavuuteen että eri tietolähteiden yhdenmukaisuuteen.

Yhdessä haastattelussa tietojen määrän ja eri lähteistä saatavan tiedon katsottiin mahdollistavan aikaisempaa analyttisemmän tarkastelun.

Useammassa haastattelussa kerrottiin, että raportin lisäksi käytettiin myös muita tietolähteitä. Talouden lukuja seurattiin sekä Fokus-raportista että toisesta raportointinäkökulmasta. Raportointia varten tietoja kerättiin edelleen useista muista järjestelmistä.

Raportin tietosisällön kattavuudesta esitettiin useita kriittisiä havaintoja. Haastatteluissa tuotiin esille laatu- ja vaikuttavuusmittareiden riittämättömyys tai se, ettei laatumittareita tunnistettu raportista. Osan tunnusluvuista kuvattiin jäävän toteaviksi, ja tavoitteita kuvaavien värien ei katsottu antavan realistista kuvaa tilanteesta.

Yhdessä haastattelussa raportin sisältö koettiin liian yleisluontoiseksi. Samassa haastattelussa toimenpidekortteja pidettiin ylimalkaisina ja yksikkökohtaista tavoitteenasettelua sekä käsittelyä riittämättömänä. Kyseinen haastateltu arvioi myös, ettei raportti juuri parantanut kokonaiskuvan muodostamista.

Henkilöstötietojen kattavuuteen ja erittelyyn liittyviä puutteita kuvattiin kahdessa haastattelussa. Yhdessä haastattelussa yksityiskohtaisia henkilöstötietoja ei ollut jatkuvasti käytettävissä raportilla, vaan tietoa saatiin käytännössä kuukausittaisissa Fokus-kokouksissa. Toisessa haastattelussa

6.10.2026

henkilöstökulujen sisältöä ei ollut eritelty riittävän tarkasti, ja eri henkilöstöryhmien kustannukset oli yhdistetty samaan kokonaisuuteen.

3.4 Fokus-toimintamallin vaikutukset johtamiseen ja toimintakäytäntöihin

Haastateltujen kokemukset Fokus-toimintamallin vaikutuksista johtamiseen vaihtelivat. Useissa haastatteluissa toimintamallin kuvattiin tuoneen johtamiseen säännöllisen ja rakenteisen käsitteilytavan. Fokus-kokouksissa tarkasteltiin toiminnan, talouden ja henkilöstön tietoja, käsiteltiin havaittuja poikkeamia sekä muodostettiin yhteistä tilannekuvaa. Muutamassa haastattelussa toimintamallin kuvattiin lisänneen tavoitteita koskevaa keskustelua, ennakointia ja johtamisen systemaattisuutta.

Yhteisen käsittelyn merkitystä tuotiin esille useissa haastatteluissa. Fokus-kokousten kuvattiin lisänneen keskustelua organisaatorajojen yli sekä tukeneen talouden, toiminnan ja henkilöstön tietojen yhteistä tarkastelua. Joissakin haastatteluissa toimintamallin arvioitiin tiivistäneen yhteistyötä controllerien, HR-asiantuntijoiden ja johdon välillä. Yhdessä haastattelussa toimintamallin kuvattiin lisänneen laatua koskevaa keskustelua.

Yhteistyön vahvistumisesta esitettiin myös poikkeavia näkemyksiä. Yksittäisissä haastatteluissa todettiin, ettei yhteistyö palvelutoiminnan ja talousjohtamisen välillä ollut lisääntynyt tai ettei henkilöstöasioita koskeva keskustelu ollut vahvistunut vastaavalla tavalla. Yhdessä haastattelussa HR:n kuvattiin jäävän osittain irralliseksi kokonaisuudesta. Lisäksi henkilöstökustannusten muutosten ja niiden taustalla olevien henkilöstötekijöiden yhteyttä ei aina pystytty tarkastelemaan riittävän tarkasti.

Haastatteluaineistossa kuvattiin myös kokouksia edeltävää yhteistä valmistelua. Joillakin palvelualueilla tietoja ja havaintoja käsiteltiin palveluvastaavien kanssa ennen varsinaista Fokus-kokousta. Muutosten taustasyitä selvitettiin yhdessä, ja onnistuneista muutoksista saatua tietoa hyödynnettiin toiminnan kehittämisessä. Muutamassa haastattelussa toimintamallin kerrottiin lisänneen lähiesihenkilöiden tai palveluvastaavien osallistumista talouden ja toiminnan seurantaan. Toisaalta yhdessä haastattelussa osallistumismahdollisuuksia kokouksiin ja niiden valmisteluun ei ollut, ja toisessa osallistavamman toimintamallin arvioitiin tuottavan nykyistä enemmän hyötyä.

Fokus-kokouksissa sovittujen toimenpiteiden ja niiden seurannan toteutumisesta esitettiin erilaisia kokemuksia. Joissakin haastatteluissa toimenpiteille kuvattiin määritettävän sisältö, aikataulu, vastuutaho ja tavoiteltu vaikutus. Aiempiin johtopäätöksiin ja tavoitteiden etenemiseen palattiin säännöllisesti, ja tavoitteista poikkeamisen merkkeihin pyrittiin reagoimaan varhaisessa vaiheessa. Toisaalta muutamassa haastattelussa kerrottiin, ettei aiempiin toimenpiteisiin aina palattu riittävästi. Yhdessä haastattelussa Fokus-kokousten todettiin tukevan seurantaa, vaikka yksikön konkreettiset toimenpiteet oli tehty ennen Fokuksen käyttöönottoa.

Toimintamallin vaikutuksista johtamiskäytäntöihin esitettiin sekä myönteisiä että kriittisiä näkemyksiä. Toimintamallin arvioitiin lisänneen läpinäkyvyyttä, yhteistä ongelmanratkaisua ja yhdessä

6.10.2026

johtamista. Tietoon perustuvan keskustelun kuvattiin lisääntyneen ja oletuksiin perustuvan tarkastelun vähentyneen. Joissakin haastatteluissa toimintamallin merkittävänä hyötynä pidettiin yhteistä ja rakenteista käsittelytapaa. Yksittäisissä haastatteluissa Fokus nähtiin kuitenkin ensisijaisesti uutena raportointivälineenä, eikä sen arvioitu muuttaneen johtamiskäytäntöjä merkittävästi. Fokus-kokousten kuvattiin syrjäyttäneen muuta johtoryhmätyöskentelyä ja vähentäneen sisällölliseen johtamiskeskusteluun käytettävissä olevaa aikaa.

3.5 Fokus-raportin kehittämistarpeet

Haastatteluissa Fokus-raportin keskeiseksi kehittämistarpeeksi nousi laatu- ja vaikuttavuustiedon lisääminen. Useat haastatellut eivät tunnistanee raportista laatumittareita tai pitivät käytettävissä olevia mittareita toiminnan laadun ja vaikuttavuuden arvioimisen kannalta riittämättöminä. Raporttiin toivottiin hoidon tuloksia ja vaikuttavia toimintatapoja koskevaa vertailutietoa. Yksittäisissä haastatteluissa tuotiin esille tarve hoitotyön omille mittareille sekä palvelun laadun tarkastelemiselle lakisääteisten määräaikojen ja vahinkotietojen avulla.

Toisena kehittämiskohteena tuotiin esille toiminnan tietosisällön kattavuus. Raporttiin toivottiin asiakas- ja suoritelmäriä, tuotantotietoja sekä toiminnan kuormitusta ja muutosten ennakointia tukevia tietoja. Yhdessä haastattelussa mainittiin erikseen Aromin tuotantotietojen sisällyttäminen raporttiin. Haastattelujen perusteella toiminnan tietoja jouduttiin edelleen hakemaan myös muista järjestelmistä.

Henkilöstötietojen osalta kehittämistarpeet kohdistuivat tietojen tarkempaan erittelyyn ja analysoitavuuteen. Haastatteluissa toivottiin henkilöstökustannusten, henkilötöyvuosien ja sairauspoissaolojen vaikutusten parempaa näkyvyyttä. Yksittäisissä haastatteluissa toivottiin myös suunnitellun ja toteutuneen henkilöstöresurssin vertailua sekä tietoa lomien jaksottumisesta lomakausille. Johtamisessa tarvittavia yksityiskohtaisia palkka- ja henkilöstötietoja kuvattiin käsiteltävän myös raportin ulkopuolisessa Excel-aineistossa.

Raportointinäköymien kehittämisessä korostuivat tietojen kohdentaminen käyttäjän tehtävän ja organisaatiotason mukaisesti sekä tietojen havainnollisempi esittäminen. Haastatteluissa toivottiin yksikkökohtaisia ja käyttäjän johtamistarpeisiin paremmin kohdennettuja näkymiä. Yksittäisinä kehittämis ehdotuksina esitettiin johdon työpöydän kaltainen näkymä, visuaalinen vertailu edelliseen kuukauteen sekä pylväsdiagrammien hyödyntäminen. Myös tavoitteiden toteutumista kuvaavien värien katsottiin yhdessä haastattelussa antavan epärealistisen kuvan tilanteesta.

Tietojen ajantasaisuutta, toimintavarmuutta ja eri tietolähteiden yhdenmukaisuutta pidettiin raportin hyödynnettävyyden kannalta tärkeinä kehittämiskohteina. Haastatteluissa kuvattiin ennustetiedon päivittymiseen ja eri järjestelmien lukujen yhdenmukaisuuteen liittyviä puutteita. Havaittujen virheiden korjaamiseen toivottiin selkeää vastuutahoa ja reagoitua. Raportin paremman toimintavarmuuden ja tietojen ajantasaisuuden arvioitiin vahvistavan sen tarjoamaa tukea.

6.10.2026

Haastatteluaineiston perusteella Fokus-raportin kehittämistarpeet kohdistuivat näin ollen laatu- ja vaikuttavuustietoon, toiminta- ja henkilöstötietojen kattavuuteen, käyttäjien tarpeisiin kohdennettuihin raportointinäkyymiin sekä raportointitiedon laadunhallintaan.

3.6 Fokus-toimintamallin kehittämistarpeet

Haastatteluaineistossa Fokus-toimintamallin kehittämistarpeet kohdistuivat erityisesti tiedonkulkuun, johtamiskeskustelujen toteutumiseen, toimintamallin osallistavuuteen, käyttäjien kouluttamiseen ja tavoitteiden yhteiseen käsittelyyn. Kehittämistarpeita esitettiin myös toimintamallissa hyödynnettävien henkilöstö- ja toimintatietojen osalta.

Tiedonkulkua eri johtamistasojen välillä pidettiin kehittämistä edellyttävänä. Ylemmän johdon Fokus-käsittelyissä syntyvän tiedon välittymistä alemmille johtamistasoille toivottiin vahvistettavan. Neljässä haastattelussa tuotiin esille, ettei käyttäjällä ollut tietoa Fokus-käsittelyssä sovittujen toimenpiteiden toteutumisesta ja seurannasta. Fokus-käsittelyn toivottiin välittyvän nykyistä paremmin ylemmiltä johtamistasoilta operatiiviselle esihenkilötasolle. Yhdessä haastattelussa myös organisaation tiedottamisessa ja avoimuudessa nähtiin muutostilanteessa parantamisen tarvetta.

Johtamiskeskustelujen toteutumiseen liittyvänä kehittämistarpeena tuotiin esille, että Fokus-kokousten vuoksi muulle johtoryhmätyöskentelylle ja toiminnan sisältöä koskevalle johtamiskeskustelulle jäi liian vähän aikaa. Fokus-kokousten kuvattiin myös jollain palvelualueilla heikentäneen johtoryhmätyöskentelyn asemaa.

Osassa haastatteluista toimintamallista toivottiin nykyistä osallistavampaa. Käyttäjien koulutusta pidettiin viiden haastateltavan mukaan riittämättömänä ja tavoitteiden yhteisen käsittelyn katsottiin puuttuvan. Kehittämistarpeet liittyivät siten sekä käyttäjien valmiuksiin hyödyntää Fokus-kokonaisuutta että mahdollisuuksiin osallistua tavoitteiden käsittelyyn.

Haastatteluaineiston perusteella Fokus-toimintamallin kehittämisessä korostuivat näin ollen tiedonkulun vahvistaminen eri johtamistasojen välillä, riittävän tilan turvaaminen sisällölliselle johtamiskeskustelulle, toimintamallin osallistavuuden lisääminen, käyttäjien kouluttaminen sekä tavoitteiden yhteisen käsittelyn vahvistaminen.

4 YHTEENVETO HAASTATELTUIJEN KOKEMUKSISTA

Haastateltujen kokemukset Fokus-raportista ja Fokus-toimintamallista vaihtelivat. Fokus-raportin käyttöönotossa, perehdytyksessä ja käyttövalmiuksissa oli eroja. Raportin käytön omaksumiseen vaikuttivat käyttäjien aiempi osaaminen, asiantuntijatuen saatavuus sekä käyttöoikeuksien saamisen ajankohta. Useat haastatellut eivät kokeneet saaneensa riittävää perehdytystä.

Fokus-raporttia käytettiin erityisesti talouden ja henkilöstön seurantaan, tilannekuvan muodostamiseen, kokouksiin valmistautumiseen sekä poikkeamien tarkasteluun. Raportin käyttöiheets, käyttötavat ja hyödyntämisen laajuus vaihtelivat. Osa haastatelluista arvioi raportin tukeneen

6.10.2026

kokonaiskuvan muodostamista ja poikkeamien tunnistamista, mutta sen johtamiselle ja päätöksenteolle antamasta tuesta esitettiin myös kriittisiä näkemyksiä. Johtamisessa tarvittavia tietoja haettiin edelleen muista järjestelmistä ja aineistoista.

Myös kokemukset raportin käytettävyydestä sekä tietojen luotettavuudesta ja ajantasaisuudesta vaihtelivat. Haastatteluissa tuotiin esille tietojen löytämisen ja suodattamisen vaikeutta, päivittämisen viiveitä, eri tietolähteiden välisiä eroja sekä epäselvyyttä tunnuslukujen muodostumisperusteista. Raportin tietosisällön koettiin painottuvan talouteen, eikä toimintaa, henkilöstöä, laatua ja vaikuttavuutta koskevia tietoja pidetty kaikilta osin riittävinä. Raportin kehittämistarpeet kohdistuivat tietosisällön kattavuuteen, käyttäjien tarpeisiin kohdennettuihin näkymiin sekä tietojen ajantasaisuuteen, luotettavuuteen ja yhdenmukaisuuteen.

Fokus-toimintamallin koettiin tukevan toiminnan, talouden ja henkilöstön tietojen säännöllistä ja rakenteista käsittelyä. Joissakin haastatteluissa sen kuvattiin vahvistaneen yhteistä tilannekuvaa, eri toimijoiden välistä keskustelua, ennakointia ja tietoon perustuvaa johtamista. Kokemukset toimintamallin vaikutuksista yhteistyöhön, osallistumiseen ja johtamiskäytäntöihin eivät kuitenkaan olleet yhdenmukaisia.

Myös Fokus-kokouksissa sovittujen toimenpiteiden ja niiden seurannan toteutumisesta esitettiin erilaisia kokemuksia. Joissakin haastatteluissa toimenpiteille määritettiin sisältö, aikataulu, vastuutaho ja tavoiteltu vaikutus, kun taas osassa haastatteluista aiempien toimenpiteiden seurantaa pidettiin riittämättömänä. Toimintamallin kehittämistarpeet liittyivät erityisesti tiedonkulkuun, osallistavuuteen, käyttäjien koulutukseen, tavoitteiden yhteiseen käsittelyyn sekä riittävän tilan turvaamiseen toiminnan sisältöä koskevalle johtamiskeskustelulle.

Haastattelujen toteuttamiseen liittyvät huomiot

Haastattelujen yhteydessä muutama haastateltava toi esille, että haastattelu ennakkokysymyksiin tarjosi käyttäjille aidon mahdollisuuden paneutua Fokus-raportin ja Fokus-toimintamallin käyttöön sekä pohtia niiden hyötyjä, rajoitteita ja kehittämistarpeita omassa johtamistyössään. Haastatteluaineistossa esitetyn näkemyksen mukaan vastaavaa käyttäjien kokemuksiin paneutuvaa kyselyä ei ollut aiemmin toteutettu. Tämän raportin aineiston perusteella ei kuitenkaan voida arvioida kattavasti muiden mahdollisten käyttäjäkyselyjen tai selvitysten toteuttamista.