



# Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen palvelustrategia (LUONNOS 15.8.2023)

2023-2026

# Tiivistelmä

Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä annetun lain (612/2021) 11 §:n mukaan hyvinvointialueen on laadittava taloutensa ja toimintansa suunnittelua ja johtamista varten sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia osana hyvinvointialuestrategiaa. Suunnitelman tulee olla julkinen. Palvelustrategiassa hyvinvointialue päättää järjestämisvastuulleen kuuluvan sosiaali- ja terveydenhuollon pitkän aikavälin tavoitteet ja palvelutuotannossa noudatettavat periaatteet - itäuusimaalaisten palvelutarpeet, toimintaympäristö ja palveluiden nykytila huomioiden. Palvelustrategian sisältöä ohjaavat lainsäädäntö, sosiaali- ja terveydenhuollon strategiset valtakunnalliset tavoitteet sekä hyvinvointialuestrategia.

Itä-Uudenmaan palvelustrategian tärkein sisältö on tiivistetty kolmeen kehityskärkeen ja niiden osatavoitteisiin. Itä-Uudenmaan sosiaali- ja terveydenhuollon kehityskärjet ovat 1) tarpeenmukainen nopea ja suoraviivainen oikeaan palveluun pääsy sekä asian hoito, 2) alueellisesti yhtenäinen ja toiminnallisesti integroitu palvelutuotanto, ja 3) palvelutuotantoa vahvistava riittävä, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö sekä kestävä johtaminen.

Palvelustrategian kehityskärkien tärkeimmät tavoitteet ja osatavoitteet:

## **1 Tarpeenmukainen nopea ja suoraviivainen oikeaan palveluun pääsy sekä asian hoito:**

- Yhdenvertainen ja nopea palveluihin pääsy koko hyvinvointialueella
- Toimiva ja tehokas neuvonta ja asiakasohjaus
- Asiakslähtöisesti tuotetut palvelut
- Saavutettavasti viestityt ja kuvatut palvelut
- Ennaltaehkäisevän, kuntouttavan ja itsepalvelujen vahvistaminen palvelutarjonnassa

## **2 Alueellisesti yhtenäinen ja toiminnallisesti integroitu palvelutuotanto:**

- Palveluntarpeeseen vastaava monipuolinen palveluverkosto
- Selkeät ja yhtenäiset palvelutuotannon prosessit sekä toimintatavat
- Kustannustehokkaat palveluiden tuotantotavat eri tuotantokeinoja hyödyntäen
- Yhtenäiset tietopohjat ja tiedolla johtaminen
- Sujuva yhteistyö HUS-yhtymän, kuntien, yritysten ja kolmannen sektorin kanssa

## **3 Palvelutuotantoa vahvistava riittävä, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö sekä kestävä johtaminen:**

- Palvelutuotantoa tukeva henkilöstörakenne ja resursointi
- Laadukas johtaminen palvelutuotannon ytimessä
- Tukevat ja monipuoliset työskentelymallit palveluita järjestäessä
- Palveluiden laatua tukeva henkilöstön osaamisen kehittäminen

Palvelustrategiassa kuvataan kehityskärkien ja tavoitteiden lisäksi niiden yhteyttä tuottavuuteen ja siten sidonnaisuutta hyvinvointialueen tuottavuusohjelmaan. Palvelustrategia on valmisteltu tiiviisti yhteisellä valmistelulla yhdessä hyvinvointialueen tuottavuusohjelman kanssa. Tuottavuusohjelma on palvelustrategiasta erillinen dokumentti. Lisäksi palvelustrategiassa kuvataan palvelustrategian toimeenpano ja toteutusaikataulu tavoitteittain, miten palvelustrategian toteutumista seurataan ja miten palvelustrategian onnistumista arvioidaan.

# Sisällys

|   |    |
|---|----|
| Tiivistelmä .....   | 1  |
| 1 Palvelustrategian tausta ja tarkoitus .....                 | 3  |
| 2 Nykytila ja toimintaympäristö .....                         | 4  |
| 3 Palveluiden järjestämisen kärjet ja tavoitteet.....         | 8  |
| 4 Linjaukset ja periaatteet palveluiden järjestämisestä ..... | 10 |
| 5 Strategian toimeenpano, seuranta ja arviointi .....         | 10 |
| 6 Lähteet .....   | 15 |
| Liitteet.....   | 16 |

# 1 Palvelustrategian tausta ja tarkoitus

Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä annetun lain (612/2021) 11 §:n mukaan hyvinvointialueen on laadittava taloutensa ja toimintansa suunnittelua ja johtamista varten sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia osana hyvinvointialuestrategiaa. Palvelustrategia on siis lainsäädännöllinen dokumentti, jonka ensisijaisena tavoitteena on määrittellä, miten palvelut alueella toteutetaan. Palvelustrategian tehtävä ei siis ole kuvata suoraan, mitä muutoksia palveluissa ja palvelutuotannossa tulee tapahtumaan lähivuosina, minkä vuoksi esimerkiksi palveluiden verkostosta ja tilakysymyksistä puhutaan palvelustrategiassa melko yleisellä tavoitteiden tasolla.

Palvelustrategiassa hyvinvointialue päättää sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä koskevan lain mukaisesti järjestämisvastuulleen kuuluvan sosiaali- ja terveydenhuollon pitkän aikavälin tavoitteet, tavoitteet sille, miten palvelut toteutetaan ottaen huomioon hyvinvointialueen asukkaiden tarpeet ja paikalliset olosuhteet. Lisäksi palvelustrategiassa tarkastellaan periaatteita palvelujen saatavuudelle, saavutettavuudelle, sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi (kuva 1).



**KUVA 1. PALVELUSTRATEGIAN SISÄLTÖ JA YHTEYS HYVINVOINTIALUESTRATEGIAAN.**

Palvelustrategia on osa hyvinvointialueen strategiatyötä sekä strategisten dokumenttien kokonaisuutta. Palvelustrategiassa on huomioitu joko sellaisenaan, tai tarkennettuna, keskeiset sote-palveluja koskevat strategiset aloitteet, jotka on määritetty Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen strategiassa. Keskeisiä palvelustrategiassa näkyviä strategian menestystekijöitä ovat mm. laadukkaat ja saavutettavat palvelut, perus- ja erikoistason palvelujen sekä so-te-pela-palvelujen integraatio, hallittu kustannuskehitys ja vaikuttava toiminta, sekä osaava, hyvinvoiva, riittävä henkilöstö.

Yhdenvertaisten, laadukkaiden ja kustannustehokkaiden palvelujen tuottaminen vaatii vahvaa toiminnan yhteensovittamista palvelutuotannossa. Lisäksi se vaatii paljon yhteistyötä hyvinvointialueen sisällä, mutta myös suunnitelmallista ja tiivistä yhteistyötä alueen kuntien

sekä muiden sidosryhmien kanssa. Sosiaali-, terveystalvaeluja tuotetaan ja käytetään jatkossa erilaisessa toimintaympäristössä kuin nyt, siksi tulevaisuusnäkökulman tulee olla vahvasti mukana palvelustrategiassa. Muutos vaatii tekoja niin käyttäytymisessä, rakenteissa kuin ajatusmalleissa. Strategiatyön onnistuminen edellyttää päättäjien ja viranhaltijoiden yhteistä ymmärrystä, yhteisen käsityksen tulevaisuuden tavoitteista sekä vahvaa sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin.

Itä-Uudenmaan hyvinvointialue käynnisti palvelustrategian valmistelun huhtikuussa 2023. Palvelustrategian valmisteluun on osallistettu laajasti eri sidosryhmiä, sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisia sekä poliittisia päätöksentekijöitä. Aluevaltuusto ja aluehallitus ovat käsitelleet palvelustrategian sisältöjä iltakoulutyöskentelynä. Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisia sekä muita työntekijöitä on haastateltu tavoitteena tunnistaa Itä-Uudenmaan lähivuosien keskeisimmät pitkän aikavälin tavoitteet ja kehitystoimet sosiaali- ja terveydenhuollossa. Lisäksi palvelustrategian sisältöjä on työstetty ammattilaisten kanssa kolmessa työpajassa kevään 2023 aikana.

Palvelustrategiaa on valmisteltu samanaikaisesti Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen tuottavuusohjelman kanssa. Tuottavuusohjelma vie palvelustrategian tavoitteet käytäntöön sisältäen arviot taloudellisista vaikutuksista ja kuvauksen keskeisistä toimenpiteistä. Lisäksi kuvataan toimeenpanoa (vastuut ja aikataulu). Tuottavuusohjelman valmistelu jatkuu syksyllä 2023, ja siitä päätetään palvelustrategiasta erillisenä päätöksenä, kuitenkin niin, että palvelustrategian sisällöt näkyvät konkreettisesti osana tuottavuusohjelmaa.

## 2 Nykytila ja toimintaympäristö

### 2.1 Itä-Uudenmaan ikärakenne ja palvelutarve

Palvelustrategian tavoitteena on taata Itä-Uudenmaan asukkaille tasapuoliset, yhdenvertaiset ja tarpeen mukaiset sosiaali- ja terveystalvaelut.

Itä-Uudenmaan väestökasvun ennustetaan olevan maltillista seuraavien vuosien aikana. Samaan aikaan yli 75-vuotiaiden määrän noin 5 % vuosittainen kasvu muuttaa ikärakennetta vuoteen 2030 mennessä merkittävästi, Samanaikaisesti alle 17-vuotiaiden määrän ennustetaan vähenevän noin 2 % vuodessa ja työikäisten määrän pienevän maltillisesti (liite 1). Maltillinen väestönkasvu alueella selittyy erityisesti Sipoon voimakkaalla väestönkasvulla (liite 2).

Itä-Uudenmaan haasteet ovat tyypillisiä uusille hyvinvointialueille, minkä lisäksi Itä-Uudenmaan alueen sote-palveluiden suunnittelussa tulee huomioida alueen omat erityispiirteet (kuten hyvinvointialueen koko, Itä-Uudenmaan sijainti Uudenmaan alueella, jossa erikoissairaanhoido on HUS-yhtymän järjestämisvastuulla, ja kaksikielisyys).

## 2.2 Palvelutuotannon nykytila

Itä-Uudenmaan sosiaali- ja terveydenhuollon erityispiirteitä ovat mm. suotuisa väestörakenne ja vähäinen raskaiden palveluiden käyttö isossa kuvassa. Palvelunkäyttöä kuvataan tarkemmin liitteessä 3, jossa on esitetty keskeisimpiä palvelukäyttöä ja palvelutarvetta koskevia analyysejä eri palvelujen näkökulmasta.

Itä-Uudenmaan sote-palveluissa yhtenä keskeisenä vahvuutena korostuu panostukset lasten ja perheiden sosiaalipalveluihin, sekä näiden panostusten näkyminen palvelurakenteen keventymisessä sekä raskaiden palveluiden vastavuoroisena vähenemisenä. Itä-Uudellamaalla on suhteessa muihin hyvinvointialueisiin nähden toiseksi suurin osuus perheistä lapsiperhepalveluiden asiakkaina, mikä kertoo onnistuneesta matalamman kynnyksen palveluiden tarjonnan lisäämisestä; lisäksi Itä-Uudellamaalla on valtakunnan kolmanneksi vähiten kodin ulkopuolelle sijoitettuja alle 17-vuotiaita.

Itä-Uudenmaan tilanne on lähtökohtaisesti sote-palvelutuotannon näkökulmasta hyvä, sillä alueen väestörakenne on moniin hyvinvointialueisiin nähden suotuisa ja palvelurakenne kevyempi kuin monilla hyvinvointialueilla. Palveluita voidaan pitää nykytila-analyysin pohjalta laadukkaina. Itä-Uudellamaalla on kansallisesti neljänneksi pienimmät sote-toiminnan nettokäyttökustannukset asukasta kohden; ja kuten monilla muilla Uudenmaan alueilla, työikäisen väestön osuus koko asukasmäärästä on melko korkea, sillä se on Suomen viidenneksi suurin.

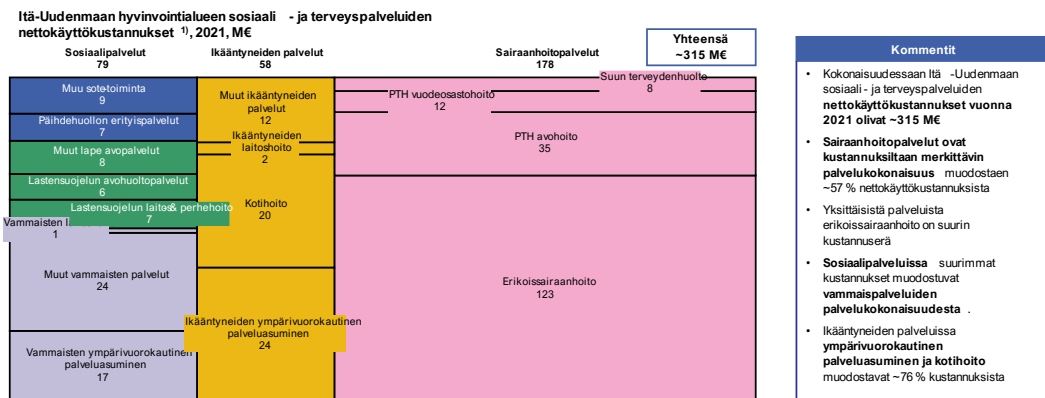
Eryityisesti raskaiden palvelujen käyttö on Itä-Uudellamaalla melko matalaa suhteessa muihin hyvinvointialueisiin. Itä-Uudellamaalla on esimerkiksi vähiten psykiatrian laitoshoidon hoitopäiviä, toiseksi vähiten aikuisten mielenterveyspalvelujen avokäyntejä, ja kuudenneksi pienin tehostetun palveluasumisen peittävyys yli 75-vuotiaasta väestöstä.

Itä-Uudenmaan keskeisiä ratkaistavia haasteita onkin valituissa palvelualoissa vähäinen matalan kynnyksen palvelujen saatavuus, kansansairauksien määrän mahdollinen suhteellinen kasvu alueen asukkaiden elintavoista johtuen, sekä ennakoitu sote-palveluiden tuotantoon tarvittavien kustannusten kasvu vuoteen 2035 mennessä – tällä hetkellä Itä-Uudenmaan nettomenot ovat valtakunnallisesti matalat, mutta rahoitusnäkyvien tiukentuessa sekä palvelutarpeen kasvaessa hyvinvointialueen rahoitusraami tulee olemaan tiukka. Itä-Uudellamaalla matalan kynnyksen palveluihin on syytä kiinnittää huomiota, esimerkiksi Itä-Uudellamaalla on valtakunnan eniten 8./9.-luokkalaisia, jotka eivät päässeet kouluterveydenhoitajalle yrittämisestä huolimatta. Lisäksi ikääntyneiden palveluissa on syytä kiinnittää huomiota palvelutarpeen mahdolliseen kasvuun ja vanhusten kunnan heikentymiseen – Itä-Uudellamaalla on kolmanneksi eniten alkoholia liikaa käyttäviä yli 65-vuotiaita.

## 2.3 Hyvinvointialueen talous ja rahoitus

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen sosiaali- ja terveystalouden nettokäyttökustannukset olivat vuonna 2023 noin 315 miljoonaa euroa (kuva 2). Sosiaalipalveluiden osuus tästä kokonaisuudesta oli 79 miljoonaa, ikääntyneiden palveluiden 58 miljoonaa, ja sairaanhoitopalveluiden osuus 178 miljoonaa – suurimpana kustannuseränä on erikoissairaanhoidon palvelut 123 miljoonaa, joka on siis yli kolmannes koko hyvinvointialueen kustannuksista.

### Itä-Uudenmaan sosiaali- ja terveystalouden nettokäyttökustannukset olivat vuonna 2021 ~315 M€- erikoissairaanhoidon muodostaa suurimman kustannuserän



1) Nettokäyttökustannusten ryhmittely perustuu THL:n ryhmittelyyn. Ympäristöterveydenhuolto on jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Lähteet: THL

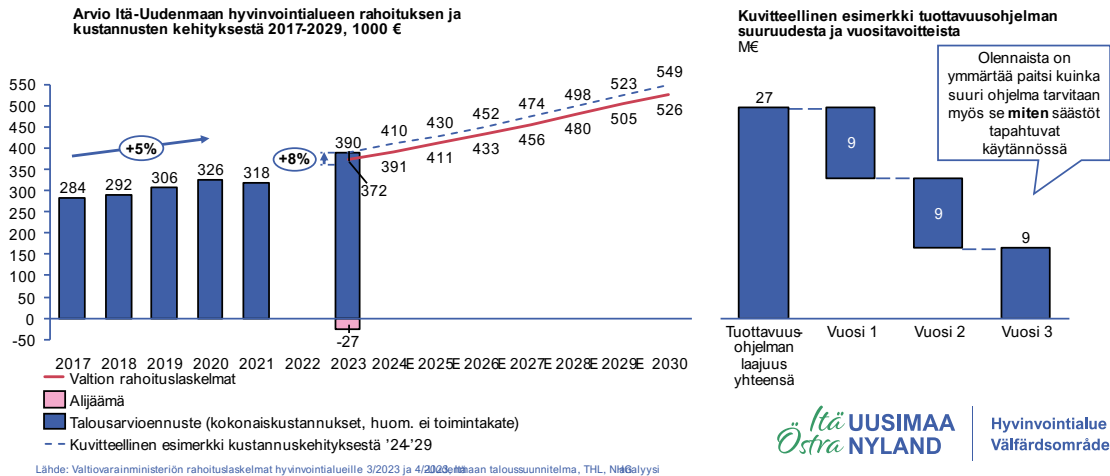
### KUVA 2. ITÄ-UUDENMAAN KUNTIEN SOSIAALI- JA TERVEYSTALOUDELLIEN KUSTANNUKSET VUONNA 2022.

Palvelustrategia ei suoraan määrittele tuottavuusohjelman kokoa, mutta palvelustrategiaa on valmisteltu tiiviisti yhdessä tuottavuusohjelman kanssa. Palvelustrategian tulee nojata myös hyvinvointialueen strategiassa määriteltyihin strategisiin aloitteisiin. Yhtenä keskeisenä strategisena aloitteena onkin toiminnan kustannustehokkuus.

Tuottavuusohjelma on vielä valmistelussa, mutta nyt on jo selvää, että palvelustrategian keskeisten tavoitteiden toimien on pystyttävä huomioimaan myös lähivuosien tuottavuuden parantamiseen liittyvät tavoitteet. Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen tuottavuusohjelman kokoluokka on ainakin 27 miljoonaa euroa tulevina vuosina (kuva 3), perustuen ajantasaisiin

hyvinvointialueiden rahoituslaskelmiin, tämänhetkiseen kustannuskehityslaskelmaan, sekä tämänhetkisiin talousarviotietoihin.

## Hyvinvointialueen tuottavuusohjelman suuruus on 27 M€



**KUVA 3. HYVINVOINTIALUEEN KUSTANNUSKEHITYKSEN HAVAINNOLLISTUS JA YHTEYS TUOTTAVUUSOHJELMAAN.**

Jos tarkastellaan Itä-Uudenmaan nettokäyttökustannuksissa ja vertaillaan sitä muihin hyvinvointialueisiin, niin analyysien perusteella Itä-Uudenmaan toiminnassa ilmenee tuottavuuspotentiaalia yhteensä ~26 M€ verran suhteessa hyvinvointialueiden edullisimpaan neljännekseen. Suurin suora säästöpotentiaali on sairaanhoitopalveluissa. Suurin tuottavuuspotentiaali toisaalta löytyy vammaispalveluista, joissa tuottavuutta voitaisiin parantaa potentiaalisesti lähes 14 % - hyvinvointialueen tasolla noin 5,7 milj. €. Vammaispalveluissa Itä-Uusimaan asukaskohtaiset kustannukset ovat muihin hyvinvointialueisiin verrattuna merkittävästi korkeammalla. Vammaispalvelut ovat Itä-Uudellamaalla hyvin ostopalveluvoittoiset ja korkeat kustannukset voivat osin johtua tästä.

Vastaavasti ikääntyneiden palveluissa Itä-Uudenmaan nettokäyttökustannukset ovat yhtä suuria kuin esimerkiksi HUS-alueen parhaan neljänneksen. Ikääntyneiden palveluissa palvelurakenne on kuitenkin kevyempi kuin muualla HUS-alueella. Lastensuojelun ja perheiden palveluiden palvelurakenne on kevyempi muihin hyvinvointialueisiin verrattuna ja näin ollen myös edullisempi. Luonnollisesti laskelmia tulkitessa on hyvä huomioida, että nettokäyttökustannuksiin perustuva tuottavuuspotentiaalilaskelmat ovat suuntaa antavia, ja auttavat ennen kaikkea hahmottamaan, millaisiin tavoitetasoihin eri kehystoimenpiteissä tulisi päästä.



## 3 Palveluiden järjestämisen kärjet ja tavoitteet

Palvelustrategian kärjiksi valmistelussa tunnistettiin **asiakas palvelun keskiössä, laadukkaat, yhdenvertaiset ja saavutettavat palvelut sekä hyvinvoiva, osaava henkilöstö**. Kärkien ja tavoitteiden taustamateriaali kuvataan liitteessä 4.

### 3.1 Palvelustrategian kärkien tavoitteet ja toimenpiteet

Tähän kappaleeseen on koostettu palvelustrategian keskeisin sisältö, eli sosiaali- ja terveydenhuoltoa koskevat pitkän aikavälin tavoitteet, sekä sosiaali- ja terveyspalvelujen toteuttamisen tärkeimmät suuntaviivat huomioiden Itä-Uudenmaan alueen erityispiirteet. Palvelustrategian tavoitteet on tiivistetty kolmeen kehityskärkeen: 1) asiakas palvelun keskiössä, 2) laadukkaat, yhdenvertaiset ja saavutettavat palvelut, ja 3) hyvinvoiva ja osaava henkilöstö palvelutuotannon mahdollistajana. Kullekin kärjelle on määritetty omat alatavoitteensa, jotka halutaan saavuttaa tämän palvelustrategian voimassaoloaikana.

#### **Ensimmäinen kehityskärki: Asiakas palvelun keskiössä**

##### **Alatavoitteet:**

- Palveluiden piiriin päästään yhdenvertaisin periaattein koko alueella
- Asiakkaan toiveet ja tarpeet kuullaan ja otetaan huomioon
- Asiakasohjauksen ja hoidon- sekä palvelutarpeen arviointia kehitetään yhdenmukaisemmaksi ja yhdenvertaisemmaksi, jotta onnistutaan varmistamaan asiakkaan tarpeen mukaiset palvelut
- Itsepalveluita on mahdollistettava ja niihin kannustettava ennaltaehkäisevänä hoitomuotona
- Varmistetaan selkokieliisyys kaikissa palveluissa, palvelutasoilla ja molemmilla äidinkielistä asiakastyytyvyyden varmistamiseksi

#### **Toinen kehityskärki: Laadukkaat, yhdenvertaiset ja saavutettavat palvelut**

##### **Alatavoitteet:**

- Palveluiden verkostoa on kehitettävä vastaamaan todellista palveluntarvetta
- Ostopalveluita ja palveluseteleitä hyödynnetään palvelutuotantoa täydentävästi
- Palveluita tuotetaan monituottajamallin mukaisesti laatu, saatavuus ja kustannustehokkuus huomioiden
- Palvelutuotannon prosesseja tulee selkeyttää ja poistaa ylimääräisiä päällekkäisyyksiä. Prosessien on oltava yhtenäisiä ja selkeästi dokumentoituja
- Hoito- ja asiakaspolkujen on oltava mahdollisimman suoraviivaisia ja selkeitä
- Sähköisten ja liikkuvien palvelujen lisääminen on keskeinen keino parantaa palveluiden saavutettavuutta

#### **Kolmas kehityskärki: Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö palvelutuotannon mahdollistajana**

##### **Alatavoitteet:**

- Avustavaa tukihenkilöstöä on lisättävä hoitotyön tueksi
- Osaamisen sekä johtamisen kehittämiseksi on laadittava sisäisiä koulutuksia

- Tyytyväisyyttä työhön on parannettava lisäämällä itseohjautuvuutta sekä joustavuutta työnteossa
- Henkilöstöetujen ja palkkojen on oltava kilpailukykyisiä kansallisella tasolla
- Johtamisen näkökulmasta talousfunktion ja palvelutuotannon välistä yhteistyötä on tehtävä nykyistä laajemmin, jotta toimintaa voidaan johtaa yhteisten näkemysten pohjalta

### 3.2 Palvelustrategian kärkien yhteys tuottavuuteen

Monet palvelustrategian kannalta keskeiset periaatteet voivat myös auttaa tuottavuusaihioiden tunnistamisessa. Tuottavuusohjelman näkökulmasta Itä-Uudellamaalla on paljon potentiaalia. Muun muassa henkilöstön hyvinvoinnin varmistamisen sekä osaavan henkilöstön pito- ja vetovoiman lisääminen tulisi olla tärkeä prioriteetti tuleville vuosille. Valmistelun aikana tunnistettiin tässä tavoitteessa onnistumiseksi tärkeiksi onnistumisen paikoiksi mm. kestävä johtamiskulttuurin varmistaminen, osaamisen kehittäminen, asiaankuuluvat kompensaatiot, työnantajamielikuvan vahvistaminen sekä rekrytointien kehittäminen. Myös asiakasohjaus ja palveluiden kilpailutus ovat erityisen tärkeitä: toimivalla asiakasohjauksella voidaan välttää asiakkaan ajautuminen vääränlaiseen palveluun ja sitä kautta ylimääräisiä kustannuksia. Toisaalta, palveluiden kilpailuttamisessa nähdään suurta potentiaalia tuottavuuden näkökulmasta – käytännössä kaikki hankintasopimukset ovat siirtyneet kunnilta alueelle sellaisenaan. Alla oleviin kappaleisiin on koottu palvelustrategiatyön ohessa tunnistettuja toimenpiteitä Itä-Uudenmaan tuottavuuden parantamiseksi.

#### **Asiakas palvelun keskiössä**

Virheellisesti tai väärin perustein myönnettyjä palveluita pitää tarkastella uudelleen ja palveluiden myöntämistä yhtenäistää alueella. Asiakkaat on ohjattava alusta alkaen oikeaan palveluun. ”Häiriökysynnän” vähentämisessä avainasemassa on onnistunut, tavoittava asiakasviestintä. Työttömien parempi haltuunotto niin sosiaali- ja terveystalouksissa kuin muissakin julkisissa palveluissa on avainasemassa palvelukäytön vähentämiseksi. Siksi tämän asiakasryhmän palvelukäytön tarkastelu tulee tehdä systemaattisesti. Liikkuvat palvelut paitsi parantavat palvelun saavutettavuutta, voivat myös pitkällä aikavälillä lisätä vaikuttavuutta.

#### **Laadukkaat, yhdenvertaiset ja saavutettavat palvelut**

Liiallinen osaoptimointi palveluiden järjestämisessä voi aiheuttaa työn päällekkäisyyttä ja epäoptimaalista resurssien käyttöä varsinkin palveluarviointitilanteissa. Sähköisiä palveluratkaisuja on lisättävä nykyisestä kaikissa palveluissa. Palvelutuotannon näkökulmasta päällekkäisistä asiakas- ja potilastietojärjestelmistä on luovuttava, sillä siitä seuraa hukkatyötä. Palvelut on kilpailutettava ja hankintatoimeja tehostettava kautta linjan organisaation toiminnan vakiinnuttua. Palveluiden saatavuutta tehostetaan monituottajamallilla ja palveluseleitä hyödyntämällä myös kustannustehokkuus huomioiden. Myös henkilöstönäkökulman tulee näkyä mm. parantamalla resurssien allokatiivista tehokkuutta oikeisiin palveluihin varmistamalla kuitenkin henkilöstön riittävyys.

#### **Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö palvelutuotannon mahdollistajana**

Henkilöstöpula aiheuttaa tällä hetkellä suuria kustannuksia, sillä palvelutuotannossa joudutaan turvautumaan usein ostopalveluihin. Henkilöstöä pitäisi käyttää vain kysyntäpiikkien hillitsemiseen, vaikka tällä hetkellä niihin joudutaan turvautumaan usein ja jatkuvasti. Yksi tapa keventää henkilöstörakennetta olisi tukihenkilöstön määrän lisääminen oikeisiin palveluihin, jotta henkilökunta voisi keskittyä nykyistä vahvemmin hoito- ja asiakastyöhön. Ostopalveluissa kontrolli asiakkaan asiasta menetetään, mikä luo taloudellista riskiä ja aiheuttaa jatkuvuuden puutetta hoito- ja palvelukokonaisuuksien osalta.

## 4 Linjaukset ja periaatteet palveluiden järjestämisestä

Sote-palveluiden sidosryhmä- ja yhdyspintatyö sekä saatavuus ja saavutettavuus ovat periaatteita, joiden tulee toteutua palvelustrategiassa. Nämä periaatteet ovat varsinaisten saavutettavien tavoitteiden sijasta ennemminkin asioita, joita halutaan edesauttaa ja edistää hyvinvointialueella tulevina vuosina. Nämä yleisluontoisemmat periaatteet jakaantuvat kahteen kokonaisuuteen: sidosryhmä- ja yhdyspintatyötä koskeviin periaatteisiin, sekä saatavuuden ja saavutettavuuden kehittämistä koskeviin periaatteisiin.

### **Sidosryhmä- ja yhdyspintatyö**

- Olemme mukana sekä tuemme tutkimusta eri sairauksien taltuttamiseksi sekä tiedon levittämiseksi
- Lisäämme yhteensopivuutta kuntien ja hyvinvointialueen yhdyspinta- ja muun hyte-toiminnan ja sekä hyte-tavoitteiden välille
- Korostamme ja selkeytämme kuntien ja järjestöjen roolia ennaltaehkäisevissä palveluissa ja hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä
- Kannustamme oma-aloitteisuuteen asiakkaan omasta tilasta ja tarpeista, esimerkiksi hyödyntämällä terveyskylä tai digiklinikka-kanavia

### **Saatavuus ja saavutettavuus**

- Palvelumme on oltava kielellisesti saavutettavia sekä selkeitä ja ymmärrettäviä
- Priorisoimme kaksikielisyyden toteutumista palveluissamme
- Tarjoamme tietyt peruspalvelut kaikkiin kuntiin
- Palvelut ovat kaikkien asukkaiden saatavissa, vaikka palvelua ei juuri asukkaan kotikunnassa toteuteta fyysisenä lähipalveluna
- Otamme saatavuuden ja saavutettavuuden tarkastelussa huomioon erityisryhmien tarpeita kuulemalla heitä

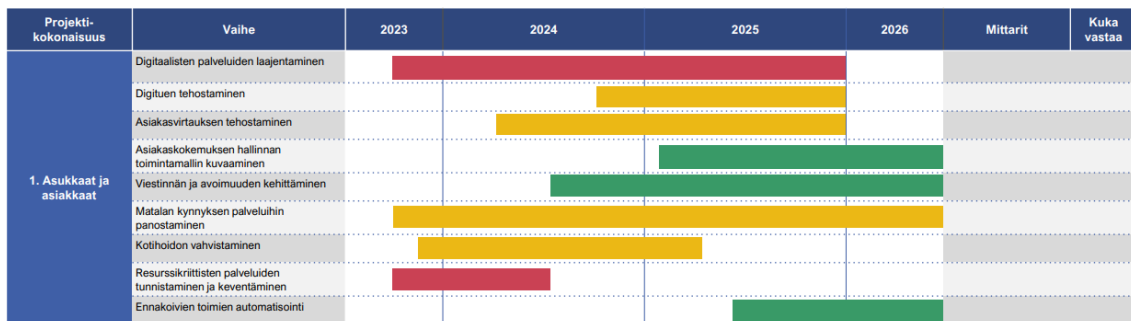
## 5 Strategian toimeenpano, seuranta ja arviointi

### 5.1 Strategian toimeenpanon aikataulu

Palvelustrategian onnistumisen mahdollistamiseksi palvelustrategian toimeenpanon järkevä suunnittelu on palvelustrategiatyön viimeistelyn kannalta keskeistä. Tähän kappaleeseen on koottu palvelustrategian toimeenpanon aikataulutus vaiheittain ja tavoitteittain niin, että tämänhetkisessä versiossa ei olla vielä otettu kantaa tarkemman tason vastuutuksiin. Palvelustrategiatyön lopullisen viimeistelyn tärkein työvaihe onkin näiden vastuiden määrittely ja aikataulujen vahvistaminen.

Kuvassa 4 on kuvattu ensimmäisen kehityskärjen (Asiakas palvelun keskiössä) keskeiset työvaiheet sekä niiden alustava toteutusaikataulu. Vuonna 2023 aloitettavat kokonaisuudet liittyvät digitaalisiin palveluihin, matalan kynnyksen palveluihin panostamiseen, kotihoidon vahvistamiseen sekä resurssikriittisten palveluiden tunnistamiseen.

### Strategian toimeenpanon tiekartta – 1. Asukkaat ja asiakkaat



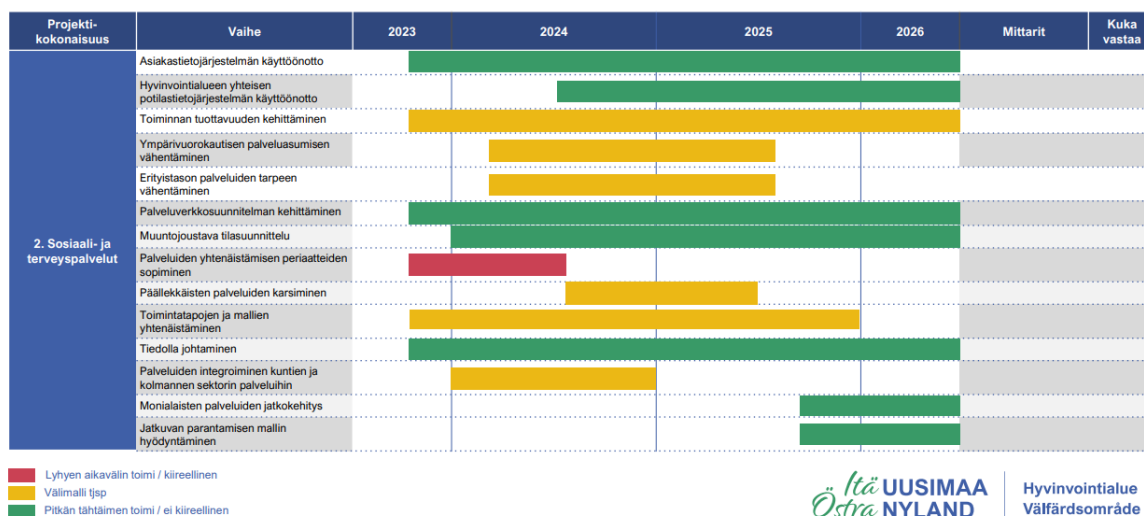
■ Lyhyen aikavälin toimi / kiireellinen  
■ Välimalli tjsp  
■ Pitkän tähtäimen toimi / ei kiireellinen


 Hyvinvointialue  
 Välfärdsområde

**KUVA 4. PALVELUSTRATEGIAN TOIMEENPANON TOTEUTUSAIKATAULU, ENSIMMÄINEN KEHITYSKÄRKI.**

Kuvassa 5 on kuvattu toisen kehityskärjen (Laadukkaat, yhdenvertaiset ja saavutettavat palvelut) keskeiset työvaiheet sekä niiden alustava toteutusaikataulu. Vuonna 2023 aloitettavat kokonaisuudet liittyvät mm. asiakastietojärjestelmän käyttöönottoon, palveluiden verkoston suunnitelman kehittämiseen, palvelujen yhtenäistämisen periaatteista sopimiseen sekä toimintatapojen ja -mallien yhtenäistämistyön käynnistämiseen.

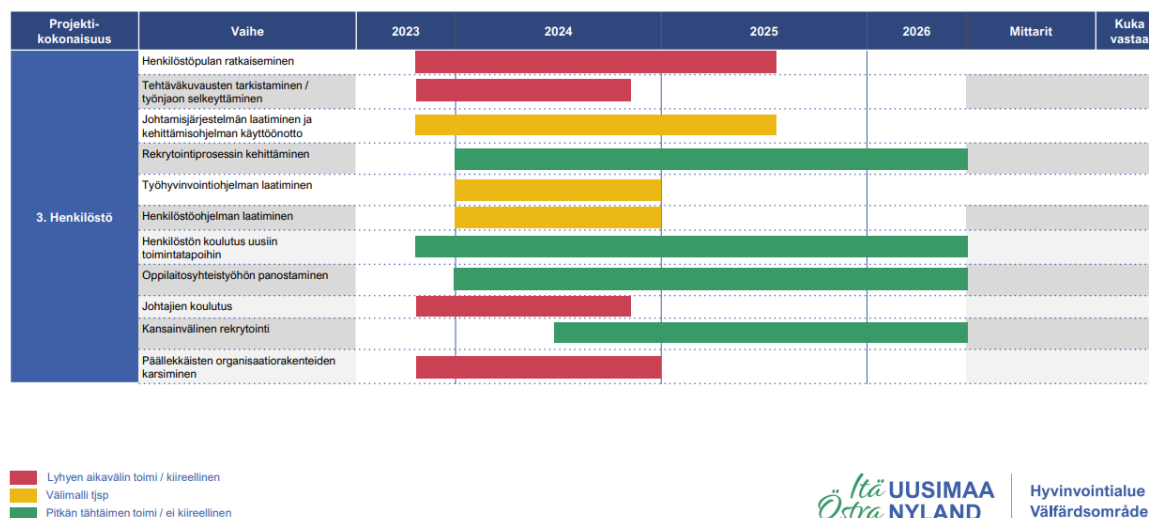
## Strategian toimeenpanon tiekartta – 2. Sosiaali- ja terveyspalvelut



KUVA 5. PALVELUSTRATEGIAN TOIMEENPANON TOTEUTUSAIKATAULU, TOINEN KEHITYSKÄRKI.

Kuvassa 6 on esitetty kolmannen kehityskärjen (Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö palvelutuotannon mahdollistajana) keskeiset työvaiheet sekä niiden alustava toteutusaikataulu. Vuonna 2023 aloitettavat kokonaisuudet liittyvät mm. toimiin, joilla tähdätään akuutin henkilöstöpulan ratkaisemiseen, tehtävä- ja työnkuvien tarkistamiseen, johtamisjärjestelmän laatimiseen sekä henkilöstön ja johtajien koulutusten suunnittelutyön aloitukseen.

## Strategian toimeenpanon tiekartta – 3. Henkilöstö



KUVA 6. PALVELUSTRATEGIAN TOIMEENPANON TOTEUTUSAIKATAULU, KOLMAS KEHITYSKÄRKI.

## 5.2 Strategian toimeenpano, seuranta ja arviointi

Strategian toimeenpano jakautuu painopisteiden mukaan projektikonaisuuksiin, joiden seurannasta vastaavat aluevaltuusto, aluehallitus ja hyvinvointialueen johto. Jokainen projektikonaisuus koostuu pienemmistä toteutusvaiheista. Palvelustrategiaa arvioidaan osavuosikatsausten yhteydessä kolme kertaa vuodessa aluehallituksessa ja -valtuustossa.

Strategian toteutumisen seurannasta vastaavat aluevaltuusto, aluehallitus ja hyvinvointialueen johto. Palvelustrategiaa tarkistetaan ja sen toteutumista seurataan osana hyvinvointialueen strategian tarkistamista ja sen toteutumisen seuranta.

Aluevaltuusto seuraa ja ohjaa strategian toteutumista tarkastuslautakunnan valvoessa kokonaisuutta, niin että myös palvelustrategian tavoitteiden toteutumista tehdään säännöllisesti osavuosikatsausten yhteydessä kolme kertaa vuodessa. Aluehallitus seuraa ja valvoo strategian toimeenpanoa sekä tavoitteiden toteutumista. Hyvinvointialueen johtoryhmä vastaa siitä, että operatiivinen toiminta on palvelustrategian mukaista ja johtaa strategisten tavoitteiden toteutumista. Operatiivisessa toiminnassa palvelustrategian toteutumista seurataan valittujen mittareiden osalta mm. tulosalue- ja toimintayksikkötasolla.

Palvelustrategiaa arvioidaan ja päivitetään säännöllisesti erilaisten mittareiden avulla. Mittareita voidaan myös täydentää ja lisätä palvelustrategian voimassaolon ajan tarpeen mukaan.

### **Ensimmäinen kehityskärki: Asiakas palvelun keskiössä**

Asiakasnäkökulmasta keskeiset mittarit liittyvät varsinkin palveluiden saatavuuteen, asiakastyytyväisyyteen sekä asiakasviestintään ja asiakasmäärien seuraamiseen kevyemmissä palveluissa.

#### **Mittarit:**

- Etä- ja digipalveluiden käyttöaste (%)
- Tyytyväisyyskyselyt
- Hoito- ja jonotusjaksojen pituudet
- Hoidetut asiakkaat (määrä)
- Viestinnän kanavien määrä ja käyttäjämäärät
- Ennaltaehkäisevien ja kevyempien palveluiden osuus

### **Toinen kehityskärki: Laadukkaat, yhdenvertaiset ja saavutettavat palvelut**

Palvelutuotannon näkökulmasta keskeisiä mittareita ovat mm. hoitoon pääsyä koskettavat mittarit, sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaiskustannukset sekä asiakassegmentoinnin tavoitteellinen johtaminen.

**Mittarit:**

- Omatoimiasiakkuuksien määrän mittaaminen
- Läheteiden määrän väheneminen erityispalveluihin (hoitoon pääsy)
- Terveysmenojen asukaskohtainen määrä

**Kolmas kehityskärki: Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö palvelutuotannon mahdollistajana**

Henkilöstönäkökulmasta keskeisiä seurattavia asioita on mm. henkilöstön tyytyväisyys ja pysyvyys sekä rekrytoinnilliset mittarit koskien mm. virkojen täyttöastetta sekä rekrytointitiheyttä.

**Mittarit:**

- Henkilöstön vaihtuvuus ja sairaspöissaolot
- Henkilöstön tyytyväisyyskysely
- Työnantajan suositteluinen
- Strategian tavoitteissa edistyminen
- Koulutusmäärien kehitys/seuranta
- Virkojen täyttöaste

## 6 Lähteet

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia

Laki sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisestä

Tilastokeskus

THL (Sotkanet)

Valtiovarainministeriön rahoituslaskelmat hyvinvointialueille

Projektin yhteydessä toteutetut asiantuntijahaastattelut Itä-Uudenmaan sote-palveluiden ammattilaisten kanssa

Itä-Uudenmaan aluevaltuusto ja aluehallitus

Itä-Uudenmaan palvelustrategiatyön yhteydessä toteutetut työpajat



# Liitteet

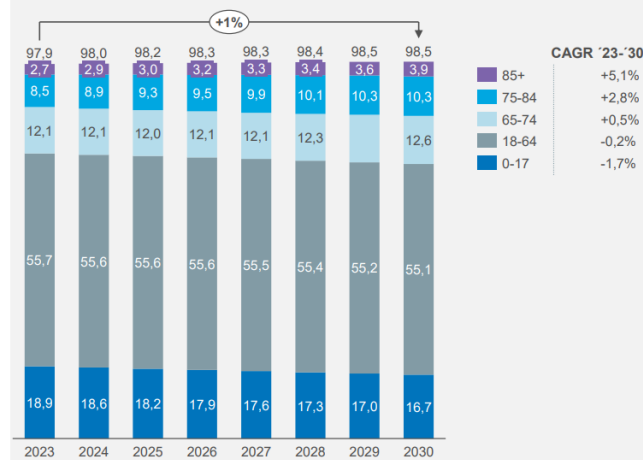
## Liite 1 Itä-Uudenmaan alueen väestöennuste 2023-2030

### Väestönkehitys Itä-Uudenmaan alueella on maltillista – vuosittainen väestömäärän kasvutahti on 1 %



Yli 75-vuotiaiden määrän noin 5 % vuosittainen kasvu tulee muuttamaan ikärakennetta

Itä-Uudenmaan alueen väestöennuste 2023-2030, tuhatta asukasta



#### Arvioidut muutokset väestörakenteessa

Tilastokeskuksen väestöennuste kuvaa tulevaa väestönkehitystä, jos viime vuosien väestönkehitys jatkuu samanlaisena

#### Ikärakenteen muutos tulee vaikuttamaan palveluverkoston ja -rakenteen tarpeisiin

- Yli 75-vuotiaiden määrä kasvaa eniten suhteellisesti (yli 4 % vuodessa) ja absoluuttisesti suhteessa muihin ikäryhmiin (+ ~5 000 vuoteen 2030 mennessä)
- Vastaavasti alle 17-vuotiaiden määrän ennustetaan vähenevän noin 2 % vuodessa
- Väestöennusteen valossa erityisesti ikääntyneille suunnattujen palvelujen tarve ja merkitys korostuvat
- Työikäisten määrän maltillinen pieneneminen vaikuttaa myös Itä-Uudenmaan alueen verotulojen kehittymiseen ja siten kykyyn rahoittaa asukkaiden palveluita

Huom. Itä-Uudenmaan kaupungit ja kunnat ovat tuottaneet myös omia ennusteita väestökehityksestä. Nämä voivat hieman poiketa Tilastokeskuksen ennusteista.  
Lähde: Tilastokeskus

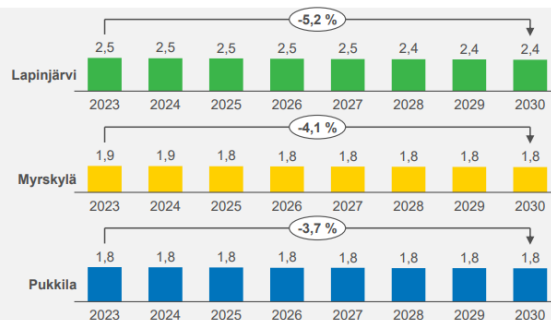
## Liite 2 Itä-Uudenmaan alueiden väestöennusteet 2023-2030

### Tausta: Itä-Uudenmaan maltillinen väestönkehitys selittyy erityisesti Sipoon voimakkaalla väestönkasvulla

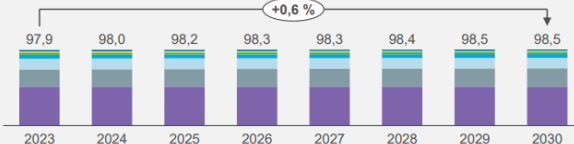


Sipoo ainoa jäsenkunta, jossa väestömäärä kasvaa

Itä-Uudenmaan alueiden väestöennusteet 2023-2030, tuhatta asukasta



Itä-Uudenmaan alueen väestöennuste alueittain eroteltuna 2020-2030, tuhatta asukasta

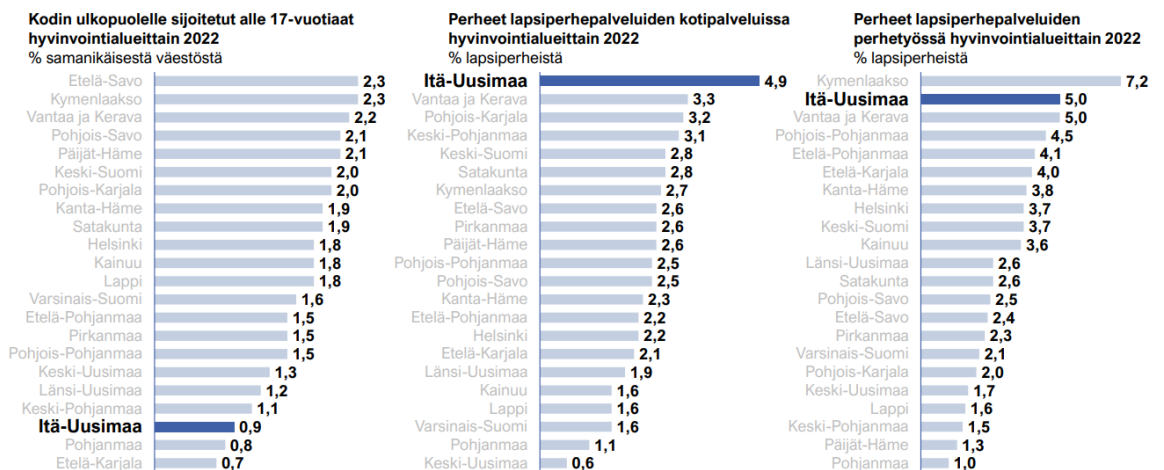


Lähde: Tilastokeskus

Luottamuksellinen

### Liite 3 Palvelunkäyttö Itä-Uudenmaan hyvinvointialueella

## Lasten, nuorten ja perheiden palveluissa Itä-Uudenmaan asiakasperheiden osuus lapsiperhepalveluissa valtakunnan korkein – panostukset vähentänevät raskaampien palveluiden tarvetta



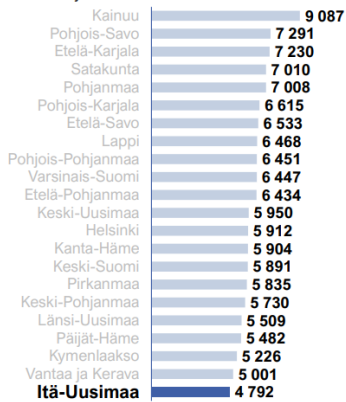
Lähde: THL (Sotkanet)

Itä-UUSIMAA  
Östra NYLAND

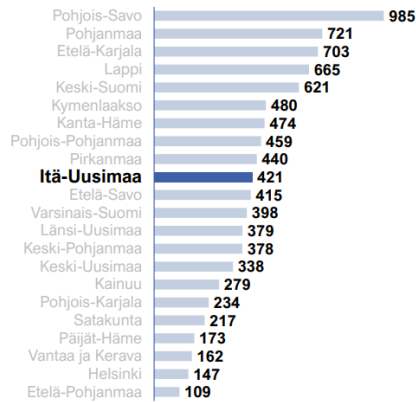
Hyvinvointialue  
Välfärdsområde

## Terveyspalveluissa Itä-Uudellamaalla eniten päivystyskäyntejä Uudellamaalla – muutoin palvelukäyttö samaa tasoa kuin verrokeilla

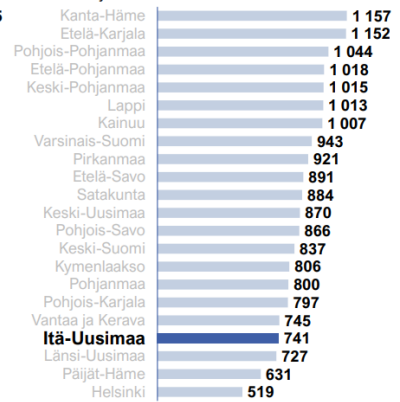
**Perusterveydenhuollon avohoidon käynnit  
hyvinvointialueittain 2022**  
Käynnit / 1 000 asukasta



**Päivystyskäynnit perusterveydenhuollossa\* 2022**  
Käynnit / 1 000 asukasta



**Suun terveydenhuollon käynnit  
hyvinvointialueittain 2022**  
Käynnit / 1 000 asukasta



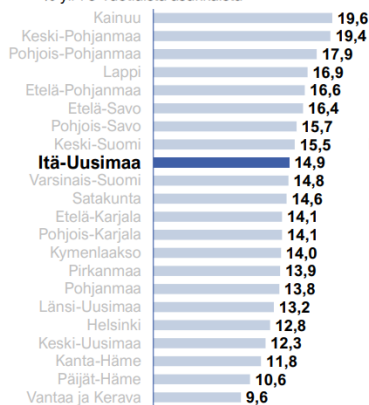
\*) ml. yhteispäivystys  
Lähde: THL (Solkanet)

Itä UUSIMAA  
Östra NYLAND

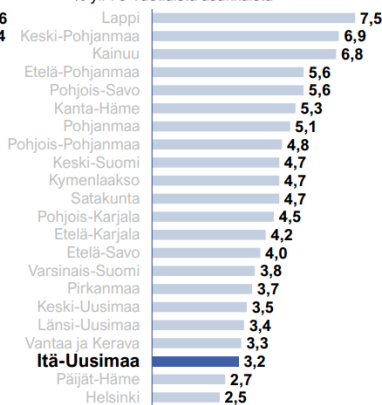
Hyvinvointialue  
Välfärdsområde

## Ikääntyneiden palveluissa kotihoidon peittävyys korkeampi kuin muualla Uudellamaalla

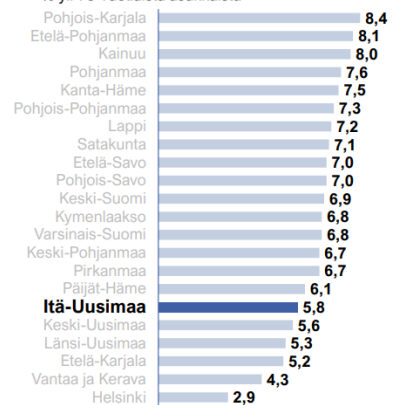
**Säännöllisen kotihoidon peittävyys  
hyvinvointialueilla 2022**  
% yli 75-vuotiaista asukkaista



**Omaishoidon tuen peittävyys  
hyvinvointialueilla 2022**  
% yli 75-vuotiaista asukkaista



**Tehostetun palveluasumisen peittävyys  
hyvinvointialueilla 2022**  
% yli 75-vuotiaista asukkaista



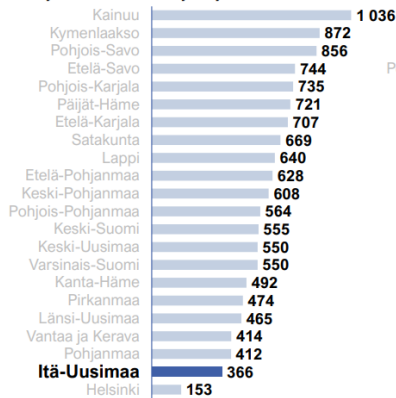
Lähde: THL (Solkanet)

Itä UUSIMAA  
Östra NYLAND

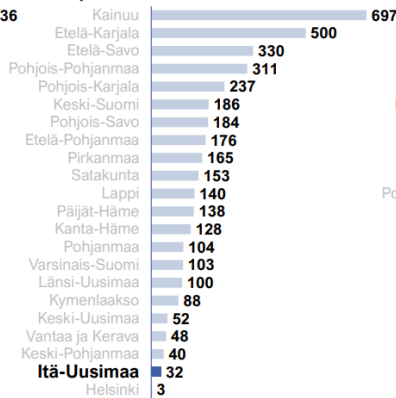
Hyvinvointialue  
Välfärdsområde

## Mielenterveys- ja päihdepalvelujen käyttö väestömäärään suhteutettuna on Itä-Uudellamaalla tällä hetkellä vähäistä verrokkeihin nähden

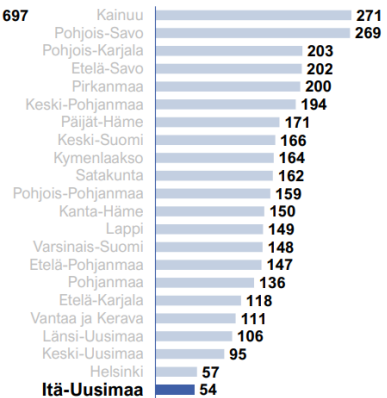
**Aikuisten mielenterveyden avohoitokäynnit hyvinvointialueittain 2022**  
Käynnit / 1 000 18-v täyttäneitä



**Perusterveydenhuollon mielenterveyskäynnit hyvinvointialueittain 2021**  
Käynnit / 1 000 asukasta



**Psykiatrian laitoshoidon hoitopäivät hyvinvointialueittain 2022**  
Päivät / 1 000 asukasta



Lähde: THL (Sotkanet)

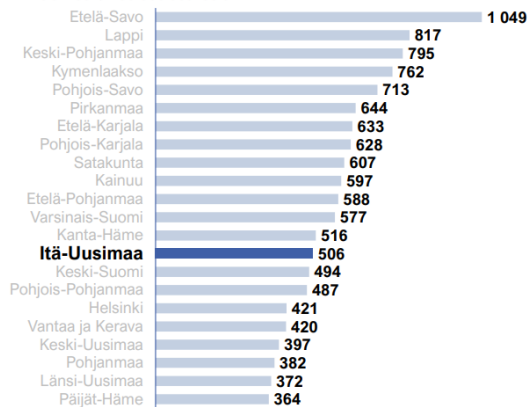
Itä UUSIMAA  
Östra NYLAND

Hyvinvointialue  
Välfärdsområde

## Vammaispalveluiden asiakasmäärät ovat Itä-Uudellamaalla suuremmat kuin muilla Uudenmaan hyvinvointialueilla

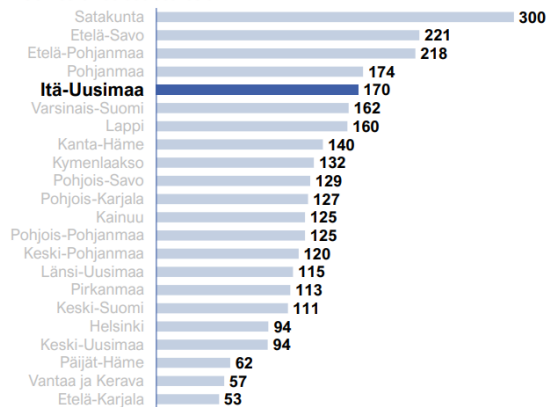
**Henkilökohtaisen avun asiakkaat hyvinvointialueittain 2022**

Asiakkaat / 100 000 asukasta



**Vaikeavammaisten palveluasumisen asiakkaat hyvinvointialueittain 2022**

Asiakkaat / 100 000 asukasta



Lähde: THL (Sotkanet)

Itä UUSIMAA  
Östra NYLAND

Hyvinvointialue  
Välfärdsområde



## Backup: Palvelunäkökulman alatavoitteet sekä tarkemmat toimenpiteet ja keinot

- Alustava! Tarkentuu työn edetessä -

### 2. Alueellisesti yhtenäinen ja toiminnallisesti integroitu palvelutuotanto

| Alatavoitteet: mitä halutaan saada aikaiseksi   | Toimenpiteet ja keinot: miten muutos saadaan aikaan?  |
|---|---|
| <b>2.1. Palvelutarpeeseen vastaava monipuolinen palveluverkosto</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Kehitämme palveluiden verkostoa vastaamaan todellista palvelutarvetta, esimerkiksi keskittämällä joitain toimipisteitä ja -aloja</li> <li>Pidämme huolen, että etä-, mobiili- ja lähipalvelumme toimivat hyvin, saumattomasti ja tietoturvallisesti</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Toteutamme asukkaille lain määräämiä palveluja. Näiden lisäksi toteutamme muitakin palveluita tämän ollessa vaikuttavaa</li> <li>Kartoitamme kysynnän eroja Itä-Uudenmaan eri alueiden välillä sekä tarvittaessa tasapainotamme näitä.</li> <li>Tuomme liikkuvia palveluita osaksi palveluverkkoa</li> <li>Lisäämme sähköisiä palveluita ja työkaluja alueella saavutettavuuden sekä pitkän aikavälin tuottavuuden parantamiseksi</li> </ul> |
| <b>2.2. Selkeät ja yhtenäiset palvelutuotannon prosessit sekä toimintatavat</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Selkeytämme ja poistamme ylimääräisen päällekkäisyyden palvelutuotannon prosesseista</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yhtenäistämme prosessit koko alueella ja dokumentoimme toimintatavat selkeästi</li> <li>Otamme käyttöön parhaita ja näyttöön perustuvia toimintatapoja, kuten lean-ajattelumallin vahvempaa käytönottoa</li> </ul>   |
| <b>2.3. Kustannustehokkaat palveluiden tuotantotavat eri tuotantokoina hyödyntäen</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Hyödynnämme ostopalveluita sekä palveluseleitä palvelutuotantoa täyttävänä keinona, mutta tuotamme palvelutuotannon perustan itse</li> <li>Hyödynnämme vaikuttavinta teknologiaa</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kilpailutamme ostopalvelut sekä omaan palvelutuotantoon tehtävät hankinnat</li> <li>Varaamme riittävästi resursseja kehittämyöhön. Haemme aktiivisesti rahoituskanavia ja hankeistamme saamme kokonaisuudet palvelutuotantoa tukeviksi kokonaisuuksiksi</li> </ul>   |
| <b>2.4. Yhtenäiset tietopohjat ja tiedolla johtaminen</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen tiedolla johtamisen kokonaisuutta vahvistetaan yhdenmukaistamalla käytettävä tietopohja ja järjestelmät</li> <li>Perustamme päätöksenteon oikeaan tietoon ja arviointiin</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Otamme käyttöön yhteisen asiakastietojärjestelmän</li> <li>Valmistelemme ja otamme käyttöön yhteisen ja hyvinvointialueen sisäisesti keskustelevan potilastietojärjestelmän</li> <li>Tuomme talousnäkökulmaa kohtuullisesti esille hoito- ja palvelukentällä, välttämällä liiallista painetta ja arviointikierrettä.</li> </ul>  |
| <b>2.5. Sujuva yhteistyö HUS-yhtymän, kuntien, yritysten ja kolmannen sektorin kanssa</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Itä-Uudellamaalla on yksi yhteinen sairaala</li> <li>Ylläpidämme sujuvaa yhteistyötä yrityksiin monituottajajärjestelyissä sekä palvelutuotannon elinvoiman vahvistamisessa</li> <li>Ylläpidämme sujuvaa yhteistyötä kuntien ja kolmannen sektorin kanssa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teemme tiivistä yhteistyötä HUS-yhtymän kanssa Porvoon sairaalan erikoissairaanhoidon järjestämiseen liittyen</li> <li>Vahvistamme omahoitajien ja -tiimien roolia palveluverkossa</li> <li>Vältämme päällekkäisyyttä kuntien toimintaan</li> </ul>  |

ialue nråde

## Backup: Henkilöstönäkökulman alatavoitteet sekä tarkemmat toimenpiteet ja keinot

- Alustava! Tarkentuu työn edetessä -

### 3. Palvelutuotantoa vahvistava riittävä, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö sekä kestävä johtaminen

| Alatavoitteet: mitä halutaan saada aikaiseksi  | Toimenpiteet ja keinot: miten muutos saadaan aikaan?  |
|--|---|
| <b>3.1. Palvelutuotantoa tukeva henkilöstörakenne ja resursointi</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Turvaamme palvelut ylläpitämällä riittävää henkilöstöresursssia</li> <li>Paikkaamme henkilöstöpulaa, jotta ostetun henkilöstön aiheuttamat suuret kustannukset pienenevät.</li> <li>Mahdollistamme hyvällä työsuunnittelulla ja resursoinnilla työntekijän työn ja perhe-elämän yhteensovittamista</li> <li>Kohdennamme henkilöstöresursseja ja henkilöstön osaamista optimaalisesti</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lisäämme avustavaa henkilöstöä hoito- ja sosiaalityön tueksi, jotta henkilökunta voisi keskittyä pääasiassa hoito- ja sosiaalityöhön</li> <li>Ylläpidämme saumatonta yhteistyötä henkilöstöhallinnon ja palvelutuotannon välillä</li> <li>Kehitämme varahenkilö- ja sijaisjärjestelyjä ja -prosesseja alueellamme</li> <li>Käytämme henkilöstöostoa ensisijaisesti kysyntäpiikkien hillitsemiseen jatkuvan käytön sijasta</li> <li>Ylläpidämme kansallisia tasolla kilpailukyisiä henkilöstöetuja ja palkkoja</li> <li>Mahdollistamme lisätöiden tekemisen omalle henkilöstölle hyvällä korvauksella, tilanteissa jossa vastaava ostopalvelu on kallista.</li> <li>Minimoimme hukka- ja metatyötä</li> </ul>   |
| <b>3.2. Laadukas johtaminen palvelutuotannon ytimessä</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Luovumme ylimääräisestä byrokratiasta kuten vastuualueiden sekä kuntarajojen muodostamista vanhoista rajoista</li> <li>Panostamme lähijohtamiseen ja tuemme esihenkilötyötä</li> <li>Varmistamme että työntekijät ja työyhteisöt voivat hyvin</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Otamme henkilöstön näkemyksiä omasta työnkuvastaan ja sen kehittämistä huomioon</li> <li>Laadimme ja järjestämme sisäisiä koulutuksia johtamisen kehittämiseksi</li> <li>Vähennämme lähesihenkilöiden työkuormitusta esim. työnohjauksen keinoin</li> <li>Pidämme huolta henkilöstön hyvinvoinnista säännöllisellä palkitsemisella ja pienillä työarjen kannustavilla palkitsemiskeinoilla (esim. kuukautiset tsemppipullat)</li> </ul>  |
| <b>3.3. Tukevat ja monipuoliset työskentelymallit palveluita järjestäessä</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Edistämme henkilöstön liikkumismahdollisuutta alueen sisällä</li> <li>Keskittämme erityisosaamista ja tarjoamme sitä koko alueelle</li> <li>Parannamme tyytyväisyyttä työhön lisäämällä itseohjautuvuutta sekä joustavuutta työnteossa ja työn suunnittelussa</li> <li>Olemme houkutteleva työnantaja</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lisäämme moniammatillista yhteistyötä tekemällä yhteisiä suunnitelmia, jotta vältämme asiakkaan ylimääräisen juoksettamisen palveluiden välillä</li> <li>Selkeytämme työnkuvia</li> <li>Olemme aktiivisia toimijoita kansallisissa verkostoissa ja opimme muilta</li> <li>Muodostamme palkoittain osaamiskeskustoja, joissa saman alan ammattilaiset voivat helposti jakaa osaamistaan ja tietämystään toisilleen sekä vertaistukea työhön</li> <li>Luomme rakenteet hallinnon ja tukipalveluiden sekä hoito- ja palvelukentän väliselle kommunikatiolle ja yhteistyölle</li> <li>Lisäämme tietoisuutta hyvinvointialueesta sekä mainostettavuutta uusien ammattilaisten löytämiseksi esimerkiksi brändityön sekä oppilaitosyhteistyön kautta</li> <li>Tarjoamme työssäoppimisen mahdollisuuksia laajasti</li> </ul> |

ialue nråde