

Tuotannon järjestämisen periaatteet

Periaatteet linjaavat, milloin strategiset palvelukokonaisuudet tuotetaan itse tai ostetaan palveluna.

Periaatteet yhtenäistävät palvelutuotantoon liittyviä käytäntöjä ja ohjaavat kattavasti tuotantotapojen suunnittelua ja arviointia.

Tuotannon järjestämisen periaatteet ohjaavat järjestäjän vastuulla olevaa palvelutuotannon järjestämistä hyvinvointialuetasoisien periaatteiden ja toimintamallien avulla.



Kokonaisuus

1

VIITEKEHYS

2

LINJAUKSET JA PERIAATTEET

3

STRATEGISTEN
PALVELUKOKONAISUUKSIEN
HALLINTA

4

TUOTANTOTAPA-
ANALYTIikka

Mihin kysymyksiin tuotannon järjestämisen periaatteet vastaavat?

Mitkä ovat periaatteet palveluiden tuottamisen järjestämisen ja organisoinnin osalta?

Mitkä ovat periaatteet ostaminen ja itsetuottamisen osalta?

Mitkä ovat periaatteet tuotannon järjestämisen ohjauksen osalta?

Mitkä ovat painopisteet palvelujärjestelmän osalta (saatavuus, valikoima, erikoistumisaste)

Ohjaavat linjaukset ja periaatteet

- Yleiset periaatteet
- Palvelutuotannon ostamisen periaatteet
- Palveluiden tuottamisen periaatteet

Strategisten palvelukokonaisuuksien hallinta

- Strategisten palvelukokonaisuuksien tunnistaminen
- MoB

Hankinta

- Periaatteiden noudattaminen
- Hankintojen toteutusprosessi

Omat tuotantoratkaisut

- Periaatteiden noudattaminen

Oman palvelutuotannon ohjaus ja valvonta

- Tuotteistus
- Valvonnan periaatteet ja toimintamallit
- Palvelunhallinta ja laatu

Ostopalvelutuotannon ohjaus ja valvonta

- Valvonnan periaatteet ja toimintamallit
- Sopimusohjauksen toimintamallit ja työnjako

Tiedolla johtaminen, vertailu ja vaikuttavuus

- Palvelutuotannon taso suhteessa muihin vertailukohteisiin

Palveluiden verkosto

Laadukkaat, kustannustehokkaat ja vaikuttavat palvelut asukkaille

Miten tuotannon järjestämisen periaatteet asemoituvat?

luonnos

Järjestäminen

Strategia- ja palvelustrategia

Tuotannon järjestämisen periaatteet

Tuotannon järjestämisen periaatteet

1. Ostamisen periaatteet
2. Tuottamisen periaatteet
3. Palvelutuotantojärjestelmän painopisteet
4. Tuotteistus
5. Tuottamisen ohjaus

Palveluiden järjestämisen periaatteet

1. Riittävä oma palvelutuotanto ja monituottajuusmalli
2. Vertailtavuus
3. Strategisten hankintojen kyvykkyys
4. Valvonta ja sopimusohjaus
5. Verkostoyhteistyö
6. Aukkaiden ja henkilöstön osallisuus
7. Markkinoiden kehittäminen
8. Kevennetty palvelurakenne
9. Asiakasohjaus ja palvelujen yhteensovittaminen
10. Ekologinen kestävyys palveluissa
11. Palvelujen verkosto

Tuottaminen itse

Tuottaminen ostopalveluna

Lakien antamat reunaehdot

- Hyvinvointialueella tulee olla riittävä oma palvelutuotanto ja kyky huolehtia asukkaidensa sote-palvelujen saatavuudesta kaikissa tilanteissa.
- Riittävälle omalle tuotannolle ei ole asetettu prosenttiosuutta hyvinvointialueen palveluista tai muuta mekanistista rajaa.
- Hyvinvointialue määrittää itse riittävän oman tuotannon tason (järjestämislaki)
- Hyvinvointialueen järjestämisvastuuseen sisältyy valta päättää tarkoituksenmukaisesta tuotannon tavoista.
- Laki painottaa hyvinvointialueen yhtäläistä järjestämisvastuuta sekä yksityiseltä sektorilta hankituista että omana tuotantona järjestetyistä palveluista.
- **Palvelujen tulee olla yhtä laadukkaita sekä asukkaille yhdenvertaisesti saatavia ja saavutettavia tuotannon tavasta riippumatta.**
- **Siten hyvinvointialueen tulee ohjata ja valvoa palvelujen laatua sekä pitää yllä ajantasaista tilannekuvaa niiden toteuttamisesta sekä oman tuotannon että ostopalvelujen osalta.**



Ohjaavat linjaukset ja periaatteet

YLEISET PERIAATTEET – luonnosten luonnos, josta puuttuvat perustelut

luonnos

YLEISET PERIAATTEET

- Oman tuotannon osuus tulee olla aina vähintään 20%:ia, silloin kun on kyse ydintoiminnasta
- Mikäli ostopalveluosuus on >60%, tulee sopimuksellisesti huolehtia sopimusten sitomisesta yleisesti käytettyihin indekseihin sekä riittävästi irtisanomisajoista > 6kk
- MoB pakko ratkaisuja suunniteltaessa
- Korvausmallit ja kannustimet > 10M€ sopimuksissa

OSTAMINEN SUOSITELTAVAA/MAHDOLLISTA

- Palvelu ei HVA ydintoimintaa
- Lakisääteinen vahva laatuvaatimus
- Omia resursseja/osaamista ei saatavilla
- Ei kyvykkyyttä johtamiseen
- Ei tiloja/laitteita tai ne merkittävän kalliita
- Kustannuskehitys ennakoitavissa tai tahtotila vahvaan kustannusten ennakoitavuuteen olemassa
- Kohdealue selkeästi määriteltävissä ja rajattavissa
- Kohdealue vähäisen riskin palvelu (toimittajalla ei tarvetta sisällyttää hintaa merkittävää riskiarvioita)
- Ostojen suhde omaan tuotantoon ei yli 60%:ia
- Ostettava palvelu/tuote on palvelun toimittajalle strategisen tärkeä (he ovat valmiita panostamaan siihen ja kehittämään sitä)

TUOTTAMINEN SUOSITELTAVAA/MAHDOLLISTA

- Yksikkökustannukset >30 % halvempia
- Resursseja saatavilla
- Kyvykkyys johtaa tuotantoa olemassa
- Kyvykkyys tuottaa tasalaatuista palvelua olemassa (jos palvelulla laatuvaatimus, esim. lainsäädäntötausta)
- Tuotannon tarvitsemat tilat/laitteet olemassa
- Kohteena oleva palvelu omaa ydintoimintaa
- Oma tuotanto jo olemassa (aiempi kokemus)
- Kustannuskehitys vaikeasti ennakoitavissa
- Kohdealue vaikeasti määriteltävissä

Laadukkaan palvelutuotannon järjestämisen prosessi

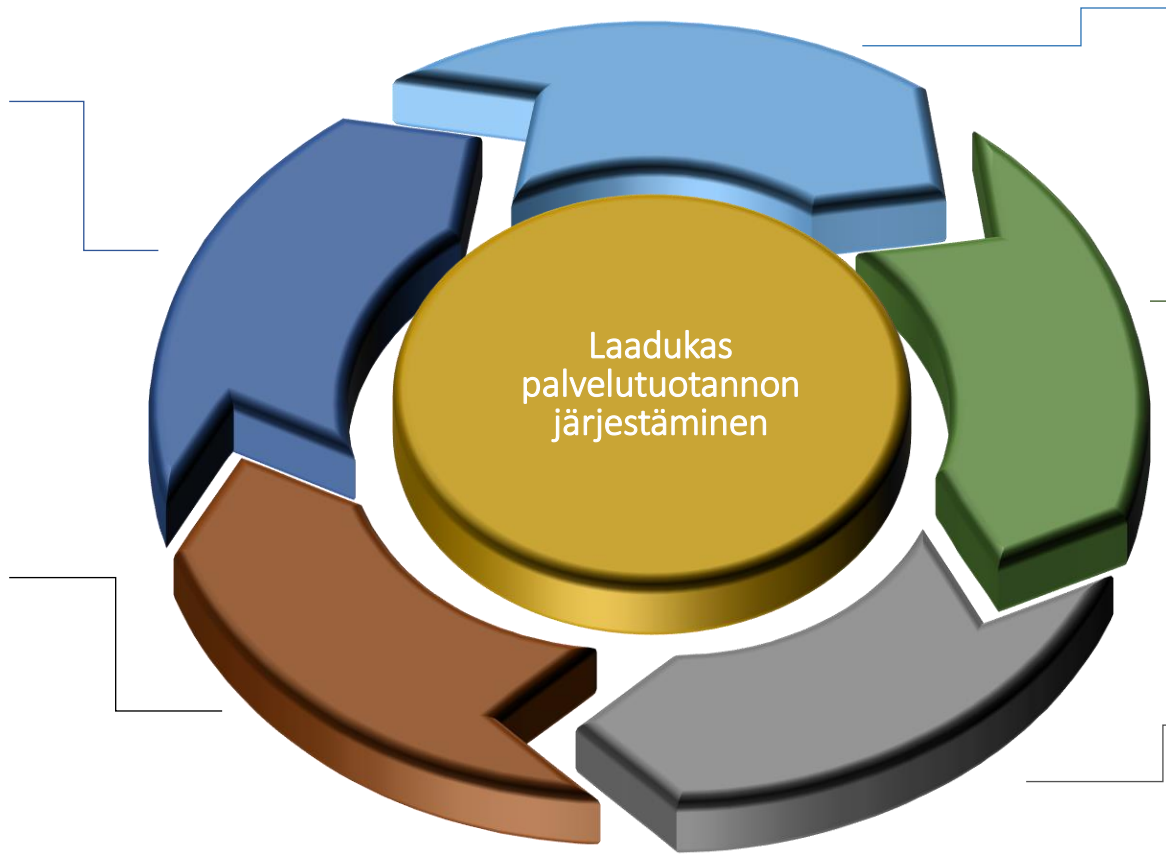
luonnos

Tarve palvelutuotannon uudelleen järjestelylle olemassa



Palvelutuotannon ohjausmallit käytössä
Käytössä on yhtenäiset, koulutetut ja sisäistetyt palvelutuotannon ohjauksen toimintamallit, riippumatta valitusta tuotantotavasta.

Tuotantotapa-analyysi käytössä
Palvelutuotannon järjestämistapojen valinta perustuu kattavaan tuotantotapa-analyysiin.



Strategisten palvelukokonaisuuksien toimintamalli käytössä

Palveluiden järjestämisen kannalta keskeiset palvelukokonaisuudet tunnistettu.

Palvelut tuotteistettu ja yksikköhinnat tiedossa

Asukkaille tarjottavat palvelut on "paketoitu". Palvelun "arvo" on kiteytetty sen eri osat kuvaamalla ja vakioimalla.

Tuotantostrategian periaatteet käytössä

Tuotantostrategian periaatteet on tiedossa, ne on sisäistetty ja niitä hyödynnetään palvelutuotannon järjestämisen arvioinnissa.

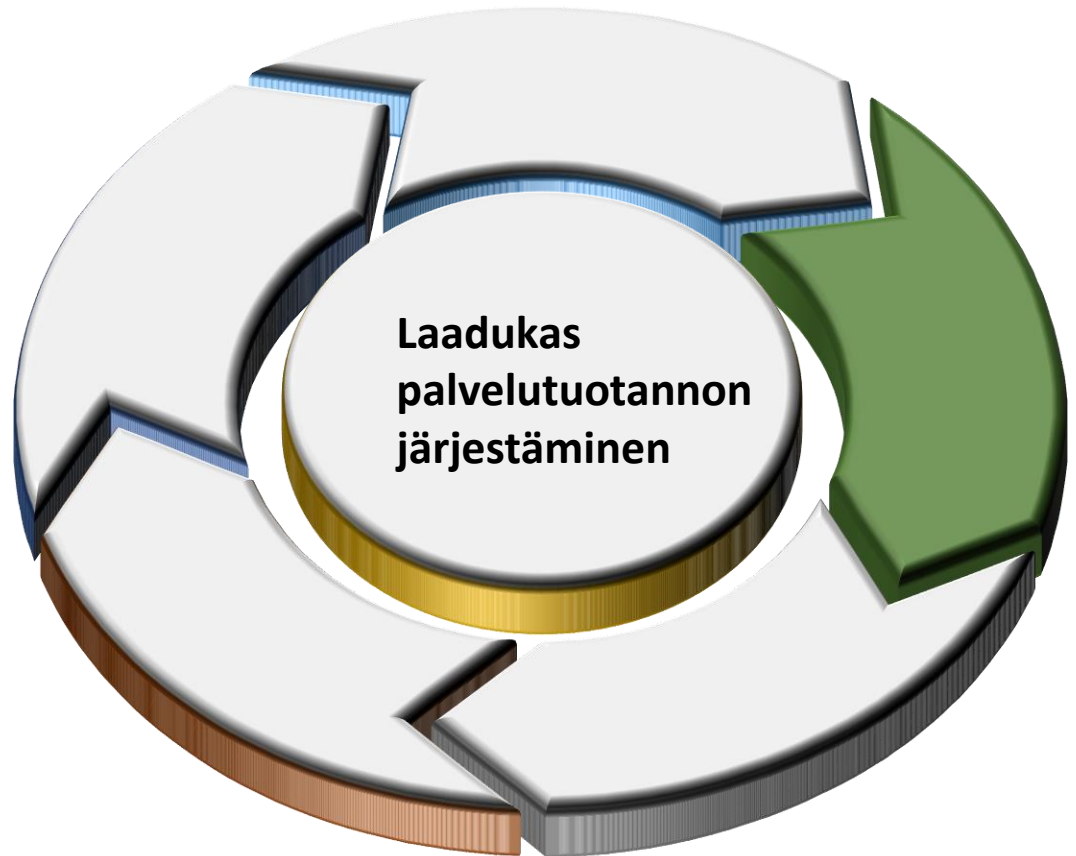
Strategisten palvelukokonaisuuksien toimintamalli käytössä

- Kaikilla palvelualueilla on tunnistettu alueen asukkaiden ja järjestämistehtävän kannalta strategisesti tärkeimmät palvelukokonaisuudet.
- Palvelukokonaisuudet suunnitellaan osaksi palveluketjuja asiakasnäkökulmasta, yli palvelualue rajojen sekä yli hyvinvointialueen.
- Palvelukokonaisuudet on nähtävissä hyvinvointialueen IMS –järjestelmässä.



Palvelut tuotteistettu ja yksikköhinnat tiedossa

- Palvelun tuotteistamiseksi suositellaan osallistavaa menetelmää.
- Palveluita, jotka tulee tuotteistaa ovat:
 - Asiakkaille tuotettavat palvelut
 - Palvelun tuottamisessa toistuvia osia
 - Palvelu on strategisesti tärkeä
 - Palvelun taloudellisuus tulee tietää
- Palveluiden tuotteistamisella saavutetaan seuraavat hyödyt:
 - Palvelun tasalaatuisuus
 - Palvelun toistettavuus
 - Sisäinen tiedonjako ja yhteistyö tehostuvat
 - Palvelun myynti/tuottaminen helpottuu
 - Palvelun jatkokehittäminen helpottuu
 - Palvelun vertailtavuus paranee
- Palvelun tuotteistamisen johtamisesta vastaa Keusoten talouspalvelut.



☞ Tuotantostrategian periaatteet käytössä

- Kun tarve palvelutuotannon rakenteiden järjestelylle on olemassa, verrataan tarvetta suhteessa tuotantostrategian periaatteisiin.
 - yleiset periaatteet
 - Ostaminen suositeltavaa
 - Tuottaminen suositeltavaa
- Periaatteet antavat keskeisiä linjauksia osaksi myöhemmin tehtävää tuotantotapa-analytiikkaa.



Tuotantotapa-analyysi käytössä

- Palvelujen järjestämistapojen valinnat perustuvat kattavaan tuotantotapa-analyysiin.
- Tuotantotapojen analysointiin on käytössä selkeä viitekehys ja toimintamallit.
- Tuotantotapa-analyyseissä hyödynnetään tarkoituksenmukaista tietopohjaa perusteltujen ja läpinäkyvien päätösten tekemiseksi.
- Tuotantotapa-analyytikasta vastaa tietohallinto.



Palvelutuotannon ohjausmallit käytössä

- Palvelutuotannon ohjaukseen kohdistetaan generiisiä ohjausmalleja palvelun tuotantotapa huomioiden.
- Ohjausmallit on vakioitu, niiden käyttöönotto on vastuutettu ja ne ovat käytössä laadukkaan palvelutuotannon varmistamiseksi.
- Ohjauksessa hyödynnetään vahvasti tietoa.

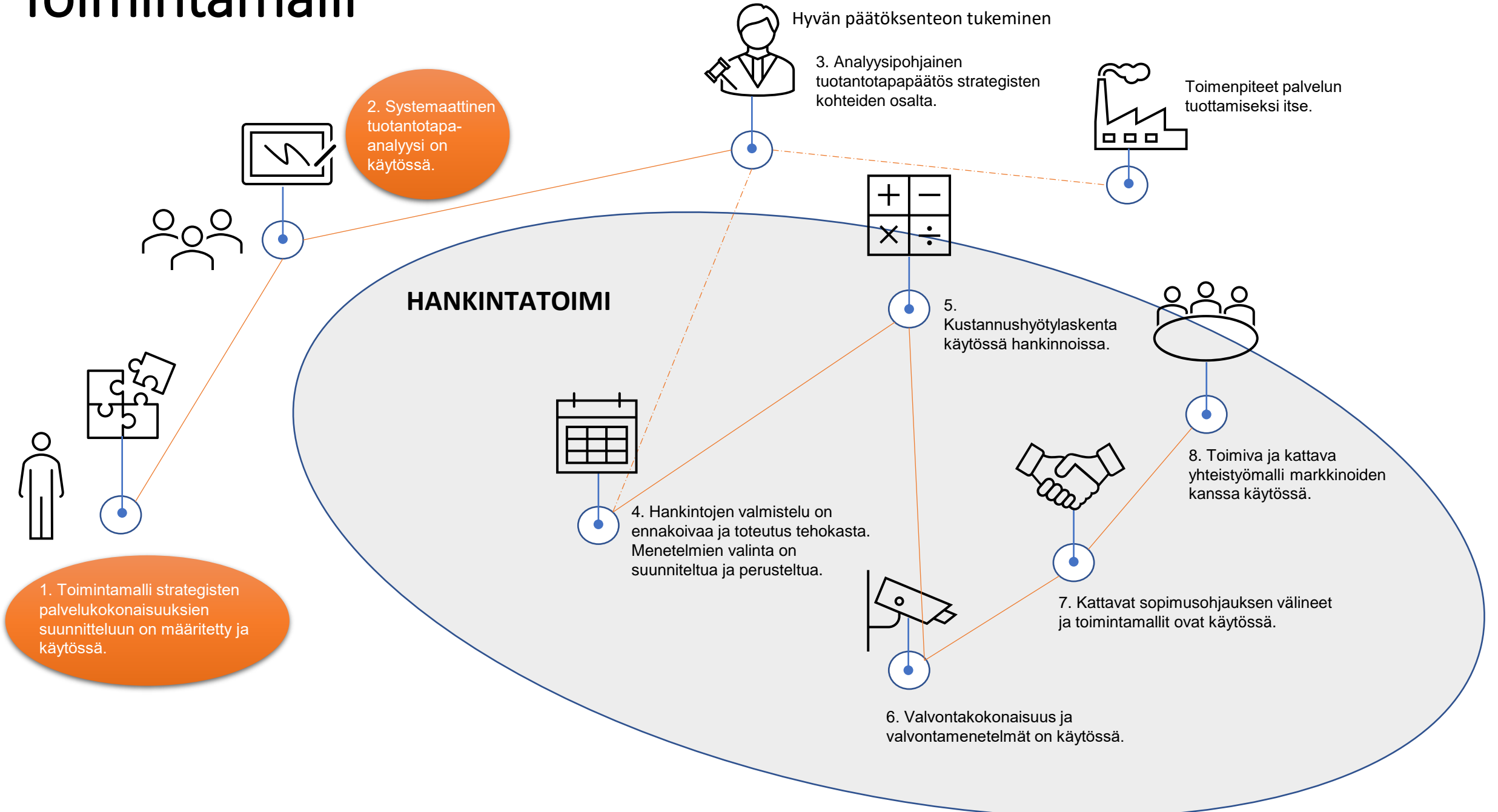




Strategisten palvelukokonaisuuksien hallinta

- Strategisten palvelukokonaisuuksien tunnistaminen
- MoB

Toimintamalli



Strategisuuden tarkempaan arviointiin strategisten hankintojen viitekehys, jonka pääelementit: hankinnan koko, muutostarve ja kyvykkyydet

Viitekehysten pääelementit

Hankinnan koko/laajuus

- Hankinnan laajuus ja moniulotteisuus
- Tavoitteiden taloudellinen laajuus

Muutostarve

- Tarve/tavoite vaikuttaa mm.
 - Kustannusten kehitykseen
 - Palvelutarpeeseen, -rakenteeseen
 - Asiakas- ja potilastyytyväisyyteen

Osaaminen ja kyvykkyydet

- Uudenlaisen (innovatiivisen) palvelun/hankinnan kehittäminen
- Toimialan muutososaaminen
- Digi- ja teknologiaosaaminen

Muita huomioitavia tekijöitä

Palvelutuotannon riskit

- Riskit liittyen palvelutuotannon jatkuvuuteen / toimitusvarmuuteen

Vaikutukset yhteiskuntaan ja alueen elinvoimaan

- Tavoitteena
 - positiiviset työllisyysvaikutukset
 - lisätä alueen vetovoimaisuutta ja kilpailukykyä

... Muu syy uudelle toimintatavalle

- Tahtotilana uusien, muualla hyväksi koettujen toimintamallien testaus (esim. palvelusetelimalli)

Strategisten hankintojen kriteeristön tulee olla linjassa Keusoten strategisten tavoitteiden kanssa

Strategisten hankintojen priorisointikehikko

- Strategisten hankintojen priorisointikehikko on viitekehys, jonka avulla valitaan palvelut/palvelukokonaisuudet, joille tehdään tarkempi strategisuuden arviointi.
- Priorisointikehikko toimii esiasteena sen määrittelemisessä, mitkä palvelut/palvelukokonaisuudet valikoituvat strategiseksi hankinnoiksi*.

Näkyvyys HVA strategiasa indikoi palvelun pidemmän aikavälin kehitysprioriteettia.

Näkyvyys tulevan vuoden talousarviossa indikoi lyhyemmän aikavälin kehitysprioriteettia.

Strategisten hankintojen tunnistamisen kannalta keskeistä on se, millainen vaikutus hankinnalla halutaan saavuttaa käyttäjän tai loppuasiakkaan näkökulmasta (vaikuttavuus, kustannus, laatu yms.).

Vastuualue	Palvelu/palvelukokonaisuus	Euromääräinen koko / laajuus	Näkyvyys strategiassa ja/tai palveluvissiossa	Näkyvyys talousarviossa	Merkittävä tarve vaikuttaa/muuttaa nykyistä kustannuskehitystä	Merkittävä tarve vaikuttaa/muuttaa nykyistä laatua ja vaikuttavuutta
MIELA	Palvelu 1	€	<i>Esim. Asteikko 1-5</i>	<i>Esim. Asteikko 1-5</i>	<i>Esim. Asteikko 1-5</i>	<i>Esim. Asteikko 1-5</i>
MIELA	Palvelu 2					
TEPASA	Palvelu 3					

Euromääräinen raja-arvo > 10 M€ (48 kk)

Kohdistuuko palveluun/palvelukokonaisuuteen strategiassa tai talousarviossa määritellyjä tavoitteita / kehittämistoimenpiteitä tai investointeja?

MAKE OR BUY -ANALYYSI:

Eli tuotantotapa-analyysi on systemaattinen tapa arvioida palvelujen/palvelukokonaisuuksien nykytilaa ja tuotantotapavaihtoehtoja.

Analyysi tukee optimaalisten järjestämismallien muodostamisessa päätöksentekoa varten.

Make or Buy -analyysit ovat osa strategisten hankintojen kokonaisuutta, mutta palvelevat myös oman tuotannon tarkastelua

Strategiset palveluhankinnat

MoB:iin liittyvät keskeiset kysymykset

- Mitä MoBilla tavoitellaan? Minkälaiseen päätökseen halutaan päästä?
- Mitkä asiat kannattaa tehdä itse ja mitkä ulkoistaa? Miksi?
- Mitkä ovat kriittisiä päätöksiä valintojen takana? Millaiset tekijät päätöksiin vaikuttavat?
- Miten omaa ja ostettua palvelutuotantoa voidaan seurata ja verrata sekä palkita tai sanktioida?

Palvelumarkkina

- Millainen palvelumarkkina on kyseessä?
- Millaisia potentiaalisia toimijoita markkinoilla on?
- Miten ja millaisilla käytännöillä markkinaa kehitetään?

Palvelutuotanto

- Millaista vaikuttavuutta tuotannolla tavoitellaan? Entä kustannusvaikuttavuutta?
- Miten palvelutuotantoa ohjataan kohti tavoitteita?

MoB:n hyödyt varsinaisen Make or Buy-päätöksen lisäksi

- + Tarkasteltavan kohteen rajaus tukee myös omaa tuotteistusta ja palvelunkuvausta
- + Kriittiset päätökset valintojen takana auttavat hahmottamaan kyseisen palvelun osana palveluiden laajempaa verkostoa sekä määrittämään, miten omaa tai ostettua palvelutuotantoa voidaan seurata tai verrata
- + MoB antaa kuvan markkinasta ja omasta positiosta markkinoilla.
- + MoB tarjoaa mahdollisuuden tavoitteellistaa tekemistä vaikuttavuuden näkökulmasta.
- + Ulkoistuksen kautta on myös yleensä nopeampaa pilotoida laajempia kokonaisuuksia (sopimuksen kautta on helpompi tehdä nopeita muutoksia).
- + MoB tarjoaa mahdollisuuden kyseenalaistaa olemassa olevan tuotantotavan ja -rakenteen, ja pohtia mitä tämä tarkoittaa loppukäyttäjän näkökulmasta (vaikutukset).

Huom! MoBeja voidaan tehdä myös käänteisesti: kannattaako ja millä edellytyksillä ulkoista tuotantoa ottaa omaksi tuotannoksi? Esim. tilanteessa, jossa ulkoisten toimijoiden rooli todetaan liian vahvaksi (hallitseva markkina-asema) tai ulkoisten toimijoiden kustannukset nousevat merkittävästi

Nykyinen MoB-malli on koettu toimivaksi, mutta sitä voidaan optimoida

 **MoBin alussa**

- Palvelu on rajattava tarkasti.
- Tietohallinnon mukanaolo MoBien suunnittelussa on tärkeää, taloustietojen saatavuutta ja tarkkuutta voidaan arvioida suu...
- Kun kyseessä on tiettyyn toimipisteeseen kohdistuva MoB, til... jotta päästään lopputulokseen asti (on merkittävä kustannus) “Pre-MoB” voidaan tehdä ilman tilatietoakin.

 **MoBin aikana**

- Oman tuotannon tarkastelussa tulee huomioida sen kehittäm... tehostamismahdollisuudet – ei tarkastella ainoastaan “as is”.
 - Kustannusvertailu “as is”, mutta hyvä huomioida oman toiminn... kehittämismahdollisuus
- Sensitiivisyys organisaation sisällä (riippuen kontekstista)

 **MoBin jälkeen**

- MoBit antavat etenemismahdollisuuksia ja tietoa. Niiden hyödyt... strategista ja poliittista pohdintaa.
- Hankintaosaamisen varmistaminen, jos päätetään ulkoistaa...
- **Miten MoB-analyysejä hyödynnettävyyttä johtopäätöksien... jatkokehittämisessä voitaisiin parantaa?**

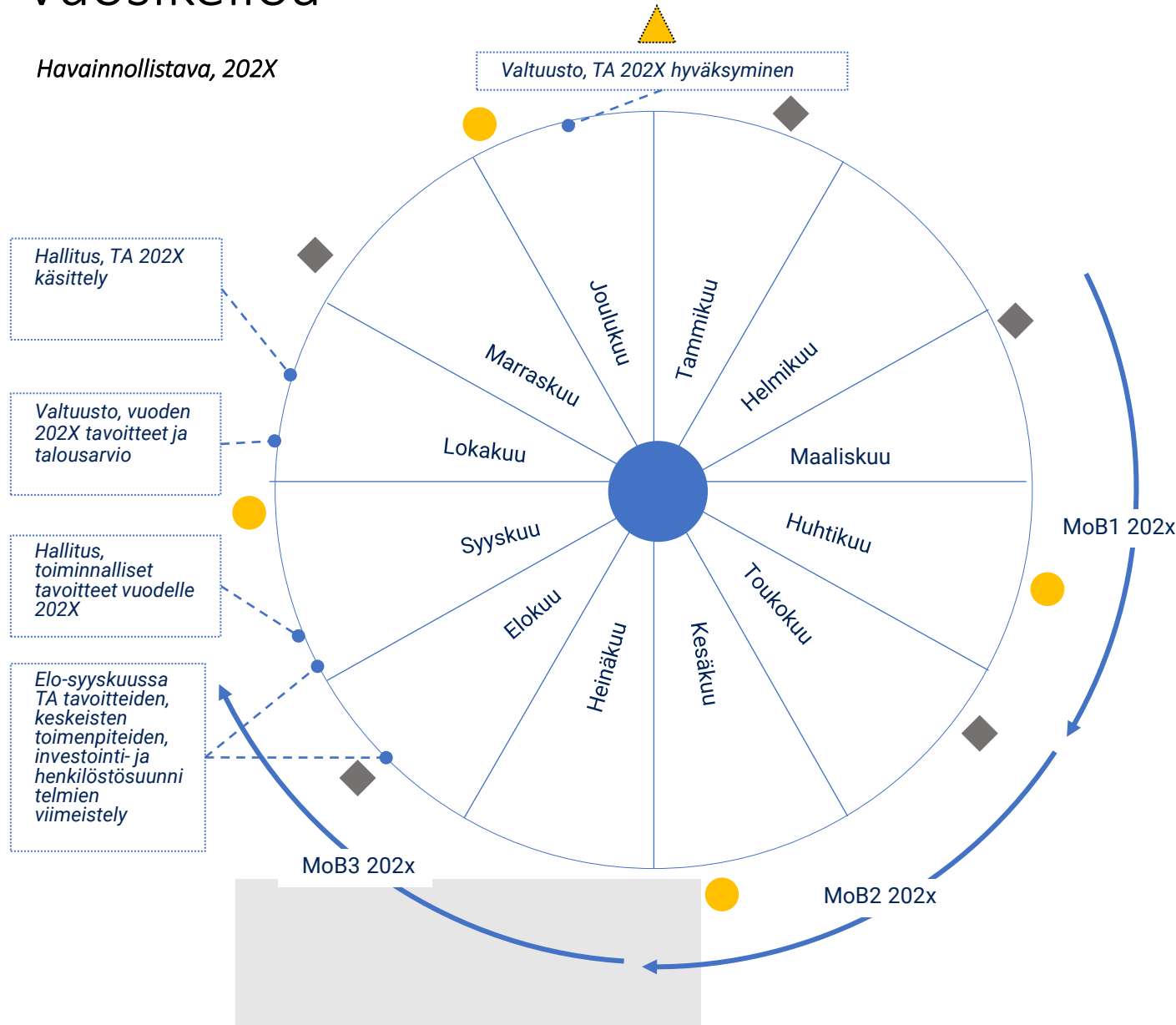
Tarkasteltavaan palvelukokonaisuuteen liittyvät rajaukset (1)

Palvelukokonaisuus	Palvelu	Palvelun kuuluminen tarkasteltavaan kokonaisuuteen		
		Kokonaan	Osittain / jaettu vastuu	Ei kuulu
Kuntoutuspalvelut	Aikuisten avokuntoutus			x
	Aikuisten fysioterapia			x
	Aikuisten toimintaterapia			x
	Aikuisten puheterapia			x
	Ikäihmisten kuntoutu			x
	Kotiutumisen tuki ja kotikuntoutus (Arki)			x
	Lasten ja nuorten kuntoutus			x
	Lasten ja nuorten fysioterapia			x
	Lasten ja nuorten toimintaterapia			x
	Lasten ja nuorten puheterapia			x
	Kehitysvammapoliklinikka			x
	Työ- ja toimintakyvyn monialainen arviointi		✓	
Apuvälinepalvelut	Apuvälinepalvelut	✓		
	Tuliko kuvata tarkemmalla tasolla?	✓		
Kuntoutuskeskus	Vaativa osastokuntoutus	✓		
	Ikäihmisten kuntouttava osastotoiminta	✓		
	Lääkinnällisen kuntoutuksen neuvonta ja ohjaus	✓		
Neuvonta- ja ohjauspalvelut	Neuvonta- ja ohjauspalvelut	✓		
Avosairaanhoito	Fysioterapia			x
	Ehkäisevät terveyspalvelut (mm. terveystarkastukset, terveysneuvonta ja todistukset)			x
Perustason mielenterveys- ja päihdepalvelut	Päihdehoito			x
Ikäntyneiden palvelut ja kuntoutuksen lääkäripalvelut	Kotihoidon lääkäripalvelut			x
	Asumispalveluiden lääkäripalvelut			x
Erikoissairaanhoito	Akuutisairaalahoiton osastokuntoutus			x
	Mahdolliset muut palvelut			x
Kliiniset tukipalvelut	Kuvantaminen		x	
	Laboratoriopalvelut		x	
	Apuvälinehoito		x	
	Lääkehoito		x	
	Hoitotarvikejakelu		x	
Muuta palveluja	Rokotekampanjat			x
	Seulonnat			x
	Työterveyshuolto			x
	Muut palvelut			x

MoB:t ovat osa strategisten hankintojen arvioinnin ja priorisoinnin vuosikelloa

luonnos

Havainnollistava, 202X



YLEISELLÄ TASOLLA:

Joulu-maaliskuu:

- Virkamiesvalmistelua strategisten palvelutarpeiden osalta
- Tuotantotapa-analyysin aiheiden suunnittelu

~ Maalis-kesäkuu:

- Virkamiesten taloussesitysten kiinnitys
- Mahdolliset tuotantotapa-analyysit toteutukseen

Kesä-elokuu:

- Tuotantotapa-analyysien toteutus / viimeistely ja alustava näkemys etenemisestä

Syksy:

- Poliittinen valmistelu tuotantotapojen osalta
- Etenemisen valmistelu sen osalta, mitä tuotantotapa-analyysit suosittelivat

TARKEMMIN:

- ◆ **Hankintatiimin ja palvelutuotannon kuukausikokous**, palvelujen alustava arviointi strategisen viitekehyksen kautta (alustavien aiheiden kerääminen johtoryhmälle). Alustavan arvioinnin voi laukaista myös voimassa oleva sopimuksen päättymisen 12 kk päästä
- ▲ **Johtoryhmän kehittämisiltapäivä (tai vastaava)**, hankintojen strategisuuden arviointi ja aiheiden työstö
- **Johtoryhmän kokous**, tarpeen mukaan päätökset tuotantotapa-analyysien toteuttamisesta sekä myöhemmin päätösehdotuksista etenemiselle tuotantotapa-analyysien perusteella

Talousarvioaikataulu perustuu Keusoten talouden ja toiminnan vuosikelloon. Samanaikaisesti voi olla käynnissä rajallinen määrä make or buy –prosesseja

Aihioita tuleville MoB-analyysille

Luonnos

	Aiemmin esiin nousseet aihiot			Uusien aiheiden ideointia		
	Kotihoidon ja asumispalveluiden kokonaisuus	Osa erikoissairaanhoidon palveluista (ESH1 MoB)	Liikkuvat palvelut	Vammaispalvelut	Lastensuojelu	Tukipalvelut
<ul style="list-style-type: none"> Keskeiset kysymykset 	<ul style="list-style-type: none"> Nykyisten ostopalvelujen ajurina oma henkilöstövaje Tarvitaan suunnitelmallisempi ostopalvelustrategia (ei hankittaisi vain ”akuuttiin hätään”) Pitkäjänteisemmällä ostoilla asiakkaille vakituisempi ostopalveluhenkilöstö Onko henkilöstön markkina parempi ostettuna? → Pitäisi ehkä selvittää → markkinakartoitus Bonus-/sanktiomalleja kotihoitoon (voi olla yhdessä tehpan kanssa) Ulkoisen palvelutuottajan välityksellä paremmat mahdollisuudet digipalveluiden ja etähoivan osuuden nostamiseen (mahdollisesti), huom. myös koti- ja turvatekniikan potentiaali 	<ul style="list-style-type: none"> Mitkä olisivat kiinnostavia kohteita ESH-MoBille? Näkökulmana ESH-palveluiden tuottaminen / muualta ostaminen Mitä vaihtoehtoja muualta ostamiseen voisi olla kuin nykyinen malli? Rajaukset tulisi tehdä tarkkaan (esim. tekonivel- tai kaihileikkaukset, rajataanko esim. Hyvinkään sairaalaan?) jotta: <ul style="list-style-type: none"> päästään aitoon vertailuun toimintatavat ovat selkeitälähettyvälle taholle Ostopalvelut mahdollisia muilta alueilta tai yksityiseltä Mahdollista saada kustannuksia huomattavasti alas 	<ul style="list-style-type: none"> Rajattava tarkkaan, mitä tarkoitetaan? Liikkuva palvelu voidaan tuottaa ainakin kolmella erilaisella tavalla: <ul style="list-style-type: none"> Liikkuvassa yksikössä Asiakkaan luona Ennalta määritetyssä paikassa Lisäksi liikkuvilla palveluilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi vakiintuneita kotiin vietäviä palveluita, kuten <ul style="list-style-type: none"> Säännöllinen kotihoito Lapsiperheiden palvelut Neuvolapalvelut Kuntoutuspalvelut jne. → Mitä liikkuvien palveluiden malleja tarkastellaan, ja kuinka iso osa niistä tuotetaan nyt itse vs. ostetaan? Mitkä ovat relevantit vaihtoehdot? Mihin sote-palveluihin tarkastelu rajataan erityisesti? Liikkuvat palvelut linkittyvät laajemmin palveluverkon rakenteeseen, ja ovat siitä riippuvaisia 	<ul style="list-style-type: none"> Rajaus? 	<ul style="list-style-type: none"> Rajaus? <ul style="list-style-type: none"> Esim sijoitukset 	
<ul style="list-style-type: none"> Linkki tuottavuus-ohjelmaan 	<ul style="list-style-type: none"> 5. Tehostetaan ikääntyneiden tehostetun palveluasumisen hankintaa 		<ul style="list-style-type: none"> 7. Kasvatetaan tilojen käyttöstettä ja hyödynnetään liikkuvia palveluita 			

Eteneminen

1

KICK-OFF 1.3.2023

MAALIS-HUHTIKUU

2

LINJAUKSET JA PERIAATTEET

3

STRATEGISTEN
PALVELUKOKONAISUUKSIEN
HALLINTA

TOUKO-KESÄKUUN

4

TUOTANTOTAPA-
ANALYTIikka