

# Pohjois-Karjalan hyvinvointialue Henkilöstön näkemyksiä hyvinvointialueen palvelustrategiasta ja palveluverkosta

Anu Valtari & Jari Latvalahti

10.5.2023

# Tavoite, kutsuminen ja osallistuminen



Tavoite:  
Osallistaa henkilöstö  
kommentoimaan  
palvelustrategiaa ja  
palveluverkkoa



Kohderyhmät:  
Pohjois-Karjalan  
hyvinvointialueen  
henkilöstö



Osallistumisen  
kanavat:  
Esihenkilövetoiset  
työpajat



Osallistumisaika:  
13.4.-2.5.2023



Osallistumisia  
yhteensä 426

# Osallistumisia 426

Terveys- ja sairaanhoitopalveluista lähes puolet osallistuneista

## Toimialueesi

Terveys- ja sairaanhoitopalvelut (186 answers, 44%)

Ikäihmisten palvelut (117 answers, 27%)

Perhe- ja sosiaalipalvelut (70 answers, 16%)

Hallintopalvelut (24 answers, 6%)

Talouspalvelut (11 answers, 3%)

Henkilöstöpalvelut (9 answers, 2%)

Strategia- ja konsernipalvelut (3 answers, 1%)

Pelastuslaitos (3 answers, 1%)

Hyvinvointialueen hallinto (3 answers, 1%)

Ympäristöterveydenhuolto (0 answers, 0%)



# Osallistumisia 426

## Vain viisi palvelualueetta jäi ilman osallistumisia

### Palvelualueesi

Vastaanottopalvelut (54 answers, 13%)

Sairaalapalvelut (44 answers, 11%)

Terveys- ja sairaanhoitopalvelujen yhteiset (43 answers, 10%)

Ikäihmisten palvelut, keskinen (41 answers, 10%)

Ikäihmisten palvelut, eteläinen (40 answers, 10%)

Lapsiperheiden palvelut (30 answers, 7%)

Kuntoutus (25 answers, 6%)

Ikäihmisten palvelut, läntinen (18 answers, 4%)

Tukipalvelut (17 answers, 4%)

Vammaispalvelut (13 answers, 3%)

Ikäihmisten palvelut, pohjoinen (11 answers, 3%)

Työikäisten palvelut (10 answers, 2%)

Arjen tukipalvelut (10 answers, 2%)

Operatiivinen toiminta (9 answers, 2%)

Vammaispalvelujen asuminen sekä työ- ja päivätoiminta (7 answers, 2%)

Lastensuojelu (7 answers, 2%)

Digitaaliset palvelut (7 answers, 2%)

Henkilöstöpalvelut (6 answers, 1%)

Tekniset palvelut (5 answers, 1%)

Hankinta ja logistiikkapalvelut (5 answers, 1%)

Kehittämispalvelut (3 answers, 1%)

Hyvinvointialueen hallinto (3 answers, 1%)

Hallintopalvelut (3 answers, 1%)

Perhe- ja sosiaalipalvelujen yhteiset (2 answers, 0%)

Ikäihmisten palvelujen yhteiset (2 answers, 0%)

Henkilöstövoimavarat (2 answers, 0%)

Henkilöstöpalvelujen yhteiset (1 answers, 0%)

Esikuntapalvelut (1 answers, 0%)



# Osallistumispolku



## Taustamuuttujat:

- Toimialue
- Palvelualue

## Ideointi:

Miten palvelustrategia vaikuttaa käytännössä oman yksikköme toimintaan?

Mitä yksikköme tulee käytännössä tehdä, jotta palvelustrategia toteutuu?

## Ideointi:

Mitä mahdollisuuksia palvelustrategia antaa kehittämään toimintaamme?

Entä mitä riskejä palvelustrategiaan sisältyy?

## Ideointi:

Aiheuttaako esitetty palvelustrategia mielestänne muutostarpeita organisaatorakenteelle oman toimintamme osalta? Jos kyllä, niin millaisia?

Huomioid ja kysymykset palveluverkkoskenaarioista

# Päätulokset

# Pääviestit palvelustrategian vaikutuksista, toteuttamisesta, mahdollisuuksista ja riskeistä



Palvelustrategian suurimmat vaikutukset tulevat olemaan sähköisten ja liikkuvien palvelujen määrän lisääntyminen asiakasmäärien kasvun myötä. Asiakaslähtöinen palvelu puolestaan edellyttää moniammatillista yhteistyötä. Työn jatkuvuus ja henkilöstön jaksaminen mietityttää.



Palvelustrategian toteuttamiseen ideoidut toimenpiteet liittyvät vahvimmin sähköisiin palveluihin, yhteistyöhön, osaamiseen, resursointiin sekä työhyvinvointiin ja pitovoimaan.



Sähköisten palvelujen ja moniammatillisen yhteistyön lisääntyminen sekä uudet palvelut ja toimintamallit ovat palvelustrategian suurimmat mahdollisuudet. Suurimpina riskeinä taas nähdään palvelun saatavuus ja tavoitettavuus, sähköisten palvelujen toimivuus sekä resurssien riittävyys.

# Palvelustrategian vaikutukset ja toteuttaminen

## Palvelustrategian vaikutukset



Sähköisten palvelujen määrä kasvaa

Työn liikkuvuus lisääntyy

Työssä jaksaminen mietityttää

Toiminta lakkautetaan tai siirtyy

Asiakasmäärät kasvavat

Yhteistyö lisääntyy

Ennaltaehkäisevä työ korostuu

Tiedonkulun rooli kasvaa



## Palvelustrategian toteuttaminen



Sähköisten palvelujen lisääminen ja kehittäminen

Yhteistyön lisääminen ja tehostaminen

Osaamisen kehittäminen

Resursoinnin kuntoon laittaminen

Työhyvinvoinnin ja pitovoiman huomioiminen

Liikkuvien palvelujen lisääminen ja kehittäminen

Toiminnan järjestyttäminen palvelupoluissa

Ennaltaehkäisevään työhön panostaminen

Palvelutarpeen arviointi ja asiakasohjaus

Markkinointi ja viestintä



# Palvelustrategian mahdollisuudet ja riskit

## Palvelustrategian mahdollisuudet



Sähköiset palvelut

Yhteistyö

*Uudet palvelut ja toimintamallit*

*Tehokkuus ja selkeys*

Liikkuvat palvelut

Osaaminen ja ammattitaito

Työssä viihtyminen ja vetovoima

Yhdenmukaisuus ja tasalaatuisuus

Ennaltaehkäisevä työ

Saatavuus ja tavoitettavuus

Resurssien riittävyys

*Laaja palvelualue*



## Palvelustrategian riskit



Saatavuus ja tavoitettavuus

Sähköiset palvelut

Resurssien riittävyys

Veto- ja pitovoima

Osaaminen ja ammattitaito

Liikkuvat palvelut

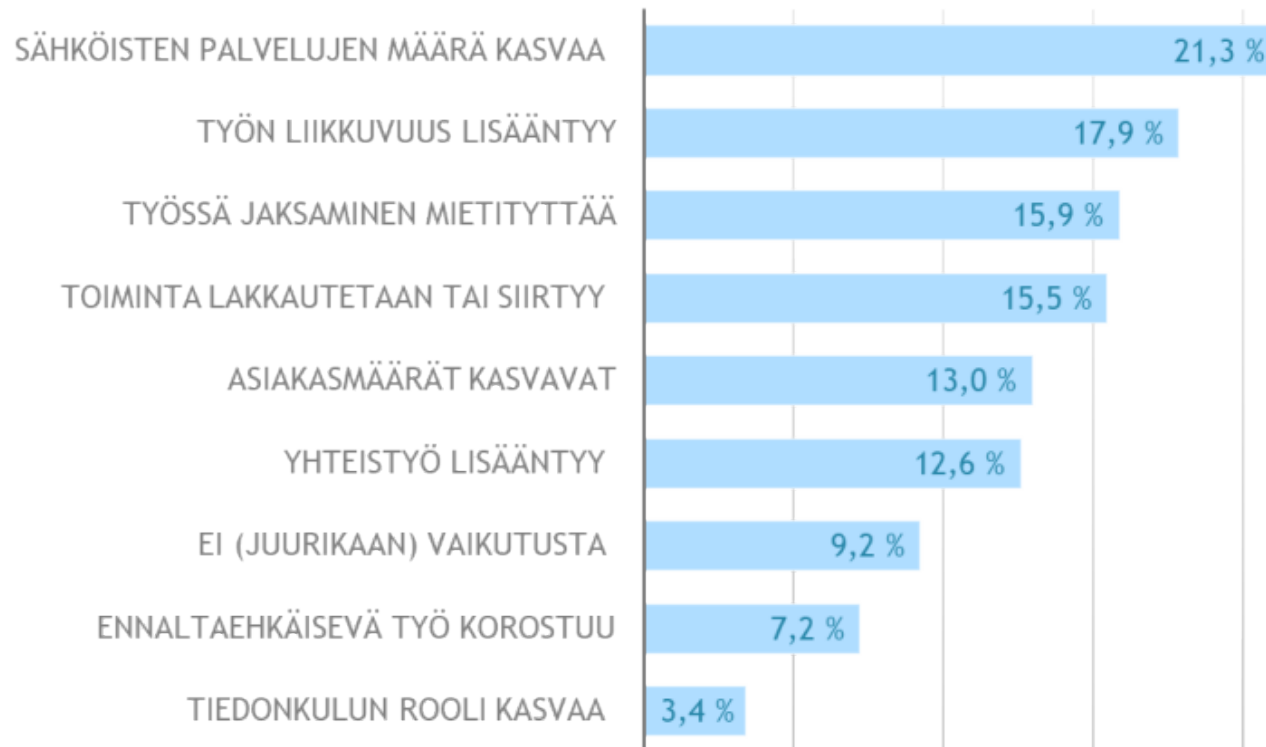
Yhdenvertaisuus ja tasalaatuisuus

Ennaltaehkäisevä työ

Yhteistyö

# Palvelustrategian vaikutukset ja toteuttaminen omassa yksikössä

# Sähköiset palvelut, työn liikkuvuus, työssäjaksaminen ja toiminnan jatkuminen puhututtavat eniten



Miten palvelustrategia vaikuttaa käytännössä oman yksikköemme toimintaan?

(n=207)

# Palvelustrategian käytännön vaikutukset oman yksikön toimintaan

**Sähköisten palvelujen** lisääntyminen haastaa henkilökunnan osaamista palvelujen ja teknologian hankinnassa, hyödyntämisessä ja edelleen kehittämisessä. Sähköisten palvelujen hyödyntämisen mahdollisuudet voivat olla hyvinkin erilaisia eri puolella hyvinvointialuetta asiakkaiden ikärakenteesta, digitaidoista ja asenteista johtuen.

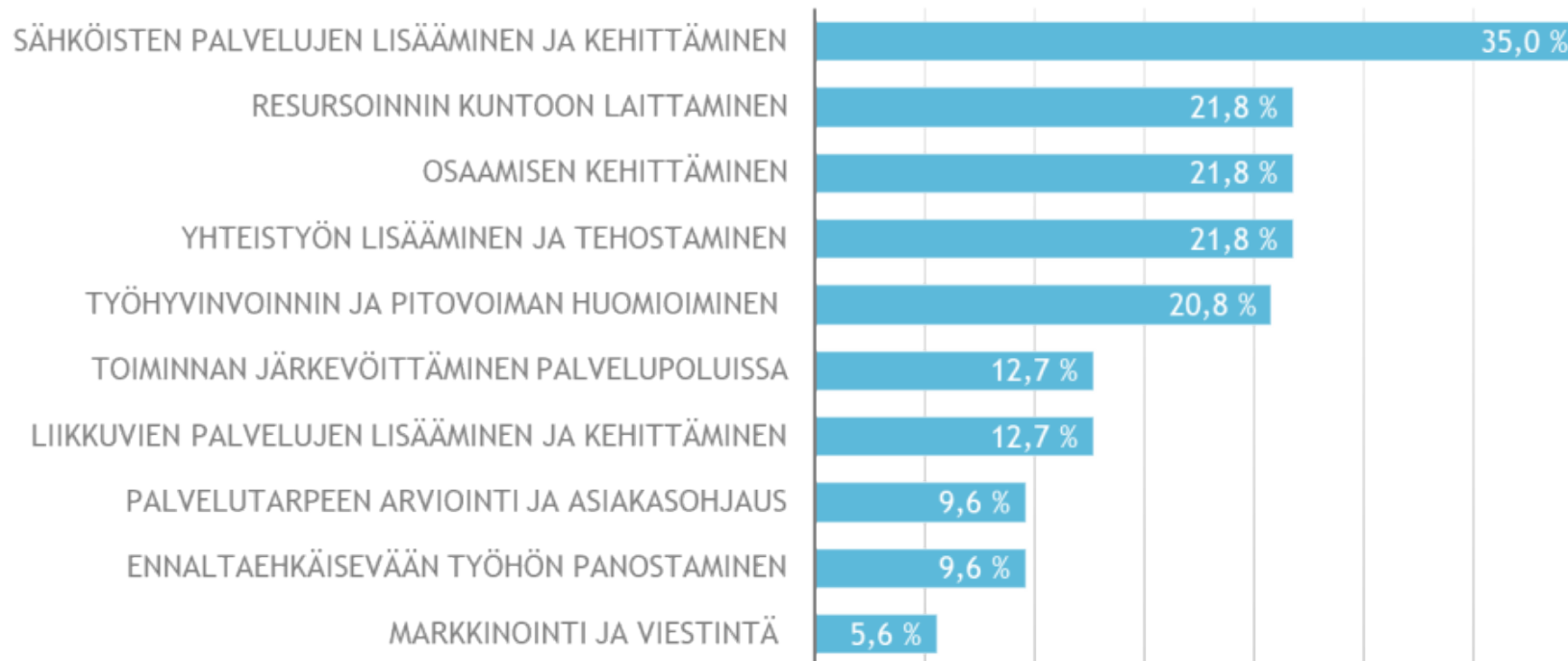
Asiakasmäärien ja työn liikkuvuuden lisääntyminen haastavat **henkilöstöresurssien** riittävyyttä ja henkilöstön **työssä jaksamista**. Työn **veto- ja pitovoiman** pelätään heikkenevän.

Eri (ja uudetkin) ammattiryhmät tulevat tekemään enemmän **yhteistyötä**, jolloin asiakkaiden palveluiden tarve nähdään paremmin ja asiakasta voidaan auttaa (kustannus)tehokkaammin ja nopeammin. Tämä edellyttää hyvää tiedonkulkua eri toimijoiden välillä. Yhteistyöverkoston saattaa tulla palveluverkon mukaisia muutoksia.

**Ennaltaehkäisevä työ** korostuu, mutta sen pelätään paikoin käytännössä vähentyvän korjaavan hoidon lisääntyessä vähäisillä resursseilla. **Tiedonkulku** palvelujen välillä tulee olemaan tärkeässä roolissa.

# Palvelustrategian toteuttaminen omassa yksikössä

## Sähköisten palvelujen lisääminen ja kehittäminen ensimmäisenä toimenpidelistalla



Mitä yksikköme tulee käytännössä tehdä, jotta palvelustrategia toteutuu?

(n=207)

# Yksikön käytännön toimenpiteet

## Sähköiset palvelut, yhteistyö ja osaaminen

**Sähköisten palvelujen** lisääminen ja kehittäminen tarkoittaa käytännössä tehokkaampaa asiakasohjausta niiden pariin, asiakkaan digiosaamisen vahvistamista, henkilöstön osaamisen varmistamista, palvelujen markkinointia ja mainostamista, sopivan tilan pyhittämistä etäpalvelujen toteuttamiselle sekä digipalveluiden ja hankintojen osaamisen hyödyntämistä. Erilaiset etävastaanotot, chat, sähköinen ajanvaraus ja hoidon etäseuranta ovat ensimmäisenä toimenpidelistalla.

**Yhteistyötä** kehitetään asiakaslähtöisesti ja monipuolisesti. Yhteistyön osapuolina mainitaan sote-asetat, palveluohjaus, sosiaalityö, järjestöt, digipalvelut, hankinnat, kotihoito, tehostettu kotihoito, erikoissairaanhoido, ensihoito, koulut, neuvola, vanhuspalvelut, vammaispaalvelut ja Meita.

**Osaamista** tulee lisätä ja laajentaa ennakoiden erityisesti sähköisten palveluiden hyödyntämiseen ja kehittämiseen, asiakkuuksien tunnistamiseen sekä asiakasohjaamiseen liittyen. Keinoja tähän ovat koulutus, perehdytys, työnkierto ja asian huomiointi rekrytoinnissa.

# Yksikön käytännön toimenpiteet

Resursointi, työhyvinvointi, toiminnan järkevyyden palvelupoluissa ja liikkuvat palvelut

**Lisäresursseja** kaipaavat kipeimmin ennaltaehkäisevän työn, liikkuvan työn sekä laajempien palveluaikojen ja asiakkaalle sujuvan palvelun toteuttaminen.

**Työhyvinvointia** ja henkilöstön pitovoimaa edistetään esihenkilötyötä kehittämällä, tyhy-rahojen käytön lisäämisellä, palkkabonuksilla, työaikajoustoilla, mielekkäillä työolosuhteilla ja kollegiaalisuuden vahvistamisella.

**Toiminta järkevöityy palvelupoluissa**, kun pystytään luopumaan vanhoista rutiineista uusien toimintamallien tieltä, yhtenäistetään työtapoja, järkiperäistetään työnjakoa, selkeytetään palveluketjuja ja kehitetään niiden saumattomuutta sekä otetaan käyttöön työtä helpottavia sovelluksia ja ohjelmistoja.

**Liikkuvien palvelujen** kehittäminen ja lisääminen edellyttää riittäviä resursseja, välineistöä ja kulkuvälineitä sekä selkeitä ja turvallisia toimintamalleja.

# Yksikön käytännön toimenpiteet

Palvelutarpeen arviointi ja asiakasohjaus, ennaltaehkäisevä työ sekä markkinointi ja viestintä

**Palvelutarpeen arvioinnissa ja asiakasohjauksessa** nousevat käytännön toimenpiteinä esiin monialainen palvelutarpeen arviointi, sähköisiin palveluihin ohjaaminen sekä helppo tiedonsaanti palveluverkostosta.

**Ennaltaehkäisevään työhön** panostaminen on käytännössä ennaltaehkäisystä hyötyvän asiakkaan tunnistamista, oikeisiin riskitekijöihin puuttumista parhaiden ja vaikuttaviksi todettujen käytänteiden mukaisesti ja ohjaamista oikean palvelun piiriin. Tämä edellyttää moniammatillista yhteistyötä organisaation sisällä, kunnan ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Ennaltaehkäisevää työtä suunnitellaan yhdessä koulujen, neuvolan sekä vanhus- ja vammaispalvelujen kanssa.

**Markkinoinnissa ja viestinnässä** olennaista on löytää kullekin asiakasryhmälle toimivimmat viestintäkanavat (erityisesti sähköisistä) palveluista informointiin.



# Poimintoja aineistosta

*Digitalisaation lisääminen tulee tarkoittamaan uusia hankintoja. Hankintoihin varautuminen myös resursointimielessä huomioitava. Yhteistyön oltava tiivistä Digipalveluiden ja hankintojen kanssa, roolit hyvä täsmentää. ---*

*--- Liikkuva työ voi olla henkilöstölle raskasta pidemmän päälle, ja vaikuttaa heikentävästi työssäjaksamiseen ja pitovoimaan. Liikkuvassa työssä olisi hyvä huomioida se, että voisiko liikkua esim. työryhmänä. ---*

*Etä- ja digipainotteinen palvelustrategia voi lisätä asiakkuuksien määrää erikoissairaanhoidon sosiaalityössä, mikäli asiakkaita ei informoida riittävästi.*

*--- Jotta strategia toteutuu tarvitsemme yhteistyökumppaniksemme perusterveydenhuollon toimijoita ja palveluita, sivistystoimen osuutta lasten mielenterveystyössä on lisättävä sekä paljon nykyistä enemmän yhteistyöstä varhaisen tuen ja lastensuojelun kanssa.*

*--- Teemme kotiin vietävää palvelua, mutta taustatila on kaukana kaikesta, joten siirtymisiin menee pitkä aika. Tätä tehostamalla saisimme resurssit paremmin käyttöön. Työtila ei myöskään anna periksi etäterapian toteuttamiseen, joten joudumme siirtymään eri tiloihin sitä toteuttamaan eli resursseja menee hukkaan. ---*

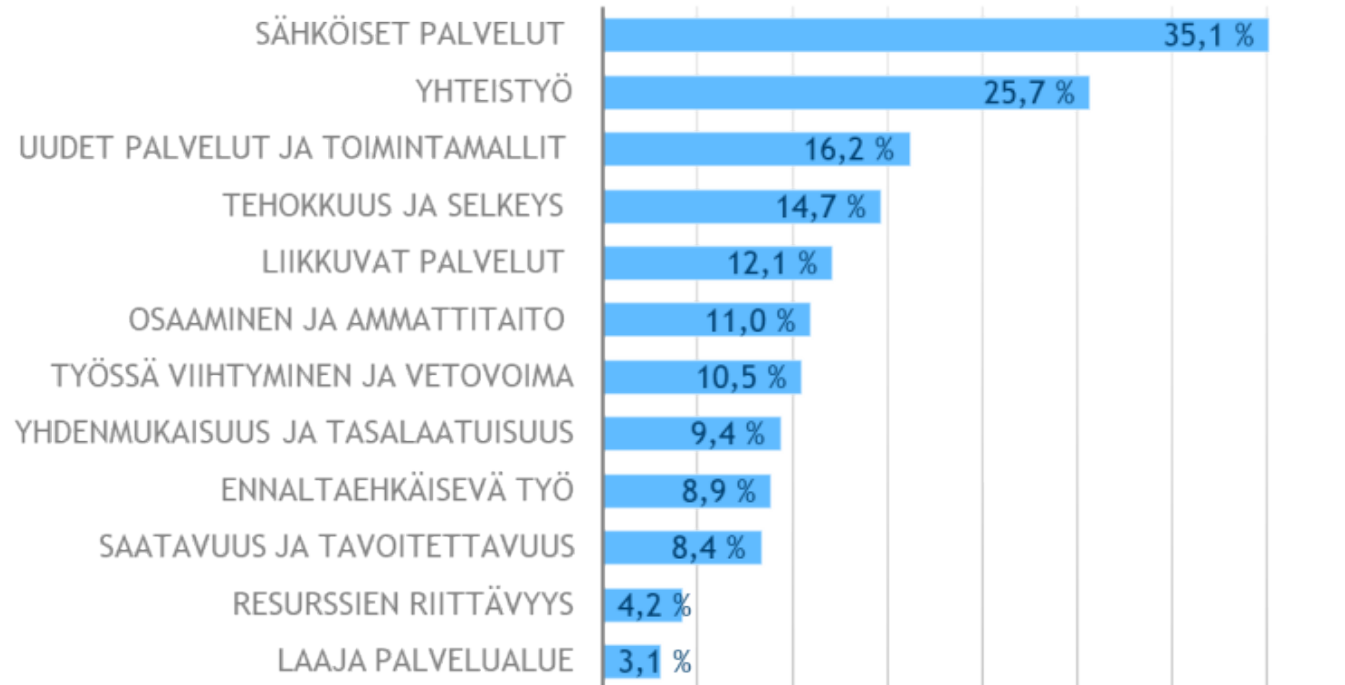
*Omasta porukasta pidettävä huolta, yhteinen tavoite tehdä työ hyvin, työyhteisönä toimia niin että yksikköön hakeudutaan töihin ja pysytään töissä. Työyhteisön oltava valmis muutoksiin, koska tällaisenaan palveluverkko ei toimi.*

*yöntekijöiden tulisi jalkautua enemmän esim. kolmannen sektorin paikkoihin kertomaan palveluistamme. Sisäinen verkostoituminen, erityisesti Miepä-palvelujen ja soteasemien kanssa, jotta tiedämme/tunnetta toistemme palvelumahdollisuudet ja osaamme mieltä asiakkaalle kokonaisvaltaisesti mielekkäimmän ja resurssitehokkaimman ratkaisun, ja kontaktoidumme työntekijöiden kesken matalalla kynnyksellä.*



# Palvelustrategian mahdollisuudet ja riskit

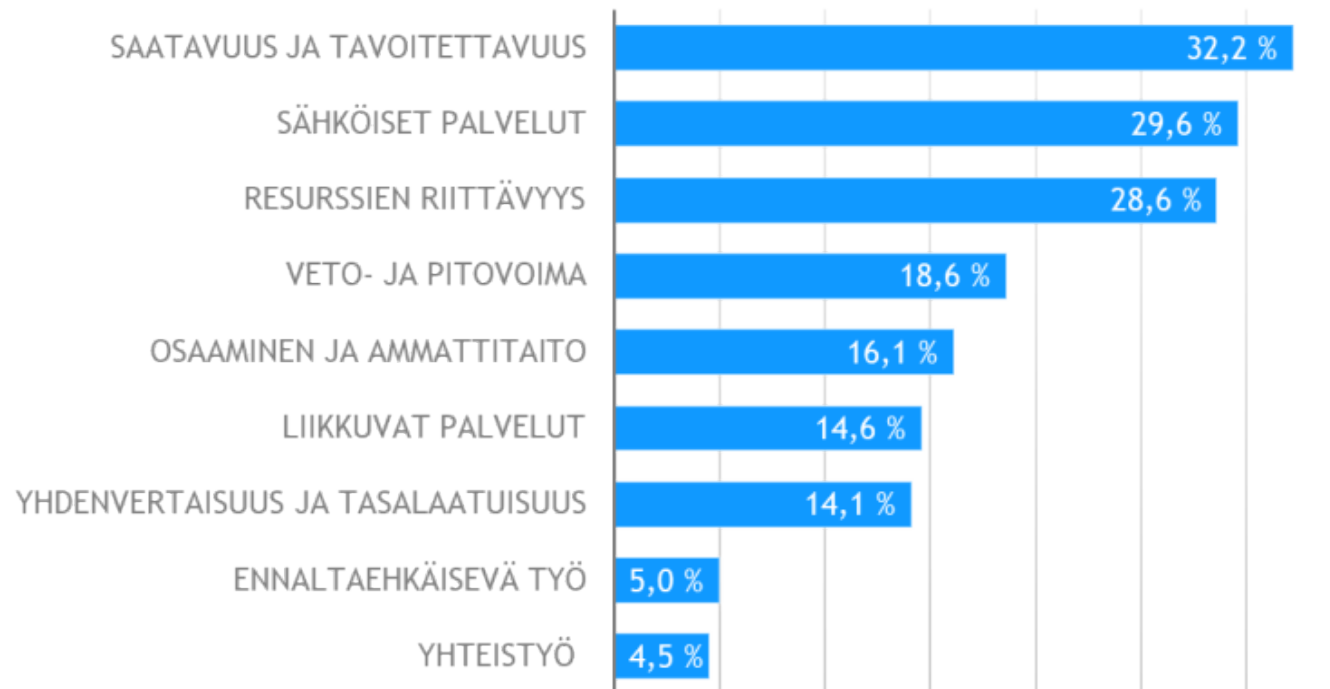
# Sähköisten palvelujen ja moniammatillisen yhteistyön lisääntyminen suurimmat mahdollisuudet



Mitä mahdollisuuksia palvelustrategia antaa kehittämään toimintaamme?

(n=191)

# Palvelun saatavuus ja tavoitettavuus, sähköisten palvelujen toimivuus sekä resurssien riittävyys suurimmat riskit



Mitä riskejä palvelustrategiaan sisältyy?

(n=199)

# Riski vai mahdollisuus?

Kaikki palvelustrategian riskit nähdään myös edes jonkinlaisena mahdollisuutena, osallistujan optimistisuudesta ja näkökulmasta riippuen.

Jos sähköisten ja liikkuvien palvelujen käytännön toimivuuteen suhtaudutaan skeptisesti ja ne nähdään riskinä, myös palvelujen saatavuus ja tavoitettavuus sekä yhdenvertaisuus/-mukaisuus ovat vaarassa.

Resurssien riittävyys koetaan enemmän riskinä kuin mahdollisuutena, moniammatilliseen yhteistyöhön taas suhtaudutaan päinvastoin. Sujuva yhteistyö on avain asiakaslähtöiseen palveluun, mutta resurssien vähäisyys saattaa häiritä sen toteutumista.

Henkilöstön osaaminen ja ammattitaito sekä erityisesti henkilöstön työssäjaksamisen myötä elävä veto- ja pitovoima jakavat vahvasti mielipiteitä. Palvelustrategian nähdään joko tukevan niitä tai sitten ei.

Pelkästään mahdollisuuksina nähdään uudet palvelut ja toimintamallit, toiminnan tehokkuus ja selkeys sekä palvelualueen laajentuminen.

# Poimintoja aineistosta

*Voimme tarkastella yhdessä työn tekemisen tapoja ja löytää uusia ratkaisuja palveluiden saamiseksi eri puolilla maakuntaa. Moniammatillisen työn kehittämisen mahdollisuudet esim. päällekkäisen työn vähentäminen.*

*Suuremmat toimipisteet helpottavat todennäköisesti tehtävien ja prosessien konseptointia/vakiointia, joka tuo tehokkuutta sekä johtamiseen että toimintaan.*

*Voi vaikuttaa rekrytointiin positiivisesti, jos saadaan uusia tehtävänimikkeitä ja työnkuvia. Keskittämisessä voi tulla yhdenmukaisempia käytäntöjä esim. työkykyjohtamisessa ja. Samoin mahdollisuutena myös nykyistä paremmin siilot ylittävä yhteistyö. Mahdollistaa yhdenmukaisten toimintakäytänteiden ja johtamisen. Isompi yksikkö kestää paremmin häiriöitä. Keskitetyimmät toiminnot helpottavat jalkautumista kentälle, koska yksiköitä on vähemmän.*

*Toteutuuko tasavertainen palvelujen saatavuus esim. verraten kantakaupungissa ja haja-asutusalueella asuvien kesken? Yhdenvertaisuuslain toteutuminen? Paikkakunta- ja asiakastuntemuksen hyödyn katoaminen (esim. työntekijälle tutut paikat, asiakkaat ym.) Ymmärretäänkö työntekijöiden tyytyväisyyden vaikutus suhteessa työn tuottavuuteen?*

*Digitaalisiin palveluihin ei oikeasti panosteta ja osoiteta rahaa ja resursseja. Todellinen digiloikka ei tapahdu ilman niitä. Digitalisaation kehittäminen jatkuu pirstaleisena ilman kokonaisnäkemyistä kehittämisestä. Asiakas ja heidän toiveet unohdetaan kehittämisessä, pelkästään ammattilaisten näkemys ei riitä, vaikka sekin on tärkeä. Palveluja kehitetään ASIAKKAITA varten. Asiakkaiden digituki sekä ohjaus ja neuvonta tarvitsevat myös panostusta, jotka strategiasta puuttuvat. Muutosjohtamista tai sen merkitystä ei ole strategiassa juurikaan nostettu esiin. Muutosjohtaminen on tärkein asia digitalisaatiossa.*

# Mahdolliset muutostarpeet organisaatorakenteelle

# Muutostarpeet organisaatorakenteelle

- Yksikköihin integraation näkökulmasta sekä sosiaali- että terveysalan ammattilaisia
- Tilapäiselle viikonloppuhoidolle (lyhytaikaiselle huolenpidolle) uusi palvelutuotannon paikka
- Tilasuunnittelupalvelujen sisällyttäminen teknisiin palveluihin (jos rakennuttamistoiminta laajenee maakuntaan)
- Organisaatorakenteen muokkaaminen paremmin ikäryhmät huomioivaksi
- Digiosaamisen ja resurssien keskittäminen sekä tietosuojan yhdistäminen digitaalisiin palveluihin
- Lasten ja nuorten palvelujen johtaminen kokonaisuutena, lastenpsykiatrian integroituminen lasten mielenterveystyöhön
- Virikeohjaajan ja fysioterapeutin palvelujen yhdistäminen (ikäihmisten palvelujen yksiköiden välillä)
- Kehittämistoiminnan sijoittaminen takaisin yksikköihin ja omille erikoisaloille
- ESH-PTH-raja-aidan madaltaminen/rikkominen, tiedonkulun helpottaminen
- Logistiikan, laitoshuollon ja kiinteistön yhteistyön tukeminen
- Hallinnon rakenteen keventäminen



# Muutostarpeet henkilöstörakenteelle

## Tarvitaan:

- Ikäihmisten palveluihin: kuntoutuksen ammattilaisia, geronomeja, hoiva-avustajia, bioanalyytikko, sosiaalisen osallisuuden tukemisen vahvistaja sekä palliativista ja saattohoito-osaamista
- Lääkäreitä ja hoitajia
- Avustavien tehtävien suorittajia, esim. toimistotyöt, tilaukset, taulukot, ajanvarauskirjojen hallinnointi ja välinehuolto
- Hallinnon asiantuntija/suunnittelija yhteisiin palveluihin

Lähiesihenkilöiden rooli tärkeä jatkossakin!

# Poimintoja aineistosta

*Organisaatorakenteessa huomioitaisiin paremmin so JA te - yhdistäminen, eli yksiköt eivät olisi eritelty sosiaali- TAI terveyspalveluihin, vaan yksiköissä voisi toimia integraation näkökulmasta molempia ammattilaisia. Asiakas keskiössä ja tarvittavat työntekijät asiakkaan ympärillä.*

*Mikäli rakennuttamistoiminta laajenee maakuntaan on hyvä pohtia viimeistään tuolloin tilasuunnittelupalvelujen sisällyttämistä teknisiin palveluihin. Tämän lisäksi tällä hetkellä vuokrasopimuksia käsitellään kahdessa erillisessä yksikössä.*

*Olisi hyvä pohtia, pitäisikö meidän muuttaa organisaatorakennetta ikäryhmät huomioivaksi? Esim. työikäisten palvelut, ikäihmisten, lasten, nuorten ja perheiden palvelut ja toki yhteisiä palveluita tuolloin olisivat mm. suun terveydenhuolto. Tämä tukisi yhteensovittavaa/integratiivista työtä, mutta toki on haasteellinenkin toteuttaa.*

*Hoitajat tekevät päivittäin toimistotöitä. Tarvitaan henkilöitä ns. avustaviin tehtäviin: toimistotyöt, tilaukset, taulukot, ajanvarauskirjojen hallinnointi, välinehuolto ja paljon muuta. Hoitajille siirtyy tehtäviä, kun esim. oppilashuollon muita toimijoita (psykologi, kuraattori) puuttuu.*

*Integraation ja vaikuttavuuden kannalta voisi olla viisasta tutkailla, olisiko lasten ja nuorten palveluiden johtaminen kokonaisuutena toimivaa.*

*Olemme tehneet aloitteen palvelustrategian edistämiseksi lasten mielenterveystyön osalta Siun soten alueella. Organisaation muutostarpeet lasten mielenterveystyön osalta tulisi määrittää lapsilähtöisellä tavalla. Lastenpsykiatria integroituu osaksi tätä kokonaisuutta.*

# Kysymyksiä palveluverkkoskenaarioihin

# Kysymyksiä palveluverkkoskenaarioista

## Henkilöstön näkökulmasta

- Mistä löytyy uusi paikka lakkautetun toimipisteen työntekijälle?
- Riittääkö liikkuviin palveluihin ammattitaitoista, koulutettua henkilökuntaa? Miten taataan henkilöstön turvallisuus? Mistä löytyy toimitila?
- Kuinka paljon hyödynnetään olemassa olevia toimitiloja ja kuinka paljon investoidaan uusiin?
- Huolehditaanhan henkilöstön pitovoimasta vetovoiman lisäksi riittävästi?
- Nousevatko palkat/korvaukset suhteessa mahdollisten työtehtävien lisääntymiseen?
- Miten hoituu tietopalvelun toteuttaminen analogisista arkistoista?
- Mikä on osaamiskeskuksen tuleva rooli palveluiden tuottamisessa?

# Kysymyksiä palveluverkkoskenaarioista

## Asiakkaan näkökulmasta

- Onhan sosiaalipalvelut huomioitu yhtä lailla kuin terveystalvelut?
- Miten palvelujen tasapuolisuus toteutuu hyvinvointialueen eri osissa?
- Miten nuoret on huomioitu?
- Miten palvelustrategia vaikuttaa vammaispalvelun asiakkaiden arkeen (esim. terveystalvelut)?
- Kuinka turvataan ikäihmisten/autottomien/vähävaraisten asiakkaiden liikkuminen palveluihin?
- Mitä palveluita säilyy pienemmällä sote-asezilla ja millä laajuudella?
- Millä perusteella asiakkaat ohjautuvat oikeille sote-asezille?
- Mitä palveluja tarjotaan liikkuvissa palveluissa? Millä tavalla määritellään liikkuvan palvelun tarve?
- Millaisia palveluja lähipalvelupiste tuottaa?



Varmistamme onnistumisen yhteisen kehittämisen ja dialogisen strategiatyön avulla.