

# VANTAAN JA KERAVAN HYVINVOINTIALUE- STRATEGIA

Aluevaltuusto 22.11.2022

Päivitysehdotukset punaisella 20.5.2023



Vantaan ja Keravan  
hyvinvointialue

## VANTAAN JA KERAVAN HYVINVOINTIALUESTRATEGIA

### Sisällys

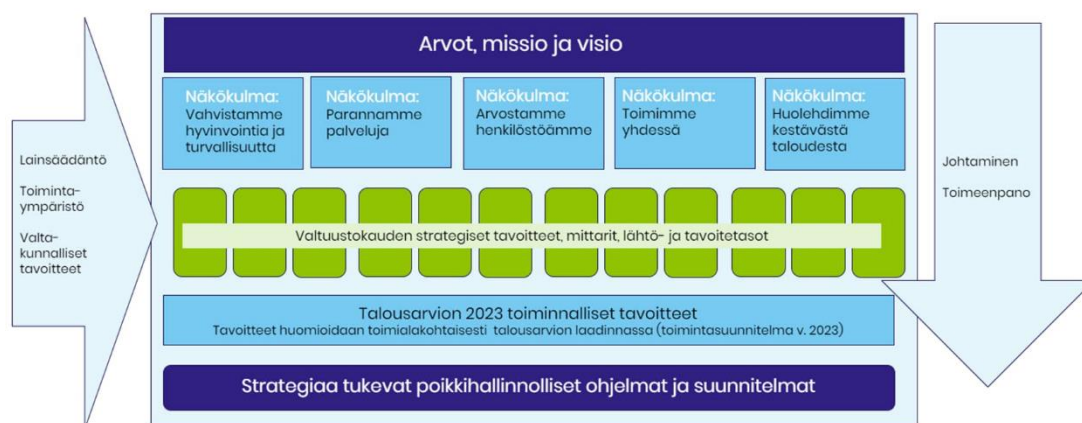
1	Strategiakokonaisuus ja sen toimeenpano .....	2
2	Strategian valmistelu ja tausta.....	4
2.1	Hyvinvointialueudistuksella ratkaisuja palveluhaasteisiin .....	4
2.2	Kohti Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen ensimmäistä strategiaa .....	5
2.3	Strategia perustuu tietoon .....	7
2.4	Strategia valmisteltiin yhdessä .....	9
2.5	Arvot, missio ja visio hyvinvointialueen strategian perustana .....	11
3	Strategia ja valtuustokauden tavoitteet .....	13
3.1	Arvot, missio ja visio: millaisen hyvinvointialueen me haluamme.....	13
3.1.1	Arvot.....	13
3.1.2	Missio .....	13
3.1.3	Visio ja palvelulupaus.....	13
3.1.4	Millaisen hyvinvointialueen me teemme.....	14
3.2	Strategian näkökulmat ja valtuustokauden tavoitteet.....	14
3.2.1	Vahvistamme hyvinvointia ja turvallisuutta.....	15
3.2.2	Parannamme palveluja.....	19
3.2.3	Arvostamme henkilöstöämme .....	23
3.2.4	Toimimme yhdessä .....	25
3.2.5	Huolehdimme kestävästä taloudesta .....	28
4	Hyvinvointialuestrategian seuranta ja arviointi.....	30
	Liite 1 Hyvinvointialuestrategian valmistelu vuonna 2022 .....	31

# 1 Strategiakokonaisuus ja sen toimeenpano

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen ensimmäisessä valtuustokauden strategiassa asetetaan tavoitteet valtuustokaudelle 2023–2025, mutta yhteistä suuntaa rakennetaan pidemmälle tulevaisuuteen. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueelle laaditaan yksi strategia, joka kattaa hyvinvointialueen tehtäväalat. Hyvinvointialuestrategia sisältää sosiaali- ja terveydenhuollon osalta myös palvelustrategisia linjauksia ja strategia huomioi pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksen.

Hyvinvointialueen strategian päätavoitteena on vantaalaisten ja keravalaisten hyvinvoinnin ja terveyden tukeminen sekä hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen. Organisaation ja sen henkilöstön toiminnan keskeisiä elementtejä ovat yhteiset arvot sekä missio. Missio kertoo organisaation tarkoituksen ja perustehtävän. Arvot puolestaan ovat periaatteita ja ohjenuoria, joiden tulee näkyä päivittäisessä toiminnassa ja sen johtamisessa. Arvot kertovat, mikä meille on tärkeää ja arvokasta. Missio ja arvot määrittävät myös sitä, millainen alueen tulisi työnantajana olla, jotta henkilöstö voi kokea tekevänsä merkityksellistä työtä.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialuestrategian näkökulmat nousevat lainsäädännöstä ja hyvinvointialueuudistukselle asetetuista tavoitteista. Lopullisen muotonsa näkökulmat ovat saaneet osallistavissa prosesseissa kerätyn materiaalin ja aluevaltuutettujen työn pohjalta. Näkökulmille on jäsennetty valtuustokauden strategiset tavoitteet ja niille mittarit. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen strategiakokonaisuus esitetään kuvassa 1.



Kuva 1 Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen strategiakokonaisuus.

Strategia konkretisoituu ja sitä toimeenpannaan talousarvion vuosittaisissa toiminnan tavoitteissa ja toimialojen toiminta- ja työsuunnitelmissa. Strategiaan perustuvat vuosittaiset toiminnan ja talouden tavoitteet hyväksytään talousarvion käsittelyn yhteydessä, ja tavoitteiden etenemisestä raportoidaan aluehallitukselle osavuositarkastusten yhteydessä. Koska hyvinvointialuestrategia ohjaa hyvinvointialueen taloussuunnittelua, on myös strategian seuranta ja arviointi luontevaa liittää hyvinvointialueen talousarvio- ja tilinpäätösprosesseihin; hyvinvointialuestrategian etenemisestä raportoidaan vuosittain tilinpäätösprosessin

yhteydessä.

Hyvinvointialuestrategiaa muodostettaessa tehdään valintoja ja priorisointeja siitä, mitkä toiminnot eri vuosina ja eri strategiakausilla nostetaan strategian tasolle. Vaikka kaikkia kehittämistoimia ei kirjata strategiaan, hyödynnetään osallistavissa valmisteluprosesseissa kertynyttä laajaa aineistoa ja tietoa asukkaiden hyvinvointitarpeista toimialojen toimintasuunnitelmia ja alueen muita kehittämishohjelmia ja -suunnitelmia laadittaessa.

Tärkeiden tavoitteiden saavuttamiseksi voidaan laatia myös muita ohjelmia ja suunnitelmia. Osa näistä on lainsäädännön velvoittamia, kuten valtuustokausittain laadittava alueellinen hyvinvointikertomus ja -suunnitelma. Osa ohjelmista ja suunnitelmista lähtee hyvinvointialueen omista kehittämistarpeista; tällaisia voivat olla esim. vuokratyövoimasta luopumisen ohjelma tai jonkin palvelukokonaisuuden järjestämiseen liittyvä ohjelma. Ohjelmien ja suunnitelmien tulee olla linjassa strategian tavoitteiden kanssa, ja ne tuodaan erikseen päätöksentekoon. Tavoitteiden ja toimenpiteiden resursoinnista päätetään osana talousarvioprosessia.

Strategiaa jalkautetaan osana organisaation johtamisjärjestelmää; käytännöt täsmentyvät hyvinvointialueen toiminnan käynnistyttyä. Strategian toteutuminen edellyttää aktiivista ja vuorovaikutteista viestintää. Hyvinvointialueen viestintä tukee osaltaan strategian toimeenpanoa laatimalla aineistoja strategian jalkauttamisen tueksi.

## 2 Strategian valmistelu ja tausta

### 2.1 Hyvinvointialueuudistuksella ratkaisuja palveluhaasteisiin

Vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä ~~siirtyy~~ **siirtyi** 1.1.2023 alkaen kunnilta ja kuntayhtymiltä uusille hyvinvointialueille. Hyvinvointialueuudistuksella halutaan luoda vahvemmat järjestäjät vastaamaan sosiaali- ja terveydenhuollosta ja pelastustoimesta siten, että asukkaiden oikeus saada palveluja toteutuu yhdenvertaisesti. Palvelujen järjestämisvastuu ~~siirtyy~~ **siirtyi** noin 200 toimijalta 21 hyvinvointialueelle sekä Helsingin kaupungille.

Uudenmaan erillisratkaisun mukaisesti Uudellamaalla sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämisvastuu on Vantaan ja Keravan, Keski-Uudenmaan, Itä-Uudenmaan ja Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueilla sekä Helsingin kaupungilla. Lisäksi erikoissairaanhoidon järjestämisestä vastaa HUS-yhtymä (laki sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä Uudellamaalla 615/2021).

Hyvinvointialueuudistuksen tavoitteena on mm. kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja, turvata yhdenvertaiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelut, parantaa palvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta, turvata ammattitaitoisen työvoiman saanti, vastata yhteiskunnallisten muutosten mukanaan tuomiin haasteisiin, hillitä kustannusten kasvua sekä parantaa turvallisuutta.

Palvelujen järjestämisvastuun siirtymisen ohella hyvinvointialueuudistuksen merkittävimmät muutokset liittyvät rahoituksen ja ohjausrakenteiden muuttumiseen. Hyvinvointialueiden rahoitus perustuu valtion rahoitukseen sekä pieneltä osin asiakas- ja palvelumaksuihin. Siirtyminen laskennalliseen rahoitukseen tapahtuu vaiheittain; erityisesti alkuvaiheessa rahoituksen riittävyys aiheuttaa suurta epävarmuutta. Valtakunnan tasolla ~~on~~ joissakin yhteyksissä ~~arvioitu~~ **arvioitiin**, että vuoden 2023 sote-rahoituksesta puuttuu jopa 1 miljardi euroa. **Toteutunut vaje oli 1,36 miljardia euroa.**

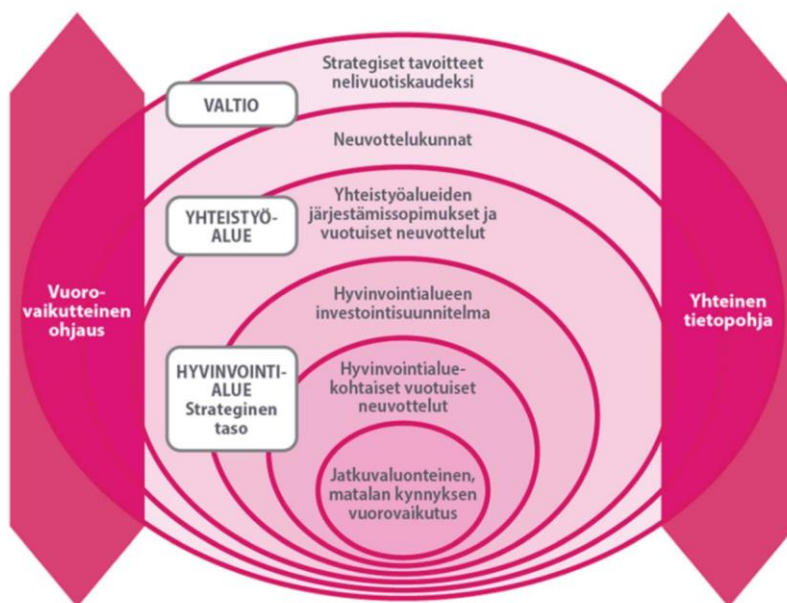
Valtion hyvinvointialueeseen kohdistama ohjaus on alueen järjestämisvastuun toteutumisen seurantaan ja arviointiin keskittyvää strategisen tason ohjausta, joka toteutuu mm. vuosittaisten hyvinvointialueneuvottelujen, yhteistoiminta-alueen yhteistyösopimuksen sekä investointien ohjausmenettelyn kautta (kuva 2). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL tukee ohjausrakennetta arvioimalla vuosittain palvelujen yhdenvertaista saatavuutta ja kustannustehokasta toteutumista.

**Pääministeri Orpon hallituksen hallitusohjelma sisältää tavoitteen hyvinvointialueiden ohjausrakenteiden kehittämisestä, selkeyttämisestä ja arvion mukaan myös ohjauksen tiukentamisesta. Eduskunnalle keväällä 2024 annettulla hallituksen esityksellä yhtenäistettäisiin hyvinvointialueiden valtion ohjausta, selkeytettäisiin valtiovarainministeriön roolia ohjauksessa sekä varmistettaisiin, että hyvinvointialueiden ohjaus on yhteensopivaa valtioneuvoston asettamien talous- ja finanssipoliittisten tavoitteiden kanssa.**

Hyvinvointialueiden toimintaa ohjaavat myös valtion asettamat valtakunnalliset tavoitteet, jotka valtioneuvosto vahvistaa joka neljäs vuosi. Ensi vaiheessa kansalliset tavoitteet pohjautuvat uudistuksen yleisiin tavoitteisiin. Jokainen hyvinvointialue konkretisoi oman alueensa tavoitteet ja tavoitetilan alueellisen strategiatyön kautta. **Valtakunnalliset tavoitteet on päivitetty ja tarkennettu hallitusohjelman ja kansallisen palvelureformin pohjalta**

tammikuussa 2024.

## Hyvinvointialueet ja sosiaali- ja terveydenhuollon ohjaus



Kuva 2 Hyvinvointialueet ja sosiaali- ja terveydenhuollon ohjaus. Lähde: VM

### 2.2 Kohti Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen ensimmäistä strategiaa

Uusien hyvinvointialueiden strategiakokonaisuudesta säädetään laissa hyvinvointialueesta (611/2021 vp), laissa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (612/2021 vp) sekä laissa pelastustoimen järjestämisestä (613/2021 vp).

Hyvinvointialueesta annetun lain (611/2021 § 41) mukaan hyvinvointialueella tulee olla strategia, jossa aluevaltuusto päättää hyvinvointialueen toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Hyvinvointialuestrategian tulee perustua arvioon nykytilanteesta sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista alueen tehtävien toteuttamiseen.

Strategiassa aluevaltuusto linjaa ja asettaa pitkän aikavälin tavoitteet hyvinvointialueen asukkaiden hyvinvoinnin edistämiseen, palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen, hyvinvointialueen tehtäviä koskevissa laeissa säädettyihin palvelutavoitteisiin, omistajapolitiikkaan, henkilöstöpolitiikkaan sekä hyvinvointialueen asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin liittyen.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue on kaksikielinen. Strategiassa tulee varmistaa kielellisten oikeuksien toteutuminen palvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa. Kaksikielisten hyvinvointialueiden on myös tehtävä yhteistyösopimus ruotsinkielisten kielellisten oikeuksien toteutumisen turvaamiseksi sosiaali- ja terveydenhuollossa (järjestämislaki 39 §).

Strategiassa tulee ottaa huomioon hyvinvointialueen talouden reunaehdot ja kehitysnäkömät. Strategian tulee selkeästi ohjata hyvinvointialueen talouden suunnittelua ja myös aluevaltuuston omia talouteen liittyviä päätöksiä esimerkiksi talousarviokäsittelyn yhteydessä. Hyvinvointialuestrategian ottamisesta huomioon talousarvion ja -suunnitelman laatimisessa säädetään hyvinvointialueesta annetun lain 115 §:ssä.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen ensimmäinen strategia on valmisteltu vuoden 2022 aikana, jolloin hyvinvointialue oli vasta käynnistymisvaiheessa. Ensimmäinen hyvinvointialuevaltuusto aloitti työnsä 1.3.2022 ja päätti strategiatyön aloittamisesta kokouksessaan 15.3.2022.

Hyvinvointialuestrategian lähtökohtana on toimintaympäristön ymmärtäminen. Strategian valmisteluun ja sisältöön vaikuttavat lainsäädännön ohella Vantaan ja Keravan kaupunkien voimassa olevat strategiset linjaukset, hyvinvointialueuudistuksen valtakunnalliset tavoitteet, asukkaiden palvelutarpeet sekä erilaiset yhdyspinnat (kuva 3). Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen ensimmäinen strategia on rakentunut näiden taustatekijöiden pohjalta.



Kuva 3 Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen strategian valmistelussa huomioituja taustatekijöitä

Uuden organisaation strategiatyössä on tärkeää huomioida **huomioitiin** hyvinvointialuevalmistelun reunaehdot, tiukka aikataulu sekä turvallisen siirtymän merkitys. Asiakkaiden kannalta turvallinen siirtymä tarkoittaa **tarkoitti** palvelujen jatkuvuutta, työntekijöiden kannalta taas erityisesti työhyvinvoinnin varmistamista. Toisaalta strategian laadinnassa tulee myös tunnistaa **tunnistettiin** muutoshetkessä avautuva mahdollisuus toiminnan uudistamiseen sekä määritellä yhteinen suunta, johon hyvinvointialuetta halutaan ohjata.

Strategia on valintoja, joten kaikki tärkeät kehittämistoimet eivät siihen sisälly. Osa kehittämistoimista ja tavoitteista näkyy esimerkiksi toimialojen ja palvelualueiden toiminnan tavoitteissa tai myöhemmin laadittavissa toimialarajat ylittävissä ohjelmissa ja suunnitelmissa. Merkitykselliseksi strategia muodostuu vain, jos se heijastuu organisaation

toimintaan ja konkretisoituu palvelutuotannossa sekä eri tasojen toiminnassa. Strategia syvenee ja jalostuu kokemuksen karttuessa. Sen tärkeimpänä tavoitteena on asukkaiden hyvinvointi.

Kuntien ja hyvinvointialueiden yhdyspinnoilla on lukuisia toimintoja ja tehtäväkokonaisuuksia, joiden asiakaslähtöinen toteuttaminen edellyttää saumatonta yhteistyötä kunnan ja hyvinvointialueen välillä. Näitä kokonaisuuksia on erityisesti lasten ja nuorten hyvinvointiin sekä mm. työllisyyden hoitoon, kotoutumiseen ja asumiseen liittyvissä kysymyksissä. Yhteistyön onnistuminen edellyttää mm. yhteisiä tahtotilaa ja tavoitteita, yhteisesti sovittuja menettelytapoja sekä toimivaa tiedonkulkua kumppaneiden välillä.

Hyvinvointialuestrategiassa aluevaltuusto määrittelee myös sen, miten strategian toteuttamista arvioidaan ja seurataan. Lain mukaan strategia tulee tarkistaa vähintään kerran aluevaltuuston toimikaudessa.

### 2.3 Strategia perustuu tietoon

Hyvinvointialueen strategian tulee perustua arvioon hyvinvointialueen tilanteesta strategian laatimishetkellä sekä arvioon tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista hyvinvointialueen tehtävien toteuttamiseen. Näiden arvioiden pohjaksi tarvitaan laaja-alaista tietoa sekä tietoon perustuvia analyyskejä ja ennakkointia. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen organisaation vakiinnuttua mahdollisuudet analyysihin ja tiedon hyödyntämiseen valmistelun tukena kasvavat. Toimintaympäristö voi myös muuttua hyvin nopeasti, kuten pandemia osaltaan osoitti. Tämä edellyttää organisaatiolta ja päätöksenteolta joustavuutta ja kykyä reagoida nopeasti muuttuvissa tilanteissa myös strategian tasolla.

Hyvinvointialueen on suunniteltava ja toteutettava sosiaali- ja terveydenhuolto sisällöltään, laajuudeltaan ja laadultaan sellaisena kuin asiakkaiden tarve edellyttää (järjestämislaki 4 §). Vantaa-Keravalla palveluveloitteisiin ja strategisiin valintoihin vaikuttava keskeinen toimintaympäristötekijä on alueen väestörakenne ja sen muutossuunnat. Vantaan ja Keravan hyvinvointialue palvelee noin ~~278 000~~ **284 500** asukasta. ~~Väestömäärän ennustetaan kasvavan 48 000:lla vuoteen 2030 mennessä.~~ **Väestön ennustetaan kasvavan noin 4 600 asukkaalla vuosittain vuoden 2030 loppuun mennessä, jolloin asukkaita arvioidaan olevan yli 316 700.**

Alueen väestörakenne on nuori, mutta ~~75 vuotta täyttäneiden määrä kasvaa noin 6 300 asukkaalla eli 40 prosenttia vuoteen 2030.~~ **75 vuotta täyttäneiden määrä kasvaa yli 26 % vuodesta 2023 vuoden 2030 loppuun mennessä (+ 5 800), ja yli 85-vuotiaiden määrä 56 % (+ 2 750).**

Ikärakenteen muutoksiin perustuvien ennusteiden mukaan alueen sote-kustannusten kasvun ennakoitaan vuosina 2020–2030 olevan keskimäärin 2,3 prosenttia vuodessa (koko maassa 1,4 %).

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen pelastuspalveluista vastaa Keski-Uudenmaan pelastuslaitos, joka vastaa myös Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen pelastuspalveluista; pelastuslaitoksen alueella on yhteensä noin ~~478 000~~ **487 000** asukasta.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella vaikuttavat monet metropolialueen ilmiöt.



Vieraskielisten osuus alueen väestöstä on maan suurin, yli viidennes, ja se kasvaa vuosittain. Vieraskielisen väestön suuri osuus heijastuu myös palvelutarpeisiin. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella useampi kuin joka neljäs lapsiperhe on yhden vanhemman perhe. Lasten, nuorten ja perheiden palvelutarpeet korostuvat alueella. Metropolialueella palvelujärjestelmää kuormittavat asunnottomuus ja päihdeongelmat. Koronaepidemian aiheuttama hoito- ja palveluvelka heijastuu pitkään alueen asukkaiden palvelutarpeisiin.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue on tiheästi asuttua pääkaupunkiseutua, jolla on sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen kautta vastuita myös Suomen suurimmasta lentoasemasta. Kriittisten toimijoiden toimintakyky on varmistettava niin normaalioloissa kuin häiriötilanteissa.

Uudenmaan erillisratkaisussa erikoissairaanhoidon ei fuusioitunut perustettaviin hyvinvointialueisiin, vaan HUS-yhtymä perustettiin Uudenmaan hyvinvointialueiden ja Helsingin kaupungin välisellä perussopimuksella. Kustannuskehityksen hallinta, palvelujen kehittäminen ja integraation parantaminen peruspalvelujen ja erikoissairaanhoidon välillä edellyttävät HUS:ilta ja sen omistavilta Uudenmaan hyvinvointialueilta ja Helsingiltä hyvää yhteistä tavoitteenasettelua, vaikuttavaa omistajaohjausta sekä järjestämissopimuksen huolellista laadintaa.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen palvelukseen ~~siirty~~ **siirtyi** 1.1.2023 noin 4 600 työntekijää vanhoina työntekijöinä. Henkilöstön saatavuus ja riittävyys ovat Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella palvelukyvyyn suurin haaste. Henkilöstövaje on laajentunut useimpiin sote-ammattiryhmiin ja pelastajiin. Väestön palvelutarpeiden kasvu, koronan aiheuttama palveluvelka sekä lainsäädännön muutokset vaikeuttavat tilannetta entisestään. Myös ihmisten odotukset työelämältä ja työsuhteilta ovat muuttuneet ja muuttuvat; tämä edellyttää elämäntilanteen huomioivaa joustavuutta työelämältä sekä mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön.

Toiminta hyvinvointialueella ~~käynnistyy~~ **käynnistyi** vuoden 2022 palveluverkolla, jossa toimipisteitä on yli 400, näistä omaa palvelutuotantoa noin 325. 2020-luvun suurimpia valmistelussa olevia toimitilahankkeita ovat Tikkurilan terveys- ja hyvinvointikeskus, Peijas-kampus sekä kolme vanhustenkeskushanketta. Pelastustoimen palvelutason korjaamiseksi Vantaalle rakennetaan vuosina 2022–2026 neljä uutta valmiusasemaa. Samalle ajanjaksolle ajoittuu Mäntsälän uuden paloaseman rakentaminen.

Koska hyvinvointialueiden toimiala on rajattu ja keskittyy sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen tehtäviin, pystyy organisaatio jatkossa vastaamaan näiden alojen tarpeisiin entistä tehokkaammin (kuva 4). Uudistus ja siirtymä monialaisesta kaupunkiorganisaatiosta keskittyneeseen asiantuntijaorganisaatioon ~~avaavat~~ **avannut** uusia mahdollisuuksia kehittämiseksi. Vaikka muutoksessa on tärkeintä varmistaa palvelujen jatkuvuus ja turvallinen siirtymä, on myös pystyttävä hyödyntämään muutoshetkessä avautuvat mahdollisuudet toiminnan ja toimintakulttuurin uudistamiselle.



Kuva 4 Kaupunkiorganisaation ja hyvinvointialueorganisaation erot

## 2.4 Strategia valmisteltiin yhdessä

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen aluevaltuuston ensimmäinen toimikausi alkoi maaliskuussa 2022. Strategian laadintaprosessi aikataulutettiin siten, että uusi aluevaltuusto pääsi osallistumaan mahdollisimman varhaisesta vaiheesta strategian muodostamiseen. Strategian näkökulmien ja tavoitteiden valmistelu ajoitettiin niin, että keskeiset pitkän aikavälin strategiset linjaukset pystytään huomioimaan jo vuoden 2023 talousarvion laadinnassa strategialuonnoksen pohjalta (kuva 5).



Kuva 5 Strategiavalmistelun vuosikello 2022

Huolimatta tiukasta aikataulusta ja vasta valmistelussa olleista hyvinvointialueen organisaation rakenteista, strategian valmistelu toteutettiin vuoropuhelussa eri sidosryhmien kanssa

ja heitä kuunnellen (liite 1). Näkemyksiä hyvinvointialueen tavoitteisiin, arvoihin ja mission kerättiin kevään 2022 aikana henkilöstöltä, asukkailta ja aluevaltuutetuilta osallisuuden eri menetelmiä hyödyntäen (kyselyt, työpajat, haastattelut).

Kevään 2022 aikana aluevaltuutetut osallistuivat arvojen, mission eli perustehtävän ja strategian näkökulmien sekä tavoitteiden yhteiskehittämiseen: työn tuloksena tiivistyi ehdotus hyvinvointialueen strategian näkökulmiksi sekä lista valtuutettujen tunnistamista tavoitteihioista.

Vantaan ja Keravan kaupunkien sekä hyvinvointialueen valmisteluhenkilöstön osallistuminen hyvinvointialueen arvojen ja mission eli perustehtävän muotoiluun oli laajaa, kun yli 600 organisaatioiden edustajaa vastasi näitä koskevaan kyselyyn.

Asukkaiden ja järjestöjen näkökulmia kartoitettiin kyselyllä: yli 1 000 vastausta sisälsi paljon arvokasta tietoa asukkaiden ja järjestöjen toiveista ja odotuksista.

Toimialojen ja palvelualueiden johtoryhmien jäsenten osallistuminen työpajatyöskentelyyn sekä virtuaaliseen yhteiskehittämiseen tuotti strategian näkökulmista johdettuja tavoite-ehdotuksia.

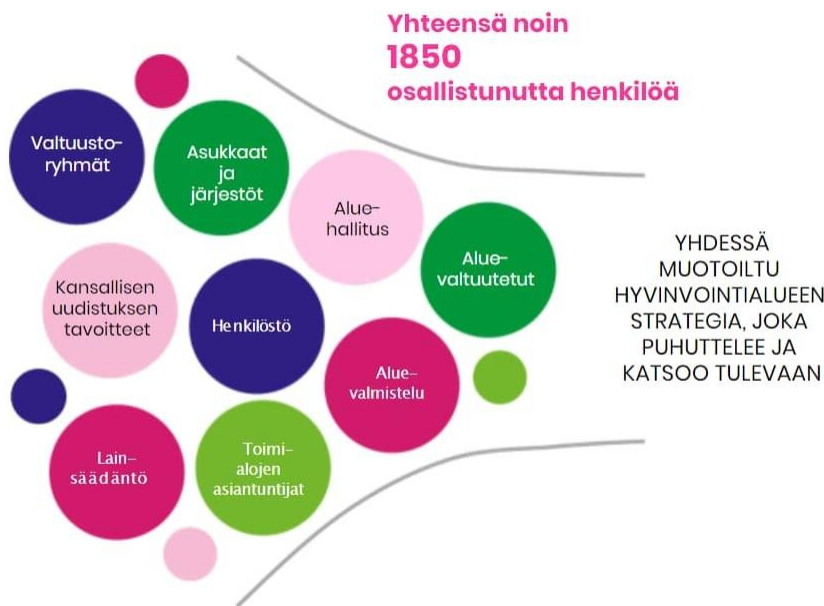
Aluevaltuustoryhmillä oli mahdollisuus kommentoida yllä mainituista prosesseista koostettuja strategian arvo-, missio- ja tavoiteluonnoksia kesä-heinäkuussa 2022. Työ jatkui aluevaltuuston talous- ja strategiaseminaarissa syyskuun alussa, jolloin työstettiin myös hyvinvointialueen visiota ja palvelulupausta.

Syksyn 2022 aikana jaostoilla, lautakunnilla ja vaikuttamistoimielimillä oli hallintosäännön mukaisesti mahdollisuus antaa lausuntonsa strategialuonnoksesta.

Syksyllä 2022 jatkui strategian viimeistely yhdessä luottamushenkilöiden kanssa. Aluehallitus asetti strategian valmistelun tueksi hyvinvointialuestrategian neuvottelukunnan, jonka tehtävänä oli tukea valmistelua.

Sote-toimialojen ja pelastuslaitoksen toimijat osallistuivat strategian valmisteluun prosessin aikana hyvinvointialueen valmisteluorganisaation vastatessa kokonaisuuden toteutumisesta.

Laajasti osallistavan valmisteluprosessin tavoitteena oli saada aikaan yhdessä muotoiltu ja elävä strategia, joka on helppo ymmärtää ja viestiä eteenpäin. Strategian tulee puhutella ja katsoa tulevaan. (kuva 6).



Kuva 6 Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen strategia valmisteltiin yhdessä

## 2.5 Arvot, missio ja visio hyvinvointialueen strategian perustana

Yhdessä muotoiltu toiminnan perusta (arvot, missio, visio ja strategian näkökulmat tavoitteineen) on edellytys hyvinvointialueen käynnistymisen sujuvuudelle ja perustehtävässä menestymiselle. Henkilöstön ja päättäjien jakamat yhteiset arvot ja missio ovat organisaation toimintaa ja käytänteitä ohjaavia periaatteita, joiden toteutuminen määrittelee ja muoaa uuden organisaation kulttuurin. Yhteiset strategian näkökulmat ja tavoitteet ohjaavat puolestaan työskentelyä tässä ja nyt sekä asettavat raamit yhteiselle perustehtävän mukaiselle toiminnalle.

Hyvinvointialueen arvojen ja mission kartoitus aloitettiin henkilöstölle järjestetyllä kyselyllä. Kysely toteutettiin 18.-25.3.2022 välisenä aikana. Kyselyyn saatiin yhteensä 655 vastausta. Tulokset olivat myös laadullisesti merkittäviä, kun henkilöstön odotukset työelämässä toteutuvien arvojen osalta saatiin selville ja muutostarpeet suhteessa nykyorganisaatioissa toteutuviin arvoihin näkyviksi.

Arvojen ja mission työstöä jatkettiin hyvinvointialueen aluevaltuutettujen kanssa työpajatyöskentelyllä. Työpajatyöskentelyyn osallistui noin 70 henkilöä. Jatkotyöstön tuloksena syntyivät ehdotukset hyvinvointialueen arvoista ja missiosta.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialuestrategian näkökulmat tavoitteineen on muotoiltu johtoryhmien työskentelyn, henkilöstö-, asukas- ja järjestökyselyjen sekä aluevaltuutettujen näkemysten pohjalta. Valmistelutyön taustalla huomioitiin kansallisen uudistuksen keskeiset tavoitteet, hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen, yhdenvertaisten palvelujen turvaaminen, palvelujen saavutettavuus ja saatavuus, ammattitaitoisen työvoiman saatavuus, turvallisuuden parantaminen sekä kustannusten kasvun hillintä.

- **Arvot.** Yhdessä muodostetut arvot luovat uudelle organisaatiolle, sen organisaatiokulttuurille ja johtamiselle, yhteisen pohjan ja periaatteet. Näillä turvaamme hyvinvointialueen sujuvaa käynnistymistä. Varmistamalla, että uuden hyvinvointialueen arvot ja johtaminen vastaavat mahdollisimman hyvin henkilöstön odotuksia, voidaan edetä kohti tyytyväisempää työyhteisöä.
- **Missio.** Missio tiivistää organisaation tarkoituksen ja perustehtävän, toiminta-ajatuksen. Organisaationa hyvinvointialueen tarkoituksena on järjestää sille lainsäädännössä määrätyt tehtävät. Yhteisten arvojen varaan rakentuva ydintehtävä eli missio kytkee jokaisen työpanoksen osaksi isompaa yhteistä merkitystä; mikä on yhteinen tehtävämme alueen asukkaiden parhaaksi. Mission tulee olla henkilöstölle motivoiva ja tunnistettava, ja mahdollistettava kokemus merkityksellisestä työstä.
- **Visio ja palvelulupaus.** Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen visio on yhteinen tulevaisuudenkuva hyvinvointialueen onnistumisesta. Hyvinvointialueen käynnistyessä ~~on~~ **oli** varmistettava turvallinen siirtymä sekä palvelujen käyttäjien että henkilöstön näkökulmasta. Visio ~~johdattaa~~ **on johdattanut** turvallisesta siirtymästä kohti rohkeasti uudistuvaa Vantaan ja Keravan hyvinvointialuetta. Palvelulupaus määrittää tavoitetilan ~~vuodelle 2023.~~ **koko valtuustokaudelle.**
- **Strategian näkökulmat ja tavoitteet** sanoittavat hyvinvointialueen keskeiset tehtävät valtuustokaudelle. Päätöksenteon tasolla strategisilla tavoitteilla pyritään tavoiteltujen muutosten määrittelyyn huomioiden toimien vaikutukset ja vaikuttavuus. Viranhaltijaorganisaatio huolehtii lakisääteisten velvoitteiden toteuttamisesta sekä arvioi strategisten tavoitteiden saavuttamisessa tarvittavat toimenpiteet. Valtuustokauden strategiset tavoitteet konkretisoituvat vuosittain talousarviovalmistelun yhteydessä.

Pidemmän aikavälin strategisia toimia linjattaessa on säilytettävä valmius muuttaa ja uudistaa toimenpiteitä ketterästi, jos asukkaiden muuntuvat hyvinvointitarpeet sitä edellyttävät. Fuusioituvassa organisaatiossa joustavuutta ja linjausten rohkeaa uudistusta vaadittaneen vakiintunutta organisaatiota enemmän.

Strategisten tavoitteiden tulee heijastella hyvinvointialueelle yhteisesti määritettyjä arvoja ja missiota. Kun strategiset tavoitteet koetaan omiksi, mahdollistetaan kaikkien toimijoiden sitoutuminen ja itseohjautuvuus yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

## 3 Strategia ja valtuustokauden tavoitteet

### 3.1 Arvot, missio ja visio: millaisen hyvinvointialueen me haluamme

#### 3.1.1 Arvot

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen toimintaa eli organisaatio- ja johtamiskulttuuria kuvaavat arvot ja niiden sisältö:

Oikeudenmukaisuus	Vastuullisuus	Rohkeus
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kohtaamme asiakkaat arvostavasti ja yksilölliset tarpeet huomioiden</li> <li>Meillä on selkeät toimintamallit, jotka edistävät asiakkaiden ja työntekijöiden yhdenvertaista kohtelua</li> <li>Johtaminen on oikeudenmukaista, tasapuolista ja ammattitaitoista</li> <li>Toimintamme on yhdenvertaista, tasa-arvoista, asiakaslähtöistä, avointa ja läpinäkyvää</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kehitämme osaamistamme jatkuvasti ja perustamme toimintamme tutkittuun tietoon</li> <li>Teemme aina parhaamme asiakkaan hyvinvoinnin eteen</li> <li>Kannamme vastuun päivittäisestä työstämme ja arvostamme toistemme osaamista</li> <li>Toimimme kustannustehokkaasti</li> <li>Kannamme vastuun ympäristöstä</li> <li>Toimintamme on ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arvioimme toimintaamme aktiivisesti ja haemme yhdessä ratkaisuja tunnistettuihin haasteisiin</li> <li>Kannustamme henkilöstöä uusiin avauksiin ja tuemme innovatiivista kehittämistoimintaa</li> <li>Uudistamme rohkeasti toimintaa yhdessä asukkaiden, järjestöjen ja yritysten kanssa ennakoiden palvelutarpeiden muutoksia</li> <li>Tartumme ennakkoluulottomasti toimintaympäristön muutosten tuomiin mahdollisuuksiin</li> </ul>

Kuva 7 Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen arvot

#### 3.1.2 Missio

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen missio:

- Järjestämme alueen sosiaali-, terveys- ja pelastuspalvelut asiakaslähtöisesti ja vaikuttavasti. Vahvistamme peruspalveluja ja tarjoamme asiakkaalle hänen yksilöllisten tarpeittensa mukaisen, yhteensovitetun palvelukokonaisuuden.

#### 3.1.3 Visio ja palvelulupaus

Hyvinvointialueen uusi itsehallinnollinen asema ei itsessään tuota parempia palveluja, tehokkuutta tai työhyvinvointia vaan uudistuksen sisältämät mahdollisuudet on osattava hyödyntää, tehtävä määrätietoista työtä ja uudistettava yhteisesti asetettujen päämäärien saavuttamiseksi.

Kunnianhimoinen työ palvelujen parantamiseksi ~~aloitetaan~~ **aloitettiin** heti toiminnan käynnistyttyä. Kuluvalle ja tulevilla taloussuunnitelmakausilla jatketaan palvelujen kehittämistä ja henkilöstön työhyvinvoinnin parantamista määrätietoisesti (ks. **uudistusohjelma, aluevaltuusto 29.4.2024**). Hyvinvointialueen on huolehdittava siitä, että palvelut vastaavat asukkaiden tarpeisiin, ne toteutetaan asiakaslähtöisesti ja että Vantaan ja Keravan hyvinvointialue on entistä parempi työpaikka.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen visio 2030:

- Vuonna 2030 asukkaiden hyvinvointi ja tyytyväisyys palveluihin ovat valtakunnallisesti korkeimmat Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella. Palveluja on uudistettu rohkeasti tietoa hyödyntäen ja asukkaita ja kumppaneita kuullen. Vantaan ja Keravan hyvinvointialue on työpaikkana halutuin hyvinvointialue.

Pitkän aikavälin tavoitetilan rinnalla Vantaan ja Keravan hyvinvointialue varmistaa, että asukkaiden palvelut toimivat **joka vuosi paremmin**. ~~nykyistä paremmin jo ensimmäisenä toimintavuotena.~~ Päätöksenteossa hyödynnetään tietojohtamista, organisaatio on selkeä ja kyvykäs ratkaisemaan ristiriitoja, johtamisjärjestelmä toimii johdonmukaisesti ja toimintakäytäntöjen ja prosessien parantamiseen osallistuu jokainen ammattilainen.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen palvelulupaus **valtuustokaudelle 2023 - 2025** ~~vuo-~~  
~~delle 2023:~~

- **Hyvinvointialueen toiminnan vakiinnuttua asukkaat pääsevät palveluihin entistä nopeammin ja alueen vetovoimaisuus työnantajana paranee edelleen.**
- ~~Vuonna 2023 hyvinvointialueella asukkaat pääsevät palveluihin nykyistä nopeammin ja alueen vetovoimaisuus työnantajana on parantunut huomattavasti.~~

### 3.1.4 Millaisen hyvinvointialueen me teemme

Hyvinvointialueen toiminnalle on kiteytetty joukko teesejä, joiden toteutuessa hyvinvointialue onnistuu vision ja palvelulupauksen saavuttamisessa. Käytännön teoiksi teesit muutetaan hyvinvointialueen strategisten tavoitteiden kautta.

- Vantaan ja Keravan hyvinvointialue onnistuu perustehtävässään
- Se tuottaa enemmän kuin lakisääteiset palvelut
- Tämä tapahtuu motivoituneen ja sitoutuneen henkilöstön toimesta. Ammattilaiset voivat hyvin, mistä seuraa onnistunut asiakaskokemus
- Hyvinvointialueen palvelut järjestetään laadukkaasti, kustannustehokkaasti ja vaikuttavasti. Alueella tehdään aktiivista edunvalvontaa, jotta hyvinvointialueen saama rahoitus huomioi kasvavan alueen erityispiirteet.
- Toimintaa kehitetään yhteistyössä luottamushenkilöiden, henkilöstön, asukkaiden sekä järjestöjen ja yritysten kanssa

## 3.2 Strategian näkökulmat ja valtuustokauden tavoitteet

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen strategian näkökulmat ovat niitä osa-alueita, joita toteuttaen organisaatio pyrkii mahdollisimman suureen hyvinvointihyötyyn alueen asukkaille. Näistä jokaisessa on onnistuttava, jotta hyvinvointialue onnistuu strategiansa toteuttamisessa ja pääsee tavoitteisiinsa asukkaiden hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden varmistamiseksi.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialuestrategian näkökulmat ovat:

- Vahvistamme hyvinvointia ja turvallisuutta

- Parannamme palveluja
- Arvostamme henkilöstöämme
- Toimimme yhdessä
- Huolehdimme kestävästä taloudesta

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen toiminnalle on valtuustokaudelle 2023–2025 strategiassa asetettu 23 tavoitetta. **Kriittisimmät kärkitavoitteet ensimmäiselle toimintavuodelle ovat valtuustokaudelle** ovat:

- Palveluihin pääsy nopeutuu ja paranee
- Lasten ja perheiden palvelujen saatavuus ja vaikuttavuus paranevat
- Ikääntyneiden kotona asumisen edellytykset paranevat ja kuntouttava työote lisääntyy
- Henkilöstötilanne paranee merkittävästi.

Kärkitavoitteiden pohjalta muodostetaan **talousarvioiden talousarvion 2023** keskeiset toiminnalliset tavoitteet.

### 3.2.1 Vahvistamme hyvinvointia ja turvallisuutta

Lain hyvinvointialueesta (41 §) mukaan strategiassa aluevaltuusto linjaa ja asettaa pitkän aikavälin tavoitteet mm. alueen asukkaiden hyvinvoinnin edistämiseen. Uudistuksen yhtenä kansallisena tavoitteena on hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen. Myös osallistavissa prosesseissa kerätyssä aineistoissa korostuivat hyvinvoinnin vahvistamiseen liittyvät teemat kuten varhainen tuki ja ennaltaehkäisy. Hyvinvointialueuudistus kytkee hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden vahvistamisen entistä yhtenäisemmäksi osaksi ihmisten arjen kokonaisuutta.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella korostuvat lasten ja perheiden hyvinvoinnin haasteet. Lastensuojelun tarve on alueella useilla mittareilla maan suurimpia. Palvelujen on pystyttävä tukemaan lapsia ja lapsiperheitä tarjoten vaikuttavia varhaisen tuen muotoja. Palvelut on myös kohdennettava oikea-aikaisesti niin, että lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvointi paranee. Hyvinvointialueen palveluissa huomioidaan perheiden moninaisuus. Valtuustokaudella toteutetaan mm. perhekeskustoimintaa, joka nivoo yhteen lapsiperheiden kanssa toimivat tahot ml. järjestökumppanit ja edistää asiakkaiden sujuvaa palveluun pääsyä ja oikea-aikaista tukea. Lasten ja nuorten varhaisen tuen kehittämistä jatketaan yhdessä huoltajien, varhaiskasvatuksen ja koulujen kanssa, ja palveluja tuodaan lasten ja nuorten arkiympäristöön.

Koronavuodet ovat koetelleet erityisesti lasten ja nuorten mielenterveyttä ja hyvinvointia. Hyvinvointialueella vahvistetaan lasten ja nuorten mielenterveyden varhaista tukea mm. tekemällä tiivistä yhteistyötä lasten, nuorten ja perheiden kanssa, nopeuttamalla kasvat- tus- ja perheneuvolan palveluun pääsyä sekä jatkamalla matalan kynnyksen mielenterveys- ja päihdepalvelujen kehittämistä. Riittävät oppilas- ja opiskelijahuollon palvelut järjestetään kaikissa hyvinvointialueella olevissa kouluissa. Myös yhteistyötä HUS lasten ja nuorisopsykiatrian kanssa tiivistetään.

Hyvinvointialue sitoutuu kansalliseen lapsistrategiaan kehittämällä palveluja lapsi- ja perhemyönteisiksi sekä sitoutumalla lapsistrategian keskeisiin tavoitteisiin kuten lasten ja



nuorten osallisuuteen ja päätösten lapsivaikutusten arviointiin.

Päihde- ja mielenterveysongelmaisten aikuisten, lapsiperheiden ja nuorten palvelujen saatavuuteen kiinnitetään erityistä huomiota, jotta mahdollisimman varhain pystytään varmistamaan riittävä tuki sosiaali- ja terveyspalvelujen yhteistyönä ja mm. ehkäisemään lasten huostaanottoja. Jatkossa seurantaan kehitetään toimivat mittarit.

Ikääntyneiden määrän kasvu yhdessä pahenevan henkilöstöpulan kanssa edellyttää ikääntyneiden toimintakykyä tukevien ja raskaampien palvelujen tarvetta keventävien toimintamallien toimeenpanoa. Hyvinvointialueella jatketaan mm. kotikuntoutuksen, etäkotihoidon, Liikkuvan sairaalan sekä nopeasti mm. huoli-ilmoituksiin reagoivan arviointitiimin työn kehittämistä ja selvitetään uusien teknologioiden hyödyntämistä. Omaishoitajien palveluita kehitetään, omaishoitajien jaksamiseen panostetaan ja riittävästä omaishoidontuesta huolehditaan. Palvelutarpeisiin vastaava laadukas ikääntyneiden hoito ja hoiva edellyttää ratkaisuja yhä pahenevaan henkilöstövajeeseen niin paikalliselta kuin kansalliselta tasolta.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella huomioidaan vammaispalvelulain uudistus ja sen myötä tulevat tehtävät, joilla tuetaan vammaisen henkilön itsenäistä elämää, itsemääräämisoikeuden toteutumista, yhdenvertaisuutta ja osallisuuden toteutumista. Hyvinvointialueen organisaation suunnittelussa aikuissosiaalityön ja vammaispalvelujen toimiala on muodostettu turvaamaan mm. uuden lainsäädännön myötä vammaisten elämää parantavien tavoitteiden toteutuminen.

Hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen ja mahdollisuus vaikuttavaan varhaiseen tukeen edellyttävät myös niiden palveluista hyötyvien asukkaiden tavoittamista, jotka eivät ole itse osanneet hakeutua palvelujen piiriin. Hyvinvointialueella jatketaan laajennettujen työmuotojen kehittämistä ja osaamisen vahvistamista heikoimmassa tai haavoittuvassa asemassa olevien asiakasryhmien varhaiseksi tunnistamiseksi, tavoittamiseksi sekä hyvinvoinnin vahvistamiseksi. Myös kokemusasiantuntijoiden osaamista hyödynnetään.

Vantaalla Myönteisen erityiskohtelun hankkeen yhteydessä kehitettyä etsivää vanhustyötä laajennetaan koko hyvinvointialueelle tavoitteena torjua ikääntyneiden yksinäisyyttä sekä riskiä eristäytyä sosiaalisesti. Kokemusten myötä etsivää työtä laajennetaan tulevina vuosina hyvinvointialueella myös muihin siitä hyötyviin väestöryhmiin.

Paljon palveluja tarvitsevien asiakkaiden palvelutarpeen arviointia parannetaan, palveluohjauksella asiakas pääsee nopeammin ja joustavammin oikeiden palvelujen piiriin, ja hyvinvointialueen ammattilaiset tekevät entistä saumattomampaa yhteistyötä asiakkaan palvelutarpeen täyttämiseksi. Paljon palveluja käyttävien asiakkaidenkin palvelutarpeet eroavat. Valtuustokauden aikana toimialoille luodaan asiakastarpeisiin perustuvat moniammatilliset toimintakäytännöt, joiden avulla asiakkaan ongelmanratkaisussa hyödynnetään kaikkia tarvittavia ammattilaisia.

Hyvinvointialueen on toiminnassaan varmistettava omavalvonnalla tehtäviensä lainmukainen hoitaminen ja tekemiensä sopimusten noudattaminen. Hyvinvointialueen ja yksityisen palveluntuottajan on toimintansa omavalvonnassa erityisesti varmistettava palvelujen saatavuus, jatkuvuus, turvallisuus ja laatu sekä asiakkaiden yhdenvertaisuus. Hyvinvointialue on laatinut laati vastuulleen kuuluvista tehtävistä ja palveluista omavalvontaohjelman, jossa määriteltiin määrittellen, miten edellä mainittujen veloitteiden noudattaminen kokonaisuutena järjestetään ja toteutetaan. Lisäksi omavalvontaohjelmassa kuvataan, miten

sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen toteutumista, turvallisuutta ja laatua sekä yhdenvertaisuutta seurataan ja miten havaitut puutteellisuudet korjataan. Omavalvontaohjelman osana ovat laissa erikseen säädetyt omavalvonta- sekä asiakas- ja potilasturvallisuussuunnitelmat.

Potilas- ja asiakasturvallisuuden jatkuvalla kehittämisellä varmistetaan hyvinvointialueen asukkaiden turvallista ja laadukasta hoitoa; kehittämistyössä huomioidaan kansallinen yhteiskehittäminen.

Asukkaiden hyvinvoinnin vahvistaminen ja ennalta ehkäisevät toimet toteutuvat pääosin sote-palvelujärjestelmän ulkopuolella. Tämä edellyttää hyvinvointialueelta aktiivista ja yhteistyöhakuista otetta toiminnan kehittämiseen yhdessä kuntien eri toimialojen, järjestöjen ja muiden toimijoiden kanssa, josta raportoidaan aluehallitukselle. Hyvinvointialueella tunnustetaan kulttuurin merkitys terveyden ja hyvinvoinnin edistämässä, ja yhteistyötä eri taide- ja kulttuuritoimijoiden kanssa jatketaan.

Hyvinvointialueella on varmistettava, että kriittiset palvelut, niin sosiaali- ja terveystoimessa kuin pelastuslaitoksessakin, toimivat kaikissa olosuhteissa. Laadukkaalla varautumisella ja tehokkailla turvallisuustoimenpiteillä pyritään turvaamaan keskeinen palveluntuotanto erilaisissa häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa sekä ennalta ehkäisemään häiriötilanteiden syntymistä. Tämä edellytti ensivaiheessa niiden palvelujen tunnistamista, jotka ovat asukkaiden toimintakyvyn kannalta välttämättömiä myös em. tilanteissa. Riskianalyysiin pohjautuen tehdään on tehty strategisen tason päätökset ja on laadittu laaditaan tarvittavat turvallisuus- ja valmiussuunnitelmat sekä muut ohjeistukset. Turvallisuus- ja valmiussuunnitelmien ajantasaisuus ja henkilöstön riittävä perehdyttäminen on varmistettu varmistetaan nimeämällä vastuuhenkilöt hyvinvointialueen eri tasoille.

Myös pelastuslaitoksen palvelujen on vastattava alueella esiintyviä uhkia ja riskejä. Strategiakaudella rakennetaan Vantaalle neljä uutta valmiusasemaa pelastustoiminnan palvelutason korjaamiseksi. Vuoden 2023 alkupuolella saadaan saatiin valmiiksi uhkien ja riskien päivittäminen, jonka perusteella laadittava uusi Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen palvelutasopäätös tuodaan tuotiin päätöksentekoon vuoden 2023 lopussa. Hyvinvointialue kehittää aktiivisesti kriisivalmiutta ja pelastusyhteistyötä yhdessä kuntien kanssa. Sopimuspalokuntien toimintaedellytyksiä ylläpidetään ja kehitetään. Pelastuslaitos toimii alueellaan ensihoidossa Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin keskeisenä yhteistyökumppanina.

## Strategian näkökulma: Vahvistamme hyvinvointia ja turvallisuutta

Tavoite	Mittari	Lähtötaso (tp 21 tai viimeisin tieto)	Tavoitetaso 2025
1. Lasten ja perheiden hyvinvoinnin tueksi järjestetään toimivia ennaltaehkäiseviä ja varhaisen tuen palveluja yhteistyössä järjestöjen ja muiden toimijoiden kanssa.	<p>a. Lastensuojelun avohuollon asiakasmäärän kuukausikeskiarvo, osuus hv-alueen 0--17 -vuotiaista</p> <p>b. Lastensuojeluilmoitusten kohteena olevien lasten osuus alueen 0–17-vuotiaista, %</p> <p><del>c. Perheneuvolapalvelujen odotusaika</del>  <u>Päivitys:</u>  c. Kasvatus- ja perheneuvontaan pääsy (0–12-vuotiaat), 14 vrk:ssa palvelun saaneiden osuus.</p>	<p>a. 2,7 % ikäluokasta (HVA)</p> <p>b. 11,2 % ikäluokasta, (HVA)</p> <p><del>c. Vantaa: 184 vrk Kerava: 23 vrk</del></p> <p>c. Uusi mittari</p>	<p>a. max. 1,5 % ikäluokasta</p> <p>b. max. 9 % ikäluokasta</p> <p><del>c. max. 30 vrk yhteydenotosta</del></p> <p>c. 100 %</p>
2. Lasten ja nuorten mielenterveyttä tuetaan nopeuttamalla pääsyä mielenterveyttä tukevien palvelujen piiriin	<p><del>a. Odotusaika nuorten psykososiaaliin palveluihin (Vantaan Nuortenkeskus Nuppi, Keravan Nuorten asema)</del>  <u>Päivitys:</u>  a. Nuorten psykososiaalisen tuen tiimiin pääsy (13–21-vuotiaat), 14 vrk:ssa palvelun saaneiden osuus.</p> <p><u>Uusi mittari</u>  b. Lasten ja nuorten psyykkisen hyvinvoinnin yksikköön pääsy, 14 vrk:ssa palvelun saaneiden osuus</p> <p><del>b c. Erikoissairaanhoidon lasten ja nuorisopsykiatrian hoitotakuun (90 vrk) toteutuminen</del></p>	<p><del>a. Vantaa: Nuortenkeskus Nuppi: 50 vrk Kerava Nuorten asema: 30 vrk</del></p> <p>a. Uusi mittari</p> <p>b. Uusi mittari</p> <p><del>b c. Vantaa: Nuorisopsykiatriassa 2 yli 90 vrk jonottanutta nuorta (mediaani 32 vrk) Lasten psykiatriaan 0 yli 90 vrk jonottanutta lasta (mediaani 26 vrk) Kerava: Nuorisopsykiatriaan 0 yli 90 vrk jonottanutta nuorta (mediaani 20), Lasten psykiatriaan 0 yli 90 vrk jonottanutta lasta (mediaani 18 vrk)</del></p>	<p><del>a. Enintään 14 vrk</del></p> <p>a. 100 %</p> <p>a. 100 %</p> <p><del>b c. Lasten ja nuorisopsykiatrian hoitotakuu toteutuu. Odotusajan mediaani laskee.</del></p>
3. Vanhusten toimintakykyä tuetaan ja elämänlaatua parannetaan järjestämällä yksilöllisiä,	a. Omassa kodissa ilman palvelutarvetta tai kotona asumista tukevien palvelujen turvin asuvien 75 vuotta täyttäneiden osuus	a. 93,4 % (HVA)	a. korkeampi kuin 93,4

ennakoivia ja ennaltaehkäiseviä palveluja	b. Taso "itsenäinen arkisuoriutuminen", osuus kotona asuvista kotihoidon palvelujen piirissä olevista RAI ADL-H mittari)	b. 66 %	<b>päivitetään tavoitetaso b. enintään 66 % enintään 60 %</b>
4. Heikoimmassa asemassa olevien asukkaiden palveluihin pääsy paranee ja tunnistamme entistä paremmin paljon palveluja tarvitsevat asiakkaamme	a. Asunnottomien määrä b. Työttömien terveystarkastukset lkm c. Kokeillut laittomia huumeita ainakin kerran, % ammatillisen oppilaitoksen 1. ja 2. vuoden opiskelijoista  <b>poistetaan mittari</b> d. <del>Toimialoille luodaan asiakastarpeisiin perustuvat moniammatilliset toimintakäytännöt.</del>	a. Asunnottomia 267 11/21 (HVA) b. 53 (HVA)  c. 24,2 % (HVA)  d. <del>Moniammatillisia toimintakäytäntöjä pilotoitu</del>	a. Asunnottomien määrä vähenee b. Määrä kasvaa  c. Kokeillut laittomia huumeita ainakin kerran, %-osuus vähenee  d. <del>Toimialoille luotu asiakastarpeisiin perustuvat moniammatilliset toimintakäytännöt</del>
5. Pelastuslaitoksen palvelut ovat riskiperusteisesti suunnattuja ja helposti saatavilla kaikissa olosuhteissa	a. Kiireellisten tehtävien toimintavalmiusaika.  b. Valvontasuunnitelman toteutumisen  c. Ensihoitopalveluja toteutetaan HUSin kanssa tehdyn yhteistoimintasopimuksen mukaisesti	a. Kiireellisten tehtävien toimintavalmiusajan mediaani 7 min (nykytilanne) I-riskiluokan alueilla.  b. Valvontakäyntien toteuma 87,7 %  c. Yli 90 % tapauksista A-tehtävien tavoittamisviive ydintaajamissa max 9 min ja B-tehtävien tavoittamisviive ydintaajamissa max 10 min.	a. Kiireellisten tehtävien toimintavalmiusajan mediaani on korkeintaan 6 minuuttia I-riskiluokan alueilla. b. Valvontasuunnitelman tavoitteet toteutuvat 100 % c. Vähintään 90 % tapauksista A-tehtävien tavoittamisviive ydintaajamissa max 9 min ja B-tehtävien tavoittamisviive ydintaajamissa max 10 min

### 3.2.2 Parannamme palveluja

Laissa hyvinvointialueesta (41 §) todetaan, että strategiassa valtuusto asettaa tavoitteet mm. palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen sekä hyvinvointialueen tehtäviä koskevissa laeissa säädettyihin palvelutavoitteisiin. Hyvinvointialueuudistuksen keskeisenä tavoitteena on palvelujen saatavuuden ja saavutettavuuden parantaminen. Palveluihin pääsyn nopeuttaminen sekä erilaisiin asiakastarpeisiin vastaava palvelujen toteuttamistapojen monimuotoisuus nousivat esille myös valmistelun yhteydessä eri tahoilta kerätyissä aineistoissa.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen on onnistuttava parantamaan asiakkaiden pääsyä palvelujen piiriin. Lainsäädännön mukaisten määräaikaisten on toteuduttava kaikissa palveluissa, mutta esimerkiksi terveysasemien ja mielenterveyspalvelujen kiireettömään hoitoon tulee valtuustokauden loppuun mennessä päästä **14 seitsemässä päivässä vaikka**

**lainsäädäntöä muutettaisiin.** Palvelu- ja hoitoketjujen on sujuttava saumattomasti niin, että asiakkaiden ja potilaiden palvelutarpeisiin vastataan asiakasta parhaiten tukevalla palvelulla. Tämä edellyttää riittävän henkilöstön ohella resurssien oikeaa ja joustavaa kohdentamista.

Palvelujen saatavuuden parantamiseksi yhteydenoton on oltava sujuvaa ja helppoa, ja puhelinpalvelun on toimittava moitteetta. Puhelinpalveluiden ohella **hyödynämme hyödynnetään** uusia digitaalisia palvelukanavia. Asiakkaan tulee tietää, mihin ottaa yhteyttä palvelutarpeen noustessa esiin. Hyvin toimiva neuvonta ja asiakasohjaus auttaa asiakasta saamaan tarvitsemansa palvelut ja ohjaa asiakasvirtoja tarkoituksenmukaisesti. Hyvinvointialueella valmistelussa on kuvattu **asiakasryhmittäin yhtenäinen** asiakkaaksi tulon prosessi (**palveluohjaus**), joka ohjaa asiakkaan oikean ja vaikuttavan palvelun äärelle. **Mallia otetaan käyttöön asteittain hyvinvointialueella eri palveluihin ja asiakastarpeisiin soveltaen.**

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen tulee kaksikielisenä hyvinvointialueena varmistaa kielellisten oikeuksien toteutuminen hyvinvointialueen palvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa. Hyvinvointialueen palvelut on järjestettävä niin, että asukkaita ja palvelujen käyttäjiä pystytään palvelemaan suomeksi tai ruotsiksi, kaikilla hyvinvointialueen tehtäväalueilla. Alkuvaiheen painopisteenä on ruotsinkielinen palveluneuvonta ja asiakasohjaus. Pitkän aikavälin tavoitteena tulee olla selkeitä kaksikielisiä palvelupolkuja ja yksiköitä. Erityispalvelujen järjestämisen osalta tehdään yhteistyötä valtakunnallisella tasolla.

Hyvinvointialue ~~laatii~~ **on laatinut** kaksikielisyysohjelman tukemaan lakisäätteisiä sekä strategiassa asetettuja velvoitteita ja tavoitteita. Ohjelman laadinnan yhteydessä **arvioitiin ja asetettiin** arvioidaan ja asetetaan tarkemmat tavoitteet ruotsinkielisten palvelujen kehittämiseksi strategiakaudella. Sähköisiä palvelukanavia ja digitaalisia palveluja kehitettäessä varmistetaan, että ne toimivat myös ruotsin kielellä. Henkilöstöä kannustetaan kehittämään ja hyödyntämään kielellistä pääomaansa mm. selkeällä kielenkäyttöisämallilla.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen väestöstä vieraskielisiä on yli 20 %. Myös alueen väestönkasvusta valtaosa tulee vieraskielisistä, eli heidän määränsä kasvaa koko ajan. Hyvinvointialueen palvelujen tulee olla kielellisesti saavutettavia. Hyvinvointialueella tulkkipalveluja sekä mm. neuvontamateriaalin kieliversiota kehitetään vastamaan alueen monikielisen väestön palvelutarpeita. Hyvinvointialueen asiakastarpeisiin vastaavaa kielellistä palvelukykyä arvioidaan säännöllisesti.

Palvelujen saavutettavuutta parannettaessa tulee käyttäjiä ottaa mukaan saavutettavien sisältöjen suunnitteluun. Esimerkiksi digitaalisia ympäristöjä kehitettäessä huomioidaan niiden käytettävyys eri asiakasryhmien näkökulmasta. Vammaisten henkilöiden kohdalla esimerkiksi verkkosivujen saavutettavuus voi tarkoittaa sitä, että sisällöt ovat luettavissa myös erilaisilla apuvälineillä.

Hyvinvointialueen viestinnässä käytetään selkeää ja asiakaslähtöistä kieltä huomioiden eri asiakasryhmien tarpeet, ja tarvittaessa viestinnässä käytetään suomen, ruotsin ja englannin lisäksi muita kieliversioita mukaan lukien viittomakieli.

Erilaiset asiakkaat tarvitsevat myös erilaisia yhteydenotto- ja palvelukanavia. Palvelujen saatavuuden ja saavutettavuuden parantamiseksi lähipalveluja täydennetään laajentamalla ja ottamalla käyttöön laadukkaita liikkuvia, etä- ja digipalveluja. Esimerkiksi Liikkuvan sairaalan LiiSan avulla vähennetään ikääntyneiden asukkaiden päivystyskäyntejä; vaikuttavaksi tunnistettua toimintamallia laajennetaan koko hyvinvointialueelle. Palveluja kehitettäessä

huomioidaan niiden saavutettavuus erilaisten asiakasryhmien, kuten vammaisten ja ikäihmisten, näkökulmasta sekä ne asiakkaat, joille digipalvelut eivät sovellu.

Fyysisen ja digitaalisen palveluverkon tulee tukea nopeaa palveluihin pääsyä ja sujuvaa asiakaskokemusta. Digitaaliset palvelut sisältävät suuren mahdollisuuden palvelun saavuuden parantamiseen ja työn tekemisen optimoimiseen. Hyvinvointialueelle **on laadittu laaditaan** strategiaa tukeva digipalvelujen kehityssuunnitelma, jonka tavoitteiden toteutumista seurataan systemaattisesti. Kokonaisuutta kehitetään määrätietoisesti ja suunnitelmusti siten, että digitaalisista palveluista muodostuu parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaan hyvinvointia ja ammattilaisten työtä tukeva kokonaisuus.<sup>1</sup>

Hyvinvointialue **käynnistyi käynnistyy** vuonna 2023 lähtökohtaisesti **nykyisillä sen hetkisillä** toimitiloilla ja palveluverkolla. Alueen palveluverkkoon kuuluvien toimitilojen vuokrasopimukset jatkuvat, ja kaupunkien kanssa tehtävät vuokrasopimukset tehdään kaupunkien kanssa yhteisesti sovitusti voimaanpanolain mukaisesti tai sopimalla erikseen pidemmistä vuokrasopimuksista. Hyvinvointialue käyttää voimaanpanolain mukaisen siirtymäajan hyödyksi ja **valmisteli valmistelee vuoden 2023 aikana** palveluverkkosuunnitelman **sekä tilaohjelman, joka hyväksyttiin aluevaltuustossa 29.4.2024**. Palveluverkkosuunnittelu ja tilaohjelma huomioivat turvallisuuden ja huoltovarmuuden.

Taloussuunnitelmakauden aikana palveluverkkoa kehitetään huomioiden strategiset tavoitteet, palvelutoiminnassa tapahtuvat uudistukset ja kehittämistoimet sekä asukkaiden erilaisiin tarpeisiin vastaava palvelujen hyvä saavutettavuus. Palveluverkkosuunnittelussa **työssä** ryhmitellään hyvinvointialueen palvelut toimipisteiden saavutettavuuden näkökulmasta; ryhmittelyssä huomioidaan palvelun saavutettavuus esim. julkista liikennettä käytäen.

### Strategian näkökulma: Parannamme palveluja

Tavoite	Mittari	Lähtötaso (tp 21 tai viimeisin tieto)	Tavoitetaso 2025
6. Nopeutamme palveluihin pääsyä	<p>a. Terveysasemien kiireettömään hoitoon pääsy, %-osuus asiakkaista, joilla käynti toteutunut <del>7 vrk:ssa</del> <b>14 vrk:ssa</b></p> <p>b. Mielenterveyspalvelut kiireettömään hoitoon pääsy, %-osuus asiakkaista, joilla käynti toteutunut <del>7 vrk:ssa</del> <b>14 vrk:ssa</b></p> <p>c. Suun terveydenhuollon hammaslääkärin kiireettömän käynnin odotusaika yli 3 kk hoidon tarpeen arvioinnista, % toteutuneista käynneistä</p>	<p>a. <del>41 % (HVA)</del> <b>55 % (TP 2023)</b></p> <p>b. <b>Uusi mittari</b></p> <p><b>49 % (TP 2023)</b></p> <p>c. 51 % (HVA)</p>	<p>a. 100 % asiakkaista kiireettömään hoitoon <del>7 vrk:ssa</del> <b>14 vrk:ssa</b></p> <p>b. 100 % asiakkaista kiireettömään hoitoon <del>7 vrk:ssa</del> <b>14 vrk:ssa</b></p> <p>c. Ei yli 3 kk odottaneita</p>

<sup>1</sup> Digitaalisilla palveluilla tarkoitetaan tässä erilaisia sähköisen asiointin ratkaisuja, verkkopalveluja ja mobiilisovelluksia, joiden tarkoituksena on helpottaa, nopeuttaa ja sujuvoittaa asiointia.

	<p>d. Erikoissairaanhoidon hoitotakuun toteutuminen</p> <p>e. Lastensuojelun ja erityistä tukea tarvitsevan lapsen palvelutarpeen arvioinnit valmistuvat 3 kk määräajassa (THL raportointi)</p> <p>f. Odotusaika vanhusten pitkäaikaiseen ympärivuorokautiseen hoivaan alle 90 vrk, %</p> <p>g. Odotusaika yhteydenotosta palvelutarpeen arvioinnin aloittamiseen aikuissosiaalityössä ja vammaispalveluissa</p> <p>h. Opiskeluhuollon kuraattorille pääsy tarvittaessa 7 päivässä, % osuus</p> <p>i. Opiskeluhuollon psykologille pääsy tarvittaessa 7 päivässä, % osuus</p>	<p>d. Somaattinen hoito, 282 yli 180 vrk jonottanutta asiakasta, (mediaani 39 vrk). Psykiatrinen hoito, 0 yli 180 vrk jonottanutta (mediaani 21 vrk).</p> <p>e. 89,2 % (3/2022 HVA)</p> <p>f. 89 %</p> <p>g. Uusi mittari</p> <p>h. Vantaa 91,5 %, Kerava 91,6 %</p> <p>i. Vantaan 73,6 %, Kerava 80,4 %</p>	<p>d. Erikoissairaanhoidon sairaalahoitoon tai toimenpiteisiin ei yli 180 vrk jonottaneita</p> <p>e. 100 %</p> <p>f. 100 %</p> <p>g. max. 7 vrk</p> <p>h. 100 %</p> <p>i. 100 %</p>
<p>7. Neuvontapalvelumme ja asiakasohjauksemme ovat saavutettavia ja toimivia.</p>	<p>a. Yhteyden saaminen suun terveydenhuoltoon puhelimella</p> <p>b. Yhteyden saaminen terveysasemalle puhelimella</p> <p>c. Yhteyden saaminen lasten, nuorten ja perheiden neuvontapalveluun puhelimella kiireettömässä tapauksessa</p> <p>d. Yhteyden saaminen ikäihmisten palvelujen asiakasohjaukseen ja neuvontaan puhelimella</p>	<p>a. Vantaa: takaisinsoitto 2 vrk, kiireellinen puhelu 5 min 18 sek. Kerava: takaisinsoitto 1 vrk, kiireelliset puhelut 10 min.</p> <p>b. Vantaa: vastaanminen 9 min, takaisinsoitto 267 min. Kerava: vastaanminen 9 min, takaisinsoitto 138 min.</p> <p>c. Ei lähtötasoa</p> <p>d. Ei lähtötasoa</p>	<p>a. Suun terveydenhuollon kiireettömän yhteydenoton vasteaika saman päivän aikana ja kiireellisen yhteydenoton keskimääräinen vasteaika 3.5 minuuttia</p> <p>b. Terveysasemilla kiireettömien puhelujen takaisinsoitto saman päivän aikana, kiireelliset puhelut takaisinsoitto ja vastausaika max. 30 min.</p> <p>c. Takaisinsoitto 3 arkipäivää yhteydenotosta</p> <p><del>d. yhteydenotosta alle 4 min.</del> d. Takaisinsoitto saman päivän aikana</p>

	e. Yhteyden saaminen aikuissosiaalityöhön ja vammaispalveluihin puhelimella	e. Ei lähtötasoa	e. Alle 4 min
8. Kehitämme digitaalisia palveluja suunnitelmallisesti siten, että niistä muodostuu asiakkaan hyvinvointia ja ammattilaisten työtä tukeva kokonaisuus.	<p>a. Etävastaanottojen määrä (Maisa)</p> <p>b. Sähköiset hoidontarpeen arvioinnit</p> <p>c. Sähköisten lomakkeiden määrä</p> <p>d. Maisan käyttöaste</p> <p>e. Sähköisiä ajanvarausmahdollisuuksia laajennetaan sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa</p>	<p>a. Vantaa: kk-keskiarvo 132 Kerava: kk-keskiarvo 2</p> <p>b. Vantaa: 31 168 v. 2021, Kerava: noin 840/kk</p> <p>c. Vantaa: 13</p> <p>d. Vantaa: 72 % (6/2022), Kerava 55 % (6/2022)</p> <p>e. Vantaa: Sähköinen ajanvaraus käytössä neljässä palvelussa Kerava: kolmessa palvelussa</p>	<p>a. Etävastaanottojen määrä kasvaa</p> <p>b. Sähköiset hoidontarpeen arvioinnit lisääntyvät</p> <p>c. Sähköiset lomakkeet laajenevat useampiin palveluihin</p> <p>d. Maisan käyttöaste kasvaa</p> <p>e. Niiden palvelujen, joissa on käytössä sähköinen ajanvaraus, määrä kasvaa</p>
9. Palveluverkkomme määrittelyssä huomioimme palvelujen saavutettavuuden, asiakkaiden palvelutarpeet ja alueelliset näkökohdat.	Palveluverkkosuunnittelu tukee onnistuneesti strategian toimeenpanoa	Nykyinen palveluverkko	Palveluverkko-suunnittelu vastaa strategisiin tavoitteisiin

### 3.2.3 Arvostamme henkilöstöämme

Strategiassa on lain hyvinvointialueesta 41 §:n mukaan oltava myös tavoitteet henkilöstöpolitiikkaan liittyen. Henkilöstötilanne on hyvinvointialueen tehtäväalueella kriittinen; henkilöstövaje on laajentunut useimpiin sote-alan ammattiryhmiin ja pelastajiin. Hyvinvointialueuudistuksen yhtenä tavoitteena on ammattitaitoisen työvoiman saatavuuden parantaminen. Hyvinvointialueen onnistuminen perustehtävässään ja strategian toteuttamisessa perustuu oikeudenmukaiseen, arvostavaan ja osaavaan johtamiseen sekä motivoituneeseen, kehittämis- ja kehittymiskykyiseen määrältään riittävään henkilöstöön.

Henkilöstö-näkökulman tavoitteet korostavat henkilöstökokemuksen merkitystä koko hyvinvointialueen menestyksessä. Henkilöstökokemuksella on suora vaikutus asiakaskokemukseen ja siihen, kuinka asiakaslähtöistä, ammatillista ja ammattitaitoista palvelua ja kohtelua hyvinvointialueen asiakkaat saavat.

Henkilöstökokemuksella - millaisena työpaikkana ja työnantajana hyvinvointialue koetaan ja miten siitä kokemuksen perusteella viestitään ammattikunnassa, sosiaalisessa mediassa jne. - on suora vaikutus henkilöstön saatavuuteen. Työnantajamaine rakentuu siitä, kuinka henkilöstö työnantajan kokee. Viestinnän keinoin tuetaan sekä johtamista että työn tekemistä tavoitteena laadukas ja oikea-aikainen sisäinen viestintä. Työnantajamielikuvaa



parannetaan kehittämällä perehdytyksen ja opiskelijaohjauksen laatua.

Henkilöstökokemukseen vaikuttaa monet eri tekijät ja yksilölliset tarpeet; siksi hyvän henkilöstökokemuksen rakentaminen edellyttää moninaisia toimenpiteitä. Kokonaisvaltainen, todelliseen asiakastarpeeseen perustuva ja sen muuttumisen huomioiva, pitkän aikajän- teen henkilöstösuunnittelu ja toisaalta työvuorotasoinen henkilöstön optimointi ovat keskeisiä toimenpiteitä henkilöstön riittävyuden parantamiseksi, osaamisen oikeaksi kohden- tamiseksi ja edelleen jaksamisen ja työhyvinvoinnin tukemiseksi. Henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia lisätään tiivistämällä vuoropuhelua työyhteisössä.

Johtamisella on suuri merkitys henkilöstön saatavuuteen ja pysyvyyteen. Koulutamme esi- henkilöitä henkilöstöjohtamiseen.

Urapolkujen rakentaminen henkilöstön tarpeista käsin, kannustava palkkaus rakenne, työ- aikajoustop ja vastaavat toimet vaikuttavat henkilöstökokemukseen. Hyvinvointialueen vastuulliseen tehtävään vastaamiseksi henkilöstötilanteen ja -kokemuksen parantamiseksi on määritetty mittava toimenpiteiden kokonaisuus, joita toimeenpannaan vaiheittain val- tuustokauden aikana. Henkilöstön työhyvinvointia seurataan ja mitataan säännöllisesti. Vantaan ja Keravan hyvinvointialue osallistuu mm. henkilöstön työhyvinvointia selvittä- vään Hyvinvointialuetutkimukseen ja käyttää tietoa päätöksenteon tukena. Tuloksia hyö- dynnetään organisaatiossa ja toimipaikoissa suunnitelmallisesti.

Kovaa työvoimapulaa helpotetaan ainakin osin kansainvälisellä rekrytoinnilla. Suomen ja/tai ruotsin kielen oppiminen ja mahdollisuus pätevyitä alan ammatteihin turvataan yhteis- työssä alan oppilaitosten kanssa. Työyhteisöiltä tämä edellyttää valmiutta ottaa vastaan ja sitouttaa yhteisönsä aiempaa erilaisempaa henkilöstöä.

Tilojen terveysturvallisuutta seurataan. Tilojen kuntokartoituksia ja oirekyselyitä tehdään tarvittaessa osana palveluverkkosuunnittelua.

### Strategian näkökulma: Arvostamme henkilöstöämme

Tavoite	Mittari	Lähtötaso (tp 2021 tai viimeisin tieto)	Tavoitetaso 2025
10. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestel- mämme on oikeudenmukainen ja kannus- tava, ja se motivoi ja palkitsee ammattitai- toisesta suoriutumisesta ja kehittämisestä.	a. Palkitsemismalli ja sen mukaiset käytännöt  b. Henkilöstöedut	a. (Uusi mit- tari)  b. (Uusi mit- tari)	a. Tehty ja käytössä selkeä malli, joka kannustaa osaami- sen kasvattamiseen, vastuunottoon, tu- lokselliseen työhön b. Henkilöstö kokee edut kannustaviksi
11. Työntekijöillä on mahdollisuus uudis- tua, kehittää osaamista ja työtään.	a. Oppimisen ja uudistu- misen mahdollistaminen erikeinoin	a. (Uusi mit- tari)	a. Käytössä useita keinoja tukea henki- löstönoppimista ja uudistumista

	b. Urapolut tukevat hyvää henkilöstökokemusta	b. (Uusi mit-tari)	b. 30 % henkilös-töstä on suunnitel-lun ja dokumen-toidun urasuunnit-telun piirissä
12. Henkilöstömme voi hyvin.	a. Työn joustot mahdollistavat yksilölliset työ- ja perhe-elämää tukevat ratkaisut  b. Lähtövaihtuvuus  c. Terveysperusteiset poissaolot	a. (Uusi mit-tari)  b. Ulkoinen läh-tövaihtuvuus 2021 Vantaan sote:12,92 % Keravan sote: 20,1 %  c. Vantaa: Terveysperusteiset poissaolot 4,8 % (Pela ja Kerava valmistelussa)	a. Käytössä useita erilaisia joustoratkaisuja  b. Lähtövaihtuvuus enintään 9 %  c. Terveysperusteiset poissaolot enintään 4,5 %
13. Hyvinvointialueellemme halutaan tulla töihin.	a. Henkilöstökokemus: työnantajan suosittelemien  b. Työvuorojen työntekijävajeet vähenevät asiakastarpeeseen perustuvalla ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla	a. (Uusi mit-tari) <b>a. 71 % (TP 2023)</b>  b. (Uusi mit-tari)	<del>a. Suosittelemalla as- teikolla 100 -&gt; 100 on &gt; 110</del>  <b>a. Työnantajaa suosittelee vähintään 78 % vastaajista</b> b. Työvuorojen työntekijävajeet vähenevät
14. Arvostavalla, osallistavalla, ratkaisuja tukevalla ja valmentavalla johtamisella mahdollistamme jokaisen onnistumisen ja jatkuvan kehittymisen.	a. Yhteisöohjautuvuuden toteuttaminen  b. Johtamislupauksen määrittely ja sen mukaisen valmentavan johtamistavan toteuttaminen	a. (Uusi mit-tari)  b. (Uusi mit-tari)	a. Yhteisö-ohjautuvuutta pilotoitu kaikilla toimialoilla vähintään yhdessä tiimissä b. Johtamislupaus määriteltä ja sen toteutumista arvioidaan säännöllisesti esihenkilöittäin.

### 3.2.4 Toimimme yhdessä

Hyvinvointialueen strategiassa tulee lain mukaan (laki hyvinvointialueesta 41 §) ottaa huomioon asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Tarve mahdollistaa asukkaiden, asiakkaiden, henkilöstön, kolmannen sektorin ja muiden sidosryhmien osallisuus hyvinvointialueen toimintaan nousi vahvasti esille myös strategiavalmistelun yhteydessä kootussa aineistossa. Vantaan ja Keravan hyvinvointialue pyrkii olemaan asukkaille ja asiakkaille lisäarvoa tuottavien kumppanuusmallien edelläkävijä, ja pyrkii vahvistamaan asukkaiden, asiakkaiden, henkilöstön ja sidosryhmien osallisuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen osallisuustyöstä ~~päätää~~ **päätettiin** aluevaltuusto käsitellessään hyvinvointialueen osallisuusohjelman **14.3.2023. vuoden 2023 alussa**. Osallisuusohjelman keskeisenä tavoitteena on vahvistaa tasa-arvoista ja yhdenvertaista osallisuutta hyvinvointialueella.

Kevään 2023 aikana ~~laaditaan~~ **laadittiin** toimialakohtaiset osallisuussuunnitelmat, joihin ~~kirjataan~~ **kirjattiin** tarkemmat toimenpiteet, vastuut ja aikataulu osallisuuden edistämiseksi palveluissa. Konkreettisia toimenpiteitä osallisuuden edistämiseksi ovat esimerkiksi asukas- ja asiakasraadit, kokemusasiantuntijatoiminnan hyödyntäminen palveluissa ja kehittämisessä sekä erilaisten asukas- ja asiakastilaisuuksien järjestäminen yhteistyössä kuntien ja järjestöjen kanssa.

Alueellisen osallisuusohjelman valmistelusta vastaa lähidemokratia- ja osallisuuslautakunta. Se kehittää asukkaiden osallisuusmahdollisuuksia sekä tekee kannanottoja ja antaa lausuntoja alueen osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia sekä yhdenvertaisuutta koskevissa asioissa. Osallisuutta sekä asukkaiden ja palvelujen käyttäjien kuulluksi tulemista vahvistavat osaltaan myös vaikuttamistoimielimet sekä hyvinvointialueella **käynnistyneet** ~~käynnistyvät~~ tulevaisuusjaostot. **Aluevaltuusto päätti järjestöyhteistyön vahvistamisesta kokouksessaan 12.12.2023 perustamalla lähidemokratia- ja osallisuuslautakunnan alaisuuteen järjestöyhteistyön neuvottelukunnan.**

Hyvinvointialue osallistuu Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen asiakastytyväisyyskyselyihin. Hyvinvointialueella kehitetään asiakastytyväisyyden seurantaa tavoitteena asiakastytyväisyyden jatkuva parantaminen.

Yhteisten asukkaiden hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen sekä sujuvien palveluketjujen varmistaminen edellyttävät aktiivista yhteistyötä alueen muiden toimijoiden kanssa. Hyvinvointialueen on raportoitava asukkaiden hyvinvoinnista ja terveydestä, niihin vaikuttavista tekijöistä sekä toteutetuista toimenpiteistä aluevaltuustolle vuosittain. Lisäksi hyvinvointialueella on valmisteltava aluevaltuustolle valtuustokausittain alueellinen hyvinvointikertomus ja -suunnitelma. Hyvinvointialue laatii hyvinvointikertomuksen ja -suunnitelman yhteistyössä alueensa kuntien kanssa.

Valtio kannustaa hyvinvointialueita tarpeenmukaiseen ehkäisevään työhön sote-palveluissa ns. hyte-kertoimen avulla. Hyte-kerroin on hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen valtionosuuden lisäosa.

Hyte-kertoimen perusteella jaetaan noin yksi prosentti hyvinvointialueiden rahoituksesta; hyte-indikaattorien pohjalta laskettava hyte-kerroin huomioidaan ensi kertaa vuoden 2026 rahoituksen yhteydessä.

Yhteistyö Vantaan ja Keravan kanssa on säännöllistä ja suunnitelmallista sujuvien palvelupolkujen vahvistamiseksi.

Hyvinvointialueen palveluvalikkoa täydentävät tärkeinä kumppaneina mm. järjestöt, seurakunnat ja yritykset. Yhteistyö ja yhteinen toiminnan kehittäminen on välttämätöntä erilaisiin asiakastarpeisiin vastaamiseksi. Toimiva yhteistyö alueen eri sidosryhmien kanssa vahvistaa asiakaslähtöisten, mm. ennalta ehkäisevien palvelujen saatavuutta alueella. Hyvinvointialue koordinoi yhteistyötä, luo tarvittavat yhteistyörakenteet sekä tukee mm. järjestöjen toimintaedellytyksiä. Yhteistyötä toteutetaan eri toimijoiden kanssa mm. palvelutuotajaseminaarien, yhteisten koulutusten sekä työryhmien ja tapaamisten kautta. Yhteistyön toimivuutta ja vaikuttavuutta seurataan säännöllisesti toteutettavalla sidosryhmäkyselyllä. Toimiva neuvonta ja asiakasohjaus mahdollistavat myös kolmannen sektorin ja vapaaehtoistyön palvelujen kohdentumisen niistä hyötyville asiakkaille.

Uutena järjestämistä vastuullisena itsehallinnon tasona hyvinvointialueen on huolehdittava asemastaan suhteessa valtionhallintoon, HUS-yhtymään, muihin hyvinvointialueisiin ja kuntiin. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella on edunvalvontajaosto, jonka tehtävä on osaltaan vastata hyvinvointialueen edunvalvonnasta suhteessa eri sidosryhmiin. Monet toimintaympäristön muutokset ovat yhteisiä haasteita kaikille julkisille toimijoilla. Aktiivinen ja tavoitteellinen yhteistyö eri sidosryhmien kesken tukee eri osapuolien onnistumista tehtävissään.

### Strategian näkökulma: Toimimme yhdessä

Tavoite	Mittari	Lähtötaso (tp 21 tai viimeisin tieto)	Tavoitetaso 2025
15. Asukkailla, asiakkaila, työntekijöillä, vaikuttamistoimielimillä, järjestöillä ja yrityksillä on monipuoliset mahdollisuudet osallistua hyvinvointialueemme toimintaan ja sen kehittämiseen	a. Hyvinvointialueen osallisuusohjelma ja sen mukainen toiminta  b. Asiakkaiden ja asukkaiden osallisuuden kokemus (osallisuuskysely)	a. Ohjelma valmistelussa (syksy 2022)  b. Ei lähtötasotietoa	a. Ohjelman mukaiset toimenpiteet toteutuvat  b. Asiakkaiden ja asukkaiden kokemus osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista kasvaa
16. Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämiseksi on käytössä toimivat yhteistyörakenteet, toimintamallit ja mittarit.	a. Hyvinvointialueen, kaupunkien, HUS:n ja järjestöjen välinen toimiva hyte-rakenne  b. Alueen omaa toimintaa ja väestövaikutuksia kuvaava Hyte-kerroin (kasvaa)	a. Rakenteet valmistelussa  b. Hva:n hyte-kerroin v. 2021 oli 45,5 (prosessi-indikaattorit 26,1; tulosindikaattorit 64,9)	a. Hyte-rakenne ja yhteistyö toimivat suunnitellusti, vuosittaiset hyte-neuvottelut toteutuvat  b. Terveyttä ja hyvinvointia tukevien toimenpiteiden myötä hyte-kerroin kasvaa
17. Järjestöjen, yritysten sekä muiden yhteistyökumppaneiden palvelut ovat mukana asiakkaillemme tarjottavassa palveluvalikossa vaikuttavalla tavalla.	a. Keskeisten sidosryhmien kokemus yhteistyön toimivuudesta ja vaikuttavuudesta (säännöllinen sidosryhmäkysely)  b. Toiminnalle ja yhteistyölle on olemassa koordinoiva rakenne.	a. Ei lähtötasoa  b. Uusi mittari	a. Kokemus yhteistyöstä paranee  b. Järjestämisen tuki-yksikkö ohjaa palveluiden järjestämistä ja sen toiminta on käynnistetty

			onnistuneesti. Yhteistyörakenteet järjestöjen ja yksityisten palveluntuottajien kanssa on vahvistettu ja ne ovat toiminnassa.
18. Olemme aktiivinen edunvalvoja ja teemme tavoitteellista yhteistyötä keskeisten sidosryhmiemme kanssa, kuten valtionhallinto, HUS-yhtymä, Vantaan ja Keravan kaupungit ja muut hyvinvointialueet	Edunvalvontatoimet suunniteltu ja käynnissä keskeisten sidosryhmien kanssa	Sidosryhmät tunnistettu	Hyvinvointialueen edunvalvonta onnistuu sidosryhmien kanssa tehtävässä yhteistyössä

### 3.2.5 Huolehdimme kestävästä taloudesta

Hyvinvointialueen toiminta on ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävää. Hyvinvointialue saa rahoituksensa pääasiassa valtiolta ja pieneltä osin asiakasmaksutuloina. Rahoitusvajeen on kansallisella tasolla arvioitu olevan mittava, ja myös Vantaan ja Keravan hyvinvointialue aloittaa toimintansa alijäämäisenä. Laki edellyttää taloussuunnitelman laatimista siten, että se on tasapainossa viimeistään toisen talousarviovuotta seuraavan vuoden päättyessä. Vuodesta 2025 alkaen hyvinvointialueen palvelutarpeen kasvu koko maan tasolla huomioidaan rahoituksessa 80-prosenttisesti. Palveluvelvoitteista selviäminen ja asiakastarpeisiin vastaaminen edellyttävät hyvinvointialueella rohkeita avauksia, palvelurakenteiden uudistamista, kumppanuuksien kehittämistä sekä vaikuttavaa ennalta ehkäisevää työtä. Hyvinvointialueen talous on tasapainossa viimeistään vuonna 2025. Talouden tasapaino tarkoittaa, että valtion myöntämä rahoitus ja asiakasmaksutulot kattavat hyvinvointialueet menot.

Hyvinvointialueen kokonaisvaltainen onnistuminen edellyttää kestävä talouden lisäksi sitä, että alue keskittyy kaikessa toiminnassaan tukemaan alueen sosiaalista kestävyttä yhteistyössä kaupunkien kanssa. Hyvinvointialueen arvoihin perustuva vastuullisuus ja ekologinen kestävyys huomioidaan kaikessa toiminnassa. Suunnitelmallisella ympäristöystävällisellä työllä hyvinvointialue auttaa osaltaan vastaamaan ja sopeutumaan ilmastonmuutoksen tuomiin moninaiisiin haasteisiin. Hyvinvointialue tavoittelee hiilineutraaliutta vuoteen 2030 mennessä. Hyvinvointialueelle laaditaan ilmasto-ohjelma hyödyntäen Vantaan ja Keravan kaupunkien vastaavia ohjelmia. Vastuullisuus on nostettu hyvinvointialuestrategian yhdeksi arvoksi ja se velvoittaa kestävä kehityksen mukaisten toimien huomioimiseen kaikessa hyvinvointialueen työssä.

Vaikuttavuus kertoo, kuinka paljon terveyttä ja hyvinvointia saadaan tuotettua käytettävillä resursseilla ja toimenpiteillä. Vantaan ja Keravan palvelut on lähtökohtaisesti tuotettu vaikuttavasti ja kustannustehokkaasti, ja toiminnassa on pyritty kohdentamaan resurssit sinne missä saatava hyvinvointihyöty on suurin. Niukkojen resurssien ja kasvavien palvelutarpeiden ristipaineessa tarve entistäkin vaikuttavampaan resurssien kohdentamiseen on suurta. Tämä edellyttää kehittyneitä tiedolla johtamisen työkaluja sekä tiedon analysoinnin ja raportoinnin kehittämistä. Lainsäädäntö edellyttää, että hyvinvointialue seuraa mm. väestön

hyvinvointia ja terveyttä väestöryhmittäin, järjestämänsä sosiaali- ja terveydenhuollon tarvetta, saatavuutta, laatua, vaikuttavuutta ja yhdenvertaisuutta, asiakkaiden palvelujen yhteensovittamista sekä sosiaali- ja terveydenhuollon kustannuksia ja tuottavuutta. Asetuksella tullaan säätämään em. kokonaisuuksien vähimmäistietosisällöstä. Käytännössä kehitettyneen tiedolla johtamisen sekä kansallisiin tietojohtamisen velvoitteisiin vastaamisen mahdollistaa moderni tietoallasratkaisu, jonka käyttöönottoa hyvinvointialueelle valmistellaan. Johtamisjärjestelmässä tullaan panostamaan tiedolla johtamisen kyvykkyyksien parantamiseen ja edellyttämään punnitun tiedon käyttöä päätöksenteon yhteydessä.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen palvelut tuotetaan monituottajamallilla. Tällä hetkellä järjestämisvastuullisten **vastuun piiriin kuuluvista** palveluista noin kolmasosa tuotetaan ostopalveluna ja noin kolmasosan kustannuksista muodostaa HUS-yhtymältä hankittava erikoissairaanhoido. Palvelujen tuotantotapoja valittaessa tulee päästä nykyisestä usein reaktiivisesta hankinnasta palvelutarpeiden muutoksia ennakoivaan suuntaan.

Hyvinvointialueella kehitetään palvelujen vaikuttavuuden, kustannusten ja laadun arviointia, jotta palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeisiin laadukkaasti ja kustannusvaikuttavasti. Hyvinvointialueella otetaan käyttöön palvelujen järjestämistä tukeva tuotantotapojen analyysimalli, joka auttaa päätöksentekoa vaikuttavien tuotantotapojen valinnasta. Tuotantotapojen analyysissä kehitetään kustannusvaikuttavuuden mittaamista (oma ja osto) ja tuotetaan kokonaisvaltainen arvio (kustannukset, laatu) palvelujen eri tuotantotavoista päätöksenteon tueksi.

Hyvinvointialueelle **laaditaan on laadittu** hankintastrategia, jossa määritellään ja tuetaan strategisten hankintojen toteutumista, hankintojen vastuullisuutta, vaikuttavuutta sekä innovaatioiden kehittämistä.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue on tärkeä toimija myös kestävä kehityksen tavoitteiden ja periaatteiden toteuttamisessa. Se, millä tavoin julkiset hankinnat, kiinteistöhallinta sekä erilaiset palvelut siivouksesta kuljetuspalveluihin toteutetaan, vaikuttaa osaltaan alueen ilmastopäästöihin ja ympäristövaikutuksiin.

### Strategian näkökulma: Huolehdimme kestävästä taloudesta

Tavoite	Mittari	Lähtötaso (tp 21 tai viimeisin tieto)	Tavoitetaso 2025
19. Hyvinvointialueen talous on tasapainossa valtuustokauden loppuun mennessä	Hyvinvointialueen talouden tasapaino	Hyvinvointialue käynnistyy alijäämäisenä 2023	Hyvinvointialueen talous tasapainossa
20. Vaikuttavuuden mittaaminen ja seuranta vakiintuvat osaksi johtamista ja päätöksentekoa.	a. Toimialoilla käytössä useita vaikuttavuuden mittaamisen ja seurannan mahdollistavia mittareita	a. Kansallinen vaikuttavuus-mittaritötyö käynnissä	a. Toimialoilla käytössä useita vaikuttavuuden mittaamisen ja seurannan mahdollistavia mittareita
	b. Jatkuva asiakastytyväisyyden seuranta	b. (Uusi mittari)	b. Jatkuva asiakastytyväisyyden seuranta käytössä

21. Työtämme tukee kehittynyt tiedolla johtaminen, jolla voimavaroja ohjataan vaikuttaviin ja hyvinvointia parhaiten edistäviin palveluihin ja tuen muotoihin.	Käyttöön otettavan tietoaikaa mahdollistamana useita tietolähteitä hyödyntävä analytiikkatiedolla johtamisen tukena	Kehittyneen tiedolla johtamisen mahdollistamaa tietoallasta ei käytössä	Kehittynyt tiedolla johtamisen järjestelmä käytössä
22. Palvelujen järjestämisessä hyödynnämme eri tuotantotapoja kustannusvaikuttavuutta arvioiden ja mitaten.	a. Palvelujen järjestämistä tukevat tuotantotapojen analyysimalli otetaan käyttöön  b. toteutuneet tuotantotapa-analyysit (lkm)	a. Tuotantotapojen analyysimallia pilotoitu  b. (Uusi mittari)	a. Palvelujen järjestämistä tukeva tuotantotapojen analyysimalli tuotantotapojen valinnan ja päätöksenteon tukena käytössä b. Toteutuneet tuotantotapa-analyysit (lkm)
23. Hyvinvointialue on hiilineutraali 2030 mennessä.	Laaditaan ilmasto-ohjelma ja seurataan sen etenemistä.	Vantaan ja Keravan ohjelmat	Hyvinvointialueen ilmasto-ohjelma laadittu ja sen toimenpiteitä toteutetaan.

## 4 Hyvinvointialuestrategian seuranta ja arviointi

Lain hyvinvointialueesta 41 §:n mukaan strategiassa tulee määritellä myös sen toteutumisen arviointi ja seuranta. Strategia on tarkistettava vähintään kerran aluevaltuuston toimikaudessa.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen strategian väliarviointi tehdään valtuustokauden puolivälissä vuoden 2024 aikana. Tarvittaessa strategiaa voidaan tarkistaa myös useammin.

Tavoitteiden etenemisestä raportoidaan aluehallitukselle ja edelleen aluevaltuustolle vuosittain vuosikatsauksen yhteydessä.

## Liite 1 Hyvinvointialuestrategian valmistelu vuonna 2022

Hyvinvointialuestrategian valmistelu vuonna 2022 eteni seuraavasti:

### **Strategian perustan kokoaminen:**

- Johtoryhmien työpaja: Alustava keskustelu tavoitteista ja niiden saavuttamisesta 8.3.
- Aluehallitus: Päätös strategiaprosessin käynnistämisestä 15.3.
- Henkilöstökysely: Arvot ja missio, kysely avoimena 18.–25.3.
- Asukas- ja järjestökysely (yhteistyössä Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeen kanssa). Kysely avoimena 4.–17.4.
- Aluehallitus: Päätös strategiavalmistelun aikataulusta 7.4.
- Aluevaltuuston selostusilaisuus 13.4.: Strategiaprosessin eteneminen
- Aluevaltuutetut: Arvot, missio ja strategiset tavoitteet
  - o Valtuustoryhmien edustajien haastattelut 5.–13.4.
  - o Virtuaalinen ideariihä 19.-24.4.
  - o Aluevaltuuston työpaja 26.4.
- Aluehallitus: työpaja, nykytila-analyysi 25.4.

### **Strategian näkökulmien ja tavoitteiden valmistelu:**

- Palvelualueiden johtoryhmät ja asiantuntijat: strategisten tavoitteiden valmistelu 17.5.
- Aluevaltuusto: selostusilaisuus, strategiatyön tilannekatsaus 14.6. ja tiedoksi tavoiteluonnosten kommentointimahdollisuus kesän aikana
- Valtuustoryhmät: Tavoiteluonnosten kommentointimahdollisuus 15.6.-2.8.
  
- Strategiavalmistelun neuvottelukunnan perustaminen, kokoukset 30.8., 12.9., 3.10., 24.10. ja 31.10.

### **Strategian työstäminen ja luottamushenkilökäsittelyt:**

- Aluevaltuuston talous- ja strategiaseminaari 6.-7.9.: Tavoitteiden jatkojalostus
- Aluehallitus 14.9.: Strategialuonnoksen lähettäminen lausuntokierrokselle
- Lausuntokierros 14.9. - 16.10: Vaikuttamistoimielimet, jaostot, lautakunnat
- Aluehallitus sekä valtuustoryhmien puheenjohtajat: Työpaja 27.10. Strategialuonnoksen vii-meistely

### **Päätöksenteko:**

- Aluehallitus 8.11.2022: Esitys aluevaltuustolle
- Aluevaltuusto 22.11.2022: Hyväksyy strategian
- Aluevaltuusto 20.12.2022: Hyväksyy talousarvion (sisältää strategian vuositavoitteet)
- Hyvinvointialueen strategia voimaan 1.1.2023