

Välfärdsområdesstyrelsen 25.11.2024 § 179

§ 179

## **Inledning av genomförandet av verksamhetsmodellen för den egna produktionen av boendeservice**

Beredning och upplysningar (fornamn.efternamn@luvn.fi):  
Syrjänen Markus  
Sarekoski Kimmo  
Pälve Matias  
Moisala Jarno  
Turunen Timo

### **Beslutsförslag**

Välfärdsområdesdirektör Svahn Sanna

Välfärdsområdesstyrelsen beslutar

1. att utveckla ledningsstrukturen för den egna produktionen av boendeservice i enlighet med de slutsatser som framkommit i den genomförda utredningen,
2. att förändringarna ska sträva efter att förbättra kostnadseffektivitet, kundorientering samt kvalitet och säkerhet inom boendetjänster och stödtjänster; och
3. att uppmana välfärdsområdesdirektören att vidta nödvändiga åtgärder för att verkställa riktlinjerna, med målet att uppnå kostnadseffekter redan år 2025.

### **Behandling**

Under behandlingen ändrade föredraganden sitt beslutsförslag enligt följande:

"Välfärdsområdesstyrelsen beslutar

1. att utveckla ledningsstrukturen för den egna produktionen av boendeservice i enlighet med de slutsatser som framkommit i den genomförda utredningen;
2. att förändringarna ska sträva efter att förbättra kostnadseffektivitet, kundorientering samt kvalitet och säkerhet inom boendetjänster och stödtjänster;
3. att uppmana välfärdsområdesdirektören att vidta nödvändiga åtgärder för att verkställa riktlinjerna, med målet att uppnå kostnadseffekter redan år 2025; och
4. att välfärdsområdesstyrelsen, nämnden för tjänster och personal, nationalspråksnämnden samt påverkansorganen informeras om hur beredningen framskrider."

Servicelinjedirektör Turunen avlägsnade sig från sammanträdet under behandlingen av detta ärende kl. 12.01.

Ledamot Räsänen var frånvarande från sammanträdet under behandlingen av detta ärende kl. 12.14–12.18.

## Beslut

Välfrdsområdesstyrelsen godkände föredragandens ändrade beslutsförslag enhälligt.

## Redogörelse

I enlighet med välfrdsområdesstyrelsens beslut den 16.9.2024 § 140 har en utredning om verksamhetsmodellen för den egna produktionen av boendetjänster genomförts under perioden 17.9–15.11.2024.

Syftet med utredningen var att granska ledningsstrukturen för den egna produktionen av boendetjänster och samla in information för att stödja beslutsfattandet, särskilt avseende effekterna av en eventuell sammanslagning av boendetjänsterna. Utredningsarbetet bestod av följande arbetsfaser:

- Sammanställning av nulägesinformation (organisation, klienter, personal, ekonomi)
- Personalenkät (N=493)
- 25 intervjuer: serviceområdesledning, servicelinjeledning, serviceenhetschefer, servicechefer (tjänster för barn, unga och familjer), controllers, stödtjänster, lokaltjänster, forskning, utveckling och innovation (FUI)
- Förhandsbedömning av beslutet
- Slutledningar och rekommendationer till åtgärder

### Observationer om organisationens nuläge från utredningen

Boendetjänster produceras inom alla serviceområden utom räddningsverket. Inom serviceområdena är boendetjänsterna organiserade i fyra servicelinjer och tolv serviceenheter. Välfrdsområdets boendetjänster utgör 37% (ca 445 miljoner euro) av serviceområdenas totala kostnader (obs med undantag av den specialiserade sjukvården, räddningsverket och koncernförvaltning). Den egna produktionen står för 36 % (ca 159 miljoner euro) av boendetjänsterna, varav:

- Boendetjänster för äldre: ca 98 miljoner euro
- Boendetjänster för personer med funktionsnedsättning: ca 32 miljoner euro
- Mental- och missbruksvårdens boendetjänster: ca 18 miljoner euro
- Boendetjänster inom barnskyddet (vård utom hemmet, mottagning och utvärdering samt familjerehabilitering): ca 10 miljoner euro.

Av välfrdsområdets lokalbestånd utgör boendetjänsterna 36 % av antalet objekt och 25 % av totalytan i kvadratmeter.

I verksamhetslogiken och ledningen av produktionen av boendeservice finns många gemensamma drag, t.ex. optimering av personalresurser samt lokal-, stöd- och ICT-tjänster. Dessutom finns likheter i klienternas grundläggande behov ur rehabiliterings-, handlednings- och omsorgsperspektiv. Den nuvarande organisationsstrukturen har identifierats som otillräcklig för att stödja en enhetlig ledning av boendetjänster. Bristerna inkluderar också otillräckligt stöd för arbete som närmaste chef och ineffektiv användning av de totala resurserna. Utvecklingen av produktionen av boendeservice sker per serviceområde och servicelinje, och strukturen stöder inte tillräckligt gemensamt lärande och delning av bästa praxis.

Personalen inom boendetjänsterna utgör 23 % (ca 2 200) av välfärdsområdets personal. De största yrkesgrupperna är vårdare (60 %) och handledare (31 %). Antalet klienter inom den egna boendeservicen uppgår till ca 2 200. Det förutses att antalet klienter inom boendetjänsterna, särskilt bland äldre, kommer att öka i framtiden, och personalbristen utmanar verksamheten på medellång sikt. Enligt personalenkäten (N=493) var 38 % av de svarande intresserade av att arbeta även med andra klientgrupper än den nuvarande (t.ex. hade ungefär en tredjedel av de som nu arbetar inom andra serviceområdens boendetjänster tidigare arbetat med klienter med funktionsnedsättning).

### **Vilka förändringar behövs i den egna produktionen av boendetjänster enligt utredningen?**

I enkäten lyfte personalen fram följande som de viktigaste målen för en eventuell reform: 1) förbättra kvaliteten på klienternas tjänster, 2) utveckla personalens kompetens, 3) förbättra välbefinnande i arbetet.

Baserat på utredningen behövs följande förändringar i den egna produktionen av boendetjänster:

1. Bättre klientupplevelse och kvalitet, samt tjänster som motsvarar klientens funktionsförmåga.
2. Förnyelse av ledningssystemet för att klargöra organisationen.
3. Standardisering av verksamhetsmodeller och enhetliggörande av organisationskulturen.
4. Närmare integration mellan lokal-, stöd- och ICT-tjänster samt FUI som en del av linjeorganisationen.
5. Ökad transparens i kostnadsstrukturen samt standardisering av mål och rapportering.
6. Utbyte av bästa praxis mellan olika serviceområden.
7. En organisationsstruktur som bättre stödjer små verksamhetsenheter.
8. Bättre stöd för tvåspråkighet inom boendetjänster, bland annat gällande material och personal.

### **Slutledningar från utredningsarbetet**

Utifrån utredningen kan det konstateras att en sammanslagning av den egna produktionen av boendetjänster under en gemensam

ledningsstruktur skulle stödja utvecklingen av kvaliteten och kundupplevelsen samt främja gemensamt lärande och utbyte av bästa praxis. Ekonomisk och verksamhetsmässig effektivitet eftersträvas genom att samla ledningen och serviceproduktionen samt de lokal- och stödtjänster som rör boendetjänsterna i en organisation. Detta möjliggör synergieffekter inom lokal-, stöd- och ICT-tjänster, optimering av arbetskraftsresurser (arbetsskiftsplanering, dimensionering), klargörande av organisationsstrukturen och en smidigare ledningsstruktur.

I en gemensam ledningsstruktur för den egna produktionen av boendetjänster kan tjänstenätverket och lokalerna ses som en helhet och vid behov anpassas flexibelt för att möta behoven hos olika klientgrupper. Beslutsfattande och utveckling relaterat till nätverket av tjänster görs på basis av ett gemensamt kunskapsunderlag.

En förutsättning för framgång är ett nära samarbete med serviceområdena, vilket bibehåller en stark kompetens per klientgrupp. Centralt för att målen ska uppnås är också ett starkt stöd för arbetet som närmaste chef.

En sammanslagning av boendetjänsterna inom den egna serviceproduktionen under samma ledning förändrar inte klientens tjänster eller personalens arbetsenheter. Framöver möjliggörs för personalen en mer mångsidig arbetsprofil och bredare utvecklingsmöjligheter av kompetensen.

### **Föreslagna åtgärder och tidtabell**

För att genomföra sammanslagningen av den egna serviceproduktionen bör en ledare utses, och tjänsteinnehavare från koncernförvaltningen bör tilldelas uppgifter för att stödja förändringsledningen. Målet är att den egna produktionen av boendeservice har en gemensam ledningsstruktur under våren 2025.

## **Bilaga**

## **Tilläggsmaterial**

## **För kännedom**

## **Verkställighet**

## **Beslutshistoria**

Välfärdsområdesstyrelsen 16.09.2024 § 140

Beredning och upplysningar:

fornamn.efternamn@luvn.fi

## Förslag

Välfärdsområdesdirektör Svahn Sanna

Välfärdsområdesstyrelsen uppmanar tjänsteinnehavare att bereda ett förslag till verksamhetsmodellen för egen produktion av boendetjänster.

## Behandling

## Beslut

Välfärdsområdesstyrelsen godkände beslutsförslaget enhälligt.

## Redogörelse

Välfärdsområdets totala bruttokostnader för produktion av boendetjänster uppgår till cirka 445 miljoner euro per år. Andelen boendetjänster utgör mer än en tredjedel (37 %) av serviceområdenas kostnader (obs med undantag av den specialiserade sjukvården, räddningsverket och koncernförvaltning). Mer än en tredjedel av boendetjänsterna utgör egen produktion (36 %), dvs, cirka 160 miljoner euro per år. I hela Finland utgör kostnaderna för boendetjänster nästan 7 miljarder euro per år. Totalt antal egna boendedygn per år >800 000 dygn. Totalt arbetar cirka 2200 personer med egen produktion av boendetjänster

### **Varför finns det ett behov av att utreda sammanslagning av egen produktion av boendetjänster?**

I boendetjänster för olika klientgrupper finns det produktionsmässigt många gemensamma faktorer, såsom lokaler, stödtjänster och marknadssituationen för köpta tjänster. Ur ett ledarskapsperspektiv finns det många synergifördelar i produktionen av boendetjänster.

Det lönar sig att aktivt granska boendetjänsternas ledningsstruktur eftersom det utgör en så betydande del av välfärdsområdets kostnader. Avsikten är att utredningen av sammanslagningen av den egna produktion av boendetjänster ska vara ett av spetsprojekten som inleds under hösten 2024.

### **Hurdana mål kan en eventuell egen produktion av boendetjänster ha?**

Boendetjänster produceras inom alla serviceområden utom räddningsverket. Boendetjänster utgör en betydande del av välfärdsområdets egen serviceproduktion och utvecklingen av kvaliteten och kostnadseffektiviteten av den har en stor inverkan på att uppnå välfärdsområdets målsättningar.

Genom en eventuell sammanslagning av egen produktion av boendetjänster eftersträvas effektivitet samtidigt som kvalitet bibehålls. Det primära målet med en eventuell ny modell är att effektivisera produktionen av boendetjänster. Dessutom strävar man efter att öka kvaliteten och kundorienteringen.

Kostnadsfördelarna med den eventuella nya modellen måste bedömas noggrant. I utgångspunkten har alla boendeenheter en liknande verksamhetslogik och logik för hur kostnaderna uppstår.

Utgångspunkten i utredningen är inte att sammanslå egen produktion av boendetjänster så att olika klientgrupper (äldre, barn, personer med funktionsnedsättning, rehabiliteringsklienter inom mental- och missbruksvård osv.) slås samman i gemensamma lokaler eller enheter.

Ändringen skulle kräva funktionella och eventuellt strukturella ändringar inom alla serviceområden (med undantag för räddningsverket). Som stöd för välfärdsområdesstyrelsens beslut den 25 november 2024 (tidtabell för beredningen nedan) utarbetas en förhandsbedömning av konsekvenserna för beslutet enligt handboken för förhandsbedömning av konsekvenser som tillämpas inom välfärdsområdet.

### **Tidtabell**

Utredningsarbetet av eventuell sammanslagning av egen produktion av boendetjänster och eventuell verkställande genomförs enligt följande tabell:

2.9.2024 Avslutning av välfärdsområdesfullmäktiges förhandlingskommittés förhandlingar om ändring i förvaltningsstadgan, protokollsanteckning om främjandet av processen av eventuell sammanslagning av produktion av boendetjänster

16.9.2024 Välfärdsområdesstyrelsens sammanträde, uppmaning till beredning

18.11.2024 Välfärdsområdesstyrelsens dagskola, lägesrapport

25.11.2024 Välfärdsområdesstyrelsens sammanträde, beslut om verkställighet

Vår 2025 Eventuella organisationsförändringen träder tidigast i kraft

### **Samarbete med personalen**

I samband med beredningen om ändring av förvaltningsstadgan har det också tagits upp de ändringar av förvaltningsstadgan som krävs för en eventuell sammanslagning av produktionen av boendetjänster och dess verkningar för personalen. I detta avseende har personalkommittén behandlat ändringen av förvaltningsstadgan vid sitt sammanträde den 21 augusti 2024. Samarbetsförhandlingar gällande ändringen i förvaltningsstadgan hölls med personalen den 12 september 2024. Föremålet för samarbetsförhandlingarna var de föreslagna ändringar i förvaltningsstadgan och deras eventuella verkningar för personalen bland annat ändringar som krävs för eventuell sammanslagning av produktion av boendetjänster. Beredningen kommer att fortsätta efter välfärdsområdesstyrelsens beslut i samarbete med personalen.

### **Behörighet**

I enlighet med välfärdsområdesfullmäktiges förhandlingskommittés sammanfattande protokoll från den 2 september 2024 om ändringen av förvaltningsstadgan kommer beslutet om att inleda en utredning om eventuell sammanslagning av produktion av boendetjänster att föreläggas välfärdsområdesstyrelsen för beslut. I enlighet med det sammanfattande protokollet kommer *”Utredningen om omorganisering av den egna produktionen av boendetjänster (ledningsstrukturen) fortsätta under välfärdsområdesstyrelsens ledning. För detta ändamål utarbetas ett konkret organisationsschema samt en bedömning av förändringens påverkan på enheternas, personalens, tjänsteinnehavarnas och förtroendevaldas verksamhet, samt på*

*ekonomin och den service som klienterna får. Under beredningens gång informeras välfärdsområdesfullmäktige och dess förhandlingskommitté om förberedelserna innan välfärdsområdesstyrelsen fattar beslut om eventuell omorganisation av boendetjänsterna.”*

Enligt 41 § 13 punkten i förvaltningsstadgan ska välfärdsområdesstyrelsen fortfarande besluta om principerna för ordnandet av tjänster i enlighet med välfärdsområdesstrategin. Enligt den ovannämnda förordningen och sammanfattande protokollet 2 september 2024 är välfärdsområdesstyrelsens uppgift att besluta om att inleda ovannämnda utredningsarbete.

**Bilaga**

**Tilläggsmaterial**

**För kännedom  
Verkställighet**

**Beslutshistoria**