

Nuorisovaltuusto 04.02.2025

Oman asumispalvelutuotannon valmistelun tilannekatsaus

Valmistelijat ja lisätiedot (etunimi.sukunimi@luvn.fi):
Turunen Timo

Päätösehdotus

Hyvinvointialuejohtaja Svahn Sanna

Nuorisovaltuusto päättää merkitä oman asumispalvelutuotannon valmistelun tilannekatsauksen tiedoksi.

Käsittely

Päätös

Selostus

Aluehallituksen päätöksen 16.9.2024 § 140 mukaisesti toteutettiin selvitys oman asumispalvelun toimintamallista 17.9.-15.11.2024 välisenä aikana.

Selvityksen tavoitteena oli tarkastella asumispalvelujen oman tuotannon johtamisrakennetta sekä koota tietoa asumispalvelujen mahdollisen yhdistämisen vaikutuksista päätöksenteon tueksi. Selvitystyö koostui seuraavista työvaiheista:

- Nykytilatiedon koostaminen (organisaatio, asiakkaat, henkilöstö, talous)
- Henkilöstökysely (N 493)
- 25 haastattelua: palvelualuejohto, linjajohto, palveluyksikköpäälliköt, palveluesihenkilöt (lanupe), kontrollerit, tukipalvelut, tilapalvelut, tutkimus, kehitys ja innovaatiot (TKI)
- Päätöksen ennakoarviointi
- Johtopäätökset ja toimenpidesuosituksukset

Selvityksessä esiin nousseet huomiot organisaation nykytilasta

Asumispalveluita tuotetaan kaikilla muilla palvelualueilla paitsi pelastuslaitoksella. Asumispalvelut on organisoitu palvelualueilla neljään palvelulinjaan ja kahteentoista palveluyksikköön. Hyvinvointialueen asumispalvelut muodostavat 37 % (n. 445 milj. euroa) palvelualueiden kokonaiskustannuksista (Huom. pois lukien erikoissairaanhoidon, pelastuslaitos ja konsernihallinto). Oman palvelutuotannon osuus asumispalveluista on 36 % (n. 160 milj. euroa), josta ikääntyneiden asumispalvelut n. 98 milj. euroa, vammaisten asumispalvelut n. 32 milj. euroa, mielenterveys- ja päihdepalveluiden asumispalvelut n. 18 milj. euroa ja lastensuojelun asumispalvelut (sijaishuolto, vastaanotto ja arviointitoiminta sekä perhekuntoutus) n. 10 milj. euroa.

Hyvinvointialueen tilakannasta asumispalveluiden osuus on 36 % kohteiden määrästä ja 25 % neliömäärästä.

Asumispalvelutuotannon toimintalogiikassa ja johtamisessa on paljon yhteistä esim. henkilöstöresurssin optimointi, tila- ja tuki- ja ict-palvelut, lisäksi asiakkaiden perustarpeissa on kuntoutuksen, ohjauksen ja hoivan näkökulmasta samankaltaisuutta. Nykyinen organisaatorakenne ei tue riittävästi asumispalveluiden yhtenäistä johtamista, lähiesihenkilötyötä ja kokonaisresurssien tehokasta käyttöä. Asumispalveluiden palvelutuotannon kehittäminen tapahtuu palvelualue- ja palvelulinjakohtaisesti eikä rakenne tue riittävästi yhteistä oppimista ja parhaiden käytänteiden jakamista.

Asumispalveluiden henkilöstö kattaa 23 % (n. 2200) hyvinvointialueen henkilöstöstä, suurimmat ammattiryhmät ovat hoitajat 60 % ja ohjaajat 31 %. Asiakkaita omissa asumispalveluissa on n. 2200. On ennakoitavissa, että asumispalvelujen asiakasmäärä etenkin ikääntyneissä tulee kasvamaan tulevaisuudessa myös henkilöstöpula haastaa toimintaa keskipitkällä aikavälillä. Henkilöstökyselyn (N 493) mukaan 38 % vastanneista olisi kiinnostunut työskentelemään myös muiden asiakasryhmien kuin tämänhetkisen parissa (Esim. vammaisten asiakkaiden kanssa oli työskennellyt aiemmin noin kolmannes muiden palvelualueiden asumispalveluissa nyt töissä olevista vastanneista).

Mitä muutoksia selvityksen perusteella tarvitaan oman asumispalvelun tuotantoon?

Henkilöstö nosti kyselyssä mahdollisen uudistuksen tärkeimmiksi tavoitteiksi 1) asiakkaiden palveluiden laadun parantamisen 2) henkilöstön osaamisen kehittämisen ja 3) työhyvinvoinnin parantamisen.

Selvityksen perusteella omaan asumispalvelutuotantoon tarvitaan seuraavia muutoksia:

1. Parempaa asiakaskokemusta ja laatua, ja asiakkaalle hänen toimintakykyään vastaava palvelu
2. Organisaation selkeyttäminen johtamisjärjestelmää uudistamalla
3. Toimintakulttuurin yhtenäistäminen ja toimintamallien standardointi
4. Tila- tuki- ja ICT-palvelut sekä TKI kiinteämmäksi osaksi linjaorganisaatioita
5. Tavoitteiden ja raportoinnin yhtenäistäminen sekä kustannusrakenteen läpinäkyvyys
6. Parhaiden käytäntöjen jakaminen eri palvelualueilta
7. Pieniä toimintayksiköitä paremmin tukeva organisaatorakenne
8. Parempaa tukea kaksikielisyydelle asumispalveluissa mm. materiaalin ja henkilöstön osalta

Selvitystyön johtopäätökset

Selvityksen perusteella voidaan todeta, että oman asumispalvelutuotannon yhdistäminen yhteiseen johtamisrakenteeseen tukisi asiakaspalveluiden laadun ja asiakaskokemuksen kehittämistä sekä yhteistä oppimista ja parhaiden käytänteiden jakamista. Taloudellista ja toiminnallista tehokkuutta tavoitellaan kohdentamalla palvelutuotannon sekä asumispalveluita koskevien tila- ja tukipalveluiden johtaminen yhteen organisaatioon, näin on mahdollisuus saavuttaa synergiaetuja tila-, tuki- ja ICT-palveluissa, työvoimaresurssin optimoinnissa (työvuorosuunnittelu,

mitoitus) ja selkeyttämällä organisaatorakennetta sekä keventämällä johtamisrakennetta.

Yhteisessä oman asumispalvelutuotannon johtamisrakenteessa palvelujen verkostoa ja tiloja voidaan tarkastella kokonaisuutena, sekä tarvittaessa muuttaa joustavasti eri asiakasryhmien tarpeita vastaavaksi. Palvelujen verkostoon liittyvä päätöksenteko ja kehittäminen tehdään yhteisen tietopohjan perusteella.

Onnistumisen edellytyksenä on tiivis yhteistyö palvelualueiden kanssa, jolloin säilytetään vahva asiakasryhmäkohtainen osaaminen. Keskeistä tavoitteiden toteutumisen näkökulmasta on myös vahva tuki lähiesihenkilötyölle.

Oman palvelutuotannon asumispalvelujen yhdistäminen saman johdon alle ei muuta asiakkaan palveluja tai henkilöstön toimipisteitä. Jatkossa henkilöstölle mahdollistetaan työnkuvan monipuolistaminen ja osaamisen laaja-alaisempi kehittäminen.

Selvityksen perusteella tehdyt päätökset ja toimenpiteet

Aluehallitus käsitteli 25.11.2024 § 179 asumispalveluiden toimintamallia koskevaa selvitystä ja päätti samassa yhteydessä, että asumispalvelujen oman tuotannon johtamisrakenteita kehitetään tehdyn selvityksen johtopäätösten mukaisesti ja että muutoksilla tulee tavoitella kustannustehokkuuden, asiakaslähtöisyyden sekä asumispalvelun ja tukipalvelujen laadun ja turvallisuuden parantamista. Edelleen aluehallitus päätti kehottaa hyvinvointialuejohtajaa ryhtymään tarvittaviin toimenpiteisiin linjausten toimeenpanemiseksi tavoitteena saavuttaa kustannusvaikutuksia jo vuonna 2025 ja että aluehallitusta, palvelut ja henkilöstö -lautakuntaa, kansalliskielilautakuntaa sekä vaikuttamistoimielimiä informoidaan valmistelun etenemisestä.

Kokouksessa esitetään oman asumispalvelutuotannon tilannekuva ja toimeenpanon aikataulu.

Liitteet

Oheismateriaali

Tiedoksi

Täytäntöönpano

Päätöshistoria

Aluehallitus 25.11.2024 § 179

§ 179

Valmistelijat ja lisätiedot (etunimi.sukunimi@luvn.fi):

Päätösehdotus

Hyvinvointialuejohtaja Svahn Sanna

Aluehallitus päättää

1. että asumispalvelujen oman tuotannon johtamisrakenteita kehitetään tehdyn selvityksen johtopäätösten mukaisesti,
2. että muutoksilla tulee tavoitella kustannustehokkuuden, asiakaslähtöisyyden sekä asumispalvelun ja tukipalvelujen laadun ja turvallisuuden parantamista ja
3. kehottaa hyvinvointialuejohtajaa ryhtymään tarvittaviin toimenpiteisiin linjausten toimeenpanemiseksi tavoitteena saavuttaa kustannusvaikutuksia jo vuonna 2025.

Käsittely

Käsittelyn aikana esittelijä muutti päätösehdotustaan seuraavasti:

”Aluehallitus päättää

1. että asumispalvelujen oman tuotannon johtamisrakenteita kehitetään tehdyn selvityksen johtopäätösten mukaisesti;
2. että muutoksilla tulee tavoitella kustannustehokkuuden, asiakaslähtöisyyden sekä asumispalvelun ja tukipalvelujen laadun ja turvallisuuden parantamista;
3. kehottaa hyvinvointialuejohtajaa ryhtymään tarvittaviin toimenpiteisiin linjausten toimeenpanemiseksi tavoitteena saavuttaa kustannusvaikutuksia jo vuonna 2025 ja
4. että aluehallitusta, palvelut ja henkilöstö -lautakuntaa, kansalliskielilautakuntaa sekä vaikuttamistoimielimiä informoidaan valmistelun etenemisestä.”

Palvelulinjajohtaja Turunen poistui kokouksesta tämän asian käsittelyn aikana klo 12.01.

Jäsen Räsänen oli poissa kokouksesta tämän asian käsittelyn aikana klo 12.14-12.18.

Päätös

Aluehallitus hyväksyi esittelijän muutetun päätösehdotuksen yksimielisesti.

Selostus

Aluehallituksen päätöksen 16.9.2024 § 140 mukaisesti on toteutettu selvitys oman asumispalvelun toimintamallista 17.9.-15.11.2024 välisenä aikana.

Selvityksen tavoitteena oli tarkastella asumispalvelujen oman tuotannon johtamisrakennetta sekä koota tietoa asumispalvelujen mahdollisen yhdistämisen vaikutuksista päätöksenteon tueksi. Selvitystyö koostui seuraavista työvaiheista:

- Nykytilatiedon koostaminen (organisaatio, asiakkaat, henkilöstö, talous)
- Henkilöstökysely (N 493)
- 25 haastattelua: palvelualuejohto, linjajohto, palveluyksikköpäälliköt, palveluesihenkilöt (lanupe), kontrollerit, tukipalvelut, tilapalvelut, tutkimus, kehitys ja innovaatiot (TKI)
- Päätöksen ennakoarviointi
- Johtopäätökset ja toimenpidesuosituks

Selvityksessä esiin nousseet huomiot organisaation nykytilasta

Asumispalveluita tuotetaan kaikilla muilla palvelualueilla paitsi pelastuslaitoksella. Asumispalvelut on organisoitu palvelualueilla neljään palvelulinjaan ja kahteentoista palveluyksikköön. Hyvinvointialueen asumispalvelut muodostavat 37 % (n. 445 milj. euroa) palvelualueiden kokonaiskustannuksista (Huom. pois lukien erikoissairaanhoidon, pelastuslaitos ja konsernihallinto). Oman palvelutuotannon osuus asumispalveluista on 36 % (n. 159 milj. euroa), josta ikääntyneiden asumispalvelut n. 98 milj. euroa, vammaisten asumispalvelut n. 32 milj. euroa, mielenterveys- ja päihdepalveluiden asumispalvelut n. 18 milj. euroa ja lastensuojelun asumispalvelut (sijaishuolto, vastaanotto ja arviointitoiminta sekä perhekuntoutus) n. 10 milj. euroa.

Hyvinvointialueen tilakannasta asumispalveluiden osuus on 36 % kohteiden määrästä ja 25 % neliömäärästä.

Asumispalvelutuotannon toimintalogiikassa ja johtamisessa on paljon yhteistä esim. henkilöstöressurssin optimointi, tila- ja tuki- ja ict-palvelut, lisäksi asiakkaiden perustarpeissa on kuntoutuksen, ohjauksen ja hoivan näkökulmasta samankaltaisuutta. Nykyinen organisaatorakenne ei tue riittävästi asumispalveluiden yhtenäistä johtamista, lähiesihenkilötyötä ja kokonaisresurssien tehokasta käyttöä. Asumispalveluiden palvelutuotannon kehittäminen tapahtuu palvelualue- ja palvelulinjakohtaisesti eikä rakenne tue riittävästi yhteistä oppimista ja parhaiden käytänteiden jakamista.

Asumispalveluiden henkilöstö kattaa 23 % (n. 2200) hyvinvointialueen henkilöstöstä, suurimmat ammattiryhmät ovat hoitajat 60 % ja ohjaajat 31 %. Asiakkaita omissa asumispalveluissa on n. 2200. On ennakoitavissa, että asumispalvelujen asiakasmäärä etenkin ikääntyneissä tulee kasvamaan tulevaisuudessa myös henkilöstöpula haastaa toimintaa keskipitkällä aikavälillä. Henkilöstökyselyn (N 493) mukaan 38 % vastanneista olisi kiinnostunut työskentelemään myös muiden asiakasryhmien kuin tämänhetkisen parissa (Esim. vammaisten asiakkaiden kanssa oli työskennellyt aiemmin noin kolmannes muiden palvelualueiden asumispalveluissa nyt töissä olevista vastanneista).

Mitä muutoksia selvityksen perusteella tarvitaan oman asumispalvelun tuotantoon?

Henkilöstö nosti kyselyssä mahdollisen uudistuksen tärkeimmiksi tavoitteiksi 1) asiakkaiden palveluiden laadun parantamisen 2) henkilöstön osaamisen kehittämisen ja 3) työhyvinvoinnin parantamisen.

Selvityksen perusteella omaan asumispalvelutuotantoon tarvitaan seuraavia muutoksia:

1. Parempaa asiakaskokemusta ja laatua, ja asiakkaalle hänen toimintakykyään vastaava palvelu
2. Organisaation selkeyttäminen johtamisjärjestelmää uudistamalla
3. Toimintakulttuurin yhtenäistäminen ja toimintamallien standardointi
4. Tila- tuki- ja ICT-palvelut sekä TKI kiinteämmäksi osaksi linjaorganisaatioita
5. Tavoitteiden ja raportoinnin yhtenäistäminen sekä kustannusrakenteen läpinäkyvyys
6. Parhaiden käytäntöjen jakaminen eri palvelualueilta
7. Pieniä toimintayksiköjä paremmin tukeva organisaatorakenne
8. Parempaa tukea kaksikielisyydelle asumispalveluissa mm. materiaalin ja henkilöstön osalta

Selvitystyön johtopäätökset

Selvityksen perusteella voidaan todeta, että oman asumispalvelutuotannon yhdistäminen yhteiseen johtamisrakenteeseen tukisi asiakaspalveluiden laadun ja asiakaskokemuksen kehittämistä sekä yhteistä oppimista ja parhaiden käytänteiden jakamista. Taloudellista ja toiminnallista tehokkuutta tavoitellaan kohdentamalla palvelutuotannon sekä asumispalveluita koskevien tila- ja tukipalveluiden johtaminen yhteen organisaatioon, näin on mahdollisuus saavuttaa synergiaetuja tila-, tuki- ja ICT-palveluissa, työvoimaresurssin optimoinnissa (työvuorosuunnittelu, mitoitus) ja selkeyttämällä organisaatorakennetta sekä keventämällä johtamisrakennetta.

Yhteisessä oman asumispalvelutuotannon johtamisrakenteessa palvelujen verkostoa ja tiloja voidaan tarkastella kokonaisuutena, sekä tarvittaessa muuttaa joustavasti eri asiakasryhmien tarpeita vastaavaksi. Palvelujen verkostoon liittyvä päätöksenteko ja kehittäminen tehdään yhteisen tietopohjan perusteella.

Onnistumisen edellytyksenä on tiivis yhteistyö palvelualueiden kanssa, jolloin säilytetään vahva asiakasryhmäkohtainen osaaminen. Keskeistä tavoitteiden toteutumisen näkökulmasta on myös vahva tuki lähiesihenkilöille.

Oman palvelutuotannon asumispalvelujen yhdistäminen saman johdon alle ei muuta asiakkaan palveluja tai henkilöstön toimipisteitä. Jatkossa henkilöstölle mahdollistetaan työnkuvan monipuolistaminen ja osaamisen laaja-alaisempi kehittäminen.

Esitettävät toimenpiteet ja aikataulu

Oman palvelutuotannon yhdistämisen toimeenpanoon tulee valita johtaja sekä kiinnittää konsernihallinnosta viranhaltijat henkilöt tukemaan muutoksen johtamista. Tavoiteaikataulu on, että oman tuotannon asumispalvelut olisivat yhteisessä johtamisrakenteessa kevään 2025 aikana.

Liitteet
Oheismateriaali
Tiedoksi
Täytäntöönpano

Päätöshistoria

Aluehallitus 16.09.2024 § 140

§ 140

Valmistelijat ja lisätiedot (etunimi.sukunimi@luvn.fi):

Päätösehdotus

Hyvinvointialuejohtaja Svahn Sanna

Aluehallitus päättää kehottaa viranhaltijoita valmistelemaan esityksen oman asumispalvelutuotannon toimintamallista.

Käsittely

Päätös

Aluehallitus hyväksyi päätösehdotuksen yksimielisesti.

Selostus

Hyvinvointialueen asumispalvelutuotannon kokonaisbruttokulut ovat vuositasolla noin 445 miljoonaa euroa. Asumispalveluiden osuus on yli kolmannes (37 %) palvelualueiden kuluista (Huom. pois lukien erikoissairaanhoido, pelastuslaitos ja konsernihallinto). Asumispalveluista omaa tuotantoa on yli kolmannes (36 %) eli vuositasolla noin 160 miljoonaa euroa. Koko Suomen laajuisesti asumispalvelut muodostavat vuositasolla lähes 7 miljardin euron kustannukset. Omia asumisvuorokausia vuodessa yhteensä >800 000 vuorokautta. Yhteensä omassa asumispalveluiden tuotannossa toimii noin 2200 henkilöä.

Miksi oman asumispalvelutuotannon yhdistämistä on syytä selvittää?

Eri asiakasryhmien asumispalveluissa on tuotannollisesti paljon yhteisiä tekijöitä, kuten tilat, tukipalvelut ja ostopalvelujen markkinatilanne. Johtamisen näkökulmasta asumispalvelujen tuottamisessa on paljon synergiaetuja.

Asumispalvelujen johtamisrakennetta kannattaa aktiivisesti tarkastella, koska ne muodostavat niin merkittävän osan hyvinvointialueen kustannuksista. Oman asumispalvelutuotannon yhdistämisen selvittämisen on tarkoitus olla yksi syksyllä 2024 käynnistyvistä kärkihankkeista.

Minkälaisia tavoitteita mahdollisessa oman asumispalvelutuotannon yhdistämisessä olisi?

Asumispalveluja tuotetaan kaikilla palvelualueilla paitsi pelastuslaitoksella. Asumispalvelut muodostavat merkittävän osan hyvinvointialueen omasta palvelutuotannosta, ja niiden laadun ja kustannustehokkuuden kehittämällä on iso vaikutus hyvinvointialueen tavoitteiden saavuttamiseen.

Mahdollisella oman tuotannon asumispalvelujen yhdistämisellä tavoitellaan tehokkuutta laatu säilyttäen. Ensisijainen tavoite mahdollisella uudella mallilla olisi tehostaa asumispalvelujen tuottamista. Lisäksi tavoitellaan laadun ja asiakaslähtöisyyden kasvattamista.

Mahdollisen uuden mallin kustannushyödyn mekanismit on arvioitava tarkkaan. Lähtökohtaisesti kaikissa asumisyksiköissä on samansuuntainen toimintalogiikka ja kustannusten muodostumisen logiikka.

Selvityksessä ei ole lähtökohtana oman tuotannon asumispalvelujen yhdistäminen siten, että eri asiakasryhmien (ikäntyneet, lapset, vammaiset, mielenterveys- ja päihdekuntoutujat jne.) palvelut yhdistettäisiin samoihin toimitiloihin tai yksiköihin.

Muutos edellyttäisi toiminnallisia ja mahdollisesti rakenteellisia muutoksia kaikilla palvelualueilla (paitsi pelastuslaitoksella). Aluehallituksen päätöksen 25.11.2024 (valmisteluaiakataulu alla) tueksi laaditaan hyvinvointialueella käytössä olevan ennakkovaikutusten arvioinnin käsikirjan mukainen päätöksen ennakkovaikutusten arviointi.

Aikataulu

Oman asumispalvelutuotannon mahdollisen yhdistämisen selvitystyö ja mahdollinen toimeenpano on määrä toteuttaa seuraavalla aikataululla:

- | | |
|------------|---|
| 2.9.2024 | Aluevaltuuston neuvottelutoimikunnan hallintosäännön tarkistamista koskevat neuvottelut päättyvät, pöytäkirjamerkintä asumispalvelutuotannon mahdollisen yhdistämisen prosessin edistämisestä |
| 16.9.2024 | Aluehallituksen kokous, valmistelukehotus |
| 18.11.2024 | Aluehallituksen päiväkoulu, tilannekatsaus |
| 25.11.2024 | Aluehallituksen kokous, päätös toimeenpanon käynnistämisestä |
| Kevät 2025 | Mahdolliset organisaatiomuutokset astuvat aikaisintaan voimaan |

Yhteistoiminta henkilöstön kanssa

Hallintosäännön tarkistamisen valmistelun yhteydessä on myös tuotu esille mahdollisen asumispalvelutuotannon yhdistämisen edellyttämät muutokset hallintosääntöön ja niiden vaikutukset henkilöstöön. Tältä osin henkilöstötoimikunta on käsitellyt hallintosäännön tarkistamista kokouksessaan 21.8.2024. Edelleen hallintosäännön tarkistamista koskevat yhteistoimintaneuvottelut henkilöstön kanssa on pidetty 12.9.2024. Yhteistoimintaneuvottelun kohteena olivat hallintosääntöön esitettävät muutokset ja niiden mahdolliset vaikutukset henkilöstöön mm. asumispalvelutuotannon mahdollisen yhdistämisen edellyttämien

muutosten osalta. Valmistelua on määrä jatkaa aluehallituksen päätöksen jälkeen yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa.

Toimivalta

Aluevaltuuston neuvottelutoimikunnan hallintosäännön tarkistamista koskevien neuvottelujen yhteenvetopöytäkirjan 2.9.2024 mukaisesti oman asumispalvelutuotannon mahdollista yhdistämistä koskevan selvityksen käynnistämispäätös tuodaan aluehallituksen päätettäväksi. Yhteenvetopöytäkirjan pöytäkirjamerkinnän mukaan *”Oman asumispalvelutuotannon (johtamisrakenteen) uudelleen organisoinnin selvitystä jatketaan aluehallituksen ohjauksessa. Sitä varten laaditaan konkreettinen organisaatiokaavio sekä arvio muutoksen vaikutuksista yksiköiden, henkilöstön, viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden toimintaan sekä talouteen ja asiakkaiden saamaan palveluun. Valmistelun edetessä aluevaltuustoa ja aluevaltuuston neuvottelutoimikuntaa informoidaan valmistelusta ennen kuin aluehallitus tekee mahdollisesta asumispalveluiden uudelleen organisoinnista päätökset.”*

Edelleen aluehallituksen tehtävänä on hallintosäännön 41 § kohdan 13 mukaan päättää palvelujen järjestämisen periaatteista hyvinvointialuestrategian mukaisesti. Em. säännöksen ja yhteenvetopöytäkirjan 2.9.2024 mukaisesti on aluehallituksen tehtävänä päättää em. selvitystyön käynnistämisestä.

Liitteet
Oheismateriaali
Tiedoksi
Täytäntöönpano

Päätöshistoria