

SELVITYS

AIVA-toimialan mahdollisen yhdistämisen vaikutuksista; henkilöstö-, asiakas-, integraatio- ja talousnäkökulmat



Selvitys perustuen aluehallituksen päätökseen 20.5.2025 § 138

Aluehallitus 17.6.2025



Vantaan ja Keravan hyvinvointialue
Vanda och Kervo välfärdsområde

Järjestämisen tuki
Stöd för ordnande

Selvityksen tekemiseen osallistuneet tahot

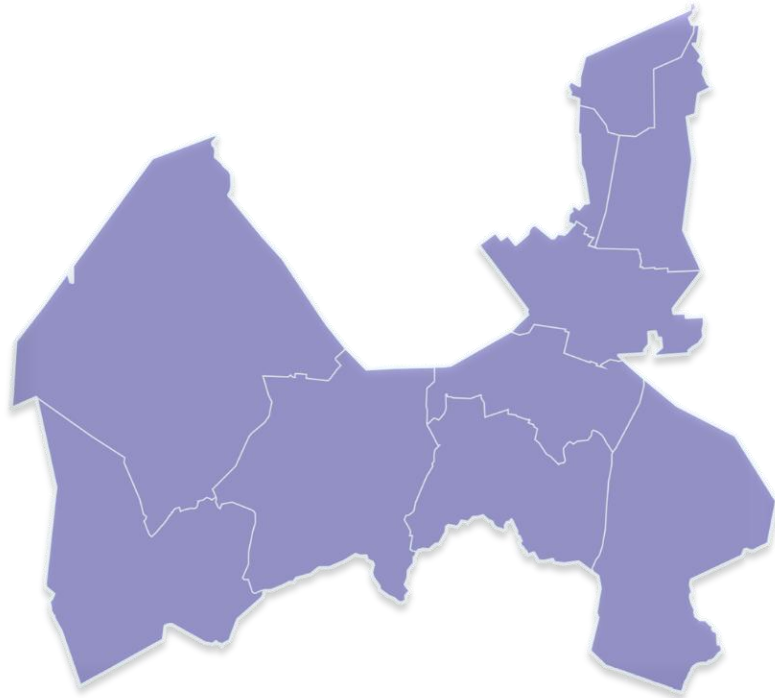


- Nina Linja, järjestämisen tuen johtaja
- Elina Eeva, palvelualuejohtaja, asiantuntija- ja kehittämispalvelut
- Toimialajohtajat:
 - Kirsi Leväpelto (Aikuissosiaalityö ja vammaispalvelut)
 - Hanna Mikkonen (Lasten, nuorten ja perheiden palvelut)
 - Minna Lahnalampi-Lahtinen (Vanhuspalvelut)
 - Kati Liukko (Terveystuon palvelut)
 - Mikko Hokkanen (Konsernipalvelut)
- HR-johtaja Anne Sivula
- Anni Toppila, järjestämisen tuen päällikkö
- Marja Miettinen, taloussuunnittelupäällikkö
- Heikki Ruotaniemi, laadunvalvonnan päällikkö
- Waltteri Lemola, järjestämisen tuen erityisasiantuntija
- Sara Koiste, järjestämisen tuen erityisasiantuntija
- Susanna Kurppa, erityisasiantuntija, TKIO
- Hannele Hippeläinen, HR-partner
- Tero Lipiäinen, Hr-suunnittelija



PROJEKTIN NIMI

Sisältö



- 01 Taustaa
- 02 Syyt selvityksen tekemiselle - nykytila
- 03 Vaihtoehtojen kartoittaminen
- 04 Yhdistämisen mahdollisuudet
- 05 Yhdistämisen taloudelliset vaikutukset
- 06 Johtopäätökset ja jatko



01 Taustaa



Yhteistoimintaneuvottelut koskien johtamisen kehittämistä



- Osana laajempaa johtamisen kehittämistä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella aluehallitus päätti kokouksessaan 25.3.2025 § 78 käynnistää Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa ja hyvinvointialueilla annetun lain mukaisen yhteistoimintamenettelyn johtamisrakenteen ja organisaation kehittämistä seuraavien aluehallituksen linjaamien periaatteiden mukaisesti:
 - Toimialojen organisaatorakenteita kehitetään asiakasprosesseja, kustannustehokkuutta ja vaikuttavuutta toteuttaviksi ja tukeviksi.
 - Hyvinvointialueen johtamisrakenne yhdenmukaistetaan eri johtamisportaille määritellyjä johtamisrooleja ja -vastuita hyödyntäen.
 - Organisaatio madalletaan enintään kuusitasoiseksi (viisi johtamistasoa).
 - Konsernipalveluihin keskitetään sellaiset yleiset tuki- ja asiantuntijatehtävien kokonaisuudet, jotka tukevat usean tai kaikkien toimialojen toimintaa.
 - Muutokset vähentävät johtamistehtävien määrää hyvinvointialueella ja parantavat henkilöstön tarkoituksenmukaista sijoittumista.
- Lisäksi aluehallitus totesi, että yhteistoimintaneuvotteluiden neuvottelutulos tuodaan tiedoksi aluehallituksen kokoukseen 20.5.2025, ja että varsinaiset päätökset neuvotteluiden pohjalta tehdään noudattaen Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen hallintosäännön toimivaltamääräyksiä.





- Aluehallitus päätti:
 1. merkitä tiedoksi yhteistoimintaneuvotteluiden neuvottelutuloksen;
 2. todeta, että varsinaiset päätökset neuvotteluiden pohjalta tehdään noudattaen Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen hallintosäännön toimivaltamääräyksiä;
 3. että muutokset astuvat voimaan 1.9.2025 lukien;
 4. että organisaatiomuutosten johdosta tarvittavat hallintosääntömuutokset valmistellaan aluehallituksen kokoukseen 19.8.2025 ja etenevät edelleen aluevaltuuston 15.9.2025 käsiteltäväksi;
 5. käynnistetään selvitys aikuissosiaalityön ja vammaispalveluiden toimialan mahdollisen yhdistämisen vaikutuksista muihin toimialoihin henkilöstö-, palvelutaso- ja talousnäkökulmasta.



- Osana yhteistoimintaneuvotteluita 2.4.-14.5.2025 välisenä aikana on suunniteltu organisaatorakenteisiin on muutoksia asiakasprosessien sekä kustannustehokkuuden ja vaikuttavuuden näkökulmasta. Tässä yhteydessä yhteistoimintaneuvotteluissa käsiteltiin muiden johtamisen kehittämistä koskevien toimenpiteiden lisäksi sitä, että aikuissosiaalityön ja vammaispalveluiden toimialan toiminnot on tarkoitus yhdistää muihin toimialoihin 1.1.2026 alkaen.
 - Tämän muutoksen käytännön toteuttaminen edellyttää aluehallituksen periaatepäätöstä ja sen jälkeen huolellista jatkovalmistelua syksyllä 2025. Vaadittavat hallintosäätö- ym. muutokset esitetään käsiteltävän aluehallituksessa ja aluevaltuustossa elo-syyskuussa 2025.
- Toimialaan liittyvä alustava muutossuunnitelma käytiin läpi varhaisessa vaiheessa aluehallituksen puheenjohtajiston kanssa. Suunnitelma esiteltiin koko aluehallitukselle aluehallituksen selostustilaisuudessa 10.4.2025. Lisäksi asiaa on käsitelty henkilöstön kanssa alustavasti lähijohtajainfossa 8.4.2025, lähijohtajakahveilla sekä ylimääräisessä henkilöstöinfossa 10.4.2025 sekä tarkemmin aluehallituksen selostustilaisuuden jälkeen muun muassa henkilöstöinfossa 24.4.2025 sekä lähijohtajakahveilla 15.5.2025.



Kevään 2025 yt-neuvotteluissa AIVAn osalta käsiteltyä 2(2)



- Organisaatorakenteisiin tulee muutoksia, jotka on suunniteltu ja arvioitu asiakasprosessien sekä kustannustehokkuuden ja vaikuttavuuden näkökulmasta
 - Aikuissosiaalityön ja vammaispalveluiden toimialan toiminnot yhdistetään muihin toimialoihin 1.1.2026 alkaen (tarkempi valmistelu käynnistynyt)
 - Aikuissosiaalityön ja vammaispalveluiden toimialan suunnitelmat tarkastellaan kahdessa vaiheessa (ks. seuraava dia)
- Organisaatio- ja johtamisrakenteet yhdenmukaistetaan
 - Kaikilla toimialoilla on jatkossa 6-portainen organisaatorakenne (5 johtamistasoa), aiheuttaa muutoksia mm. Aikuissosiaalityön ja vammaispalveluiden toimialalla
 - Johtamistasojen roolit ja vastuut on määritelty ja yhdenmukaistetaan
 - Muutokset tulevat voimaan 1.9.2025

Kevään 2025 yt-neuvotteluissa AIVAn osalta käsiteltyä 2(2)



- Aikuissosiaalityön ja vammaispalveluiden toimialan (AIVA) kehittämisessä ja uudistamisessa edetään kahdessa vaiheessa seuraavasti:
- VAIHE 1: Johtamis- ja organisaatorakenteen yhdenmukaistaminen 1.9.2025 lukien
 - AIVA jää toimialana olemaan ja toimimaan 31.12.2025 saakka
- VAIHE 2: AIVAn toimintojen yhdistäminen muihin toimialoihin 1.1.2026 lukien
 - Periaatepäätös on osa näiden yhteistoimintaneuvotteluiden neuvottelutulosta
 - Toimialan lakkaamista koskevat käsittelyt aluehallituksessa ja –valtuustossa 8-9/2025
 - Erillinen huolellinen valmistelu ja yt-menettely syksyllä 2025

Hyvinvointialueella laaja valta päättää omasta organisaatiostaan



- Hyvinvointialueilla on lainsäädännön perusteella itsenäinen oikeus päättää omasta organisaatorakenteestaan, mukaan lukien viranhaltijaorganisaation järjestäminen. Tämä oikeus perustuu erityisesti seuraaviin lakeihin:
 - Laki hyvinvointialueesta (611/2021): Laki antaa hyvinvointialueelle laajan harkintavallan organisaationsa muotoilussa ja johtamisjärjestelmänsä rakentamisessa.**
 - 2 §: Hyvinvointialue on julkisoikeudellinen yhteisö, jolla on itsehallinto. Tämä tarkoittaa, että hyvinvointialue voi itsenäisesti päättää hallintorakenteestaan ja organisaatiostaan.
 - 6 §: Hyvinvointialue vastaa sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä alueellaan.
 - 22 §: Aluevaltuusto päättää hyvinvointialueen hallinnon ja toiminnan järjestämisen perusteista.
 - 42 §: Hyvinvointialueen johtaminen perustuu aluevaltuuston hyväksymään strategiaan. Aluehallitus vastaa strategian toimeenpanosta ja johtamisjärjestelmän kehittämisestä.
 - 43 §: Aluehallitus vastaa hyvinvointialueen hallinnon ja talouden johtamisesta sekä organisaation toimivuudesta.
 - Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta (304/2003): Lain mukaan hyvinvointialue toimii työnantajana ja voi ottaa henkilöitä virkasuhteeseen tehtäviin, jotka se itse määrittelee organisaationsa mukaisesti. Tämä tarkoittaa, että hyvinvointialue voi päättää, miten viranhaltijatehtävät jaetaan ja millaisia virkoja organisaatiossa on tarpeen olla.**
 - 3 §: Hyvinvointialue voi ottaa palvelukseensa viranhaltijoita ja päättää virkojen perustamisesta, lakkauttamisesta ja tehtävien sisällöstä.
 - 4 §: Virkasuhde syntyy hyvinvointialueen ja viranhaltijan välille, ja työnantajana toimiva hyvinvointialue määrittelee viran tehtävät ja aseman organisaatiossa.



TAUSTAA

Aikuissosiaalityön ja vammaispalvelujen perustamisen taustat



Aikuisten ja vammaisten asiakkaiden palvelut yhdistettiin yhden toimialan alle VAKEn perustamisvaiheessa (2022). Yhdistämisen taustalla oli useita syitä:

- Hyvinvointialueelle luotavista uusista toimialoista pyrittiin luomaan keskenään mahdollisimman saman suuruiset, jotta johtamisvastuut olisivat henkilöstön sekä talouden osalta mahdollisimman lähellä toisiaan.
 - Yhtenäisten toimintojen huomioiminen, kuten ostopalvelujen ja järjestämisen toteuttaminen yhdistetysti toimialatasoisesti.
 - Samankaltaisten palvelujen, kuten työtoiminnan, päivätoiminnan sekä työikäisten asiakkaiden asumispalvelujen johtaminen yhtenäisesti.
 - Vammaisasiakkaiden palvelujen järjestäminen normaaliuuden periaatteella: lähtökohtaisesti vammaisen asiakas on kuin kuka tahansa muukin, mutta hän tarvitsee tukea osallistuakseen yhteiskuntaan täysimääräisesti.
 - Vammaispalvelulain roolin korostaminen toissijaisena vaihtoehtona asiakkaan palvelutarvetta arvioidessa.
 - Vammaisten tueksi annettavan palveluvalikon laajeneminen parantamalla aikuissosiaalityön palveluvalikon saavutettavuutta vammaisasiakkaille

AIVA LUKUINA

2 Palvelualueita

186 M€ Budjetti

732 Henkilöstö

94 M€ Ostopalvelut



Miksi ja miten toimialojen yhdistämistä selvitetään?



- Muutossuunnitelman taustalla on valmistelutyön etenemisen yhteydessä havaitut tarpeet parantaa sekä asiakasprosessien yhteentoimivuutta, palveluintegraatiota aikuissosiaalityön ja lasten, nuorten ja perheiden sosiaalityön kesken sekä mahdollisuudet parantaa muun muassa vammaisten erityisasumisen kokonaisuutta hyvinvointialueella.
- AIVAn tilanteesta muodostettiin kattava nykytilankuvaus, minkä tarkoituksena oli konkretisoida toimialan onnistumisen esteet sekä nostaa esiin voimavarat jatkosuunnitelmia varten.
- AIVAn nykyisten haasteiden ratkaisemiseksi muodostettiin kolme toimialan johtamiseen liittyvää skenaariota, joille toteutettiin SWOT-analyysit. SWOT-analyysin perusteella parhaaksi arvioidulle vaihtoehdolle toteutettiin vaikutusten arvioinnit asiakas-, työntekijä, integraatio ja talousnäkökulmista.
- Toimialajohtajien näkemyksiä nykytilasta ja mahdollisesta yhdistämisestä kuultiin henkilökohtaisissa haastatteuissa.
- Monet tässä selvityksessä esitettävistä haasteista on jo tunnistettu aikuissosiaalityön ja vammaispalveluiden toimialalla ja lukuisia kehittämistoimia on suunniteltu ja toimeenpantu. Tässä selvityksessä keskitytään tarkastelemaan erityisesti sitä, mikä rakenne jatkossa tukisi parhaiten palveluiden ja prosessien uudistamista.

02 Syyt selvityksen tekemiselle - nykytila

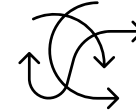


Toimialan palvelut eivät muodosta loogista kokonaisuutta



Asiakastarpeet, palveluvalikot, lainsäädäntö ja oman palvelutuotannon toiminta ovat huomattavan erilaiset asiakasryhmien / palvelualueiden välillä

- Aikuissosiaalityössä korostuu työikäisten sosiaalityö, sosiaalinen kuntoutus, mielenterveys- ja päihdeasiat sekä taloudellinen tuki. Tavoitteena on muutostyö, joka johtaa palvelujen päättymiseen.
- Vammaispalveluissa korostuu vammaisten henkilöiden kuntoutuksen erilaiset muodot, tuki itsenäiseen elämään sekä palvelun hoivalliset elementit, etenkin raskaamman palvelutarpeen asiakkaita. Palvelut ovat pitkäkestoisia. Vammaispalveluissa asiakkaiden kuntoutuminen siten, että palvelutarve päättyy kokonaisuudessaan, ei ole palvelujen tarkoituksena.

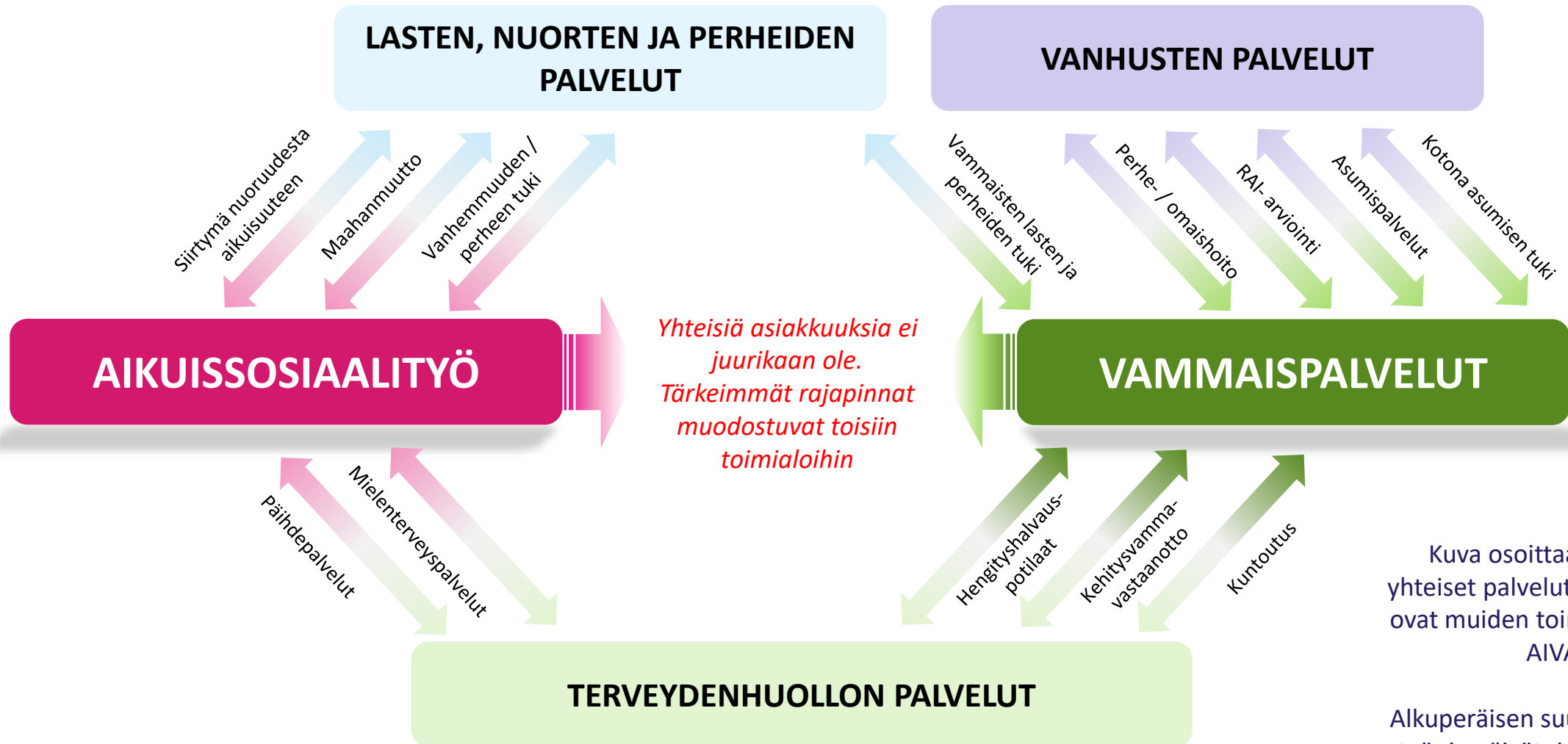


Synergiaedut aikuissosiaalityön ja vammaispalvelujen välillä

- Yhteisiä asiakkuuksia ei juurikaan ole. Tärkeimmät rajapinnat muodostuvat toisiin toimialoihin. Tämä näkyy mm. toimialan kehittämisessä: palvelualueet toimineet täysin toisistaan erillisinä.
- Palvelualueiden erillisyyttä kasvaa entisestään, jos suunniteltu vammaisten päiväaikainen toiminta sekä työtoiminta siirretään suunnitellusti aikuissosiaalityön palvelualueelta vammaispalvelujen palvelualueelle. Kuntouttava työtoiminta siirtyy kunnan vastuulle, jolloin viimeinenkin yhtenäisyys toimialojen välillä poistuu.
- Palveluprosessit ja asiakkuudet ovat hyvin erilaisia, eikä yhteistä näkemystä palveluprosessien ja/tai integration osalta ole löytynyt.
- Palvelualueiden johtamisessa ollut haasteita.

SYYT SELVITYKSEN TEKEMISELLE - NYKYTILA

AIVAN tärkeimmät yhdyspinnat eivät ole toimialan sisällä



Kuva osoittaa, että tärkeimmät yhteiset palvelutarpeet ja asiakkuudet ovat muiden toimialojen kanssa, eivät AIVAn sisällä.

Alkuperäisen suunnitelman mukainen työ- ja päivätoiminnan integraatio ei ole toteutunut suunnitellusti

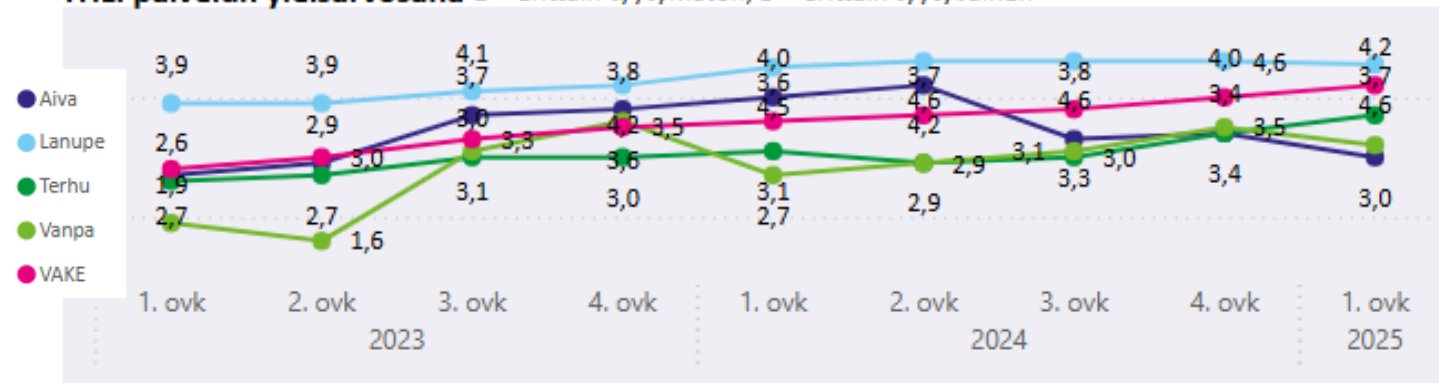


Toimialan asiakastyytyväisyys ja asiakasturvallisuus



- Toimialan asiakastyytyväisyys on laskenut huomattavasti viimeisen vuoden aikana ja on nyt VAKEn heikoin.
- Vuoden 2024 epäkohtailmoituksiin liittyvässä koosteessa nousevat esiin viestintähaasteet, lääkityshaasteet sekä asiakkaiden palvelun asianmukainen toteutuminen.
- Laadunvalvonnan toimittaman havaintokoosteen perusteella havaittuihin laatupuutteisiin ei reagoida eikä poikkeamia aina korjata useammasta huomautuksesta huolimatta. Palveluihin ohjautumisen prosessit eivät toimi etenkin tilanteissa, joissa palveluissa olevan asiakkaan tilannetta tulisi arvioida uudelleen.
- Toimialalla erityisesti säästöohjelma loppuvuodesta 2024 aiheutti asiakaspalautetta, kun asiakkaat kokivat, että palveluita oltiin lopetettu ja uusia jätetty palveluita tarjoamatta. Sosiaalityöntekijät tekivät kannanottoja asiaan liittyen.
- Asiakkaiden vahvempi osallistaminen sekä viestinnän vahvistamisen tärkeys noussut kehittämisen kohteeksi mm. tarkastuslautakunnan arviointikertomuksessa vuodelta 2024.

THL: palvelun yleisarvosana 1 = erittäin tyytymätön, 5 = erittäin tyytyväinen

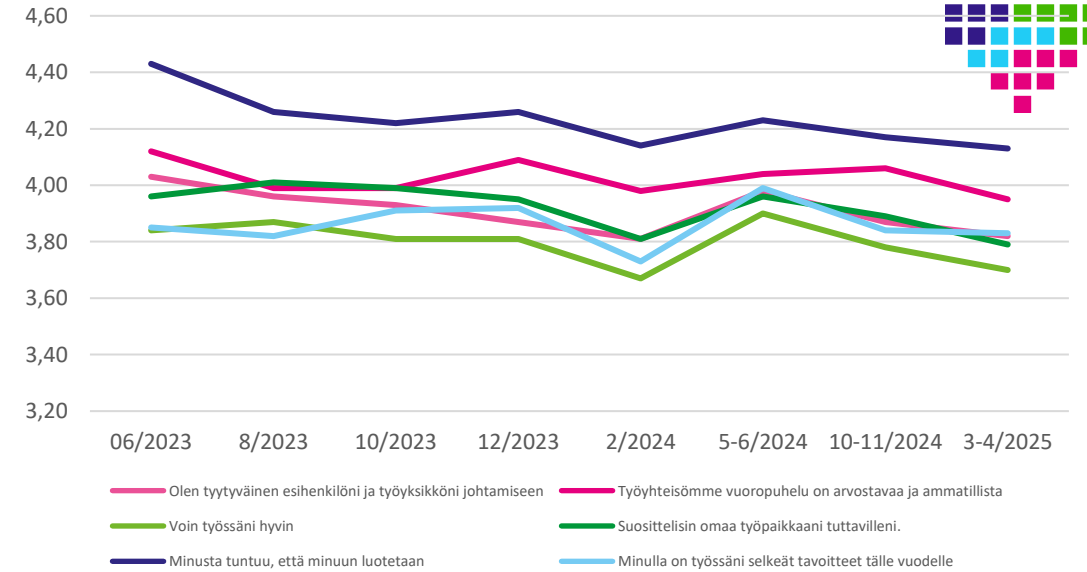


SYYT SELVITYKSEN TEKEMISELLE - NYKYTILA

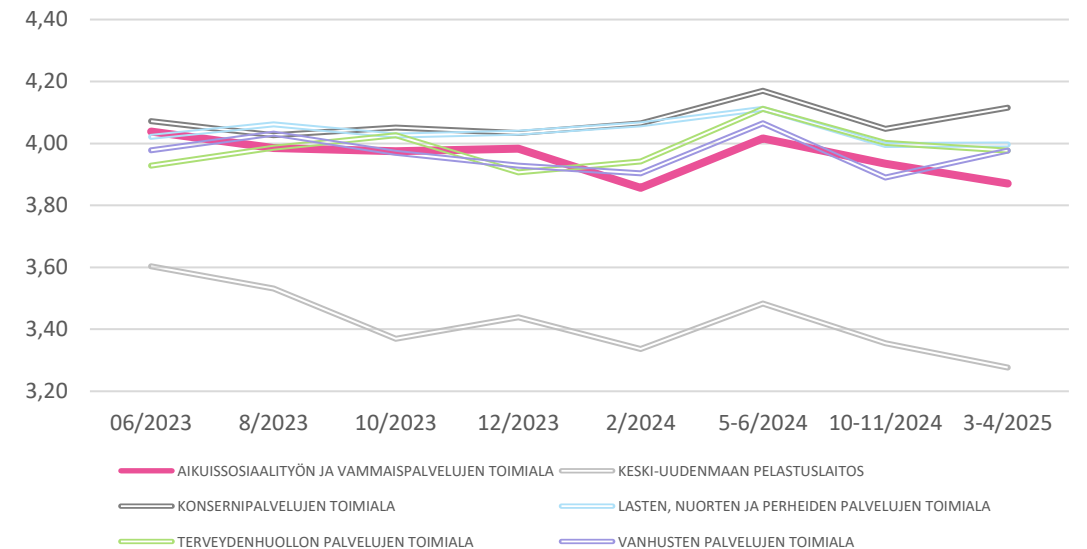
Toimialan työntekijättyytyväisyys

- Toimialan henkilöstötyytyväisyys on laskenut viimeisen vuoden aikana.
 - Toimialalla on ollut korkea lähtövaihtuvuus vuonna 2024 erityisesti vammaispalveluissa (19,2%).
 - Työtyytyväisyyspisteet ovat pääsääntöisesti hyvät. Pulssikyselyiden tulokset ovat laskeneet kesäkuusta 2023 0,17 pistettä. Työntekijöiden kokemus luottamuksen nauttimisesta on laskenut 0,3 pistettä.
 - Pulssikyselyn avoimissa vastauksissa tyytyväisyyttä osoitettiin erityisesti yksiköiden esihenkilöiden työlle, työtovereiden kanssa tehtävälle yhteistyölle sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan tehtävään.
 - Pulssikyselyn avoimissa vastauksissa tyytymättömyys oli kohdistettu erityisesti ylempään johtoon, viestinnän ja tavoitteiden epäselvyyteen sekä puutteisiin työn tukemisessa (ohjeet, työjako, suunnittelu)

AIVA: Pulssikyselyn tulokset



Pulssi-kyselyn kaikkien kysymysten keskiarvopisteet



SYYT SELVITYKSEN TEKEMISELLE - NYKYTILA

Laadunvalvonnan havainnot



Laadunvalvontaa tehdään systemaattisesti omassa toiminnassa ja ostopalveluissa. Sekä omassa, että ostopalvelutuotannossa havaitaan säännöllisesti sekä positiivisia asioita että laatu puutteita.

VAKEn Laadunvalvonta on valvontakäynneillään havainnut puutteita erityisesti palvelualueiden johtamisessa sekä asiakas- ja potilasturvallisuuden toteutumisessa. Kummallakin palvelualueella on omat haasteensa:

- Laadunvalvonta kuvaa **aikuissosiaalityön** toimintaa paikoittain sekavaksi. Toimialalla vallitseva sekavuus ei aiheuta merkittäviä laatu puutteita, mutta johtamisen haasteet vaikuttavat erityisesti siihen, että:
 - Oma toiminta ei toimi palvelukuvausten mukaisesti.
 - Palvelujen järjestämiselle ei ole yhdenmukaisia prosesseja, mikä aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia:
 - oman toiminnan täyttöasteet ovat olleet matalat vuonna 2024
 - suoraostoja tehdään huomattavia määriä
 - ostojärjestyksiä laiminlyödään
 - asiakkaiden tilanteen kehitystä ei systemaattisesti seurata
- **Vammaispalveluissa** palvelualueen perusprosesseissa on puutteita; sisäinen kommunikaatio palvelualueella ei toimi johtamisjärjestelmän mukaisesti ja laadunvalvonnan huomioiden mukaiset epäselvyydet selvitetään muuten, kuin sisäisellä keskustelulla.
 - Laadunvalvonta on antanut ohjeistusta ja korjauskehoituksia oman asumistoiminnan asiakasturvallisuuteen ja erityisesti lääkehuollon asianmukaiseen toteuttamiseen liittyen.
 - Oma palvelutuotanto ei ole korjannut puutteita lukuisista huomautuksista huolimatta.



SYYT SELVITYKSEN TEKEMISELLE - NYKYTILA

Toimialan taloudellinen tilanne – Kustannuskehitys 2024



AIVAn kustannukset ovat nousseet selvästi nopeammin kuin muiden toimialojen.

Vuoden 2023 osalta toimialalle kohdistui kustannuksia, joita ei osattu ennakoida, mutta vuonna 2024 AIVAssa on ollut haasteita erityisesti toimintamenojen hillitsemisessä. Vuodesta 2023 vuoteen 2024 toimintakulut kasvoivat 11,9 miljoonaa euroa ja ylittivät talousarvion 4,9 miljoonaa euroa.

- Asiakaspalvelujen ostojen kasvu (12,9 % verrattuna edelliseen vuoteen) on ollut voimakasta ja kustannusten hillitsemiseksi tehdyt toimenpiteet eivät ole, ainakaan tähän mennessä, tuottaneet tulosta.
- Henkilöstövuokrauksen kuluja ei saatu laskettua vakanssien täyttöasteen nostosta huolimatta vuonna 2024.

Toimiala on pystynyt toteuttamaan talouden tasapainottamista erityisesti myönnettävän toimeentulotuen sekä aineiden tarvikkeiden ja tavaroiden osalta.

AIKUISSOSIAALITYÖ JA VAMMAISPALVELUT (1 000 €)	tot TP 2023	tot TP 2024	Talousarvio 2024	Ero € 23 va. 24	Ero % 23 vs. 24
TOIMINTATUOTOT	12 567	17 599	16 430	5 032	40,0 %
MYYNTITUOTOT	6 187	9 938	8 500	3 751	60,6 %
MAKSUTUOTOT	1 820	2 150	1 430	331	18,2 %
TUET JA AVUSTUKSET	1 380	1 903	2 000	523	37,9 %
MUUT TOIMINTATUOTOT	3 180	3 608	4 500	428	13,4 %
TOIMINTAKULUT	-172 464	-184 338	-179 395	-11 874	6,9 %
HENKILÖSTÖKULUT	-37 916	-41 394	-42 804	-3 479	9,2 %
ASIAKASPALVELUJEN OSTOT	-90 008	-101 607	-93 872	-11 600	12,9 %
MUIDEN PALVELUJEN OSTOT	-18 412	-18 507	-16 037	-95	0,5 %
AINEET, TARVIKKEET JA TAVARAT	-1 135	-877	-1 365	257	-22,7 %
AVUSTUKSET	-15 139	-11 698	-15 113	3 441	-22,7 %
VUOKRAKULUT	-9 828	-10 239	-10 203	-410	4,2 %
MUUT KULUT	-27	-16	0	12	-42,9 %
TOIMINTAKATE	-159 898	-166 739	-162 965	-6 842	4,3 %



SYYT SELVITYKSEN TEKEMISELLE - NYKYTILA

Toimialan uudistus- ja kehittämistoimet 2024



- Toimialan talousarvio 2024 sisälsi uudistusohjelman mukaisia tuottavuustoimia yhteensä 3,2 miljoonan euron edestä. Säästöohjelmalla nopeutettiin uudistusohjelman toimeenpanoa ja käynnistettiin osin kerta-luonteisia säästötoimia. Uudistusohjelman ja säästöohjelman yhteenlaskettu vaikutus toimialan menotasoa tai toimintakatetta alentavasti oli 7,1 miljoonaa euroa.
- Toimiala on onnistunut toteuttamaan osan suunnittelemistaan kustannussäästöistä vuonna 2024. Erityisesti toimiala on onnistunut ehkäisevän ja täydentävän toimeentulotuen myöntämisen vähentämisessä, oman toiminnan täyttöasteen nostamisessa sekä muiden tilojen hyötykäytön parantamisessa. Toimiala on lisäksi muuttanut oman toiminnan paikkojen käyttökohdetta vastaamaan paremmin asiakastarvetta.
- Toimiala on vuonna 2024 myös käynnistänyt toimenpiteitä, joiden vaikutukset alkoivat näkyä vasta vuonna 2025. Näistä tärkeimpiä ovat vammaisten asiakassuunnitelmien päivittäminen ja palvelukokonaisuuksien uudelleentarkastelu sekä aikuisosiaalityön palveluvalikon päivittäminen. Vuonna 2024 päivitettiin vammaisten myöntämisen perusteet. Myöntämisen perusteiden soveltaminen aloitettiin tammikuussa 2025.
- Toimenpiteiden onnistumisen seuranta toimialalla ei ole ollut onnistunutta kaikilta osalta:
 - Oman toiminnan lisääminen, seuraamatta oman toiminnan kustannustehokkuutta ja ostopalvelujen kustannusten vähenemistä.
 - Suorahankintoja ei hallinnoitu kattavasti ostopalvelujärjestelmässä vuonna 2024. Toimialalla ei ole puututtu tilanteeseen, vaikka toimintatavat ovat olleet hyvinvointialueen hyväksytyjen prosessien vastaiset.
 - Toimiala on tunnistanut asiakkaita, jotka voitaisiin siirtää raskaammista palveluista kevyempiin. Asiakkaiden palvelutarpeen uudelleenarviointi ja asiakkaiden siirtäminen palvelutarvetta vastaaviin palveluihin ei ole toteutunut.
 - Toimenpiteiden käynnistäminen on ollut osin hidasta. Monet toimenpiteet käynnistettiin aidosti vasta syksyllä säästöohjelman myötä.



SYYT SELVITYKSEN TEKEMISELLE - NYKYTILA

Tuotantotapa-analyysien tulokset



Tuotantotapa-analyysien avulla on tutkittu useamman AIVAn palvelun kustannustehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Tutkitut palvelut ovat henkilökohtainen apu, vammaisten asumispalvelut, sosiaalinen kuntoutus sekä jälkihuolto. Aikuissosiaalityön asumispalveluita tutkitaan parhaillaan.

- Useampia AIVAn palveluita on analysoitu reagoitina suuriin budjettiylityksiin (henkilökohtainen apu, vammaisten kotiin vietävät palvelut, sosiaalihuolto- ja vammaispalvelulain mukaiset kuljetuspalvelut). Näissä palveluissa pääsyyt suuriin taloudellisen raamin ylityksiin ovat palvelujen myöntämisessä ja aktiivisen seurannan puutteessa.
- Tuotantotapa-analyysien muut ydinhavainnot ovat liittyneet erityisesti puuteisiin tehokkuudessa, ostopalvelujen seurannassa ja ostoprosessien toteutumisessa sekä oman toiminnan palvelukuvausten vastaisessa toiminnassa.
- Tuotantotapa-analyyseissä on laskettu potentiaalisiksi kustannussäästöiksi noin 2,5 M€.
- Vammaispalveluissa analyysit ovat monelta osin jääneet vajaiksi heikon tiedon saatavuuden vuoksi, kun ostopalvelujärjestelmää ei ole käytetty sovitusti. Tilanne ei ole vielä kukaan korjaantunut kaikilta osin.
- Suorahankintojen seuranta ei ole ollut asianmukaista ja palvelutuotannon kirjaaminen Apottiin ei toteutunut asianmukaisesti.

Tuotantotapa-analyysien jatkotoimien edistymisestä on toteutettu seurannat:

- Henkilökohtaisen avun kahdessa ensimmäisessä seurannassa vuonna 2024 ei ollut saavutettu tavoiteiltua muutosta.
- Maaliskuun 2025 seurannan tuloksissa on nähtävillä edistystä erityisesti vammaisten palveluihin ohjautumisessa, päätösten laadukkuudessa sekä asiakkaiden palvelukokonaisuuksien arvioinnissa. Muutoksilla on usean sadan tuhannen euron kustannussäästövaikutukset.
- Maaliskuun 2025 seurannan aikana riittäviä tuloksia ei ole pystytty saavuttamaan oman tuotannon tehokkuudessa tai aikuissosiaalityön suorahankintojen vähentämisessä.
- Muutosten johtamisessa on ollut viiveitä, erityisesti vuoden 2024 aikana sekä aikuissosiaalityössä että vammaispalveluissa.



SYYT SELVITYKSEN TEKEMISELLE - NYKYTILA

Toimialajohtajien kuuleminen



- Osana selvitystyötä toteutettiin toimialajohtajien kuulemiset
- Jokaisen toimialajohtajan (pl. Pela) kanssa käytiin henkilökohtainen keskustelu toimialajohtajan havainnoista Aivan tilanteeseen liittyen.
- Haastattelut toteutti ja kirjasi järjestämisen tuen erityisasiantuntija
- Haastatteluissa toimialajohtajat saivat tuoda vapaasti esille havaintojaan, mutta keskustelussa pyrittiin löytämään havainnot henkilöstö- talous- asiakas- ja palvelujen integraatio- näkökulmiin.

SYYT SELVITYKSEN TEKEMISELLE - NYKYTILA

Toimialajohtajien kuulemisen tulokset



HENKILÖSTÖ / HENKILÖSTÖVAIKUTUKSET

Keskijohdon haasteet näkyvät

- Johtamis- sekä osaamisvajeen koettiin näkyneen muilla toimialoilla:
 - Erityisesti AIVAn keskijohdossa koettiin olevan osaamisvajetta sekä substanssiasioissa, että kokonaisuuksien hallinnassa, mikä on hidastanut yhteistä kehittämistä.
 - Toimialat ylittävää kehittämistä ei ole tehty riittävästi
 - Ristiriitatilanteita ei ole pystytty ratkaisemaan toimialan sisällä, vaan ristiriidat ovat ”valuneet” yli toimialarajojen.
 - Toimiala on joutunut vastaamaan useampaan selvitykseen, joilta olisi vältytty riittäväällä määrällä sidosryhmien (asiakkaat, neuvostot yms.) osallistamista ja kuulemista.

AIVAn Toimialajohtajan huomiot

- Toimialan henkilöstötyytyväisyys on ollut hyvällä tasolla. Erityisesti johtaminen ja arvostava keskustelu on saanut korkeita pisteitä.
- Pääluottamusmiehet ovat antaneet positiivista palautetta, eikä heiltä ole noussut merkittäviä kehityskohteita
- YT:t ovat joiltain osin vaikuttaneet henkilöstötyytyväisyyskyselyjen tuloksiin



ASIAKKUUDET ja PALVELUKETJUT

Palveluketjujen toimivuudessa ilmennyt haasteita

- Yhteistyön koettiin alkaneen hyvin, mutta sen koettiin vaikeutuneen säästöohjelman myötä.
- Palvelujen päättämisen yhteydessä yhteistyö ei ole toiminut yli toimialarajojen eikä muutoksista tehty riittäviä vaikutusten arviointeja asiakastarpeisiin ja kustannusvaikuttavuuteen liittyen.
 - AIVAn päättämät asiakkuudet siirtyivät toisten toimialojen palveluihin ilman, että kokonaistaloudellisesti parasta ratkaisua olisi haettu.
 - Tietyissä tapauksissa palvelujen päättäminen on lisännyt erikoissairaanhoidon sekä siirtoviivemaksujen kustannuksia.
 - Useampi asiakasasiaan ja/tai palveluketjuun liittyvä ongelma on jouduttu eskaloimaan.
 - Asiakkaiden tilannetta pyrittiin auttamaan palvelutarpeeseen soveltumattomilla palveluilla.
- Haastatteluissa nostettiin lisäksi esiin kokemus keskijohdon riittämättömästä substanssiosaamisesta.

AIVAn Toimialajohtajan huomiot

- Asiakkuuksien ja palvelupolkujen eteen on pystytty tekemään hyvää työtä sekä toimialan sisällä (esim. työtoiminta) ja yhteistyötä on tehty toimialojen yli (mielenterveys- ja päihdepalvelut, täydentävä toimeentulotuki)
- Toimialan kehittämistä on hidastanut vajeet palvelualue- sekä tehtäväaluetasolla. Lisäksi kehittämiseen varattua rahaa sekä henkilöstöä on ollut liian vähän, erityisesti verrattuna muihin toimialoihin.



SYYT SELVITYKSEN TEKEMISELLE - NYKYTILA

Toimialajohtajien kuulemisen tulokset



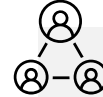
TALOUS

Talouden raamit ovat joutuneet joustamaan

- Talousarvioylitykset ovat olleet huomattavat, erityisesti vammaispalveluissa.
- Toteutetut säästötoimenpiteet ovat nostaneet muiden toimialojen kustannuksia. Kokonaistaloudellisuus VAKelle ei ole toteutunut.
- Kustannussäästöjä on haettu palveluja leikkaamalla, ei uusia, kohtuuhintaisia ratkaisuja hakemalla.
- Suuri määrä toimialoja nostaa hallinnollisia kustannuksia.

AIVAn Toimialajohtajan huomiot

- Uudistusohjelmalla on pystytty hillitsemään kustannusten nousua merkittävästi.
- Toimialaa on kuormittanut alibudjetointi, joka on peräisin ajalta ennen hyvinvointialueuudistusta.
- Palveluketjujen katkeaminen (esim. HUS-palvelut) hyvinvointialuesiirtymän aikana aiheutti asiakkaiden tilanteiden kriisiytyminen on nostanut kustannuksia merkittävästi, kun asiakkaiden tilanteita on pyritty korjaamaan.



INTEGRAATIO

Prosessien integraatio on eri asia kuin palveluintegraatio

- Integraatiotarpeita on yhä runsaasti, vaikka työtä on asian eteen tehty jo. Integraatiota on tarpeen vahvistaa yhä:
 - Mielenterveys- ja päihdepalveluissa
 - Useissa LANUPEn, VANPAN ja AIVAn yhteisissä asiakkaissa ja palveluissa.
 - Sosiaalityössä
- Integraation puutteet aiheuttavat kustannuksia ja ylimääräistä työtä. Kaikkia tarvittavia toimialat ylittäviä foorumeita ei ole.
- Ratkaisua suunniteltaessa on tärkeä huomioida, mitkä ovat oleelliset integroitavat asiat. Prosessien integrointi edellyttää mahdollisesti erilaisia johtamisrakenteen ratkaisuja kuin asiakkuuksien ja sosiaalityön integraatio. Suunnittelussa huomioitavia asioita ovat ainakin
 - Tärkeimmät integroitavat kokonaisuudet
 - Olemassa olevat rakenteet ja toimintatavat
 - Eri toimijoiden osaaminen

AIVAn Toimialajohtajan huomiot

- Alkuperäiset perusteet aikuissosiaalityön ja vammaispalvelujen yhdistämiselle eivät ole poistuneet.
- Toimiala on rakentanut sisäistä ja ulkoista integraatiota jo pitkään. Palvelualueen johtamisen haasteet ovat hidastaneet työtä.
- Toimialan sisäistä integraatiota on suunniteltu asumispalvelujen, asiakasohjauksen ja neuvonnan sekä järjestämisen ja ostopalvelujen osalta.



03 Vaihtoehtojen arviointi





- Tarve toimialan muutoksille on yleisesti tunnistettu sekä toimialan sisällä että ulkopuolella
- Esitys AIVAN palvelualueiden yhdistämisestä muihin toimialoihin on perustunut seuraavien skenaarioiden pohjalta tehtyyn arviointiin:
 - Skenaario 1: Nykytila
 - Skenaario 2: Kokonaisvaltaisesti uudistettu AIVA (Toimialan sisäisen integraation vahvistaminen asumispalvelujen, asiakasohjauksen ja neuvonnan sekä järjestämisen ja ostopalvelujen osalta).
 - Skenaario 3: AIVAn palvelualueiden yhdistämisen osaksi muita toimialoja
- Jokaisesta skenaariosta on laadittu swot-analyysi: vahvuudet (S), heikkoudet (W), mahdollisuudet (O) sekä uhat (T)

VAIHTOEHTOJEN ARVIOINTI

Kolme skenaariota arvioinnissa



Skenaario 1

Hienosäädetty nykytila

Kuvaus

- Aiva on toteuttanut 1.9 voimaan astuvat muutokset johtamisrakenteeseensa.
 - Siirtymä kuusiportaiseen johtamisrakenteeseen → esihenkilöporras poistuu.
 - Sosiaalityön tehtäväalue jaetaan kolmeksi erilliseksi tehtäväalueeksi.
 - Aikuissosiaalityö- ja vammaispalvelut jatkavat erillisinä palvelualueina.
 - Tehtäväalueisiin ei suurelta osin tule muutoksia.
- Ei uusia henkilöstövaikutuksia



Skenaario 2

Kokonaisvaltaisesti uudistettu AIVA

Kuvaus

- Toimialan uudistaminen siten, että aikuissosiaalityössä otetaan käyttöön malli, jossa sekä työikäisten, että vammaisten palveluihin ohjautuminen ja sosiaalityö hallintaa keskitetään yhdelle palvelualueelle ja kummankin asiakasryhmän palvelutuotanto toiselle.
- Ostopalvelujen hallinnointi ja järjestäminen keskitetään omaksi palvelualueekseen toimialajohtajan alaisuuteen
- Toimialan kaikki tehtäväalueet jaetaan edelleen substanssin perusteella.
- Ei uusia henkilöstövaikutuksia. Osaamisen varmistaminen korostuu kahden eri asiakasryhmän johtamiseksi.



Skenaario 3

AIVAN yhdistäminen

Kuvaus

- Aikuissosiaalityön palvelualue liitetään LANUPEen ja vammaispalvelujen palvelualue liitetään VANPAAan.
- Turvallinen siirtymä varmistetaan liittämällä palvelualueet kohdetoimitaloihin lähes sellaisenaan.
- Toiminnan tasoittumisen jälkeen integraatiota syvennetään suunnittelemalla uudet organisaatorakenteet, joilla pystytään korjaamaan nykytilanteessa havaittuja puutteita.
- Henkilöstövaikutuksia toimialajohtajan sekä konsernin asiantuntijaresurssin.



SWOT-analyysi: Vaihtoehto 1 – hienosäädetty nykytila



- Muutokset ovat pieniä ja tilanne tasoittuu nopeammin kuin isoja muutoksia tehdessä.
 - Päästään nopeammin pureutumaan tiimi- / palvelukohtaisiin haasteisiin.
- Pienemmät hallinnolliset muutokset kuormittavat organisaatiota kokonaisuudessaan vähemmän, jolloin työaika pystytään käyttämään muuhun toiminnan kehittämiseen, kuten tehokkuuden nostamiseen.

S W

- Vaihtoehto ei tarjoa aitoja ratkaisuja toimialan rakenteellisiin haasteisiin.
- Vaihtoehto ei tuo luonnollista synergiaa palvelualueiden välille.
- Toimialalle joudutaan luultavasti toteuttamaan organisaatiouudistus lähiaikoina joka tapauksessa.
- Prosessien johtamisen näkökulmasta toiminta hajautuu yhden johtamiskokonaisuuden jakautuessa kolmelle tehtäväalueelle.

O T

- Toimialalla jo aloitettua kehitystä pystytään viemään eteenpäin.
- Pienemmät muutokset saattavat tarkoittaa pienempää vaihtuvuutta henkilöstössä.
- Vaihtoehto ei kuitenkaan tarjoa mahdollisuuksia, jotka eivät olisi olleet toteutettavissa jo vuosien 2023 ja 2024 aikana.

- Muutos jää kosmeettiseksi ja aitoa muutosta toimintaan ei saada aikaiseksi.
- Toimiala ei pysty vastaamaan nykytilan haasteisiin, mikä vaikuttaa negatiivisesti koko hyvinvointialueen talouteen sekä asiakkaisiin.





- Muutokset mahdollistavat tiettyihin johtamisen haasteisiin vastaamisen sekä parantaa prosessijohtamisen edellytyksiä palveluihin ohjautumisen, järjestämisen, ostojen hallinnoinnin sekä palvelutuotannon osalta.
- Muutos on mahdollisesti kevyempi, kuin vaihtoehdossa 3 sillä toimialan johto ja keskijohto ovat jo henkisesti valmistautuneet muutokseen.
- Osaamisen keskittäminen parantaa erityisesti järjestämisen ja ostojen osalta toimialan kustannustehokkuutta.
- Noudattaa muilla sosiaalihuollon toimialoilla käyttöönotettavaa mallia järjestämisen ja ostopalvelujen hallinnoinnin keskittämisestä.

S W

- Muutoslaajuus arjen työyhteisöjen rakenteissa olisi malleista suurin
- Substanssin johtaminen on hajautettu laajalti koko toimialalla.
- Toimialan sisäinen uudelleen organisoituminen ei ratkaise palvelupolkuihin tai sosiaalityön ja palvelujen integraatioon liittyviä haasteita, sillä palvelualueiden asiakkaat eivät ole muutoksenkaan jälkeen yhteisiä.
- Sosiaalityön johtaminen on hajautettu.
- Prosessijohtamisen edellytysten parantumisesta huolimatta, asiakasryhmät ovat tehtäväalueetasolla siiloutuneet. Aidosti vaikuttavien muutosten toteuttaminen edellyttää vahva prosessijohtamisen osaamista, mitä ei toimialalla tällä hetkellä ole.

- VAKE-tasoinen järjestämisen ja ostopalvelujen keskittämisen mallin kehittäminen pääsee alkuun.
- Palvelutuotannon yhteiskehittäminen parantaa kustannustehokkuutta ja palvelujen vaikuttavuutta.
- Prosessien näkökulmasta palveluihin ohjautumiseen pystytään hyödyntämään vammaispalveluissa jo käytössä olevaa järjestämisen mallia. Oppiminen yhteisessä johtoryhmässä tehokkaampaa.

O T

- Palvelu- / tehtäväalueet eivät löydä synergiaetuja / puhu samaa kieltä, jolloin johtoryhmätyöskentely muodostuu voimavaran sijaan taakaksi.
- Palvelualuejohtajien substanssiosaamisen varmistaminen molempien asiakasryhmien tarpeiden huomioimiseksi epäonnistuu.
- Suuria organisaatiomuutoksia ei pystytä toteuttamaan oikein kaikkiin VAKEn järjestelmiin ajallaan. Toiminnan ja talouden seuranta sekä budjetointi vuonna 2026 eivät toteudu oikein.
- Mikäli toimialan yhdistäminen muihin toimialoihin todettaisiin välttämättömäksi myöhempänä ajankohtana, on muutos huomattavasti suurempi toteuttaa silloin.



VAIHTOEHTOJEN ARVIOINTI

SWOT-analyysi: Vaihtoehto 3: Yhdistäminen



- Selvityksessä nousseita haasteita päästään ratkaisemaan jo toimivien toimiala- sekä johtamisrakenteiden puitteissa.
- Muutos mahdollistaa kaikkien selvityksessä nousseiden haasteiden ratkaisemisen.
- Muutos tuo noin puolen miljoonan euron vuosittaiset kustannussäästöt henkilöstökuluissa.
- Osaamisen keskittäminen ja hallinnollisen työn vähentäminen on helpompaa isommilla toimialoilla.
 - Hyödyt erityisesti sosiaalityössä, osto- ja hankintaosaamisessa sekä palvelutuotannon johtamisessa
- Vanhus- ja vammaispalvelujen organisaatorakenteiden samankaltaisuus tukee muutosta.

S W

- Organisoituminen pystytään suunnittelemaan siten, että tärkeimpien yhdyspintojen ja yhteisten asiakkaiden integraatio ja yhteistyö pystytään varmistamaan.
- Sidosryhmäyhteistyö hyvinvointialueen ulkopuolelle helpottuu.
- Keskittyneempi johtaminen luo linjakkuutta, yhdenmukaisuutta ja yhdenvertaisuutta sosiaalityön kokonaisuuteen sekä palveluihin ohjautumiseen.
- Keskittynyt johtaminen mahdollistaa palvelutuotannon tehokkaan johtamisen ja siten palvelun kustannusvaikuttavuuden.
- Vanhus- ja vammaispalvelujen yhdistämisen tuottavaa uusia palvelutuotannon mahdollisuuksia.

O T

- 1.9 ja 1.1 käynnistyvät muutokset jäävät mahdollisesti hyvin lyhytaikaisiksi.
- Tiimi- / palvelukohtainen kehitys ei ole yhtä tehokasta, jolloin mahdollisesti havaittuihin tehokkuushaasteisiin ei pystytä vastaamaan yhtä nopeasti.
- Vaihtoehdon mielekkyys on vahvasti riippuvainen tulevasta organisoitumisesta ja muutosjohtajuuden onnistumisesta.
- Muutos vaikuttaa kaikkien sosiaalihuollon toimialojen toimintaan ja mahdollisesti koko VAKEn organisoitumiseen sen sijaan, että muutokset kohdistuisivat paikallisesti vain AIVAan, kuten vaihtoehdossa 2.
- AIVAn palvelualueiden yhdistäminen kohdetoimialoihin toteutetaan ilman kunnollista integraation suunnittelua → aikuissosiaalityön ja vammaispalvelujen palvelualueet toimivat itsenäisinä palvelualueina kohdetoimialoillaan, eikä siten uusikaan organisoituminen tuota tavoiteltuja hyötyjä integraation näkökulmasta.
- Työikäisten ja vammaisten asiakkaiden asema heikkenee ja palvelut kärsivät, kun ne yhdistetään pienempinä kokonaisuuksina kohdetoimialojen toimintatapoihin ja prosesseihin.
- Suuria organisaatiomuutoksia ei pystytä toteuttamaan oikein kaikkiin VAKEn järjestelmiin ajallaan. Toiminnan ja talouden seuranta sekä budjetointi vuonna 2026 eivät toteudu oikein.





Skenaario 1

Hienosäädetty nykytila

Johtopäätös

- Vaihtoehto ei vastaa yhteenkään muutosta edellyttävään haasteeseen
 - Prosessien integroiminen
 - Palvelujen integroiminen
 - Sosiaalityön integroiminen
 - Johtamisen haasteisiin vastaaminen
- AIVA on myös itse tuonut esiin tarpeen suurille muutoksille integration parantamiseksi.

→ **Vaihtoehto ei ole toteuttamiskelpoinen**



Skenaario 2

Kokonaisvaltaisesti uudistettu AIVA

Johtopäätös

- Vaihtoehto tarjoaa paremmat edellytykset prosessien yhdenmukaistamiselle kuin nykytilanne ja keskittää tiettyjen kokonaisuuksien osaamista.
- Vaihtoehto ei tarjoa ratkaisuja kaikkiin haasteisiin:
 - Riittävän substanssiosaamisen varmistaminen aikuissosiaalityön ja vammaispalvelujen ollessa "sekaisin"
 - Asiakkuuksien integraatio
 - Sosiaalityön integraatio

→ **Vaihtoehto on mahdollinen, mutta riskitasot substanssiosaamisen näkökulmasta ovat korkeat**



Skenaario 3

AIVAn yhdistäminen

Johtopäätös

- Vaihtoehto on ainoa, joka mahdollistaa kaikkiin nykytilankuvauksessa esitettyihin haasteisiin vastaamisen.
 - Sosiaalityön integraatio
 - Prosessien integraatio
 - Substanssiosaamisen varmistaminen ja palvelualueiden toiminta varmistetaan muutoksessa.
 - Taloushaasteisiin vastaaminen
- Vaihtoehto ei ole muutosten laajudelta suurempi kuin vaihtoehto 2.
- Vaihtoehto on mahdollista toteuttaa tällä aikataululla

→ **Vaihtoehto tarjoaa turvallisen siirtymän kohti tulevaisuuden tavoitetilaa**





Vaihtoehto 3: AIVA yhdistetään LANUPEen ja VANPAan

Hyödyt

- Selvityksessä nousseita haasteita päästään ratkaisemaan jo toimivien toimiala- sekä johtamisrakenteiden puitteissa
- Muutos mahdollistaa noin puolen miljoonan vuosittaiset kustannussäästöt hallinnon henkilöstökuluissa.
- Osaamisen keskittäminen ja hallinnollisen työn vähentäminen on helpompaa isommilla toimialoilla.

Haitat

- Muutos on merkittävä ja organisaation tilanteen tasoittuminen vie aikaa. Tiimi- / palvelukohtainen kehitys ei ole yhtä tehokasta, jolloin mahdollisesti havaittuihin tehokkuushaasteisiin ei pystytä vastaamaan yhtä nopeasti.
- Muutos vaikuttaa kaikkien sosiaalihuollon toimialojen toimintaan ja mahdollisesti koko VAKEn organisoitumiseen sen sijaan, että muutokset kohdistuisivat paikallisesti vain AIVAan.

Huomioita:

- Yhdistämisen positiivisten vaikutusten saavuttaminen edellyttää muodostettavien toimialojen suunnittelun uudelleen integraation näkökulmasta.
- Onnistunut muutosjohtaminen on edellytys sille, että uusi malli ratkaisee aiemmin kuvatut haasteet.
- Toimialojen välinen yhteistyö korostuu myös jatkossa.
- Sekä Vantaalla että Keravalla oli kunta-aikana käytössä toimivimmaksi todettu malli, jossa perhepalvelut ja sosiaalityö, sekä vammaispalvelut ja vanhuspalvelut on johdettu yhdeltä toimialalta.



04 Yhdistämisen mahdollisuudet



YHDISTÄMISEN MAHDOLLISUUDET

AISON ja LANUPEn yhdistämisen potentiaali



Yhtenäiset rakenteet

- **Organisaatorakenteet:** Yhteiset organisaatorakenteet helpottavat sosiaalihuollon resurssien jakamista ja yhteistyötä eri yksiköiden välillä (esim. lakimuutokset mitoituksiin)
- **Apotti:** Sosiaalihuollon kantaan siirtyminen tapahtuu 9/2026. Yhteinen valmistautuminen siirtoon mahdollistaa nykyistä paremmin tiedon saumattoman jakamisen ja päällekkäisyyksien vähentämisen tietojärjestelmän osalta.
- **Standardoidut prosessit:** Yhteiset prosessit ja toimintatavat varmistavat, että palvelut tuotetaan yhdenmukaisesti ja laadukkaasti. Potentiaalisia kehitettäviä prosesseja ovat esimerkiksi asiakasohjaus sekä palvelujen järjestäminen ja myöntämisen perusteet.



Sosiaalihuollon keskitetty johtaminen

- **Strateginen suunnittelu:** Sosiaalihuollon ydinkokonaisuuden keskittäminen mahdollistaa paremman strategisen suunnittelun sekä keskittymisen sosiaalihuollolta vaadittaviin erityistehtäviin (esim. rakenteellinen sosiaalityö ja sosiaalinen raportointi)
- **Yhtenäinen päätöksenteko ja toimintamallit:** Päätökset voidaan tehdä yhtenäisesti ja johdonmukaisesti keskittyen sosiaalihuollon ammattilaisten johtamiseen. Sosiaalihuollon yhtenäisten toimintamallien kehittäminen mahdollistuu. Myös verkostojohtaminen (paikallisesti, alueellisesti, kansallisesti) helpottuu.
- **Valvonta ja arviointi:** Keskitetty johtaminen helpottaa myös palvelujen valvontaa ja arviointia, mikä parantaa palvelujen laatua sekä asiakasturvallisuutta.



Palvelujen integraatio

- **Monialainen yhteistyö:** Palvelujen integraatio edistää monialaista yhteistyötä eri toimijoiden välillä, mikä parantaa asiakkaiden saamaa palvelua. Tämä hahmottuu esimerkiksi nuorten palveluissa (mm. aikuistuminen ja perheen perustaminen), lapsiperheköyhyyden vähentämisessä sekä kotoutumista tukevissa palveluissa.
- **Asiakaskeskeisyys:** Integraatio mahdollistaa asiakaskeskeisen lähestymistavan, jossa palvelut räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaan.
- **Tehokkuus:** Palvelujen integraatio vähentää päällekkäisyyksiä ja parantaa resurssien käyttöä, mikä lisää tehokkuutta (mm. neuvonta ja ohjaus, sosiaali- ja kriisipäivystys sekä virka-aikainen päivystys).



YHDISTÄMISEN MAHDOLLISUUDET

VAMPAn ja VANPAn yhdistämisen potentiaali



Yhtenäisten palvelujen yhtenäinen johtaminen



Kotona asumista tukevien palveluvalikon kehittäminen

- Toimialoilla on yhteisiä palveluja, yhdenmukaisia prosesseja sekä samakaltaisia palveluita. Palvelujen integraatio vähentää hallintoa ja mahdollistaa tarpeellisten synergiaetujen luomisen:
- Yhteiset palvelut:
 - SHL & VPL kuljetuspalvelut ja liikkumisen tuki
 - Kotihoito
 - Asunnon muutostyöt
- Yhteiset prosessit
 - Asiakasohjauksen, järjestämisen ja ostopalvelujen hallinnoinnin prosessit
 - RAI-arviointi
 - Sairaalasta kotiutuminen

Uudet palveluinnovaatiot



Uusi kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen

- Vammaisten työtoiminta ja vanhuspäalveluissa tarvittavat tukitoiminnot muodostavat kokonaisuuden, jonka päälle on mahdollista rakentaa uutta palvelutuotantoa, joka kohdistaa nyt heikosti käytössä olevat resurssit aitoon tarpeeseen:
- Resurssit mm.:
 - Vammaisten työtoiminta / työllistäminen
 - Osa- ja täsmätyökykyiset
 - Uudelleensijoitettavat
- Tarpeet mm.:
 - Asumisen ja päivätoiminnan tukitoiminnot
 - Viriketoiminta yksiköissä
 - Henkilökohtainen apu

Asumispalveluratkaisut



Tehokkaan asumispalvelun tuottaminen

- Vanhuspäalveluissa oman asumisen palvelutuotanto on kustannustehokasta verrattuna esimerkiksi ostopalvelutuotantoon tai vammaispäalveluihin. Valtakunnallisella tasolla vanhuspäalvelujen ostopäalveluhinnat ovat kilpailukykyiset onnistuneen hankinnan kautta
 - Tehokkuusjohtamisen ulottaminen vammaisten asumispäalveluihin voi laskea asumispäalvelujen keskimääräistä vuorokausihintaa noin 5-10 € / vrk.
- Asumisen tukipäalvelujen suunnittelu yhtenä ratkaisuna tuo synergiaetuja ja sitä kautta kustannussäästöjä.





Toimialajohtajat (pl. AIVA) suhtautuivat yhdistämiseen neutraalisti tai varovaisen optimistisesti



POTENTIAALI

Asiakastarpeisiin ja talouden vaatimuksiin pystytään vastaamaan

- Yhdistämisellä on potentiaalia tiettyjen asiakkaiden ja palvelupolkujen kehittämisessä mm.
 - Lapsiperheiden vanhemmille suunnatut palvelut
 - Nuoret aikuiset
 - Jälkihuolto
 - Sosiaalityö
- Yhtenäiset prosessit on tehokkaampi suunnitella ja osaaminen helpompaa jakaa kun toimialoja on vähemmän. Hyötyjä saatavilla mm.
 - Järjestämisen organisointi (erityisesti asumispalvelut)
 - Hankintaosaaminen ja ostopalvelujen hallinnointi
 - Palveluihin tulon väylien kehittäminen
 - Talousosaaminen ja talouden seuranta
- Toimialojen välinen vastuunjako helpottuu, kun toimijoita on vähemmän
 - Tehokkaampi johtaminen
 - Kustannustehokkaampi hallinto



HUOMIOT

Onnistunut yhdistäminen edellyttää kunnollista suunnittelua

- Onnistunut yhdistäminen edellyttää tietoon pohjautuvaa suunnittelua, jotta suurimpien riskien realisoitumiselta vältytään:
 - Tarvitaan nykytilan analyysi tulevaisuuden suunnittelun pohjaksi.
 - Palvelukokonaisuuksia ja järjestämistapoja tulee tarkastella uudelleen.
- Osaaminen tulee varmistaa myös jatkossa
 - Aikuissosiaalityön yhdistäminen LANUPEen tulee toteuttaa siten, että työikäisten palvelujen johtamiseksi varmistetaan riittävä professio-osaaminen ja resursointi.
 - Vammaisasiakkaiden normaaliuuden periaatteen toteutuminen ei saa vaarantua. Yhdistämisessä tulee huomioida se, että vammaisille asiakkaille tarjotaan samoja palveluita kuin muulle väestölle, silloin kun se on mahdollista. Myös riittävä vammaispalvelujen osaaminen tulee varmistaa, jotta vammaisasiakkaiden erityispiirteet pystytään huomioimaan myös jatkossa.
- Yhdistäminen edellyttää osaavaa muutosjohtamista
 - Yhdistämisen tulee muuttaa organisaatorakenteiden lisäksi työn tekemisen tapaa.
 - Henkilöstön osallistamisella sitoutetaan työntekijät uuteen toimialaan.

04 Yhdistämisen taloudelliset vaikutukset





Hallinnon pieneneminen

Toteutuvat kustannussäästöt:

520 000 € / vuosi

**AIVAn toimialajohtajan sekä konsernin
asiantuntijaresurssin kustannukset poistuvat**

- Toimialajohtajan sekä konsernin asiantuntijaresurssin kustannukset vähenevät, kun toimialoja on vähemmän
- Lisäksi **kustannussäästöpotentiaali**
 - **510 000- 670 000 € /vuosi**
 - Mikäli palvelualuejohtajien sekä tehtäväaluepäälliköiden budjetti- ja henkilöstön johtamisvastuuta yhdenmukaistetaan VAKE-tasoisesti vuoden 2024 korkeimmalle tasolle.

Palveluihin ohjautumisen kehittäminen



Säästöpotentiaali

1 074 000 € / vuosi

Sosiaalityöntekijöiden työnkuvan päivittäminen

- Aikuissosiaalityön ja LaNuPen toimialat ovat päättäneet palvelujen järjestämisen ja ostopalvelujen hallinnoinnin keskittämisestä toimialalla. Toimialalle pystytään luomaan malli, joka palvelee aidosti toimialan tarpeita.
- Sosiaalityöntekijöiden pystytään kohdentamaan sosiaalityöhön kun työaika ei kulu palvelun järjestämiseen Järjestämistyö voidaan toteuttaa muiden ammattiryhmien toimesta.
- Kustannussäästöpotentiaali on laskettu arvioimalla, että sosiaalityöntekijöiden työpanoksesta 30 % menee järjestämiseen liittyviin työtehtäviin ja voidaan siten hoitaa järjestämisen tiimin työnä.





Järjestämisen keskittäminen



Säästöpotentiaali

1-2 M€ / vuosi

Kustannustehokas järjestäminen

- Sekä aikuissosiaalityössä että vammaispalveluissa on tarve tehostaa palvelujen kustannustehokasta järjestämistä. Toimialalla painottuvat oman toiminnan heikko täyttöaste, isot määrät suorahankintoja sekä ostojärjestysten noudattamatta jättäminen.

Palvelutuotannon tehostaminen



Säästöpotentiaali

3,6 M€ / vuosi

Tiimien optimointi

- Yksiköiden uudelleen suunnittelu mahdollistaa esihenkilöiden sekä tiimien koon päivittämisen. Laskennassa on arvioitu 2 % kustannussäästö henkilöstömenoista AIVAssa, LANUPEssa ja VANPAssa.
- Kustannussäästöt saavutetaan tiimirakenteiden päivittämisellä kustannustehokkaammaksi, jouhevammilla prosesseilla, jotka vähentävät hallinnollista työtä sekä päällekkäistä työtä vähentämällä.
- Kustannussäästöt edellyttävät laajempaa organisaatiomuutosta, kuin AIVAn palvelualueiden liittämisen sellaisenaan kohdetoimialoihin.

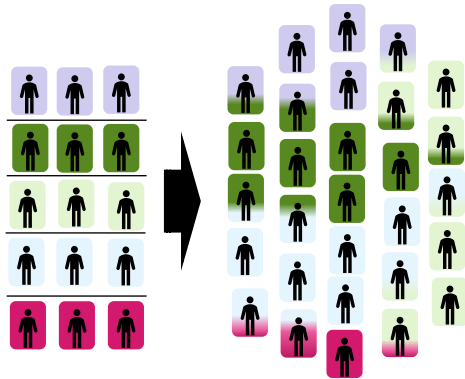
JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKO

Tätä kaikkea saamme yhdistämällä



Asiakkaiden vaikuttavat palveluketjut ja sosiaalityön integraatio pystytään toteuttamaan vain yhdistämällä toiminnot

*Siiloista vahvempaan
integraatioon*



Integraatio

- Suurempi osa yhteisistä asiakkaista hoidetaan yhdellä toimialalla, jolloin palvelukokonaisuuksien suunnittelu ja johtaminen tehostuu.

Johtaminen

- Sosiaalityön johtaminen yhtenäisempinä kokonaisuuksina yhdenmukaistaa palveluihin ohjautumista, päätöksentekoa ja asiakkaiden tilanteen seuranta. Palvelutuotannon yhdenmukainen johtaminen parantaa yhdenvertaisuutta.

Kustannukset

- VAKEn hallinnolliset kustannukset laskevat toimialojen vähentämisen myötä. Vahvempi integraatio ja keskitetty johtaminen mahdollistavat myös rakenteiden päivittämisen kustannusvaikuttavammaksi.

Osaamisen keskittäminen

- Sosiaalityön, palveluihin ohjautumisen, järjestämisen ja ostopalvelujen johtamisen keskittäminen parantaa linjakkuutta, yhdenmukaisia prosesseja ja siten kustannustehokkuutta.



JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKO

Päätösehdotus aluehallitukselle



Aluehallitus päättää:

1. merkitä tiedoksi liitteenä olevan selvityksen aikuissosiaalityön ja vammaispalvelujen toimialan mahdollisen yhdistämisen vaikutuksista huomioiden henkilöstö-, asiakas-, integraatio- ja talousnäkökulmat;
2. todeta, että muutossuunnitelman taustalla on valmistelutyön etenemisen yhteydessä havaitut tarpeet parantaa sekä asiakasprosessien yhteentoimivuutta, palveluintegraatiota aikuissosiaalityön ja lasten, nuorten ja perheiden sosiaalityön kesken sekä mahdollisuudet parantaa muun muassa vammaisten erityisasumisen kokonaisuutta hyvinvointialueella;
3. todeta, että asiaa koskevat yhteistoimintaneuvottelut on jo käyty keväällä 2025 ja yhteistoimintaneuvotteluiden tulos on käsitelty aluehallituksessa 20.5.2025 § 138;
4. että valmistelua koskien aikuissosiaalityön ja vammaispalvelujen toimialan yhdistämistä muihin toimialoihin 1.1.2026 lukien jatketaan. Asia käsitellään hallintosäännön ylätason muutoksena aluehallituksessa 19.8.2025 ja etenee edelleen aluevaltuuston 15.9.2025 käsiteltäväksi. Ylätason linjausten jälkeen tarkemmat yksittäisten viranhaltijoiden toimivaltakysymykset käsitellään hallintosääntömuutoksena erikseen loppuvuodesta 2025;





Loppu slut

