

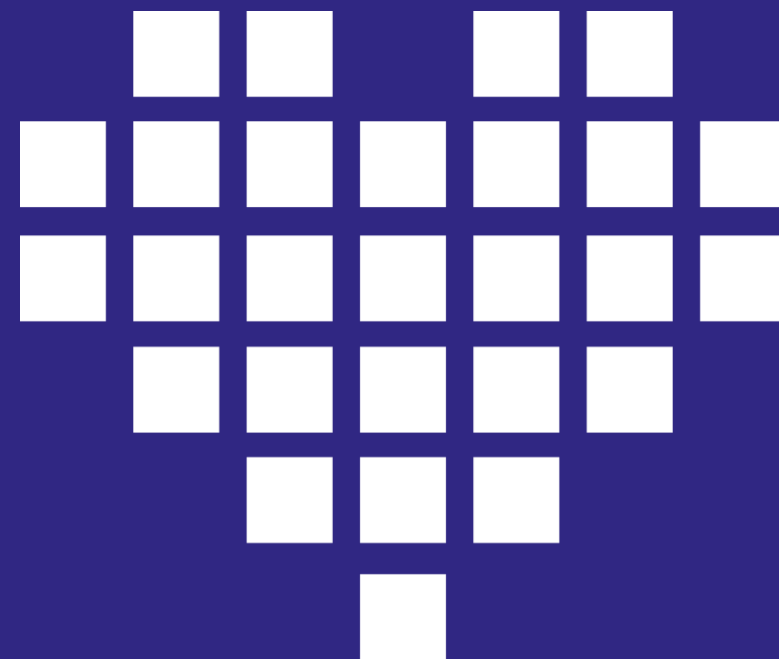
Vammaispalvelujen tilanne ja toimenpiteet yhdistämisen jälkeen

KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Minna Lahnalampi-Lahtinen, vammaisten ja vanhusten palvelujen toimialajohtaja

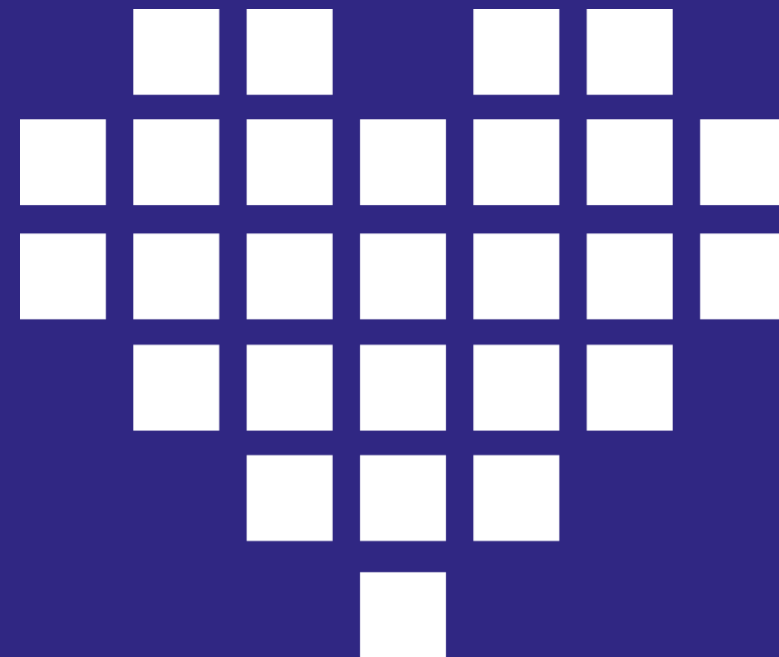
Kristina Nousiainen, vammaispalvelujen palvelualuejohtaja

Nina Linja, järjestämisen tuen johtaja



Taustaa

Nina Linja, järjestämisen tuen johtaja





Aluehallitus päätti:

1. merkitä tiedoksi yhteistoimintaneuvottelujen neuvottelutuloksen;
2. todeta, että varsinaiset päätökset neuvottelujen 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 vammaispalvelujen toimialan mahdollisen yhdistämisen vaikutuksista muihin toimialoihin henkilöstö-, palvelutaso- ja talousnäkökulmasta.



Aluevaltuusto päätti:

1. hyväksyä liitteenä olevan luonnoksen Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen päivitetystä hallintosäännöstä 15.9.2025 lukien;
2. että hallintosääntöä päivitetään 1.1.2026 lukien siten, että aikuissosiaalityön ja vammaispalvelujen toimiala yhdistetään osaksi lasten, nuorten ja perheiden palvelujen toimialaa sekä vanhusten palvelujen toimialaa. Asiaa koskevat tarkemmat hallintosääntömuutokset tullaan käsittelemään aluehallituksen kokouksessa 25.11.2025 ja tulevat edelleen aluevaltuuston 9.12.2025 päätettäväksi. 1.1.2026 lukien hyvinvointialueen toimialat ovat:
 - Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen toimiala
 - Vanhusten palvelujen toimiala
 - Terveystieteiden palvelujen toimiala
 - Keski-Uudenmaan pelastuslaitos
 - Konsernipalvelujen toimiala
3. todeta, että toimialojen nimet 1.1.2026 lukien linjataan osana marras-joulukuun hallintosääntökäsittelyä.



Selvityksen lähtökohdat

- Hyvinvointialueen uudelleen organisoitumisessa 1.1.2026 alkaen aikuissosiaalityön ja vammaispalvelujen toimiala lakkautettiin ja palvelualueet yhdistettiin muihin toimialoihin, jotta palvelujen johtaminen, kehittäminen ja asiakasprosessi vahvistuivat.
 - Muutoksessa aikuissosiaalityön palvelualue siirtyi lasten, nuorten ja perheiden palvelujen toimialalle, ja **vammaispalvelujen palvelualue liitettiin vanhusten palvelujen toimialalle.**
- Syksyn 2025 aikana keskityttiin (16.9.2025 alk.) vammaispalvelujen palvelualueen siirtymiseen hallitusti osaksi vanhusten palveluja sekä muutoksen johtamiseen.
- Tämän selvityksen tarkoituksena on muodostaa aluehallitukselle ja -valtuustolle tilannekuva vammaispalvelujen tilanteesta ja tehdyistä toimenpiteistä sekä tehtävistä kehittämistoimista yhdistymisen jälkeen.
 - Selvitys perustuu aiemmin esille tuotuihin epäkohtiin, yhdistymisen jälkeen johtamisen kautta syntyneisiin havaintoihin, lisääntyneeseen tietotuotantoon sekä NHG:n tekemään raporttiin.
 - Tietoa vammaispalvelujen tilanteesta ja kehittämiskohteista on saatu myös Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen vammaisneuvostolta, työpajoista ja muilta yhteistyökumppaneilta sekä omais- ja asiakaskyselyistä, esihenkilökyselyistä ja työntekijöiden kanssa pidetyistä keskusteluista.
 - Lupa- ja valvontaviranomaiselta on saatu aiemmista epäkohdista kehittämisvaateita toimintaan, jotka on huomioitu ja huomioidaan kehittämisessä. Lupa- ja valvontaviranomaiselle on oma-aloitteisesti ilmoitettu myös vammaispalveluissa havaituista epäkohdista (mm. yliaikaiset hakemukset ja päätökset sekä asumisyksikön sulkemisesta).
 - Tarkastelun painopiste on keskeisissä esiin nousseissa teemoissa, tunnistetuissa kehittämistarpeissa sekä jatkotoimenpiteissä.



Työ- ja päivätoiminnan sijoittuminen hyvinvointialueen organisaatiossa – hyvinvointialueen johtoryhmän päätös 12.1.2026 § 7



§ 7 Vammaisten henkilöiden työ- ja päivätoiminnan sekä työvalmennuksen sijoittuminen VAKEn organisaatiossa

(14.30)

Esitys: Käydään keskustelu ja linjataan jatkosta, koskien vammaisten työ- ja päivätoiminnan sekä työvalmennuksen sijoittumisesta hyvinvointialueen organisaatiossa.

Järjestämisen tuki on tehnyt toimialojen pyynnöstä selvityksen työ- ja päivätoiminnan sekä työvalmennuksen sijoittumisesta hyvinvointialueen organisaatiossa. Valmistunut selvitys kokonaisuudessaan liitteenä.

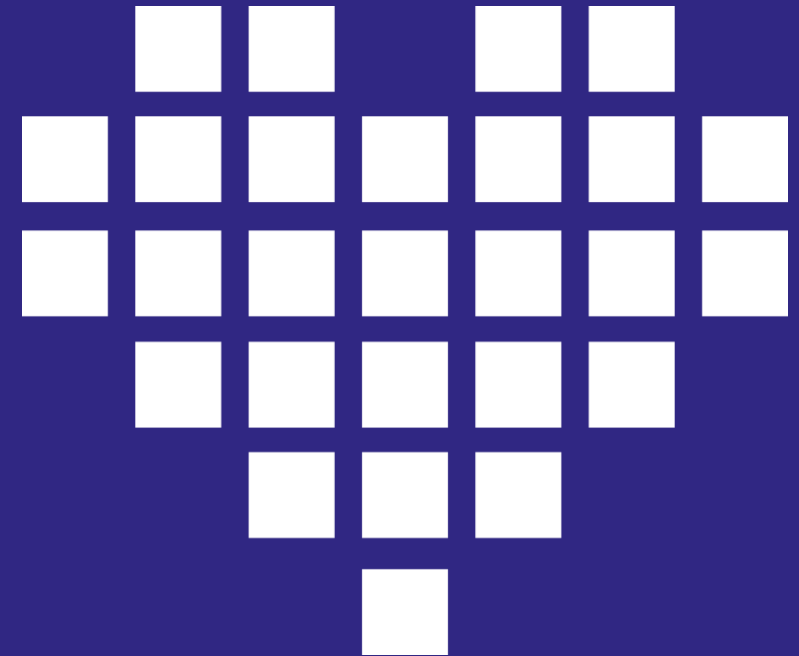
Esittelijä: Anni Toppila, järjestämisen tuen päällikkö

Päätös: Johtoryhmä kävi keskustelua järjestämisen tuen tekemän selvityksen pohjalta vammaisten henkilöiden työ- ja päivätoiminnan sekä vammaisten työvalmennuksen sijoittumisesta VAKEn organisaatiossa. Käydyn keskustelun ja tuotantotapa-analyysin johtopäätösten perusteella **linjattiin**, että lähdetään valmistelemaan palvelujen siirtoa vammaisten ja vanhusten palvelujen toimialalle ko. toimialojen sekä HR:n johdolla. Muutosaikataulu tarkentuu kevään aikana.



Laatu ja valvonta

Nina Linja, järjestämisen tuen johtaja
Teemu Tupala, NHG





Keskeiset laatupoikkeamat 2023-2025

- Vammaispalveluissa havaittiin haasteita vuosien 2023, 2024 ja 2025 aikana.
- Haasteita on esiintynyt seuraavilla osa-alueilla:
 - **Johtaminen ja johtamisen rakenteet** (koko palvelualue): tiedon kulkeutuminen tehtäväalueilta toisille, linjaorganisaatiossa tai tehtäväalueiden sisällä on näyttäytynyt haasteelliselta. Myös prosessien hallinnassa on havaittu haasteita, ml. päätöksenteko, muistutus- ja kantelukäsittely.
 - **Lääkehoito**: asumispalveluiden toiminnassa on havaittu toistuvasti haasteita turvallisen lääkehoidon toteuttamisessa. Haasteet ovat vuosien 2023, 2024 ja 2025 aikana useimmiten liittyneet lääkelupiin, lääkkeiden säilytykseen.
 - **Palvelutuotannon dokumentaatio**: haasteet ja epäkohdat liittyneet vahvasti asiakkaiden päivittäiskirjaamisen laatuun sekä asiakkaiden asumisen suunnitelmien laadussa. Kirjaukset usein niukkoja ja tehtävälisäisiä.
 - **RAI**: arviointien tekeminen ja hyödyntäminen ei ole toiminut vuosien 2023, 2024 ja 2025 havaintojen perusteella.
 - **Tietosuoja ja tietoturva**: asiakasdokumentteja tai asiakkaiden nimillä varustettuja muistilistoja julkisesti tai puolijulkisesti nähtävillä.



Valvonnan havainnot tehdyistä toimenpiteistä 2026 kohdistuen 2023-2025 teemoihin



Johtaminen

- Johtamisrakenteita on laadunvalvonnan näkemyksen mukaan selkeytetty.
- Toimialaa aikaisemmin vaivannut keskinäisen yhteistyön puute näkyy korjaantuneen, jokainen johdon toimija on aktiivinen suhteessa toisiinsa ja laadunvalvontaan.

Lääkehoito (asumispalvelut)

- Lääkehoito: alueellisten sairaanhoitajien roolin ja tehtävien kirkastaminen osana turvallisen lääkehoidon varmistamista ja toteuttamista oman toiminnan yksiköissä.

Dokumentaatio (asumispalvelut)

- Päivittäiskirjaamisessa havaittu edelleen haasteita: alkuvuoden 2026 valvontojen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että osassa yksiköissä kehitystä on tapahtunut.
- Asiakkaiden palveluiden toteuttamissuunnitelmien laadinta, tavoitteiden asetanta ja seuranta ei ole tasalaatuista.

RAI-arvioinnit (asumispalvelut)

- Positiivisena kehityksenä huomattu, että RAI-arvioinnit on osassa asumispalveluiden yksiköissä nostettu selkeästi osaksi asiakkaiden palvelun toteuttamissuunnitelmaa.

Tietosuoja ja tietoturva (asumispalvelut)

- Useilla valvontakäynneillä ohjattu dokumenttien säilyttämisestä ja asiakastiedon pitämisestä esillä sellaisella paikalla, mistä se on kenen tahansa yksikössä oleilevan luettavissa. Havainnot aiheesta vähentyneet 2026 käynneillä.



VAKEn keskitetyn valvonnan tilannekuva 2026



Valvonnan näkemyksen mukaan esiin nostettuihin haasteisiin on reagoitu organisaatiomuutoksen jälkeen.

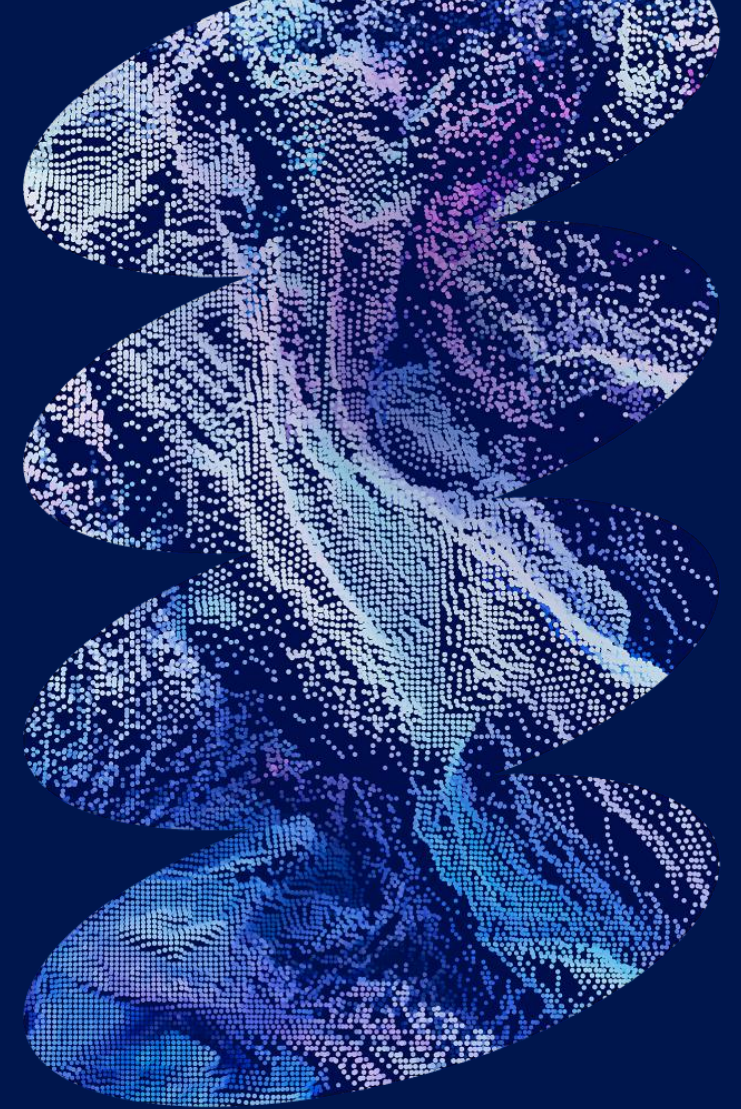
- Asumisyksiköiden toistuviin ongelmiin on reagoitu tai asioita on lähdetty selvittämään. Laadun ja valvonnan tehtäväalue jatkaa yksiköiden tiivistä seurantaa. Alkuvuoden 2026 aikana on valvontaa kohdennettu keskitetysti oman palvelutuotannon yksiköihin.
 - Jokaisesta oman toiminnan asumispalveluyksiköstä on tehty syksyllä valvonnan toimesta tilannekuva, jossa pureuduttu yksikkötasolla toistuviin haasteisiin.
- Asiakasohjauksen jonotilanteeseen on puututtu ja laadun ja valvonnan näkemyksen mukaan esitetyillä ja käyttöön otetuilla toimenpiteillä tilanne on saatu korjattua. On kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, että tilannetta seurataan aktiivisesti toimialan omavalvonnassa, jotta tilanne ei pääse uudelleen eskaloitumaan.
- Palvelualueen johto (palvelualuejohtaja, tehtäväaluepäälliköt) ovat vaihtuneet melkein kokonaan vuoden sisällä. Otettava huomioon toiminnan kehittämisessä ja uudistamisessa, etenkin mahdollisuutena, mutta myös riskinä.



Vantaan ja Keravan hyvinvointialue: Vammaispalvelujen palvelukäytön selvitys

Yhteenveto Aluehallitukselle

21.5.2026



NHG toteutti Vantaa-Keravalle selvityksen vammaispalvelujen palveluista ja kustannuksista asiakkuuksien näkökulmasta

Selvitys täydentää hyvinvointialueen tilannekuvaa ja tukee siirtymää uuden vammaispalvelulain toimeenpanossa

Selvityksen tausta

Vantaa-Keravan hyvinvointialueella on käynnissä siirtymä uuden vammaispalvelulain mukaiseen palveluiden järjestämiseen¹. 1.1.2026 lähtien Vammaispalvelut ovat olleet osa Vammaisten ja vanhusten palvelujen toimialaa².

Hyvinvointialueen tavoitteena on parantaa palvelujen laatua ja kohdentumista sekä hillitä vammaispalvelujen järjestämisen kustannuksia, jotka kasvoivat vuoteen 2025 samalla kun hyvinvointialueella toteutettiin laajaa säästöohjelmaa.

Hyvinvointialueella oli jo vuonna 2025 tehty omia selvityksiä palvelutuotannosta ja sen kustannuksista, mutta ei asiakkuuksien ja asiakastarpeiden näkökulmasta.

Toteutetulla selvityksellä pyrittiin saamaan laaja näkymä vammaispalvelujen olemassa oleviin asiakkuuksiin ja asiakkuuksien kautta palvelukäyttöön ja kustannuksiin.

Selvityksen toteutus



Nordic Healthcare Group (NHG) toteutti 1-4/2026 hyvinvointialueelle selvityksen vammaispalvelujen vuoden 2025 asiakkuuksista ja kokonaiskustannuksista sekä vammaispalveluasiakkaiden asiakaskohtaisesta sosiaalipalvelukäytöstä (ml. vammaispalvelut) ja vammaispalvelukustannuksista.



Selvityksen lopputuloksena syntyi nykytilakuvaus, jota hyödynnetään Vantaa-Keravalla vammaispalvelujen kehittämisessä.



Lisäksi selvityksen osana toteutettiin koulutus ja työpaja hyvinvointialueen henkilöstölle, joissa **tunnistettiin nykyisen toiminnan vahvuuksia ja tarvittavia kehittämistoimia** vammaispalveluissa.

1) Uusi vammaispalvelulaki astui voimaan 1.1.2025 ja siinä on kolmen vuoden siirtymäaika. Laissa ns. yleispalvelujen ensisijaisuus korostuu aiempaan nähden.

2) Vammaisten ja vanhusten palvelujen toimialalla järjestetään lisäksi Kotona asumisen palvelut ja Hoiva-asumisen palvelut.

Selvityksen perusteella huomiota on kiinnitettävä erityisesti VpL-palvelukäytön kasvuun sekä palvelujen mahdollisiin päällekkäisyyksiin

Sektorirajat ylittävä palvelukäyttö toteutuu jo, mutta ensisijaisten palvelujen toimivuuteen on syytä kiinnittää huomiota

Selvityksen keskeisimmät havainnot

1

Suuret erot

Asiakaskohtaisen palvelukäytön erot ovat suuria.
Keskiarvot eivät riitä toiminnan johtamiseen.

2/3 on vain yhden VpL-palvelun asiakas kun taas 1/3 on tyypillisesti useamman kuin 2:n VpL-palvelun asiakas.

Asiakkaiden tarpeet vaihtelevat mutta päällekkäisyyksiä on pidettävä silmällä.

2

Uudet asiakkaat

20 % vuonna 2025 VpL-palvelujen piirissä olleista ei ollut VpL-asiakas vuosina 2023-24.

Kasvutahti on niin kova, että se vaatii lisäselvittelyä ja toimia, jotta palveluiden järjestäminen ei vaarannu.

3

Kustannusten keskittyminen

Noin 12 %:iin VpL-asiakkaista kohdentuu 50% VpL-kustannuksista. Myös HA:n ja VpL-kuljetuspalveluissa 50 % kustannuksista syntyy n. 20 %:stä asiakkaista.

Eniten palveluja käyttävien palvelukokonaisuuksien hallinta on tärkeää kustannusvaikuttavuuden kannalta.

4

Ensisijaisten palvelujen käyttö

2/3:lla VpL-asiakkaista on myös muita kuin VpL-mukaisia sosiaalipalveluita.

Organisaatorajat ylittävät asiakkuudet ovat hyvä merkki, mutta voivat myös kertoa päällekkäisyyksistä tai puutteista ensisijaisissa palveluissa.

5

Omaishoidon rooli

Suurimmat kustannukset realisoituvat aikuisena, kun vammainen henkilö muuttaa ympärivuorokautiseen asumisyksikköön.

Omaishoidon rooli on tätä ennen merkittävä kustannusten muodostumisen hillitsijänä.

6

65 v+ osuus

Ikääntyneet (65 v+) on suurin VpL-asiakasryhmä (41 %).

Palvelukäyttö on VpL-palveluissa keskimääräistä alhaisempaa mutta asiakasryhmän koon ja muuttuneen lainsäädännön vuoksi edellyttää tarkastelua.

Selvityksen perusteella suosittelemme jatkamaan jo käynnistettyjä kehitystoimia ja lisäksi kiinnittämään huomiota seuraaviin kehityskohtiin

Havainnot perustuvat asiakaskohtaisen palvelukäytön analyyseihin sekä henkilöstötyöpajassa nousseisiin asioihin

Uudet asiakkaat ja kevyemmät palvelutarpeet

- **Asiakasmäärän nopean kasvun syiden selvittäminen ja mahdolliset muutokset palveluratkaisuihin kokonaan uusien asiakkaiden sekä vähäisillä VpL-palveluilla olevien kohdalla.** Erityistä huomiota tulee kiinnittää Liikkumisen tuen palvelukokonaisuuteen sekä ikääntyneiden asiakkaiden asiakasryhmään.
- **Myöntämisen periaatteiden tarkennus ja niistä viestintä** organisaation sisäisesti ja asiakkaille.
- **Asiakastarve keskiöön** – palvelupolun tulisi lähteä asiakastarpeista palvelukohtaisen tarvearvioinnin sijaan.
- **Ensisijaisten palvelujen hyödyntäminen systemaattisesti** (ennen VpL-palveluja muilla palvelualueilla, tai VpL-palvelujen rinnalla).
- **Kevyiden palvelujen vahvistaminen ja käyttöönotto** (esim. tukihenkilö Liikkumisen tukena).
- **Neuvonnan ja ohjauksen kehittäminen huomioiden myös muut kuin HVA:n palvelut.** Mahdollisuus vastata osaan tarpeista suoraan ja erityisen arvokaista heille, joilla palvelujen myöntämisperusteet eivät täyty.

Eniten palveluita tarvitsevat

- **Asumispalveluasiakkaiden sekä isoilla henkilökohtaisen avun tunneilla olevien asiakkaiden palvelukokonaisuuksien järjestäminen.**
 - **Mahdollisten päällekkäisten palvelujen läpikäynti ja palvelukokonaisuuksien keventämismahdollisuuksien tunnistaminen.**
 - **Tuotantotapavalinnat (oma vs osto) ja kustannuksiin vaikuttaminen hankinnan, sopimusteknisin ja sopimusten käyttöön liittyvin keinoin.** Erityisen huomion kohdentaminen raskaisiin palvelukombinaatioihin (asuminen + HA + päivätoiminta).
 - **Riittävä työajan kohdentuminen eniten palveluja tarvitseviin asiakkaisiin ja tuki asiakastyöhön kustannusvaikuttavien palvelukokonaisuuksien määrittämiseksi.**
 - **Yhteistyön lisääminen 3. sektorin ja yritysten kanssa innovatiivisten ratkaisujen löytymiseksi.**
- **Omaishoitajien tukeminen erilaisin keinoin sekä perhehoidon vahvistaminen osana palveluvalikoimaa.**

Asiakas-ohjauksen kehittäminen

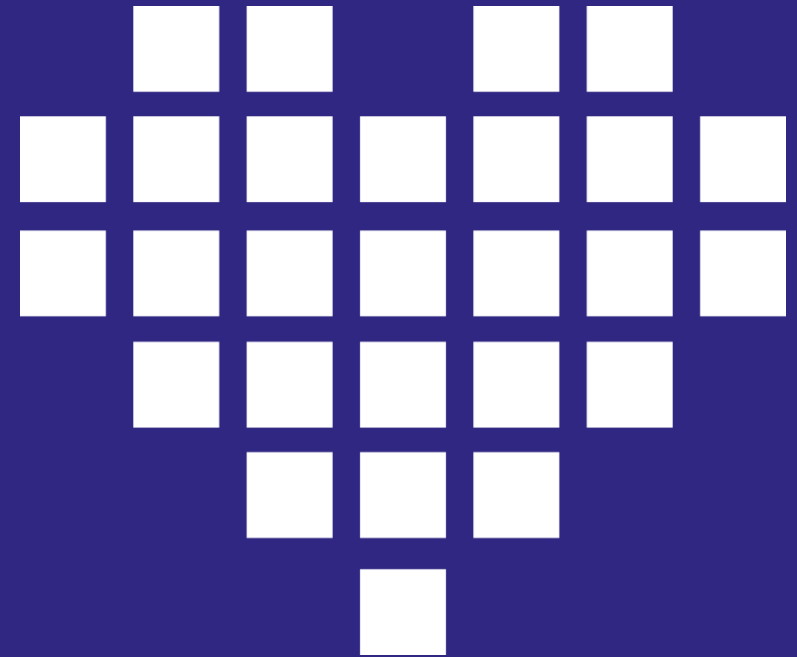
- **Asiakkaaksi tulon ja asiakkuuksien hallinnan prosessien ja toimintatapojen kehittäminen.** ”Asiakastenniksestä” luopuminen.
- **Käsittelyprosessin sujuvoittaminen työajan säästämiseksi ja laadun (ml. vasteajat) parantamiseksi.**

Tietojohtaminen

- **Tietopohjan ja tiedolla johtamisen jatkokehittäminen tässä selvityksessä tuotetun tiedon pohjalta** (asiakasperustainen tarkastelu).
- **Valvonnan kehittäminen epätarkoituksenmukaisen palvelukäytön ehkäisemiseksi.**
- **Toimintakykytietojen kattavuuden ja hyödynnettävyyden lisääminen** niin rahoitusmallin (dg:t) kuin tietojohtamisen kannalta.

Vammaispalvelujen tilannekuva ja muutosta tukevat toimenpiteet

Minna Lahnalampi-Lahtinen, vammaisten ja vanhusten
palvelujen toimialajohtaja





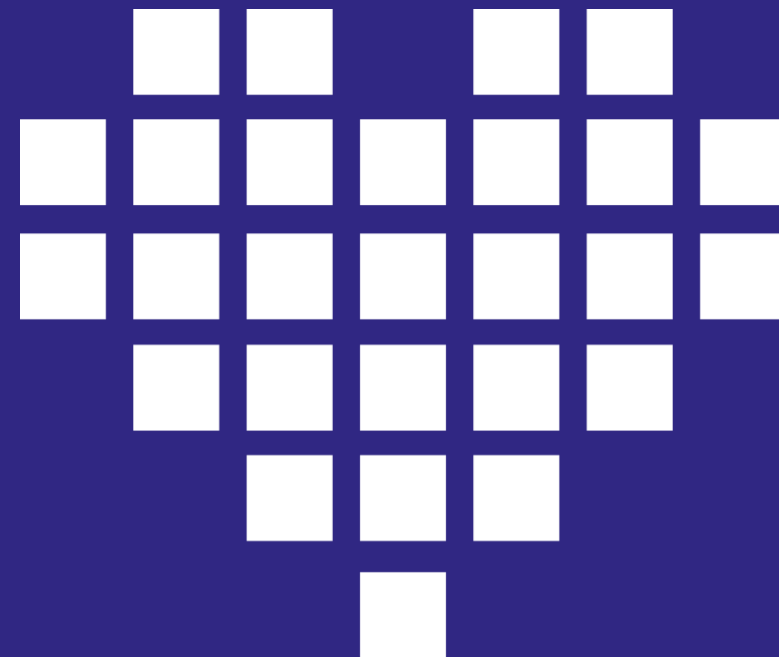
Vammaispalvelujen tilannekuva

- Vammaispalvelujen siirtymisellä osaksi vanhuspalveluja on tavoiteltu palvelujen ja prosessien yhtenäisyyttä ja vaikuttavuutta.
- Keskeinen tavoite on ollut, että vammaisen asiakas saa oikea-aikaisen palvelutarpeen arvioinnin, päätöksenteon ja palvelujen järjestämisen laadukkaasti sekä asiakasta ja omaista kuullen.
- Asiakkaan saama palvelu, oma toiminta sekä palveluntuottajien valvonta ja mahdollisiin epäkohtiin puuttuminen välittömästi ovat tärkeitä palvelutuotannon toiminnan kannalta, jotta oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus toteutuvat.
- Taloudellista tilannetta seurataan ja kehitetään, jotta palvelut pysyvät kestävinä ja laadukkaina.
- Johtamisrakenteet ja palveluprosessit ovat vahvistuneet, vaikka kehitystyö jatkuu uusien toimintamallien avulla.
- Asiakasohjauksen ruuhkat on purettu kohdennettujen toimien avulla.



Henkilöstö, johtaminen ja talous

Minna Lahnalampi-Lahtinen, vammaisten ja vanhusten
palvelujen toimialajohtaja





Organisaatio ja henkilöstö

- Toimialat yhdistyivät 1.1.2026.
- Toimialajohtaja: Minna Lahnalampi-Lahtinen
- Vammaispalvelujen palvelualuejohtaja: Kristina Nousiainen (aloittanut 30.10.2025)
- Johtamis- ja henkilöstörakennetta on uudistettu ja selkeytetty.
- Muutosten keskiössä ovat olleet johtamisvastuiden täsmentäminen, lähijohtamisen tukeminen, henkilöstön kuormituksen hallitseminen sekä palvelujen laadun ja turvallisuuden varmistaminen.
- Vammaispalvelujen asumispalvelujen tehtäväalue on jaettu kahtia ja perustettu toinen asumisen tehtäväaluepäällikön virka, mikä mahdollistaa aiempaa enemmän tukea lähijohtajille.
- Käynnistetty yhteistoimintaneuvottelut vammaisten työ- ja päivätoiminnan sekä työvalmennuksen siirtymiseksi lapsiperheiden ja aikuissosiaalityön palvelujen toimialalta vammaisten ja vanhusten palvelujen toimialalle.





Viestinnän kehittäminen

- Vammaispalvelujen viestintää on kehitetty sekä henkilöstön että asiakkaiden suuntaan.
- Johtamisjärjestelmän toiminta on varmistettu viikoittaisilla johtoryhmä/tiimikokouksilla
 - Varmistetaan tiedon kulkeminen ylhäältä alas ja alhaalta ylös
- Säännölliset kuukausittaiset henkilöstöinfot koko palvelualueen henkilöstölle
 - henkilöstön osallistaminen kehittämiseen
 - johtamisjärjestelmän mukainen viestintä vahvistunut
- Asiakasviestintä
 - Verkkosivujen palvelukuvausten ja yksikkötietojen selkeytys ja täydentäminen
 - Verkkosivujen ohjaavuuden ja selkeyden parantaminen
 - Vammaispalveluopas valmistelussa
- Sidosryhmäyhteistyö
 - tiivistynyt yhteistyö vammaisneuvoston kanssa
 - viestinnän tavoittavuuden ja oikeellisuuden parantaminen



Muutosta tukevat toimenpiteet ja vavaistamisprojekti



- **Keskeiset toimenpiteet**

- Jokaisen johtamisen tason ja työntekijöiden roolit ja vastuut on käyty läpi ja kirjoitettu auki
- Johtamisrakenteiden selkeyttäminen ja lähijohtamisen vahvistaminen
- Laadun ja valvonnan toimenpiteet (mm. lääkehoito, dokumentaatio, RAI)
- Prosessien yhtenäistäminen ja asiakasohjauksen ruuhkan purku
- Tiedolla johtamisen vahvistaminen (ennustemallit, raportointi)
- Vammaisten jonotilanne (hakemukset, päätökset, palvelujen järjestäminen) sekä näiden pohjalta tehtävät toimenpiteet raportoidaan viikoittain hyvinvointialueen johtoryhmälle

- **Navigoinnin malli (käyttöönotto 2026)**

- Varmistaa strategisten tavoitteiden jalkautuminen arkeen
- Toteutus 2 kertaa vuodessa, mukana johto ja lähijohtajat
- Sisältönä tavoitteet, mittarit, toimenpiteet ja tuen tarpeet
- Mahdollistaa tavoitteiden seurannan, vertailun ja hyvien käytäntöjen jakamisen

- **Vavaistamisprojekti (vammais- ja vanhuspalvelujen yhtenäistäminen)**

- Tavoitteena palvelupolkujen selkeyttäminen ja päällekkäisyyksien vähentäminen
- Toteutus 3 työryhmässä: asiakasohjaus, järjestäminen ja ostopalvelut, asumispalvelut
- Työn edistymistä seurataan VAVAn johtoryhmässä viikoittain.



Tilinpäätös vuosi 2025



Talouden toteuma 1-12/2025

Vammaispalvelujen palvelualue (1 000 €)	TP 2024	TA 2025	Muutettu TA25 *	TP 2025	Ero € (muutettu TA25/TP25)	Ero % (muutettu TA25/TP25)
TOIMINTATUOTOT	6 854	3 590	3 590	6 932	3 342	48,2 %
TOIMINTAKULUT	-106 894	-114 032	-114 064	-126 793	12 729	10,0 %
HENKILÖSTÖKULUT	-13 225	-13 488	-13 764	-14 668	903	6,2 %
ASIAKASPALVELUJEN OSTOT	-73 063	-67 705	-67 719	-76 078	8 359	11,0 %
MUIDEN PALVELUJEN OSTOT	-12 114	-23 596	-23 607	-27 361	3 754	13,7 %
AINEET, TARVIKKEET JA TAVARAT	-226	-393	-393	-243	-149	-61,3 %
AVUSTUKSET	-6 460	-6 749	-6 749	-6 625	-124	-1,9 %
VUOKRAKULUT	-1 805	-2 102	-1 832	-1 768	-64	-3,6 %
MUUT KULUT	-1	0	0	-49	49	100,0 %
TOIMINTAKATE	-100 040	-110 442	-110 474	-119 861	9 387	7,8 %

- **Toimintatuotot** ylittivät muutetun talousarvion 3,3 M€.
- **Toimintamenot** ylittivät muutetun talousarvion 12,7 M€.
- **Toimintakate** toteutui 9,4 M€ suurempana kuin muutettu talousarvio.

Talousarvioylitys 9,4 M €

Talous ja kustannusten hallinta:
tammikuussa 2026
käynnistettiin kehittämistyö
kustannusten hallintaan.



Talousarvio 2026



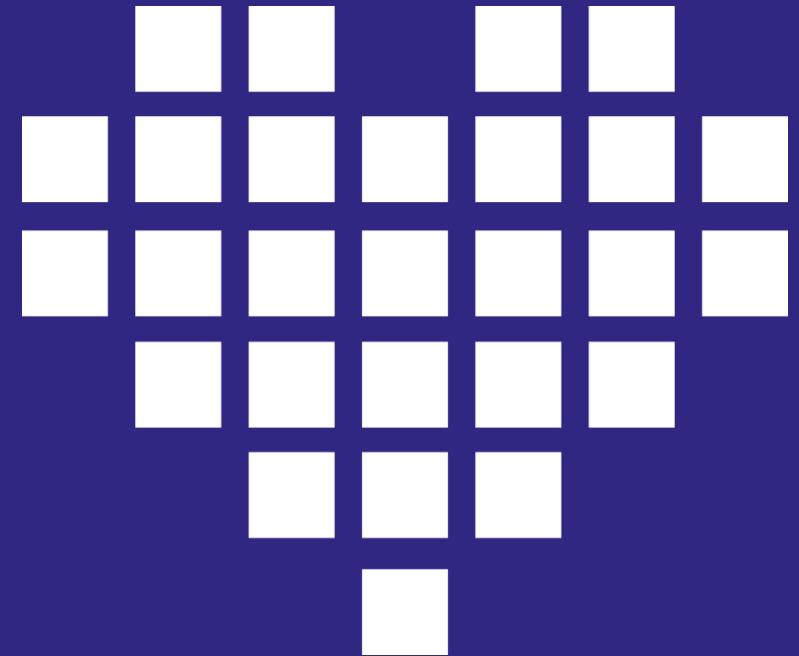
Vammaispalvelujen palvelualue TA26 (TEUR)	Talousarvio 2025	TP 2025	TA 2026	TA26 vs TP25	TA26 vs TP 2025
102 MYYNTITUOTOT	1 500	4 182	4 086	-2 %	-96
103 MAKSUTUOTOT	576	1 133	923	-19 %	-210
104 TUET JA AVUSTUKSET	0	70	0	-100 %	-70
105 MUUT TUOTOT	1 514	1 555	1 685	8 %	130
Toimintatuotot yhteensä	3 590	6 940	6 694	-4 %	-247
108 HENKILÖSTÖKULUT	-13 680	-14 668	-14 469	-1 %	199
110 Asiakaspalvelujen ostot	-67 725	-76 077	-76 787	1 %	-711
111 Muiden palvelujen ostot	-23 607	-27 362	-26 770	-2 %	591
112 AINEET, TARVIKKEET JA TAVARAT	-393	-243	-367	51 %	-123
113 AVUSTUKSET	-6 749	-6 625	-7 058	7 %	-433
115 Vuokratulot	-1 832	-1 768	-2 180	23 %	-412
116 Muut kulut	0	-49	0	-100 %	49
Toimintakulut yhteensä	-113 985	-126 792	-127 631	0,7 %	-839
TOIMINTAKATE	-110 395	-119 851	-120 937	0,9 %	-1 086

- Talousarviossa 2026 vammaisten palveluihin on kohdennettu 10,5 M€ enemmän määrärahoja kuin talousarviossa 2025, jotta rahoitus olisi riittävä kattamaan v.2025 olleiden asiakkaiden palvelut. Saatu rahoitus ei kata asiakasmäärän kasvua.
- Vammaispalveluissa valtaosa palveluista on ostoa – 2025 toteutuneista toimintakuluista palvelujen järjestämiseen ja ostoihin kohdistui 81 % kokonaiskustannuksista eli noin 102,6 M€.



Tehtäväaluekohtaiset nostot

Kristina Nousiainen, vammaispalvelujen
palvelualuejohtaja





Tilannekuva ja tehdyt toimenpiteet: asiakasohjaus ja neuvonta

- Asiakasohjauksen jonotilanteeseen puututtiin, ja toimenpiteet korjasivat tilanteen.
- Ruuhkan purkua ja määräaikaseurantaan tehostettiin lisäresursseilla ja toimenpideohjelmalla; käsittelyajat palautuivat maaliskuussa 2026 lakisääteiselle tasolle, seuranta vakiinnutettiin.
 - Prosessien yhtenäistäminen, ruuhkan purku ja omavalvonnan seuranta tukevat muutosta ja ehkäisevät ruuhkan uudelleen eskaloitumista.
- Kuljetuspalvelujen puhelinpalvelulinja asiakasohjaukseen: perustettiin kuljetuspalveluihin oma puhelinlinja vähentämään neuvonnan ruuhkautumista ja parantamaan tavoitettavuutta.
 - Liikkumisen tuen palvelujen ohjaus ja toteutus koottiin yhdeksi kokonaisuudeksi yhdenvertaisen palvelun tueksi. On käynnistetty liikkumisen palvelujen kehittämisprojekti.
- Vammaisten pitkäaikaisen asumisen saatavuutta parannettiin täsmentämällä jonokäytäntöjä ja vahvistamalla seurantaan; keväällä 2026 saatavuus parantunut.
- Palvelurakenne ja VPL–SHL-rajapinta: painopistettä siirrettiin SHL:n mukaisiin palveluihin asiakkaan tarpeen mukaan.
- **Yhteenveto:** Asiakasohjaus vakautunut; käsittelyajat lakisääteisellä tasolla; onnistumiset: ruuhkan purku, seurannan tehostaminen, tavoitettavuuden parantaminen, prosessien selkeytys.





Tilannekuva ja tehdyt toimenpiteet: järjestäminen ja ostopalvelut

- Vammaispalveluissa huomattava ostoriippuvuus asumispalveluissa, kotiin ja lähiympäristöön vietävissä palveluissa sekä työ- ja päivätoiminnassa.
- Suorahankintoja ollut paljon asumispalveluissa sekä työ- ja päivätoiminnassa.

Toimenpiteet:

- Asiakkaiden saaman palvelun sekä palveluntuottajien valvontaa on yhdenmukaistettu VAKEn toimintamallien mukaiseksi. Valvontaan on otettu uusia tiedolla johtamisen välineitä käyttöön.
 - Omavalvonta ja laadunvalvonta: omavalvontaohjelmaa päivitettiin, käynnistettiin muistutus- ja kanteluprosessin yhtenäistäminen ("vavaistaminen") sekä otettiin käyttöön seurantatyökaluja.
- Asumispalveluiden oman toiminnan kasvattamiseksi kartoitettu laajasti tontti- ja kiinteistövaihtoehtoja. Uusi yksikkö avautumassa syksyllä 2026 ja tuetun asumisen lisäämiseksi laadittu toimintaohjeet.
- Työ- ja päivätoiminnan lisäämiseksi omana toimintana neuvottelut meneillään uuden yksikön käyttöönotosta.
- Käynnissä olevan Kompassi hankkeen myötä kotiin vietävien palveluiden, ensi vaiheessa kotihoito, tuottaminen omana toimintana. Tavoitteena jatkossa lisätä omana toimintana kotiin vietäviä palveluja ja samalla kehittää palveluvalikkoa.
- Suoraostojen merkittävä vähentäminen kilpailutuksilla: suoraostojen määrä laski olennaisesti kilpailutusten myötä, mikä tukee kustannusten hallintaa ja ennakoitavaa sopimusohjausta.
- Palveluntuottajien tapaamiset on käynnistetty. Lisätäksemme palveluntuottajien osallistumista kilpailutuksiin kiinnitetty huomio sisällön houkuttelevuuteen.



Tilannekuva ja tehdyt toimenpiteet: asumispalvelut



Lähtötilanteessa vammaisten asumispalveluissa oli epäselviä vastuita, puutteita omavalvonta- ja lääkehoitosuunnitelmissa sekä toimintaohjeissa. Nämä puutteet olivat aiheuttaneet laatupoikkeamia sekä palveluiden epätasalaatuisuutta vammaisten asumispalveluissa.

- Johtamisrakenteen sekä johtamisvastuiden selkiyttämällä tuettu toimintaohjeiden käyttöön ottoa asumisen yksiköissä. Henkilöstöllä oikeat ja ajantasaiset ohjeet turvalliseen toimintaan ja asiakastyöhön.
- Omavalvontasuunnitelma laadittiin vastaamaan vammaisten asumisen tehtäväaluetta.
- Kuukausiraportointi otettu käyttöön. Asiakas, henkilöstö, prosessi ja talouden kokonaisuuden raportoinnilla vahvistetaan yhteisten tavoitteiden ja toimintatapojen sekä palvelujen tasalaatuisuuden johtamista.
- Lääkehoitosuunnitelman yhtenäistäminen vammaisten asumispalveluihin aloitettu.
- Vavaistamisprojektissa yhtenäistetty toimintaohjeita asumisyksiköihin.
- Pikku-Karhun avausvalmiuteen liittyvät kokonaisuudet saatiin valmiiksi ja yksikkö avattiin toukokuun alussa.
- Asiakaskokemuksen seurannan vahvistaminen asumispalveluissa: toteutettiin asumispalvelujen asiakastyytyväisyyskysely asiakkaille ja omaisille, ja tuloksia hyödynnetään palvelun laadun sekä viestinnän ja osallisuuden kehittämisessä.
- Osana yhteistoimintaneuvottelua on valmisteltu uudenlaista työnjakoa ja mallia, jossa henkilöstö voi liikkua joustavammin asumisen ja työ-/päivätoiminnan välillä asiakastarpeen mukaan.
- Työ jatkuu: investointivaltuutuksen hyödyntäminen uusien asumiskohteiden edistämiseksi, uuden asumisyksikön avautuminen vuokrakohteeseen syksyllä 2026 sekä erityisen vaativan asumisyksikön suunnittelu.



Muutoksen ja kehittämisen jatkuvuuden varmistaminen

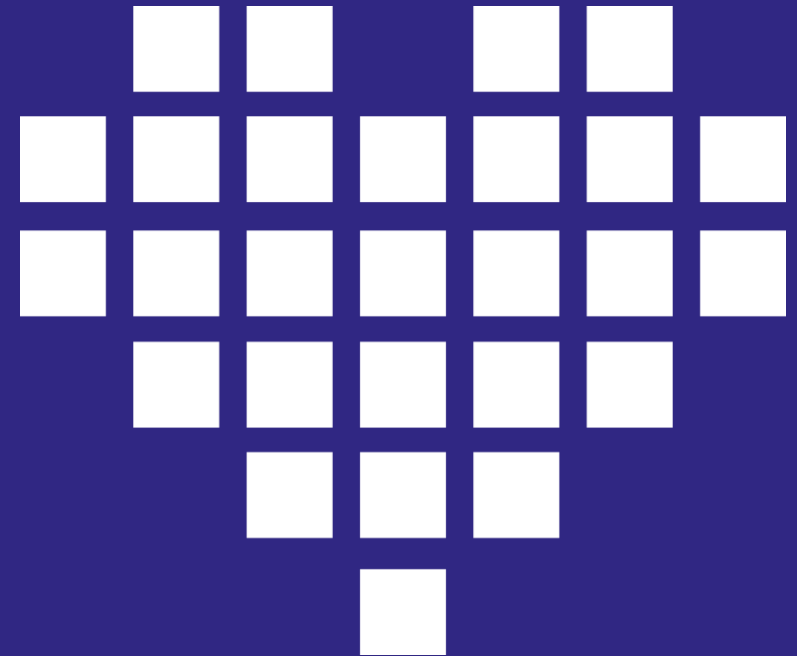


- **Systemaattinen johtaminen ja sen kehittäminen**
 - Henkilöstön osaamisen varmistaminen
 - Asiakkaan saaman palvelun sekä palveluntuottajien toiminnan valvonta
- **Vavaistamisprojekti jatkuu**
 - Seuranta jatkuu viikoittain VAVAn johtoryhmässä
- **Liikkumisen tuen palvelujen kehittäminen**
 - Tavoitteena on parantaa palvelujen saavutettavuutta ja hallita kuljetuspalvelujen kustannuksia tehokkaasti.
- **Omais- ja perhehoidon vahvistaminen**
 - Kehittämishanke tukee vaihtoehtoisia palvelumuotoja, vähentäen pitkällä aikavälillä raskaampien palveluiden tarvetta.
- **KEKO-projekti ikääntyville**
 - KEKO- projekti keskittyy ikääntyvien vammaisten asiakkaiden erityistarpeisiin ja palveluiden kehittämiseen.
- **Talouden seurannan kehittäminen**
 - Vammaispalveluille on kehitetty suoritemääriin perustuvaa ennustemallia, jolla pystytään aiempaa tarkemmin ennustamaan loppuvuoden taloutta perustuen suoritteiden yksikkökustannushintoihin, jonotilanteeseen ja muihin tietoihin.



Yhteenveto

Minna Lahnalampi-Lahtinen, vammaisten ja vanhusten palvelujen toimialajohtaja





Yhteenveto

- Toimialojen yhdistäminen on mahdollistanut yhtenäisemmät rakenteet, paremman ohjauksen ja palvelukokonaisuuksien tarkastelun
- Johtamisrakenteita sekä vastuita on selkeytetty
- Asiakasohjauksen ruuhkat on saatu purettua
- Kehittämisen painopisteet
 - Oikea asiakas oikeassa paikassa oikeaan aikaan
 - Henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen
 - Toimintamallien vakiinnuttaminen ja tiedolla johtamisen vahvistaminen
 - Palvelurakenteen kehittäminen (asuminen, liikkumisen tuki, perhehoito)
 - Integraation hyödyntäminen vammais- ja vanhuspalveluissa
 - Oman toiminnan lisääminen erityisesti vaativimpiin palveluihin sekä kotiin vietäviin palveluihin
- Haasteena talouden hallinta sekä korkea ostopalveluriippuvuus ja henkilöstön osaamisen varmistaminen

