

JUTTUSARJA | 5. OSA

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue

Parhaat palat 5.

Juttusarjamme vie sinut matkalle ympäri Suomen. Tutustumme erilaisiin kehittämistarinoihin, ja kerromme prosesseista kohti kehittämismyönteistä ja yhteisöllistä toimintakulttuuria, parempia palveluja ja työpaikkoja.

Euroopan unionin osarahoittama

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue

KUVA: MOSTPHOTOS IVONNE WIERINK

Vanhuspalvelut uudistettiin yhteistoiminnallisesti:

Laatu parani ja järkevästi tehdystä työstä kertyi merkittäviä säästöjä

TOIMITTAJA: VENLA SEURI

VANTAAN JA KERAVAN HYVINVOINTIALUEEN vanhuspalveluissa on kolmen vuoden aikana rakennettu uudenlainen toimintakulttuuri yhdessä henkilöstön kanssa. Tuloksena asiakasjonot on saatu purettua, palaute on hyvää ja toiminnasta on säästetty yli 24 miljoonaa euroa.

Vanhustenkeskuksessa lähihoitajana työskentelevälle **Meri Toivoselle** on tärkeää, että hän tuntee hoitamansa asukkaan ja tietää, mistä asukas pitää ja millainen toimintakyky asukkaalla on: ulkoileeko asukas mielellään vai nauttiiko hän esimerkiksi musiikista.

“Iso osa työtä on kokemus siitä, että hoitajat haluavat koko ajan kehittää hoitotyötä ja ikäihmisten hyvää oloa”, Toivonen kertoo.

Toivonen työskentelee Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen (VAKE) vanhuspalveluissa Korson vanhustenkeskuksessa. Hänen työhönsä kuuluu kaikkien vanhustenkeskuksen asukkaiden hoiva ja hoito yksilöllisen tarpeen mukaan. Toivosella on kaksi niin sanottua omaa asukasta. Omahoitajuuteen kuuluu muun muassa RAI-toimintakyvyn arviointia, toteuttamissuunnitelman tekoa, yhteydenpito omaisiin sekä yhteistyö sosiaaliohjaajan kanssa. Tärkeää on myös asukkaan voinnin kokonaisvaltainen seuranta ja yhteistyö sairaanhoitajan ja lääkärin kanssa. Toivonen työskentelee ympärivuorokautisen, pitkäaikaisen hoivan yksikössä. Kyseessä on iso osasto, joka jakaantuu pieniin soluihin. Hoitajat tekevät työtä kolmessa vuorossa. Tiedon kulkeutuminen moniammatillisessa yhteistyössä esimerkiksi lähihoitajalta sairaanhoitajalle ja eteenpäin lääkärille on tärkeää vuorokaudenajasta riippumatta.

Koen ihan pienistä asioista onnistumisia arjessa. Esimerkiksi kun saan kannustettua asukkaan lähtemään johonkin aktiviteettiin tai ruokasaliin muiden seuraan.”

On asukkaita, jotka ovat haasteellisia hoitotilanteissa. Toivonen kokee onnistumista, kun saa asukkaan kannustettua hygienianhoitoon ja lopulta asiakas on tyytyväinen. Tilanteet vaativat hoitajalta välillä paljonkin kärsivällisyyttä, kohtaamisen taitoja sekä rauhallisuutta.

Toivonen saa työstään palautetta asukkailta ja omaisilta: kiitoksia ja kehuja hyvästä hoidosta, myös halauksia.

“Usein hymykin kertoo paljon.”

Kohtaaminen on myös osa VAKEn strategiaa. Se muistuttaa, että tiukassakin taloustilanteessa, kovassakin paineessa, kohtaaminen ja vuoropuhelu näyttävät, että töitä tehdään ihminen ihmistä ja arvokasta loppuelämää varten. VAKEn palvelulupauskin kuuluu: toteutamme palvelut asiakaslähtöisesti ja vaikuttavasti.

Aktiivinen ja kannustava työilmapiiri

MERI TOIVOSEN osastolla on viime aikoina kokeiltu ja kehitetty uusia tapoja tiedonkulun tehostamiseksi ja ajan vapauttamiseksi tärkeämpiin tehtäviin. Joskus kyseessä voi olla pieneltä kuulostava asia, jolla on ajankäytön näkökulmasta iso merkitys. Esimerkiksi perinteiset vihkot ovat osoittautuneet käteviksi niin asukkaan tietojen kuin apteekkitilausten osalta.

“Kun sairaanhoitaja tekee lääketilauksia, hän näkee apteekkivihkosta, mitä asukkaat tarvitsevat ja mikä on loppumassa. Kun tilatut tuotteet merkitään vihkoon, lähihoitajatkin tietävät, mitä on jo tilattu”, Meri Toivonen kertoo.

Tämä helpottaa hoitajien työtä ja vähentää varmisteluun muuten kuluvaa aikaa.

Kerran viikossa osastolla on kokouksia, joissa henkilöstö voi tuoda esiin kehittämisajatuksiaan. Käsitellyistä asioista tehdään muistio, johon merkitään selkeästi, mitä on käsitelty, mitä on päätetty



Kuva: Pertti Salminen

Usein hymykin kertoo paljon.”

— Meeri Toivonen —

ja liittyykö käsiteltyihin asioihin uudenlaista ohjeistusta työn tekemiseen.

“Jos jää kysymyksiä, aina voi mennä esihenkilön luo, kysyä ja tuoda omia ajatuksiaan”, Toivonen kertoo.

Tärkeää on myös saada palautetta esihenkilöltä sekä työkavereilta, siitä saa voimia työhön.

Yhteinen uudistusohjelma jakoi valtaa kaikille

Systemaattinen tapa kehittää omaa ja työyhteistyön työtä on osa koko Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen uudistumista, jossa yhdessä tarkastellaan, miten asiat saadaan tehtyä mahdollisimman järkevästi.

Uudistusohjelma juontaa juurensa hyvinvointialueen alkutaipaleelle vuoden 2023 heikkoon taloudelliseen tilanteeseen, palveluvelkaan ja henkilökuntavajeeseen. Vanhuspalveluissa asiakkaita on noin 8500 ja tarve kasvaa joka vuosi. Palvelut vaihtelevat kotiin vietävästä tuesta ja perhehoidosta kuntoutukseen sekä yhteisölliseen kuin ympärivuorokautiseenkin asumiseen.

“VAKE varautuu asiakasmäärän kasvuun vahvistamalla ennaltaehkäisyä, kotiin vietäviä palveluja, teknologiaa, omaishoitoa, perhehoitoa ja erilaisia asumisratkaisuja”, sanoo vammaisten ja vanhusten palvelujen toimialajohtaja, **Minna Lahnalampi-Lahtinen**. Vanhuspalvelujen uudistusohjelma vuoteen 2030 saakka laadittiin työntekijöiden, vanhusneuvoston ja -jaoston sekä hallituksen yhteistyönä. Uudistusohjelmalla onnistuttiin purkamaan vanhuspalvelujen asiakasjonot, parantamaan palveluiden laatua ja samalla säästämään 24 miljoonaa euroa. Vanhuspalveluissa työskentelee noin 1200 työntekijää.

VAKEn vammais- ja vanhuspalveluissa on jo kolmen vuoden ajan panostettu lähijohtamiseen, avoimeen ja läpinäkyvään viestintään ja selkeään johtamisjärjestelmään. Yksi kantava ajatus on ollut työn tekeminen järkevästi ja budjetin näkökulmasta säästäen. Johtamisen kulttuurissa tämä on tarkoittanut sitä, että valtaa tehdä muutosta on jaettu kaikille organisaation tasoille.



Minna Lahnalampi-Lahtinen kertoo, kuinka hoivakoteihin on luotu elämää ja osallisuutta: työntekijät ovat luoneet itse ratkaisuja hoivatyön arkeen ja asiakkaiden aktiviteetteihin.
Kuvaaja: Pertti Salminen

Motivointi lähti suorasta puheesta ja johti luottamuksen syntymiseen

Hoiva-asumisen palvelualueen palvelualuejohtaja **Armi Hyry** kertoo, että henkilöstön motivoiminen kohti muutosta lähti suorasta puheesta: näin ei voi jatkua. Kehittämistoimenpiteet hoiva-asumisessa ovat liittyneet esimerkiksi vuokratyövoiman vähentämiseen ja tilausten keskittämiseen ja näin ollen toimintakulujen merkittävään pienentämiseen. Hyviä käytänteitä on jaettu VAKEn sisällä toimialalta toiselle.

Hoiva-asumisen eri yksiköissä otettiin käyttöön yhtenäinen raportointimalli, jossa dataa käydään avoimesti läpi. Ensin yksiköiden vertaaminen toisiinsa oli henkilöstölle järkytys, jota seurasi kuitenkin ymmärrys.

Raportointimalli toi mukanaan uuden toimintatavan, jossa hyvin toimivat yksiköt sparraavat heikoimpia. Samalla henkilöstön liikkuvuutta on lisätty niin, että resurssit kohdistuvat sinne, missä tarvetta on.

Hyväksi todetut toimintatavat on parissa vuodessa vakiinnutettu osaksi hoiva-asumisen toimintakulttuuria. “Reilu ja selkeä työnjako on yhdenvertaistanut eri yksiköiden ja osastojen toimintaa. Tämä on lisännyt luottamusta ja vähentänyt ristiriitoja”, Armi Hyry sanoo.

Vaikka johtamisen ja toimintatapojen kehittäminen ei näy asiakkaille suoraan, sen vaikutukset näkyvät palvelun laadussa, kohtaamisessa ja tiedonkulussa. Hoiva-asumisen asiakaspalautteen keskiarvo vuonna 2025 oli peräti 4,3 asteikolla 1–5 ja suositteluindeksi NPS oli 53, mikä ylitti tavoitellun tason 30. Asiakaspalautteissa korostuivat myönteisinä erityisesti kohtaaminen, palvelun laatu ja vaikuttavuus sekä tiedonkulku.

Johtamislupaus: autamme onnistumaan

Vanhustenpalveluissa vallitsee vahva yhteisöllisyys. Henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen lisäksi tärkeä näkökulma on myös asiakkaiden läheisille ja omaisille viestiminen.

Kolmivuorotyössä lähijohtajan rooli korostuu työn sujuvuudessa ja järkevästi tekemisessä. Johtaja on läsnä arjessa, ei vain hallinnollisesti paperilla. Tiimi- ja osastokokoukset pidetään samalla tavalla läpi vanhustenpalvelujen. Henkilöstön kanssa yhdessä tehdyt johtamislupaukset ohjaavat työtä.

“Me annamme johtamislupauksen työntekijöille: autamme heitä onnistumaan ja olemme heitä varten. Tieto kulkee alhaalta ylös ja ylhäältä alas”, sanoo Minna Lahnalampi-Lahtinen.



VAKEn Vanhusten palveluiden uudistusohjelman keskeiset toimenpiteet vuosille 2024–2025 painopisteittäin

Palvelujen järjestäminen
Palveluja uudistetaan ja palvelurakennetta kevennetään vastaamaan asiakastarpeita, vahvistetaan HYTE-toimintaa sekä kehitetään perusterveydenhuollon ennaltaehkäiseviä palveluja ja kolmannen sektorin toimintaa. Kotona asumista tuetaan etäkotihoidolla, omaishoitajien ennakoivalla tuella sekä perhehoidon ja kuntouttavan päivätoiminnan kehittämisellä. Ateriapalveluille etsitään vaihtoehtoisia toteutustapoja, ja omaa palvelutuotantoa vahvistetaan tuotantotapa-analyyseihin ja innovatiivisiin hankintoihin tukeutuen.
Arjen esimerkki: Olemme pääosin lakkauttaneet gerontologisen sosiaalityön ostot. Tuotantotapa-analyysi on tehostanut palvelun järjestämistä asiakkaalle ja säästänyt melkein 4 miljoonaa euroa.

Digitaalisuuden hyödyntäminen
Teknologisia palveluratkaisuja hyödynnetään niin, että ne tukevat asiakkaiden hyvinvointia ja ammattilaisten työtä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sähkölukkoja kotihoidon asiakkaille, lääkerobotiikan käyttöä sekä teknologisten ratkaisujen kokeiluja arvioinnissa ja turvallisuuden parantamisessa.
Arjen esimerkki: Vanhusten palvelut testaa tällä hetkellä tekoälyavusteista kirjaamista.



MEIDÄN TYÖ – YHTEISTYÖLLÄ TULOKSIIN
PARHAAT PALAT

Henkilöstö ja johtaminen
Henkilöstön pito- ja vetovoimaa vahvistamalla vähennetään vuokratyövoiman tarvetta. Johtamisosaamista kehittämällä tuetaan monimuotoisen työyhteisön toimivuutta. Henkilöstön osaamista vahvistamalla mahdollistetaan henkilöstön liikkuminen asiakastarpeiden mukaisesti.
Arjen esimerkki: Työnohjauksessa on panostettu ryhmäytymiseen ja yhteistyöhön sekä henkilöstön jaksamiseen. Koulutuksen osalta tarjottu muun muassa sisäisiä koulutusohjelmia sekä omia isoja koulutusohjelmia. Kehittämisessä on pureuduttu valmentavaan johtamiseen ja Leaniin.

Tukipalvelut ja toimitilat
Varmistetaan, että asunnot, työtilat ja välineet mahdollistavat turvallisen työskentelyn. Tilat pidetään tarkoituksenmukaisina ja tarpeettomista luovutaan, ja kustannusten kohdentuminen varmistetaan oikea-aikaiseksi.
Arjen esimerkki: Vanhusten palveluissa hoitajat on otettu mukaan uusien tilojen suunnitteluun.

Erikoissairaanhoidon käyttö ja hoitoketju
Kuntoutus- ja arviointijaksojen sisältöä kehitetään vaikuttavammaksi ja asiakasmäärää lisätään. Kotona asumista tuetaan kotiin vietävillä lääkäripalveluilla osana senioritoimintamallia. Hoitoketju varmistetaan toimimaan optimaalisesti niin, että oikea asiakas on oikeassa paikassa oikeaan aikaan oikeiden palvelujen turvin.
Arjen esimerkki: Oman henkilöstön RAI-osaamista on kehitetty, jotta RAI-dataa pystytään hyödyntämään entistä paremmin ratkaisujen löytämisessä ja asiakkaan palvelutarvetta vastaavien palveluiden etsimisessä.

Monimuotoisuus näkyväksi – VAKE rakentaa psykologisesti turvallista työyhteisöä

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella monimuotoisuus on noussut keskeiseksi johtamisen ja työyhteisöjen kehittämisen painopisteeksi. Esimerkiksi vanhustenpalveluissa henkilöstöstä 40 prosenttia puhuu äidinkielenään muuta kuin suomea tai ruotsia.

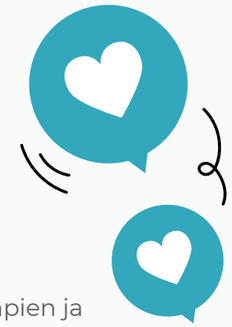
Sama näkyy myös alueen asukkaissa eli hyvinvointialueen asiakkaissa. Muuta kuin suomea, ruotsia tai saamea äidinkielenään puhuvien eli vieraskielisten osuus Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen väestöstä oli vuoden 2025 lopussa noin 28,4 prosenttia, mikä vastaa noin 82 700 asukasta. Vieraskielisen väestön määrän ja osuuden ennakoidaan kasvavan edelleen. Kasvu on ollut erityisen nopeaa Vantaalla.

Hoiva-asumisen tehtäväaluepäällikkö **Helena Soilas** ja vammais- ja vanhuspalvelujen erityisasiantuntija **Silja Gröndahl** kuvaavat, kuinka monimuotoisuus ymmärretään vanhuspalveluissa laajasti: kyse ei ole vain kulttuuritaustoista, vaan myös iästä, elämäntilanteista, ammattiryhmistä ja erilaisista tavoista tehdä työtä.



Silja Gröndahl ja Helena Soilas muistuttavat, että jokainen meistä on osa monimuotoisuutta. VAKEn monimuotoisuusohjelman ytimessä on psykologinen turvallisuus. Kuvaaja: Pertti Salminen

MEIDÄN TYÖ – YHTEISTYÖLLÄ TULOKSIIN PARHAAT PALAT



“Me kaikki olemme osa monimuotoisuutta”, Gröndahl tiivistää.

Monimuotoisuustyötä ohjaa henkilöstön kanssa yhdessä rakennettu monimuotoisuusohjelma. Sen ytimessä on psykologisen turvallisuuden vahvistaminen. Tavoitteena on luoda työyhteisö, jossa jokainen voi tuoda esiin omat näkökulmansa ja kokemuksensa.

“Kun ymmärretään ihmisiä eri taustoista, esihenkilön on helpompi johtaa ja ratkoa tilanteita”, Soilas sanoo.

Konkreettisia muutoksia on tehty arjen tasolla. Työvaatteita on uudistettu kulttuuritaustat huomioiden, jotta jokainen voisi olla työssä omana itsenään. Työvuorosuunnittelua on joustavoitettu esimerkiksi pienten lasten vanhempien ja opiskelijoiden tarpeisiin.

Gröndahl antaa esimerkin: Jos yksikön toiminta voidaan turvata, ei kaikkien tarvitse olla töissä seitsemältä. Joustot ovat lisänneet työhyvinvointia, lisänneet avoimuuden kulttuuria ja vähentäneet ristiriitoja. Myös ennakkoluuloja on opittu tunnistamaan.

Monimuotoisuus näkyy myös tilojen suunnittelussa. Uusien yksiköiden suunnitteluun kutsutaan eri ammattiryhmiä, jotta tilat tukevat asiakkaiden ja hoivatyön käytännön tarpeita.

Esihenkilöt ovat läsnä yksiköissä pääsääntöisesti aina, ja tehtäväaluepäälliköt käyvät yksiköissä säännöllisesti, jotta johtaminen ei muutu kasvottomaksi.

> *Kun työntekijä kokee tulevansa kuulluksi, se lisää sitoutumista ja helpottaa muutoksissa toimimista”* — Silja Gröndahl —

Näin rakennat toimintakulttuuria, joka parantaa toimintaa, palveluita ja asiakaskokemusta – vinkit muille organisaatioille

1. **Palautekanavien merkitystä ei voi väheksyä.** Sekä asiakaspalautteen että henkilöstökanavien kautta tulleesta palautteesta syntyy aina johtamisen ja kehittämisen kannalta arvokasta tietoa.

2. **Henkilöstön pitää nähdä, että asiat menevät eteenpäin.** Luottamus syntyy, kun puhutaan haasteista ja ongelmista, löydetään yhdessä ratkaisut ja myös viestitään, kun asiat menevät eteenpäin.

3. **Kun henkilöstö kertoo ajatuksiaan johdolle, on tärkeää, että ajatuksia kuunnellaan ja niihin reagoidaan.** Henkilöstö saa palautteen: mitä palautteen pohjalta on tehty tai mihin perustuu se, ettei päätöstä voi muuttaa henkilöstön palautteesta huolimatta.

4. **Ihmisten kohtaaminen arjessa on tärkeää.** Kohtaaminen on myös VAKEn strategiassa ja se muistuttaa, että tiukassakin taloustilanteessa, kovassakin paineessa, kohtaaminen ja vuoropuhelu näyttää, että olemme töissä ihmisen ihmistä varten.

Vinkit antoivat vammaisten ja vanhusten palvelujen toimialajohtaja **Minna Lahnalampi-Lahtinen** ja hoiva-asumisen palvelualueen palvelualuejohtaja **Armi Hyry**.

Tässä olemme onnistuneet:

Uudistusohjelman aikana vuodesta 2023 lähtien vanhuspalveluissa on säästetty 24,2 miljoonaa euroa. Tulos ylitti vanhuspalveluille asetetun taloudellisen tavoitteen. Vanhuspalvelujen tavoite vuosille 2024–2025 oli noin 13,8 miljoonaa euroa, joten toteutuma ylittyi tavoitteesta noin 10,4 miljoonalla.

Suurimmat säästöt ovat tulleet asiakasmaksujen ja -laskutuksen prosessien optimoinnista (noin 3,8 miljoonaa euroa), tuotantotapa-analyysista (3,6 miljoonaa), jonka avulla laaditaan laadultaan ja kustannuksiltaan asiakkaalle paras järjestämistapa eri palveluihin sekä henkilöstön johtamisen ja henkilöstörakenteen uudistamisella (3,1 miljoonaa).

Vuokratyövoiman käyttö on pienentynyt 5 miljoonalla. Vuonna 2023 palveluita ostettiin 9,5 miljoonalla eurolla, vuonna 2025 enää 4,5 miljoonalla eurolla.

“Hyvinvointialueen syntyminen oli iso rutistus. Olen äärimmäisen tyytyväinen siihen, että kaikki henkilöstöä mittaavat indikaattorit ovat oikeasti parantuneet. Työntekijät voivat hyvin paremmin, ovat sitoutuneempia oman työn kehittämiseen ja tämä näkyy myös sinne asiakkaalle”, sanoo hoiva-asumisen palvelualueen palvelualuejohtaja Armi Hyry.



Tämän tekisimme toisin:

“Meillä on ollut ja on edelleen monta kehittämistoimenpidettä ja prosessia samanaikaisesti. Joskus tiukoissa tilanteissa on jouduttu laittamaan mutkia suoriksi. Näissäkin tilanteissa olisin panostanut vielä enemmän henkilöstön osallistamiseen, sillä joskus on tullut palautetta, ettei henkilöstöä ole tarpeeksi kuultu”, sanoo hoiva-asumisen palvelualueen palvelualuejohtaja Armi Hyry.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue
Vanda och Kervo välfärdsområde



Seuraavaksi matkaamme Järvenpäähän. Luvassa Parhaat palat osa 6.

Euroopan unionin osarahoittama

MEIDÄN TYÖ -hankkeessa edistetään tuottavuutta ja työelämän laatua, uudistetaan toimintatapoja ja parannetaan kehittämisosaamista kunta-alalla, hyvinvointialueilla ja niiden omistamissa yrityksissä. Hankkeen toteuttavat yhdessä Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT, Julkisalan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO, Julkisen alan unioni JAU ja Sosiaali- ja terveysalan neuvottelujärjestö Sote ry. Hankkeen toiminta-aika on 1.1.2026-31.12.2028.