

# **NOPEA ONGELMANRATKAISU YHTEISKEHITTELYNÄ (NOPSA)-MENETELMÄN KEHITTÄMINEN MONIMUTKAISTEN ASIAKASTILANTEIDEN ETEENPÄIN VIEVÄÄN RATKAISEMISEEN**

**HANKENUMERO 114295**

**Dos. Pirjo Laitinen-Parkkonen, sosiaali- ja terveystoimen johtaja, johtajaylilääkäri,  
Hyvinkään kaupunki**

## **TIIVISTELMÄ**

Kunnallinen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutuotanto on murrosvaiheessa sekä asiakkuuksien monimutkaistumisen että taloudellisten reunaehtojen kiristymisen myötä. Perheiden pahoinvointi ja ikääntyneiden lisääntyvät palvelutarpeet ovat Hyvinkään kaupungissa nousseet haasteiksi, joita pyritään ratkaisemaan sosiaali- ja terveystoimen uudistuvalla palvelutuotannolla.

Toimialalla on tehty viime vuosina pitkäjänteistä kehittämistyötä uudistamalla organisaatiota paremmin vastaamaan muuttuneeseen toimintaympäristöön ja kehittämällä uusia toimintamalleja. Yhteiskunnan kehitys on kuitenkin niin nopeaa ja kompleksista, että sosiaali- ja terveystoimen henkilöstö kohtaa jatkuvasti uusia, vaativia asiakasilmiöitä, joita varten palvelun toimintatapoja ei ole alun perin suunniteltu ja joiden ratkaisemiseksi ei vielä välttämättä ole prosesseja tai työkaluja. Siksi eri toimijat palveluverkostossa improvisoivat tapauskohtaisesti parhaansa mukaan tilannekohtaisia ratkaisuja. Ilman kokonaiskuvaa tilannekohtaisesti syntyvät ja etenevät palvelut alkavat kuitenkin herkästi vaikeutua ongelmien vyyhdiksi, joka edelleen laajenee yksittäisistä ratkaisuyrityksistä. NOPSaksi nimetty hanke suunniteltiin luomaan sellaisia käytäntöjä ja rakenteita, jotka mahdollistaisivat verkoston toimijoiden erilaisten osaamisten yhdistämisen aiempaa joustavammin monimutkaisissa asiakastilanteissa.

Hankkeessa oli kaksi palveluverkostosta koottua pilottiryhmää. Ikääntyneiden palveluohjauksen pilotti tuotti Nopsa-hälytyksen toimintatavan, jolla verkosto sopii tapauskohtaisesti yhteistyöstä monisyisen asiakastilanteen ratkaisemiseksi. Neuvolan ja varhaisen tuen perhetyön pilotissa kehitettiin Nopsa-ryhmän toimintatapaa; Nopsa-ryhmä on uusi asiakasrajapinnassa toimiva palveluohjauksen tiimi, joka tehostaa eri palvelujen ja osaamisten yhdistämistä nopean ja osuvan palvelun tuottamiseksi monisyiseen asiakastarpeeseen.

Hankkeessa käytettiin uudenlaista, vauhditettua kehittämisprosessin logiikkaa, joka on suunniteltu Kehittämissyhtiö Toimiva Oy:ssä. Kumpikin piloteista sisälsi neljä puolenpäivän kehittelypajaa. Kahdessa ensimmäisessä pajassa pilottiryhmä käsitteli kohtaamiaan vaativia asiakastapauksia ja loi niihin uudenlaisen toimintatavan ratkaisuja ja periaatteita. Kahdessa jälkimmäisessä pajassa pilottiryhmä eritteli tapausesimerkkejä ja niihin ideoimiaan ratkaisuja ja teki niistä yleiset päätelmät: mistä tekijöistä asiakastapauksien vyyhteytyminen johtuu ja millaisella joustavalla yhteistyökäytännöllä ne voitaisiin hallita paremmin.

Ensimmäinen pilotti toteutettiin touko-syyskuussa 2014 ja toinen lokakuusta 2014 tammikuulle 2015. Ulkopuolisena asiantuntija-vetäjänä toimi kehittäjä, FT Heli Ahonen Kehittämisyhtiö Toimiva Oy:sta.

## 1 NOPSA-HANKKEEN TAUSTA

Hyvinkään perusturvassa (vuoden 2015 alusta sosiaali- ja terveystoimessa) käynnistettiin vuoden 2014 alusta virtaviivaistamishanke, jossa on ollut keskeistä palveluiden kokoaminen uudella tavalla asiakaslähtöisesti päällekkäisyyksien poistamiseksi ja uusien ratkaisumallien löytäminen. Aiemmin eri palvelualueilla olleet voimavarat yhdistettiin uudella tavalla, kärkinä ikääntyneiden palvelupolkujen sujuvoittaminen ja lapsiperheiden monialainen tukeminen.

Uudessa toimintamallissa tarvitaan työkaluja ja käytäntöjä sosiaali- ja terveystoimen monimutkaisten asiakastilanteiden sujuvampaan ratkaisemiseen verkostomaisessa ympäristössä. Vaikuttavin johtamisen tapa talouden hallinnassa pitämiseksi samalla kun rakenteita ja prosesseja uudistetaan, on tehdä muutokset pitkäjänteisessä vuoropuhelussa henkilöstön ja asiakkaiden kanssa. Näistä lähtökohdista suunniteltiin hanke sellaisten käytäntöjen ja rakenteiden luomiseksi, jotka mahdollistavat eri osaamisten yhdistämisen aiempaa joustavammin monimutkaisissa, verkostomaisissa asiakastilanteissa. Hanke käynnistettiin sosiaali- ja terveystoiminnan johtajan päätöksellä keväällä 2014. Hanke nimettiin NOPSaksi korostamaan asiakkaiden palvelun sujuvoittamisen tarvetta.

Työyhteisöissä kuluu runsaasti voimavaroja yksittäisen asiakkaan tilanteen selvittämiseen, erityisesti silloin kun ratkaistavia ongelmia on usealla osa-alueella. Eri toimijoiden vastuille hajautuvat ongelmat alkavat herkästi vyyhteytyä kokonaisuudeksi, jota on vaikea hallita palvelujärjestelmän työnjakojen yli.

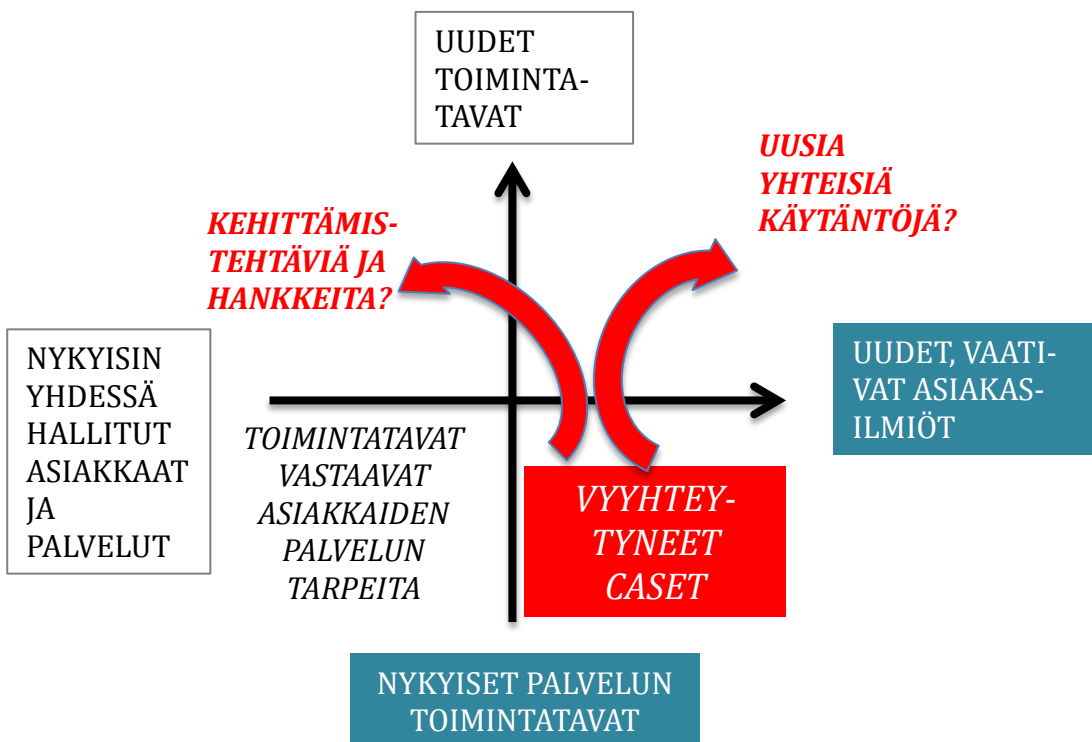
Hanke sisälsi kaksi pilottiryhmää, jotka opettelivat yhdessä Kehittämisyhtiö Toimiva Oy:n asiantuntijan kanssa yhteiskehittelyä ja samalla rakensivat nopean ja tehokkaan verkostotoiminnan ratkaisuja käytännön palveluun. Hanketyöskentely alkoi toukokuussa 2014 ja päättyi tammikuussa 2015. Ensimmäinen pilottiryhmä toteutui ikääntyneiden palveluohjauksen verkostossa ja toinen lapsiperheiden sosiaali- ja terveystoiminnassa. Työsuojelurahasto myönsi hankkeelle kehittämisavustusta 50%. Hanketta ohjasi sosiaali- ja terveystoiminnan johtaja.

## 2 TARKOITUS JA TAVOITTEET

NOPSA-hankkeen tarkoitus oli vahvistaa **dialogista johtamista edistämällä strategisten muutosten läpivientiä yhteiskehittävällä otteella**. Hyvinkään kaupungin sosiaali- ja terveystoiminnan johto kiteyttää vuosittain strategiset pyrkimykset mallilla, johon määritetään meneillään oleva asiakkaiden ja palvelujen kehityssuunta ja toisaalta toimintatavoissa tapahtumassa oleva muutossuunta kahden risteytyvän nuolen kuvana. Nuolet muodostavat nelikentän, jonka kentille määritetään käytännön toimintatapoja ja niiden kehittämistoimia. Johdon tekemää kuvausta muokataan yksiköissä ja tiimeissä vastaamaan käytännönläheisellä

tasolla niiden toiminnan todellisuutta. Mallia käytetään mm. vuoropuheluna toteutettavissa kehityskeskusteluissa strategisen kehityksen johtamiseen.

Mallissa olemassa olevan palvelujärjestelmän mukaiset toimintatavat kiteytetään "lounaiskentälle", nykyisillä palvelun toimintatavoilla sujuvat vakiintuneiden, hallinnassa olevien asiakkaiden palvelut. Uusia rakennettavia toimintakäytäntöjä kuvataan mallin yläkentällä: uutta luodaan erilaisissa kehittämishankkeissa ja määritettyihin uusiin asiakastarpeisiin käytäntöjä kehitellen. Mutta arjessa joudutaan myös improvisoimaan ja venymään välittömästi uusiin asiakastilanteisiin. Tätä kuvaa "kaakkoiskenttä", josta NOPSA-hankkeessa oli kyse. Yhteiskunnassa kehkeytyy koko ajan monimutkaisia, vaativia asiakasilmioitä, joita varten palvelun toimintatapoja ei ole alun perin suunniteltu, ja siksi eri toimijat palveluverkostossa improvisoivat tapauskohtaisesti parhaansa mukaan tilannekohtaisia ratkaisuja. Ilman kokonaiskuvaa tilannekohtaisesti syntyvät ja etenevät palvelut alkavat herkästi vaikeutua ongelmien vyyhdiksi, joka edelleen laajenee yksittäisistä ratkaisuyrityksistä.



NOPSA-hankkeen tavoitteena oli vähentää satunnaisesti syntyviä ratkaisuja ja johtaa niiden sijaan **uusien sujuvien käytäntöjen tietoista luomista joustavaa yhteistoimintaa edellyttäviin, vaativiin asiakastilanteisiin**. Lisäksi tavoitteena oli, että piloteissa syntyneitä ideoita voidaan hyödyntää myös muissa meneillään olevissa toimintatapojen kehittämishankkeissa. Uusilla käytännöillä tähdättiin asiakkaan palveluketjun eheyttämiseen, henkilöstöresurssien rationaaliseen käyttöön, taloudellisiin säästöihin päällekkäisyyksien ja epätuottavien ratkaisujen vähentyessä sekä edistämään henkilöstön työhyvinvointia työn mielekkyyttä ja sujumista parantamalla.

### 3 TOTEUTTAMINEN

#### Kaksi pilottikohdetta

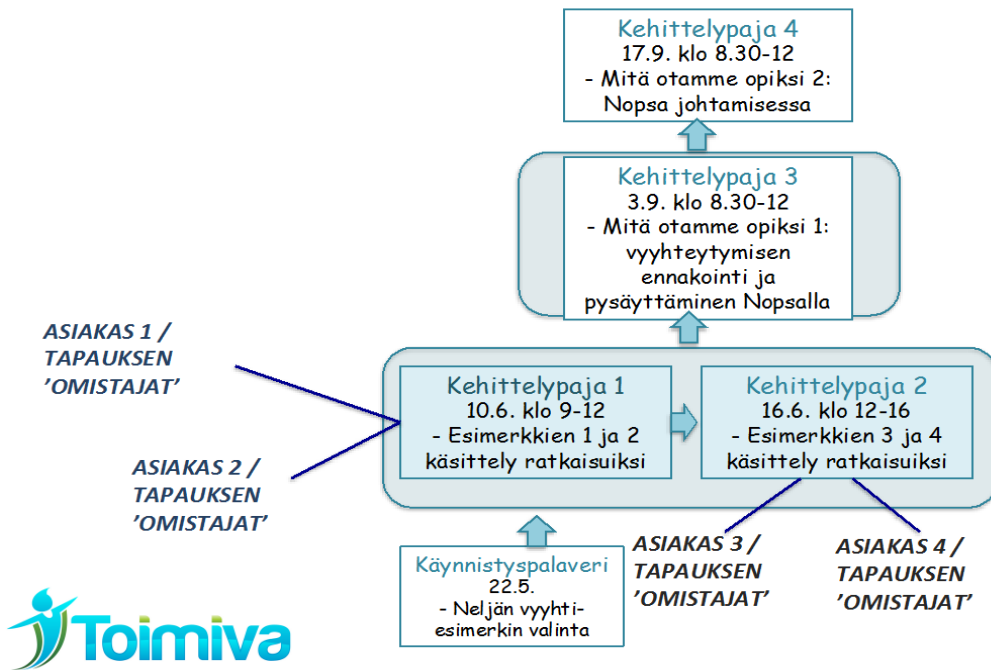
Ensimmäinen pilotti koski **ikäntyneiden palveluohjausta**. Kohde oli valittu siksi, että ohjauksessa konkretisoituu monen eri toimijan joustavan yhteistyön välttämättömyys vastattaessa asiakkaiden monimutkaisiin, erityyppisiin palvelutarpeisiin.

Toinen pilotti toteutettiin lapsiperheiden sosiaali- ja terveyspalveluissa. Tavoitteena oli rakentaa eri toimijoiden asiantuntemusta yhdistävää toimintamallia, jossa lapsiperhe saa tarvitsemansa tuen oikea-aikaisesti ja joustavasti. Uusi malli edellyttää perinteisten palveluiden välisten raja-aitojen ylittämistä ja painopisteen siirtämistä korjaavista palveluista varhaiseen tukeen. Pilotissa keskityttiin **neuvolan ja varhaisen tuen perhetyön palveluiden** integroimiseen asiakaslähtöiseksi kokonaisuudeksi.

#### Toteutustapa

NOPSA-hankkeessa käytettiin uudenlaista, vauhditettua kehittämisprosessin logiikkaa. Tutkivaan kehittämisotteeseen sisältyy yleensä aikaa vaativia analyyseja, kun taas nopeisiin käytännön ratkaisuihin tähtäävistä kehittämisprosesseista puuttuu systemaattinen yleistäminen. Hanke yhdisti omintakeisesti mutkattomat käytännön kehittelyt yhteisten yleistysten tekemiseen. Ennakkoanalyyseista ratkaisuihin etenemisen sijaan otettiin osallistujien työstään tuntemia esimerkkejä sellaisista asiakastapauksista, joita olemassa olevalla palvelujärjestelmällä ei ole pystytty onnistuneesti hallitsemaan. Osallistujat tunnistivat Toimiva Oy:n asiantuntijan esittämän ajatuksen 'vyyhteytyvistä', vaikeasti ratkaistaviksi osoittautuneista tapauksista. Motivaatio tuoda esimerkkitalouksia ja etsiä niihin uudenlaisia yhteistyöratkaisuja virittyi heti. Nopeutetun kehittämislogiikan mukaisesti tapauksiin luotiin uusia ideoita ja koottiin kokeiltavia ratkaisuja ja näin syntyneistä oivalluksista ja ratkaisuksista tehtiin yhdessä analyyseja ja systemaattisia yleistyksiä toimintatapoihin ja esimiestyöhön.

Hankkeen pilotit sisälsivät kumpikin neljä puolen päivän kehittelypajaa. Pajoihin osallistuivat palveluverkostojen työntekijöiden edustajat (10-12 henkilöä) ja esimiehet (1-2). Kuva alla esittää pilotin 1 prosessia, pilotti 2 toteutettiin vastaavasti.



Kahdessa ensimmäisessä pajassa kehittelyryhmä käsitteli todellisia vyyhteytyneitä asiakastapauksia ja loi niihin ratkaisuja ja periaatteita, joilla palvelu toteutettaisiin asiakkaan, työntekijöiden ja kaupungin tavoitteiden kannalta paremmin. Kullakin asiakastapauksella oli 2-4 ”omistajaa”, toisin sanoen pari tai pieni ryhmä, joka valmisteli kehittelyyn johdattavan kuvauksen ja teki kehittelyn jälkeen keskusteluista tiivistelmän. Tiivistelmät tehtiin lomakkeelle, jossa oli kolme saraketta:

KESKEINEN YMMÄRRYS, mistä casessa on kyse:	KEHITELLYN RATKAISUN PÄÄPERIAATTEITA JA OSATEKIJÖITÄ:	VASTAAVAN CASEN TOTEUTUS KÄYTÄNNÖSSÄ (kuka tekee mitä milloin miten, jos tapahtuisi nyt):

Kahdessa jälkimmäisessä pajassa ryhmä käytti keskustelutiivistelmiä aineistonaan tehdä yleisiä päätelmiä. Ryhmä eritteli Toimiva Oy:n asiantuntijan välineiden avulla, mikä asiakastapauksista tekee kompleksisia ja herkkiä vyyhteytymään, sekä työsti keskustelussa esille tulleista ideoista verkostomaista toimintaa uudistavia ratkaisuja.

## 4 TULOKSET

### Pilotti 1: Ikääntyneiden palveluohjaus

Ikääntyneiden palveluohjauksen pilotissa käsiteltiin anonyymisti neljää asiakastapausta. Tapauksista havaituista palvelun solmukohdista työstettiin kahdenlaisia päätelmiä.

#### *1) Tarvittavia muutostoimenpiteitä nykykäytäntöihin ja -rakenteisiin.*

Esimerkiksi yhden tapauksen solmukohdaksi todettiin se, että asiakkaan itse haluama elämäntapa kotona oli ristiriidassa asiakkaan kuntoutumisen, oman ja ympäristön turvallisuuden, omaisten huolen, kotihoidon työntekijöiden työolosuhteiden ja palveluverkoston vastuiden ja eettisten periaatteiden kanssa. Tärkeitä rakenteellisia ja käytäntöjä muuttavia ratkaisuja olivat mm. kartoituskäynnin järjestäminen kotiin ja koekotiutus laitoshoidon jälkeen sekä aikalisä eli eri tahojen yhteinen palaveri ja vastuuhenkilön nimeäminen yhteydenpidossa omaisiin.

#### *2) Nopsa-hälytyksen toimintatapa.*

Kehitely Nopsa-hälytys tarkoittaa alkavan vyyhteytymisen pysäyttämistä ajoissa: palveluverkoston toimija havaitsee kriittisen pisteen, jossa palvelu ei onnistu etenemään vakiintuneiden mallien mukaan vaan asiakkaan tilannetta on pysähdyttävä tarkastelemaan yhdessä ja otettava prosessi uudella tavalla haltuun.

Pilottiryhmä määritteli ensin asiakastapauksien pohjalta esimerkkilistan tunnusmerkeistä, jotka hälyttävät kutsumaan verkoston kokoon:

- Asiakas kulkee edestakaisin eri paikkojen väliä
- Omainen alkaa tehdä omia ratkaisujaan erillään asiakasta varten tehdyistä suunnitelmista ja päätöksistä
- Palveluverkoston toimijoilla on ristiriitaisia näkemyksiä asiakastapauksesta
- Asiakas muuttaa äkillisesti käyttäytymistään (esim. päihteiden käyttö)
- Asiakas kieltäytyy tarvitsemistaan palveluista
- Vaikeudet itsenäisessä asumisessa havaitaan aluksi muussa yhteydessä
- Asiakkaan hoidon tarpeessa tapahtuu käänne parempaan / huonompaan
- Akuutin tapauksen ratkaisut terveydenhuollon päivystyksessä
- Omaishoitajan ja asiakkaan hoito on järjestettävä nopeasti samanaikaisesti
- Työntekijät turhautuvat (asia ei näytä kuuluvan kenellekään, toisia ei tavoita jne)
- Rahahävikin merkit (yhtä tapausta kohden kuluu paljon aikaa, käytetään ratkaisuna vain päivystystä, sijoitetaan laitokseen kiiretilanteessa jne).

Toinen toimenpide oli sopia sen laajan verkoston kokoonpano, johon osallistuvat käyttävät em. check-listaa, koota heistä sähköpostilista ja määrittää, keille kuuluu Nopsa-hälytyksen tekeminen.

Nopsa-hälytyksen toimintamalliin sisällytettiin kolme vaihetta:

1. check-listan mukaisia hälytysmerkkejä havainnut kutsuu kokoon asiakastilanteeseen tarvittavan Nopsa-ryhmän sähköpostilistalta
2. kutsutut priorisoivat Nopsa-hälytystä työtilanteessaan



3. ryhmä pitää enintään 45 minuutin Nopsa-tapaamisen, jossa kokoavat nopean kokonaiskuvan ja sopivat, kuka tekee mitä missä järjestyksessä.

## Pilotti 2: Neuvolan ja varhaisen tuen perhetyön palvelut

Neuvolan ja varhaisen tuen perhetyön pilotissa käsiteltiin anonymisti viisi asiakastapausta. Asiakastapaukset oli valittu mahdollisimman erilaisiksi, mutta keskustelut osoittivat niillä olleen yhteisiä solmukohtia vakiintuneen palvelujärjestelmän kanssa. Alla yleisimpiä esimerkkejä palvelun järjestämisen haasteellisuudesta:

**solmussa palvelujärjestelmän kanssa:**

Yhteistä usealle caselle:

- asiakkaan monet, vyyhteytyneet ongelmat ja tarpeet, koko perhe tarvitsee apua  eri toimijatahot tietämättömiä toisistaan, kenelläkään ei kokonaiskuvaa tilanteesta, toimintamalli puuttuu
- lastensuojelutausta tai -tarve  tieto ei siirry muille toimijoille
- perhe tai äiti tarvitsee apua  on haluton ottamaan vastaan tukea ja palveluja, tekemään muutostyötä, loukkaantuu ehdotuksista, lopettaa yhteistyön
- perhe pyörittää auttajatahoja ja teettää heille kuulumattomia töitä tai valehtelee eri toimijoille
- lapsi tarvitsee apua heti, se vaatii äidiltä tai  äidin tai perheen auttaminen muutokseen vie aikaa perheeltä muutosta
- äidin tai perheen ongelma nyt  lapsen ongelmana ilmenee myöhemmin
- palokunta-avun tarve  jonotus
- kokonaiskuva asiakkaan tilanteesta, pitkäjänteinen jatkuva asiakkuus verkoston yhteisenä  erilaiset tietojärjestelmät (effica, pegasos ja erilaiset oikeudet tietoon)
- eri asiakkaat ymmärtävät erilaista kieltä (toiminta, keskustelut, symbolit)  palvelun ammattilaisten kielet



Hankkeessa ei ollut mahdollista luoda kaikkiin solmukohtiin uusia käytäntöön vietäviä ratkaisuja, mutta monia niistä aukaisi *Nopsa-ryhmän* perustaminen. Tavoite, valmius sopia tapauskohtaisesti verkoston yhteistyöstä erityisen asiakastilanteen vaatiessa, oli sama kuin pilotin 1 Nopsa-hälytysmenettelyn taustalla oli ollut, mutta pilotin 2 Nopsa-ryhmä oli rakenteellinen uudistus. Kyseessä on osajien muodostama päivystystiimi, johon asiakas voi ottaa yhteyttä ja joka ohjaa oikeaan palveluun ja tarvittaessa organisoii nopeasti moniammatillisen suunnittelun palvelun järjestämiseksi. Nopsa-ryhmän mallia hiottiin hankkeen pilottiryhmässä tekemällä ajatuskokeita käsiteltyjen viiden asiakastapauksen avulla ja kuvaamalla neuvolan perheohjauksen asiakasprosessi ja Nopsa-ryhmän osuus siinä.

Asiakkaan ei tarvitse tuntea Nopsa-ryhmää eikä muita palvelujärjestelmän sisäisiä rakenteita. Keväällä 2015 aloittaneesta palvelusta kerrotaan Hyvinkään kaupungin internetsivuilla yhteystietoineen seuraavasti:

## NOPSA – apua lapsiperheiden arkeen

NOPSA tarjoaa sinulle ja perheellesi tukea arjen haasteisiin. Meiltä saat neuvontaa, tukea ja apua joustavasti ja nopeasti, mahdollisimman pian yhteydenottosi jälkeen. Arkea kuormittavia haasteita voivat esimerkiksi olla perheenjäsenen vamma, sairaus, uupumus, vanhempien parisuhdeongelmat, avioero, lapsen kasvatuspulmat tai muu kuormittava elämäntilanne. Kartoitamme perheellesi sopivan palvelun tarjoajan ja avun. Lapsiperheiden palveluita antavat sosiaali- ja terveystoimessa mm. perheneuvola, nuorisoasema, perhetyö ja lapsiperheiden kotipalvelu.

Tuen muoto voi olla esimerkiksi kotiin annettavaa lapsiperheiden kotipalvelua, perheohjausta tai muuta sosiaali- ja terveystoimen tuottamaa lapsiperheiden palvelua.

### 5 ARVIOINTIA JA JATKOSUUNNITELMIA

NOPSA-hanke toteutui suunnitelman mukaisesti. Kumpikin yhteiskehittelyn pilotti tuotti uuden käytännön, jolla valmius sopia palveluverkostossa asiakaskohtaisesti yhteistyöstä tehostui. Pilotissa 1 syntyi verkoston itseorganisoitumisen käytäntö, pilotissa 2 kehitettiin palveluohjauksen erityistä ryhmää asiakasrajapintaan. Pilotin 1 aikana tehdyn työskentelyn perusteella pilotissa 2 pystyttiin tekemään rakenteellinen muutos eli viemään Nopsa-menetelmää käyttäen palvelutoiminta uudelle tasolle asiakaslähtöisellä, ns. ”yhden luukun periaatteella”. Molempien pilottiryhmien työskentely on konkretisoitunut asiakasta ja perheitä hyödyttäväksi.

Pidemmällä tähtäimellä on tarkoitus arvioida yhteiskehittävän työtavan kokemuksia esimiesten työkaluna ja henkilöstön kokemuksia kehitettyjen käytäntöjen toimivuudesta. Lisäksi seurataan henkilöstön työhyvinvointimittauksia, asiakaskokemuksia ja työn tuottavuuden kehitystä henkilöresurssien käytön muutoksina. Palvelun kehittymistä arvioidaan ikääntyneiden asiakkaiden asumispalveluihin sijoittumisen tarpeenmukaisuutta ja taloudellisuutta vertailemalla (pilotti 1) ja perhepalveluiden korjaavien palvelujen kustannuspaineiden vähenemistä (pilotti 2). Nämä tavoitteet ovat myös toimialan tulokorteissa sitovina tavoitteina.

Jatkossa NOPSA-hankkeen tapaa kehitellä verkostomaisesti uusiin, monimutkaisiin ja herkästi vyyhteytyviin asiakastilanteisiin nopeasti yhteisiä ratkaisumalleja yleistetään muihin palveluverkostoihin. Meneillään olevan organisaatiomuutoksen osana toimiva päihde- ja mielenterveystyöryhmä linkitetään NOPSA-yhteiskehittelyyn. Jatkotyössä mukaan otetaan myös kokemusasiantuntijoina paikallinen vanhusneuvosto ja sosiaali- ja terveystoimen asiakas- ja asukasraadit soveltuvin osin.

Toimialan kehittämistyössä vuoden 2015 yhtenä kärkihankkeena on asiakassegmentoinnin kehittäminen, jotta moniongelmaiset, vyyhteytymisriskissä olevat asiakastapaukset voitaisiin havaita mahdollisimman aikaisin. Useissa kotimaisissa selvityksissä on todettu, että hyvin pieni prosentti asiakkaista tuottaa suurimman osan resurssitarpeista sosiaali- ja terveystoimessa. Yksi syy tähän on asiakastilanteiden vyyhteytyminen. Jatkossa on tarkoituksenmukaista kohdentaa voimavaroja näiden asiakkaiden tilanteiden varhaiseen hoitamiseen, ns. asiakasvastaavaperiaatteella. Segmentoinnin tarkentuessa asiakastapausten hoitaminen nyt pilotoidulla NOPSA-menetelmällä laajennetaan koko toimialan työkaluksi.



NOPSA- menetelmä tullaan esittelemään kaupungin johtoryhmälle kevään 2015 aikana. Menetelmästä tullaan kertomaan koko kaupungin henkilöstölle henkilöstöjulkaisuissa, ja kaikille esimiehille osana esimieskoulutusta. Lisäksi NOPSA-menetelmästä on suunnitteilla julkaisu kotimaiseen johtamisalan lehteen.