

SUOJA-PIRTTI RY

**KEHITTÄMISEN JOHTAMINEN
SUOJA-PIRTTI RY:SSÄ (KEJO)**

LOPPURAPORTTI

Hanke on toteutettu Työsuojelurahaston tuella



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

SUOJA-PIRTTI RY
Kotkankatu 14 – 16 B
00510 HELSINKI
www.suoja-pirtti.fi

SISÄLLYS		sivu
1	KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA	1
	1.1 Suoja-Pirtti ry:n palvelut	1
	1.2 Päihdehuollon ja asunnottomien asumispalveluiden rakennemuutos	1
	1.3 Asiakasrakenteen muutos Suoja-Pirtti ry:n toimipisteissä	2
	1.4 Suoja-Pirtti ry:n kehittämis- ja tulevaisuustyöryhmä SELVÄ	3
2	KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITTEET	5
3	KEHITTÄMISHANKKEEN RAHOITUS	6
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	7
	4.1 KEJO-ohjelma	7
	4.2 Hankkeen kehittämismetodina pienryhmämalli (Method Skillmotor™)	7
	4.3 Hankkeen eteneminen	7
5	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSIA	8
	5.1 Kehittämishanke ja päihdehuollon asumispalveluiden kilpailutus vuonna 2013	9
	5.2 Kehittämishanke Suoja-Pirtti ry:n organisaatiouudistuksen tukena	9
	5.3 Toimenpide-ehdotukset ja niiden toteutus	10
	5.3.1 Henkilöstön erityisosaamisen jakaminen työryhmien sisällä	10
	5.3.2 Henkilöstön tehtäväkuvat ja työtehtävien yhtenäistäminen	11
	5.3.3 Hoito- ja kirjaamiskäytäntöjen kehittäminen ja yhtenäistäminen	11
	5.3.4 Työparikäytännön jalkauttaminen toimipisteisiin	11
	5.3.5 Lääkehoidon toteuttamisen yhtenäistäminen toimipisteissä	11
	5.3.6 Asiakastyön ja kuntoutuksen prosessien kuvaaminen	12
	5.3.7 Kokous- ja palaverikäytäntöjen kehittäminen	12
	5.3.8 NLP:n hyödyntäminen asiakastyössä	12
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	13
	LIITTEET	14

1 KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA

1.1 Suoja-Pirtti ry:n palvelut

Vuonna 1961 perustettu **Suoja-Pirtti ry** tuottaa ja kehittää asumispalveluja asunnottomille päihde- ja mielenterveysongelmaisille henkilöille. Yhdistyksen toiminta on eriytynyt palvelemaan erilaisia kohderyhmiä. Asiakkaiden tarpeisiin vastataan hoidollisin, kuntouttavain ja huollollisin menetelmin. Yhteisenä tavoitteena kaikella toiminnalla on parantaa asiakkaiden elämisen ja selviytymisen ehtoja sekä lisätä heidän valmiuksiaan oman elämän hallintaan.

Yhdistys ylläpitää kolmea toimipistettä: **Hoitokoti Sillanpirttiä, Kotkankadun huoltokotia** sekä **Rukkilan asumisyhteisöä**.

Hoitokoti Sillanpirtti toimii kuntouttavana asuinyhteisönä päihdeongelmaisille miehille, naisille ja pariskunnille. Hoitokodissa on myös **Sillanpirtin pienyhteisö**, joka on Minnesota-mallia soveltava, lääkkeetön yhteisöhoito-osasto huumeidenkäyttäjille.

Kotkankadun huoltokoti toimii huollollisena ja kuntouttavana asuinyhteisönä päihde- ja mielenterveysongelmaisille eläkeläismiehille, joiden kyvyt itsenäiseen elämiseen ovat rajoittuneita. Huoltokoti tarjoaa myös pitkäaikaisen asumisvaihtoehdon niille miehille, joiden toimintakyky on pysyvästi heikentynyt.

Rukkilan asumisyhteisössä toteutetaan tehostetusti tuetun asumisen toimintamallia. Asumisyhteisön kohderyhmä on pitkäaikaisasunnottomat, päihde- ja mielenterveysongelmaiset nuoret. Rukkilan asumisyhteisö tarjoaa asukkaille vuokra- ja palvelusopimukseen perustuvan turvallisen asumisvaihtoehdon, johon sisältyy asukkaalle yksilöllisesti suunniteltu tuki. Palvelu järjestetään Asunto ensin –periaatteella. Palvelun tavoitteena on vaikuttaa asukkaiden päihde- ja mielenterveysongelmiin sekä psykososiaaliseen kokonaisuuteen niin, että heillä on aikaisempaa paremmat edellytykset hallita omaa elämäänsä ja siirtyä jatkossa itsenäiseen asumiseen.

1.2 Päihdehuollon ja asunnottomien asumispalveluiden rakennemuutos

Päihdehuollon ja mielenterveystyön asumispalveluiden toimintaympäristö on ollut viime vuosina monien muutosten kohteena. Myös lähivuosia tulee varmuudella leimaamaan uusien toimintamallien haku niin palvelujen tilaajien kuin niiden tuottajien osalta. Muutokset sinänsä ovat useimmiten tervetulleita, ja silloinkin niiden vaatimisessa ja toteutuksessa on olemassa tunnistettavat tavoitteet sekä päätöksenteon johdonmukaisuus ja läpinäkyvyys. Etenkin Helsingin osalta eivät nämä ehdot ole viime vuosina aina toteutuneet kovin hyvin ja sama saattaa odottaa tulevaisuudessakin. Suoja-Pirtti ry onkin koko ajan hakenut epävarmuuden ilmapiirissä vaihtoehtoisia selviytymistapoja. Samalla toimintoja on uudistettu, jotta yksiköiden palvelutuotanto on voitu taata muuttuvassa toimintaympäristössä.

Suoja-Pirtti ry:n toimintaympäristö on viime vuosina muuttunut merkittävästi. Yhdistyksen palvelutuotannon kannalta merkittävä muutos oli Helsingin kaupungin sosiaaliviraston syksyllä 2009 toteuttama ensimmäinen päihdehuollon asumispalveluiden kilpailutus. Tarjouskilpailu toteutettiin syksyllä 2009 hankintalain mukaisella puitejärjestelyllä. Suoja-Pirtti ry menestyi kilpailutuksessa hyvin ja solmi Helsingin kaupungin kanssa nelivuotisen puitesopimuksen ajalle 1.1.2010 – 31.12.2013.

Pitkäaikaisasunnottomuuden vähentämishjelma on muuttanut asunnottomille päihde- ja mielenterveysongelmallisille suunnattua palvelurakennetta Helsingissä. Helsingin toimeenpano-ohjelman keskeinen osa on ollut niin sanottu asuntoloiden muunto-ohjelma. Asuntolakiinteistöt on peruskorjattu ja niiden toiminta on muuttunut tuetuksi, huoneenvuokralain mukaiseksi palveluasumiseksi. Hankkeen tavoitteena oli puolittaa pitkäaikaisasunnottomuus vuoteen 2011 mennessä. Vuosien 2008 – 2011 aikana oli tarkoituksena aikaansaada asumisratkaisu 750 pitkäaikaisasunnottomalle. Asunnottomuuden vähentämishjelman tavoitteiden mukaisesti tulee painopiste Helsingin päihdehuollon palvelurakenteessa siirtymään lähivuosina kuntouttavista laitos- ja asumispalveluista sosiaalihuoltolain mukaiseen palveluasumiseen ja avohoitoon. Pitkäaikaisasunnottomuuden vähentämishjelman väliraportissa todettiin, että ohjelma on jo muuttanut asunnottomien palvelujen rakennetta ja on arvioitavissa, että erityisesti päihdehuollon laitospalvelujen käyttö voi tulevaisuudessa vähentyä merkittävästi. Samanaikaisesti asunnottomien palveluiden kannalta merkittävä muutos on ollut asuntolapaikkojen ja väliaikaisten majoituspaikkojen olennainen vähentyminen Helsingissä.

Pitkäaikaisasunnottomuuden vähentämishjelman jatkokausi (2012 – 2015) käynnistyi vuoden 2012 alussa. Jatkokauden ohjelman painopiste on kevyempien asumisratkaisujen ja ennaltaehkäisevän toiminnan kehittämisessä.

1.3 Asiakasrakenteen muutos Suoja-Pirtti ry:n toimipisteissä

Asiakkaista kerättyjen tilastotietojen pohjalta on voitu päätellä, että **Kotkankadun huoltokodin** asiakkaat ovat erityisesti fyysisen ja psyykkisen terveydentilan kannalta aikaisempiin vuosiin verrattuna selvästi huonokuntoisempia. Ennen sotia syntyneiden asiakkaiden määrä vähenee lähivuosina nopeasti ja tilalle tulevat 1940 – 1950-luvuilla syntyneet asiakkaat. Kotkankadun huoltokodin asiakastyön painopiste on yhä enemmän siirtynyt hoivatyöhön ja somaattisten sairauksien hoitoon. Päihdehuollon kuntouttavan asumispalvelun lisäksi huoltokodissa tarvitaan aikaisempaa enemmän sairaanhoidon ja huolenpidon sekä vanhustyön ja psykiatrian osaamista.

Hoitokoti Sillanpirtin asiakkaiden toimintakyky on heikkenemässä ja samalla asiakkaiden keski-ikä on nousussa. Valtaosa Hoitokoti Sillanpirtin asiakkaista on työmarkkinoiden ulkopuolella. Vuonna 2012 sairauspäivärahalla, eläkkeellä tai pelkän toimeentulotuen varassa olevia asiakkaita oli yhteensä 83,7 %. Työmarkkinoiden ulkopuolella olevien asiakkaiden määrä on jatkanut kasvuaan, sillä vuonna 2009 sama luku oli 63,9 %. Pelkkää toimeentulotukea saaneiden asiakkaiden osuus oli vuonna 2012 63,2 %. Eläkettä saavien asiakkaiden määrä on myös jatkanut kasvuaan. Vuonna 2011 heitä oli 19,7 % poistuneista asiakkaista. Vastaavasti palkkatyössä on yhä harvempi asiakas. Vuonna 2012 vain 5,7 % poistuneista asiakkaista sai palkkatuloa.

Hoitokodin asiakkaat ovat myös iäkkäämpiä kuin aikaisempina vuosina. 55 – 74-vuotiaiden osuus oli vuonna 2012 18,1 %. Sairaalasta tulleiden ja sairaalaan jatkohoitoon lähteneiden asiakkaiden määrät on niin ikään lisääntynyt. Vuonna 2012 jatkohoitoon sairaalaan lähti 5,7 % ja sairaalasta tuli 6,6 % asiakkaista. Tämä kertoo osaltaan asiakkaiden aikaisempaa huonommasta fyysisestä ja psyykkisestä terveydentilasta.

Sillanpirtin pienyhteisön asiakasprofiilissa ei ole viime vuosina tapahtunut olennaisia muutoksia. Muutokset ovat koskeneet lähinnä asiakkaiden huumeiden käytön historiaa ja käyttötapaa. Vaikka amfetamiini on edelleen käytetyin huume, on merkille pantavaa, että vuonna 2012 71,4 prosenttia hoidossa olleista asiakkaista oli käyttänyt buprenorfiinia. Myös ekstaasin ja muiden synteettisten muuntohuumeiden käyttö näyttää lisääntyvän.

Rukkilan asumisyhteisön kohderyhmänä ovat helsinkiläiset, päihde- ja mielenterveysongelmaiset, alle 30-vuotiaat nuoret, jotka ovat pitkäaikaisasunnottomia tai joilla on uhka asunnottomuuden pitkittymisestä. Asumisyhteisön palvelukonsepti on kehitetty ko. asiakasryhmää varten. Rukkilan asumisyhteisön toiminta alkoi 1.4.2011.

Koska Rukkilan asumisyhteisön palvelu on vielä uusi, ei asukkaista ole voitu tehdä pitkän aikavälin tilastollista vertailua. Suurimmalla osalla (71,0 %) asukkaista on päihde- tai mielenterveysongelma. Päihteet tai häätö on ollut asunnottomuuden syynä 41,9 %:lla asukkaista. Merkille pantavaa on asukkaiden heikko taloudellinen tilanne. Suurin osa (87,1 %) asukkaista oli vuonna 2013 pelkän toimeentulotuen ja asumistuen varassa. Asukkaiden taloudellista tilannetta vaikeuttavat myös velat ja korvaukset.

1.4 Suoja-Pirtti ry:n kehittämis- ja tulevaisuustyöryhmä SELVÄ

Suoja-Pirtti ry:n hallitus päätti 19.10.2011 asettaa työryhmän muotoilemaan mahdollisimman konkreettisia vaihtoehtoja toimipisteiden toiminnan ja asiakastyön kehittämiseksi nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Työryhmän nimeksi tuli SELVÄ. Valitun työryhmän tuli ottaa kantaa myös mahdollisiin yhteistyökumppaneihin sekä mahdollisuuksiin Raha-automaattiyhdistyksen tukeman kehittämisprojektin käynnistämiseksi. Ryhmän tuli tehdä ehdotuksensa 31.5.2012 mennessä.

Työryhmä totesi 30.5.2013 yhdistyksen hallitukselle jättämässään raportissa, että palvelutuotanto ja palvelujen sisältö ovat Kotkankadun huoltokodissa ja Hoitokoti Sillanpirtissä pitkään nojanneet vakiintuneisiin toimintatapoihin ja rakenteisiin. Rukkilan asumisyhteisössä on puolestaan siirrytty asuntolatoiminnasta uuteen palvelukonseptiin. Yhdistyksen aikaisemmissa kehittämishankkeissa on myös pitäydytty olennaisin osin näihin rakenteisiin. Kehittämistyöryhmän mukaan silloiset kehittämis- ja toimenpide-ehdotukset olivat kutienkin toimintaympäristön muutosten ja asiakastyön kannalta perusteltuja. Yhdistyksen asettama tulevaisuustyöryhmä onnistui esimerkiksi vuonna 2004 ennustamaan Pitkäaikaisasunnottomuuden vähentämishjelmaa lukuun ottamatta varsin hyvin toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset.

Viime vuosina Suoja-Pirtti ry:n toimintaympäristössä sekä asiakasprofiileissa tapahtuneet muutokset ovat kuitenkin olleet aikaisempaa selvästi haastavampia. Yhdistyksen ylläpitämien toimipisteiden toimitiloihin liittyvät ongelmat ovat olleet nähtävissä jo pidemmän aikaa. Kaiken kaikkiaan palvelujen kilpailuttamisen ja palvelun ostajien strategisten tavoitteiden muuttumisen vuoksi tulee asunnottomien päihde- ja mielenterveysongelmaisten asiakkaiden palvelujärjestelmä väistämättä tulevaisuudessakin muuttumaan olennaisesti. Samanaikaisesti on odotettavissa, että asiakasvirrat ja asiakasprofiilit muuttuvat entisestään. Ikääntyvien päihdeongelmat ovat suurten ikäluokkien myötä lisääntyneet ja tämän ikäryhmän palvelutarve kasvaa. Poliittisessa päätöksenteossa on myös nuoriin kiinnitetty yhä enemmän huomiota. Työ- ja keski-ikäisten asiakkaiden määrä näyttää sen sijaan päihdehuollon asumispalveluissa vähenevän.

SELVÄ-työryhmän keskeiset kehittämis- ja toimenpide-ehdotukset olivat:

- Osallistuminen vuonna 2013 Helsingissä toteutettavaan päihdehuollon asumispalveluiden kilpailutukseen tarjoamalla palveluita erilaisille asunnottomille asiakasryhmille asiakkaiden toimintakyvyn perusteella
- Yhdistyksen hallinnon sekä johtamisen uudistaminen ja tehostaminen
- Suoja-Pirtti ry:n ateriapalveluiden uudistaminen
- Siltakyläntie 11 tontin lisärakennushankkeen toteuttaminen kytkettynä Pitkäaikais-asunnottomuuden vähentämishankkeen toiseen vaiheeseen
- Raha-automaattiyhdistyksen rahoittaman kehittämishankkeen käynnistäminen yhteistyössä Malminkartanon Horisontin kanssa
- Suoja-Pirtti ry:n päihdepoliittinen vaikuttamisen ja yleishyödyllisen toiminnan kehittäminen

Suoja-Pirtti ry:n hallitus totesi, että SELVÄ-työryhmän esittämien toimenpide-ehdotusten toteuttaminen tulisi olemaan niin mittava muutosprosessi, että kaikki henkilöstöryhmät oli saatava mukaan kehittämiseen. Samalla yhdistyksen hallitus totesi, että muutosten toteuttaminen edellyttää yhteistoimintamenettelyä työnantajan ja henkilöstöryhmien välillä.

Suoja-Pirtti ry:n hallitus teki 24.10.2012 päätöksen kehittämishankkeen käynnistämisestä tukemaan SELVÄ-työryhmän esittämien toimenpide-ehdotusten ja muutosprosessin toteuttamista. Aloitteen hankkeen toteuttamisesta teki LähiTapiola-yhtiö. LähiTapiolan-yhtiön suosituksesta yhdistyksen hallitus valitsi hankkeen toteuttajaksi **Skillmotor Oy:n**, joka tarjosi KEJO-tutkimus- ja kehitysohjelmia osaksi toteutettavaa työyhteisöjen ja toimipisteiden toiminnan kehittämishanketta.

Suoja-Pirtti ry ja Skillmotor Oy solmivat 13.12.2012 sopimuksen kehittämishankkeen toteuttamiseksi.

KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITTEET

Suoja-Pirtti ry:n hallitus asetti KEJO-hankkeen keskeisiksi tavoitteiksi:

- 1) saada tukea valmistautumisessa vuonna 2013 toteutettavaan päihdehuollon asumispalveluiden kilpailutukseen Helsingissä
- 2) kehittää johtamista ja hallintoa vastaamaan tulevaisuuden tarpeita
- 3) tarkistaa ja täsmentää toimipisteiden henkilöstön työn kuvat
- 4) perustaa toimipisteiden yhteinen hoitotyön tiimi ja tehostaa työntekijöiden kiertoa toimipisteiden välillä
- 5) kehittää yhdistyksen toimipisteiden ateriapalveluja
- 6) etsiä ratkaisuja asiakkaiden toimintakyvyn heikkenemisestä seuraaviin asiakastyön haasteisiin
- 7) saada tukea hiljaisen tiedon siirtoon eri työntekijäsukupolvien välillä
- 8) kohottaa lähihoitajien ammatti-identiteettiä
- 9) kehittää koko henkilöstön hyvinvointia ja lisätä työn palkitsevuutta
- 10) saada muutostukea Kotkankadun huoltokodin toimintojen siirtymiseen Hoitokoti Sillanpirttiin ja toisinpäin vuoden 2013 loppuun mennessä

Tavoitteeksi asetettiin, että kehittämiselle luodaan yksityiskohtaiset mittaroidut johtamiseen, muutoksiin, henkilöstön hyvinvointiin sekä osaamiseen, työn laatuun ja tuottavuuteen liittyvät tavoitteet. Tulosten arvioinnissa tuli käyttää valittuja mittareita sekä esimerkiksi henkilöstökyselyjä ja jatkuvaa arviointia. Lisäksi tavoitteena oli, että pienryhmämalli voidaan mittaroida ja linkittää pysyväksi toimintamalliksi osana yhdistyksen johtamis- ja kokousjärjestelmää.

3 HANKKEEN RAHOITUS

Suoja-Pirtti ry haki syksyllä 2012 yhteistyössä Skillmotor Oy:n kanssa **Työsuojelurahastolta** avustusta kehittämishankkeen toteuttamiseksi. Työsuojelurahasto teki 3.12.2012 päätöksen kehittämisavustuksen myöntämisestä Suoja-Pirtti ry:lle. Työsuojelurahaston hankkeeseen myöntämä määräraha oli suuruudeltaan 9 600 euroa.

Suoja-Pirtti ry:n omaksi rahoitusosuudeksi budjetoitiin 14 133 euroa. Omarahoituksen lopullinen toteuma oli 12 666,63 euroa.

4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

4.1 KEJO-ohjelma

Kehittämisen johtaminen Suoja-Pirtti ry:ssä –kehittämishanke on osa laajempaa KEJO tutkimus- ja kehitysohjelmaa. KEJO-ohjelma on vuosina 2012 - 2015 toteutettava oppilaitos- ja korkeakoulu-verkoston, työmarkkinajärjestöjen, eläkevakuutusyhtiöiden ja Skillmotor Oy:n yhteistyöhanke. Sen tavoitteena on kehittää organisaatorakenteita, johtamista, työ-elämän laatua ja tuottavuutta. Ohjelmassa luodaan innovatiivisia muutoksen ja hyvinvoinnin johtamisen malleja ja työkaluja sekä tuetaan esimiehiä ja työyhteisöjä niiden aktiivisessa käytössä omassa organisaatiossaan. Lisäksi tutkitaan esimiesten ja työyhteisöjen hyvinvointia ja tulevaisuuden osaamistarpeita sekä johtamismallien yhteyttä tuottavuuteen, hyvinvointiin ja innovatiivisuuteen. Hanke palvelee myös Kaste-ohjelman tavoitteita osaohjelman 6 toteuttamiseksi.

4.2 Hankkeen kehittämismetodina pienryhmämalli (Method Skillmotor™)

Method Skillmotor™ on Skillmotor Oy:n, yritysten ja tutkijoiden yhteistyössä kehittämä käytännön sovellutus, joka pohjautuu Yhdysvaltojen ja Suomen Työterveyslaitosten sekä Manchesterin yliopiston kehittämään Terve organisaatio-teoriaan. Sen mukaan kehittämällä osallistavasti omaa työtä ja organisaatiota parannetaan työyhteisön ilmapiiriä, hyvinvointia, osaamista ja tuottavuutta.

Pienryhmämalli on henkilöstön ja esimiesten pienryhmien toimintaan perustuva systemaattinen työhyvinvoinnin, osaamisen, työyhteisön toimivuuden ja tuottavuuden kehittämistyökalu. Pienryhmämallin toiminnalla tarkoitetaan noin neljän - kymmenen hengen ryhmissä tapahtuvaa säännöllistä, koko henkilöstön osallistavaa ja tavoitteellista kehittämisfoorumia, joka on osa organisaation johtamisjärjestelmää. Se on tasaveroiseen vuoropuheluun perustuvaa yhteistoimintaa, joka hyödyntää erilaisia näkökulmia ja erilaisuutta toiminnan kehittämisessä. Kehittämällä toimintaa esimiesten ja henkilöstön yhteistyöllä parannetaan työyhteisön ilmapiiriä, osaamista, hyvinvointia, laatua ja tuottavuutta.

Pienryhmämallin avulla voidaan luoda organisaatioon myös pysyvä, jatkuvan parantamisen työkalu. Mallin avulla on pystytty marginaalisin kustannuksin jopa puolittamaan sairauspoissaolot, työtapaturomat ja erilaiset häiriöt työprosessissa. Arvioiden mukaan noin puolet syntyvistä taloudellisista hyödyistä liittyy sairaus- ja tapaturmakustannusten alenemiseen ja puolet henkilöstön tuottavuuden lisääntymiseen.

4.3 Hankkeen eteneminen

Kehittämishankkeen aloittamisesta tiedotettiin Suoja-Pirtti ry:n henkilökunnalle yhdistyksen virkistyspäivässä 27.9.2012. Hanketta varten perustettiin ohjausryhmä, johon kuuluivat toiminnanjohtaja, yksiköiden johtajat ja lähiesimiehet sekä Skillmotor Oy:n toimitusjohtaja. Ohjausryhmän tehtävänä oli asettaa hankkeen pienryhmä-toiminnalle alustavat tavoitteet, ohjata hanketta sekä varmistaa hankkeen resurssit ja asioiden eteneminen.

Skillmotor Oy toteutti hankkeeseen sisältyneen **lähtötilaselvityksen** tammikuussa 2013 sovituslaajuudessa. Yhdistyksen henkilökunnalle tehtiin työhyvinvointikartoitus lomakekyselynä. Lisäksi tehtiin henkilökunnan yksilöhaastatteluita 16.1. – 17.1.2013 yhteensä kahdeksan kappaletta siten, että esimiehiä ja johtoa haastateltiin kolme, työntekijöitä neljä sekä työsuojelu- / luottamusmiehiä yksi. Kyselyn ja haastatteluiden tulokset purettiin ja analysoitiin maaliskuussa 2013.

Suunnitelman mukaisesti kehittämishanke sisältäisi 12 kehittämispäivää, lopputila- ja lähtötilaselvitykset sekä hyvien käytäntöjen vakiinnuttamis- ja laajentamissuunnitelma ja seuranta.

Kehittämispäivissä kartoitettiin hyvän esimiestyön, muutosten johtamisen, asiakastyön prosessien toimivuuden ja osaamisen keskeisiä tekijöitä. Lisäksi kartoitettiin työhyvinvoinnin kehittämisen ja työyhteisön toimivuuden keskeisiä tekijöitä ja parhaita toimintamalleja. Kehittämispäivien aikana sovittiin niihin liittyvistä kehittämistoimenpiteistä, toimenpiteiden seurannasta ja vakiinnuttamisesta.

Hankkeen kehittämispäiviä oli noin neljän viikon välein. Kaiken kaikkiaan päiviä oli yhteensä 14. Ensimmäinen kehittämispäivä oli 10.10.2012 ja viimeinen 12.12.2013. Kehittämispäivät toteutti Skillmotor Oy. Kehittämispäivien toteuttamisesta ja lähtötilaselvityksestä vastasivat Tuula Eloranta, Seppo Rantanen ja Johanna Holopainen Skillmotor Oy:stä.

Hankkeen työsuunnitelma ja kehittämispäivien aikataulu toteutui suunnitellusti. Päivien aikana käsitellyt teemat olivat myös hankkeelle asetettujen tavoitteiden mukaisia. Kehittämispäivien aiheet ja alustajat sovittiin hankkeen ohjausryhmässä.

Kehittämispäivien toteutuksessa sovellettiin joustavaa moduulirakennetta. Päivä rakentui esimerkiksi yhdestä kahden tunnin pienryhmästä ja aihekohtaisesta ryhmästä sekä ohjausryhmästä. Pienryhmissä oli kiertävä osallistuminen, ja ryhmien koko oli neljä - kymmenen henkilöä. Myös esimiehet osallistuivat ryhmiin kiertävästi ja toimivat lisäksi pienryhmien ohjaajina.

Osa kehittämispäivistä oli toimipistekohtaisia, jolloin keskityttiin yksikön omiin kehittämistarpeisiin ja toimenpide ehdotusten tekemiseen. Jokaisen kehittämispäivän päätteeksi ohjausryhmä kokoontui käymään läpi päivän kulun ja tulokset. Samalla päätettiin seuraavan kehittämispäivän aiheet, päivän kulku ja aikataulu.

Kehittämispäivien ja ohjausryhmän työskentelystä laadittiin muistiot, jotka jaettiin sähköisenä toimipisteiden työntekijöille. Niiden avulla voitiin seurata hankkeen etenemistä. Kehittämispäivien aikana esitetyt kehittämissuositukset kirjattiin toimenpidelistalle.

Pienryhmien työskentely kehittyi hankkeen aikana prosessina, jonka vaiheet noudattivat yleistä ryhmien kehittymisen dynamiikkaa. Alun epäilyn, turhautumisen ja jopa muutosvastarinnan jälkeen ryhmien työskentely siirtyi vähitellen varsinaiseen tuottamisvaiheeseen (LIITE 2).

5 KEHITTÄMISHANKKEEN KESKEISET TULOKSET

5.1 Kehittämishanke ja päihdehuollon asumispalveluiden kilpailutus vuonna 2013

Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden virasto kilpailutti asunnottomien tuetun asumisen ja päihdehuollon asumispalveluiden hankinnat vuonna 2013. Hankintaprosessi käynnistyi toukokuussa 2012 pidetyllä tiedotustilaisuudella. Kilpailutusprosessi jatkui konsulttien johtamalla, niin sanotulla SOTEFIN 2 – tuottavuushankkeella, jonka ensimmäiset seminaaripäivät olivat syksyllä 2012 ja keväällä 2013.

Helsingin kaupunki esitti lopulliset tarjouspyynnöt 23.5.2013, ja Suoja-Pirtti ry jätti tarjoukset Kotkankadun huoltokodin ja Hoitokoti Sillanpirtin palveluista 19.6.2013. Tarjoukseen tuli liittää kaksisivuinen toteuttamissuunnitelma, jossa kuvattiin asiakkaan hyvinvointia ja kuntoutusta tukevia menetelmiä, asiakkaan asemaa ja mahdollisuutta osallistua palvelun suunnitteluun, henkilöstön ammattitaitoa ja osaamista, osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämistä sekä laadunhallintajärjestelmää. Asiakkaita koskevien tulostavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä kuvattiin toiminnan arviointi- ja seurantamenetelmillä, tutkimustuloksilla ja selvityksillä toiminnan vaikuttavuudesta. Verkostoitumisvalmiutta tilaajan, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa kuvattiin vähintään nykyisten verkostojen laajuudella ja niiden hyödyntämisellä sekä asiakkaiden osallisuudella.

Hankkeen kehittämispäivissä työstettyjä asiakastyön prosessikuvauksia hyödynnettiin toteuttamissuunnitelmia laadittaessa. Suoja-Pirtti ry menestyi kilpailutuksessa hyvin ja sai vertailussa toteuttamissuunnitelmista hyvät laatuasteet. Suoja-Pirtti ry voitti hinnan ja laadun yhteenlasketut vertailupisteet.

Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden lautakunta teki 15.10.2013 pidetyssä kokouksessa virallisen hankintapäätöksen päätöksen asunnottomien tuetun asumisen ja päihdehuollon asumispalveluista. Sopimus on voimassa ajalla 1.1.2014 – 31.12.2017.

5.2 Kehittämishanke Suoja-Pirtti ry:n organisaatiouudistuksen tukena

Suoja-Pirtti ry:n hallitus teki hankkeen edistyessä keväällä 2013 päätöksen uudistaa yhdistyksen organisaatiota. Organisaatiouudistuksen keskeinen tavoite oli tiivistää yhdistyksen operatiivista johtamista siten, että kahdeksan esimiehen mallista siirrytään viiden esimiehen johtamisjärjestelmään. Uudistus sisälsi palvelujohtajan toimen perustamisen. Palvelujohtaja vastaa jatkossa päihdehuollon ja asunnottomien asumispalvelujen sopimusten toteutumisesta ja toimii tiimivastaavien esimiehenä ja asiakastyön prosessin tukena sekä kaikkien toimipisteiden hallinnollisena esimiehenä. Palvelujohtaja toimii tarvittaessa myös toiminnanjohtajan sijaisena.

Uuden organisaatiomallissa siirrytään jäykästä ja perinteisestä, organisaatiokeskeisestä ajattelumallista, prosessikeskeiseen ajattelumalliin (LIITE 1). Tavoitteena on saada aikaan kustannussäästöä ja samalla turvata riittävä määrä työntekijöitä varsinaiseen asiakastyöhön. Vaihtoehtona olisi ollut nykyisten työntekijäresurssien karsiminen jatkuvasti kasvavien kulujen vuoksi.

Uuden organisaatiomallin avulla voidaan hyödyntää yhdistyksen rajalliset voimavarat sekä työntekijäresurssit ja osaaminen nykyistä tehokkaammin luomalla toimipisteiden välille yhteisiä toimivia asiakastyön prosesseja ja käytäntöjä. Toimivien asiakastyön prosessien avulla on mahdollista saada aikaan kustannussäästöjä ja edistää henkilökunnan työhyvinvointia.

Uuteen organisaatioon siirryttiin vaiheittain henkilöstöryhmien kanssa käytyjen yhteistoimintaneuvottelujen kautta keväällä 2013. Yhdistyksen tekemien päätösten mukaisesti perustettiin yksiköiden yhteinen hoitotyön tiimi ja nimettiin tiimivastaava. Lisäksi perustettiin sosiaalisen ohjauksen tiimi ja nimettiin tiimivastaava. Vuonna 2013 aloitettiin myös yhdistyksen yhteisen ateriapalveluiden tiimin perustaminen suunnittelu. Yhteistoimintaneuvotteluiden tuloksena henkilökunnan kanssa neuvoteltiin uudet työsopimukset niin, että työntekijöiden työnkierto toimipisteiden välillä oli mahdollista. Neuvotteluiden sisältöön kuului myös tehtävänimikkeiden vaihtoa ja kahden esimiestoimen lakkauttaminen.

Hoito- ja päihdetyön tiimi tuottaa ydinpalvelua, jota sosiaalisen ohjauksen ja ateriapalvelun tiimit tukevat. Tiimi vastaa hoitotyöstä, kuntoutuksesta, asumisohjauksesta ja laitoshuollosta. Tiimiin kuuluvat toimipisteiden sairaanhoitaja, lähihoitajat ja laitoshuoltajat.

Sosiaalisen ohjauksen tiimi vastaa asiakkaiden sosiaalisesta ohjauksesta, tuesta ja neuvonnasta. Tiimiin kuuluvat toimipisteiden sosionomit, sosiaaliohjaaja, kuntoutusohjaaja, asumisohjaajat sekä Hoitokoti Sillanpirtin Pienyhteisön päihdeterapeutit.

Kehittämishankkeen työryhmäpäivissä käsiteltiin organisaatiouudistuksen käytännön toteutusta sekä erityisesti hoitotyön ja sosiaalisen ohjauksen tiimien perustamista, tiimien tehtävien täsmentämistä, tiimien työntekijöiden tehtäväkuvien täsmentämistä ja lähihoitajien ammatti-identiteetin vahvistamista.

5.3 Toimenpide-ehdotukset ja niiden toteutus

Hankkeen kehittämispäivien aikana esitetyt toimenpide-ehdotukset kirjattiin toimenpidelistalle. Samalla sovittiin ehdotusten toteuttamisaikataulu ja vastuuhenkilöt. Keskeisiä toteutuneita toimenpide-ehdotuksia olivat muun muassa:

5.3.1 Henkilöstön erityisosaamisen työryhmien sisällä

Tavoitteeksi asetettiin työntekijöiden erityisosaamisen ja tiedon jakaminen hoitotyön ja sosiaalisen ohjauksen tiimien sisällä sekä niiden välillä. Kehittämispäivillä konkreettisiksi esimerkeiksi nostettiin muun muassa hoidollisten keskusteluryhmien ohjaamisen valmiuksien lisääminen, yhteisohoidon ja päihdehoidon menetelmien soveltaminen ja osaamisen jakaminen toimipisteissä sekä haavahoidon ja korvakupunktio-hoidon toteuttaminen. Työntekijät, joilla on erityisosaamista vievät jatkossa koulutussuunnitelmien mukaisesti tietoaan ja osaamistaan muihin toimipisteisiin esimerkiksi pitämällä luentoja ja jakamalla koulutusmateriaalia.

5.3.2 Henkilöstön tehtäväkuvat ja työtehtävien täsmentäminen

Kukin ammattiryhmä listasi hankkeen kehittämispäivien aikana omia työtehtäviä, ja samalla tarkasteltiin, mitkä ovat pakollisia työtehtäviä, ja mitä voidaan kyseenalaistaa. Lisäksi pohdittiin, mitkä ovat vaalittavia ja toimivia hoitokäytäntöjä sekä mitä uusia, toimivia hoitokäytäntöjä ja tapoja arkeen voidaan keksiä. Samalla tarkasteltiin, miten nykyisillä resursseilla saadaan enemmän aikaan (asiakas keskiössä). Tulokset purettiin kehittämispäivissä vaihe kerrallaan niin, että tulevan päihdehuollon asumispalveluiden kilpailutuksen kriteerejä ja palvelun ostajan laatimaa palvelukuvausta hyödynnettiin työskentelyn näkökulmana.

Työskentelyn tuloksena päivitettiin muun muassa toimipisteiden työvuorokohtaiset (aamuvuoro – iltavuoro – yövuoro) työtehtävälisterit ja työntekijöiden vastuualueet ajan tasalle, kuitenkin niin, että toimipisteiden omat työtehtävät otettiin huomioon.

5.3.3 Asiakastyön kirjaamiskäytäntöjen kehittäminen ja yhtenäistäminen

Tavoitteena oli asiakastyön kirjaamiskäytäntöjen selkiyttäminen ja yhtenäistäminen sekä kirjaamisen lainmukaisuuden turvaaminen. Pienryhmissä ideoitiin, miten toimivia kirjaamiskäytäntöjä voidaan hyödyntää muissa toimipisteissä ja mitä osaamista se edellyttää. Perustettiin työryhmä pohtimaan asiakastyön kirjaamiseen liittyviä aiheita: kuka kirjaa, mitä kirjataan ja miten. Samalla kehitettiin mallia, miten asiakastyön kirjaamisen arviointi ja koulutus toteutetaan jatkossa.

5.3.4 Työparikäytännön jalkauttaminen toimipisteisiin

Kehittämispäivien työn tuloksena otettiin käyttöön työparikäytäntö kaikissa toimipisteissä asiakastyön toteuttamiseksi. Kotkankadun huoltokodissa työpariksi määriteltiin lähihoitaja – lähihoitaja. Hoitokoti Sillanpirtissä työpareiksi tuli lähihoitaja – sairaanhoitaja sekä lähihoitaja – sosionomi. Rukkilan asumisyhteisössä työpareina toimivat asumisohjaaja – asumisohjaaja vastaavan asumisohjaajan tuella.

Työparikäytäntö helpottaa jatkossa asiakkaiden yhteydenpitoa omiin vastuutyöntekijöihin, jotka tekevät pääsääntöisesti kolmivuorotyötä.

5.3.5 Lääkehoidon toteuttamisen yhtenäistäminen toimipisteissä

Hankkeen aikana pienryhmissä työstettiin lääkehoidon toteuttamisen yhtenäistämistä yhdistyksen toimipisteissä siten, että lääkkeiden annostelussa ja jaossa noudatetaan yhtenäistä käytäntöä. Samalla toimipisteiden lääkehoitosuunnitelmat päivitettiin Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviraston antamien ohjeiden mukaisiksi.

Läkehoidon toteuttamisen yhdenmukaistaminen on helpottanut lähihoitajien työntekijävaihtoa toimipisteiden välillä ja vähentänyt lääkkeiden jaossa mahdollisesti tapahtuvia virheitä.

5.3.6 Asiakastyön ja kuntoutuksen prosessien kuvaaminen

Pienryhmissä purettiin ja kuvattiin toimipisteiden hoitotyön ja sosiaalisen ohjauksen tiimien asiakastyön ja kuntoutuksen prosessit. Prosessikuvaukset uudistettiin vastaamaan Helsingin päihdehuollon asumispalveluiden sekä asunnottomien asumispalveluiden puitesopimusten palvelukuvauksia. Samalla uudistettiin ja yhtenäistettiin asiakkaiden tilanneselvitystä koskevat tulohaastattelulomakkeet sekä kuntoutussuunnitelma- ja loppulausuntolomakkeet. Prosessikuvauksia hyödynnettiin myös päihdehuollon asumispalveluiden kilpailutuksessa vuonna 2013. Uudistetut prosessikuvaukset liitetään myös toimipisteiden palvelukuvauksiin vuoden 2014 aikana.

5.3.7 Kokous- ja palaverikäytäntöjen kehittäminen

Hankkeen aikana uudistettiin toimipisteiden kokous- ja palaverikäytäntöjä. Henkilökuntapalaverien sisältöjä järkevöitettiin ja samalla niiden kestoja tiivistettiin. Jatkossa asiakaspalaverissa asiakkaiden tarpeet puretaan, arvioidaan ja luokitellaan sekä niiden kiireellisyys määritellään faktojen perusteella noudattamalla SAP-periaatetta (SAP= selvitä, arvioi, palvele). Työtehtävät jaetaan työntekijöiden kesken tällä periaatteella.

5.3.8 NLP:n hyödyntäminen asiakastyössä

Toimipisteiden yhteisessä kehittämispäivässä keskityttiin hankkeen suunnitelman mukaisesti NLP-metodien hyödyntämiseen asiakastyössä. Päivän aikana käytiin läpi malleja järjestelmät, peesaaminen, mallintaminen sekä kielimallit.

Kehittämispäivästä saadun myönteisen palautteen perusteella päätettiin, että NLP-koulutusta jatketaan yhdistyksen sisäisenä koulutuksena vuonna 2014.

YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämisen johtaminen Suoja-Pirtti ry:ssä (KEJO) -kehittämishanke oli Suoja-Pirtti ry:n kokoiselle, suhteellisen pienelle toimijalle mittava hanke. Yhdistyksen hankkeeseen sijoittama taloudellinen panos oli myös huomattava.

Suoja-Pirtti ry:n aikaisemmat kehittämishankkeet on toteutettu varsin perinteisin menetelmin. Yhdistyksen hallituksen johdolla on perustettu kehittämistyöryhmiä pohtimaan toimintaympäristön muutoksia ja tekemään kehittämis ehdotuksia. Työntekijöiden osuus työryhmissä on usein jäänyt melko vähäiseksi. Painopiste on ollut esimiesten ja hallituksen jäsenten työskentelyssä. Sen seurauksena hankkeissa esitettyjä uudistuksia on ollut vaikea toteuttaa käytännössä.

Kaiken kaikkiaan KEJO-hankkeessa sovellettu pienryhmämalli osoittautui uudeksi, innovatiiviseksi sekä toimivaksi tavaksi kehittää Suoja-Pirtti ry:n ylläpitämien toimipisteiden työyhteisöjä ja niiden toimintaa työntekijälähtöisesti. Työntekijät rohkaistuivat hankkeen aikana esittämään hyviä sekä konkreettisia ja toimivia ratkaisuja laadukkaamman asiakastyön toteuttamiseksi.

Pienryhmien työskentelyssä korostui toimipisteiden työntekijöiden välinen yhteistyö ja erilaisten toimintamallien siirtäminen ja yhdistäminen parhaiksi mahdollisiksi malleiksi. Samalla toimipisteet saivat kuitenkin hankkeen aikana myös ”omaa aikaa”. Merkittävää oli, että esimiehet löysivät rohkeuden antaa valtuuksia henkilöstölle kokeilla uusia toimintatapoja käytännössä.

KEJO-hankkeen tuloksena on Suoja-Pirtti ry:lle luotu tehokas, koko henkilöstön osallistava johtamismalli. Samalla on pystytty terävöittämään hoito- ja asiakastyön prosesseja merkittävästi sekä kehittämään henkilöstön henkilökohtaista ja ammatillista osaamista laaja-alaisesti. Tulevaisuuden kannalta olennaista on kytkeä tulokset ja vakiinnuttaa uudet kehittämisen ja sen johtamisen toimintatavat esimerkiksi tulevien kilpailutilanteiden systemaattiseen ennakointiin. Näin voidaan varmistaa yhdistyksen palvelutuotannon turvaaminen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Samalla voidaan edistää henkilöstön työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Jatkon kannalta on myös tärkeää syventää koulutusta henkilöstön ammattitaidon ylläpitämiseksi ja lisäämiseksi.

Hankkeen ohjausryhmä toimi myös yhdistyksen operatiivisen johdon vertaisryhmänä. Ohjausryhmässä voitiin hankkeen ohjaamisen ohella pureutua johtamisen ja esimiestyön ongelmiin. ”Esimiessparraus” tullaan jatkossa liittämään osaksi yhdistyksen johtoryhmän työskentelyä.

Suoja-Pirtti ry aikoo soveltaa pienryhmämallia toimipisteiden työryhmäpäivien toteutuksessa, siten että työryhmäpäivässä ei välttämättä ole paikalla puheenjohtajana toimivaa esimiestä. Työryhmä käy keskuudestaan valitsemansa puheenjohtajan johdolla työryhmäpäivän aikana esityslistan asiat läpi ja tekee niiden pohjalta ehdotukset. Kokemukset näin toteutetuista työryhmäpäivistä ovat jo nyt olleet erittäin rohkaisevia. Yhdistys tulee syksyllä 2104 käyttämään pienryhmämallia myös vertaistyönohjauksen välineenä. Ulkopuolista työnohjaajaa tai konsulttia käytetään tällöin vain tarvittaessa.

LIITE 1

PROSESSEIHIN PERUSTUVA TOIMINTA

Prosesseihin perustuvan toiminnan hyötyinä pidetään muun muassa seuraavia:


- kokonaisuuksien tarkastelu korostuu yksittäisten toimintojen sijaan (kokonaisuuden hallinta)
- prosessien strategialähtöisyys ja strategian vieminen käytäntöön prosessin avulla
- asiakasnäkökulma ja asiakaslähtöisyys
- toiminnan virheet vähenevät – laatu paranee
- turha sählääminen ja toiminnan päällekkäisyys vähenevät (tehdään kerralla oikein)
- ongelmien tunnistaminen ja ratkaiseminen paranevat, prosessit tuovat järjestystä kaaokseen
- tukee johtamista ja selkeyttää johtamisjärjestelmää
- tukee verkostomaista toimintaa ja osaamisen jakamista
- strategian vieminen käytäntöön mahdollistuu prosessien kautta, mahdollistaa osaamisen monipuolisen käytön.

Prosessien hallinnoimisessa keskeisellä sijalla ovat prosessiomistajat. Prosessinomistaja voidaan määritellä henkilöksi, jolle on uskottu rooli, jossa tehtävänä on kokonaisvaltaisesti huolehtia nimetyn prosessin suorituskyvystä alusta loppuun. Prosessinomistajat vastaavat koko prosessin, myös osaprosessien toiminnasta: heidän luoksensa tullaan, jos jokin prosessissa ei toimi. Prosessin omistajien vastuulla on mm. tunnistaa ja eliminoida prosessin suorituskyvyn esteitä. Monet prosesseista ulottuvat yhteistyökumppaneiden alueille, ja prosessinomistajat vastaavat siitä, että koko ketju toimii. Tämä edellyttää, että eri organisaatioiden prosessit on sovitettu toisiinsa ja tieto eri prosessien ja yhteistyökumppanien välillä kulkee tehokkaasti. Prosessinomistajien tulee siis voida osallistua yhteistyökumppaneille asetettavien vaatimusten määrittelyyn ja kumppaneiden valintaan. Prosessinomistajat seuraavat yhteistyökumppaneiden prosessien laatua ja tehokkuutta sekä tukevat niiden kehittämistä.

Prosessienomistajalta vaadittavia ominaisuuksia ovat mm. kyky ja taito ohjata prosessiin kuuluvien tiimien toimintaa, kokemus johtamisesta prosessin aktiviteettien, haasteiden, toimittajien ja asiakkaiden tuntemusta. Tehokkaan prosessimaisen tuotantotavan kehittämisen edellytyksinä on itse prosessien määrittelymisen lisäksi mukana olevien henkilöiden roolien ja suhteiden selkeä määrittely sekä sopivan vastuujohtajan olemassaolo. Prosessiorganisaatio eroaa merkittävästi perinteisestä organisaatiosta.

Taulukossa on vertailtu organisaatiokeskeistä ja prosessikeskeistä ajattelutapaa.

ORGANISAATIOKESKEINEN AJATTELUTAPA	PROSESSIKESKEINEN AJATTELUTAPA
Ongelma ihmisten asenteissa	Ongelma (työ)prosesseissa
Arvioidaan työntekijöitä	Arvioidaan prosessin sujuvuutta
Löytyy parempia työntekijöitä	Prosessia voi parantaa
Teen omat työni	Hoidetaan työt yhdessä
Osaan oman työni	Ymmärrän osuuteni prosessissa
Korostetaan yksilösuoritusta	Koko tiimillä vastuu työstä
Valvotaan työntekijöitä	Kehitetään osaamista
Kuka teki virheen? Kuka on syyllinen?	Mikä teki virheen mahdolliseksi?
Korjataan virheitä	Poistetaan virhelähteet
Asiantuntijat määräävät laadun	Asiakas määrää laadun

LIITE 2**Ryhmien kehittyminen**

1 Forming	muodostumisvaihe	tutustuminen ja kyseenalaistaminen
2 Storming	sekaannusvaihe	alaryhmiä, turhautuneisuutta
3 Norming	pelinsääntöjen sopimisvaihe	kuuntelu ja dialogi alkaa toimia
4 Performing	tuottamisvaihe	yhteinen kieli, avoimuus