

Vastaanottaja  
**Carea sosiaalipalvelut**

Asiakirjatyyppi  
**Loppuraportti**

Päivämäärä  
**20.12.2013**

# **LOPPURAPORTTI** **VASTUUNKANTAJAT** **HANKE I ja II**



# SISÄLLYSLUETTELO

1. TAUSTA JA TARVEKUVAUS.....	2
2. HANKKEEN TAVOITTEET JA TEHTÄVÄT .....	3
3. VASTUUNKANTAJAT HANKKEEN I- TULOKSET .....	4
3.1. JOHDON JA ESIMIESTEN MUUTOSJOHTAMISTAITOJEN KEHITTYMINEN .....	4
3.1.1. JOHDON JA ESIMIESTEN MUUTOSJOHTAMISTAITOJEN KEHITTYMINEN ESIMIESTEN KOKEMANA .....	9
3.2. PERUSTEHTÄVÄN SELKIYTYMINEN YKSIKKÖ- JA YKSILÖTASOLLA .....	10
3.2.1. PERUSTEHTÄVÄN SELKIYTTÄMINEN YKSIKKÖ- JA YKSILÖTASOLLA ESIMIESTEN KOKEMANA .	12
3.3. ORGANISAATION SISÄISEN TYÖNJAON JA VIESTINNÄN SELKIYTYMINEN .....	13
3.3.1. ORGANISAATION SISÄISEN TYÖNJAON JA VIESTINNÄN SELKIYTTÄMINEN ESIMIESTEN KOKEMANA .....	15
4. VASTUUNKANTAJAT II HANKKEEN TULOKSET .....	16
4.1. PALVELUN LAADUN KARTOITTAMINEN MYSTERY CLIENT-MENETELMÄLLÄ.....	16
4.1.1. PALVELUN LAADUN ARVIOINTITULOKSET JA NIIDEN KÄSITTELY .....	17
4.2. TULOSTEN KÄSITTELY JOHTORYHMÄN JA ESIMIESTEN KANSSA .....	19
4.2.1. TULOSTEN KÄSITTELY VASTUUOSA-ALUEILLA JA YKSIÖISSÄ .....	20
4.3. YHTEISTYÖN JA VERTAISOPPIMISEN KEHITTÄMINEN ORGANISAATIOSSA ESIMIESTEN KOKEMANA .....	22
4.4. PALVELUPROSESSIEN KEHITTÄMINEN ESIMIESTEN KOKEMANA .....	22
4.6. HENKILÖSTÖN MOTIVOITUMINEN AKTIIVISEN TUEN TOIMINTAMALLIN KÄYTTÖÖN ESIMIESTEN KOKEMANA .....	23
5. VASTUUNKANTAJAT HANKKEEN TULOSTEN ARVIOINTIA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSIA.....	23

## 1. TAUSTA JA TARVEKUVAUS

Vastuunkantajat hankkeen tarve perustuu laaja-alaiseen kansalliseen palvelurakenteen muutokseen, joka kohdistuu myös Carean sosiaalipalveluihin. Palvelurakenteen muutos tulee viedä läpi vuoteen 2016 mennessä. Kyse on erityishuollon palveluiden kokonaisvaltaista muutoksesta ja palvelutuottajien tehtäväjaon uudelleen organisoinnista ja koko palvelurakenteen uudelleen integroimisesta – osa palveluista siirtyy pääosin yksityisten palvelutuottajien tuotettaviksi ja toisaalta tietyt palvelut jäävät kuntien vastuulle.

Carean sosiaalipalveluiden roolia koetellaan sekä Carean sisällä sekä valtakunnallisesti suhteessa muihin vastaaventyypisiin palvelutuottajiin. Kokonaisvaltainen muutos ravistelee koko toimialaa ja kaikkia sen toimijoita. Erityisesti muutos kohdistuu henkilökuntaan ja esimiehiin: heidän jaksamiseen, osaamiseen ja työmotivaatiotaan.

Vastuunkantajat hankkeen tavoitteena on työhyvinvoinnin turvaaminen muutoksessa. Muutoksen aikaisen työhyvinvoinnin toteutumista varmistamme seuraavien kokonaisuuksien selkiyttämisen avulla:

- Perustehtävän selkiyttäminen ja konkretisointi muutoksessa, uuden perustehtävän vahvistaminen ja konkretisointi - muutoksen konkreettinen suunta sekä yksilö- että yksikötasolla.
- Vastuisiin liittyvien muutosten selkiyttäminen, selkiyttää kuka vastaa mistäkin.
- Työpisteisiin liittyvien muutosten selkiyttäminen

## 2. HANKKEEN TAVOITTEET JA TEHTÄVÄT

Hankkeen yleisenä päämääränä on tukea erityishuollon palvelurakenteen uudistumista Carean sosiaalipalveluissa lisäämällä esimiesten ja johdon muutosjohtamisvalmiuksia sekä esimiesten ja työntekijöiden henkilökohtaisen vastuukantamisen vahvistumista projektin aikana.

Esimiesten ja työntekijöiden työhyvinvointia tuetaan osallistamalla heidät palvelurakennemuutoksen suunnitteluun ja toteutukseen kehittämällä heidän muutosvalmiustaitojaan.

Tavoitteen saavuttaminen edellyttää seuraavien tulosten aikaansaamista hankkeessa I vuoden 2012 aikana:

- johdon ja esimiesten muutosjohtamistaitojen kehittyminen
- perustehtävän selkiytyminen yksikkö- ja yksilötasolla
- organisaation sisäisen työnjaon ja viestinnän selkiytyminen

Vastuunkantajat I hankkeessa tulokset saavutetaan seuraavanlaisten toimintakokonaisuuksien avulla:

- organisaatorakenteen ja viestinnän toimintamallin kehittäminen (rakenteet, toimintatavat, asenteet ja välineet)
- toimenkuvien ja tehtäväkuvien määrittäminen ja täsmentäminen organisaatioiden eri tasoilla
- työntekijöiden työssä jaksamisen tukimuotojen hahmottaminen
- esimiesvalmennukset

Tavoitteen saavuttaminen edellyttää vastuunkantajat II hankkeessa seuraavien tulosten saavuttamista vuoden 2013 aikana:

- yhteistyön ja vertaisoppimisen kehittäminen organisaatiossa
- palveluprosessien kehittäminen
- henkilöstön motivoituminen aktiivisen tuen toimintamalliin

Vastuunkantajat II hankkeessa tulokset saavutetaan seuraavanlaisten toimintakokonaisuuksien avulla:

- palveluiden analysointi: "mystery client – menetelmää " soveltaen, ryhmävalmennukset ja keskustelutilaisuudet
- yhteisten palveluprosessien kuvaaminen ja määrittäminen sekä kehittämiskohteiden työstäminen

## **3. VASTUUNKANTAJAT HANKKEEN I- TULOKSET**

### **3.1. JOHDON JA ESIMIESTEN MUUTOSJOHTAMISTAITOJEN KEHITTYMINEN**

Johdon ja esimiesten muutostuen tavoitteena on kehittää ja vahvistaa esimiesten kykyä tukea Carean sosiaalipalveluiden uudistamisprosessia auttamalla heitä tunnistamaan henkilökohtaisia vahvuuksia ja kehittämään esimiestyössä tarvittavia valmentavia suorituksen johtamisen taitoja sekä rohkaisemaan heitä positiivisen kannustavan viestintäkulttuurin kehittämiseen sekä rakentavan palautteen antamisen ja saamisen kulttuuriin.

Johdon ja esimiesten muutosjohtamisen kyvykkyyttä ja uudistumistarvetta analysoitiin 270 asteen johtajuusarvioinnilla, jossa itse-arvioinnin lisäksi esimiehet saivat palautetta esimieheltään ja alaisiltaan. Johtajuusanalyysin sisältöä sekä saatuja tuloksia tarkasteltiin Carean sosiaalipalvelujen johtoryhmässä ja esimiesten työpajoissa. Analyysin fokus oli esimiesten johtamisosaamisen vahvistaminen alaisten osaamisen kehittymisen tukemisessa ja pohdiskelevan, avoimen ja kehittävän keskustelukulttuurin luomisessa.

Henkilökohtaisen analyysin pohjalta esimiehet laativat oman johtamisen kehittämissuunnitelmat, joiden toteutumista arvioitiin kehityskeskustelussa. Esimiehet pyysivät suunnitelman toteutumisesta palautetta myös henkilöstöltä.

Johtajuusarvioinnin kyselylomakkeisto laadittiin Carean sosiaalipalveluiden johtoryhmän kanssa. Arvioitavien osa-alueiden ja -kokonaisuuksien laadinnassa hyödynnettiin julkishallinnon organisaatioiden tarpeisiin soveltuvaa johtajuusarviointia.

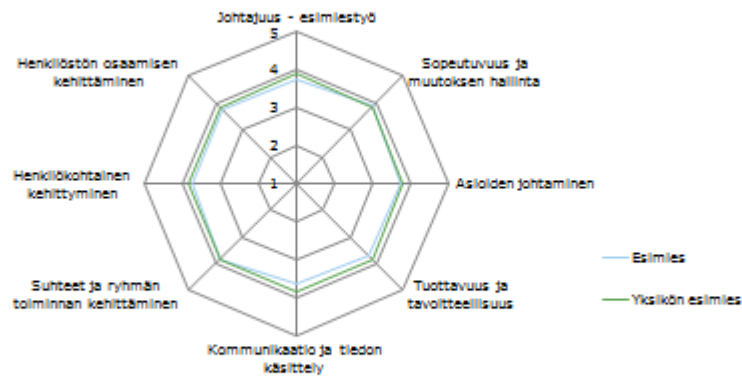
Kaavio 1. Julkishallinnon johtajuusarvioinnin arvioitavat osa-alueet.

Arvioitava osa-alue	Osakokonaisuus	Arvion suhde muutosvalmiuteen
Johtajuus	Luottamuksen herättäminen Suunnan näyttäminen Vastuun kantaminen ja jakaminen Strateginen johtajuus	Leadership - Ihmisten johtaminen (Yhteiskunnallinen vaikuttavuus, henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen)
Sopeutuvuus ja muutoksen hallinta	Tilanteisiin mukautuminen Luova ajattelu Toimintatapojen kyseenalaistaminen	
Asioiden johtaminen	Työnteon tehokkuus Pätevyys tehtävässä Laadun hallinta	Management – Asioiden johtaminen (Tuotokset ja laadunhallinta sekä toiminnallinen tehokkuus)
Tuottavuus ja tavoitteellisuus	Toimeenpano Tuloksien saavuttaminen	
Kommunikaatio ja tiedon käsittely	Muiden kuunteleminen Tiedon käsittely Tehokas kommunikointi	Viestintä- ja verkostoitumistaidot (Yhteiskunnallinen vaikuttavuus, henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen)
Suhteet ja ryhmän toiminnan kehittäminen	Henkilökohtaisten verkostojen rakentaminen Tiimimenestyksen edesauttaminen Arvot Organisaation edustaminen ulospäin	
Henkilökohtainen kehittyminen	Sitoutuminen Kehittymissuuntautuneisuus	Jatkuva kehittäminen – (Henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen)
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	Yksilötaitojen kehittäminen Onnistunut motivointi	

Johtajuusarvioinnin analyysin sai 26 esimiestä syksyn 2012 ja 2013 aikana, arviointiin osallistui sekä vastuusea-alueen että yksiköiden esimiehet.

Kaavio 2. Carean sosiaalipalvelujen esimiesten saamat arviot julkishallinnon 270 asteen johtajuusarvioinnissa.

**CAREAN SOSIAALIPALVELUJEN JOHTAJUUS-  
ARVIOINNIN TULOKSET**  
- ESIMIESTEN (JOHTORYHMÄ) JA YKSIKÖN ESIMIESTEN SAAMAT ARVIOT



	Johtajuus - esimiestyö	Asioiden johtaminen	Tuottavuus ja tavoitteellisuus	Kommunikaatio ja tiedon käsittely	Suhteet ja ryhmän toiminnan kehittäminen	Henkilökohtainen kehittyminen	Henkilöstön osaamisen kehittäminen
<b>Esimies</b>	3,8	3,7	3,7	3,7	3,8	3,7	3,7
<b>Yksikön esimies</b>	3,9	3,8	3,8	3,9	3,9	3,8	3,9

Carean sosiaalipalveluiden johtoryhmän ja yksikön esimiesten, saamat keski-arvot olivat lähes samanlaiset kaikkien arvioitavien osa-alueiden suhteen. Johtoryhmän saamat keski-arvot vaihtelivat 3,7 ja 3,8 välillä. Yksikön esimiesten saamat arviot vaihtelivat 3,8 ja 3,9 välillä.

Vastuuosa-alueiden saamat johtajuusarviot vaihtelivat voimakkaammin (ka 3,0 – 4,6 välillä) sekä arvioitavien osa-alueiden että vastuu-alueiden välillä. Carean sosiaalipalveluiden vahvuudet olivat henkilökohtaisessa kehitymisessä (kehittymissuuntautuneisuus, työhön sitoutuminen) ja suhteissa ja ryhmän toiminnan kehittämisessä (henkilökohtaiset verkostot, arvot, tiimin toiminnan edistäminen ja organisaation edustaminen ulospäin).

Kehitettäviksi kohteiksi nousivat asioiden johtaminen, kommunikaatio ja tiedonkäsittely sekä suhteet ja ryhmän toiminnan kehittäminen.

### 3. Vastuuosa-alueiden vahvuudet ja kehittämistä kaipaavat kohteet

## VASTUUOSA-ALUEIDEN VAHVUUDET JA KEHITETTÄVÄT KOHTEET

Vastuuosa-alue	Kehitettävät kohteet (ka 3,0 – 4,3)	Vahvuudet (ka 3,7 – 4,6)
Tutkimus- ja Kuntoutuspalvelut	Asioiden johtaminen (ka 3,7)	Suhteet ja ryhmän toiminnan kehittäminen (ka 4,2)
Carea-koulu	Henkilökohtainen kehittyminen (ka 4,1)	Suhteet ja ryhmän toiminnan kehittäminen (ka 4,4)
Psykososiaalista tukea tarvitsevien asumispalvelut	Suhteet ja ryhmän toiminnan kehittäminen (ka 3,3)	Henkilökohtainen kehittyminen (ka 3,7)
Erytisen tuen tarpeessa olevien asumispalvelut	Asioiden johtaminen (ka 4,3)	Henkilökohtainen kehittyminen (ka 4,6)
Toiminta- ja lyhytaikais- ja tulkkipalvelut sekä ohjattu asuminen	Kommunikaatio ja tiedon käsittely (ka 3,0)	Suhteet ja ryhmän toiminnan kehittäminen (ka 3,7)

RAMBOLL

Carean sosiaalipalveluiden johtajuusarviointien tulosten yhteneväisyyden koettiin johtoryhmässä kertovan arviointikulttuurin vieraudesta sekä palautteen antamisen varovaisuudesta; omaa johtamista ja esimiestyötä ei olla totuttu arvioimaan johtajuutta kuvaavien kriteerien mukaisesti. Myös julkisen suoran palautteen antaminen on ollut vierasta. Johdon ja esimiesten yhteisessä keskustelussa nousi vahvasti esille epävarmuuden kokemus uuden, ison muutoksen edessä.

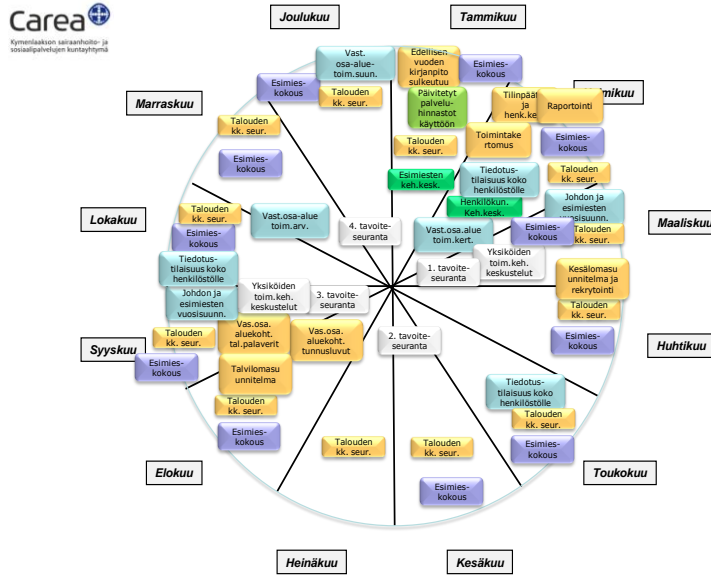
Vastuuosa-alueiden kehitettävien kohteiden pohjalta esimiesten koettiin tarvitsevan paljon muutostukea ja selkeän organisaatiolähtöisen toimintamallin muutoksen edistämiseksi. Esimiehillä on pitkän hoitotyön taustan johdosta hyvä tuntemus hoitotyön sisällöstä ja henkilöstön luottamus esimiestyön toteuttamiseen. Esimiehisuus muutostilanteessa; esimiehenä ja johdon edustajana sekä rajojen asettajana toimiminen on uutta ja haasteellista. Henkilöstö on toiminut pitkään samassa työtehtävässä ja yksikössä, joissa henkilöstö- ja asiakassuhteista on muodostunut hyvin läheisiä ja henkilökohtaisia. Tuleva muutos, uuteen palvelumalliin sopeutuminen, toimintatapojen ja -kulttuurin sekä palvelu-osaamisen ja -asenteen muutos niukenevissä resursseissa voi herättää voimakasta ihmettelyä sekä muutoshuolta muutoksen toteuttamista kohtaan.

Esimiestyötä tukeva toimintamalli rakennettiin esimiestyötä kehittävästä foorumeista, esimiesvalmennuksista, joissa luotiin yhdessä konkreettisia suorituksen johtamista tukevia työmenetelmiä arjen käyttöön yksikkö- ja vastuuosa-aluetasolla.

Esimiestyön tueksi laadittiin Carean vuosikello, joka konkretisoitui ensin yksikön vuosikelloksi ja vuonna 2013 omaa esimiestyötä ohjaavaksi henkilökohtaiseksi vuosikelloksi.

Kaavio 4. Carean sosiaalipalvelujen vuosikello

### Sosiaalipalveluiden vuosikello



Esimiesten vuosikellossa määritettiin kuukausitasolla ajankohtaiset tehtävät päävastuiden ja osallistujien osalta. Huomioitavien tehtävien lisäksi määritettiin kuukausittain valmisteluun otettavat ja loppuunvietyt asiat. Usein toistuvat tehtävät, kuten esimieskokoukset ja henkilöstöpalaverit kuvattiin selkeästi eri värien avulla.

Kaavio 5. Esimiesten vuosikello tammikuun osalta. Esimerkki kuvaa vuosikellon sisältöä syksyllä 2012.

### Carea sosiaalipalvelu; esimiesten vuosikello; tammikuu

Tehtävä	Päävastuu	Osallistujat	Muuta huomioitavaa
Edellisen vuoden kirjanpito sulkeutuu	• Esimies	• Henkilöstö	• Laskutuksen päivämäärärajat • Tilinpäätös, tuloksen arviointi yksikkökohtaisesti
Sisäinen laskutus	• Esimies		• päivämäärärajat, seuraavan kuukauden 8. päivä
Talouden kuukausi seuranta	• Esimies	• Henkilöstö	• taloustietoisuuden ja -ymmärryksen lisääminen henkilöstön ja yksikön toiminnassa • valmiiden tilausten hyödyntäminen
Päivitetty palveluhinnastot käyttöön	• Esimies	• Henkilöstö	• Hinnastojen ja palvelukuvausten esittely • tietoisuuden lisääminen palveluhintojen muodostumisesta • toiminnan läpinäkyvyys
Esimieskokous	• Esimies	• Esimiehet	• Osallistava toimintamalli, vastuu valmistelusta esimiehille, vuorovaikutteisuus, hyvien käytäntöjen jakaminen • yksikön tiedon tuominen esimieskokoukseen
Henkilöstöpalaverit	• Esimies	• Henkilöstö	• Esimieskokouksen viestin vieminen yksikköön • täsmennettävä kuukausittain käsiteltävät asiat vuosikellon mukaisesti • toimintasuunnitelman arvioinnin syklit • henkilöstön osallistaminen ja keskustelevuus • Aiheet: talous, esimiestyö, henkilöstö, palvelurakennemuutos, kehittämisasiat, muut
Esimiesten kehityskeskustelut	• Esimies		• Valmistautuminen • Yhtenäinen ohjeistus ja lomakkeisto
Henkilöstön kehityskeskusteluun valmistautuminen	• Esimies	• Henkilöstö	• Aikataulutus • Yhtenäinen ohjeistus ja lomakkeisto • Asenteen kehittyminen
Toimintakertomuksen valmistelu	• Esimies	• Henkilöstö	• Henkilöstön vastuuttaminen työstämiseen, hyväksyntä • Selkeä yhdenmukainen runko
Kesälomasuunnittelu	• Esimies	• Henkilöstö	
Kesätyöntekijöiden rekrytointi	• Esimies • HR-koordinaattori		



Henkilökohtaisissa johtajuuden kehittämissuunnitelmissa esimiehet nostivat esille seuraavia muutoksen johtamista edistäviä kehittämistavoitteita, tehtävineen ja aikatauluineen; työtehtävien priorisointi, henkilöstön vastuuttaminen, kokous- ja palaverikäytäntöjen kehittäminen, aikataulutetun tekemisen varmistaminen, uusien toimintatapojen käyttöönotto ja toiminnan arviointi ja rakentavan palautteen antaminen sekä omasta jaksamisesta huolehtiminen.

### **3.1.1. JOHDON JA ESIMIESTEN MUUTOSJOHTAMISTAITOJEN KEHITTYMINEN ESIMIESTEN KOKEMANA**

Esimiehet arvioivat joulukuussa 2012 vastuunkantajat hankkeen aikana rakennettua esimiestyötä tukevaa toimintamallia ja valmennuskokonaisuutta seuraavasti:

-> Esimiestyötä tukeva toimintamalli ja valmennus on auttanut toteuttamaan montaa isoa asiaa

- Selkeytti omaa roolia/tehtävää Carean sosiaalipalveluiden kokonaisuudessa
- Valmennus auttoi ymmärtämään omaa työtä ja antamaan aikaa etäjohtamisen kehittämislle
- Oman työn tarkastelu, prosessointi ja reflektointi; hajanaisista osista muodostui kokonaisuus
- Positiivinen olo: prosessin aikana työtehtävät ovat muuttuneet, osin haastavammiksi, viedään päivän annit ja yhteenvedot eteenpäin omassa yksikössä
- Toimintojen johdonmukaistamisen ja yhdenmukaistamisen tärkeys korostui
- Valmennus antoi välineitä, mutta myös luvan odottaa/odotuksia eteenpäin menemisestä
- Yhteistyö ja kehittäminen jatkuvat; olemme muutoksen alussa: katse on tulevaisuudessa
- Hyvä, että henkilöstö huomioitiin työyhteisötaitojen henkilöstötilaisuuksissa
- Jatkuvuus on ollut tärkeää: Nyt vasta päästiin vauhtiin!

Carean sosiaalipalvelun vuosikello koettiin esimiestyötä selkiyttävänä ja ohjaavana hyvänä työkaluna. Vuoden 2013 aikana esimiehet tarkensivat ja aikaistivat vuosikelloa ja rakensivat yksiköiden vuosikellot sekä henkilökohtaiset vuosikellot omaa esimiestyötä ohjaamaan. Vuoden 2014 aikana esimiesten henkilökohtaiset vuosikellot otetaan käyttöön.

Joulukuussa 2012 esimiehet kokivat edistyneensä asioiden delegoimisessa, ajankäytössä, henkilöstön osallistamisessa sekä tiedonkulun parantamisessa. Palvelurakenteen muutos on näkynyt turvattomuuden tunteen lisääntymisenä, työmotivaation puutteena ja henkilöstön passiivisuutena. Normaali esimiestyö, varhainen asioihin puuttuminen, selkeät pelisäännöt, perehdyttäminen ja omatoimisuuteen kannustaminen koettiin vuoden 2013 esimiestyön kehittämiskohteiksi.

Kaavio 6. Muutostuen vaikuttavuuden arviointi 2012 ja kehittämiskohteet vuodelle 2013

## MUUTOSTUEN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI 2012

Positiivisten vaikutusten yhteneväisyydet	Kehittämiskohteet ja keinot 2013 tammikuussa
Delegoinnin onnistuminen	•Henkilöstön asiantuntemuksen ja osaamisen varmistaminen delegoitavien asioiden yhteydessä
Ajankäytön tehostuminen	•Oman ajankäytön, työn ennakoinnin ja suunnitelmallisuuden edelleen kehittäminen •Vuosikellon tarkentaminen ja työn ennakoinnin parantaminen •Vuosikellon tarkentaminen
Henkilöstön osallistaminen ja sitouttaminen on lisääntynyt	•Omatoimisuuteen kannustamista jatketaan edelleen
Tiedonkulku on parantunut	•Kokonaiskuvasta kertominen tiedotustilaisuuksissa •Toiminta-ohjeista kertominen ja yhteisen ymmärryksen varmistaminen esimiestasolla •Asioiden tarkentaminen esimiehen toimesta, asioiden edelleen viestittäminen henkilöstölle •Henkilöstön kuulluksi tuleminen tarpeen huomioiminen esimiesten toimesta •Erialaisten vaihtoehtojen rakentaminen tiedonkulkuun; erilaisia tiedonjaon foorumeita •Sähköisen viestintämuodon huomioiminen; viestinä yhtä arvokas kuin muutkin viestit
Negatiivisten vaikutusten yhteneväisyydet	Kehittämiskohteet ja keinot
Turvattomuuden tunne ja tunteiden säätely	-Mielipidejohtajiin vaikuttaminen -Selkeiden pelisääntöjen kertominen -Perehdyttämisen ja tehtävän jaon varmistaminen
Omatoimisuus ja tiedonhankinta	- Henkilöstön rohkaisu, kannustaminen omatoimisuuteen ja itseohjautuvuuteen
Passiivisuus ja työmotivaatio	- Normaali esimiestyö ja asioihin puuttuminen jo varhaisessa vaiheessa

### 3.2. PERUSTEHTÄVÄN SELKIYTYMINEN YKSIKÖ- JA YKSILÖTASOLLA

Johtamisjärjestelmän ja työn rakenteiden selkeys vastuuosa-alueiden ja yksiköiden tasolla sekä konkreetti käsitys perustehtävän painopisteiden muuttumisesta edistää työhyvinvoinnin ylläpitoa myös yksilön tasolla.

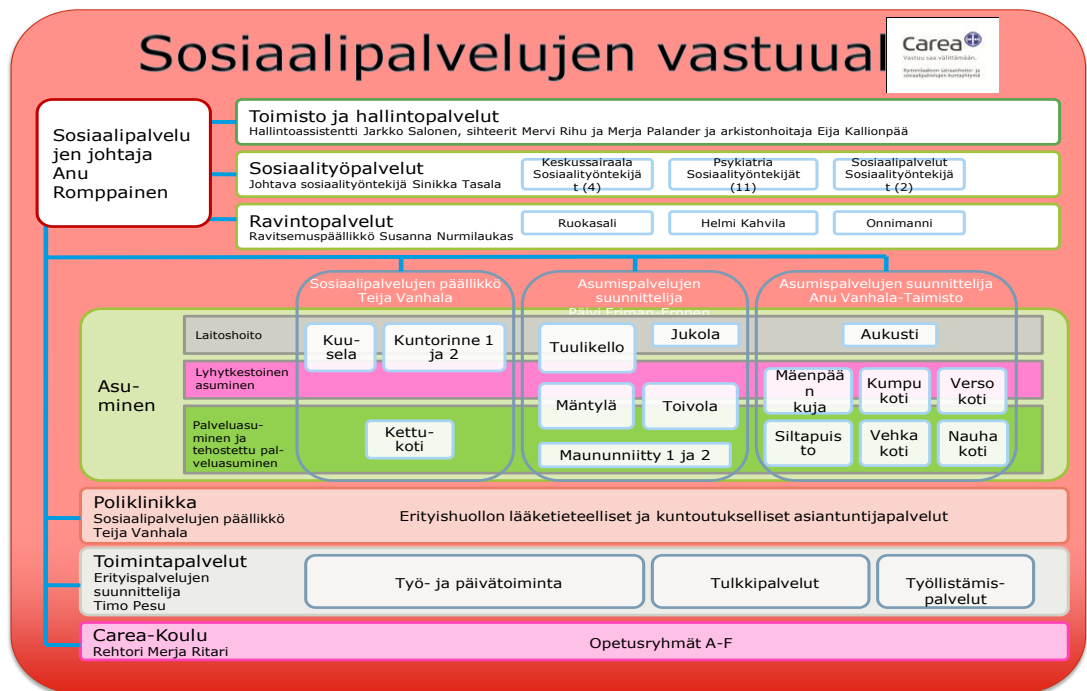
Syksyllä 2012 Carean sosiaalipalveluiden laatua arvioitiin Caf- arvioinnilla johtoryhmän työpajassa. Keskustelussa todettiin, että työn painopiste on ollut enemmän toiminnan kuin tulosten laadussa. Palveluiden laadun mittaamiseen liittyviä mittareita on vähän ja ylipäänsä on vaikea arvioida esim. miten nopeasti asiakkaita kyetään palvelemaan tai kuinka nopeasti he pääsevät palvelujen piiriin. Laadun ja laatukokonaisuuden (tasapainotettu mittaristo) sekä palvelu- ja taloustietoisuuden esille nostaminen arjen työssä on tärkeää. Onnistuneen muutoksen edistymisen viestiminen sekä positiivinen keskustelu tulevaisuudesta ja taloudesta on tärkeää myös yksikön arkikeskustelussa.

Johtoryhmä valitsi muutosta edistäviksi kehittämiskohteiksi:

- Kokonaisuutoksen ja siihen liittyvien strategisten linjausten konkretisointi "kaikin mahdollisin keinoin", toisto, toisto, toisto...
- Työntekijöiden osallisuuden vahvistaminen
- Asiakkaiden osallistaminen nykyistä enemmän
- Henkilöstöressurssien liikkuvuuden ja joustavuuden vahvistaminen ja osaamisen laajempi hyödyntäminen, osaamisen strateginen johtaminen
- Kumppanuuksien hallinta, vahvistaminen ja kehittäminen
- Palvelutuotteiden kehittäminen ja palvelutuotannon laadun kehittäminen
- Tulostiedon parempi hallinta ja hyödyntäminen
- Tukirakenteen luominen esimiehille yhtenäisen viestinnän kehittämiseksi muutoksessa

Carean sosiaalipalveluiden organisoitumista ja sisäistä työnjakoa tarkasteltiin syksyllä 2012 käyttöönotetun organisaatorakennekaavion kautta. Kaaviossa vastualueen sisäiset toiminnot on kuvattu osin palveluina ja prosesseina, vaikkakin tässä vaiheessa rakenne, prosessit ja palvelut eivät vielä ole löytäneet toisiaan.

Kaavio 7. Carean sosiaalipalveluiden organisaatiokaavio 1/2013.



Vastuusa-alueiden suunnittelijoiden ja esimiesten työpajojen tavoitteena oli tunnistaa ja kuvata vastuusa-alueiden sisäisiä toimintoja ja palveluja ja poikkihallinnollisesti ylittäviä prosesseja ja toimintatapoja. Keskeistä oli tarkastella nykyisiä toimintatapoja asiakkaan silmin sekä nimetä ja kuvata asiakaslähtöistä toimintatapaa kunkin palveluprosessin sisästä käsin sekä konkretisoida mitä prosessit ja toimintatavat tarkoittavat käytännössä.

Työpajoissa keskityttiin asumisen, poliklinikan, toimintapalvelujen, Carea- koulun sekä ravintopalvelujen toiminnan sisäisten vahvuuksien kuvaamiseen ryhmiteltyjen asumisyksikköjen (ns. sakkien) asukkaiden kokemien palvelutarpeiden kautta.

Keskusteluissa nousi esille että, esimiehet tuntevat parhaiten oman yksikkönsä ja sitä lähellä olevien yksikköjen toimintatavat ja asiakkaiden tarpeet. Muiden vastuusa-alueiden yksiköiden toiminnan ja palvelujen kuvaaminen koettiin hankalana. Toimintaa on totuttu arvioimaan yksikön olemassa olevien käytäntöjen kautta. Asiakkaan tarpeista lähtevän toiminnan arvioiminen ja palvelujen kehittäminen koettiin uudenlaisena ja tärkeänä lähestymistapana.

Asiakaslähtöisen toimintatavan lisääminen edellyttää ravintopalvelujen, eri asumisen palvelujen, poliklinikan, toimintapalvelujen ja Carea koulun palvelujen tunnistamista erilaisten asiakkaiden tarpeista lähtien. Tunnistetut erilaiset palvelutarpeet tulee yhteen sovittaa palvelurakennemuutostuksen mukaisiin luvattuihin palveluihin ja niitä vastaaviin toimintoihin. Erityisen haastavaksi koettiin asiakkaiden tarpeita vastaavien palveluiden tuotteistaminen niukkenevilla resursseilla.

Palvelurakenne muutoksen laajuus ja muutoksen monitahoisuus konkretisoitui esimiesten yhteisissä keskusteluissa; kyse on asumispalvelujen avaamisesta, painopisteen voimakkaasta siirtämisestä laitoshoidosta palvelu-asumisen ja tehostetun palvelu-asumisen sekä lyhytkestoisesta asumisen palveluihin ja niiden tuotteistamiseen.

Esimiesten kannalta suuri haaste liittyy asiakkaiden siirtymiseen ”kevyempien” palvelujen käyttäjiksi sekä henkilöstön muutokseen tukemiseen uudenlaisten palvelujen ja toimintojen toteuttamisessa, halussa siirtyä työskentelemään tarpeen mukaisesti eri yksiköissä sekä kykyyn tukea asiakkaita heidän muutoksessaan.

Johdon ja vastuuosa-alueen esimiesten haaste liittyy Carean sosiaalipalvelujen yhteiseen laaja-alaisen muutoksen johtamiseen sekä muutoksen erilaisen vaikuttavuuden huomioimiseen Carean organisaation tulevaisuudessa, johdon, esimiesten ja henkilöstön toiminnassa ja asiakkaiden elämän laadussa. Verkostojen rakentaminen ja yhteistyön luominen maksavan kunta-asiakkaan tarvitsemien palveluiden selkeälle määrittelylle käyttäjä-asiakkaan tarpeiden mukaisesti on ensisijaisen tärkeää.

Palvelurakenteen muutoksen onnistunut toteuttaminen edellyttää henkilöstöltä omien toimintatapojen uudistamista, aktiivisen tuen mallin käyttöönottoa, ohjaussuunnitelmien ja vuorovaikutusmenetelmien sekä tukiprofiilinen käyttöä ja asiakkaan kanssa käytäviä keskusteluja henkilökohtaisten palvelutarpeiden mukaisten toimintojen luomiseksi asumisyksiköissä, sosiaalipalveluissa sekä asiakkaan toimintaympäristössä laajemminkin.

Työpajoissa tunnistettiin vastuuosa-alueiden sisäisten kehittämistarpeiden lisäksi vastuuosa-alueiden rapapintoja erilaisten asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Asiakaslähtöistä toimintatapaa edistää vastuuosa-alueiden välinen yhteistyö, työnkierto ja henkilöstön vaihdot asumispalvelu-yksikköjen välillä sekä päivä- ja työtoimintaan ja Carea kouluun tutustuminen sekä Carea koulun henkilöstön loma-ajan aikainen lomittaminen asumispalveluyksiköissä.

### **3.2.1. PERUSTEHTÄVÄN SELKIYTTÄMINEN YKSIKKÖ- JA YKSILÖTASOLLA ESIMIESTEN KOKEMANA**

Palvelurakenne muutoksen sisältö, muutoksen laaja-alaisuus ja monitahoisuus konkretisoitui vastuuosa-alue suunnittelijoiden ja esimiesten työpajoissa. Työpajoissa keskityttiin prosessiajattelun merkityksen kirkastamiseen ymmärtämällä palvelutarpeiden lähtevän asiakkaan erilaisista tarpeista. Prosessimainen toimintatapa konkretisoituu asiakkaan tarvitsemina palveluina, palvelujen tuottamiseen tarvittavana työnä ja työresursseina, työn järjestämisenä loogisina työprosesseina toimintoihin, vastuineen ja tehtävineen. Asiakaslähtöisten palveluprosessien tunnistaminen ja työtoiminnan kehittäminen koettiin mielekkäänä, tärkeänä ja haastavana tehtävänä. Niukkenevat resurssit, henkilöstön passiivisuus ja haluttomuus toimintatavan muutokseen herätti paljon keskustelua.

Esimiehet arvioivat prosessityöpajojen onnistuneisuutta seuraavasti:

- Prosessiajattelu ja asiakaslähtöisten prosessien kehittäminen koettiin tärkeänä asiana
- Ravintopalvelut saivat paljon positiivista palautetta
- Toimintapalvelut kuvasivat asiakkaan ohjautumisen palveluihin erittäin hyvin
- Prosessiajattelussa olemme alkutaipaleella, tunnistamassa ja kuvaamassa vastuuosajaluiden sisäisiä tämän hetkisiä toimintatapoja ja niiden vastaavuutta eri asiakasryhmien palvelutarpeisiin

### 3.3. ORGANISAATION SISÄISEN TYÖNJAON JA VIESTINNÄN SELKIYTYMINEN

Vastuunkantajat hankkeen tavoitteena on kehittää Carean sosiaalipalvelujen organisaation asiakaslähtöisiä toiminta- ja viestintämalleja sekä toteuttaa työyhteisöviestinnän peruseriaatteita esimies- ja henkilöstötyöpajojen keinoin.

Keskeisenä tavoitteena on selkiyttää prosesseja ja niissä toteutettavia palveluja sekä kehittää palveluasennetta uusia työvälineitä yhdessä luomalla ja käyttöönottamalla.

Vastuuosajaluiden esimiehet määrittivät Carean sosiaalipalvelujen ydinprosessit. Palveluprosessien kuvaamista jatkettiin määrittämällä kunkin palvelun ydinprosessit osaprosesseineen ja tarkentamalla kutakin osaprosessia tehtävien, vastuiden ja suoritteiden osalta.

Oheisessa toimintataulukossa on kuvattu asumisen palvelut ydinprosessin, lyhyt- ja pitkä-aikainen asuminen, lyhytaikaisen asumisen osaprosessien mukaisesti.

Kuvio 10. Esimerkki lyhytaikaisen asumisen osaprosessien määrittelystä tammikuussa 2013

## Toimintotaulukko: lyhytaikainen asuminen

Prosessin vaihe	Tehtävät	Vastuut	suoritteet
1. Jakson sopiminen	1.1. Kuntaluvan tarkastaminen 1.2. Tiedon merkintä varauskirjaan	1.1. Yksikön esimies / tiimivastaava / sosiaalityöntekijä 1.2. Yksikön esimies / tiimivastaava	• Varauskirjamerkintä (K-asema: Sospa: asumispalvelujen resurssit)
2. Jakson suunnittelu ja asiakkaan informointi	2.1. Kirje kotiin / suullinen informaatio 2.2. Jakson tuloajankohdasta sopiminen 2.3. Jakson sisällön suunnittelu 2.4. Resurssien suunnittelu	2.1. Esimies tai tiimivastaava 2.2. Yksikön esimies 2.3. Esimies tai Tiimivastaava 2.4. Palvelun tuottava työryhmä	• Uuden asiakkaan "Tervetuloa-kirje" ja esitietolomake postitetaan kotiin • Tutut asiakkaat: muistutetaan jaksoon liittyvistä käytännöistä • Työvuorosuunnitelma • Asiakkaan toimintakyvyn kartoitus → Ohjaussuunnitelma
3. Jakson toteuttaminen	3.1. Asiakkaan vastaanottaminen ja yhteydenpidosta sekä lähtöajankohdasta sopiminen, mikäli mahdollista 3.2. Toimintakyky kartoituksen täydentäminen 3.3. Ohjaussuunnitelman täydentäminen ja palvelun toteuttaminen	3.1. Vastaanottolanteessa oleva työntekijä 3.2. Palvelun tuottava työryhmä 3.3. Palvelun tuottava työryhmä / esimies tai tiimivastaava / moniammatillinen työryhmä	• Asiakkaan sisään kirjaus Effica-asiakastietojärjestelmään → Käyttöpäivä suoritteet
4. Jakson arvioiminen	4.1. Ohjaussuunnitelman mukainen väliarviointi	4.1. Palvelun tuottava työryhmä / esimies tai tiimivastaava / moniammatillinen työryhmä / tarvittaessa kunnan edustaja	• Effican kirjattavat väliarviointit ja yhteenvedot
5. Jakson päättyminen ja yhteenveto	5.1. Asiakkaan kotiin lähteminen 5.2. Ohjaussuunnitelman mukainen loppuarviointi 5.3. Asiakaspalaute	5.1. Lähtötilanteessa läsnäoleva työntekijä 5.2. Palvelun tuottava työryhmä / esimies tai tiimivastaava / moniammatillinen työryhmä / tarvittaessa kunnan edustaja 5.3. Esimies tai tiimivastaava	• Suullinen palaute asiakkaan läheiselle lähtötilanteessa • Effican kirjattava loppuyhteenveto, tarvittaessa kirjallinen palaute eri tahoille • Asiakaspalaute

Yhteisten palveluprosessien määrittelyn tavoitteena on vastuiden selkiytyminen, esimiesten roolin vahvistuminen työntaajadustajana sekä työntekijöiden työssä jaksamisen vahvistuminen selkeiden työtehtävien ja toimintamallien kautta.

Palveluprosessien määrittelyn jälkeen tarkennettiin toimenkuvat organisaation eri tasoilla tulevaisuuden osaamisvaatimusten mukaisesti. Toimenkuvien sisällöissä keskityttiin kuhunkin tehtävään liittyvien keskeisten perustehtävien määrittämiseen palvelurakennuudistus huomioiden.

Kuvio 11. Esimerkki asumisen ohjaajan tehtävänkuvan määrittelystä helmikuussa 2013

## ASUMISEN OHJAAJAN TEHTÄVÄNKUVAT: KESKEISET VASTUUT (TIETO, TAITO JA MOTIVAATIO)

<p>Hallinto ja siitä viestiminen: xx%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Oman yksikön ja organisaation toimintakokonaisuuden tiedostaminen ja keskeisten toimintaprosessien ja -polkujen sisäistäminen</li> <li>•Omien keskeisten toimintaprosessien hallinta</li> <li>•Sähköisten viestintä hyödyntäminen SYNAPSI</li> </ul>	<p>Talousvastuu, sisältäen viestinnän v: xx%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Budjetin pääkohtien tiedostaminen ja huomioiminen omassa työssä</li> <li>•Päivittäishankintojen vastuu</li> <li>•Kodin ensisijaisten tarpeiden arviointi, tiedottaminen esimiehelle</li> <li>•Taloudellinen tiedostaminen – pitkäjänteiset hankinnat</li> <li>•Henkilöstöresurssien jakaminen</li> </ul>	<p>Henkilöstöasioiden vastuu sisältäen viestinnän: xx%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•HR-asioista perillä oleminen, tiedonhankinta ja tiedon välittäminen kollegoille</li> <li>•Vastuu itseä koskevien asioiden selvittämisestä</li> <li>•Omaehtoinen tiedonetsintä ja sisäinen palveluvastuu</li> </ul>
<p>Sisäinen palveluvastuu ja työyhteisöviestintä: xx%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Omasta työkunnosta ja palveluasenteesta huolehtiminen</li> <li>•Työtoverin huomioiminen ja ennakoiva työ-ote</li> <li>•Sisäinen yrittäjyys ja ulkoinen/markkinointiviestintä</li> <li>•Asiakastiedon siirto ja vastaanottaminen</li> <li>•Asioiden/tavaroiden etsiminen</li> </ul>	<p>Ulkoiset sidosryhmät ja sidosryhmäviestintä sisältäen asiakasvastuut : 30%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Asiakkaan arkiverkostojen tukeminen ja mahdollistaminen</li> <li>•Sosiaalityö ja kunnan palveluohjaaja</li> <li>•Omaiset, kolmas sektori</li> <li>•Työ- ja päivätoiminta</li> <li>•Lähiyhteisö</li> <li>•Kuljetusten tuottajat</li> <li>•Harrastus- ja vapaa-aika</li> </ul>	<p>Substanssia koskevat vastuut: 30%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Asukkaan jokapäiväisen elämän mahdollistaminen kokonaisvaltaisesti</li> <li>•Toiminnan kehittämistarpeiden tiedostaminen ja tiedottaminen työryhmille ja esimiehille</li> <li>•Ohjeiden noudattaminen ja oman työn merkityksen ja vaikutusten tiedostaminen sekä työyhteisön että asiakkaan elämässä</li> </ul>

Palveluprosessien ja tehtävänkuvien määrittelyssä jatkettiin poikkihallinnollisen asiakaslähtöisten toimintatavan, yhteistyön ja osaamisen kehittämistä.

Joulukuussa 2013 tehtävänkuvat on määritelty johtoryhmän tasolla. Esimiesten tehtävänkuvia täsmennetään yksioittain tarpeiden mukaisesti. Etenkin toisilleen läheisiä tehtävänkuvia tulee selkiyttää vastuiden ja päällekkäisten tehtävien osalta. Henkilöstölle esimies- ja tiimivastuiden selkiyttäminen on keskeistä myös viestinnän vastuiden ja roolien osalta.

Carean sosiaalipalvelujen viestinnän toimintamallien selkiyttäminen piti sisällään sisäisen ja ulkoisen viestinnän määrittämisen sekä viestintämatriisin laatimisen johtamisjärjestelmän mukaisten viestintätehtävien, viestinnän roolien, osaamisen sekä viestinnän foorumien määrittämisen kautta.

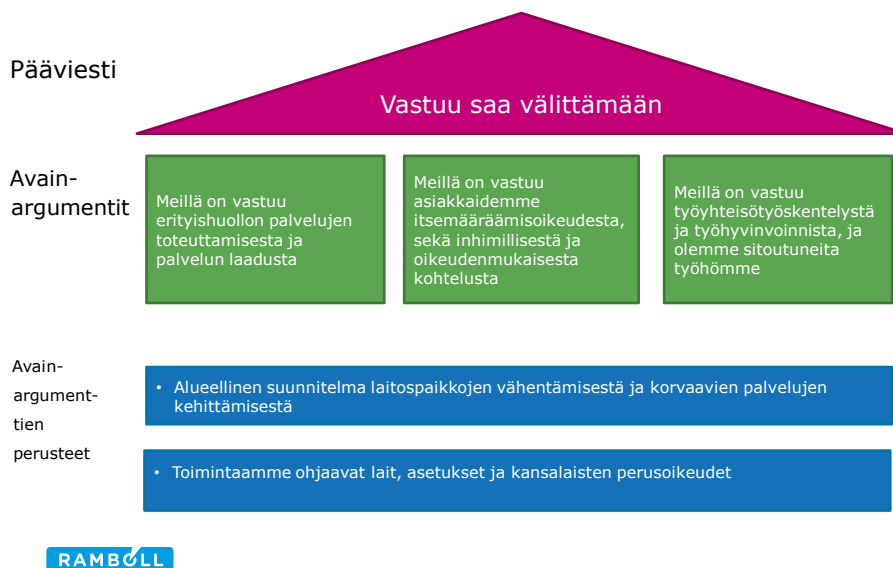
Työyhteisöviestinnässä painopiste oli työhyvinvoinnin tukemisessa ja ilmapiirin rakentamisessa positiivisen viestinnän merkitystä korostamalla. Rakentava viestintä ja jokaisen työyhteisön jäsenen vastuu oman viestinnän laadusta on keskeinen työyhteisön hyvinvointia lisäävä asia.

Esimiesten viestintätöypajoissa käsiteltiin haastavien tilanteiden puheeksi ottoa ja etsittiin yhteisiä keinoja ja viestinnällisiä toimintatapoja puuttua epä-asialliseen viestintään yksikössä.

Esimiesten ja henkilöstön yhteisessä työpajassa konkretisoitiin työyhteisötaitoja sekä keinoja työyhteisöviestinnän kehittämiseksi ja hyvinvoinnin lisäämiseksi. Henkilöstön työpajoissa esille nostamia huomioita jatko työstettiin sekä esimiestyöpajoissa että yksiköissä henkilöstön kanssa. Tavoitteena oli laatia työyhteisön pelisäännöt työhyvinvoinnin lisäämiseksi yksiköissä.

Kuvio 12. Carean sosiaalipalvelujen viestintärakennus, sisäinen viestintä.

## CAREAN SOSIAALIPALVELUJEN VIESTINTÄRAKENNUS: SISÄINEN VIESTINTÄ



### 3.3.1. ORGANISAATION SISÄISEN TYÖNJAON JA VIESTINNÄN SELKIYTTÄMINEN ESIMIESTEN KOKEMANA

- Tärkeä päivä: tehtävänkuvat tulivat paperille ja niiden työstämistä jatketaan yksiköissä
- Tehtävänkuvien määrittely auttaa vastuuttamaan henkilöstöä ja ottamaan itse vastuuta
- Tehtävänkuvat auttoivat hahmottamaan muiden yksiköiden toimintaa ja palveluita
- Tehtävänkuvat toimivat kehityskeskustelujen apuna: ennakoivuus, osaamisen kehittäminen
- Tehtävänkuvat avasivat sitä, *kuka* ja *miten* palveluja tuotetaan
- Mahdollisuus esimiestyön haasteiden ja ongelmien yhteiseen jakamiseen ja purkamiseen
- Käytännönläheinen lähestymistapa, konkreettisuus auttaa asian sisäistämistä
- Tärkeää, että henkilöstö osallistettiin mukaan ja painotettiin työyhteisötaitojen ja ilmapiirin merkitystä sekä jokaisen vastuuta työhyvinvoinnin lisäämisessä

## 4. VASTUUNKANTAJAT II HANKKEEN TULOKSET

Vastuunkantaja hankkeen tavoitteen saavuttaminen edellyttää hankkeessa II seuraavien tulosten saavuttamista vuoden 2013 aikana:

- yhteistyön ja vertaisoppimisen kehittäminen organisaatiossa
- palveluprosessien kehittäminen
- henkilöstön motivoituminen aktiivisen tuen toimintamalliin

Vastuunkantajat II hankkeessa tulokset konkretisoituvat seuraavien toimintakokonaisuuksien kautta:

- Palveluiden analysointi: "Mystery Client – menetelmää" soveltaen
- Yhteisten palveluprosessien kuvaaminen ja määrittäminen sekä kehittämiskohteiden työstäminen

### 4.1. PALVELUN LAADUN KARTOITTAMINEN MYSTERY CLIENT-MENETELMÄLLÄ

Carean sosiaalipalveluiden palvelun laadun arviointi perustuu Ramboll Management Consultingin kehittämään Palvelun laatu -mittariin, jonka näkökulmat vahvistettiin sosiaalipalveluiden johdon kanssa.

Arvioinnit perustuvat tutustumiskäynnin aikana testiasiakkaille syntyneisiin vaikutelmiin palvelun laadusta sekä työntekijöiden palveluosaamisesta ja -asenteesta vastuuosajärjestöjen eri yksiköissä.

Palvelun laatu -mittari sisältää väittämäpatteriston sekä avoimia kysymyksiä seuraavista teemoista:

- Asiakslähtöisyys ja yhteistyöhakuisuus (mm. keskustelun laatu, positiivisen ilmapiirin ylläpitäminen, asiakkaan arvostaminen)
- Palvelun informatiivisuus ja kyvykkyys (mm. tavoitteellisuus, reagointialttius, tiedon jakaminen)
- Asiakaspalvelijan sitoutuminen (mm. luotettavuus, vakuuttavuus, asiantuntemus)
- Palveluympäristö (mm. saavutettavuus, turvallisuus, viihtyisyys, palvelukokonaisuuden organisointi)

Mystery Client- menetelmä toteutettiin rekrytoimalla ja kouluttamalla sosiaalialan ammattikorkeakoulu aikuisopiskelijoita testiasiakkaina palveluarviointien tekemiseen vastuuosajärjestöjen 25:ssä eri yksikössä.

Testiasiakkaat tutustuivat opiskelijastatuksella huhti- toukokuussa 2013 vastuuosajärjestöjen eri yksiköihin ja niiden toimintatapaan muodostaen kokemuksen yksikön sen hetkisestä tilanteesta palvelun laadun arvioinnin pohjaksi. Kukin yksikkö oli etukäteen saanut tiedon ja päivämäärän opiskelijoiden vierailukäynnistä.



Arvioinnit analysoitiin vastuu-alueittain: ASU 1, ASU 2, ASU 3, Toimintapalvelut, Carea- koulu ja Carean sosiaalipalvelut, sisältäen ravinto- ja toimistopalvelut sekä sosiaalipalvelujen asiantuntijapalvelut.

#### **4.1.1. PALVELUN LAADUN ARVIOINTITULOKSET JA NIIDEN KÄSITTELY**

Yksikön saama palvelun laatu arviointi muodostuu testiasiakkaille vierailukäynnin aikana syntyneestä kokonaisvaikutelmasta sekä siitä, kuinka laadukasta vuorovaikutusta on rakentunut henkilöstön kertoessa työstään testi-asiakkaan kysymyksien kautta.

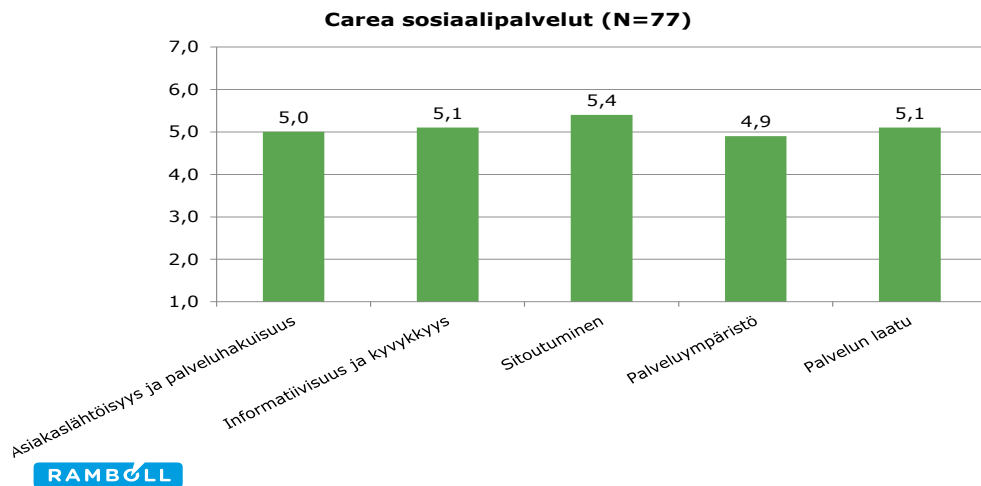
Palvelun laatua kartoittavat teemat, väittämät ja kysymykset jakautuivat seuraavasti:

- Asiakslähtöisyys ja yhteistyöhakuisuus (mm. keskustelun laatu, positiivisen ilmapiirin ylläpitäminen, asiakkaan arvostaminen)
- Palvelun informatiivisuus ja kyvykkyys (mm. tavoitteellisuus, reagoitavuus, tiedon jakaminen)
- Asiakaspalvelijan sitoutuminen (mm. luotettavuus, vakuuttavuus, asiantuntemus)
- Palveluympäristö (mm. saavutettavuus, turvallisuus, viihtyisyys, palvelukokonaisuuden organisointi)

Arvio yksikön palvelun laadusta, henkilöstön palveluosaamisesta ja asenteesta syntyi testiasiakkaiden kokemuksesta; nähdystä, kuullusta, kerrotusta ja koetusta, siitä kuinka hänet on vastaanotettu, kuinka yksikköä, sen toimintatapaa ja - kulttuuria on esitelty, kuinka asukkaita ja asiakkaita, työkavereita on aidossa tilanteissa huomioitu ja kuinka heistä on puhuttu. Myös huomiot yhteistyöstä työyhteisön, toisten yksikköjen ja vastuuosaa-alueiden sekä Carean sosiaalipalvelujen kanssa on arvioitu.

Kunkin yksikkövierailun jälkeen testi-asiakkaat kirjoittivat raportin kokemastaan ja arvioivat yksikön palvelun laatua asteikolla 1-7 kutakin teemaa konkretisoivien väittämäparien avulla esim. työntekijät kohtelivat minua ja asiakkaita tasa-arvoisesti ja arvostaen – epätasa-arvoisesti ja epä-arvostavasti. Yksikön saama arvio palvelun laadusta on keski-arvo yllä esitetystä teemakokonaisuudesta.

## CAREA SOSIAALIPALVELUT MYSTERY CLIENT -ARVIOINTITULOKSET



Kuvio 13. Carean sosiaalipalvelujen palvelujen laadun arviointitulokset keski-arvoina ilmaistuna

Kokemus Carean sosiaalipalvelujen palvelun laadusta (ka 5,1) muodostui asiakaslähtöisyydestä ja palveluhakuisuudesta (ka 5,0), viestinnän informatiivisuudesta sekä vuorovaikutuksen kyvykkyyydestä (ka 5,1), henkilöstön sitoutumisesta (ka 5,4) ja palveluympäristön viihtyisyydestä (ka 4,9).

Asumispalvelujen laadun keskiarvo vaihteli 4,8 -5,2 välillä. Palvelun laatu asumispalveluyksikköjen välillä vaihteli suuresti. Hajonta jakautui seuraavasti: ASU 1 (min. 3,5 – max. 6,8), ASU 2 (min. 4,1 – max. 6,4) ja ASU 3 (min. 3,3 – max. 6,1).

Asumispalvelujen (ASU 1, ASU 2 ja ASU 3) yksiköiden arviot vaihtelivat suuresti ja samansuuntaisesti myös asiakaslähtöisyyden ja palveluhakuisuuden sekä viestinnän informatiivisuuden ja vuorovaikutuksen kyvykkyuden osalta. Henkilöstön sitoutumisen ja palveluympäristön viihtyisyyden osalta hajonnat olivat maltillisempia kaikissa asumispalveluyksiköissä.

Toimintapalvelujen palvelujen laatu (ka 5,5) arvioitiin Carean sosiaalipalvelujen korkeimmaksi (ka 5,1). Tulkkauspalvelujen palvelun laatu koettiin erinomaiseksi (ka 6,9 asteikolla 1-7). Tulkkauspalveluissa myös asiakaslähtöisyys ja palveluhakuisuus, viestinnän informatiivisuus ja kyvykkyys, henkilöstön sitoutuminen ja palvelu-ympäristön viihtyisyys arvioitiin erittäin hyväksi (ka vähintään 6).

Carea- koulun palvelun laadun keskiarvo oli 4,9 (vaihdellen max. ka 5,8 – minimiin ka 4,5). Palvelun laadun hajonta oli suurinta aamu- ja iltapäivätoiminnan osalta.

Sosiaalipalvelujen (toimisto, ravintopalvelu, potilasasiamies) koettu palvelun laatu oli 5,1, hajonnan ollessa suurinta ravintopalvelujen osalta.

## 4.2. TULOSTEN KÄSITTELY JOHTORYHMÄN JA ESIMIESTEN KANSSA

Johtoryhmä piti palvelun laatu-mittarin numeerisia tuloksia odotetun mukaisena, sekä palvelun laadun että palvelun tasalaatuisuuden kehittämiseen on tarvetta.

Testiasiakkaiden haastatteluissa välittyi henkilöstön pääosin positiivinen ja innostunut suhtautuminen asiakastyöhön.

Työpaikan ilmapiiristä, työn toiminnallisuudesta ja vaihtelevuudesta kerrottiin positiivisesti. Työn itsenäisyys ja opiskelijayhteistyö nostettiin myönteisinä asioina esiin, kuten myös työnohjaus esimerkkinä työhyvinvoinnin tukemisesta.

Henkilöstö kertoi seuraavansa asiakkaiden tyytyväisyyttä monin tavoin esim. havainnoin, viestintäapuvälineitä käyttämällä, poissaoloseurannalla, asiakkaiden antamalla suoralla palautteella. Asiakkaiden päätöksentekoa kerrottiin tuettavan esimerkiksi ilmeitä, eleitä ja olemusta tulkitsemalla, toisaalta antamalla tilaa. Asiakkaiden koettiin hyötyvän mm. toimintapalvelun yksiköiden palveluista esim. saamalla sosiaalista toimintaa ja sisältöä normaaliin päivärytmiin. Työ toimintapalveluissa ylläpitää ja kehittää asiakkaan fyysistä, sosiaalista ja psyykkistä toimintakykyä. Asiakkaan tavoitteet laaditaan moniammatillisessa ryhmässä ja yksiköiden työntekijät kirjaavat tavoitteiden toteutumisen Efficaan.

Mystery Client arviointi toi esille henkilöstön tavan sekä asumis- että toimintapalveluissa julkisesti kritisoida Carean sosiaalipalvelurakenne-uudistusta ulkopuolisille vieraille. Kritiikkiä esitettiin testiasiakkaille monin tavoin: mm. leikkaukset, henkilöstöä koskevat säästöt, Effica-kirjauksiin kuluva ajankäyttö koettiin olevan pois asiakastyöltä. Kritiikkiä esittäneet eivät osanneet kertoa palvelurakennemuutoksesta tai perustella sen vaikutuksia sen tarkemmin.

Carean sosiaalipalvelun asiantuntijat arvioivat palvelurakennemuutoksesta analyttisesti, sitä pidettiin välttämättömänä ja asiakkaan itsemääräämisoikeutta edistävänä.

Mystery Client tulosten pohjalta kesäkuussa 2013 johtoryhmässä todettiin, että

1) Palvelurakennemuutoksen sisäistäminen on henkilöstöllä vielä kesken. Johto ja esimiehet ovat uudistuksen sisäistäneet, mutta viesti uudistuksen merkityksestä ei ole kirkastunut vielä koko henkilöstölle.

2) Palvelurakennemuutoksen konkreettista hyötyä on kirkastettava asiakkaalle ja henkilöstölle. Talous- ja resurssipuhe korostuu liikaa, johtoryhmän talouspuhe valuu esimiestyöhön ja yksiköiden toimintaan. Johtoryhmän puheenvuoroissa ja viestinnässä on jatkossa selkeämmin korostettava rakenne-uudistuksen edistymistä kuvaavia onnistumisia, joista on selkeää näyttöä jo olemassa.

3) Viestinnän ja toimintakulttuurin kehittäminen koettiin tärkeäksi. Johdon ja esimiesten työpajassa pohdittiin syitä, miksi henkilöstö puhua Carean sosiaalipalveluista hyvin kriittisesti ja mistä henkilöstön tiedolliset puutteet johtuvat. Esimiesten ja työyhteisöjen jäsenten tehtävänä on puuttua negatiiviseen viestintään ja katkaistava kielteisen ilmapiirin ylläpitäminen. Keskeistä on oikean informaation ja tiedon välittäminen ja epäselvyyksien korjaaminen asiakkaille sekä positiivisuuden

korostaminen vastuualueiden ja yksiköiden viestinnässä sekä kollegiaalinen vastuu perustyön hyvästä hoitamisesta sekä asiakastyöhön liittyvien kirjausten tekeminen yksiköissä.

Mystery Client arviointi tulosten pohjalta johtoryhmä asetti tavoitteeksi:

- 1) Asiakslähtöisyyden ja palvelualltiuden kehittäminen ammattilaisten työssä, työhön sitoutumisessa ja työyhteisön toiminnassa. Yksikkökohtaisesti tulee pohtia miten muutosta johdetaan arjessa, kuinka palvelurakennuudistusta käsitellään ja kuinka siitä viestitään työyhteisön sisällä ja ulospäin asiakkaille. Keskeiset huomiot tulee tarkentaa yksikkötasolla ja sopia mahdollisten pohja-arvojen asettamisesta palvelun laadulle, toimenpiteiden valinnasta tulee sopia vastuuosaa-alue ja yksikkötasolla, jotta asiakslähtöisyyttä edistetään arjessa.
- 2) Dokumentaation ja raportoinnin merkitystä on kirkastettava vastuualueiden ja esimiesten tasolla. Kollegiaalista vastuuta on jaettava ja kirjallisia töitä on tehtävä; Effican käyttöönottoon on määrättävä aikaraja.
- 3) Yhteistyötä toimintapalveluiden ja asumispalveluiden sekä asumispalvelujen ja Carea-koulun aamu- ja iltapäivätoiminnan välillä on kehitettävä. Sisäisen asiakkuuden kehittäminen tapahtuu asiakkaan ohjaussuunnitelmia käyttöön ottamalla ja kirjaamista käynnistämällä.

#### **4.2.1. TULOSTEN KÄSITTELY VASTUUSOSA-ALUEILLA JA YKSIÖISSÄ**

Vastuuosaa-alueen esimiehet käsitelivät yksikköraportit esimiesten kanssa. Raporttien käsittelyn yhteydessä laadittiin toimintasuunnitelma vastuuosaa-alueen yksiköiden toiminnan kehittämiseksi. Jokainen esimies kävi yksikön Mystery Client tulokset keskustellen henkilöstön kanssa läpi ja laati yhteistyössä toimintasuunnitelman yksikön palvelun laadun parantamiseksi.

Vastuuosaa-alueiden toimintasuunnitelmien kehityskohteiksi nousivat seuraavat palveluprosessien osat, joiden toteuttaminen tapahtuu yhteistyön ja vertaisoppimisen keinoin yksiköiden sisällä ja vastuuosaa-alueiden välillä aktiivisen tuen toimintamallia käyttöön ottamalla.


Asumispalveluissa ASU 1, ASU 2 ja ASU 3

- asiakslähtöisyyden lisääminen
- yksilöllisten palvelutarpeiden tunnistaminen
- asiakkaan itsemääräämisoikeuden ja muiden oikeuksien toteuttaminen
- aktiivisen tuen mallin käyttöönotto kaikkien asiakkaiden osalta
  - asiakasprosessin yhtenäisyyden kehittäminen; asioiden linjaaminen ja yhdenmukainen toiminta
- informaatio ja toiminta asiakkaille
  - omahoitajuuden toteuttaminen
  - aktiivisen tuen mallin käyttöönotto
  - oikean informaation ja tiedon välittäminen ja väärinkäsitysten korjaaminen



- palveluhenkisyys
  - palvelusisältöjen tunteminen yksikkötasolla
  - palvelun toteuttajan roolin kirkastaminen
  - perustehtävän kirkastaminen ja ajankäytön kohdistaminen perustehtävään
  - palveluympäristön kehittäminen ja viihtyisyyden lisääminen
  - sitoutuminen oman yksikön ja Carean sosiaalipalvelun toimintaan
- työyhteisötaidot
  - esimiestaitojen kehittäminen (270 asteen johtajuusarviointia ja Carean yksikkö/henkilökohtaista vuosikelloa tarkentaen)
  - alaitaidot työyhteisön pelisääntöjä kirjaamalla ja luomalla
  - viestinnän kehittäminen viestinnän tehtäviä, rooleja, osaamista, foorumeita ja välineitä käyttämällä
  - positiivisen asenteen lisääminen omaan työhön

Kuvio 14. Esimerkki ASU 1 toimintasuunnitelmasta

## ASU 1 TOIMINTASUUNNITELMA PALVELUN LAADUN PARANTAMISEKSI

Tavoite	Toimenpiteet	Keinot	Vastuu	Aikataulu	Onnistumisen arviointi, mittarit
Asiakslähtöisyys Aktiivisen toiminnan malli käyttöön 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksilöllisten palvelutarpeiden tunnistaminen ja avaaminen asiakaskohtaisesti – asiakkaan polku</li> <li>• Tukiprofiilit EFFICAA</li> <li>• Asiakkaan itsemääräämisoikeuden ja muiden oikeuksien toteuttaminen</li> <li>• Asiakasprosessin yhtenäisyys poikkihallinnollisesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omaohjaajat päivittävät asiakkaan polkua</li> <li>• Kirjaus Efficään</li> <li>• Asiakkaan mahdollisuuksien mukaan mukana polkujen päivittämisessä</li> <li>• RYHTILIIKE kaikki päivittävät EFFICAA ja käyttävät sitä aina vuoronvaihdon yhteydessä</li> <li>• Tilapäishoidon asiakkaiden ja kausalan yksiköiden asiakastietojen hankinta ja välittäminen eri tahoilta tahoille</li> </ul>	-Tiimivastaava seuraa tilannetta tiimipalaverissa -Omaohjaaja vastaa, että asiakastiedot ovat ajantasalla ja verkoston käytössä -Kaikki	-Jatkuva seuranta kerran kk -Lokakuun loppu -Yhteenvedon yhteydessä 1- 3 kk -Nyt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Säännöllinen seuranta, arviointi ja raportointi.</li> <li>• vastuuosu-alueen palaverissa 1x/kk, toiminnanohjauksissa 2x/v, kehityskeskusteluissa 1x/v.</li> <li>• Toimintasuunnitelma sekä -kertomus</li> <li>• Poikkihallinnolliset prosessit toimivat – sisäinen asiakaspalautte yhteistyötahojen välillä</li> <li>• Kuntoutuskokouksesta saatu hyvä palaute Carean sosiaalipalvelujen toiminnasta ja jatkomyynnin lisääminen</li> </ul>

## ASU 1 TOIMINTASUUNNITELMA PALVELUN LAADUN PARANTAMISEKSI

Tavoite	Toimenpiteet	Keinot	Vastuu	Aikataulu	Onnistumisen arviointi, mittarit
Palveluhenkisyys lisääminen 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palvelusisältöjen tunteminen</li> <li>- Palvelun toteuttajan rooli, palvelujen tuntemus, markkinointi ja palvelujen kehittäminen</li> <li>- Palveluhenkisyys luominen selkeän toimintamallin toteuttamisen avulla</li> </ul>	Palvelusuunnitelman peilaaminen arjessa toimintakyky-arviointeihin - Asiakkaan polun avaaminen palveluina – viikkopalaverissa - Aktiivisen tuen sisäiset valmentajat - Tiimipalaverissa keskitytään palvelujen tuntemuksen lisäämiseen omaohjaajien kanssa – palvelut asiakkaan tarpeita vastaavaksi - Palvelujen luominen, toimintamallin rakentaminen toiminnan avaaminen ja markkinointi	Kokonaisvastuu esimiehellä Omaohjaaja Tiimivastaava vastaa palvelujen tuntemuksen lisäämisestä, kehittämisestä ja markkinoinnista Esimies	-Lokakuun alusta viikko-palaverissa	Tammikuu 2014 palvelusuunnitelmat ohjaavat henkilöstön työn arkea Pilottiprojektin onnistuneet avajaiset
Työyhteisötaitojen kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työelämän pelisääntöjen läpikäyminen</li> <li>- Työyhteisön pelisääntöjen luominen Oman työn tarkastelun kehittäminen esim. työhajauksissa ja kehityskeskusteluissa</li> </ul>	Työyhteisön sisäisen toiminnan herättely – arvostettujen, osaavien työntekijöiden aktivoiminen työyhteisötaitojen arkiseen kehittämiseen Kehittämiskohde Carean sosiaalipalvelujen tasolla Tiivis yhteistyö työterveyden kanssa – työterveyden tuki esimiehelle	Jokainen työntekijä Esimies Sosiaalipalvelujen johto Yhteistyö työterveyshuollon kanssa	-Jatkuva	Sairauspoissaolojen väheneminen Työhyvinvointikyselyn tulosten paraneminen

Carea-koulun kehittämiskohteet liittyvät aamu- ja iltapäivätoiminnan kehittämiseen ja yhteistyön rakentamiseen asumispalvelujen välillä. Opetusryhmien välisen yhteistyön lisääminen, aktiivisen tuen mallin käyttöönotto sekä loma-aikojen päivähoidon toteuttaminen yhteistyössä asumisyksikköjen kanssa nousee toimintasuunnitelmassa kehittämiskohteina esille.

Toimintapalvelujen suunnitelmassa painopiste on yksilökeskeisen toiminnan lisäämisessä, yksilöllisen ohjaussuunnitelman käyttöönotossa, yhteistyössä asukasyksikköjen ja toimintapalvelujen välillä, Effican käyttöönotossa, palvelulupauksen toteutuksen seurannassa, palvelun hinnan ja laadun määrittämisessä.

Ravintopalvelujen toimintasuunnitelmassa korostuu henkilöstön sisäisen asiakkuuden ja asiakaslähtöisyyden kehittäminen, asumisyksikköihin tutustuminen ja koetun palvelutarpeen arvioiminen sekä palveluhenkisyden lisääminen yhdessä asiakkaiden kanssa, esim. yhteisiä vuodenaikojen mukaiset teematapahtumia toteuttamalla.

### **4.3. YHTEISTYÖN JA VERTAISOPPIMISEN KEHITTÄMINEN ORGANISAATIOSSA ESIMIESTEN KOKEMANA**

Joulukuussa 2013 esimiehet arvioivat toimintasuunnitelmien toteuttamista yhteistyön ja vertaisoppimisen näkyvyytenä sekä tiedon (Effican) että henkilöstön liikkuvuuden lisääntymisenä ja sisäisen kuntarekrytation parempana käyttönä. Esimiehet kokivat oman toimintakykynsä parantuneen myös äkillisissä muutoksissa. Vaikka mennyt vuosi 2013 on ollut esimiehille raskas ja osa henkilöstöstä edelleen vastustaa muutosta, esimiehet kokevat onnistuneensa muutoksen edistämässä ja jatkavat muutoksen edistämistä mm. tarkentamalla oikean informaation merkitystä väärin tulkintojen korjaamisessa.

### **4.4. PALVELUPROSESSIEEN KEHITTÄMINEN ESIMIESTEN KOKEMANA**

Palveluprosessien kehittämisessä on vielä paljon tehtävää. Yhteistyö yksikköjen välillä on lisääntynyt ja helpottunut mutta yhteisten palveluprosessien kuvaaminen ja määrittäminen sekä kehittämiskohteiden työstäminen on jäänyt arjen kiireen jalkoihin. Eri yksiköissä on hyviä käytäntöjä ja toimintatapoja, joilla henkilöstö osallistuu palvelujen kehittämiseen myös vastuusa-alueiden yli.

Kuvio 15. Keinoja henkilöstön osallistamiseen

## **KEINOJA SAADA HENKILÖSTÖ OSALLISTETTUA PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMISEEN**

- **Mystery Client** haastattelutulosten pohjalta löydettiin keinoja, joilla ravintopalvelujen henkilöstöä saatiin osallistettua mm seuraavin keinoin:
- Henkilöstö jaettiin ryhmiin, joissa jokaisessa oma tiimin vetäjä. Jokainen ryhmä sai itse kehittää toiminnan, jonka avulla lähestyä yksiköitä; niin asiakkaita kuin henkilökuntaa.
  - **Ryhmä 1** järjesti pipareiden leivonta- ja koristelu illan keittiöllä. Lisäksi oli keittiön tiloihin tutustumista sekä uutuustuotteiden maistatusta. Kurssit jatkuvat....
  - **Ryhmä 2** pilotoi kahteen yksikköön (Aukusti ja Maununniitty) palvelukartoituskäynnin joka toteutetaan tammikuussa haastattelemalla ko yksiköiden asiakkaita sekä henkilökuntaa. Haastattelun avulla teemme toimintaamme tutummaksi, kehitämme toimintaamme entisestään lisäämällä yhteistyötä ja helpotamme kanssakäymistä yksiköiden ja ravintopalvelujen välillä. Pilottiyksiköiden jälkeen vierailut tullaan tekemään kaikkiin yksiköihin.
  - **Ryhmä 3** järjestää keväällä yhdessä asiakkaiden kanssa kesäkukkien ja vihannesten istutus ja kasvatusta "kurssin". tavoitteet samat kuin muillakin ryhmillä.
  - Muita vastuunkantajien hedelmiä henkilöstön osallistamiseen mm palaverikäytännöt, vuosikello, viestiminen, työyhteisötaidot, itsearviointi, asiakaspalvelu

#### 4.6. HENKILÖSTÖN MOTIVOITUMINEN AKTIIVISEN TUEN TOIMINTAMALLIN KÄYTTÖÖN ESIMIESTEN KOKEMANA

Esimiehet ovat onnistuneet henkilöstön motivoimisessa aktiivisen toimintamallin käyttöön. Asiakkaan itsemääräämisoikeudet ja valinnan mahdollisuudet ovat lisääntyneet, asiakkaiden aggressiivinen käyttäytyminen on vähentynyt, henkilöstön osallistuminen on lisääntynyt ja uudenlainen toimintakulttuuri ja ideologian on näkyvissä.

Kuvio 16. Esimiesten arvio henkilöstön motivoitumisesta aktiivisen tuen toimintamallin käyttöön

#### HENKILÖSTÖN MOTIVOITUMINEN AKTIIVISEN TUEN MALLIIN

<b>AIOTUT POSITIIVISET VAIKUTUKSET</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asiakkaiden itsemääräämisoikeudet ja valinnanmahdollisuudet ovat lisääntyneet</li><li>• Henkilöstön osallistuminen on parantunut</li><li>• Uuden kulttuurin ja ideologian omaksuminen on näkyvissä</li><li>• Asiakkaiden aggressiivinen käyttäytyminen on selkeästi vähentynyt</li></ul>	<b>EI AIOTUT POSITIIVISET VAIKUTUKSET</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Oman työn jatkuva arviointi on parantunut</li><li>• Henkilöstövaihdokset ovat tuoneet uusia ideoita</li><li>• Ongelmakeskeisyydestä on siirrytty ratkaisukeskeisyyteen</li><li>• Sisäisten valmentajien käyttö on lisääntynyt</li></ul>
<b>TIEDOSTETUT NEGATIIVISET VAIKUTUKSET</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vastustusta on edelleen</li><li>• Hidas eteneminen</li><li>• Henkilöstömuutoksissa aktiivisen tuen toimintamallin hetkellinen "pysähtyminen"</li><li>• Purputusta resursseista</li></ul> <p>Mitä tehty:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Keskustelun ylläpito, sisältää valmennukset, koulutukset, palaute</li></ul>	<b>EI AIOTUT NEGATIIVISET VAIKUTUKSET</b> 

### 5. VASTUUNKANTAJAT HANKKEEN TULOSTEN ARVIOINTIA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSIA

Vastuunkantajat hankkeen tavoitteena oli muutoksen aikaisen työhyvinvoinnin varmentaminen osallistamalla esimiehet ja henkilöstö palvelurakennemuutoksen suunnitteluun ja toteutukseen kehittämällä johdon ja esimiesten muutosvalmiustaitoja.

Joulukuussa 2013 voi todeta että esimiesten muutoksen tueksi laadittu toimintamalli on ollut sisällöltään ja rakenteeltaan onnistunut. Toimintamallin kuuluvat konkreetit suorituksen johtamista tukevat menetelmät sekä osallistavat työpajat ovat tukeneet johdon ja esimiesten muutosjohtamistaitojen kehittymistä. Muutoksen edistyminen näkyy tällä hetkellä monin tavoin mm. henkilöstön motivoitumisena aktiivisen toimintamallin käyttöön ja asiakkaiden itsemääräämisoikeuksien ja valinnan mahdollisuuksien lisääntymisenä.

Muuttunutta perustehtävää on onnistuttu selkiyttämään ja konkretisoimaan vastuuesa-alueen palvelujen ydin- ja osaprosessien osalta toimintojen tasolle. Tehtävänkuvia on määritelty

johtoryhmän tasolle. Tehtävänkuvien määrittely jatkuu tällä hetkellä yksikköjen tasolla syntyneen tarpeen mukaisesti. Viestinnän toimintamallit on määritelty johtamisjärjestelmän mukaisesti. Carean ydinviesti, vastuu saa välittämään on avattu sekä ulkoisen että sisäisen viestinnän osalta. Työyhteisöviestintää on tarkennettu henkilöstön ja esimiesten yhteisissä työpajoissa ja yksikön arjessa mm. palaverikäytäntöjä ja pelisääntöjä kehittämällä.

Vastuunkantajat hankkeen suurin haaste liittyi organisaatorakenteen ja palveluprosessien sisäiseen ja poikkihallinnolliseen asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Vastuuosa-alueiden sisäisessä toiminnassa on tapahtunut palvelutoiminnan määrittelyä ja kehittymistä, myös vastuuosa-alueiden välisten palveluprosessien edistämistä ja yhteistyössä on tapahtunut hienoista edistymistä. Kehittämistarve on tunnustettu ja määritelty ja konkreetteja suunnitelmia yhteistyön lisäämiseksi on laadittu sekä vastuuosa-alueiden että yksiköiden toimintasuunnitelmissa syksyn 2013 aikana.

Palvelurakennemuutoksen onnistunut toteuttaminen edellyttää Carean sosiaalipalvelun johdolta yhteistä sitoutumista strategisten palveluprosessien johtamiseen organisaation sisällä toimintaympäristön muutoksia huomioiden ja aktiivista verkostoyhteistyötä valtakunnallisesti tehden.

Vastuuosa-alueiden välisen asiakaslähtöisen toiminnan kehittäminen edellyttää asiakaslähtöisten prosessien kuvaamista ja määrittämistä sekä selkeitä vastuita asiakaslähtöisten palvelujen kehittämiseksi kaikilla tasoilla. Vastuuosa-alueiden esimiesten tasolla kyse on Carean sosiaalipalveluiden yhteiseen tahtoon ja tekemiseen sitoutumisesta ja sen mukaisesta vastuuosa-alueen strategista ja operatiivisesta johtamisesta. Esimiesten tasolla kyse on edelleen asiakaslähtöisen toiminnan ja palvelujen, palveluosaamisen ja -asenteen operatiivista johtamisesta yksiköiden tasolla ja henkilöstön tasolla kyse on uudenlaisen asiakaslähtöisen toimintatavan ja palvelukulttuurin mukaisesta toiminnasta asiakkaan parhaaksi.

Esimiehet ovat onnistuneet muutoksen edistämässä, myös jatkossa he tarvitsevat tukea, rohkeutta ja varmuutta yksikön toimintasuunnitelmien jalkauttamiseen ja muutoksen toteuttamiseen arjessa. Toimintasuunnitelmissa on huomioitu yhteistyötä vastuuosa-alueiden välille, painopiste on kuitenkin yksikköjen palvelujen ja toiminnan kehittämisessä konkreettisesti kehittämässä.

Carean sosiaalipalveluiden palvelurakennemuutuksessa on kyse isosta valtakunnallisesta muutoksesta, jonka toteuttamiseen kuluu useita vuosia. Vastuunkantajat hanke on osaltaan osoittanut, että jo muutoksen oivaltamiseen ja sisäistämiseen organisaatiossa kuluu aikaa vuodesta kahteen, toimintatapojen muuttamiseen helposti neljäkin vuotta ja koko toimintakulttuurin muutokseen jopa 10 vuotta huomioiden toimintaympäristön jatkuva muutos.

Vastuunkantajat hankkeessa edistettiin onnistuneesti johdon ja esimiesten muutoksen johtamisen taitoja ja turvattiin työhyvinvointia monin tavoin. Seuraava kehitysohjelma on Carean sosiaalipalveluiden palveluprosessien strategisessa johtamisessa ja poikkihallinnollisten asiakaslähtöisten prosessien ja asiakaslähtöisten palvelujen kehittämisessä valtakunnallisia toimintaympäristön muutoksia huomioiden ja verkostomaista toimintatapaa hyödyntäen henkilöstöä ja asiakkaita palvelujen suunnitteluun ja kehittämiseen osallistaen.