owalgroup

Monialaisen yhteistyön kehittäminen

Analyyttisen tuen raportti 15.12.2014

Uudenmaan Ely-keskus, 2014

SISÄLLYS

1. Johdanto.....3
2. Tavoitteet ja aineistot.....4
3. Projektisuunnitelma.....6
4. Johtoryhmävaihtoehtojen arviointi TE-palvelujen näkökulmasta.....10
5. Suositukset 21
6. Menneen TYP-toimintamallin analyysiä.....25
7. Työpajojen aineistoa.....35

Johdanto materiaaliin

Tämä aineisto on osa Uudenmaan ELY-keskuksen tilaamaa analyyttistä tukea monialaisen yhteispalvelun kehittämiseksi Uudellamaalla.

Raportti koostuu useista eri asiakokonaisuuksista, jotka linkittyvät toisiinsa.

- Tavoitteet ja aineistot: Osiossa käydään lyhyesti läpi selvitystyön tavoitteet ja kysymykset.
- Projektisuunnitelma: Sisältää monialaisen yhteistyöpalvelun laajemmat lähtökohdat sekä vuoden 2015 ajan yksityiskohtaisemman projektisuunnitelman.
- Johtoryhmävaihtoehtojen arviointi: Sisältää TE-palveluiden näkökulmasta tehdyn arvioinnin eri johtoryhmien määrästä ja vaihtoehdoista sekä pohdintatehtävät kunnille ja KELAlle
- Uudenmaan monialaisen yhteispalvelun yhteiset toimenpiteet: Sisältävät yhteenvedon sellaisista nykytilan analyysissä esiin nousseista asioista, joita monialaisen yhteispalvelun kehittämiseksi tulisi tehdä vuoden 2016 jälkeen tai joita kehittämisessä tulisi 2015 huomioida

Raportin loppuosiot sisältävät selvitystyön keskeisten tuotosten tiivistelmät. Tämä sisältää:

- Nykytilan vahvuudet ja parantamisalueet perustuen kuntien, nykyisten TYP:ien sekä keskeisten toimijoiden haastatteluihin
- Henkilöstökyselyn vastausten yhteenvedon
- Hankkeessa pidetyn aloitusseminaarin keskeiset viestit sekä
- Sidosryhmätilaisuudessa eri sidosryhmien ja toimijoiden esiin nostamat näkökulmat

owalgroup

Selvityksen tavoitteet ja aineistot

Tavoitteet ja aineistot

Uudenmaan ELY-keskus on tilannut Owal Group Oy:ltä prosessituen koskien Uudenmaan alueella tapahtuvan monialaisen yhteistyön kehittämistä. Selvityksen lähestymistapana on ollut tuottaa analyyttistä tukea, joka helpottaa monialaisen yhteispalvelun suunnittelua ja käyttöönottoa.

Selvityksen tavoitteet ovat:

- Luoda pohjaa monialaisen yhteispalvelun kehittämiseksi Uudenmaan alueella
- Nostaa esiin keskeisiä hyviä asioita (= asioita, joita ei kannata muuttaa)
- Nostaa esiin keskeisiä kehittämiskohteita (= asioita, joita tulisi muuttaa)
- Analysoida erilaisia monialaisen yhteispalvelun järjestämisen vaihtoehtoja ja niiden hyviä ja huonoja puolia

Selvityksen aineisto muodostuu seuraavista kokonaisuuksista:

- Työpajatyöskentely Uudenmaan ELY-keskuksen ja TE-toimistojen kanssa
- TYP-toiminnan avaintoimijoiden haastattelut (N=20)
- TYP-henkilöstölle marraskuussa 2014 suunnattu kysely
- 2.10.2014 pidetty aloitusseminaari, johon osallistui kuntien, TE-toimistojen ja KELAn edustajia ja 20.11. pidetyn sidosryhmätilaisuuden aineistot
- 1.12 Lontooseen suuntautunut opintomatka (ks. matkaraportti liitteenä)
- Aiempien TYP-toimintaa koskevien arviointien ja selvitysten analyysi

Projektisuunnitelma

Monialaisen yhteispalvelun tavoitteet Uudellamaalla

Eräs monialaisen yhteispalvelun keskeinen haaste on yhteistyössä toimivien toimijoiden eriävät näkemykset monialaisen yhteispalvelun tavoitteista.

Näistä tavoitteista on keskusteltu tämän selvityksen aikana. Esimerkiksi selvityksen aloitusseminaarissa toteutettiin ryhmätyö siitä, mitkä monialaisen yhteispalvelun tavoitteet ovat tulevaisuudessa.

Tämän harjoituksen pohjalta muotoillut tavoitteet on kuvattu oheisessa kuviossa. Kuva löytyy täydessä koossa sivulta 38.

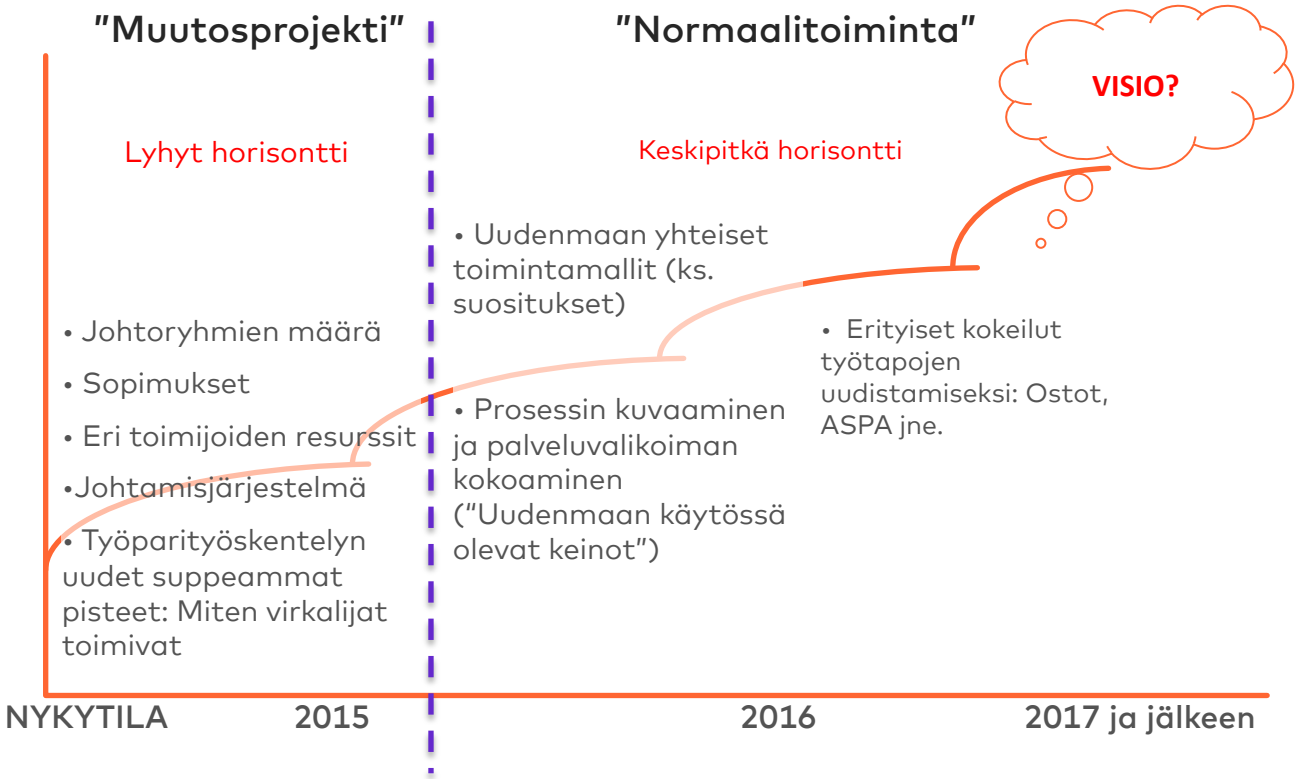
owalgroup

Monialaisen yhteispalvelun kehittäminen

Monialaisen yhteispalvelun kehittäminen on mahdollista siirtymäkauden aikana. Yhteinen kehittämisprosessi kannattaa rakentaa nimenomaan vuoden 2015 ajaksi.

Seuraavassa on kuvattu alustava projektisuunnitelma ja keskeiset ratkaistavat asiat. Hallituksen esityksessä monialaisesta yhteispalvelusta on todettu, että TE-toimisto nimittää MOYAP-johtoryhmän kuntia kuultuaan ja mikäli yhteisymmärrystä ei saavuteta, tulee alueelle yksi ryhmä.

Seuraavalla kalvolla on konkretisoidusti siirtymäkauden "muutosprojektin projektisuunnitelma"



owalgroup

Muutosprojektin aikataulutus

Keskeiset viestit:

1. Tiedotetaan, että ennen *huhtikuun alkua* ei ilmoiteta johtoryhmien määrää. Johtoryhmien määrän päättäminen edellyttää, että mahdolliset vaihtoehdot on yhdessä analysoitu ja päästy yhteisymmärrykseen. Toiseksi johtoryhmien määrän päättämistä varten tarvitaan analyysi asiakasmääristä, jonka kartoitus tapahtuu tammi-huhtikuussa. Tarvittaessa järjestetään kahdenkeskisiä neuvotteluja.
2. Työ- ja elinkeinotoimisto järjestää kehyskunnille yhden yhteisen tilaisuuden, jossa on tarkoituksena analysoida johtoryhmien määriä sekä tehtyä selvitystyötä.
3. Työ- ja elinkeinotoimisto tekee päätöksen johtoryhmien määrästä maaliskuun lopussa/ huhtikuun alussa.
4. Näiden lisäksi tammi-huhtikuun aikana varmistetaan lain edellyttämien asiakasprosessin vaiheiden resursointi

Keskeiset aikataulut:

Suuntaa-antavat asiakasmäärät tiedossa maaliskuussa

Kehyskuntien tilaisuus maaliskuussa

Johtoryhmien määrän päätös maaliskuun lopussa/ huhtikuun alussa

Monialaista yhteispalvelua tarvitsevien asiakasmäärät tiedossa toukokuussa

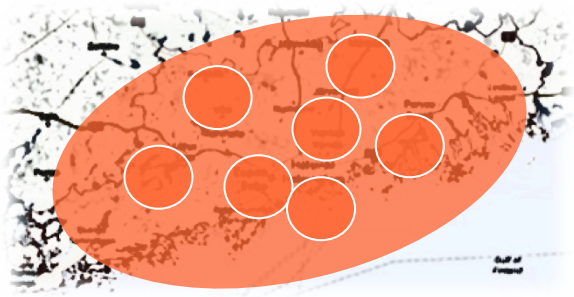
owalgroup

Johtoryhmävaihtoehtojen arviointi TE-hallinnon näkökulmasta

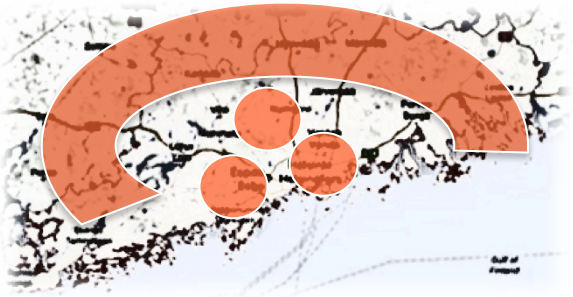
owalgroup

Neljä johtoryhmäskenaariota

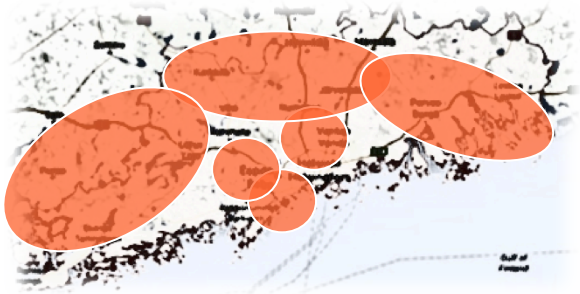
1. Yksi johtoryhmä Uudellamaalla, jolla alajohtoryhmät



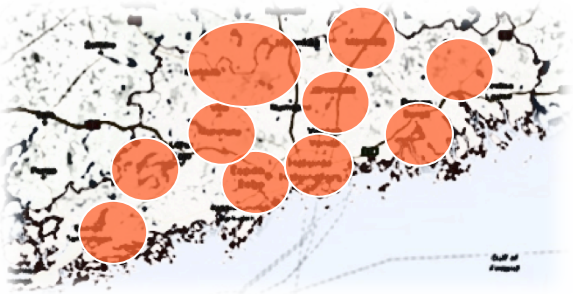
2. Neljä johtoryhmää



3. Kuusi johtoryhmää



4. Kymmenen johtoryhmää



Nykytilan heikkoudet

Lähtökohdat

Seuraavilla kalvoilla analysoidaan erilaisia johtoryhmien määrän vaihtoehtoja TE-hallinnon näkökulmasta. Tämän materiaalin jälkeen on esitetty pohdintatehtävä kunnille näiden vaihtoehtojen analysoitiin omasta näkökulmasta.

Tämän jälkeen on esitetty TE-hallinnon tahotila ja näkökulma monialaisen yhteistyön toteutukseen Uudellamaalla.

Tämän lisäksi projektisuunnitelmassa on tunnistettu tiettyjä monialaisen yhteistyömallin kehittämisen kannalta keskeisiä teemoja, joita Uudenmaan alueella tulisi kehittää kokonaisuutena riippumatta siitä, *kuinka monta* johtoryhmää Uudenmaan alueella toimii. Nämä nousevat tehdystä selvitystyöstä, haastatteluista sekä tilaisuuksista ja pohjautuvat kaikkien toimijoiden esiin nostamiin haasteisiin.

Tämän jälkeen on peilattu eri johtoryhmien määriä, niiden vahvuuksia ja heikkouksia TE-hallinnon näkökulmasta.

Keskeiset heikkoudet (Haastattelut ja tilaisuudet, laajempi aineisto s. 24 alkaen)

Typ-toiminnan j**ohtamisrakentee**t ovat eriytyneet toimijoittain, mikä hankaloittaa johtamista ja yhteistä kehittämistä. Samanaikaisesti TYP-toiminnan yhteinen johtaminen ja tähän liittyvät suunnitteluresurssit ovat olleet vähäisiä.

1. Asiakkaiden palvelu on erittäin henkilökohtaista, joustavaa ja ammattitaitoista, mutta eri järjestelmistä, työntekijöiden koulutustausta ja tausta-organisaatioiden erilaisista tavoitteista johtuen palveluorientaatio on yksittäisten asiantuntijoiden varassa. Lakimuutos tuo tähän tiettyä jämäkkyyttä, mutta ei poista tarvetta jatkuvalle palveluorientaation kehittämiselle ja monialaisen yhteispalvelun tavoitteiden läpikäymiselle ja aukikirjoittamiselle.
2. Edellä kuvatuista seikoista johtuen palvelujen piirissä on suhteellisen vähän pitkäaikaistyöttömiä ja palvelujen prosessit ovat usein (liian) pitkäkestoisia ja sisällöltään vaihtelevia. Useat käytännön seikat kuten tietojärjestelmien kirjauksiin liittyvät asiat tai palvelujen tuntemus (siellä missä niitä on paljon) tai saatavuus (siellä missä niitä on vähän) aiheuttavat haasteita.
3. Eri toimijoiden roolit ja prosessi eivät aina ole selkeitä. Lakiehdotus tuo tähän tiettyä selkeyttä keskittyen tiettyihin vaiheisiin, mutta tämä tulisi todennäköisesti määritellä tarkemmin osana johtamismallia.
4. Uusi laki mahdollistaisi eräiden asioiden kokoamista ja kehittämistä yhdessä koko Uudellamaalla. Kyseessä on potentiaali, joka on osittain nykyjärjestelmässä hukattu.

1. Yksi johtoryhmä (TE-toimiston näkökulmasta)

Näkökulma	Vahvuudet	Heikkoudet
ASIAKAS	• Yhtenäisempi palvelu asiakkaille ja helpompi hyödyntää myös tiettyjä erityispalveluita • Yhtenäinen brändi	• Voisi luoda tilanteita, joissa asiakasta edellytetään käyttämään palveluita, joihin hänellä ei ole fyysistä pääsyä • Henkilökohtaisuus kärsii ilman tarkkaa asiakasvastuutusta
HENKILÖSTÖ	• Mahdollistaisi sijaisjärjestelyt ja työnkierron paremmin T-palveluiden puolella • Mahdollisuus erikoistua tiettyihin asioihin	• Johtamisen etääntyminen • Osaamisvaatimusten nousu: miten organisoida alueelliset vastuut
JOHTAMINEN	• Helpottaa erityisesti TE-palveluiden johtamista ja käyttöä Uudenmaan alueella • TE-puolen palvelujen hankinnan helpottuminen • Mitä vähemmän johtoryhmiä on, sitä enemmän helpottuu benchmarkkaus	• Kuntien poliittinen ohjaus ei mahdollista vaihtoehtoa. • Reuna-alueiden tai pienten kuntien näkemysten kuulumattomuus • Johtamisen epäselvyydet ja monialaiset rakenteet suurissa kaupungeissa • Alueellisten palvelupisteiden johtamisen organisointi?
PALVELUT	• Mahdollistaisi palvelujen kokoamista yhteen palvelutarjottimeen Uudellamaalla (avoin palvelualusta) • Luo paremmat mahdollisuudet ylläpitää asiakaspalvelupisteitä ja satelliittitiimejä sekä hyödyntää muita ratkaisuja, esim. etäpalvelut. • Konseptien parempi kokeilu ja kehittäminen	• Palveluiden määrä voisi olla niin suuri, että ilman apujärjestelmiä kokonaiskuva ei pysy hanskassa • Toimipisteiden määrän osittainen vähentäminen ja palvelujen saavutettavuuden heikentyminen

2. Isot kaupungit + ympärys

Näkökulma	Vahvuudet	Heikkoudet
ASIAKAS	• Yhtenäisempi palvelu asiakkaille ja helpompi hyödyntää myös tiettyjä erityispalveluita • Reunakuntien palvelujen saatavuuden ja saavutettavuuden turvaaminen helpompaa	• Voisi johtaa tilanteisiin, joissa reuna-alueilla oleville syntyy matkustusta
HENKILÖSTÖ	• Joustavuus ympäristökunnissa • Mahdollisuus resurssien joustavaan käyttöön pienissä kunnissa, sijaistukset helpommat	• Henkilöstön osaamisen kehittämisen rakenteet (yhteiset) voivat jäädä puutteelliseksi • TE-palveluissa tämä tarkoittaisi 24 työntekijän yksikköä ympärys-TYP:issa.
JOHTAMINEN	• Joustavuus suurten kaupunkien tarpeisiin • Ympäristökuntien keskinäinen tasavertaisuus • Sosiaali- ja terveyspalvelut integroituvat paremmin suurten kaupunkien palveluiden osalta • Helpompi johtaa ja hallinnoida	• Ympäryskuntia koskevien toimijoiden hajanaisuus ja toimijoiden määrä • Kehittämisrakenteet olisivat Uudellamaalla heikot • Kehityksen hidastuminen tai pysähtyminen
PALVELUT	• Palveluiden saavutettavuuden helpottuminen • Mahdollistaisi kehitystä koota palveluja isompiin kokonaisuuksiin ja varmistaisi palvelujen saatavuutta ympäryskunnissa	• Toimijoiden ja palvelujen määrä voisi olla pienille kunnille vaikea • Suurten kaupunkien reunamien palvelut ja palvelupisteet

3. Isot kaupungit + itä, pohjoinen, länsi

Näkökulma	Vahvuudet	Heikkoudet
ASIAKAS		
HENKILÖSTÖ		
JOHTAMINEN		
PALVELUT		

Nykymallin vahvuuksien ja heikkouksien pohjalta.

4. Kymmenen johtoryhmää

Näkökulma	Vahvuudet	Heikkoudet
ASIAKAS	• Syrjäytymisvaarassa olevamman väestön palvelussa oleva alueellisuus ja paikallisten sidosryhmien tunteminen hyvä • Tämä edistäisi asiakkaiden kiinnittymistä omaan paikalliseen toimintaympäristöön • Asiakaspalvelu hyvin henkilökohtaista	• Palvelujen saatavuudessa ja polulla etenemismahdollisuuksissa suuria alueellisia eroja
HENKILÖSTÖ	• Hyvä tunnettuus • Työparityöskentely olisi erittäin helppoa	• Vähän tiedonvaihtoa • Osaamisen kehittäminen heikkoa • Pienempien typpien haavoittuvuus
JOHTAMINEN	• Johtoryhmässä on edustettuna tällöin kaikki keskeiset toimijat.	
PALVELUT	• Hyvin paikalliset palvelut	• Erilaisten palvelujen hyödyntäminen heikkenee

Uudenmaan TE-toimiston tahtotila

Ajatuksia Uudenmaan TE-toimiston tahtotilasta monialaisen yhteispalvelun kehittämiseksi

TE-hallinnon näkökulmasta erityisesti palvelujen johtamisen helpottaminen ja resurssien joustavampi käyttö ovat avainasemassa. TE-hallinto aikoo kiinnittää huomiota johtoryhmän/ johtoryhmien jäsenten nimeämisessä paremman tiedonkulun varmistamiseen.

Tahtotilana on, että Uudellamaalla monialaisen yhteispalvelun johtoryhmiä olisi **nykyistä vähemmän**.

Tähän kehitykseen liittyviä huomiota on esitetty skenaarioissa 1 ja 2.

Uudenmaan TE-toimiston ajatus lisäarvosta:

- Yritysyhteistyön vastuut pysyvät TE-hallinnolla ja ottaa aktiivisemman otteen yritysyhteistyössä suhteessa TYP-asiakkaisiin.
- Avoimille työmarkkinoille suuntautuminen ja osaamisen kehittäminen on aina osa TE-palvelujen tavoitteita ja tätä tulisi entisestään vahvistaa (käytännön esimerkki voisi olla työnhakuvalmennuksen kytkeminen kuntouttavaan työtoimintaan).
- Työparityöskentelyn toimivuus avainvaiheissa ja tasaresursoinnin varmistaminen lain edellyttämissä avainkohdissa.
- Uudentyyppistä palveluorientaatiota etsittävä: esim. jalkautuva työ, tehokkaasti välttää matkustuksesta aiheutuvia kuluja asiakkaille, satelliittitoiminta ja sähköisen asioinnin pilotointi tulevaisuudessa myös näiden asiakkaiden kohdalla
- Työparityöskentelyn keskeinen vaihe alkukartoituksen jälkeen on prosessin seurantavaiheessa.
- Palveluprosessia tulisi myös analysoida jatkossa: läpivirtaama pitkäkestoisiin ratkaisuihin, siirtymä palveluprosessin "moduulissa eteenpäin" sekä prosessin "läpimenoaikaa" yksittäisen asiakkaankin kohdalla.

Kuntien tahtotilan analyysi

Ajatus johtoryhmien määrästä

Uudenmaan alueen suuret kaupungit ovat selkeästi oma kokonaisuutensa. Niissä poliittinen ohjaus tulee suhteellisen lähelle TYP-toimintaa, mikä heijastuu TYP-toimintaan liittyvään tavoitteenasetteluun. Lisäksi suurissa kaupungeissa (Espoo, Helsinki, Vantaa) on ollut jo TYP-toimintaa ja toimintakäytännöt ovat suhteellisen vakiintuneet.

Ajatus laajemmista johtoryhmäkokonaisuuksista ei ole mahdollinen, sillä kunnan omat resurssit tulee olla kunnan omassa ohjauksessa. Toisaalta selkeä toive olisi ollut valtion resurssien ohjaukseen (käy ilmi asetukseen annetuista lausunnoista), mikä ei käytännössä ole kuitenkaan realistista.

Kehyskuntien osalta ajateltu "puolirengas" -malli koetaan liian etäiseksi kuntien palveluista ja realistisempaa olisi jatkaa kuudella palvelukeskuksella.

KUNTIEN LISÄARVO (AJATUKSIA OPINTOMATKALTA)

- Vahvempi sosiaali- ja terveyspalvelujen kytkentä ja koordinointi TYP-toimintaan
- Kuntien eri hankkeilla ja muilla toimilla kokeiltujen yritysyhteistyömallien vahvempi kytkentä TYP-toimintaan
- Aktiivisempi eteenpäin vievä ote TYP-toimintaan sekä kunnan peruspalvelujen entistä vahvempi kytkentä TE-toimiston avoimille työmarkkinoille tähtääviin polkuihin
- Aktiivisempi osallistuminen yhteisesti palvelujen ostamisen suunnitteluun (erityisesti PK-seutu)

owalgroup

Kunnan pohdintatehtävä

Edellä esitetyt vahvuudet ja heikkoudet perustuvat nykytilan analyysin pohjalta tehtyyn TE-hallinnon arvioon eri vaihtoehdoista.

Pyydämme teitä pohtimaan ja visioimaan aidosti erilaisia vaihtoehtoja ja täydentämään aineistoanne seuraavista näkökulmista.

Mitkä ovat mielestäsi eri johtoryhmäskenaarioiden mahdolliset vahvuudet ja heikkoudet?

Mitä mieltä olette koko Uudenmaan monialaista yhteistyötä koskevista suosituksista?

owalgroup

KELAn pohdintatehtävä

Edellä esitetyt vahvuudet ja heikkoudet perustuvat nykytilan analyysin pohjalta tehtyyn TE-hallinnon arvioon eri vaihtoehdoista.

Pyydämme teitä pohtimaan ja visioimaan aidosti erilaisia vaihtoehtoja ja täydentämään aineistoanne seuraavista näkökulmista.

Mitkä ovat mielestäsi eri johtoryhmäskenaarioiden mahdolliset vahvuudet ja heikkoudet?

Mitä mieltä olette koko Uudenmaan monialaista yhteistyötä koskevista suosituksista?

owalgroup

Suositukset monialaisen yhteispalvelun kehittämiseksi

Yhteenvetoa

Nykyiset TYP-mallin vahvuuksien ja parantamisalueiden analyysit ovat osoittaneet, että monet keskeiset haasteet eivät ole ratkaistavissa hallintomallilla tai johtoryhmillä vaan sillä, miten johtoryhmät lähtevät toimimaan ja mitä ne tekevät.

Keskeisinä kehittämiskohteina henkilöstön ja johdon näkökulmasta ovat palveluiden kokoaminen palvelutarjottimiksi, prosessivaiheiden määrittäminen ja näihin prosessivaiheisiin kytkeytyvien palveluiden kokoaminen ja kuvaaminen, riittävän selkeän lähijohtamisen tai "MYAP-johtamisen varmistaminen" sekä henkilöstön osaamisen kehittäminen, tiedonvaihdon parantaminen ja sidosryhmien ja palvelutuottajien yhteistyörakenteiden parempi kehittäminen.

Monialaisessa yhteispalvelussa toimijoiden palveluorientaatiot ovat hyvin erilaisia; tämän läpikäynti saattaisi vaatia aktiivisempaa Uudenmaan alueella toteutettavaa TYP-asiantuntijoiden yhteistä TYP-koulutusta.

Työryhmän analyysissä on noussut esiin eräitä ehdotuksia tai suosituksia, jotka jatkovalmistelussa olisi hyvä huomioida:

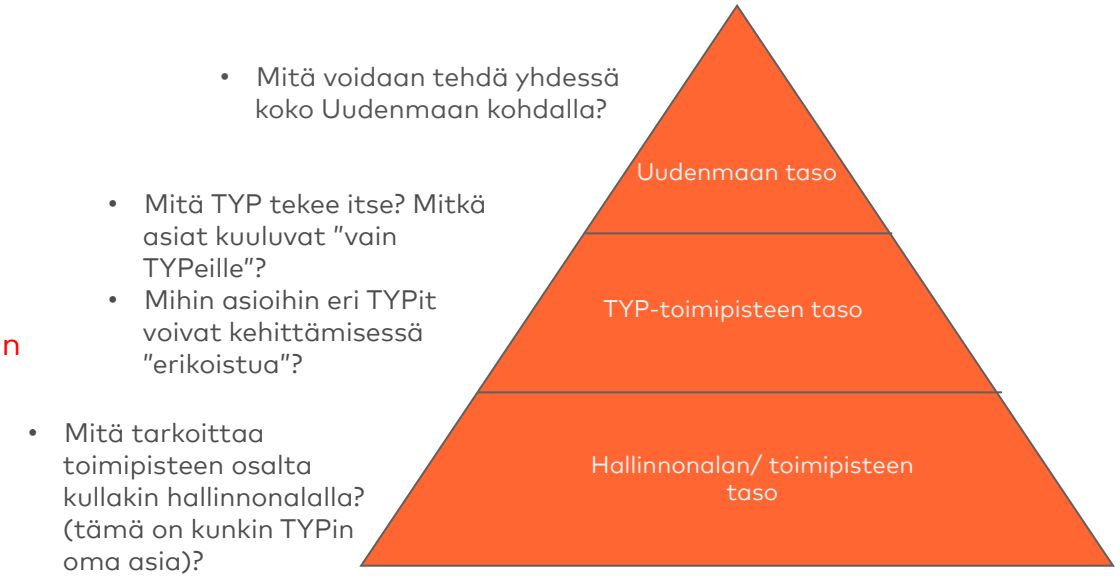
- TE-hallinnon vastuiden selkeyttäminen osana TYP-johtamista (1 sama henkilö johtoryhmään ja lisäksi 1 aluevastaava). Näin varmistetaan TE-palveluiden parempi yhtenäisyys.
- Yhteisen palvelutietokannan tai -valikoiman kokoaminen prosessin vaiheittain koko Uudenmaan alueella – hanketoimijat mukaan
- Palveluihin liittyvän matkustuksen vähentäminen ja pyrkimys kehittää reuna-alueita kiertävä "satelliitti-työpari" (ei siis tarkoita aina työparina, "päivitystysajat" esim. kunnan eri tiloissa.
- KELAn palvelujen integroimisen suunnittelu keskeistä ensi vuonna – paljon odotuksia – tahtotila hieman epäselvä
- Kilpailutetaan laajempia yksilöllisempiä palveluja tai palvelukokonaisuuksia vähintään PK-seudun kuntien kanssa yhteistyössä.
- Entistä parempi yhteistyö palveluntuottajien kanssa

owalgroup

Mitä tulisi tehdä koko alueella

Uudistuksen mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää toimenpiteitä koko Uudenmaan tasolla, oli lopullinen hallinnollinen toimintarakenne mikä hyvänsä. Näistä mahdollisuuksista on keskusteltu useilla eri foorumeilla ja niiden yhteenveto on tuotu esiin alla.

1. MYAP-Brändi ("TYP-brändi")
2. Koko Uudenmaan alueen monialaisen yhteispalvelun kehittämisverkosto
3. Palveluvalikoiman kokoaminen (prosessin vaiheiden mukaan) sekä ohjelmisto tukemaan tätä.
4. Työnantajayhteistyön mallit
5. Yhteinen työmenetelmien kehittäminen ja kokeilu
6. Henkilöstön osaamisen kehittäminen: Palveluorientaatioon liittyvät koulutukset (voi kuulua TYP-tasolle)



Kuusi suositusta

1. Koko Uudenmaan alueen monialaisen yhteispalvelun kehittämisverkosto

Tämä tarkoittaa, että huolimatta siitä, kuinka moneen johtoryhmään päädytään, luodaan monialaisen yhteispalvelun "kehittämisverkosto" tai muu vastaava verkostorakenne, joka mahdollistaisi palveluja koskevan tiedonvaihdon ja kehittämisen. Ehdotamme, että kehittämisverkosto perustettaisiin heti.

2. Monialaisen yhteistyön brändin kehittäminen

Voisi tarkoittaa yhteisten esitemateriaalien tuottamista, yhteisiä verkkosivuja (kumppaneita ja sidosryhmiä varten). Uudistus mahdollistaisi brändin rakentamisen koko Uudellamaalla. Brändin rakentamiseen tulisi liittyä ajatus tahtotilasta, jota on hahmotettu sivun 7 diassa.

3. Palveluvalikoiman kokoaminen prosessin vaiheiden mukaan ja tietokanta/ ohjelmisto tukemaan tätä Uudellamaalla.

Tämä tarkoittaa alkukartoituksen, erilaisten työllistämistä tukevien palvelumodulien (eli seurantavaiheen) omien palveluiden sekä käytössä olevien ostopalveluiden "kokoamista". Selvityksessä on esitetty, että asiaan kehitettäisiin myös sähköinen työkalu. Tämä voisi pitää sisällään myös esimerkkejä eri palveluista ja kattaa projektit.

4. Työnantaja ja yritysyhteistyön mallin kirkastaminen ja kehittäminen

Nykytilan analyysissä on todettu, että työnantajayhteistyötä ovat tehneet monet toimijat, niiden rakenne on hajaantunut tai yhteistyö on hyvin riippuvaista. Työnantajayhteistyöhön aiotaan kiinnittää aktiivisesti enemmän huomiota myös TYP-toiminnan osalta sekä nostaa työnantajayhteistyön profiilia johtoryhmän TE-hallinnon edustajien osalta.

5. Yhteinen työmenetelmien kehittäminen ja kokeilu (ml. tulosperusteinen ostopalvelu)

Mikäli johtoryhmiä on eri alueilla useita, on kohdassa 1 kuvattu kehittämisverkoston toiminta tärkeää. Sidosryhmät ovat nostaneet esiin esim. laajempien ja räätälöitävempien palvelujen hankinnan ja erilaisten palvelujen kokeilun, jotka olisivat räätälöitävissä yksilöllisemmin. Osa hankinnoista voisi olla tulosperustaisia. Tällaisia malleja voitaisiin kehittää joka tapauksessa.

6. Henkilöstön monialaisen yhteistyön osaamisen kehittäminen ("jokin koulutusinterventio") on noussut yhtenä keskeisenä kehittämiskohteena. Tässä vaiheessa teeman konkretisointi vaatii vielä eri toimijoiden kanssa keskustelua. Se, mitä kaivataan, liittyy erityisesti TYP-toimijoiden yhteiseen koulutukseen, mitä TYP-toiminnassa ei juuri ole ollut, vaan jokainen osa-alueen toimija on tehnyt sitä omista lähtökohdistaan.

Menneen TYP-toiminnan analyysi

owalgroup

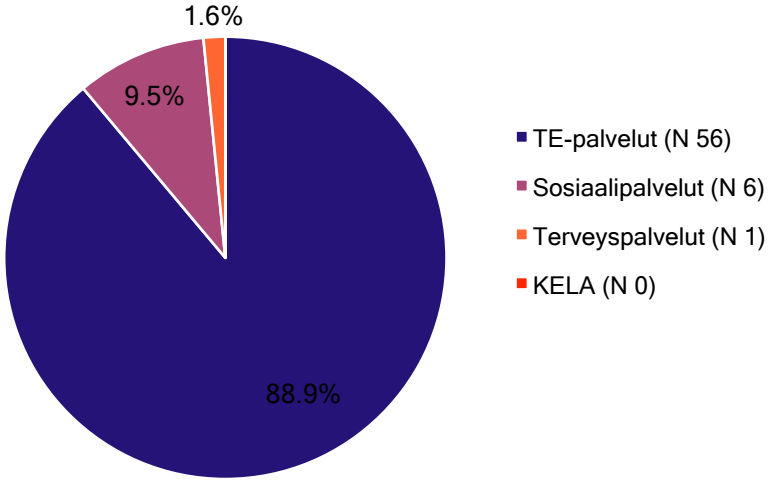
Haastattelujen näkemykset

Teema		
Johtamisrakenne	Esimiestyöparityöskentely toimii ajoittain	• Monijohtajuus ja johtamisrakenteen epäselvyys (useita esimiehiä T-puolella, K-puolella esimiesrakenne elää suuremmissa) • Yhtenäinen TYPin johtaminen puuttuu • Toisaalta sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisrakenteet eivät aina istu yksiin TYP-rakenteen kanssa
Toimipisteverkosto/ toimipisteiden rakenne	Pienet toimipisteet: työparityöskentely helpompaa	Pienet toimipisteet: työyhteisöön kuuluminen, sijaisuusjärjestelyt
Toiminnan suunnittelu ja ohjaus	• TYP-kohtainen luovuus ja tarvittaessa mahdollisuus paikallisiin ratkaisuihin.	• Suuret pisteet: Moninkertaiset suunnittelu- ja kokousrakenteet, mutta johtamista tukevat kehittämisresurssit eivät kasva • Eri toimijoiden yhteiset tavoitteet puuttuvat aiheuttaen haasteita yhteistyölle

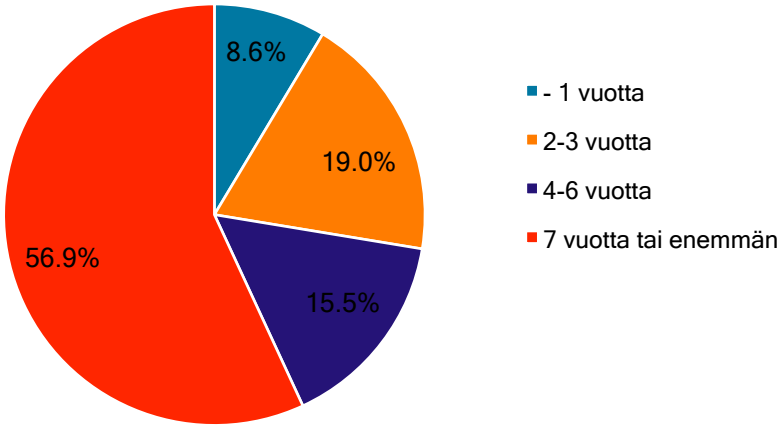
Teema		
Henkilöstön osaaminen	• Henkilöstön sitoutuminen, • Asiakkaiden arvostaminen ja kunnioittaminen • Moniammatillinen osaaminen ja lähtökohdat yhdessä tehty työ on ollut hyvää	• TYPin yhteinen ”moniammatillisen osaamisen kehittäminen” on puutteellista (TYP-päivät eivät taida riittää) • Henkilöstörakenne ei välttämättä vastaa asiakaskunnan haasteisiin (suuremmissa)
Sidosryhmäyhteistyö	Moniammatillinen verkostoyhteistyö toimii yleensä varsin hyvin, joskin suurissa toimipisteissä verkostot voivat olla hajaantuneet	• Yhteistyö elinkeinoelämän ja yritysten kanssa – rakenteita ei enää ole olemassa ja ne ovat poistuneet.
Asiakastyö ja palveluprosessit	• Työparityöskentely (pääasiassa), pienissä viety ”pisimmälle” • Asiakkaiden palvelu ja ”palvelukokemus”, palvelun henkilökohtaisuus • Parhaimmillaan syntyy pitkiä ja tuloksekkaita palvelupolkuja	• Palvelupolun toimimattomuus: niin pitkälle kuntoutetaan kuin mahdollista, mutta muiden palvelujen tulo polkuun ei onnistu, tai sitten polku käynnistyy alusta. • Asiakkaiden palveluprosessit ovat hitaita ja palveluprosessi ei ole kaikilta osin selkeä • Asiakkaiden ohjaus kohti työmarkkinoille riippuvaista orientaatiosta tai verkostoista • Omien palveluiden hankinnan mahdollisuus ja palvelujen räätälöinti pienentynyt • Asiakastyön vastuut vaihtelevia, erityisesti lakien muuttuessa

Kyselyyn vastanneiden tausta

- Suurin osa (n. 57 %) vastaajista oli TE-palveluista. Kuusi vastaajaa (n. 10 %) oli sosiaalipalveluista ja vain yksi terveyspalveluista. KELAsta ei saatu yhtään vastausta.
  - Kyselyn Muu-kohtaan (N=7) vastanneet olivat myös TE-palveluista (työvoimapalvelut tai TYP) ja vastaukset on yhdistetty. Vastaajat eivät ole siten mieltäneet työskentelevänsä TE-palveluissa.
- Suurin osa (91 %) työskenteli asiantuntijana. Esimiestehtävissä TYPissä työskenteli kolme henkilöä (5 %) ja esimiessuhteessa mm. TYPissä kaksi vastaajaa (3 %).
- Vastanneista 57 % (N=33) oli työskennellyt seitsemän vuotta tai enemmän. Noin viidennes (N=11) oli työskennellyt tehtävissä 2-3 vuotta. Yli 15 % (N=9) vastanneista oli työskennellyt 4-6 vuotta. Loput (n. 9 %) oli ollut tehtävissä alle vuoden.



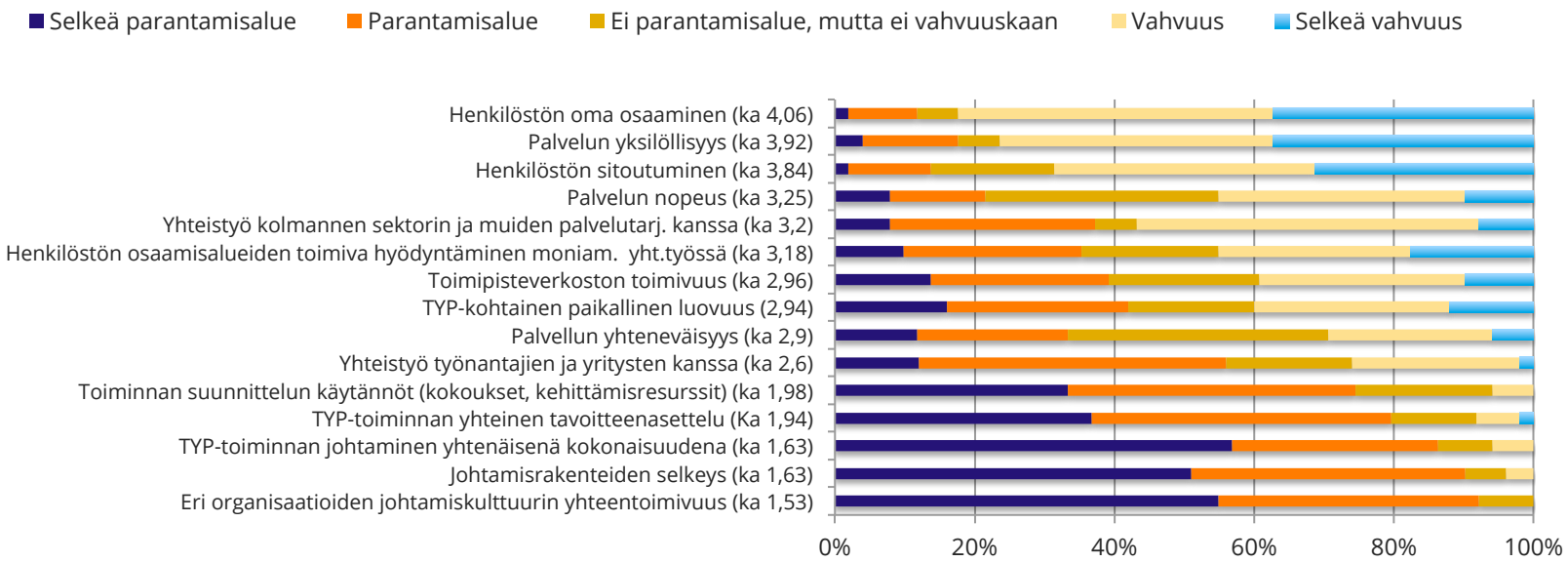
Kuvio 1. Asiantuntijan taustaorganisaatio



Kuvio 2. Kuinka pitkään olet työskennellyt työvoiman palvelukeskuksessa (tai vastaavissa tehtävissä)?

Kyselyyn vastanneiden näkemykset

Parhaiten toimivaksi arvioitiin henkilöstön oma osaaminen, palvelun yksilöllisyys ja henkilöstön sitoutuminen. Heikoimmiksi arvioitiin eri organisaatioiden johtamiskulttuurin yhteentoimivuus, johtamisrakenteiden selkeys ja TYP-toiminnan johtaminen kokonaisuutena. Eroja vastaajaryhmien välillä on vaikea arvioida vähäisen vastaajamäärän takia, mutta yleisesti ottaen sosiaalipalveluissa työskennelleet arvioivat kohdat hieman TE-palveluissa työskenteleviä positiivisemmin. Ainoastaan TYP-toiminnan johtaminen yhtenäisenä kokonaisuutena ja yhteistyö työnantajien ja yritysten kanssa arvioitiin hienoisesti heikommaksi.



Kuvio 3. Arvioi seuraavia teemoja ja sitä ovatko ne olleet TYP-toiminnassa vahvuuksia vai paremminkin parantamisalueita?

Vahvuudet (10):

-Parityöskentely

-Yksilöllinen asiakasta kuunteleva ja ohjaava asiantuntijuus, asiakaslähtöisyys (6)

-Verkostojen tunteminen

-Kuntouttava työtoiminta kohdennettuna sosiaalista kuntoutusta tarvitseville sosiaalitoimestakin osan toimentuloa saaville tai jotka pitkään olleet poissa normaalista työelämästä.

-Henkilöstöllä TYPeissä paljon tahtoa ja osaamista asiakastyössä ja työn kehittämisessä

"Nykyisin melkeinpä ainut paikka, missä asiakkaita tavataan ja kuunellaan ja selvitetään tilannetta. Tosin liian myöhään, ongelmat ovat pitkittyneet ja vaikeutuneet"

Parantamisalueet (11):

-Johtamiseen (4):

- osaaminen vaihtelee paljon,
- työnjakaminen,
- informaation kulku
- muutosjohtamiseen kiinnitettävä huomiota.

-Tehokkuutta työllistämisen suuntaan lisättävä. Työnhakijat, joille TE-toimiston toimenpiteitä voidaan toteuttaa, tulisi toteuttaa TE-toimistoissa, ei TYPissä

-Yksilöllisyyttä ja asiakkaan tilanteisiin paremmin istuvia palveluja.

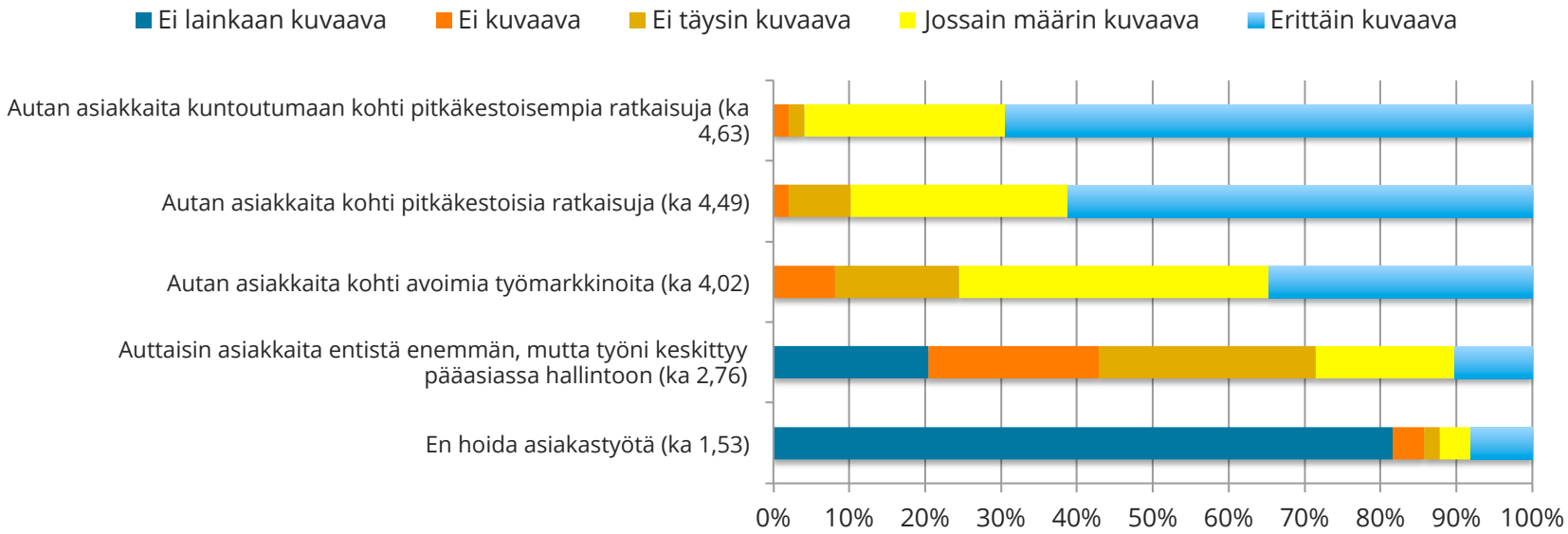
-Asiakkaiden näkeminen kaikessa toiminnassa subjektina ei objektina. Prosessi ei taivu asiakkaan tarpeisiin

-Yritysyhteistyöhön erikoistuneet TYP-asiantuntijat TYPissä*

-Hallinnolliset rutiinit, tallennus, raportit ja määrällisten tavoitteiden saavuttaminen vievät suurimman osan työajasta

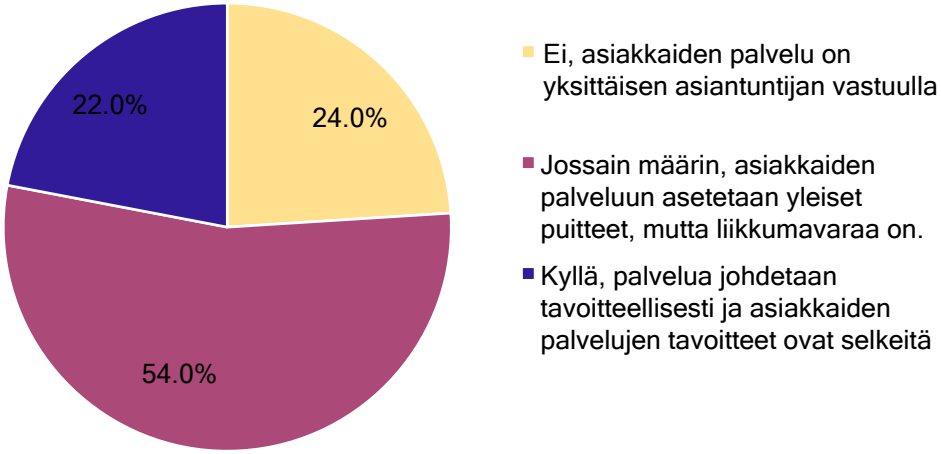
Mikä on palveluorientaatio?

Työntekijöiden näkemys omasta palveluorientaatiostaan: Asiakkaan kuntouttaminen ja auttaminen kohti pitkäkestoisempia ratkaisuja nähtiin vahvimpina palvelua orientoivina tekijöinä. Asiakkaiden auttaminen kohti avoimia työmarkkinoita arvioitiin hieman heikommaksi, mutta sosiaalipalvelupuolen vastaajat arvioivat kohdan hieman positiivisemmin kuin TE-palveluissa työskentelevät. TE-palveluissa työskentelevien joukossa on enemmän niitä, jotka kokevat työn keskittyvän pääasiassa hallintoon, kuin sosiaalipalveluiden puolella.



Kuvio 4. Mitkä näistä kuvaavat mielestäsi omaa palveluorientaatioasi parhaiten?

Miten työntekijöiden palveluorientaatiota johdetaan?



Yli puolet (54 %) näkee, että asiakkaiden palvelun orientaatiota johdetaan jossain määrin. Asiakkaiden palveluun asetetaan yleiset puitteet, mutta liikkumisvaraa on. Noin neljännes vastaajista kokee, että asiakkaiden palvelu on yksittäisten asiantuntijoiden vastuulla. Reilu viidennes kokee, että palvelua johdetaan tavoitteellisesti ja palveluiden tavoitteet ovat selkeitä.

Näkemykset jakaantuivat samankaltaisesti TE-palveluiden ja sosiaalipalveluiden vastaajien kesken.

Kommentit (6):
Kolmessa vastauksessa korostettiin, että palvelu on yksittäisen asiantuntijan aktiivisuuden tai osaamisen varassa. Yksi vastaaja kuvaa työn haastavuutta, jota pahentaa työntekijöiden pitkät poissaolot. Tämä taas aiheuttaa epäarvoisuutta asiakkaille. Lisäksi vastauksessa kiinnitettiin huomiota mittareihin, joiden ei tulisi olla hänen mukaansa yhteisiä TE-palveluiden kanssa. Tavoitteet tulisi asettaa asiakaskunnan mukaan ja työssä tulisi tehdä enemmän yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa. Tavoitteiden asettelu nostettiin esiin toisessakin vastauksessa. Yhdessä vastauksessa kuvattiin työntekijän orientaatiota tarkemmin ja kerrottiin sen olevan pitkäjänteistä asiakkaan tavoitteiden ja motivaation herättelemistä, yhdessä suunnittelua ja tukea matkan varrella.

owalgroup

Mitä pitäisi tehdä toisin?

Mitä pitäisi kehittää?	%	N
Prosessin (alkukartoitus, suunnitelma, seuranta) kehittäminen	87,8%	30
Työnantaja ja yritysyhteistyö nimenomaan monialaisen yhteispalvelun asiakkaille	78,0%	29
Monialaisen yhteispalvelun tulosten mittaaminen	73,2%	27
Sähköisten työkalujen tai palvelujen parempi hyödyntäminen	70,7%	36
Asiakaskriteerien yhtenäisen tulkinnan varmistaminen	68,3%	28
Monialaisen yhteispalvelun tavoitteiden riittävä yhtenäisyys	65,9%	32

- Suurin osa vastanneista (88 %) kokee, että kehitettävää olisi prosessissa (alkukartoitus, suunnitelma ja seuranta).
- Työnantaja- ja yritysyhteistyön kehittämisen kokee tärkeäksi 78 % vastanneista.
- Vähiten kehitettävää olisi vastausten perusteella monialaisten yhteispalveluiden tavoitteiden yhtenäisyyden kehittämisessä (66 %).

Avovastauksina annetut kehittämisehdotukset ovat seuraavalla dialla. Suurin osa liittyi työnantajayhteistyön kehittämiseen. Alla muutama lainaus aineistosta:

"Aikaresurssia yksittäisen asiakkaan kanssa työskentelyyn/ taustatyöhön, nyt yritysyhteistyö jää vähälle ajanpuutteen vuoksi → palvelut ostetaan työhönvalmennuksena."

"Pitäisi olla tietyt henkilöt, jotka hoitavat ja asiakasohjaus työmarkkinoille pitäisi olla suhteessa työelämän realiteetteihin. Henkilökunta on jo itse vieraantunut työmarkkinoilta, eikä esim. tiedä paljonko rekrytointi, varsinkin epäonnistunut, maksaa työnantajalle. Myös työtehtävien vaatimukset pitäisi olla selvillä, mitä ne eivät enää ole."

"Pitäisi kehittää ja hyödyntää jo kokeiltua välityömarkkinatoimintaa. TYP-asiakkaat jäävät tällä hetkellä täysin kuntakokeilun asiakkaiden "jalkoihin", heille on kohdennettu esim. Helsingin kaupungin palkkatukityöt."

Muita kehittämistoiveita?

Kyselyn avovastauksista

- Työnantajakäynnit, yritysinfot, joissa kerrottaisiin työnantajille heille tarjottavista eduista työntekijän palkkauksessa. Yrityksen rekrytilaisuudet (5 vastausta)
- Työnantajayhteistyöhön erikoistunut työntekijä tueksi (4)
- Viestintä: tietoa/ esite, jossa kerrotaan hyödyt ja palvelut yritykselle (4)
- Työnantajayhteistyöosaamista/ ohje työnantajien lähestymiseen (miten markkinoida) (4)
- Enemmän kontaktipintaa työnantajiin ja aikaa yritysyhteistyöhön (3)
- Yhteistyötä TE-palveluiden työnantajapalvelun kanssa (3)
- Lisää verkostoitumista/ kontakteja (2)
- Sopivien työpaikkojen etsintää/ räätälöityjä ratkaisuja/ avustavia tehtäviä asiakkaille (2)
- Yrityksen henkilöstötarpeiden selvittäminen (1)
- Välityömarkkina-asiantuntijat yritysyhteistyöhön/ koordinoinnin tueksi (2)
- Enemmän vaihtoehtoja kuntouttavan paikkoihin ja palkkatukipaikkoihin, työkokeilupaikkoja valikkoon (2)
- Kuntien kanssa "velvoite" työntekijöiden palkkaamiseksi (1)

owalgroup

Työpajojen yhteenveto

owalgroup

Aloitusseminaari

Mitä TYP-toiminnassa pitäisi kehittää?

owalgroup

TAVOITEKARTTA

Asiakasprosessin ja läpivirtaaman nopeuttaminen

Tavoitteiden realistisuus ja suhteuttaminen asiakaskuntaan (”Yhtenäinen realismi”)

”Kestävän työllistymisen palvelumalli”

Kohti pitkäkestoisia ratkaisuja

Etenee aktiivisesti kohti pitkäkestoisia ratkaisuja

Asiakkaasta subjekti

Aktivointiasteen vahvistaminen

Asiakkaiden aktivoituminen

”Sakkolistan purku”, taloudelliset säästöt

Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen

Työelämävalmiuksien lisääntyminen

Työntekijöiden aktivoituminen (työelämäyhteydet)

”Pehmoiset työpaikat”

owalgroup

Monialaisen yhteispalvelun tavoitteet (seminaarin tuotosten pohjalta)

owalgroup

Kehittämisalueet

PROSESSIT	• Riittävän yhtenäinen palvelu ja työvälineet • Selkeä prosessikuvaus (esim. alkukartoituksesta), mihin asiakas palautuu, asiakaskriteerien yhtenäinen soveltaminen, alkukartoituksesta 2-3 segmenttiä ja ohjaus myös niiden palveluiden piiriin, joita ei löydy TYPistä • Prosessien selkeys ja riittävä joustavuus, nyt organisaatiot jäykistävät liikaa • Työorientaation kehittäminen samansuuntaisemmaksi • Päällekkäisen työn karsiminen osana prosessien analyysia • Esimerkkipolut tukemaan ohjausta
ORGANISOINTI	• Verkostojohtamisen osaaminen ja sen koulutus, tasapuolinen arvostus • Organisoitumisen yhteydessä riittävän keskustelun käyminen tavoitteista ja keskustelumahdollisuuden tarjoaminen • Työantajayhteistyön merkittävä vahvistaminen (TE-toimiston palvelulinjojen välillä ja TYPin oma toiminta) • Yhtenäisen TYP-brändin kehittäminen • Oppilaitos ja kolmannen sektorin yhteistyön systematisointi sekä lisäksi KEVA + Vakuutusyhtiöt mukaan • Ohjausryhmän lisäksi siis muita rakenteita yhteistyötahojen hallintaan

owalgroup

PALVELUT	• Laajemman asiakaskunnan palvelu • Sote-palveluiden entistä parempi synkronointi • Työnantajayhteistyön kehittäminen osana monialaista yhteistyötä; verkostojen hyödyntäminen ja toimivuus • Kulutukseen pääseminen/ tukitoimet, haaste TE-toimistolle • Uusien palvelujen kehitysprosessi? • Palvelujen tuki toimenpiteissä työhönvalmennuspalveluiden saatavuus ollut heikkoa • Monialainen palveluorientaatio ja asiakkaan oman vastuun korostaminen • Terveydenhuollon roolin varmistaminen ja lääkäripalvelujen keskittäminen • Yhteisten ohjausmallien kehittäminen (asumistukipäätöksiin klausuuli monialaiseen yhteispalveluun ohjaamisesta) asiakaskunnalle
TEKNOLOGIA JA FASILITEETIT	• Yhtenäinen asiakasjärjestelmä, johon ei tarvitsisi kirjata (rajapinnat) • Tiedon kulun varmistaminen olisi ratkaistava • Tietoteknologian entistä parempi hyödyntäminen asiakas- ja henkilökunnan keskinäisessä vuorovaikutuksessa

owalgroup

Sidosryhmäseminaari

Ideoita/ Odotuksia/ Toiveita

Sidosryhmien viestejä

20.11. pidetyssä sidosryhmätilaisuudessa kuultiin alustuksia ja puheenvuoroja TYP-toiminnan kehittämiseksi. Näitä on esitetty tiivistettynä seuraavassa:

TYP-brändin kehittämiseen liittyviä kehittämisideoita

- TYP-brändi ja konsepti, että olisi jonkinlainen A4; mikä tämä on ja mitä yrittäjä voi saada (yrittäjälle info).
- KELA-palvelut mukaan (vrt. kuntoutusselvitykseen liittyviä ohjautumisia on mahdollistettu aiempaa paremmin) ja tarkempien selvitysten hyödyntäminen entistä paremmaksi (KELAn konsultointi varhaisemmassa vaiheessa).

Palveluprosessin kehittämiseen liittyviä ideoita:

- Kartoitusjakson aikana hahmotettaisiin palvelupolku, joka koostuu tietyistä moduuleista ja näihin liittyvistä palveluista. Tähän palveluvalikoima ja tueksi: Työntekijöiden palveluissa ei voida kehittää: palveluinventaario. "Moduuli-mopo".
- Kartoitusjaksoon odotuksia: Onnistuminen riippuu henkilöstön osaamisesta - asiakassegmenttien heterogeenisyys ja palvelun tuottajat voivat toimia tässä yhteistyökumppanina.

Palvelujen reunaehtoihin liittyviä huomioita:

- Pitkäaikaistyöttömyyden purun prosessi on irtisanomistilanteelle käänteinen: intensiivinen tuki alussa - eli ei konttoripöytäohjausta.
- Palvelun tulee olla "lähellä omaa elinpiiriä" - muu hankaloittaa palvelua
- Palvelujen saatavuus pienemmillä TYP-alueilla on vaikeampaa; liikkumiseen ei kuitenkaan ole mahdollisuutta.
- Liikkuvuus: Matkakustannukset huomioon, toimeentulotuki ei huomioi keikkatyötä ja pk-seudun asiakkailla tämä tulee vastaan.
- Asiakkaat ovat korostaneet, että on tärkeää ettei palvelu ole yhden vastuulla, mutta muutaman tutun tunteminen palvelussa on oleellista.

Palvelujen sisältöön liittyviä ideoita:

- Uusia palveluita ei tarvita, vaan ongelmat ovat syntyneet pidemmällä ajalla. Tällöin yksilöllistä ja räätälöityä palvelua tarvitaan.
- Tukihenkilö- ja yksilövalmennustyyppisille palveluille on suurin kysyntä sillä asiakaskunnalla, jonka tilanne on kaikista epäselvin. Näiden palvelujen toteutus kuuluu TE-hallinnolle.
- Velkaneuvonnan kytkeminen mukaan alkukartoitukseen (käytäisiin tilanne heti läpi ja ohjattaisiin myös näihin palveluihin)
- Ryhmämuotoinen palvelu ja tekeminen on edelleen tarpeen
- Asiakkaiden arvostaminen ja ratkaisukeskeisyys on tärkeää jatkossa
- Harrastuneisuuden kautta polun löytäminen – ajattelu mukaan asiakkaiden ohjaukseen

Sidosryhmäyhteistyöhön liittyviä ideoita

- Yhdistys- ja kolmannen sektorin rooli ja välityömarkkinoiden roolin määritys - lisäksi ristiriidat välityömarkkinoihin kohdistuvissa tavoitteissa.
- Yhteistyörakenne palveluntuottajien kanssa koko Uudenmaan alueelle
- Uudelleenorganisoituminen läpinäkyvää suhteessa toimijoihin ja toimijat mukaan suunnitteluun.
- Palveluiden, jotka liittyvät yritysyhteistyöhön, tulee olla yrityksille riittävän selkeitä (”yritysten neuvominen myös tuen hakemiseen ja sen kanssa toimimiseen liittyvissä kysymyksissä”)