

LAPSUUDEN HYVINVOINNIN
KEHITTÄMISYKSIKKÖ – HANKE
LÄNSI - JA KESKI-UUDELLAMAALLA
2007 - 2009



LOPPURAPORTTI

Marianna Kokko
Projektikoordinaattori

Heidi Gerdt
Erikoissuunnittelija

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	3
2	KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITTEET	5
3	HANKKEEN ORGANISAATIO.....	10
4	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	14
	4.1 Kehittämistyön jatkuvuus	14
	4.1.1 Asiantuntijaryhmän työskentely.....	14
	4.1.2 Osallisuus LAPSEN ÄÄNI – kehittämisohjelmassa	15
	4.1.3 Johtopäätökset: Kehittämistyön jatkuvuus	15
	4.2 Sisältöjen ja toimintatapojen yhdenmukaistaminen ja kehittäminen ..	17
	4.2.1 Sisällöllinen kehittäminen ja työryhmien työskentely.....	18
	4.2.2 Käsitteiden määrittely ja yhdenmukaistaminen	22
	4.2.3 Hyvien käytäntöjen tiedon jakaminen.....	25
	4.2.4 Yhteistyö oppilaitosten ja muiden yhteistyötahojen kanssa....	27
	4.2.5 Johtopäätökset: Sisältöjen ja toimintatapojen kehittäminen ...	28
	4.3 Henkilöstön osaamisen vahvistaminen ja lisääminen	32
	4.3.1 Koulutus	32
	4.3.2 Seudullinen verkostoyhteistyö.....	40
	4.3.3 Johtopäätökset: Henkilöstön osaamisen vahvistaminen	40
5	KEHITTÄMISTOIMINNAN ARVIOINTI	43
	5.1 Kehittämistyön prosessin etenemisen arviointi	45
	5.2 Kehittämistoiminnan jatkuvuuden varmistavien toimintaedellytysten arviointi	48
	5.3 Henkilöstön osaamisen vahvistamisen ja lisäämisen arviointi	51
	5.4 Arviointi hankkeen vaikutuksista kunnan rakenteisiin sekä palveluiden kehittämiseen	52
	5.5 Hankkeen kokonaisarvioinnin johtopäätökset.....	54
6	KEHITTÄMISHANKKEEN TALOUS	58
7	YHTEENVETO: KESKEISET TULOKSET JA VAIKUTUKSET.....	59
	7.1 Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen	59
	7.2 Toimenpide-ehdotukset seudulliselle kehittämistyölle tulevaisuudessa	61
	LÄHDELUETTELO.....	64

LIITTEET 1-8

1 JOHDANTO

Suomen lapsirikkaimpana alueena Uudenmaan erityiset haasteet ovat pitkään olleet lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointia tukevien palvelujen ja toimintatapojen luominen, kehittäminen ja ammattilaisten osaamisen lisääminen. 2000-luvulla tähän on pyritty useiden kuntakohtaisten tai seudullisten kehittämishankkeiden kautta. Näille kehittämisponnisteluille on kohdennettu hankekohtaista valtionavustusta mm. sosiaalialan kehittämishankkeesta (2003 - 2007). Kehittämishankkeiden sisältönä ovat olleet mm. lastensuojelupalvelut ja lastensuojelun kriisipäivystys, perhekeskusten kehittäminen, varhaisen puuttumisen menetelmien kehittäminen sekä varhaiskasvatuksen kehittäminen. Kehittämistyötä suunniteltiin ja organisoitiin myös laajoissa seudullisissa ammattilaisten verkostoissa.

Näiden prosessien tuloksena käynnistyi vuosina 2005 - 2006 suunnitelma lapsuuden hyvinvoinnin kehittämisyksikön perustamiseksi Länsi- ja Keski-Uudellemaalle. Kehittämisyksikön taustalla oli sosiaali- ja terveysministeriön suunnitelma siitä, että maa katetaan substanssikohtaisilla pysyvillä kehittämisyksiköillä, jotka vastaavat sisällöllisestä kehittämisestä toiminta-alueellaan.

Lapsuuden hyvinvoinnin kehittämisyksikkö – Lapsuuden arvokas arki - ARVO-hankkeen suunnittelutyöhön osallistui koko Länsi- ja Keski-Uudenmaan alueen lasten, nuorten ja perheiden palvelujen asiantuntijat ja ensisijaisena tavoitteena oli luoda edellytykset pysyväälle kehittämisyksikkötoiminnalle. Kehittämisyksikkö - hankkeen lähtökohtana oli lapsen, nuoren ja perheiden tarpeiden mukainen palvelujen kehittäminen luomalla monitoimijainen ja laaja-alainen yhteistyöfoorumi niille toimijoille, jotka vaikuttavat lapsuuden hyvinvoinnin edistämiseen. Näitä toimijoita ovat mm. äitiys- ja lastenneuvola, varhaiskasvatus (päivähoito, esiopetus ja päivähoidon erityispalvelut), perusopetus, oppilashuolto, kouluterveydenhuolto, sosiaalityö, perhetyö, nuorisotyö, perhesuunnittelu, liikuntatoimi, järjestöt, oppilaitokset ja terveydenhuolto. Kehittämisyksikkö-hankkeen tarkoituksena on ollut rakentaa lapsen eri ikäkausien keskeisten toimijoiden verkostoksi. Hankkeen tehtävänä oli myös henkilöstön osaamisen lisääminen ja vahvistaminen uudenlaisen työskentelyorientaation ja menetelmien avulla. Tarkoitus on ollut muodostaa kuntien lapsiperheiden palveluiden kehittämistoiminnan rakenne, jonka tehtävänä on sovittaa yhteen tutkimus, koulutus ja kehittäminen osaksi asiakkaiden kanssa tehtävää työtä ja palvelujen kehittämistä.



Aiempien päänavauksien mukaan kehittämissyksiköille ei kuitenkaan osoitettu erillistä rahoitusta. Kehittämissyksiköiden rahoitus nivellettiin osaksi sosiaali- ja terveydenhuollon kansallista kehittämissohjelmaa - Kastetta (2008 - 2011). Näin niiden pysyvyyden ja tavoitteiston osalta jouduttiin uuteen tilanteeseen.

ARVO-hankkeen visio (ks. alla) muotoutui ensimmäisen toimintakauden aikana. Visio kirjattiin tavoiteltavaksi ja suuntaa antavaksi näkymäksi samalla realistisen tietoisena sen saavuttamisen haasteista. Vision mukainen kehittämissyö asettaa samalla vaatimuksen pitkäjänteisestä kehittämissyön jatkumisesta.

ARVO-hankkeen kehittämisen suunta on ollut vision mukainen. ARVO-hankkeen loppuraportin tulee toimia tulevan seudullisen kehittämissyön tukena, jolloin loppuraportti toimii parhaimmillaan seudullisen lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvoinnin kehittämisen ja yhteistyön väliraporttina tulevaisuuden kehittämissyötä tukien.

ARVO-HANKKEEN VISIO

Kehittämistoiminta vahvistaa lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointia vakiinnuttamalla peruspalveluihin moniammatillisen sekä monisektoraalisen toimintakulttuurin.

Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin kehittämissyölle luodaan pysyvät toimintaedellytykset Länsi- ja Keski-Uudellemaalle.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITTEET

Länsi ja Keski-Uudenmaan lapsuuden hyvinvoinnin kehittämissyksikkö-hankkeelle kirjattiin hankesuunnitelmaan ja valtionavustushakemukseen seuraavat tavoitteet:

Tavoite 1:

Kehittämissyksikön toimintaedellytysten selvittäminen ja varmistaminen

Kehittämissyksikön tavoitteena on koota ja arvioida sekä kehittää uusia lapsen / lapsuuden hyvinvointia edistäviä palveluja ja toimintatapoja sekä tukea lapsuuden hyvinvoinnin edellytyksiä.

Tavoite 2:

Sisältöjen ja toimintatapojen yhdenmukaistaminen ja kehittäminen

Kehittämissyksikön tehtävänä on alueen eri toimijoiden ja osajien kokoaminen yhteistyöhön. Kehittämissyksikön tehtävänä on myös lapsuuden hyvinvointia edistävien tutkittujen ja koeteltujen käytäntöjen seudullisen kokoamisen, yhdistämisen ja edelleen kehittämisen rakenteen luominen lasten ja perheiden palveluihin sekä uusien lähestymistapojen löytäminen palveluissa ja hyvinvointipalvelujen kehittämisessä. Kehittämissyksikkö rakentuu osaksi laajempaa sosiaali- ja terveystalouden johtamistyötä, tukee sitä ja operationalisoi johdon ja päätöksentekijöiden linjauksia. Kehittämissyksikkö toimii sosiaalialan käytännön opetuksen areenana.

Tavoite 3:

Henkilöstön osaamisen vahvistaminen ja lisääminen

Kehittämissyksikkö toimii alueensa koulutustarpeiden tunnistajana, välittäjänä ja henkilöstön osaamisen vahvistajana ja lisääjänä.

Hankesuunnitelmaan kirjattuja tavoitteita on hankkeen aikana päivitetty ja tarkistettu kehittämistyön etenemisen myötä, josta seuraavassa tarkempi esittely. Hankkeen tavoitteiden täsmentyminen on esitetty liitteessä 1.

Tavoitteen 1 mukaisesti kehittämysyksikkö - hankkeen (2007 – 2009) tavoitteena oli luoda edellytykset pysyväälle lapsuuden hyvinvoinnin kehittämysyksikölle, jonka toiminnan lähtökohtana on ajatus lapsiperheiden palvelujen kokonaisvaltaisuudesta.

Hankkeen aikana käynnistyi sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (KASTE) vuosille 2008 – 2011, jossa määritellään lähivuosien sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämistavoitteet ja keskeisimmät toimenpiteet, joilla ne voidaan saavuttaa. Kehittämisohjelman mukaisesti määrittyy sosiaali- ja terveydenhuollon valtionavustusten suuntaaminen. Hallituskaudella 2008 – 2011 tuetaan sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan uudistamiseen ja tehostamiseen tähtääviä hankkeita, jotka ovat kunnan tai kuntayhtymän tai useamman kuntayksikön yhteisiä. Hankkeiden tulee olla Kaste-ohjelman tavoitteiden ja toimenpiteiden mukaisia ja niiden tulee olla alueellisesti tai valtakunnallisesti merkittäviä kokonaisuuksia. Kehittämishankkeille tarjottavalla valtakunnallisella tuella pyritään edistämään laajojen uudistushankkeiden syntymistä, joissa alueelliset tarpeet olisi sovitettava yhteen valtakunnallisten Kaste-ohjelman tavoitteiden kanssa. (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2008 – 2011. Hankeavustusopas, 2009).

Kaste - ohjelman mukainen linjaus muutti Länsi- ja Keski-Uudenmaan lapsuuden hyvinvoinnin kehittämysyksikkö-hankkeen alkuperäistä tavoitetta käynnistää hankkeen myötä alueelle pysyvä kehittämysyksikkö. Pitkäjänteisen lapsuuden hyvinvoinnin kehittämistyön toimintaedellytysten varmistamiseksi Länsi- ja Keski-Uudenmaan kuntien tavoitteeksi muodostui osallisuus Kaste-ohjelman mukaiseen lasten, nuorten ja lapsiperheiden kehittämistyöhön osana Etelä-Suomen kokonaisuutta.



Tavoitteen 2 mukaisesti kehittämysyksikkö-hankkeen tavoitteena oli sisältöjen ja toimenpiteiden yhdenmukaistaminen ja kehittäminen.

Hankkeen alkuvaiheessa linjattiin kehittämistyön toiminnan lähtökohdaksi poikkihallinnollisten¹ rakenteiden muodostaminen moniammatilliselle² toiminnalle sekä verkostomainen kehittämistyö. Hanketyöntekijöiden tekemän kuntien kehittämistarpeita kartoittavien teemahaastattelujen sekä niistä tehdyn analyysin pohjalta kehittämysyksikkö - hankkeen tavoitteita täsmennettiin, jonka perusteella edelleen määriteltiin hankkeelle toimenpiteet (ks. taulukko 1).

Kehittämistyön sisältöjen yhdenmukaistaminen ja kehittäminen linjattiin seuraaviksi kokonaisuuksiksi:

- Poikkisektorisen rakenteen vahvistaminen
- Lasten ja nuorten psykososiaalisten palveluiden kehittäminen
- Osallisuuden ja kasvatuskumppanuuden kehittäminen
- Ruotsinkielisen toiminnan toteutuminen

Hankkeen aikana sisältöjen kehittämiseen liittyviä tavoitteita ja toimenpiteitä priorisoitiin vuodelle 2009 seuraaviksi kehittämisteemoiksi:

- Ehkäisevä lastensuojelu peruspalveluissa
- Avoimen/matalan kynnyksen toimintamallien kehittäminen
- Moniammatillisen kasvatuskumppanuusajattelun vahvistaminen

¹ **Poikkihallinnollisuudella** ARVO-hankkeessa tarkoitetaan sektori- ja substanssirajat ylittävää verkostomaista yhteistyötä, jonka lähtökohtana on lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvointiin vaikuttavien viranomaisten sekä muiden toimijoiden yhteinen strateginen ajattelu ja päätöksenteko. Hankkeessa käytetään myös käsitteitä **poikkisektorinen** sekä **monisektoraalinen** samaa tarkoittavasta asiasta.

² **Moniammatillisuudella** ARVO-hankkeessa tarkoitetaan lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvointia tukevaa yhteistyötä, jossa eri toimialojen ja muiden yhteistyötahojen toimijat pirstoutuneen organisaatio- ja asiantuntijalähtöisen työskentelyn sijaan työskentelevät kokonaisvaltaisesti sekä saumattomasti yhteistyössä niin, että lapsi, nuori tai lapsiperhe on keskiössä. Moniammatillisella yhteistyöllä tarkoitetaan työskentelyä sovitun **yhteisen tavoitteen** saavuttamiseksi.

Toimintatapojen yhdenmukaistaminen ja kehittäminen hankeajalla 2007 – 2009 linjattiin toteutettavaksi seuraaviin menetelmin:

- Verkostomaisen työskentelytavan vahvistaminen kunnan sisäisessä yhteistyössä
- Verkostomaisen työskentelytavan vahvistaminen kuntien välisessä yhteistyössä (kumppanuusajattelu)
- Käsitteiden yhdenmukaistaminen

Tavoitteen 3 mukaisesti kehittämysyksikkö-hankkeen tavoitteena oli vahvistaa ja lisätä henkilöstön osaamista. Hankkeessa päätettiin henkilöstön osaamista vahvistaa ja lisätä seuraavin menetelmin:

- Koulutusten avulla
- Vertaistapaamisissa (moniammatillisesti toteutettuna)
- Kuntakumppanuuden avulla (kuntien yhteistyö/ benchmarking)



Kuva 1. Johto- ja ohjausryhmän yhteinen kokous Järvenpäässä 6.3.2008

Taulukko 1. Hankkeen alkuvaiheessa tehdyt tavoitelinjaukset sekä niistä johdetut päätökset toimenpiteistä

Linjaukset	Toimenpiteet
Pysyvän kehittämissyksikön toiminta	1. Kehittämiss ryhmän perustaminen pysyvän kehittämissyksikön toimintaedellytysten varmistamiseksi
Poikkisektorisen rakenteen vahvistaminen hallinnon tasolla sekä johtamisen rakenteiden vahvistaminen	2. Kehittämiss ryhmän perustaminen 3. Käsitteiden yhdenmukaistaminen 4. Esimiehille suunnattujen prosessikoulutusten toteuttaminen 5. Moniammatillisen yhteistyön ja rakenteiden vahvistaminen kaikessa kehittämistoiminnassa
Tiedon kokoaminen, tuottaminen ja jakaminen (tutkimustieto, asiantuntijätieto ja hiljainen tieto)	6. Hankkeen www-sivuille tietopankin perustaminen 7. Yhteistyö tutkimus- ja oppilaitosten kanssa (kartoitukset, sisältöjen kehittäminen)
Peruspalveluiden vahvistaminen (vaikuttavat toimintakäytännöt, ennaltaehkäisevä elementti)	8. Sisällöllisiin kehittämisteemoihin pohjautuvien kehittämiss ryhmien perustaminen <ul style="list-style-type: none"> • Lasten ja nuorten psykososiaalisten palveluiden kehittäminen • Osallisuuden ja kasvatuskumppanuuden kehittäminen • Ruotsinkielisen toiminnan toteuttaminen 9. Sisällöllisten koulutusten toteuttaminen

3 HANKKEEN ORGANISAATIO

Hankkeen keskeisiä toimijoita olivat 15 Länsi- ja Keski-Uudenmaan kuntaa³ (vuoden 2009 alusta 13 kuntaa), oppilaitokset, alueen sosiaalialan osaamiskeskus ja muut toimijat. Hankkeen etenemistä ohjasi johto- ja ohjausryhmä (ks. liite 2)

Johtoryhmään kutsuttiin keskeiset alueen päättävät virkamiehet sekä sosiaalialan osaamiskeskuksen edustus. Johtoryhmän tehtävänä oli linjata ja johtaa hankkeen toimintaa (mm. toiminnan johtaminen ja suunnittelu, sopimusten laatiminen). Johtoryhmän tehtävänä oli lisäksi varmistaa, että hankkeen tavoitteet, toiminta ja sisällöt vastaavat kuntien ja muiden sidosryhmien keskeisiä tarpeita ja on vaikuttavaa. (Ks. liite 3).

Hankkeen **ohjausryhmä** (ks. liite 3) koostui lasten ja nuorten asioiden parissa työskentelevistä asiantuntijoista, esimiehistä sekä sosiaalialan osaamiskeskuksen edustajasta. Ohjausryhmän tehtävänä oli vastata kehittämisyksikkö - hankkeen sisältöjen määrittelystä, valinnasta ja toteutuksesta. Ohjausryhmä toimi hankkeelle asetettujen strategisten linjausten ja tavoitteiden operationalisoijana ja täytäntöönpanijana.

Sisällöllisestä kehittämistyöstä vastaavien **kehittämisryhmien** (ks. liite 3) tehtävänä oli vastata sisältöjen, toimintatapojen ja työmenetelmien kehittämisestä. Kehittämisryhmien muodostuminen tapahtui prosessin aikana. Kehittämisryhmät muodostuivat moniammatillisesti ja – toimijaisesti, jolloin lähtökohtana ovat laaja-alaiset substanssien välistä yhteistyötä edellyttävät kysymykset sekä kehittämisen kohteet. Sisällölliset kehittämisryhmät vastasivat mm. kuntien koulutustarpeiden pohjalta tehtävästä koulutussuunnittelusta. Kehittämisryhmien työskentely käynnistettiin keväällä 2008 johto- ja ohjausryhmien sisällöllisten linjausten perusteella. Vuoden 2009 alusta kehittämisryhmien työskentely priorisoituu työryhmille asetettujen tavoitteiden mukaisesti teemaverstas – työskentelyyn (ks. alla).

Vuoden 2009 aikana toimineiden **teemaverstaisten** (ks. liite 3) toiminnan tavoitteena oli kehittämistyön tehostaminen teemakohtaisesti, jotta kehittämisyksikkö - hanke sekä muut yhteistyötahot (ks. liite 3) tukevat kunnissa tehtävää lasten, nuorten ja perheiden parissa tehtävää perustyötä.

³ Hyvinkää, Inkoo, Järvenpää, Karjaa, Karjalohja, Kerava, Kirkkonummi, Lohja, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pohja, Siuntio, Tammisaari, Tuusula ja Vihti. (1.1.2009 alkaen Karjaa, Pohja ja Tammisaari ovat Raasepori.)



Hankkeen alkuvaiheessa todettiin, että moniammatillisen ja monisektoraalisen kehittämistyön onnistumiseksi hankekuntiin tulee nimetä kunnan sisäinen **kuntatyöryhmä**. Kuntatyöryhmässä tuli olla edustettuna poikkihallinnollisesti ja laaja-alaisesti lapsuuden hyvinvointiin vaikuttavat toimialat sekä kuntakohtaisesti tarvittaessa järjestöjen ja seurakuntien edustajia. Kuntatyöryhmät nimettiin kaikkiin hankekuntiin joko olemassa olevan poikkihallinnollisen työryhmän mukaisesti, vahvistamalla olemassa olevaa työryhmää tai perustamalla uusi poikkihallinnollisesti edustettu työryhmä.

Kuntatyöryhmien tavoitteeksi hankkeen alkuvaiheessa kirjattiin kunnan sisäisen moniammatillisen yhteistyön tehostaminen, organisaatioiden selkeyttäminen ja tiedon jakaminen, päättäjien sitouttaminen sekä ARVO -hankkeen kuntatyöryhmänä toimiminen. ARVO-hankkeelle oleellista on muodostaa selkeät tiedottamisen väylät jokaiselle toimialasektorille, kunnan sisäinen lapsuuden hyvinvointiin liittyvän kehittämisen aktiivinen päivittäminen ja ylläpitäminen, kehittämissyöryhmien ja teemaverstaiden sisältöihin perehtyminen ja tämän pohjalta kunnan osallisuuden vahvistaminen kehittämissyöryhmien ja teemaverstaiden työskentelyyn sekä koulutustarjontaan liittyvien tehtävien hallinta. Kuntatyöryhmän tehtävänä oli lisäksi tuottaa arviointitietoa kehittämistyön hyödynnettäväksi. Hankkeen loppuvaiheessa kuntatyöryhmät täyttivät ja palauttivat ARVO-hankkeelle kirjallisen arviointikyselyn, joiden suoria lainauksia on käytetty tässä raportissa.

Kehittämistyön etenemisestä ja koordinoinnista vastasivat projektikoordinaattorina Marianna Kokko ja erikoissuunnittelijana Heidi Gerdt. Projektikoordinaattorin tehtävänä oli vastata hankkeen kokonaisuudesta, talouden seurannasta, rakenteiden luomisesta, arvioinnin sekä tiedottamisen suunnittelusta sekä vastata kuntayhteistyöstä, toimijoiden verkostosta ja raportoinnista. Merkittävä osa projektikoordinaattorin työpanoksesta käytettiin Etelä-Suomen LAPSEN ÄÄNI-kehittämissuunnitelmaan liittyvään suunnittelutyöhön sekä alueellisen kehittämissuunnitelman valmistelussa. Projektikoordinaattorin ja erikoissuunnittelijan tehtäviin kuului yhteistyössä yhteyksien luominen keskeisiin toimijoihin, monimuotoisen prosessiarvioinnin toteuttaminen sekä viestinnän ja tiedottamisen toteuttaminen. Erikoissuunnittelijan vastuualueeseen kuului erityisesti koulutuksen suunnittelu ja toteuttaminen sekä oppilaitosyhteistyön ylläpitäminen. Koko hankkeen ajan hanketyöntekijät toimivat aktiivisesti yhteistyössä johto-, ohjaus-, kehittämis- ja kuntatyöryhmien sekä teemaverstaiden kanssa vastaten sisältöjen, menetelmien ja toimintatapojen kehittämisestä.

Hanketyöntekijät työskentelivät Länsi- ja Keski-Uudenmaan sosiaalialan osaamiskeskus Sosiaalitaidon tiloissa Järvenpäässä, joka mahdollisti vertaiskehittämisen tuen muiden kehittämishankkeiden työntekijöiden kanssa. Hanketyöntekijät osallistuivat hankkeen aikana Sosiaalitaidon organisoimaan

kehittämistoiminnan pysyvän tuen rakenteeseen, joka toteutui kehittäjäverkosto-toimintana, työnohjauksena sekä ryhmien ohjaamisen koulutuksena. Sosiaali-alan osaamiskeskuksen toimijoina hanketyöntekijät osallistuivat hankkeen toiminta-aikana valtakunnallisella tasolla osaamiskeskusten substanssiverkostoihin (varhaiskasvatus, lastensuojelu) sekä Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (aiemmin Stakes) ylläpitämään kehittämissyksikköverkoston.

Lisäksi hankkeessa toimi osa-aikaisesti ruotsinkielisen toteutuksen yhteyshenkilönä Veronica Lundqvist Kirkkonummelta samalla toimien ruotsinkielisen toiminnan kehittämiss ryhmän puheenjohtajan tehtävässä.



Kuva 2. Johtoryhmän puheenjohtaja Markus Hemmilä ja ohjausryhmän puheenjohtaja Olli Laiho Järvenpäässä 6.3.2008

Taulukko 2. Kehittämysyksikkö – hankkeen tavoitteet ja toteutuminen

Tavoitteet	Toteutuminen
<p>Kehittämysyksikön toimintaedellytysten selvittäminen ja varmistaminen (kehittämistyön jatkuvuus)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asiantuntijaryhmän työskentely ja alueellisen kehittämisverkoston hankesuunnitelman tuottaminen vuosille 2009 – 2013 2. Osallisuuden varmistaminen KASTE-ohjelman mukaisessa Etelä-Suomen LAPSEN ÄÄNI – kehittämisohjelmassa vuodesta 2009 alkaen
<p>Sisältöjen ja toimintatapojen yhdenmukaistaminen ja kehittäminen</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Sisällöllisten kehittämisryhmien ja teemaverstaiden työskentely 4. Käsitteiden määrittely ja yhdenmukaistaminen tarvittavin osin 5. Hyvien käytäntöjen tiedon jakaminen seudullisesti 6. Yhteistyö oppilaitosten ja muiden yhteistyötahojen kanssa
<p>Henkilöstön osaamisen vahvistaminen ja lisääminen</p>	<ol style="list-style-type: none"> 7. Esimiehille suunnattujen prosessikoulutusten toteuttaminen 8. Sisällöllisten koulutusten toteuttaminen 9. Seudullinen verkostoyhteistyö

4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Kehittämistyön toteuttamista tarkastellaan seuraavassa luvussa hankesuunnitelmaan kirjattujen tavoitteisiin suhteuttaen. Taulukossa 2 on tiivistetysti esitetty kehittämissyksikkö – hankkeen tavoitteet ja toteutuminen.

4.1 Kehittämistyön jatkuvuus

Kehittämissyksikkö-hankkeen hankesuunnitelmaan kirjattiin ensimmäiseksi tavoitteeksi pysyvän kehittämissyksikön luominen Länsi- ja Keski-Uudellemaalle.

4.1.1 Asiantuntijaryhmän työskentely

Pysyvän kehittämissyksikön toimintaedellytysten selvittämiseksi ja varmentamiseksi päätettiin hankkeen alkuvaiheessa perustaa kehittämisryhmä. Kehittämisryhmään kutsuttiin mukaan laaja-alainen asiantuntijaryhmä lasten, nuorten ja lapsiperheiden palveluiden edustajista alueen eri kunnista sekä muodostuvista kuntayhtymistä (ks. liite 3). Työryhmän tavoitteiksi kirjattiin pysyvän kehittämistoiminnan tehtävien täsmennys sekä toimintaedellytysten määrittely. Tavoitteena oli tuottaa joulukuuhun 2008 mennessä esitys pysyvän kehittämistoiminnan edellytyksistä. Työryhmän sihteerinä, valmistelijana sekä tulevan kehittämistyön hankesuunnitelman kirjaajana toimi ARVO-hankkeen projektikoordinaattori.

Kehittämisryhmä kokoontui vuoden 2008 aikana kuusi (6) kertaa. Kehittämisryhmän työskentelyn aikana tarkasteltiin kehittämistyön jatkuvuutta aluksi kehittämissyksikkökriteereihin pohjautuen. KASTE-ohjelman linjauksen mukaisesti kehittämistyön jatkuvuutta siirryttiin syksyllä 2008 kehittämissyksikkö-käsitteen sijaan käsittelemään osana laajempaa Etelä-Suomen lasten, nuorten ja perheiden kehittämistyön kokonaisuutta, joka toteutti Sosiaali- ja terveysministeriön linjausta kehittämistyön rahoituksen toteutumisesta vuodesta 2008 alkaen.

Työryhmän työskentely eteni laaditun aikataulun mukaisesti teemoittain. Työryhmä käsitteli kehittämistyön jatkuvuuden näkökulmasta tavoitteita ja painopistealueita, asiakaslähtöisyyttä, sisällöllisiä kokonaisuuksia ja profiloitumista, tulevan kehittämistyön toimintamallia ja rakennetta, sidosryhmiä ja niiden kanssa tehtävää yhteistyötä, rahoitusta, viestintää, riskejä, alueellisuutta sekä henkilöstön määrää ja osaamista.

Työryhmätyöskentelyn tuloksena valmistui joulukuussa 2008 Länsi- ja Keski-Uudenmaan LAPSEN ÄÄNI-kehittämisverkoston hankesuunnitelma vuosille



2009 - 2013. Rahoitusta haettiin osana Etelä-Suomen LAPSEN ÄÄNI-kehittämiskokonaisuutta Sosiaali- ja terveysministeriön KASTE-ohjelmasta 2009 - 2011 väliselle ajalle. Kehittämisverkoston sisällöissä hankesuunnitelman mukaisesti jatkanevat ARVO-hankkeessa käynnistetyt teemat.

Länsi- ja Keski-Uudenmaan kunnista 15.10.2009 mennessä alueellisen kehittämisverkoston toimintaan oli sitoutunut 13 kuntaa alueen 17 kunnasta.

4.1.2 Osallisuus LAPSEN ÄÄNI – kehittämisohjelmassa

Syksyn 2008 aikana varmistui KASTE - ohjelman mukaisen yhteistyön käynnistyminen Etelä-Suomen alueella lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvoinnin ja osallisuuden edistämiseksi. LAPSEN ÄÄNI-kehittämisohjelmaksi nimetyssä hankekokonaisuuden valmistelutyössä Länsi- ja Keski-Uudenmaan edustajana toimi Lapsuuden hyvinvoinnin kehittämisyksikkö-hankkeen projektikoordinaattori.

Työskentely syksyn 2008 aikana Etelä-Suomen yhteisen kehittämisohjelman muodostamiseksi ja suunnitelman aikaansaamiseksi oli tiivistä yhteistyötä pääkaupunkiseudun, Kaakkois-Suomen, järjestöjen, tutkimus- ja oppilaitosten sekä Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen asiantuntijoiden kanssa. Yhteistyön tuloksena joulukuussa 2008 valmistui Etelä-Suomen LAPSEN ÄÄNI-kehittämisohjelman suunnitelma.

Sisällöllisesti sekä teemoiltaan kehittämisohjelma ja sen tavoitteiden asettelu soveltuivat ARVO - hankkeelle asetettujen tavoitteiden kanssa yhteneväiseksi. Yhteistyössä muiden Etelä - Suomen alueiden kanssa mahdollistettiin lapsuuden hyvinvoinnin kehittämistyön jatkuvuus Länsi- ja Keski-Uudenmaan kunnissa.

Sosiaali- ja terveysministeriön rahoituspäätös kehittämisohjelmalle ja sen osana Länsi- ja Keski-Uudenmaan alueelliselle kehittämisverkostolle varmistui 27.2.2009.

4.1.3 Johtopäätökset: Kehittämistyön jatkuvuus

Sosiaali- ja terveysministeriö on vuosina 2005 – 2008 rahoittanut kymmenien sosiaalialalle sijoittuvien kehittämisyksiköiden toimintaa. Myös Länsi- ja Keski-Uudellemaalle oli vielä vuonna 2007 perusteltua tavoitella pysyvää kehittämisyksikkö – mallia, jossa tavoitteena olisi lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvoinnin edistämiseen tähtäävä pitkäjänteinen kehittämistoiminta. Vuoden 2008 aikana Sosiaali- ja terveysministeriön

toimeenpaneman Kaste - ohjelman myötä kehittämysyksikkö-toiminta integroitui osaksi laajempia alueellisia kehittämiskokonaisuuksia ja aiemmasta käsityksestä pysyvän kehittämysyksikkö-toiminnan toteutumisesta luovuttiin.

Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskuksen johtaja Pirjo Marjamäki käyttää ”Lastensuojelua kehittämässä – kokemuksia pääkaupunkiseudulta” -kirjan esipuheessa kehittämysyksiköistä kuvaavampaa termiä kehittämisverkosto (Heinonen & Metsälä, 2009, 7 - 8). Kehittämysyksikkö-toiminnan käsitteessä merkityksellistä on kehittämistyön tekeminen lähellä asiakastyötä. Tällöin kehittäjät tekevät kehittämistyötä asiakastyön rinnalla. Kehittämysyksikkötoiminnan ydin onkin siinä, miten se pystyy kiinnittymään asiakastyöhön. Tällä tavoin tarkasteltuna voidaan kyseenalaistaa kehittämysyksikkötoiminnan periaatteet ja toimivuus asiakastyöhön kiinnittymisessä, jos toteutusmallina on Länsi- ja Keski-Uudellemaalle käynnistetyn teemaltaan laaja-alaisen kehittämistyön tyyppinen organisoituminen.

Länsi- ja Keski-Uudenmaan osalta Lapsuuden hyvinvoinnin kehittämysyksikkö-toiminta on suuntautunut nimenomaan kehittämisverkosto - malliseen työskentelyyn, joka on tarjonnut laaja-alaisen asiantuntijafoorumin mukana olevien kuntien lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvoinnin parissa työskentelevälle henkilöstölle. Asiakastyöhön kiinnittyminen on hankkeen aikana ollut vain ajoittaista hyvien käytäntöjen levittämiseen sekä toteutuneihin koulutuksiin liittyen. Vuosien 2007 – 2009 saatujen kokemusten perusteella kehittämysyksikkö-tyyppinen kehittämistyön malli Länsi- ja Keski-Uudenmaan alueella lapsuuden hyvinvoinnin vahvistamisessa tarvitsisi selkeästi suuremmat resurssit, joita voitaisiin hyödyntää suoraan kunnissa mm. jalkautuvana kehittämistyönä. Tämän perusteella on realistista, että seudullinen kehittämistyö jatkuu koordinoivana ja tiedontuotantoon keskittyvänä kehittämisverkostona, johon Länsi- ja Keski-Uudenmaan alueelle on KASTE-ohjelman mukaisesti saatu rahoitus vuosille 2009 – 2011 kahden ihmisen työpanokselle.

Välittömästi ARVO-hankkeen päätyttyä lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvoinnin ja osallisuuden kehittämistyötä Länsi- ja Keski-Uudellamaalla jatkaa alueellinen kehittämisverkosto, josta käytetään nimeä ULAPPA - Uudenmaan Lapsen ääni peruspalveluissa. Kehittämisverkoston työskentelyssä tulee hyödyntää ARVO-hankkeessa koeteltuja toimintamenetelmiä sekä rakenteellisesti että sisällöllisestä näkökulmasta tarkasteltuna. ARVO-hanke on ollut seudullisen verkostomaisen yhteistyön harjoittelun foorumi, jossa kerättyjä kokemuksia, sekä positiivisia että negatiivisia, tulee kehittämistyön edetessä tarkastella arvioiden ja hyödyntäen. Lapsiin, nuoriin ja lapsiperheisiin liittyvässä alueellisen kehittämistyön rakenteissa tapahtuu ARVO-hankkeen päätyttyä muutoksia, mutta kuntien toimijat kehittämistyössä suurelta osin pysyvät samoina. Kehittämis-

jatkuvuus tulee tehdä toimijoille näkyväksi myös rakenteellisen muutoksen tilanteessa.

Lainaus johtoryhmän muistiosta 11.9.2008:

”Kehittämistyön priorisoitumiseen liittyvässä keskustelussa nostettiin esiin ARVOn rooli suhteessa kunnan kehittämistarpeisiin. ARVOn kehittämistoiminnan tulee tukea kunnan perustyötä. Jokainen kunta valitsee kehittämiskohteista ne alueet/sisällöt, joiden avulla voidaan parhaiten kehittää ja tukea lapsuuden hyvinvointia. Lisäksi todettiin, että keskustelu hallinnoinnista ja resursoinnin ongelmasta syrjäyttää helposti isojen asioiden käsittelyn eli ammatillisen perusorientaation sekä sisällöllisen ja osaamisen vahvistamisen. Kehittämistyön tulee kohdentua käytännön työhön lähelle lapsia ja perheitä. Hallinnon tason henkilöiden työskentelyn tulee tukea perustyön toteutumista kunnissa, jolloin hallinnon rakenteiden muutokset eivät saa vaikuttaa asiakastyön toimivuuteen.”

Seudullisen yhteistyön ja kehittämisen tulee ensisijaisesti kulkea kuntien palveluiden kehittämisen ja muutosten rinnalla tukien niitä. Erillisiä yhtenäisiä seudullisia rakenteita ei tule tavoitella, vaan seudullinen kehittämistyö avaa kunnille ja kuntayhtymille monipuolisia mahdollisuuksia kunnan omien palvelujen kehittämiseen ja henkilöstön osaamisen vahvistamiseen.

4.2 Sisältöjen ja toimintatapojen yhdenmukaistaminen ja kehittäminen

Kehittämisyksikkö-hankkeen suunnitelmaan toiseksi tavoitteeksi kirjattiin sisältöjen ja toimintatapojen yhdenmukaistaminen ja kehittäminen. Hankkeen tehtävänä oli lapsuuden hyvinvointia edistävien tutkittujen ja koeteltujen käytäntöjen seudullisen kokoamisen, yhdistämisen ja edelleen kehittämisen rakenteen luominen lasten ja perheiden palveluihin sekä uusien lähestymistapojen löytyminen palveluissa ja hyvinvointipalvelujen kehittämisessä. Lisäksi hankesuunnitelmaan on kirjattu kehittämisyksikön rakentuvan osaksi laajempaa sosiaali- ja terveyspalvelujen johtamistyötä, tukevan sitä ja operationalisoivan johdon ja päätöksentekijöiden linjauksia.

Tavoitteen mukaisesti kehittämisyksikkö-hankkeen tehtävänä oli alueen eri toimijoiden ja osajien kokoaminen yhteistyöhön. Kehittämishankkeen aikana moniammatillisen sekä monisektoraalisen yhteistyön ja rakenteiden vahvistaminen on ollut ensisijaista kaikessa kehittämistoiminnassa.

4.2.1 Sisällöllinen kehittäminen ja työryhmien työskentely

Vuoden 2007 lopulla hankkeessa suoritettiin **kuntakohtaisten lapsuuden hyvinvoinnin kehittämistarpeiden kartoitus** teemahaastattelun menetelmällä. Hanketyöntekijät haastattelivat 13 hankkeeseen osallistuvaa kuntaa. Kuntakohtaisiin haastatteluihin osallistujat pyrittiin kokoamaan mahdollisimman moniammatillisesti lapsuuden hyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna.

Haastatteluissa tarkasteltiin kuntien kehittämistarpeita seuraavien teemojen pohjalta:

- Kunnan strategiset linjaukset lapsuuden hyvinvoinnin näkökulmasta
- Kunnan osaaminen kehittämissyksikön avuksi
- Lasten ja perheen osallisuus kunnallisessa palvelujärjestelmän kehittämisessä
- Lapsuuden hyvinvoinnin kehittämissyksiköltä toivotut kehittämisen suunnat kunnan palvelutarjontaan
- Seudullisen yhteistyön merkitys

Kuntien kehittämissyksiköltä (huomioiden kuntien vielä haastatteluiden suorittamisen ajankohtana kehittämissyksikön jatkavan pysyvänä seudullisena kehittämismallina) toivotat kehittämisen suunnat kunnan palvelutarjontaan voitiin haastatteluista saatujen tulosten perusteella luokitella kolmeen kategoriaan:

- 1) Asiantuntijuus ja tuki kunnan lapsipoliittiselle prosessoinnille (mm. elinkaarimallintaminen, osaamisen jakaminen, tutkimustiedon kokoaminen ja tuottaminen, arvioinnin kehittäminen)
- 2) Lapsuuden hyvinvointia tukevat rakenteet (mm. kuntakohtaisten työryhmien perustaminen sekä niiden tavoitteiden ja tehtävien määrittely, poikkihallinnollisen osaamisen vahvistaminen, kuntien välinen yhteistyö kehittämisen tukena, organisaatiomuutokset kehittämistyössä)
- 3) Kehittämistyön sisältöjen kehittäminen (mm. peruspalveluiden vahvistaminen, lastensuojelulain toteutuminen moniammatillisesti, vanhemmuuden tukemisen menetelmät, koulutuksen toteuttaminen ja koulutusrakenteen muodostaminen)

Kuntakohtaisten kehittämistarpeiden kartoituksen ja siitä tehdyn analyysin pohjalta sekä johto- ja ohjausryhmän linjauksen mukaisesti hankkeessa päätettiin perustaa neljä sisällöllistä kehittämissyhmää, joiden sisällölliset kehittämisen kohteet vastaavat seuraavia teemoja:

- Poikkisektorisen rakenteen vahvistaminen
- Lasten ja nuorten psykososiaalisten palveluiden kehittäminen
- Osallisuuden ja kasvatuskumppanuuden kehittäminen
- Ruotsinkielisen toiminnan toteutuminen

Kunnat nimesivät omien kehittämistarpeidensa mukaisesti jäseniä kehittämisryhmiin. Kehittämisryhmien jäsenten edustus oli pääosin tasapuolinen sosiaali-, terveys- ja sivistystoimen edustusta tarkastellessa

Poikkisektorisen rakenteen vahvistamisen kehittämisryhmä (ks. liite 3) kokoontui vuoden 2008 aikana viisi (5) kertaa. Työryhmän tavoitteiksi kirjattiin moniammatillisen yhteistyön ja oppilashuollon rakenteiden kehittäminen peruspalveluissa sekä lastensuojelulain edellyttämän ennaltaehkäisevän työn vahvistaminen peruspalveluissa. Työryhmän työskentelyn antina oli koulutussuunnittelun osalta salassapitovelvollisuus lasta koskevassa moniammatillisessa yhteistyössä – luentojen suunnittelu esimiehille ja henkilöstölle sekä kunta- ja ajankohtaisten moniammatilliseen yhteistyön ja oppilashuollon rakenteiden kehittämiseen liittyvien kokonaisuuksien esitleminen ja tiedon vaihto. Samalla työryhmä tuotti materiaalia kuntien ajankohtaisesta kehittämistyöstä hankkeen internetsivuille hyödynnettäväksi.

Lasten ja nuorten psykososiaalisten palveluiden kehittämisryhmä (ks. liite 3) kokoontui vuoden 2008 aikana kuusi (6) kertaa. Työryhmän tavoitteiksi kirjattiin peruspalveluiden kehittäminen lasten, nuorten ja lapsiperheiden kriisien kohtaamisessa sekä avoimen/matalan kynnyksen toimintamallien kehittäminen. Työryhmän työskentelyn tuotoksina voidaan kirjata koonti hankekuntien lasten ja nuorten psykososiaalista palveluista ja kehittämisen mahdollisuuksista, koulutussuunnittelun osalta suunnittelu kriisikoulutus kouluttajakoulutuksen toteutumisesta yhteistyössä Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa, tiedon jakaminen lasten ja nuorten psykososiaalisten palveluiden hyvistä käytännöistä, avoimen/matalan kynnyksen palvelujen määrittely kehittämistoiminnan näkökulmasta sekä yhteistyön käynnistäminen Diakonia-ammattikorkeakoulun kanssa hankekuntien avoimen/matalan kynnyksen palvelujen kartoituksesta.

Osallisuuden ja kasvatuskumppanuuden kehittämisryhmä (ks. liite 3) kokoontui vuoden 2008 aikana kuusi (6) kertaa. Työryhmän tavoitteiksi kirjattiin perhekeskustoiminnan kehittäminen, moniammatillisen kumppanuusajattelun vahvistaminen sekä lapsen, nuoren ja vanhempien osallisuuden hyvät käytännöt. Työryhmän työskentelyssä toteutuivat koonti menetelmistä tukea lasten, nuorten ja lapsiperheiden osallisuutta ja kasvatuskumppanuuden näyttäytymisestä sekä niiden kehittämisen mahdollisuuksista ja haasteista, kunnista tulleiden opinnäytetyöaiheiden koordinointi oppilaitoksille, moniammatillisen kasvatuskumppanuus - käsitteen määrittely sekä

koulutussuunnittelu Johdatus moniammatillisen kasvatuskumppanuuteen-
luentoihin ja vertaisryhmäohjaajakoulutukseen liittyen.

Ruotsinkielisen toiminnan kehittämisryhmä (ks. liite 3) kokoontui vuosien 2008 ja 2009 aikana kuusi (6) kertaa. Työryhmän tavoitteiksi kirjattiin ruotsinkielisen moniammatillisen koulutuksen varmistaminen, erityisosaamisen vahvistaminen yli kuntarajojen sekä vanhemmuuden tukeminen. Työryhmän työskentelyssä nousi esiin kuntatyöryhmätyöskentely ruotsinkielisen toiminnan näkökulmasta, ruotsinkielisen koulutuksen toteutuminen ja mahdollisuudet, ruotsinkielisten kuntien yhteistyön vahvistaminen lasten, nuorten ja lapsiperheiden palvelujen kehittämisessä sekä sosiaalityöntekijöiden pätevoitymiskoulutustarpeen kartoitus Länsi-Uudellamaalla yhteistyössä Helsingin yliopiston Svenska social- och kommunalhögskolanin kanssa.

Vuoden 2008 lopulla johtoryhmän tekemän linjauksen mukaisesti kehittämistyötä tuli vuodelle 2009 tiivistää, jotta teemakohtaista kehittämistä voidaan konkreettisesti toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti. Johtoryhmän päätöksellä hankkeen rakenteellista organisoitumista uudistettiin niin, että kehittämisryhmien työskentely päättyi, mutta niiden sisällöllistä kehittämistyötä jatkettiin teemakohtaisissa verkostoissa.

Kehittämisryhmien tavoitteiden asettelujen perusteella kunnille tarjotuista verkostoista johtoryhmä päätti käynnistää vuoden 2009 alusta seuraavat teemakohtaiset verkostot, joista päätettiin jatkossa käyttää nimitystä **teemaverstaat**:

- Ehkäisevä lastensuojelu peruspalveluissa
- Avoimen / matalan kynnyksen toimintamallien kehittäminen
- Moniammatillisen kasvatuskumppanuusajattelun vahvistaminen

Teemaverstaiden työskentelyyn osallistuvat ne kunnat, jotka olivat ilmoittaneet kiinnostuksen teemakohtaiseen kehittämiseen verkostoituvassa kehittämistyössä. Kunnat nimesivät osallistujat valitsemiinsa teemakohtaisiin teemaverstaisiin.

Ehkäisevä lastensuojelu peruspalveluissa - teemaverstas (ks. liite 3) kokoontui vuoden 2009 aikana kolme (3) kertaa sekä kerran (1) teemaverstaan työskentely toteutettiin sähköpostin kautta vähäisen osallistumisen vuoksi. Teemaverstaan työskentelyssä kiteytyi kunta- ja seutukohtaisten lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvointisuunnitelmien prosessoinnin tukena järjestettävä seudullisen tiedonvaihdon foorumien/koulutuspäivien järjestäminen teemalla hyvinvointisuunnitelmien toimeenpano, seuranta ja arviointi, hyvien käytäntöjen tiedon jakaminen sekä

sisällöllisen kehittämistyön jatkuvuus Länsi- ja Keski-Uudellamaalla ARVO-hankkeen päättyessä.



Kuva 3. Kunta- ja seutukohtaisten lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmien toimeenpano, seuranta ja arviointi – foorumi Lohjalla 24.9.2009.

Avoimen/matalan kynnyksen toimintamallien kehittäminen - teemaverstas (ks. liite 3) kokoontui vuoden 2009 aikana kuusi (6) kertaa. Teemaverstaan kokoontumisten myötä toteutui hyvien käytäntöjen tiedon vaihto konkreettisesti tutustumalla kokousten yhteydessä hyvin toteutuneihin lasten, nuorten ja lapsiperheiden matalan kynnyksen palveluihin, avoimen/matalan kynnyksen palvelujen määrittelyn täsmentäminen kehittämistoiminnan näkökulmasta, palvelukartoituksen toteuttaminen ARVO-hankkeessa mukana olevissa kunnissa yhteistyössä Diakonia-ammattikorkeakoulun kanssa sekä sisällöllisen kehittämistyön jatkuvuuden varmistaminen Länsi- ja Keski-Uudellamaalla ARVO-hankkeen päättyessä.

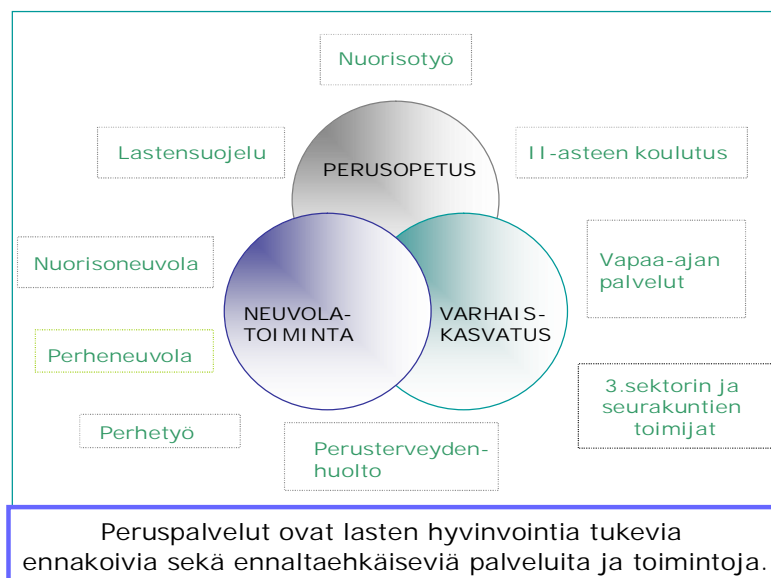
Moniammatillisen kasvatuskumppanuusajattelun vahvistaminen - teemaverstas (ks. liite 3) kokoontui vuoden 2009 aikana viisi (5) kertaa. Teemaverstaan työskentelyn tuloksena toteutettiin moniammatillinen kasvatuskumppanuus – määritelmän tarkentuminen, teemakohtaisesta koulutuskokonaisuudesta saadun koulutuspalautteen analysointi ja jatkotyöstäminen, hyvien toimintamallien tiedon jakaminen, alueellisen Hyvät käytännöt moniammatilliseen kasvatuskumppanuuteen – työpajapäivän

järjestäminen sekä sisällöllinen kehittämistyön jatkuvuuden tarkastelu kuntakohtaisena kehittämistyönä Länsi- ja Keski-Uudellamaalla ARVO-hankkeen päättyessä.

4.2.2 Käsitteiden määrittely ja yhdenmukaistaminen

Moniammatillisen ja -sektoraalisen yhteistyön ja rakenteiden vahvistamisen ensisijaisuus kaikessa kehittämistoiminnassa loi hankkeessa tarpeita sekä kehittämistyön kokonaisuuteen liittyvien että sisällöllisten käsitteiden määrittelylle ja yhdenmukaistamiselle.

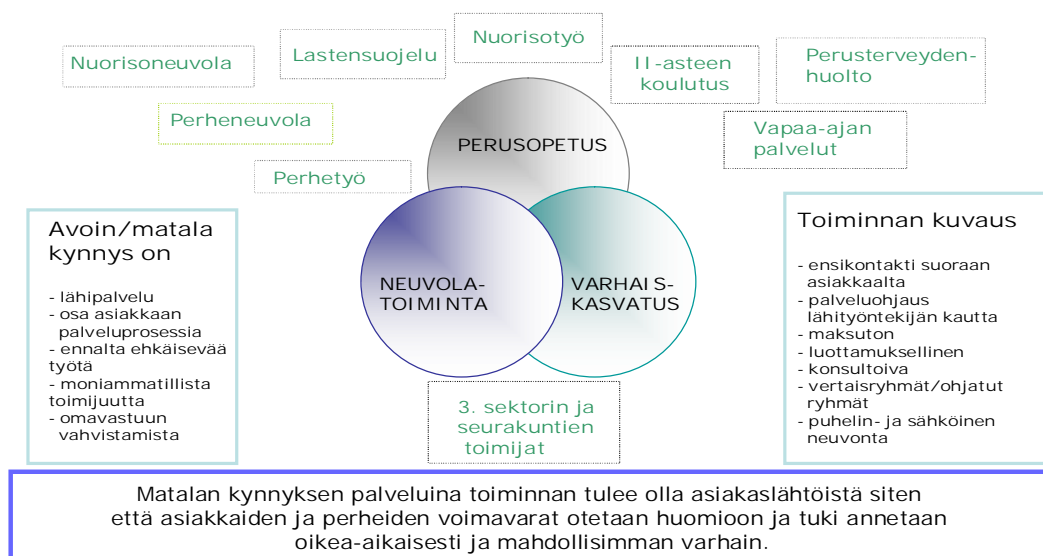
Johtoryhmän toimeksiannosta ohjausryhmän tehtävänä oli keväällä 2008 määrittellä **peruspalvelut** (ks. kuvio 1) ja niihin liittyvät sisältöteemat. Määritelmä hyväksyttiin hankkeen toimintaa linjaavaksi määrittelyksi peruspalveluista sekä niiden kehittämisen tueksi. Määritelmä myös päivitettiin hankkeen aikana kertaalleen.



Kuvio 1. ARVO-hankkeen peruspalveluiden määrittely

Sisällöllisten kehittämisteemojen osalta hankkeen aikana nousi tarve matalan / avoimen kynnyksen palveluiden, moniammatillisen kasvatuskumppanuuden sekä ehkäisevän lastensuojelun määrittelyyn.

Matalan / avoimen kynnyksen palveluiden kehittämiseen liittyen selkeytettiin **määritelmää** kyseisistä palveluista. Erityisesti määritelmää tarvittiin matalan / avoimen kynnyksen palveluiden kartoitusta varten, jotta kuntien edustajilla olisi yhtenäinen käsitys asiasta. Määrittelyn mukaan työryhmän työskentelyssä sekä hankkeen kehittämistyössä on kokonaisvaltainen näkemys matalan kynnyksen palveluista kunnissa. Matalan kynnyksen toimintamallien määrittely sisältää sekä lasten, nuorten ja lapsiperheiden peruspalveluihin sisältyvät matalan kynnyksen toimintamallit että erillisinä fyysisinä matalan kynnyksen toimintoina toteutettavat palvelut. Lisäksi matalan kynnyksen palveluita tarjoavien 3. sektorin ja seurakuntien toiminta sisältyy kokonaisuuteen erityisesti niiltä osin, joissa tehdään yhteistyötä kuntien toimijoiden kanssa (ks. kuvio 2).



Kuvio 2. Avoimen / matalan kynnyksen toimintamallin määrittely ARVO-hankkeessa

Moniammatillisen kasvatuskumppanuuden kehittämisen myötä nousi myös tarve selkeään **määrittelyyn**, jotta eri sektoreiden ja substanssien edustajille on yhteinen käsitys uudenlaisen teeman lähtökohdista ja tavoitteista. Kehittämisryhmän ja teemaverstaan työskentelyn myötä määrittelystä muodostui seuraavanlainen:

”Moniammatillisella kasvatuskumppanuudella tarkoitetaan vanhempien ja huoltajien sekä kasvuympäristön toimijoiden tietoista sitoutumista vuoropuheluun ja yhdessä toimimiseen lapsen parhaaksi painottaen lapsen omaa osallisuutta.”

Määritelmään liittyy oleellisesti kasvatuskumppanuuden ymmärtäminen sekä lasten, nuorten ja perheiden kanssa tehtäväksi yhteistyöksi että henkilöstön väliseksi yhteistyöksi lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin vahvistamiseksi.

Hankkeen aikana ajankohtaiseksi haasteeksi nousi **ehkäisevän lastensuojelun määrittely**. Ryhmän keskusteluun pohjautuen ehkäisevä lastensuojelu määriteltiin ARVO - hankkeessa seuraavasti:

Ehkäisevällä lastensuojelulla tarkoitetaan

- **Lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämistä**
- **Lasten, nuorten ja lapsiperheiden ongelmien ennalta ehkäisyä**
- **Ongelmien vakavoitumisen ja syvenemisen estämistä**

Työryhmässä pohdittiin lisäksi määrittelyä kuntien palvelutarjonnan näkökulmasta, jossa päädyttiin hyödyntämään Sirkka Rousun työstämää materiaalia ehkäisevän työn jäsenyyksestä (Rousu, S. 2009). Materiaali kattaa työryhmässä käydyn keskustelun määrittelystä sekä sisältää käytännön esimerkkejä ehkäisevän lastensuojelun toiminnoista eri toimialoilla. Kuntien tehtävänä on kuntakohtaisesti miettiä materiaalin pohjalta kunnan ehkäisevän lastensuojelun palvelutarjontaa, kehittämisen kohteita sekä seurattavia asioita, jotta saadaan kuntakohtainen ja paikallinen näkemys päätöksentekijöiden tueksi.

4.2.3 Hyvien käytäntöjen tiedon jakaminen

Vuoden 2007 lopulla suoritetun kuntakohtaisten teemahaastatteluiden perusteella tehtiin hankkeen alkuvaiheessa analyysi kuntien kehittämistarpeista suhteessa hankesuunnitelmaan kirjattuihin tavoitteisiin. Keskeisenä kehittämisteemana esiin nousi osaamisen jakaminen seudullisessa yhteistyössä. Johtoryhmä linjasi hankkeen alkuvaiheessa kehittämissyksikkö-hankkeen toimivan foorumina tiedon, kokemusten ja hyvien käytänteiden levittämiseksi kuntien välillä.

Kehittämisteemoista poikkisektorisen rakenteen vahvistaminen hallinnon tasolla sekä johtamisen rakenteiden vahvistaminen nousi hankkeen yhdeksi merkittäväksi teemaksi, jonka avulla voidaan saada tietoa siitä muiden kuntien vastaavista rakenteista sekä samanaikaisesti vertaisoppimisen avulla mahdollistuu kehittäminen.

Kehittämissyöryhmien osalta erityisesti vuonna 2008 aikana kokoontuneen osallisuuden ja kasvatuskumppanuuden kehittämisyöryhmän tavoitteissa nostettiin esiin lasten, nuorten ja vanhempien osallisuuden hyvien käytäntöjen levittäminen ja kehittäminen. Myös muissa työryöryhmissä korostettiin hyvien käytäntöjen merkitystä kehittämisyöryssä, jonka perusteella vuonna 2008 kokoontuneiden kehittämisyöryhmien sekä vuonna 2009 kokoontuneiden teemaverstaisten työskentelyssä pyrittiin seudullista yhteistyötä hyödyntäen kokousten yhteydessä systemaattisesti tutustumaan kunnissa koeteltuihin ja hyväksi todettujen lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvointia tukeviin hyviin käytäntöihin.

Työryöryhmien työskentelyn yhteydessä tutustuttiin seuraaviin kunnissa toimiviin hyviin käytäntöihin:

- Nuorisoneuvolatoiminta Nurmijärvellä
- Pajuniityn perhekeskus ja ennaltaehkäisevä perhetyö Vihdissä
- Keski-Uudenmaan päihdepysäkki Järvenpäässä
- Perhekahvilatoiminta Mäntsälässä
- Perhetyö Nurmijärvellä
- Ehkäisevä työ Kirkkonummen ruotsinkielisissä kouluissa
- Perhekeskustoiminta Tuusulassa
- Järvenpään kaupungin sosiaali- ja terveystoimen perhepalvelu-toimintayöyksikkö

Lisäksi kokousten ja muiden tilaisuuksien yhteydessä esiteltiin kunnissa tehtyä moniammatillista kehittämistyötä seuraavista kokonaisuuksista:

- MoNet – moniammatillisten aluetyöryhmien toiminta Lohjalla
- Vihdin alueellinen moniammatillinen yhteistyö ja oppilashuolto
- Hämeenlinnan tilaaja-tuottaja-malli – lapsi palvelutuotannon keskiössä (hankekuntien ulkopuolisena esittelyinä)
- Tuusulan perhekeskustoiminta ja perhelinkki-malli
- VARPU - toiminta Nurmijärvellä

Osallisuuden ja kasvatuskumppanuuden kehittämisryhmän jatkotyöstämisen pääteemaksi nostettiin hankkeen puolella välissä hyvien käytäntöjen jakaminen. Työryhmän työskentelyn ja edelleen vuonna 2009 vastaavan teemaverstaan työskentelyn tuloksena ARVO-hanke järjesti 1.9.2009 HYVÄT KÄYTÄNNÖT MONIAMMATILLISEEN KASVATUSKUMPPANUUTEEN – työpajapäivän Järvenpäässä, jonka tavoitteena oli tukea kuntien lasten, nuorten ja lapsiperheiden palveluissa toteutettavaa moniammatillista kasvatuskumppanuutta ja yhteistyötä. Työpajapäivä kohdennettiin laajasti kuntien sosiaali-, terveys ja sivistystoimen henkilöstölle. Osallistujia päivässä oli yhteensä 128 henkilöä. Päivän aikana tutustuttiin kunnissa toteuttaviin hyviin käytäntöihin (ks. liite 7) Lisäksi työpajapäivän päätteeksi suoritettiin kuntakohtainen keskustelu ja koonti päivän annista sekä jatkotoimenpiteistä oman kunnan näkökulmasta.

Hyviä käytäntöjä jaettiin kuntien ja kuntayhtymien välillä lisäksi Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelman toteutus sekä vaikutusten seuranta ja arviointi - teemalla toteutetuissa koulutuspäivissä, jotka toteutettiin 22.9.2009 Keski-Uudellamaalla ja 24.9.2009 Länsi-Uudellamaalla. Päivien asiantuntijana toimi projektipäällikkö Sirkka Rousu Kuntaliitosta.

Hyvien käytäntöjen levittämisen vahvistamiseksi hankkeen internetsivuille perustettiin tietopankki, jonka sisältöinä ovat hankkeen tuottama uusi tieto, yhteyslinkkejä lapsuuden hyvinvointiin liittyviin www-sivuihin sekä kunnissa tehdyn kehittämistyön ja siitä saadun tiedon esittely kuntien omaa materiaalia hyödyntäen. Näin ollen hyvien käytäntöjen tiedon jakamista tehostettiin hankkeen alusta asti tuottamalla hankkeen internetsivuille materiaalia hankkeessa esitellyistä hyvistä käytännöistä.

ARVO-hanke toimi aineiston välittäjänä, jossa hyödynnettiin hankkeen internetsivuja. Hankkeen välityksellä kuntiin toimitettiin mm. seuraavaa materiaalia:

- Alueellinen raportti terveyden ja hyvinvoinnin edistämisestä peruskouluissa – Stakes ja Opetushallitus 2008 (toimitettu kuntiin kuntatyöryhmäkirjeessä 11.8.2008)
- Seudullisen lasten ja nuorten hyvinvoinnin alueellisen suunnitelman malli - Sosiaalitalo 2008 (toimitettu kuntiin kuntatyöryhmäkirjeessä 13.10.2008).

4.2.4 Yhteistyö oppilaitosten ja muiden yhteistyötahojen kanssa

Kehittämisyksikkö - hankkeen hankesuunnitelmaan on kirjattu, että lapsuuden hyvinvoinnin kehittämisyksikön työ perustuu vahvistuvaan tietoperustaan ja tutkimustiedon hyväksikäyttöön sekä soveltamiseen. Tutkimuksessa, arvioinnissa ja kehittämistoiminnassa luodaan yhteistyötä mm. yliopistojen, korkeakoulujen, ammattikorkeakoulujen, II-asteen oppilaitosten, järjestöjen ja muiden toimijoiden kanssa.

Hankkeen alkuvaiheessa linjattiin tutkimus- ja oppilaitosyhteistyön sisältöehdotuksiin liittyen, että käytännön aiheita ovat mm. verkostotyön ja moniammatillisen yhteistyön mallien toteutumista kartoittava tutkimus. ARVO – hankkeen tehtävänä nähtiin viitoittaa tietä tutkimus- ja oppilaitosyhteistyölle, jotta se toteutuisi osaksi pysyvää kehittämisyksikön rakennetta. Vaikka pysyvä kehittämisyksikkö rakenne ei toteutunut, niin tutkimus- ja oppilaitosyhteistyötä vahvistettiin vuoden 2009 aikana seuraavilla menetelmillä:

- Opinnäytetöiden koordinointi ja päivittäminen kunnista oppilaitoksille sekä koordinoituvastuun siirtäminen Länsi- ja Keski-Uudenmaan alueelliselle kehittämisverkostolle (ULAPPA) marraskuusta 2009 alkaen.
- ARVO - hanke hallinnollisen harjoittelun suorittamispaikkana
- Kriisikouluttajakoulutuksen toteuttaminen yhteistyössä Hyvinkään Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa
- Palvelukartoituksen toteuttaminen yhteistyössä Diakonia-ammattikorkeakoulun (Järvenpää) kanssa opiskelijoiden TTJ-harjoitteluna
- Palvelukartoituksesta nousseen teeman (Kellokosken perhekeskus) syventäminen opinnäytetyönä syksyllä 2009, sekä opinnäytetyön ohjausvastuun siirtäminen Länsi- ja Keski-Uudenmaan alueelliselle kehittämisverkostolle marraskuusta 2009 alkaen.

ARVO - hanke haki aktiivisesti yhteyttä keväällä 2008 Helsingin yliopiston soveltavan kasvatustieteen laitoksen, yhteiskuntapolitiikan laitoksen sekä Svenska social- och kommunalhögskolanin kanssa. Yhteiseen keskusteluun lähti mukaan Helsingin yliopiston Svenska social- och kommunalhögskolan. Yhteistyön keskeisimmäksi teemaksi nousi sosiaalityöntekijöiden



pätevyitysmiskoulutustarpeen kartoitus Länsi-Uudellamaalla. Hankkeen ruotsinkielisen toteutuksen yhteyshenkilönä toiminut Veronica Lundqvist kartoitti tilannetta ja pätevyitysmiskoulutukseen ei tällä hetkellä nähty tarvetta.

Tampereen yliopiston lapsuuden ja perheen tutkimuksen yksikön (PerLa) kanssa käytiin myös keskusteluja yhteistyön aloittamiseksi. Lapsuuden ja perheen tutkimuksen yksikkö ehdotti hankkeelle tutkimusyhteistyöhön pohjautuvaa yhteistyötä, mutta ARVO - hankkeella ei ollut resursseja vastata tähän yhteistyökutsuun. Yhteydenoton tuloksena hankkeen väliseminaariin saapui luennoimaan Tampereen yliopiston sosiaalipsykologian professori Anja Riitta Lahikainen aiheenaan lasten subjektiivisen hyvinvoinnin arviointi tutkimuksen valossa.

Oppilaitosyhteistyötä toteutettiin konkreettisimmin aiemmin mainituilla menetelmillä Diakonia-ammattikorkeakoulun, Metropolia-ammattikorkeakoulun sekä Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa.

Yhteistyötä alueen lasten, nuorten ja lapsiperheiden kanssa toimivien järjestöjen ja seurakuntien kanssa käynnistettiin kevään 2009 aikana mm. järjestämällä Kuka vaikuttaa - hankkeen (Uudenmaan liiton rahoituksella) kanssa yhteistyössä **kumppanuusfoorumi** - tapahtuma 26.2.2009. Kumppanuusfoorumiin tavoitteena oli vahvistaa Kuuma-seudun kuntien, järjestöjen sekä seurakuntien yhteistyötä ja tietoisuutta toisistaan ehkäisevän lastensuojelun alueella. Tilaisuus kokosi 16 kuntien, järjestöjen ja seurakuntien edustajaa Vapaaehtoisen hyvinvointityön keskuksen Keravalle. ARVO-hanke toimitti foorumin annin Keski-Uudenmaan kuntatyöryhmiin, järjestöjen ja seurakuntien kanssa tehtävän yhteisen kehittämistyön tueksi. Kuka vaikuttaa - hanke puolestaan levitti tiedon omiin verkostoihinsa mm. Yhdistysverkostolle.

4.2.5 Johtopäätökset: Sisältöjen ja toimintatapojen kehittäminen

Kehittämistyön tavoitteeksi kirjattu sisältöjen ja toimintatapojen yhdenmukaistaminen on laaja käsite, jonka avaaminen ja työstäminen ARVO-hankkeessa toteutettiin ensimmäisen toimintavuoden aikana. Johto- ja ohjausryhmän johtopäätökset kuntakohtaisten kehittämistarpeiden kartoituksen pohjalta sekä linjaukset jatkotoimenpiteistä päätettiin lopullisesti 6.3.2008, jonka jälkeen käynnistettiin kehittämisryhmien työskentely. Johto- ja ohjausryhmien linjaamien kehittämisteemojen laaja-alaisuus puolestaan heijastui kehittämisryhmien työskentelyyn, jossa yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi jouduttiin käyttämään paljon aikaa käsitteiden määrittelyyn sekä keskusteluun kehittämisen tarpeista ja tavoitteista. Toisaalta monipuolinen keskustelu kehittämisen sisällöistä vahvisti yhteistä seudullista näkemystä kehittämiskohteista ja -mahdollisuuksista sekä osittain sitoutti työryhmien jäseniä yhteiseen työskentelyyn.

Yhteisten käsitteiden vaikeus peilautuu myös hankkeessa käytettyihin käsitteisiin. Tästä osoituksena on mm. samansisältöisten käsitteiden ”poikkihallinnollinen”, ”poikkisektorinen” ja ”monisektoraalinen” rinnakkainen käyttäminen hankkeen eri toiminnoissa. Hankkeessa mukana olleilla toimijoilla oli myös erilaisia käytäntöjä em. käsitteiden käyttämisestä ja niihin liittyvistä asiayhteyksistä, mistä osittain johtunee käsitteiden rinnakkain käyttäminen.

Laaja-alaisten tavoitteiden sekä seudullisesti tärkeimpien kehittämisteemojen täsmentyminen vaati ajallisesti kehittämissyksikkö - hankkeen ensimmäisen toimintavuoden. Samanaikaisesti sisällöllisten kehittämissyöryhmien toiminnassa toteutettiin koulutussuunnittelu, jonka pohjalta käynnistyivät vuoden 2009 alusta sisällölliset koulutukset. Kuntakohtaisissa haastatteluissa esiin nousut toive yhteisen seudullisen koulutusrakenteen muodostumisesta ei toteutunut hankkeessa.

Hankkeen toisen toimintavuoden aikana sisältöjen ja toimintatapojen kehittämisessä siirryttiin seuraavaan vaiheeseen, jossa kehittäminen kohdentui hyvien käytäntöjen tiedon jakamiseen sekä työryhmissä suunniteltujen koulutusten toteuttamiseen. Kehittämistyöllä oli hankkeen toisen toimintavuoden aikana selkeästi konkreettisempi merkitys kuntien edustajille.

Lapsuuden hyvinvoinnin kehittämissyksikkö-hankkeen lähtökohtana on koko toiminnan ajan ollut moniammatillinen ja -sektoraalinen yhteistyö ja rakenteiden vahvistaminen. Hankkeen kaikessa toiminnassa toteutettiin systemaattisesti moniammatillisuuden periaatetta. Haasteena moniammatillisena ja samanaikaisesti seudullisena toteutettavan yhteistyön toteuttamisessa on hankkeen aikana ollut yhteisen näkemyksen ja ymmärryksen löytäminen niin, että kehittämistyön ja palveluiden tuottamisen keskiössä on lapsi tai nuori toimialakohtaisen palveluiden kehittämisen tarpeen sijaan. Arvioinnin perusteella useat kunnat ovat kuntakohtaisesti tarkasteltuna saaneet ARVO-hankkeen välityksellä tukea kunnan sisäisen moniammatillisen ja -sektoraalisen rakenteen vahvistamiseen. Lisäksi seudulliseen yhteistyöhön hanke on tarjonnut lukuisia foorumeja työryhmätyöskentelyyn, koulutusten sekä muiden tilaisuuksien välityksellä.

Kuntatyöryhmien arviointia:

”Hankkeeseen liittyneet sisällölliset koulutukset ovat olleet merkittäviä ja tuoneet uutta tietoa ja uusia näkökulmia moniammatilliseen ja – sektoraaliseen toimintaan.”

”Hanke sai kuntatyöryhmän arvioimaan kunnan palvelurakenteessa sitä, miten lapsen ääni tulee kuulluksi. Tätä näkökulmaa on lähdetty kunnassa kehittämään.”

”Moniammatillisissa koulutuksissa/tilaisuuksissa on tavannut muita ja voinut jakaa työryhmätyöskentelyssä ajatuksia.”

Hankkeen aikana pyrittiin vahvasti muodostamaan toimivia rakenteita ja verkostomaista työskentelytapaa. Menetelminä käytettiin työryhmätyöskentelyä, kohdennetumpaa teemaverstastyöskentelyä, teemakohtaisia työpajapäiviä sekä koulutusten toteuttaminen niin, että ne samalla toimivat kuntien välillä sekä kunnan toimijoiden sisäisenä tiedonvaihdon sekä kehittämisen areenana. Arvioinnin pohjalta voidaan todeta, että kaikki em. menetelmät eivät toteutuneet odotusten mukaisesti. Hankkeen aikana mahdollistettiin kuitenkin kuntien erilaisten tarpeet kohtaava verkostomainen kehittämistapa, joihin kunnilla oli mahdollisuus sitoutua omien tarpeidensa ja resurssiensa mukaisesti.

Hankkeen haastavimpana elementtinä voitaneen pitää pyrkimystä samanaikaiseen toimivien seudullisten rakenteiden muodostamiseen sekä lapsuuden hyvinvoinnin sisällöllisten teemojen kehittämiseen. Vuoden 2009 aikana priorisoitujen teemojen (ehkäisevä lastensuojelu peruspalveluissa, avoimen / matalan kynnyksen toimintamallien kehittäminen ja moniammatillisen kasvatuskumppanuusajattelun vahvistaminen) käynnistyivät hyvin ja saavuttivat osittain konkreettisen kehittämisen tason. Kehittämistyö em. teemojen osalta kuitenkin on alussaan, joka puolestaan antaa haasteita kehittämistyötä jatkavalle seudulliselle kehittämisverkostolle teemojen eteenpäin saattamisessa. Voidaan siis todeta, että ARVO-hanke on todella toiminut seudullisen kehittämistyön harjoitteluareenana, josta tulevan kehittämistyön tulee ottaa haltuunsa parhaat kokemukset ja hyödyntää niitä edelleen.

Hankkeessa tuotettua tietoa levitettiin hyödyntämällä internetsivuja kaikessa kehittämistoiminnassa avoimin periaattein. Kaikkien työryhmien kokouskutsut ja -yhteenvedot sekä muu hankkeessa tuotettu materiaali on hankkeen aikana ollut luettavissa internetsivuilla. Hankkeen sivuilla on myös erillinen koulutukset - osio, josta on ollut saatavilla koulutuskutsut ja -materiaali sekä edellä mainittu tietopankki. Lisäksi hankkeen sivuille luotiin tapahtumakalenteri, jonne hankkeen tapahtumien lisäksi päivitettiin hankkeen ajan valtakunnallisia lasten, nuorten ja lapsiperheiden kehittämistyöhön liittyviä koulutuksia, seminaareja ja muita tapahtumia.

Hankkeen avoimesta tiedottamisesta ja internetsivujen sisällöstä annettiin koko hankkeen ajan positiivista palautetta. Palautetta annettiin runsaasti myös sivujen vaikeasta löydettävyydestä, johon hankkeen aikana ei saatu korjausta. Laajassa seudullisessa yhteistyöhankkeessa avoin tiedottaminen ja helppo tietojen löydettävyys ovat tärkeitä elementtejä kehittämistyön tiedottamisen onnistumiselle sekä kuntien henkilöstön motivaatiolle.

Kuntatyöryhmien arviointia:

"Avoin tiedottaminen www-sivuilla palveli."

"Tiedottaminen nettisivuilla on toteutunut hyvin. Erikoisesti plussaa siitä, että materiaali on nopeasti käännetty ruotsiksi."

"Koulutuskalenteri ja materiaali oli kiitettävää ja hyödynnettävissä olevaa."

Hankkeen oppilaitosyhteistyö muotoutui toimivaksi, vaikka aivan uusia yhteistyön muotoja ei hankkeessa kokeiltu. Yhteistyö perustui lähinnä harjoitteluihin ja opinnäytetöihin liittyvään yhteistyöhön. Opinnäytetyöaiheiden kerääminen kunnilta koettiin onnistuneeksi ja opinnäytetöitä kunnille aloitettiin yhteensä 18 kappaletta. Suurin osa opinnäytetöistä valmistuu vuoden 2009 lopussa, jolloin ARVO - hanke on päättynyt. Opinnäytetöiden ohjauksen loppuunsaattamisen vastuu siirrettiin ARVO - hankkeesta ULAPPA-Uudenmaan Lapsen ääni peruspalveluissa kehittämisverkostolle. Positiivinen asia oli myös oppilaitosasiatuntijuuden saaminen osaksi hankkeen työryhmätoimintaa. Tämä hankkeen ulkopuolinen asiantuntijuus avasi näkökulmia ja toi hankkeen toiminnan lähemmäksi oppilaitosta. Laaja-alaisempaan uuden tutkimuksellisen tiedon tuottamiseen tai käyttöönottoon ei hankkeen resursseilla ollut mahdollisuuksia.

Kolmannen sektorin osallisuus toteutettiin hankkeessa vain Kumppanuusfoorumin kautta. Kolmannen sektorin ja kuntien yhteistyön tiivistäminen on haastavaa ja vaatisi oman toimintasuunnitelmansa. Hankkeen resurssit eivät riittäneet tiivistämään kuntien ja kolmannen sektorin välistä suhdetta erillisenä toimintona, mutta kuntakohtaisesti tarkasteltuna osissa hankekunnista yhteistyö 3. sektorin ja seurakunnan kanssa toimi mm. kuntatyöryhmyöskentelyssä.

Hankesuunnitelmaan on sisältöjen ja toimintatapojen yhdenmukaistamisen ja kehittämisen osioon kirjattu kehittämissyksikön tehtäväksi rakentua osaksi laajempaa sosiaali- ja terveyspalvelujen johtamistyötä. Jos kehittämissyksikkö olisi toteutunut alkuperäisen suunnitelman mukaisesti pysyvänä kehittämissyksikkörakenteena, olisi em. tavoitteella ollut realistisemmat mahdollisuudet toimia alueellisesti koordinoivana johtamistyön tuen foorumina. Kahden vuoden aikana toteutetulla hankkeella sosiaali- ja terveyspalvelujen johtamistyötä lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvoinnin osalta on voitu tukea tiedon tuottamisen ja jakamisen menetelmin sekä kahdella esimiehille suunnatulla prosessikoulutuksella, mutta johdon ja päätöksentekijöiden linjausten operationalisoimista käytettävissä olleet resurssit eivät ole kahden vuoden aikana mahdollistaneet. Lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvoinnista ja palveluista vastaavien viranomaisten verkostomainen, toimialat ylittävä työ on hankkeen aikana kuitenkin todettu mukana olleissa kunnissa välttämättömäksi toimintatavaksi jatkossa. Hankkeen vaikutuksena voidaan kirjata useiden hankekuntien osalta strategisen ajattelutavan



muutoksen tai vahvistamisen toteutuneen sosiaali- ja terveys- ja sivistystoimen johtamistyön tueksi.

4.3 Henkilöstön osaamisen vahvistaminen ja lisääminen

4.3.1 Koulutus

ARVO - hankkeen kolmantena päätavoitteena oli koulutustarpeiden tunnistaminen, välittäminen ja henkilöstön osaamisen vahvistaminen ja lisääminen. Tähän tavoitteeseen pohjautui hankkeen koulutussuunnittelu. Toteutuneet koulutukset toimivat yhtenä menetelmänä, joilla tavoitetta yritettiin systemaattisesti avata ja jakaa tarkoituksenmukaisiin osiin. Hankkeen ohjausryhmä ja kolme kehittämisryhmää⁴ suunnittelivat ja aktiivisesti ohjasivat hankkeen sisällöllistä koulutussuunnittelua ja toteutumista yhdessä hanketyöntekijöiden kanssa. Johtamiskoulutusten suhteen lähtökohta oli toinen, sillä johtoryhmä linjasi tammikuussa 2008 johtamisen rakenteiden vahvistamisen olevan ensisijaista. Tästä linjauksesta alkoi hankkeen esimiehille suunnattujen koulutuskokonaisuuksien nopea järjestäminen ja suunnittelu. Johtamiskoulutusten valmistelu hoidettiin hanketyöntekijävetoisesti johto- ja ohjausryhmän konsultaation tukemana (ks. liite 4).

ARVO - hankkeen kaikkien koulutusten yhteisenä ydinajatuksena oli koulutusten tarkastelu lapsuuden hyvinvoinnin edistämisen kontekstin kautta, jossa huomioidaan seudullinen ja moniammatillinen näkökulma. Lisäksi tavoitteena oli hyödyntää kuntien kehittämistyössä saatuja tuloksia ja jakaa niitä eteenpäin.

Hanketyöntekijöiden tehtävänä oli jakaa koulutuspaikat hankekuntien kesken siten, että jakamisen pohjana käytettiin alle 21-vuotiaiden prosenttiosuutta kunnan väestöstä. Säännöllisesti kuntatyöryhmille toimitettiin kuntatyöryhmäkirje, jossa ilmoitettiin alkavat koulutukset ja kunnan käytettävissä olevat koulutuspaikat alkaviin koulutuksiin. Tämän tiedon perusteella kunnat linjasivat sitoutumisensa koulutuksiin sekä informoivat henkilöstöään koulutuksista.

ARVO - hankkeen koulutuksiin osallistui henkilöstöä myös hankkeen ulkopuolisista kunnista. Tämän mahdollisti alueelle muodostuneet yhteistoiminta-alueet (LOST ja Mustijoen perusturva) sekä perusturvakuntayhtymä Karviainen. Myös Hangosta osallistuttiin hankkeen tapahtumiin erityisesti, kun tarkastelun kohteena oli ennaltaehkäisevän työn

⁴ Poikkisektorisen rakenteen vahvistamisen kehittämisryhmä, Lasten ja nuorten psykososiaalisten palveluiden kehittämisryhmä sekä Osallisuuden ja kasvatuskumppanuuden kehittämisryhmä

vahvistaminen peruspalveluissa. Hankkeen osallistujamäärät koulutuksissa on esitetty liitteessä 5.

ARVO - hankkeen koulutukset arvioitiin kokonaisuutena onnistuneen hyvin. Koulutustarjontaa pidettiin kattavana ja sisällöt vastasivat kuntien tarpeisiin. Myös moniammatillisuuden ja monisektoraalisuuden näkökulma koettiin onnistuneena ja koulutuksiin osallistuvien henkilöiden ammattitaitoa vahvistavana.

Kuntatyöryhmien arviointia:

"Koulutuskokonaisuus on vastannut koulutustarpeita hyvin. Koulutusta on ollut kiitettävästi ja kuntien tarpeita on kuunneltu hyvin."

"Moniammatillisuuden kehittymistä tuki se, ettei koulutuksia oltu kohdennettu vain tietyille työntekijäryhmälle"

ARVO - hankkeen koulutukset jakaantuivat kahteen koulutushaaraan sisältönsä mukaan (ks. liite 6):

Koulutushaara I piti sisällään **johtamiskoulutukset** ja se muodostui kahdesta esimiehille suunnatusta prosessikoulutuskokonaisuudesta, joista ensimmäinen oli poikkihallinnollisten rakenteiden kehittäminen ja johtaminen. Tämän koulutusprosessin tavoitteena oli tukea seudullisen ja alueellisen lapsuuden hyvinvointia edistävän johtamis- ja kehittämisrakenteen syntymistä, joka ohjaa ja tukee systemaattisesti kunnissa ja kuntien välillä tehtävää kehittämistyötä ja hyvinvointipalveluiden johtamista. Poikkihallinnollisten rakenteiden kehittämisen ja johtamisen koulutusprosessikokonaisuus sisälsi neljä sisällöllisesti toisiinsa nivoutuvaa koulutuspäivää. Kouluttajina toimivat (KM) Ulla Rasimus, (FM) Pirjo Berg ja (THM) Anne Kaarnasaari sekä (KTT) Kirsimarja Blomqvist.

Poikkihallinnollisten rakenteiden kehittäminen ja johtaminen - koulutusprosessin palautteet vaihtelivat suuresti koulutuspäivästä riippuen. Koulutuspäivät suunniteltiin sisällöllisesti toisiinsa nivoutuviksi, vaikka kouluttajat päivissä vaihtuivat. Erityisesti tässä koulutusprosessissa toteutettiin vahvasti tavoitetta, jossa kuntien kehittämistyössä saatuja tuloksia jaettiin eteenpäin case-esimerkkien avulla. Haasteena koulutusprosessissa oli osallistujien vaihteleva sitoutuminen koulutusprosessiin. Päivien osallistujajoukot olivat vaatimattomat varsinkin 22.1.2009 (Arviointi-arviointikulttuurin luominen) sekä 21.4.2009 (Verkostot - mitä, miksi ja miten?) päivissä. Osallistujia informoitiin koulutuksista koulutusprosessikutsulla, josta ilmeni kaikki tulevat koulutuspäivät. Lisäksi yksittäisten koulutuspäivien osalta ilmoittautuneille lähetettiin koulutuskutsu päivään, jossa pyydettiin ilmoittamaan mahdollinen estyminen koulutuspäivään osallistumiseen. Jälkeenpäin tarkastellen näyttää siltä, että nämä toimenpiteet eivät olleet

riittäviä, sillä päivien todelliset osallistujamäärät eivät vastanneet koulutukseen ilmoittautuneiden määrää. Näistä syistä johtuen hankkeen loppuvaiheessa mietittiin, kannattaako viimeistä koulutuspäivää järjestää. Johtoryhmä päätti pysyä suunnitellussa ja viimeinenkin koulutuspäivä toteutettiin. Tähän päätökseen vaikutti 21.4.2009 koulutuspäivän saama positiivinen palaute siihen osallistuneelta vähäiseltä osallistujajoukolta.

Toinen johtamisen prosessikoulutuskokonaisuus oli nimeltään moniammatillinen ja monisektoraalinen yhteistyö sekä johtaminen. Tavoitteena oli henkilöstöjohtamisen vahvistaminen moniammatillisen työn kontekstissa. Prosessikoulutuspäiviä oli neljä, jotka toteutettiin identtisesti sekä Länsi- että Keski-Uudellamaalla. Kouluttajina prosessikoulutuskokonaisuudessa toimivat (FM) Pirjo Berg sekä (THM) Anne Kaarnasaari Nordic Healthcare Auditing Oy:stä.

Järjestetyistä koulutuksista moniammatillinen ja monisektoraalinen yhteistyö sekä johtaminen - prosessikoulutus sai osallistujilta sekä suorassa että Webropol-alustan kautta kerätyssä koulutuspalautteessa eniten ristiriitaista palautetta. Palaute painottui tasaisesti kumpaankin ääripäähän siten, että joko koulutuksesta pidettiin tai sitten ei pidetty. Myös kuntatyöryhmien arvioinneissa näkyi samat ääripäät; koulutus oli antanut välineitä kunnan esimiestyöhön tai hyöty oli ollut vähäinen. Webropol-alustan kautta kerätyssä palautteessa kerättiin kehittämisideoita liittyen henkilöstöjohtamisen koulutusten mahdolliselle jatkolle. Yhtenäisin kehittämisidea koski koulutukseen osallistuvan henkilöstön osaamiskartoituksen toteuttamista ennen koulutuksen alkua.

Hanketyöntekijät suunnittelivat kouluttajien kanssa koulutusprosessia tiiviissä yhteistyössä. Lisäksi koulutusprosessin edetessä koulutuspäiviä sekä palautteita analysoitiin ja tehtiin tarvittavia muutoksia tuleville koulutuspäiville. Koulutukseen liittyvät haasteet tekee näkyväksi seuraava sitaatti hanketyöntekijöiden kouluttajilta pyytämästä kommenttipuheenvuorosta koskien moniammatillinen ja monisektoraalinen yhteistyö sekä johtaminen – prosessikoulutusta.

Pirjo Berg ja Anne Kaarnasaari:

”Sisällöksi valittiin sellaisia teema-alueita, joita kokemukseen perustuen ajateltiin tarvittavan toisilleen vieraiden henkilöiden yhteisen uudenlaisen toiminnan luomisen tueksi ja toisaalta tavoitellun moniammatillisen yhteistyön ja johtamisen ja johtajana kehittymisen tueksi.

Koulutusten toteuttamisessa todettiin kahdenlaisia osallistujiin kohdentuvia haasteita:

- lähettävä organisaatio – koulutukseen osallistuneiden valinta ja motivointi => osaamisen tason ja tarpeen tunnistaminen
- osallistuja – läsnäolo tai osallistumisen peruuttaminen, sitoutuminen koulutusprosessiin, vuorovaikutus, aktiivisuus sekä kyky ja halu ymmärtää johtamiseen haasteet laajasta näkökulmasta rajat ylittävänä toimintana”

Kriittistä palautetta koulutusprosessi sai osalta siihen osallistuneelta henkilöstöltä. Palautteen ydinteemat ilmenevät seuraavista osallistujien sitaateista.

Moniammatillinen ja monisektoraalinen yhteistyö sekä johtaminen/ koulutukseen osallistuneiden kommentteja:

”En kokenut, että päivän anti olisi vastannut siihen käytettyä aikaa”

”Vaikuttaa jäsentää asioita, kun on niin monia ammattiryhmiä → hajottaa ja pitää asian liian yleisellä tasolla”

”Jokainen eri tasolla prosesseissa/ johtajuudessa. Vaikutti päivän kulkuun, kun osa tiesi ja osa oli ulkona”

Kuntatyöryhmien arviointia:

”Johtamiskoulutus ei jostain syystä saanut kannatusta”

Moniammatillinen ja monisektoraalinen yhteistyö sekä johtaminen – prosessikoulutus sai myös positiivista palautetta, josta seuraavat sitaatit ovat esimerkkinä.

Moniammatillinen ja monisektoraalinen yhteistyö sekä johtaminen/ koulutukseen osallistuneiden kommentteja:

”Arvokasta keskustelua yli kuntarajojen, kiitos.”

”Sain työkaluja johtajuuteen”

”Hyvä koulutus – harmi, että osallistujia vähän”

Kuntatyöryhmien arviointia:

”Koulutukset tukeneet asiantuntijuuden kehittymistä mm. johtajuus ja organisaatiouudistus varhaiskasvatuksessa”



Kuva 4. Osaamisen hyödyntäminen – arvioinnit työhyvinvointia lisäävänä tekijänä – koulutuspäivä, 25.11.2008, Kisakallion urheiluopisto

Koulutushaara II muodostui **neljästä sisällöllisestä koulutuskokonaisuudesta**, joiden tavoitteena oli perushenkilöstön osaamisen vahvistaminen ja lisääminen kunnallisesta ja seudullisesta tarpeesta lähtevästi. Moniammatillisuuden elementti oli vahvasti sidottu kaikkiin sisällöllisiin koulutuskokonaisuuksiin. Sisällölliset koulutuskokonaisuudet olivat seuraavat:

1) Salassapitovelvollisuus – luennot

Tavoitteena olivat tiedon lisääminen aiheesta salassapitovelvollisuus lasta koskevassa moniammatillisessa yhteistyössä sekä ymmärryksen lisääminen yhteistyön eduista ja haitoista. Koulutus toteutettiin viitenä luentoiltpäivänä, joista yksi oli suunnattu esimiehille ja neljä perushenkilöstölle. Perushenkilöstön päivät jakaantuivat kahteen identtiseen luentoiltpäivään Keski- ja Länsi-Uudellamaalla. Kouluttajana toimi juristi Sami Mahkonen.

Määrällisesti salassapitovelvollisuusluentoihin osallistui eniten henkilöstöä (n. 504 henkilö), kun tarkastellaan kaikkia ARVO-hankkeen koulutuksia yhteensä. Koulutuspalautelomakkeessa kysyttiin lisäkö päivän sisältö tietoa salassapitovelvollisuudesta moniammatillisessa yhteistyössä. Vaihteluväli vastausprosentteissa oli 46 % - 59 %, josta voi päätellä suuren osan osallistujista hyötyneen luennoista. Koulutuspalautteet tekevät kuitenkin näkyväksi salassapitovelvollisuuteen liittyvän haasteen.

Koulutuspalautteita osallistujilta 23.4.2009

"Konkretiaa, miten toimitaan eri yhteistyötahojen kanssa → hyvin esitely"

"Lakien ristiriitaisuus hämmentää, epävarmuus"

Koulutuspalautteita osallistujalta 1.4.2009

"Antoi paljon vastauksia, näkökulmia ja työkaluja"

2) Kriisikoulutus kouluttajakoulutus

Koulutuksen tavoitteena oli kehittää peruspalveluissa valmiuksia kohdata ja tukea lapsia ja nuoria kriisitilanteissa (elämänkriisit & traumaattiset kriisit) sekä oppia menetelmiä kouluttajana toimimiseen aikuispedagogiikan näkökulmasta. Koulutus sisälsi 12 opetuspäivää, jotka toteutettiin ajalla 10.2.2009–22.9.2009. Hyvinkään Laurea – ammattikorkeakoulu vastasi koulutuksen toteuttamisesta, erityisesti lehtori Aliisa Karlsson sekä kehityspäällikkö Satu Kaunio-Väisänen.

Kriisikouluttajakoulutus sai palautetta, jossa sen järjestämistä Keski- ja Länsi-Uudenmaan alueelle pidettiin arvokkaana. Kriisikouluttajakoulutuksessa nousi kuitenkin koulutettavien puolelta esiin kysymyksiä, jotka liittyivät arvioon siitä, kuinka henkilö pystyy vastaamaan kouluttajana toimimisen haasteeseen ja kuinka kunnat tukevat koulutusten toteutumista. Nämä esiin nousseet kysymykset hanketyöntekijät keskustelivat auki kouluttajatahon kanssa. Yhdessä sovittiin, että kouluttajataho järjestää osallistujille arviointitilaisuuden helmikuussa 2010, jolloin koulutettavien kokemuksia kartoitetaan uudelleen. Tällöin paikalla on myös ULAPPA - Uudenmaan Lapsen ääni peruspalveluissa kehittämisverkosto, jolle kriisikouluttajien osaamisen koordinoituvastuu siirtyy ARVO - hankkeen päätyttyä.

Haasteena kriisikouluttajille tulee olemaan oman ammatti-identiteetin löytäminen kriisikouluttajana. Samoin alueellinen tai seudullinen kouluttajien osaamisen hyödyntäminen kuntarajat ylittävänä toimintana on organisoimatta. Tähän tarvitaan vielä alueellisesti/seudullisesti organisoitunutta kehittämistyötä avuksi.

Kuntatyöryhmien arviointia:

"Kriisikouluttajien ja vertaisohjaajien saaminen kuntaan näkyvät jatkossa pitkään heidän kouluttaessaan henkilökuntaa – luultavasti seudullisesti. Tämä on iso juttu!"

Johto- ja ohjausryhmän kokous 11.6.2009

"Osa koulutettavista on epätietoisia tulevasta roolistaan ja valmiudestaan toimia siinä. He ovat kunnassaan ilmaisseet huolensa siitä, että he ovat epätietoisia siitä mihin valmiuksiin koulutus heidät valmistaa ja kuinka he hyödyntävät osaamistaan kunnassa."

3) Vertaisryhmäohjaajakoulutus

Vertaisryhmäohjaajakoulutuksen tavoitteena oli vahvistaa henkilöstön osaamista vertaisryhmien ohjaamisessa. Koulutus toteutettiin koulutusprosessina, joista viisi koulutuspäivää järjestettiin Länsi-Uudellamaalla ja identtiset viisi koulutuspäivää Keski-Uudellamaalla. Kouluttajina toimivat sosionomi (yAMK) Saana Manninen ja terveydenhoitaja Anni Mäkinen.

Vertaisryhmäohjaajakoulutuksen palaute kaikilta tahoilta oli pelkästään kiittävää. Koulutukseen osallistujat antoivat koulutuksesta hyvän palautteen ja myös kuntatyöryhmien arvioinneissa koulutus mainittiin positiivisesti. Haasteena tulee myös tässä koulutuksessa olemaan karttuneen osaamisen hyödyntäminen kunnissa.

Koulutuspalaute Länsi-Uudenmaan koulutuskokonaisuuteen osallistuneelta henkilöltä:

"Koulutus oli monipuolinen ja hyvin suunniteltu"

4) Johdatus moniammatilliseen kasvatuskumppanuuteen – luennot

Tavoitteena oli kasvatuskumppanuusajattelun vahvistaminen sosiaali-, terveys- ja sivistystoimessa. Luennot toteutettiin viitenä luentopäivänä, joista kolme toteutettiin Länsi-Uudellamaalla ja kaksi Keski-Uudellamaalla. Pääkouluttajana toimi Marjatta Kekkonen pitämällä neljä identtistä luentoa Länsi- ja Keski-Uudellamaalla. Lisäksi luento järjestettiin ruotsinkielisenä Länsi-Uudellamaalla, jolloin kouluttajana toimi Satu Nerg-Öhman. Hänen luentomateriaalinsa pohjautui Marjatta Kekkonen luentomateriaaleihin.

Johdatus moniammatilliseen kasvatuskumppanuuteen - luennot sai pääsääntöisesti hyvän palautteen, mutta joukossa oli myös kriittisempää palautetta. Hyvänä asiana nähtiin kasvatuskumppanuus - käsitteen laajentaminen koskemaan kaikkia sektoreita varhaiskasvatuksen lisäksi, jonka yhteyteen se on perinteisesti liitetty. Kriittisyys koski yllättäen myös samaa asiaa. Kouluttaja Marjatta Kekkonen kertoi luennon alussa viitekehyksensä

olevan varhaiskasvatuksessa, josta etenkin luennon esimerkit tulivat. Luennon ydin oli johdatella kasvatuskumppanuus - mallia kohti muitakin sektoreita; moniammatillisen yhteistyön välineeksi. Kriittiset palautteet koskivat luennon varhaiskasvatukseen nojautuvaa näkökulmaa.

Koulutuspalaute osallistujalta 13.1.2009

"Hyvä pohja, jonka perusteelta voi miettiä oman alueen moniammatillista kasvatuskumppanuutta"

Koulutuspalaute osallistujalta 12.2.2009

"För mycket dagvårdsinvikta"

Koulutuspalaute osallistujalta 5.2.2009

"Koulumaailman tuntemus enemmän esiin"

Koulutusten lisäksi hanke järjesti muita tilaisuuksia, joissa oli mukana asiantuntijaosuuksia kuntien henkilöstön osaamisen vahvistamisen tueksi (ks. liite 7).



Kuva 5. Salassapitovelvollisuus - luento Järvenpäässä 1.4.2009

4.3.2 Seudullinen verkostoyhteistyö

Ohjausryhmä teki hankkeen alkuvaiheessa päätöksen, jonka mukaisesti henkilöstön osaamista vahvistetaan sekä lisätään

- 1) koulutuksen
- 2) vertaistapaamisten (moniammatillisesti toteutettuna) sekä
- 3) kuntakumppanuuden (kuntien yhteistyö / benchmarking) välityksellä.

Edellä esiteltyjen koulutusten lisäksi henkilöstön osaamista on erityisesti vahvistettu ja lisätty seudullisen verkostoyhteistyön välityksellä, joka konkreettisesti on toteutunut työryhmätyöskentelyissä. Työryhmien työskentelyssä on koko hankkeen ajan mahdollistunut kuntien välinen vuorovaikutuksellinen tiedon vaihto ja työryhmän jäsenten oman osaamisen vahvistuminen mm. tutustuttaessa kuntien hyviin käytäntöihin konkreettisesti kokousten yhteydessä. Vertaisoppiminen kehittämisen menetelmänä toteutui työryhmätyöskentelyssä.

Teemaverstaaiden arviointia:

"Työryhmän jäsenet ovat saaneet uusia ideoita ja tietoa, joita he ovat voineet viedä eteenpäin esim. kuntatyöryhmissä. Myös oman työn kehittämiseen on saatu ideoita. Matalan kynnyksen toimintamalleihin tutustuminen on nähty hyväksi malliksi."

"Kokousten yhteydessä eri kunnissa vierailut ja niiden yhteydessä olleet konkreettiset esittelyt ja tutustumiset ovat olleet hyvä asia"

Työryhmätyöskentelyssä korostui ensimmäisen toimintakauden aikana yhteisten käsitteiden ja "kielen" määrittely. Arvioinnissa todettiin, että yhteisten käsitteiden määrittely on merkityksellinen osa kehittämistyön kokonaisuutta sekä osallistujien ammatillisen osaamisen vahvistajana. Toisen toimintakauden aikana työryhmissä työstettiin konkreettisempia tiedon keräämisen ja jakamisen menetelmiä, joiden toteuttamisesta työryhmät saivat hyvää palautetta.

4.3.3 Johtopäätökset: Henkilöstön osaamisen vahvistaminen

ARVO-hankkeessa on tietoisesti pyritty henkilöstön osaamista vahvistamaan ja lisäämään moniammatillisella otteella toteutettuna kaikissa hankkeen kehittämistyötä toteuttavissa foorumeissa. Laajan koulutustarjonnan varjoon jää helposti henkilöstön osaamisen vahvistaminen verkostoyhteistyötä toteuttaneessa työryhmätyöskentelyssä, joka hankkeessa on ollut merkittävässä asemassa.

Työryhmätyöskentely toimintamallina on resurssien näkökulmasta useiden kuntien edustajille haastavaa, mutta palaute työryhmätyöskentelystä on pääsääntöisesti ollut positiivista oman osaamisen vahvistamisen näkökulmasta tarkastellessa.

Hankkeen koulutusten suunnittelu sekä järjestäminen onnistuivat lähelle tavoitteitaan ja saatu palaute nosti selkeästi esiin koulutukseen liittyvät kehittämisen haasteet. Kehittämisyhmät ja ohjausryhmä toimivat aktiivisesti hanketta tukien, jonka johdosta hankkeen sisällölliset koulutukset löysivät muotonsa ja valitut sisällöt kohdentuivat kuntien tarpeisiin. Hankkeen alkuvaiheessa kuntien esittämä toive sisällöllisten koulutusten nopeasta suunnittelusta ja toimeenpanosta oli vaikeaa toteuttaa. Tämä johtui siitä, että koulutukset syntyivät niistä sisällöistä, jotka muotoutuivat kehittämistyön edetessä. Koulutuksien sisältöjä suunnittelevat kehittämissyhmät aloittivat toimintansa loppukeväältä 2008, jonka johdosta sisällöllinen koulutustarjonta tuli kuntatyöryhmien tiedoksi lokakuussa 2008. Tämä hankkeen käynnistymiseen ja sisältöjen muodostumiseen liittyvä prosessi on hyvä tiedostaa jatkossa tehtävää kehittämistyötä ajatellen, jotta odotukset ovat realistisia suhteessa kehittämisen aikajanaan.

Hankkeen järjestämät johtamiskoulutukset olivat kehittämisen näkökulmasta haasteellisimpia toteuttaa ja kohdistaa sisältönsä suhteen tarkoituksenmukaisesti. Havaintojemme mukaan esimiestasolle suunnatuissa koulutuksissa tulee jatkossa ottaa paremmin huomioon kohdejoukon osaamis- ja kokemustaso mm. etukäteen kerätyn osaamiskartoituksen kautta. Laajalta joukolta kerätty tiedon kokoaminen vie aikaa ja koulutuksen sisällön tarkoituksenmukaisuuden vuoksi on hyvä, että jo kyselyvaiheessa koulutuksen pääsuuntaviivat ovat selvät. Nyt näytti siltä, että johtamiskoulutusta tarvitaan ja toivotaan edelleen, mutta koulutuksen sisältöjä suunniteltaessa ne tulee räätälöidä kohdennetummin suhteessa osallistujajoukkoon.

Hankkeen järjestämissä kahdessa johtamiskoulutuskokonaisuudessa (poikkihallinnollisten rakenteiden kehittäminen ja johtaminen & moniammatillinen ja monisektoraalinen yhteistyö sekä johtaminen) näkyivät esimiestason vaihteleva osallistumisaktiivisuus itseään koskevaan kouluttautumiseen. Vahvistetusta ilmoittautumisesta huolimatta osallistujia jäi koulutuksiin saapumatta. Sitoutumisen vahvistamiseksi on yhteistyötä tiivistettävä kuntien ja kehittämistyön välillä. Johtamiskoulutuksista saaduissa kuntatyöryhmäpalautteissa sekä johto- ja ohjausryhmän kokouksissa esitetyistä kommentteista näkyi, että hankkeen järjestämät kaksi johtamiskoulutusprosessia sekoitettiin keskenään tai miellettiin yhdeksi isoksi johtamiskoulutukseksi. Tästä johtuen vahvistui näkökulma, että mitään koulutusta ei voida suunnitella ilman vahvaa työryhmätyöskentelyä ja sen työskentelystä muodostuvaa luonnollista tiedottamisen väylää. ARVO-hankkeen johtamiskoulutusten suunnittelu alkoi johtoryhmän ensimmäisestä

linjauksesta ja ainoana hankkeen koulutuksista sen suunnittelu ei kiinnittynyt vahvasti yhtenkään työryhmän toimenkuvaan, vaikka ohjausryhmä- ja johtoryhmät kommentoivat ja hyväksyivät esitetyt suunnitelmat. ARVO-hankkeen kokemukset osoittivat, että kaikkien koulutusten tulee tulevaisuuden kehittämistyössä vahvasti kiinnittyä osaksi kuntien tarpeesta lähtevää työryhmätyöskentelyä.

Kaikki hankkeen koulutukset kohdentuivat moniammatilliselle ja monisektoraaliselle joukalle, joka koettiin arvokkaana ja oikeana tapana järjestää koulutuksia ARVO-hankkeessa. Toisaalta koulutuspalautteet antoivat viitteen myös siitä, että moniammatillisesta ja monisektoraalisesti edustetusta joukosta koostuva koulutustilanne vaatii vielä totuttelua. Osa henkilöstöstä koki vaikeaksi siirtää saatua tietoa omaan työhön, koska tarkastelun kohteena ei ollut oma toimiala tai substanssi. Kehittämisen näkökulmasta katsottuna samansuuntaisia koulutuksia tulisi jatkaa myös tulevaisuudessa, jotta yhdessä tekemisen kulttuuri vahvistuisi ja tietoisuus muiden toimijoiden ja sektoreiden työnkuvasta vahvistaisi koulutettavan omaa ammatillista ymmärrystä. Moniammatillisen ja monisektoraalisen koulutuksen rajat ylittävä hyöty on oivallettu ja sitä arvostetaan.

ARVO - hankkeen koulutuksista kerättiin määrällistä tietoa siitä, kuinka eri toimialat olivat edustettuina hankkeen koulutuksissa. Koska kaikista tilaisuuksista ei saatu kerättyä täydellisiä osallistujalistoja, voidaan yhteenvetona vain todeta, että varhaiskasvatuksesta osallistui määrällisesti eniten henkilöstöä koulutuksiin. Tämä oli odotettua, sillä varhaiskasvatus työllistää Länsi- ja Keski-Uudenmaan alueella määrällisesti suuren joukon ihmisiä. Myös terveys- ja sosiaalitoimen (muu kuin varhaiskasvatus) henkilöstö oli koulutuksissa hyvin edustettuina. Sivistystoimen henkilöstöä osallistui koulutuksiin, mutta määrällisesti heidän joukkonsa oli suhteellisen pieni.

Koulutusten onnistuminen muodostuu monista seikoista. Sisällön tulee olla hyvin ja tarkoituksenmukaisesti suunniteltu sekä kohderyhmä tarkoin mietitty. Koulutuksiin sitoutuminen palvelee koulutettavaa itseään ja on merkittävä signaali ja motivaatiota ylläpitävä voima itse koulutusprosessissa. Hankkeesta lähteneen koulutusta koskevan informaation tulee olla selkeää ja helposti eteenpäin välitettävää.

ARVO - hankkeen koulutusta koskevan viestinnän ja tiedottamisen arviointi sai pääsääntöisesti hyvää palautetta, tiedottaminen oli koettu selkeäksi ja mm. hankkeen nettisivut koulutuksen osalta helposti hyödynnettäviksi. Hankkeelta kuitenkin toivottiin toimia, jotka olisivat tehneet ARVO-hankkeen tunnetummaksi kuntien henkilöstölle ja aukaissut enemmän koulutusten sisältöjä suhteessa hankkeen tavoitteisiin ja kehittämistyön kokonaisuuteen. Koulutuksiin osallistuneille annettiin koulutuksissa tietoa yleisesti hankkeesta ja siitä kuinka päivän koulutusaihe oli kehittämistyössä noussut esiin ja mihin

kokonaisuuteen se linkittyi. Esitetystä informaatiosta osa osallistujista antoi palautetta toivoen, että hankkeen antamaa taustainformaatiota ei olisi esitetty, sillä koulutuspäivän aihe ei päässyt tämän vuoksi heti alkamaan.

ARVO - hankkeen resurssit olivat pienet 13 kunnan henkilöstön laajaan perehdyttämiseen. Tulevaa kehittämistyötä ajatellen on tässä pysähtymisen ja yhteisen pohdinnan paikka. Sopien on tehtävä selväksi, milloin tiedottamisen / perehdyttämisen vastuu on hanketyöntekijöillä ja milloin vastuu on kunnalla. Tiedottamista ja sitouttamista tulee edelleen tehostaa.

5 KEHITTÄMISTOIMINNAN ARVIOINTI

ARVO - hankkeessa toteutettavan arvioinnin on ollut tarkoitus

- varmistaa kehittämistyön prosessin eteneminen asetettujen tavoitteiden suuntaisesti,
- tukea hankkeen asiantuntijaverkoston yhteistyötä sekä
- arvioida hankkeen saavuttamia tuloksia ja vaikutuksia.

ARVO-hankkeen arviointi on toteutettu prosessiarviointina. Prosessiarvioinnissa ollaan kiinnostuneita kehittämisen toteuttamisesta ja sen tukemisesta. Prosessiarviointi ei perustu tarkkaan etukäteissuunnitelmaan tai käsikirjoitukseen vaan visioon siitä, mitä hankkeessa tavoitellaan. Siinä kiinnostus kohdistuu ennen kaikkea siihen toimintaan, joilla tuloksia on saatu aikaan eli kehittämisprosessiin. Kunnollisessa arvioinnissa prosessinäkökulma kytkeytyy tietoon vaikuttavuudesta ja lopputuloksista. Parhaimmillaan arviointi on kiinteä osa kehittämishankkeen toteuttamista ja palvelee sen päämäärien saavuttamista. (Seppänen – Järvelä, 2004.)

ARVO-hankkeessa arviointi on toiminut kehittämisen välineenä, jonka keskeisenä tehtävänä on toimia muutoksen seurannan ja ohjauksen välineenä. Hankkeen arvioinnin sekä sen systemaattisen koontin ja seurannan avulla on tuotettu yhteistä tietoa, joka on palvellut kehittämisprosessia hankkeen aikana. Samalla arviointimateriaalia on voitu systemaattisesti koota hankkeen loppuvaiheessa suoritettavaa kokonaisarviointia varten. Myös kokonaisarvioinnin voidaan katsoa toimivan kehittämisen välineenä alueelliselle kehittämisverkostolle, joka jatkaa lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvoinnin kehittämistyötä.

ARVO-hankkeessa laadittiin arviointisuunnitelma, jota päivitettiin hankkeen aikana. Hankkeen alkuvaiheessa johto- ja ohjausryhmien päätöksellä päätettiin luopua ulkopuolisesta arvioinnista kustannusten vuoksi. Päätöksen johdosta arviointisuunnitelma työstettiin hanketyöntekijöiden sekä johto- ja ohjausryhmän yhteistyössä, jolloin arviointi muodostui kaikilta osiltaan

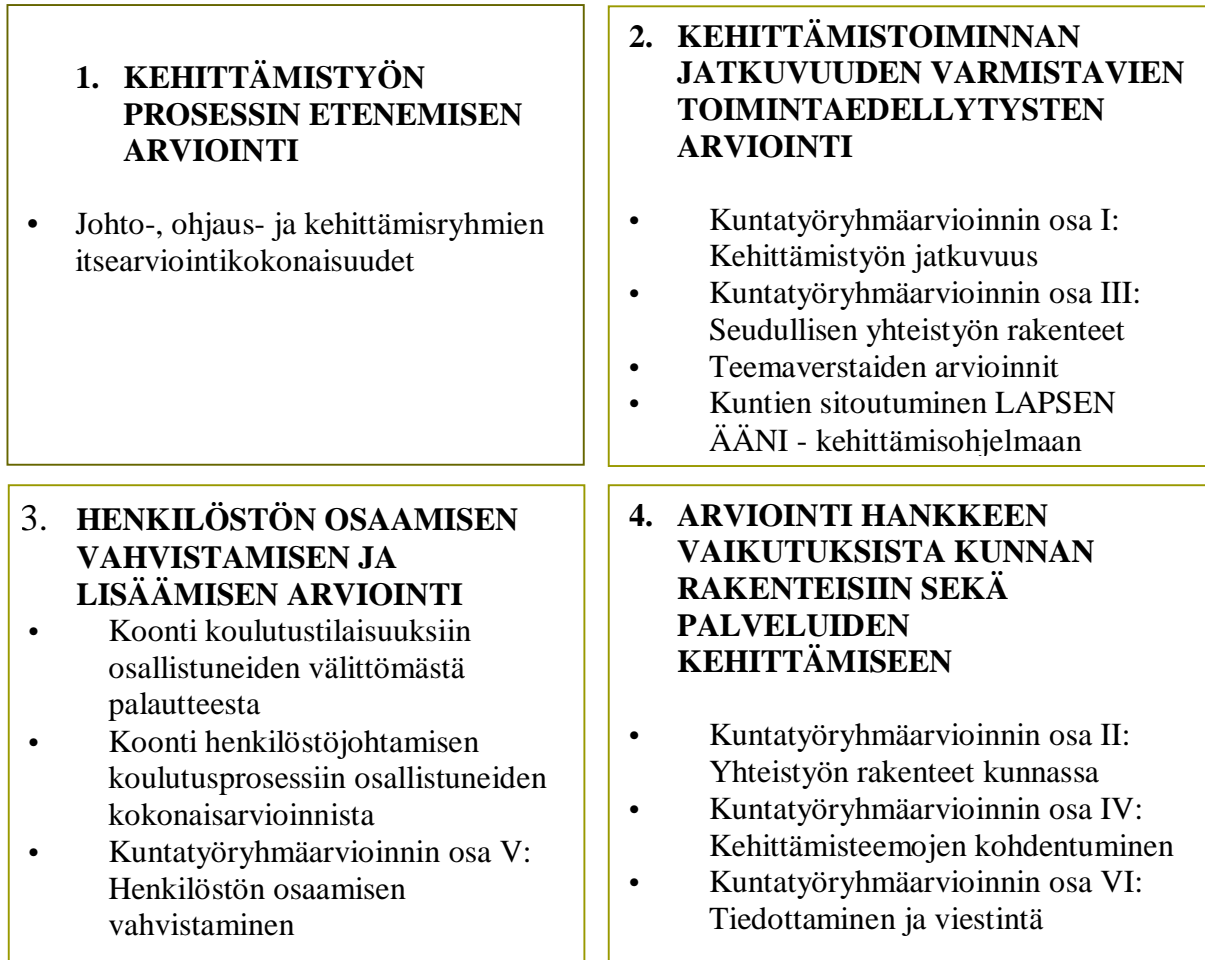


hankkeen sisäiseksi asiantuntija- ja itsearviointiksi. Arvioinnin itsearviointina toteutumisen vastapainoksi hankkeen loppuvaiheessa pidettävään kokonaisarviointitilaisuuteen pyydettiin arvioinnin tarkastelijaksi ulkopuolista henkilöä. ARVO-hankkeen arvioinnin ulkopuolisena tarkkailijana 17.9.2009 pidetyssä johto- ja ohjausryhmien yhteisessä arviointikokouksessa toimi pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskuksen erityissuunnittelija Hanna Maidell.

Arviointisuunnitelman mukainen arviointi on tuotettu ensisijaisesti hankkeen osallisille; hanketyöntekijöille, toimijoille, kuntien päättäjille, tarvittavin osin yhteistyötahoina toimiville tutkimus- ja oppilaitoksille sekä rahoittajalle. Lisäksi arviointi toteutuu kehittämistyötä jatkavan kehittämisverkoston työkaluna.

Tiedonkeruun menetelminä ovat olleet työryhmäkohtaiset itsearviointit sekä teemaverstaisten osallistujien keskusteluun pohjautuvat arvioinnit, kuntatyöryhmille osoitettu laaja arviointikysely, koulutustilaisuuksien osallistuvien välitön palaute sekä henkilöstöjohtamisen koulutusprosessiin osallistuneiden kokonaisarviointi.

ARVO-hankkeen kokonaisarviointi koostuu neljästä osa-alueesta (ks. kuvio 3), joita tarkastellaan seuraavissa luvuissa tarkemmin.



Kuvio 3. Kokonaisarvioinnin osa-alueet ja arvioinnin tiedonkeruun menetelmät

5.1 Kehittämistyön prosessin etenemisen arviointi

ARVO - hankkeessa prosessiarviointi toteutettiin kehittämistyötä arvioivana ja suuntaavana työryhmäkohtaisena **itsearviointina**. Itsearviointin keskeisin tehtävä on varmistaa, että kehittämistyössä toteutetaan asetettuja tavoitteita tai tehdään tavoitteisiin perusteltuja ja yhteisesti sovittuja muutoksia sekä suhteutetaan toimenpiteet näihin. Itsearviointin tarkoitus on saada kaikkien osallisten tieto, kokemukset ja näkemykset yhteiseen käyttöön kehittämistyön resursseiksi.

Itsearviointin tulee rakentua kehittämisprosessin sisään osaksi kehittämistyön toteutussuunnitelmaa sekä osaksi kokonaisarviointisuunnitelmaa. Itsearviointin käyttämisen kokemuksina hanketyöstä ovat mm. kehittämistyön systematisoituminen ja säännöllistyminen, toimijoiden vuoropuhelun

dokumentoituminen sekä ennakoitavuuden lisääntyminen. Itsearviointi on hyvän johtamisen ja kannattelun tuki. Lisäksi kehittämistyössä toteutettuja rakenteita arvioidaan osana itsearviointia. Itsearvioinnin funktio on vaikuttavuuden, tehokkuuden, tuloksellisuuden ja laadun todentaminen kehittämistyön eri vaiheissa ja prosesseissa eli vaikuttavuuden varmistaminen ja mahdollistaminen. Itsearviointi ja sen tuottama aineisto on tärkeä työskentelyväline, jonka sisällöt määrittelevät kehittämistyön suuntaa ja valittavia toimenpiteitä. (Sosiaalitaidon työpapereita, 2007.)

Itsearviointitietoa koottiin hankkeen johto-, ohjaus- ja kehittämisryhmiltä vuoden 2008 aikana. **Johto- ja ohjausryhmän itsearvioinnin** kokosi, analysoi sekä siitä tehdyt johtopäätökset esitteli johto- ja ohjausryhmien kokouksissa Sosiaalitaidon toimitusjohtaja Merja Salmi ja kehittämisspällikkö Petteri Heino, jotka myös tuottivat 17.9.2009 hankkeen kokonaisarviointia käsittelevään kokoukseen kyseisistä kokonaisuuksista koonnin. Johto- ja ohjausryhmän itsearvioinneista tuotetun koonnin mukaan itsearvioinnin pohjalta käsitteilyyn nostettavia havaintoja ovat olleet mm. itsearvioinnin vähäinen merkitys asioiden käsitteilyssä sekä johtopäätösten teossa, käsitteiden ja tavoitteiden määrittelyn ajankäyttö, koulutusten rooli kehittämiskokonaisuudessa sekä hallinnollinen työote.

Koonnin mukaisesti itsearviointiprosessin toteutumisesta tuotettiin arviointia, jossa nostettiin esiin mm. vastausten varovaisuus, arvioinnin kohde, mahdollisuus ajatusten esiin nostamiseen sekä asioiden käsitteilyn ja niistä tehtävien johtopäätösten toimeenpanon tehostaminen.

Kehittämisryhmien itsearvioinnin analysointi suoritettiin yhteistyössä hanketyöntekijöiden kanssa. Itsearviointia suoritettiin kaikissa viidessä kehittämisryhmässä⁵ vuoden 2008 aikana noudattaen systemaattisesti rytmitystä, jossa joka toisessa kokoontumisessa työryhmän jäsenet kirjasivat arviointikysymysten pohjalta henkilökohtaisen näkemyksen arvioinnista kyselylomakkeelle ja joka toisella kerralla reflektointia vastausten koontien pohjalta yhteistyössä työryhmän kanssa.

Vuoden 2008 aikana toimineiden kehittämisryhmien itsearvioinneissa toistuivat samanlaiset teemat. Hankkeen sisällöllisestä etenemisestä vastaavissa työryhmissä korostuivat kehittämistyön toteutumisen näkökulmasta seudullisen tiedonvaihdon mahdollistuminen sekä koulutussuunnittelu kuntien tarpeiden mukaisesti. Pysyvän kehittämisryhmän toimintaedellytyksiä selvittävän kehittämisryhmä priorisoi työryhmän tärkeimmäksi toteutuneeksi saavutetuksi

⁵ Pysyvän kehittämisryhmän toimintaedellytyksiä selvittävä kehittämisryhmä, Poikkisektorisen rakenteen vahvistamisen kehittämisryhmä, Lasten ja nuorten psykososiaalisten palveluiden kehittämisryhmä, Osallisuuden ja kasvatuskumppanuuden kehittämisryhmä sekä Ruotsinkielisen toiminnan kehittämisryhmä

seudullisen suunnitelman kehittämistyön jatkuvuudesta, joka oli myös kyseisen kehittämisryhmän selkeä tavoite.

Kehittämisryhmien itsearvioinneissa tavoiteltavissa ja kehittämistyön jatkossa huomioitavissa teemoissa on paljon samanlaisuutta. Kaikkien kehittämisryhmien itsearviointien perusteella kehittämistyön vastuu tulee seudullisessa kehittämistyössä enemmän sijoittua kuntatasolle. Kahdessa kehittämisryhmässä korostettiin dialogisuuden vahvistamista sekä työryhmien välillä että työryhmien ja kuntatyöryhmien välillä. Merkittäväksi tekijäksi nousi kaikkien kehittämisryhmien itsearvioinneissa toimenpiteiden konkretisoinnin tarve, joka johti vuoden 2008 lopulla johtoryhmän linjaukseen kehittämisteemojen priorisoimisesta konkreettisempaan suuntaan (vrt. teemaverstaat).

Kehittämisryhmien työskentelyyn liittyi oleellisesti työryhmäkohtaisia erityispiirteitä, jotka on tiivistetty taulukkoon 3.

Taulukko 3. Kehittämisryhmien toiminnan työryhmäkohtaiset erityispiirteet

Kehittämisryhmä	Työskentelyn erityispiirteitä
Pysyvän kehittämisyksikön toimintaedellytyksiä selvittävä kehittämisryhmä	<ul style="list-style-type: none"> • Laaja-alainen kehittämistyön sisältö sekä jatkuvuus haasteellinen kokonaisuus
Poikkisektorisen rakenteen vahvistamisen kehittämisryhmä	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoiteltiin tuloksellisuutta - tulokset vähäiset odotuksiin nähden • Sitoutumisen haaste
Lasten ja nuorten psykososiaalisten palveluiden kehittämisryhmä	<ul style="list-style-type: none"> • Ryhmän asiantuntijuuden sekä oppilaitosyhteistyön hyödyntäminen korostuivat
Osallisuuden ja kasvatuskumppanuuden kehittämisryhmä	<ul style="list-style-type: none"> • Ryhmädynamiikka oli keskustelevaa ja vuorovaikutuksellista. • Käsitteiden määrittely yhdenmukaisti näkemyksiä
Ruotsinkielisen toiminnan kehittämisryhmä	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogin vähäisyys muun hanketoiminnan sekä kuntatason kanssa. • Ruotsinkielisen toteutuksen vähäisyys hankkeessa

5.2 Kehittämistoiminnan jatkuvuuden varmistavien toimintaedellytysten arviointi

Kehittämistoiminnan jatkuvuuden varmistavia toimintaedellytyksiä ARVO-hankkeessa on arvioitu seuraavista näkökulmista:

- Kehittämistyön jatkuvuus seudullisena ja kuntien sisäisenä toimintana
- Seudullisen yhteistyön rakenteet
- Sisällöllisen kehittämistyön jatkuvuus
- Länsi- ja Keski-Uudenmaan kuntien sitoutuminen LAPSEN ÄÄNI -kehittämisen verkoston toimintaan vuosiksi 2009 - 2011

Kehittämistyön jatkuvuutta arvioitiin kuntatyöryhmille osoitetussa laaja-alaisessa kyselylomakkeessa yhtenä arvioinnin osa-alueena. Kuntatyöryhmäarviointeja palautettiin kaksitoista, joten ainoastaan yksi kunta jätti kyselyn palauttamatta. Palautetuista kuntatyöryhmäarvioinneista hanketyöntekijät tekivät koonnin, jota hyödynnettiin arviointimateriaalissa johto- ja ohjausryhmän arviointikokouksessa 17.9.2009.

Kehittämistyön jatkuvuuden osalta koonnissa jakautui teemat sekä seudullisen kehittämistyön jatkuvuuteen että kuntien sisäisen kehittämistyön jatkuvuuteen. Kehittämistyön jatkuvuus nostatti esiin arvioinneissa myös haasteita ja riskejä.

Seudullisen kehittämistyön jatkuvuus varmistuu ULAPPA - Uudenmaan Lapsen ääni peruspalveluissa - kehittämisen verkostossa heti ARVO-hankkeen päätyttyä. Länsi- ja Keski-Uudenmaan 17 kunnasta 13 on vuosille 2009 – 2011 sitoutunut mukaan kehittämisen verkoston toimintaan 15.10.2009 päivätyn tilanteen mukaan.

Kuntien sisäisen kehittämistyön jatkuvuudesta esiin nostettiin erityisesti kunnissa olemassa olevan kehittämistyön jatkuminen.

Kuntatyöryhmien arviointia:

”Kunnassa pitkäjänteinen prosessimaisen toiminnan kehittäminen menossa, varmistaa kehittämistyön jatkuvuuden, substanssina entistä enemmän lapsuuden hyvinvointi sektoreiden yhteisenä työnä.”

Lisäksi arvioinneissa nousi esiin kunta- ja seutukohtaisten hyvinvointisuunnitelmatyön jatkuminen, kuntatyöryhmien toiminnan jatkuvuus sisäisen yhteistyön vahvistamiseksi sekä hankkeen toimimisen tiedonvaihdon foorumina.

Kuntatyöryhmien arviointia:

”Hanke on tarjonnut benchmarking-mahdollisuuksia ja vahvistanut verkostoitumista.”

- Lähtökohtana moniammatillinen kehittämistyö – kaikkien sektoreiden sitoutuminen
- Ehkäisevän lastensuojelun hyvien käytäntöjen jakaminen sekä tuki kuntien rakenteiden muuttamiseen ehkäisevän lastensuojelun vahvistamiseksi
- Kehittämistyölle yhteisen suunnan löytäminen mm. matalan kynnyksen toimintamallien kartoituksen pohjalta
- Kuntakohtaisen kehittämistyön tukeminen (mm. moniammatillinen kasvatuskumppanuus)
- Osallisuuden tahtotilan ja ajattelumuutoksen vahvistaminen

Kehittämisteemojen sisällöllistä jatkuvuutta vahvistavat teemaverstaiden kokoontumisen yhteenvedon mukaisesti seuraavat sopimukset ja päätökset:

- Kehittämistyön rakenteena tarvitaan alueellinen työskentelymalli, joka tukee ”luonnollisia” yhteistyöverkostoja. Työryhmien edustuksen vahvistaminen sisältökohtaisella, kunnissa jo olemassa olevalla, asiantuntijuudella.
- Kuntien kehittämistyön rakenteiden tukeminen: Kunnissa selkeä vastuunjako, perusrakenne kuvattava auki, vastuuhenkilöille työnkuvaan sisältyvä tehtävänmäärittely.
- Kehittämistyön monitasoisuus tulee huomioida - vahvemaksi lähikuntien yhteinen kehittäminen, joka mahdollistaa useamman henkilön osallistumisen kehittämistyöhön.
- Oppilaitosyhteistyön jatkuminen LAPSEN ÄÄNI – kehittämisverkostossa

Teemaverstaat arvioivat viimeisten kokousten yhteydessä työryhmän työskentelyä ja kehittämistyön sisältöjä ohjattujen kysymysten välityksellä. Koonnin perusteella teemaverstaiden osallistujat olivat tyytyväisiä työryhmän konkreettisempaan työskentelytapaan. Erityisesti hyvien käytäntöjen jakaminen ja niihin konkreettisesti tutustuminen saivat kiitosta. Varsinaiseen kehittämistyöhön ei teemaverstaiden arviointien mukaan vielä kunnolla päästy, mutta saatettiin hyvään alkuun (mm. matalan kynnyksen palveluiden kartoituksen toteuttaminen).

Teemaverstaiden arviointia:

”Tiedon ja olemassa olevien työmuotojen jakaminen. Varsinaista kehittämistyötä työryhmä ei ole tehnyt. Yhteiset määritelmät ja käsitteet. Lasten, nuorten ja lapsiperheiden avoimet ja matalan kynnyksen palvelut – tutkimus on käynnistynyt.”

”Työryhmään osallistuminen on ollut runsasta. Ryhmästä on saanut aina jotain ideoita ja mietittävää. Ryhmä on ollut hyvää moniammatillista yhteistyötä.”

"Kokousten yhteydessä eri kunnissa vierailut ja niiden yhteydessä olleet konkreettiset esittelyt ja tutustumiset ovat olleet hyvä asia"

5.3 Henkilöstön osaamisen vahvistamisen ja lisäämisen arviointi

Henkilöstön osaamisen vahvistamista ja lisäämistä arvioitiin

- osallistujien suoralla palautteella heti koulutustilaisuuksien jälkeen,
- henkilöstöjohtamisen koulutusprosessiin osallistuneiden kokonaisarvioinnilla sekä
- osana kuntatyöryhmäarviointia

Välittömästi koulutustilaisuuden jälkeen kerätyissä koulutuspalautteissa kerättiin tietoa koulutettavan etukäteisodotuksista, osallistujien arviota koulutussisällöistä sekä lisätiedon saamisesta koulutuspäivästä liittyen omaan työhönsä. Henkilöstöjohtamisen kokonaisarvioinnin tieto kerättiin osallistujilta Webropol-alustan avulla noin kuukausi koulutusprosessin päättymisen jälkeen. Kokonaisarvioinnissa kerättiin tietoa koko koulutusprosessista, osallistujien odotuksista ja kehittämisideoista, joita henkilöstöjohtamisen koulutuksissa voisi tulevaisuudessa Länsi- ja Keski-Uudellamaalla kehittää. Kuntatyöryhmäarvioinneissa tarkasteltiin hankkeen koulutuskokonaisuuden vastaamista kunnan ja henkilöstön koulutustarpeisiin sekä työryhmätyöskentelyn vaikutusta henkilöstön osaamiseen.

Hankkeen johtamiskoulutusten ja sisällöllisten koulutusten yhteenvetoa on käsitelty tässä raportissa aiemmin (ks. 4.3.1 Koulutus), mutta tiivistäen voidaan todeta, että etenkin tarjottuihin sisällöllisiin koulutuksiin oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Kahden johtamiskoulutusprosessin kohdalla arvio niiden onnistumisesta oli ristiriitaisempi. Epätasaisuus osallistujien odotuksissa ja esimiesosaamisessa nousi selkeästi keskeisemmäksi haasteeksi. Arvioinnin perusteella johtamiskoulutukset tulee jatkossa räätälöidä kohdennetummin suhteessa osallistujajoukkoon ja etukäteen kerätty tieto osallistujilta on tärkeä.

Kuntatyöryhmille osoitetussa arviointikyselyssä erillisenä osa-alueena tarkasteltiin henkilöstön osaamisen vahvistamista. Arviointien koonnissa keskeisiksi teemoiksi nousivat koulutuskokonaisuuden arviointi, vaikutukset henkilöstön osaamisen vahvistamiseen sekä koulutuksen haasteet.

Koulutuskokonaisuuden osalta kuntatyöryhmien palaute oli positiivista sisällöllisten koulutusten vastaamisesta kuntien tarpeisiin, mutta johtamiskoulutuksista annettiin ristiriitaista palautetta.

Kuntatyöryhmien arviointia:

"Koulutuskokonaisuus on vastannut koulutustarpeita hyvin. Koulutusta on ollut kiitettävästi ja kuntien tarpeita on kuunneltu hyvin."

"Johtamiskoulutus ei jostain syystä saanut kannatusta ja vetäjät olivat huono valinta. Muuten koulutukset ok."

Vaikutuksista henkilöstön osaamisen vahvistamiseen liittyen arvioinneissa nousi esiin asiantuntijuuden ja moniammatillisuuden vahvistuminen.

Kuntatyöryhmien arviointia:

"Koulutukset tukeneet asiantuntijuuden kehittymistä mm. johtajuus ja organisaatiouudistus varhaiskasvatuksessa."

"Työryhmien työskentely on lisännyt näkemystä ja toiminut hyvänä motivaattorina."

"Moniammatillisuuden kehittymistä tuki se, ettei koulutuksia oltu kohdennettu vain tietyille työntekijäryhmälle."

"Koulutus on tukenut arjen perustyötä, esim. lapsen edun ymmärtämisessä ja kasvatuskumppanuuden käsittelyssä."

Työryhmätyöskentelyn arvo jäi koulutusten varjoon, kun tarkasteltiin henkilöstön osaamisen vahvistumista. Kuitenkin työryhmiin osallistuneet henkilöt itse kokivat vahvistuneensa juuri työryhmätyöskentelyn kautta (ks. 4.3.2 Seudullinen verkostoyhteistyö). Kuntatyöryhmäarvioinneissa työryhmätyöskentelyn arviointi oli paikoin kriittisempää, kuten seuraava lainaus osoittaa:

Kuntatyöryhmien arviointia:

"Työryhmätyöskentely ei ole kovin paljon kehittänyt muuta kuin osallistuvan henkilöstön osaamista."

Kuntatyöryhmien arvioinneissa haasteena nostettiin esiin tiedon jalkauttamisen vaikeudet sekä koulutusten järjestelyihin (mm. etäisyydet) liittyvät ongelmat.

5.4 Arviointi hankkeen vaikutuksista kunnan rakenteisiin sekä palveluiden kehittämiseen

Hankkeen vaikutuksia kuntien rakenteisiin sekä palveluiden kehittämiseen kartoitettiin kuntatyöryhmäarvioinnin kolmella osa-alueella:

- Yhteistyön rakenteet kunnassa
- Kehittämisteemojen kohdentuminen
- Tiedottaminen ja viestintä

Hankkeen vaikutuksista **yhteistyön rakenteisiin kunnissa** nostettiin arvioinnissa esiin tuki moniammatilliselle kehittämistyölle, vaikutus kunnan

sisäisiin rakenteisiin sekä haasteet. Hankkeen arvioitiin tukeneen moniammatillista kehittämistyötä mm. koulutusten avulla, kunnan hyvinvointisuunnitelmatyötä tukemalla sekä kehittämistyön tukeneen kunnan omien kehittämistarpeiden priorisoitumista.

Kuntatyöryhmien arviointia:

"Auttanut kirkastamaan kunnan omia tavoitteita."

"Nuorten hyvinvointia on käsitelty kunnassa paljon ja se on päätavoite."

Hankkeen vaikutuksina kunnan sisäisiin rakenteisiin tärkeäksi elementiksi vastauksissa nousi moniammatillisen työryhmän perustaminen eri hallintokuntien välille. Toisaalta joissakin kunnissa merkitys rakenteisiin oli vähäisempi jo aiemmin olemassa olevien rakenteiden vuoksi.

Haasteina poikkihallinnollisten kuntatyöryhmien työskentelyssä nähtiin hankkeen etäiset tavoitteet suhteessa kuntatyöryhmän odotuksiin, kuntarakenteiden samanaikainen muutos sekä riittämättömät resurssit.

Kuntatyöryhmille suunnatussa arviointikyselyssä tarkasteltiin hankkeeseen valikoituneiden **kehittämisteemojen kohdentumista** kuntien tarpeisiin. Arviointiin perustuen arviointi jakautui kahteen suuntaan; kehittämisteemat antoivat tukea kunnan sisäiselle kehittämistyölle tai ne eivät kohdentuneet kunnan tarpeisiin.

Kuntatyöryhmien arviointia:

"Moniammatillinen yhteistyö kehittynyt ja uusia hankkeita tullut jatkamaan työtä kunnassa."

"Tieto viedään käytäntöön liittämällä sitä hyvinvointisuunnitelman sisältöihin, uuden palvelumallin suunnitteluun ja kehittämällä henkilöstön työnkuvia."

"Osin hankkeessa saatua tietoa ei ole systemaattisesti hyödynnetty eikä sen hyödyntämisestä ole suunnitelmaa."

"Kunnassa kuljettiin teemoissa hankkeen edellä."

Haasteina kehittämisteemojen kohdentumisessa nostettiin esiin erityisesti ajan rajallisuus.

Kuntatyöryhmien arviointia:

"Teemojen löytäminen ja kehittämistyöryhmien löytäminen oli vaikeaa, vei paljon aikaa, ei voi kehittää ennen kuin on löydetty yhteiset teemat – toisaalta teemojen löytäminen on joka tapauksessa aikaa vievää."

"Hankkeesta saatua tietoa ei ole riittävässä määrin pystytty viemään eteenpäin omissa organisaatioissa johtuen siitä, että aikaa ja energiaa on kulunut kunnan hallinnon rakenteluun."

Tiedottaminen ja viestintä saivat kuntatyöryhmien arvioinneissa parhaimman palautteen. Erityisesti kuntatyöryhmäkirje-mallinen tiedottaminen sekä internetin kautta tapahtuva avoin tiedottaminen saivat kiitosta.

Tiedottamisen toimivuuden osalta arvioitiin, että tiedottaminen hankkeesta kuntiin on toiminut hyvin.

Kuntatyöryhmien arviointia:

"Hanke ja hankkeen työntekijät ovat onnistuneet hyvin tiedottamisessa"

"Projektityöntekijöiden osallistuminen / tuki kuntatyöryhmän kokouksissa arvokasta!"

Kuntatyöryhmäarviointien mukaan työryhmätyöskentelyihin toivottiin enemmän vuorovaikutuksellista tiedottamista. Lisäksi vaihtuvuuden ja osittain sitoutumattomuuden nähtiin vaikeuttavan tiedottamista työryhmissä.

Viestinnän ja tiedottamisen suurin haaste ARVO - hankkeessa oli tiedon siirtäminen ja eteenpäin saattaminen kuntien sisällä. Tiedottamiseen liittyvää problematiikkaa käsiteltiin aiemmin luvussa 4.3.3 - Johtopäätökset: Henkilöstön osaamisen vahvistaminen.

5.5 Hankkeen kokonaisarvioinnin johtopäätökset

Edellä esiteltyjen osa-alueiden ja niistä kootun arviointimateriaalin pohjalta hankkeen johto- ja ohjausryhmä suorittivat kokonaisarvioinnin 17.9.2009 pidetyssä kokouksessa.

Arviointia tarkasteltiin kokouksessa neljän teeman kautta:

- A. TULOKSET JA VAIKUTUKSET
- B. VISIO, TAVOITTEET, LINJAUKSET/TEEMAT, TOIMENPITEET / MENETELMÄT
- C. ESTÄVÄT / EDISTÄVÄT TEKIJÄT
- D. OPPIMINEN

Johto- ja ohjausryhmä arvioivat ARVO-hankkeen **tuloksia ja vaikutuksia** seuraavasti:

- ❖ **RAKENTEIDEN VAHVISTUMINEN**
 - Kehittämistyö on tukenut kunnan poikkihallinnollista rakennetta
 - Kuntatyöryhmärakenteesta jatkossa pysyvä malli kunnan sisäiseen yhteistyöhön - yhteistyörakenteet ovat muuttuneet pysyviksi

- ❖ **YHTEISTEN KÄSITTEIDEN VAHVISTUMINEN**
 - Työryhmätyöskentelyissä yhteisten käsitteiden vahvistaminen oli kehittämistyön etenemisen lähtökohta
 - Yhteisten käsitteiden määrittely on merkityksellinen osa kehittämistyön kokonaisuutta sekä osallistujien ammatillisen osaamisen vahvistamista

- ❖ **TIEDON JAKAMINEN**
 - Hyvien käytäntöjen jakaminen tuottaa jatkossa tuloksia

- ❖ **TAUSTALLA AIEMPI KEHITTÄMISTYÖ**
 - Aiemmat hankkeet taustalla – ARVO poikkesi aiemmista hankkeista laajuudellaan
 - Aiemman Avaimia päivähoidon arkeen - hankkeen jatkumo on nähtävillä sekä koulutuksissa että kuntatyöryhmärakenteiden muodostumisessa - erityisesti varhaiskasvatuksen toimijat saaneet enemmän ARVO:n kehittämistyöstä tukea työlleen

- ❖ **HANKKEEN KOKONAISUUDEN HALLINNAN VAIKEUS**
 - Hankkeessa monia eri tasoja – kokonaisuuden hahmottamisen vaikeuden takia koko viitekehys ei auennut kaikille osallistujille
 - Hallinnan vaikeus peilautuu siihen, onko tavoitteet asetettu päätetila vai suunta
 - Kehittämisyksikkö - ajatus on muuttunut matkan varrella → kehittämistyön tekeminen muuttuvassa tilanteessa on vaikeaa kuntien näkökulmasta
 - Hankkeessa työstettiin samanaikaisesti rakenteita ja sisältöjä – resurssit loppuivat kunnilta kesken
 - Kuntien todelliset kehittämistarpeet suhteessa suureen hankekokonaisuuteen eivät kohdanneet – kuntien asiantuntijuus häviää laajoissa kokonaisuuksissa
 - Vaihtuvuus ja organisaatiouudistukset ovat tuoneet haasteita sitoutumiseen ja osallistumiseen – rajapintojen tarkastelu keskeneräistä
 - ARVO ja kuntien samanaikainen organisaatiouudistus eivät kohdanneet

❖ YHTEENVETO:

- Kehittämistyö on tukenut kuntien poikkihallinnollista rakennetta
- POIKKIHALLINNOLLISTEN KUNTATYÖRYHMIEN TOIMINTA PYSYVÄKSI USEIMMISSA KUNNISSA
- Yhteistyön toimintakulttuurin suunta kunnissa on muuttunut
- LAPSUUS ON KEHITTÄMISEN JA PALVELUJEN KESKIÖSSÄ ERI HALLINTOKUNTIEN YHTEISTYÖSSÄ
- MONIAMMATILLISEN YHTEISTYÖN YMMÄRRYS HENKILÖSTÖLLÄ JA ESIMIEHILLÄ VAHVISTUNUT
- Tahtotila alueelliseen yhteistyöhön
- ALUEELLINEN KEHITTÄMISTYÖ LASTEN, NUORTEN JA LAPSIPERHEIDEN HYVINVOINNIN JATKUVUUTEEN VARMISTETTU – työtä jatkaa ULAPPA – Uudenmaan Lapsen Ääni peruspalveluissa – kehittämisverkosto 2009 - 2011

Kokonaisarvioinnissa **visio, tavoitteet, linjaukset / teemat, toimenpiteet / menetelmät** – osio arvioitiin seuraavasti:

❖ TAVOITTEIDEN ASETTELU

- Tavoitteiden asetteluun käytettiin paljon aikaa – toisaalta sitä tarvittiin yhteisen kielen ja käsitteistön saavuttamiseksi
- Tahtotila oli vahva kehittämiselle – hankkeen loppuvaiheessa konkretisoitunut käsitteistä kehittämistyöhön
- Tavoitteet ovat vaikeasti asetettuja – henkilöstön vaikeaa ymmärtää
- Tavoitteiden asettelu on ristiriitainen suhteessa hankkeen aika- ja talousresursseihin → johto- ja ohjausryhmä eivät pystyneet määrittelemään tavoitteita realistisiksi ja tavoitettavaksi

❖ SISÄLLÖLLINEN ETENEMINEN

- Perusolettamuksia ei määritelty hankkeen alkuvaiheessa tarkasti – *missä vaiheessa ollaan ja mitä kehittämistyöltä odotetaan*
- Kehittämistyö on edennyt yhteisten määrittelyjen, tapaamisten, keskustelujen ja ristiriitojen kautta kohti sisällöllistä konkretiaa
- Hankkeen myötä on nähtävillä kuntien sisäisen työn vahvistaminen seudullisen yhteistyön kontekstissa
- Kehittämistyön tarkoitus nähdään hyötynä asiakkaille ja asiakkaiden kanssa työskenteleville
- Mm. moniammatillinen kasvatuskumppanuus sisällöllisenä teemana on edennyt kuntakohtaisesti

❖ ORGANISOITUMINEN

- Kuntien organisaatiouudistukset jäivät liian vähälle huomiolle - erilaisella organisaatiolla olisi voitu tukea muuttuvia kuntarakenteita paremmin (mm. Raasepori, LOST)
- Vaikka laaja alueellisuus on ollut haaste, seudullinen yhteistyö on syventänyt asioiden käsittelyä kehittämistyössä.
- Ruotsinkielisyys tulee olla mukana palvelujen ja sisältöjen kehittämisessä, ei erillisenä työryhmätyöskentelynä

❖ KOULUTUKSET KEHITTÄMISTYÖSSÄ

- Koulutusjärjestelyissä olisi voitu osittain tukea kuntatyöryhmiä ja kuntien organisaatiouudistuksia enemmän kohdennetummalla työkokous - tyyppisellä työskentelyllä
- Koulutuksissa tuettiin moniammatillista yhteistyötä, mutta koulutus ja kehittämistyö eivät osallistujille näyttäytyneet jatkumona
- Johtamiskoulutuksissa kohderyhmä liian heterogeeninen ja toteutus liian laaja-alainen, koulutusprosessien toteutus tuotti tulkintavaikeuksia

Kehittämistyön **estävinä ja edistävinä tekijöinä** arvioitiin seuraavia asioita:

❖ LUOTTAMUS JA SITOUTUMINEN

- Vaihtuva henkilöstö / kehittäjäjoukko loi sitoutumiselle haasteita
- Konkretisointi on ollut vaikeaa, mutta ajattelutavan muutos mennyt eteenpäin.
- Hankkeen toimijoiden / jäsenten valtuuksissa epäselvyyttä

❖ TOIMINTAYMPÄRISTÖ

- Rakenneuudistukset toivat resurssiongelmia hankkeeseen osallistumiselle ja sen etenemiselle
- Vakiintuneet kunnan sisäiset moniammatilliset rakenteet vahvistivat kehittämistyötä
- Hankkeen lyhytaikaisuus ei anna relevantteja mahdollisuuksia pitkäjänteiselle kehittämistyölle

Kokonaisarvioinnin osana pohdittiin **mitä kehittämistyöstä opittiin.**

Seuraavassa tiivistelmä johto- ja ohjausryhmän kokonaisarvioinnissa esiin nousseista asioista:

- Kuntien tulee rajata osallistuminen alusta asti selkeästi, jotta osallistuminen mahdollistuu
- Vaikutusten tarkempi selvittely jo alkuvaiheessa tärkeää



- Perusoleukset tulee alkuvaiheessa määritellä tarkemmin - tarkka alkuvaiheen analyysi kuntakohtaisista tarpeista suhteessa seudulliseen yhteistyöhön
- Kehittämistyön tulee selkeämmin perustua tutkimustietoon
- Organisaatiouudistukset ja muut muutokset tulee jatkossa huomioida tarkemmin
- Hankkeen toimijoiden / jäsenten valtuuksien selkiyttämiseksi tulee selvittää kunnan sisällä sekä sovittava tiedonkulusta ja vastuutehtävistä
- Johto- /ohjausryhmän tulee tarkemmin tarkastella tarpeita suhteessa toteutukseen ja toimenpiteisiin; yhteisvastuu hankkeen etenemisestä vahvemaksi
- Kehittämistyön linkki kunnan ylimpään johtoon tulee olla selkeä: strateginen yhdenmukaisuus kunnan tarpeiden ja kehittämistyön välillä
- Vahvistui käsitys, että kaikessa kehittämistyössä tarvitaan pitkäjänteisyyttä (sekä kunnan sisällä ja seudullisesti)

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TALOUS

ARVO-hankkeen kokonaisbudjetti oli 440 145 €, josta Etelä-Suomen lääninhallituksen hallinnoimaa valtionosuutta 300 000 €. Hankkeeseen sitoutuneiden kuntien osuus oli yhteensä 140 145 €. Kuntakohtainen osuus jaettiin kuntien kesken vuoden 2005 tilastojen mukaisesti alle 21-vuotiaan väestön perusteella.

Hanketta hallinnoi Järvenpään kaupunki.

Talouden seurannassa erityinen haaste oli kuntaosuuksien kertymiseen liittyen usean hallinnonalan yhteinen osallistuminen kehittämistyöhön. Kuntiin nimettiin hankkeen talousvastaavat, joiden tehtävänä oli koota kunnasta sisäisesti sosiaali-, terveys-, sivistys- ja nuorisotoimen sektoreilta kehittämistyöhön osallistuneiden henkilöiden kuntaosuuteen kirjattavat kulut ja toimittaa ne edelleen hallinnoivalle kunnalle. Kuntaosuuksien koontiin jouduttiin käyttämään paljon resursseja sekä hankkeen projektikoordinaattorin että kuntien talousvastaavien osalta.

7 YHTEENVETO: KESKEISET TULOKSET JA VAIKUTUKSET

7.1 Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen

Tavoite 1:

Kehittämisyksikön toimintaedellytysten selvittäminen ja varmistaminen

Sosiaali- ja terveysministeriön KASTE-ohjelman mukainen linjaus muutti Länsi- ja Keski-Uudenmaan lapsuuden hyvinvoinnin kehittämissyksikkö-hankkeen alkuperäistä tavoitetta käynnistää hankkeen myötä alueelle pysyvä kehittämissyksikkö. Kehittämistyön toimintaedellytysten varmistamiseksi Länsi- ja Keski-Uudenmaan kuntien tavoitteeksi muodostui osallisuus KASTE-ohjelman mukaisen lasten, nuorten ja lapsiperheiden kehittämissyksikössä osana Etelä-Suomen kokonaisuutta.

Länsi- ja Keski-Uudenmaan kehittämisverkostolle varmistui helmikuussa 2009 rahoitus osana Etelä-Suomen LAPSEN ÄÄNI – kehittämisohjelmaa vuosille 2009 - 2011. Kehittämisverkoston toiminta käynnistyy välittömästi kehittämissyksikkö-hankkeen päätyttyä 1.11.2009.

Länsi- ja Keski-Uudenmaan lapsuuden hyvinvoinnin kehittämissyksikölle ei pystytty toteuttamaan pysyvää toimintamallia, mutta kehittämissyksikön jatkuvuus varmistettiin osana LAPSEN ÄÄNI - kehittämisohjelmaa.

Tavoite 2:

Sisältöjen ja toimintatapojen yhdenmukaistaminen ja kehittäminen

Kunnissa suoritettuna kehittämissyksikön kartoituksen ja sen analyysistä nousseiden kuntakohtaisten lapsuuden hyvinvoinnin kehittämissyksikön kartoituksen teemojen myötä hankkeessa käynnistettiin sisältöjen kehittäminen. Toimintatapoja yhdenmukaistettiin kehittämissyksikön avulla tukemalla sekä kuntien sisäistä että kuntien välistä verkostomaista yhteistyötä sekä yhdenmukaistamalla käsitteitä moniammatillisessa kontekstissa.

Konkreettisesti tavoite saavutettiin kuntien sisäisen palvelurakenteen vahvistumisella tukemalla poikkihallinnollisten kuntatyöryhmien työskentelyä kuntien sisäisen moniammatillisen ja -sektoraalisen yhteistyön vahvistumiseksi. Kehittämissyksikön myötä useimmissa kunnissa jatkaa pysyväksi muodostunut poikkihallinnollinen kuntatyöryhmä.

Sisällöllisen kehittämissyksikön näkökulmasta moniammatillisen kehittämissyksikön lähtökohtana oli käsitteiden yhdenmukaistaminen, johon hankkeessa

käytettiin paljon aikaa. Käsitteiden määrittely edesauttoi yhteisten tavoitteiden ja toimenpiteiden asettamista.

Hankkeen toteutumisessa korostui erityisesti kuntien välisen hyvien käytäntöjen jakaminen ja tiedon välittäminen, jota hankkeessa organisoitiin eri tavoin (esim. lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmien kirjaaminen, toimeenpano ja arviointi, moniammatillisen kasvatuskumppanuuden hyvät käytännöt). Sisältöjen ja toimintatapojen yhdenmukaistaminen ja kehittäminen toteutui lisäksi esimiehille ja henkilöstölle suunnattujen koulutuskokonaisuuksien välityksellä.

Ruotsinkielinen kehittäminen ei toteutunut hankkeen alkuvaiheessa asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Hankkeen aikana ruotsinkielisen kehittämistyön osalta tehtiin johtopäätös sen epärelevantista mahdollisuudesta onnistua erillisenä ryhmätyöskentelynä. Ruotsinkielisyys tulee olla mukana lasten, nuorten ja lapsiperheiden palvelujen ja sisältöjen kehittämisessä sekä kuntakohtaisessa työskentelyssä osana kehittämistyötä.

Sisältöjen ja toimintatapojen kehittämisessä estäviksi tekijöiksi arvioitiin hankkeen monitasoisuus, rakenteiden ja sisältöjen samanaikainen työstäminen, kuntien kehittämistarpeiden osittainen kohtaamattomuus hankkeen toteutuksen suhteen, henkilöstön vaihtuvuus sekä laajat alueelliset organisaatiouudistukset. Merkittävä osuus hankkeen kuntakohtaisiin vaikutusten arviointiin on sillä, nähtiinkö tavoitteet päätetilana vai suuntana.

Tavoite 3: Henkilöstön osaamisen vahvistaminen ja lisääminen

Kuntien tarpeiden sekä sisällöllisen kehittämistyön mukaisesti hankkeessa vahvistettiin ja lisättiin henkilöstön osaamista seudullisella verkostoyhteistyöllä ja laaja-alaisilla koulutuksilla.

Hankkeen kolmannen tavoitteen osalta alueen koulutustarpeiden tunnistajana, välittäjänä ja henkilöstön osaamisen vahvistajana ja lisääjänä ARVO-hankkeessa on toteutettu kuntien tarpeiden kartoituksesta sekä johto- ja ohjausryhmän sisällöllisten linjausten perusteella yhtenäistä koulutussuunnittelun ja – toteutuksen toteuttamista.

Sisällölliset koulutukset toimivat ARVO-hankkeessa osaamisen lisäämisen menetelmänä. Valitut sisällöt vastasivat hankkeen muun kehittämistyön sisältöjä, joten sisällölliset koulutukset liittyivät osaksi hankkeessa tehtyä kehittämistyötä.



Hankkeen kokonaisarvioinnin perusteella henkilöstön osaamista tulisi vahvistaa enemmän erilaisin koulutusjärjestelyin tukemalla kuntien organisaatiouudistuksia sekä vahvistaa kehittämistyön ja koulutuksen jatkumoa selvemäksi.

ARVO-hanke toimi moniammatillisuuden teeman harjoitteluareenana ja saadut kokemukset kannustavat jatkamaan tämän teeman äärellä. Erityisesti moniammatillisen kasvatuskumppanuuden käsitteen määrittelyn ympärillä hanke loi aidosti uutta. Oivallus toimijoiden yhteisestä kasvatuskumppanuudesta, jossa keskiössä on lapsi, on valtakunnallisestikin tarkasteltuna edelläkävijän roolissa lapsuuden hyvinvoinnin tukemisessa.

7.2 Toimenpide-ehdotukset seudulliselle kehittämistyölle tulevaisuudessa

SEUDULLISEN KEHITTÄMISTYÖN SUUNNITTELU

- Kehittämistyön tavoitteet ja sisällöt tulee alusta asti asettaa realistisiksi ja tavoitettaviksi. Tavoitteiden tulee keskittyä selkeästi lasten, nuorten ja lapsiperheiden palveluiden konkreettiseen kehittämiseen tai kuntien lasten ja nuorten hyvinvointia tukevan strategisen työskentelyn vahvistamiseen ja tukemiseen, jotta kehittämistyöllä olisi merkittävää seudullista vaikuttavuutta.
- Kehittämistyön perusajatuksen täsmentäminen: Kehittämistyö tehdään kunnassa ja hanke tukee sitä – hankkeen ydin muodostuu kunnassa tapahtuvan työn perusteella.
- Kehittämistyön lähtökohtana tulee olla moniammatillinen kehittämistyö sekä kaikkien hallintoalojen sitoutuminen.

SEUDULLISEN KEHITTÄMISTYÖN ORGANISOITUMINEN

- Kehittämisen tulee enemmän pohjautua tutkimukselliseen tietoon. Seudullisen kehittämistyön roolina on tutkimuksellisen tiedon esille tuominen kuntien hyväksi.
- Kehittämistyö tulee organisoida alueellisesti uudestaan, jotta sitoutumista ja osallistumista voidaan vahvistaa.

- Poikkihallinnollisten kuntatyöryhmien roolia kehittämistyössä tulee vahvistaa tavoitteiden asettelussa, menetelmien valinnassa ja arvioinnissa.
- Hanketta johtavan ohjausryhmän työskentelylle tulee tehdä selkeä toimintatapojen määrittely ja päätöksenteon selkeyttäminen - yhteisvastuu hankkeen etenemisestä vahvemaksi.
- Ruotsinkielisyys tulee olla mukana palvelujen ja sisältöjen kehittämisessä, ei erillisenä työryhmätyöskentelynä.
- Kehittämistyöhön liittyvää informaatiota tulee toimittaa kuntiin kohdennetummin.
- Oppilaitosyhteistyön jatkuminen tulee varmistaa (mm. opinnäytetöiden ohjauksen loppuunsaattamisen vastuu).

KEHITTÄMISTYÖN SISÄLLÖLLINEN JATKUVUUS

- Kehittämistyön sisältöjen ja menetelmien valinta tulee pohjautua kuntien todellisiin tarpeisiin ja niitä tulee työstää avoimesti työryhmätyöskentelyn kautta.
- Ehkäisevän lastensuojelun hyvien käytäntöjen jakaminen sekä tuki kuntien rakenteiden muuttamiseen ehkäisevän lastensuojelun vahvistamiseksi tulee jatkua seudullisessa yhteistyössä.
- Matalan kynnyksen toimintamalleja tulee kehittää seudullisesti ARVO-hankkeessa suoritettua kartoitusta hyödyntäen.
- Moniammatillista kasvatuskumppanuutta tulee kehittää ja tukea kuntakohtaisten tarpeiden mukaisesti.
- Osallisuuden tahtotilaa ja ajattelumuutosta tulee systemaattisesti vahvistaa.
- Mahdollisena painopistealueena johtamisen rakenteiden vahvistaminen tarvitsee uusia kehittämistoimenpiteitä jo koettujen menetelmien lisäksi. Onnistunut kehittämistyö tarvitsee osaamisen ja kehittämistarpeiden laaja-alaista kartoittamista sekä sitoutumista.
- ARVO-hankkeessa toteutetun kriisikoulutus-kouluttajakoulutuksen jalkauttaminen vaatii suunnitelmallista kehittämistyötä jatkavalta alueelliselta kehittämisverkostolta. Myös vertaisryhmäohjaajakoulutuksen saaneiden henkilöiden osaamisen ja sen hyödyntämisen koordinoinnista vastuu siirtyy kehittämisverkostolle.

KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN KUNNISSA

- Kunnissa yhteys ylempiin virkamiehiin ja luottamushenkilöihin on määriteltävä tarkemmin.
- Kunnissa tulee alkuvaiheessa selkeyttää odotukset seudulliselle kehittämistyölle suhteessa sen tavoitteisiin – perusteellinen keskustelu kuntakohtaisista tarpeista ja vastuista kehittämistyössä.
- Kehittämistyöhön käytettävästä resursoinnista (työaika, henkilöt) tulee tehdä selkeät päätökset.
- Seudulliseen kehittämistyöhön osallistuville vastuuhenkilöille työnkuvaan sisältyvä tehtävämäärittely vahvistaa sekä mahdollistaa sitoutumisen.
- Kuntien perushenkilöstölle suunnattua tiedottamista tulee vahvistaa informoimalla heitä kehittämistyön painopistealueista sekä kehittämistyön etenemisestä. Kehittämistyön rajaamisella tuetaan ja osallistetaan henkilöstö heihin kohdentuvaan kehittämistyöhön.



LÄHDELUETTELO

Heinonen, Hanna & Metsälä, Johanna (toim.). 2009. Lastensuojelua kehittämässä. Kokemuksia pääkaupunkiseudulta. Helsinki: Yliopistopaino.

Rousu, Sirkka (toim.). 2009. Lasten hyvinvointisuunnitelman laadinta kunnissa. Opas lakisääteisen suunnitelman laadintaan. Osa 2. Suunnitelman seuranta ja arviointi. Suomen kuntaliitto:

<http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p090130120337E.pdf>

Seppänen – Järvelä, Riitta. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmassa. Opas käytäntöihin. Menetelmäkäsikirja. Finsoc arviointiraportteja 4 /2004. Stakes.

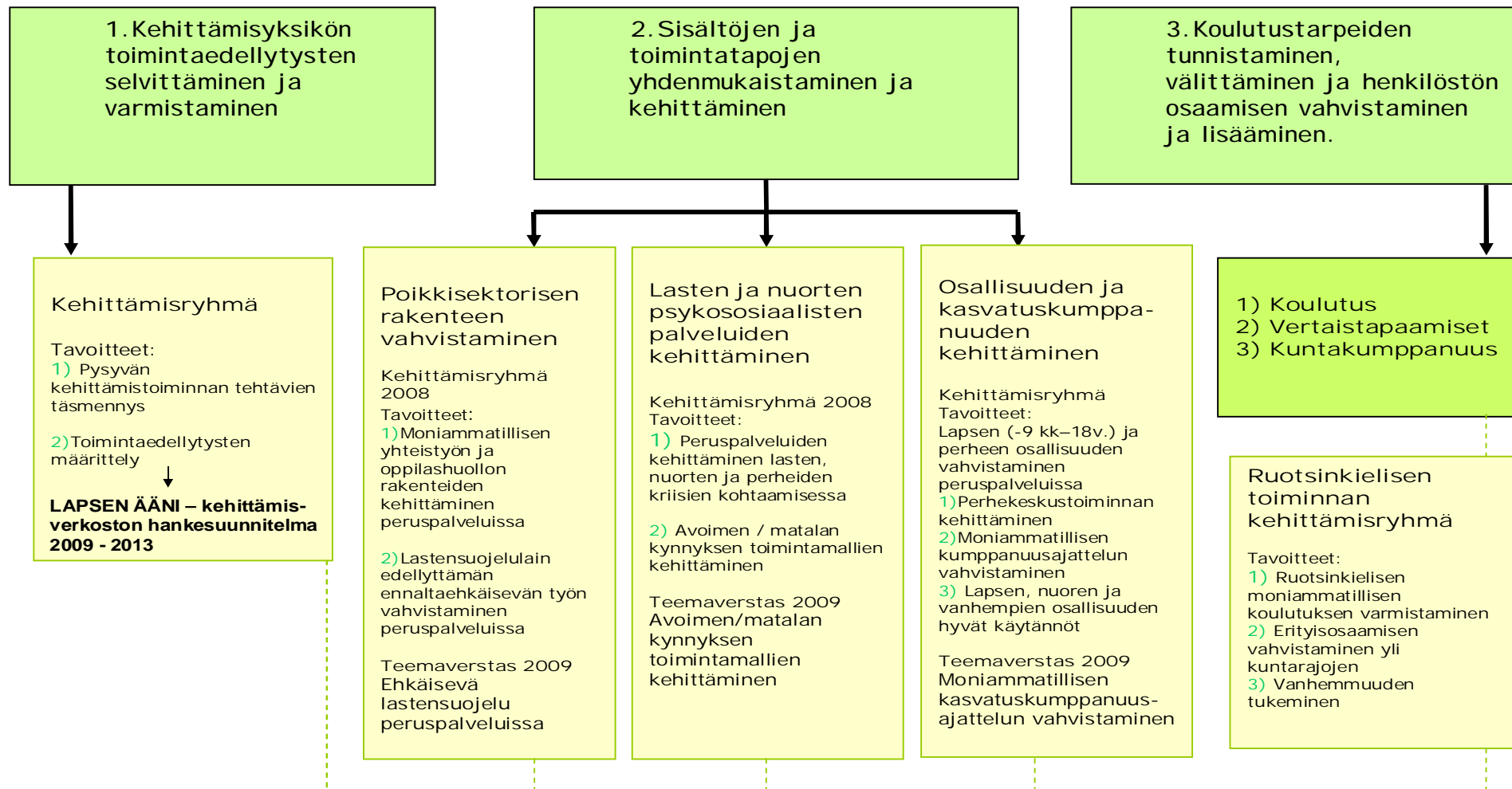
Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma Kaste 2008 – 2011. Hankeavustusopas. 2009. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009:23. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sosiaalitaidon työpapereita. 2007. Kehittämissuunnitelma näkyväksi. Näkökulmia ja ohjeita itsearviointiin.

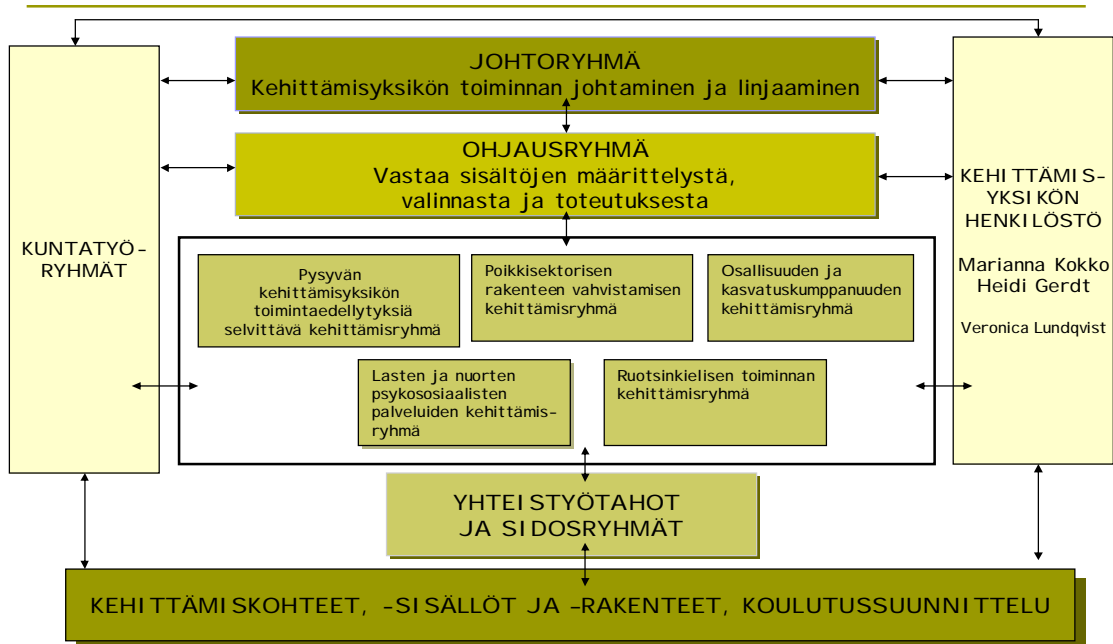
LIITTEET

Liite 1	ARVO – hankkeen tavoitteiden täsmentyminen
Liite 2	Organisaatiokaaviot
Liite 3	Hankkeen työryhmien jäsenet
Liite 4	Johtamiskoulutusten sisällöt
Liite 5	Osallistujamäärät ARVO-hankkeen koulutuksissa
Liite 6	Koulutusrunko
Liite 7	ARVO-hankkeen muut tilaisuudet
Liite 8	Hankkeen aikajana

LÄNSI- JA KESKI-UUDENMAAN LAPSUUDEN HYVINVOINNIN KEHITTÄMISYKSIKKÖ-HANKKEEN 2007 - 2009 TAVOITTEIDEN TÄSMENTYMINEN

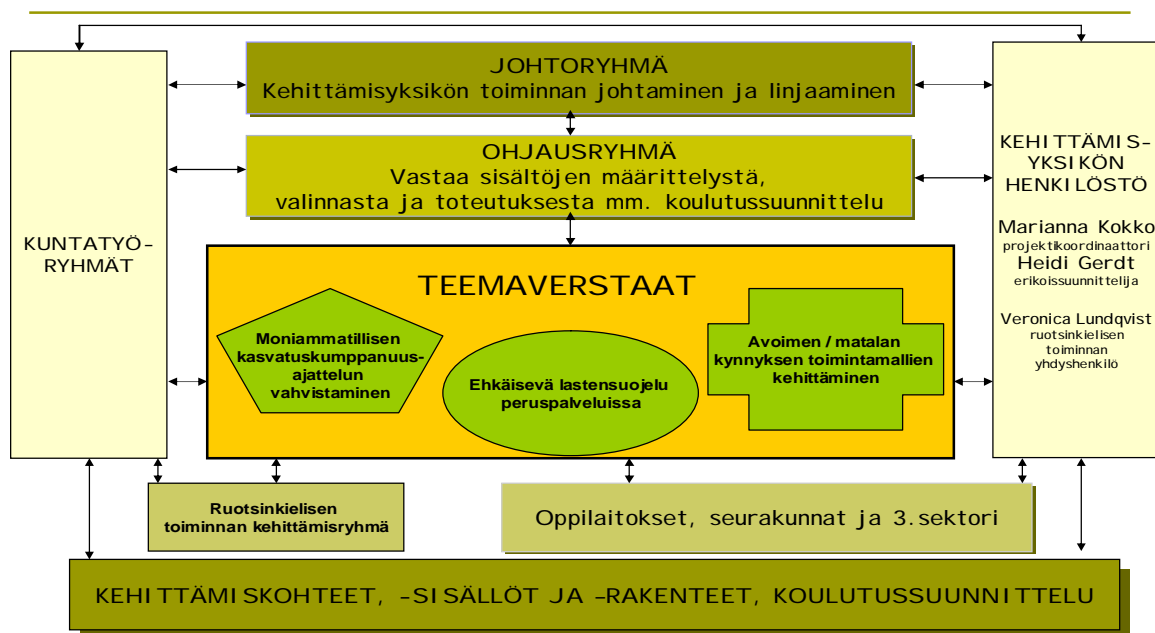


KEHITTÄMISYKSIKÖN ORGANISAATIO



ORGANISAATIOKAAVIO VUOSI 2008

KEHITTÄMISYKSIKKÖ - HANKKEEN ORGANISAATIO Vuonna 2009



ORGANISAATIOKAAVIO VUOSI 2009

TYÖRYHMIEN JÄSENET ARVO-HANKKEESSA 2007 – 2009**JOHTORYHMÄN JÄSENET (hankkeen päättyessä)**

Katri Kalske, sivistysjohtaja, Lohja
 Jouko Ranta, sosiaali- ja terveystoimi/osastopäällikkö, Järvenpää
 Merja Etholén - Rönneberg, sosiaalipalvelupäällikkö, Kirkkonummi
 Heidi Gerdt, erikoissuunnittelija, ARVO-hanke
 Mervi Herola, perhe- ja sosiaalipalveluiden päällikkö, Nurmijärvi
 Päivi Klami, kehittämispäällikkö, Tuusula
 Marianna Kokko, projektikoordinaattori, ARVO-hanke
 Virpi Kolehmainen, nuorisoasiain päällikkö, Mäntsälä
 Kirsti Lehikoinen, varhaiskasvatuspäällikkö, Vihti
 Birgitta Mannström, päivähoiton ohjaaja, Inkoo
 Anneli Rautiainen, varhaiskasvatuksen johtaja, Kerava
 Merja Salmi, toimitusjohtaja, Sosiaalitalo
 Hilikka Toiviainen, päivähoiton johtaja, Hyvinkää
 Anu Vesiluoma, sivistysjohtaja, Siuntio
 Göthe Österberg, suunnittelija, Raasepori

Puheenjohtaja
 Varapuheenjohtaja

Johtoryhmässä aiemmin mukana olleet jäsenet:

Tuula Abdo, johtava sosiaalityöntekijä, Tuusula
 Mervi Harvio - Jokiaho, päivähoiton ohjaaja, Inkoo
 Markus Hemmilä, sosiaali- ja terveysjohtaja, Järvenpää
 Simo Juva, sivistysjohtaja, Lohja
 Juha Lemberg, opetuspäällikkö, Lohja
 Auli Lindroos, sosiaalijohtaja, Pohja
 Pirkko Moring, vs. päivähoiton ohjaaja, Siuntio
 Eija Syrjälä, johtava hoitaja, Vihti

Puheenjohtaja
 Varapuheenjohtaja
 Varapuheenjohtaja

OHJAUSRYHMÄN JÄSENET (hankkeen päättyessä)

Olli Laiho, verkostotyön koordinaattori, Nurmijärvi
 Sirkku Pekkarinen-Keto, sosiaalityön päällikkö, Kirkkonummi
 Heidi Gerdt, erikoissuunnittelija, ARVO-hanke
 Kirsi Gustafsson, perhepalvelupäällikkö, Vihti/ Karviainen
 Petteri Heino, kehittämispäällikkö, Sosiaalitalo
 Tuija Karvonen, perheneuvolan perheneuvoja, Mäntsälä
 Eeva Kauppinen, johtava ylihoitaja, Hyvinkää
 Marianna Kokko, projektikoordinaattori, ARVO-hanke
 Merja Kuusimurto, varhaiskasvatuspäällikkö, Lohja
 Veronica Lundqvist, koulukuraattori, Kirkkonummi
 Janna Ostrow, perheohjaaja, Siuntio/LOST
 Taija Pölkki, varhaiskasvatusohjaaja, Järvenpää
 Katja Ruuskanen, neuvolan perhetyöntekijä, Inkoo/LOST
 Heli Söderqvist, varhaiskasvatusyksikön esimies, Kerava
 Märta Wikström, päivähoitopäällikkö, Raasepori

Puheenjohtaja
 Varapuheenjohtaja

Ohjausryhmässä aiemmin mukana olleet jäsenet:

Ulla Backman, kiertävä erityislastentarhanopettaja, Karjaa
 Jenni Kainulainen, lastentarhanopettaja, Inkoo
 Marketta Mattila, osastonhoitaja, Tuusula
 Vuokko Mäntyvaara, vs. päivähoiton osastopäällikkö, Järvenpää
 Marika Niittymäki, päiväkodin johtaja, Kerava
 Jaana Tarula, vs. päiväkodin johtaja, Tuusula
 Mirja Varis, päivähoiton osastopäällikkö, Järvenpää
 Maarit Vuorinen, perhepäivähoiton ohjaaja, Pohja

PYSYVÄN KEHITTÄMISYKSIKÖN TOIMINTAEDELLYTYKSIÄ SELVITTÄVÄ KEHITTÄMISRYHMÄ (työskentelyn päättyessä)

Jouko Ranta, osastopäällikkö, Järvenpää
 Satu Karppanen, lasten ja nuorten palvelulinjajohtaja, Karviainen (Vihti)
 Hiikka Ahosniemi, sosiaalijohtaja, Mäntsälä
 Merja Etholén - Rönneberg, vs. sosiaalijohtaja, Kirkkonummi
 Heidi Gerdt, erikoissuunnittelija, ARVO-hanke
 Mervi Herola, perhe- ja sosiaalipalveluiden päällikkö, Nurmijärvi
 Eeva Huikko, ylilääkäri, Tuusula
 Katri Kalske, sivistystoimenjohtaja, Siuntio
 Marianna Kokko, projektikoordinaattori, ARVO-hanke
 Hellevi Norema, talouspäällikkö, Tuusula
 Merja Salmi, toimitusjohtaja, Sosiaalitaito
 Simo Varjonen, nuorisopäällikkö, Hyvinkää
 Kirsi Viitaila, projektipäällikkö, kasvatus- ja opetusvirasto, Kerava
 Göthe Österberg, sosiaalijohtaja, Karjaa (Raasepori)

Puheenjohtaja
 Varapuheenjohtaja

Kehittämisyhmässä aiemmin mukana olleet jäsenet:

Tiina Larsson, koulutusjohtaja, Kerava
 Anneli Rautiainen, varhaiskasvatuksen johtaja, Kerava

POIKKISEKTORISEN RAKENTEEN KEHITTÄMISRYHMÄ (työskentelyn päättyessä)

Tiina Liimatainen, rehtori/sivistystoimen suunnittelija, Hyvinkää
 Iiris Heikkilä, projektikoordinaattori, Tuusula
 Heidi Gerdt, erikoissuunnittelija, ARVO – hanke
 Kirsi-Marja Jekkonen - Cavenius, terveysneuvonnan johtaja, Nurmijärvi
 Marianna Kokko, projektikoordinaattori, ARVO – hanke
 Kirsti Lehikoinen, päivähoiton esimies, Vihti
 Juha Lemberg, opetuspäällikkö, Lohja
 Jari Päckilä, nuorisotoimen johtaja, Kerava
 Leena Rauhala, terveysneuvonnan osastonhoitaja, Järvenpää
 Markus Runtti, kasvatuksen ja opetuksen tukipalveluyksikön päällikkö, Siuntio
 Seppo Savikuja, nuorisotoimen johtaja, Kirkkonummi
 Erja Sihlman, päivähoiton päällikkö, Mäntsälä
 Theresa Vihlman, johtava sosiaalityöntekijä, Karjaa /edustaa Raaseporia

Puheenjohtaja
 Varapuheenjohtaja

Kehittämisyhmässä aiemmin mukana olleet jäsenet:

Kati Luostarinen, opetuspäällikkö, Nurmijärvi

LASTEN JA NUORTEN PSYKOSOSIAALISTEN PALVELUIDEN RYHMÄ (työskentelyn päättyessä)

Tuula Puranen, sosiaalipalvelujen päällikkö, Mäntsälä
 Jaana Mantela, lehtori, opiskelijakuraattori, Diakonia-ammattikorkeakoulu
 Minna Helenius, terveydenhuollon johtaja, Kerava
 Heidi Gerdt, erikoissuunnittelija, ARVO-hanke
 Hannele Helenius, johtava sosiaalityöntekijä, Lohja
 Asta Järvinen, psykologi, Hyvinkää
 Marina Järviö, koulukuraattori, Raasepori
 Camilla Kaunisto, koulukuraattori, Raasepori
 Erja Kivistö, opettaja / vapaa koulu, Karjalohja
 Marianna Kokko, projektikoordinaattori, ARVO-hanke
 Hanna Lehtinen, koulupsykologi, Vihti
 Johanna Lindholm, koulukuraattori, Siuntio
 Kristiina Muhonen, kouluterveydenhoitaja, Nurmijärvi
 Kaija Sarén, johtava lapsityönohjaaja, Tuusulan seurakunta
 Satu-Mari Åkerlund, lastensuojelun sosiaalityöntekijä, Kirkkonummi

Puheenjohtaja
 Varapuheenjohtaja

Kehittämisyhmässä aiemmin mukana olleet jäsenet:

Sirkku Pekkarinen-Keto, sosiaalityön päällikkö, Kirkkonummi

**OSALLISUUDEN JA KASVATUSKUMPPANUUDEN KEHITTÄMISRYHMÄ
(työskentelyn päättyessä)**

Raija Ranta-Porkka, liikuntatoimenjohtaja, Vihti
 Marika Niittymäki, päiväkodin johtaja, Kerava
 Heidi Gerdt, erikoissuunnittelija, ARVO-hanke
 Mea Hannila-Niemelä, ehkäisevä päihdetyöntekijä, Mäntsälä
 Merja Hukkanen, nuorisotoimenpäällikkö, Lohja
 Hanna Huttunen, perhekeskustyöntekijä, Raasepori
 Marianna Kokko, projektkoordinaattori, ARVO-hanke
 Tarja Kotamäki, päivähoidon koordinaattori, Kirkkonummi
 Minna Kämäräinen, kiertävä erityislastentarhanopettaja, Siuntio
 Erja Paasivirta, johtava perhetyöntekijä, Nurmijärvi
 Krista Rastas, projektityöntekijä, terveydenhoitaja, Tuusula
 Aini Ronkainen, lehtori, Metropolia Ammattikorkeakoulu
 Anja Sario, toimintaterapian lehtori, Metropolia Ammattikorkeakoulu
 Marianne Siren, erityispäivähoidon päällikkö, alue-esimies, Hyvinkää
 Anna-Liisa Vainio, päiväkodin johtaja, Järvenpää
 Nina Virtanen, perhetyöntekijä, Raasepori

Puheenjohtaja
 Varapuheenjohtaja

Kehittämisyhmässä aiemmin mukana olleet jäsenet:

Taru Keskinen, seurakunnan nuorisotyöntekijä, Siuntio

RUOTSINKIELISEN TOIMINNAN KEHITTÄMISRYHMÄ (työskentelyn päättyessä)

Veronica Lundqvist, lastensuojelun sosiaalityöntekijä, Kirkkonummi
 Birgitta Lönn, rehtori, Lohja
 Birgitta Mannström, päivähoidon ohjaaja, Inkoo
 Åsa Olin, nuoriso-ohjaaja, Raasepori
 Andrea Tandefelt, kouluterveydenhoitaja, Siuntio

Puheenjohtaja

Kehittämisyhmässä aiemmin mukana olleet jäsenet:

Tomas Kari, nuoriso-ohjaaja, Karjaa
 Eva Skog, lastentarhanopettaja, Lohja
 Charlotta Wallenius, koulunjohtaja, Pohja

**EHKÄISEVÄ LASTENSUOJELU PERUSPALVELUISSA – TEEMAVERSTAS
(työskentelyn päättyessä)**

Heidi Gerdt, erikoissuunnittelija, ARVO-hanke
 Iiris Heikkilä, projektkoordinaattori, Tuusula
 Satu Karppanen, palvelulinjanjohtaja, Karviainen
 Marianna Kokko, projektkoordinaattori, ARVO-hanke
 Marita Käyhkö, varhaiskasvatuksen asiantuntija, Nurmijärvi
 Juha Lemberg, opetuspäällikkö, Lohja
 Birgitta Nordman, johtava sosiaalityöntekijä, Kirkkonummi
 Jari Päckilä, nuorisotoimen johtaja, Kerava
 Markus Runtti, kasvatuksen ja opetuksen tukipalveluyksikön päällikkö, Siuntio
 Theresa Vihlman, johtava sosiaalityöntekijä, Raasepori

Teemaverstaassa aiemmin mukana olleet jäsenet:

Kirsti Lehikoinen, varhaiskasvatuspäällikkö, Vihti
 Seppo Savikuja, nuorisotoimen johtaja, Kirkkonummi

AVOIMEN / MATALAN KYNNYKSEN PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN – TEEMAVERSTAS (työskentelyn päättyessä)

Heidi Gerdt, erikoissuunnittelija, ARVO-hanke
 Mea Hannila-Niemelä, ehkäisevä päihdetyöntekijä, Mäntsälä
 Minna Helenius, terveydenhuollon johtaja, Kerava
 Marina Järviö, koulukuraattori, Raasepori
 Camilla Kaunisto, koulukuraattori, Raasepori
 Marianna Kokko, projektikoordinaattori, ARVO-hanke
 Hanna Lehtinen, koulupsykologi, Vihti
 Eija Mansnérus, ennaltaehkäisevän työn koordinaattori, Järvenpää
 Leena Salonen, terveydenhoitaja, Järvenpää
 Kaija Sarén, johtava lapsityönohjaaja, Tuusulan seurakunta
 Andrea Tandefelt, kouluterveydenhoitaja, Siuntio
 Anna Tynell, terveysneuvonnan johtaja, Nurmijärvi
 Anna-Liisa Vainio, aluepäällikkö / varhaiskasvatus, Järvenpää

Teemaverstaassa aiemmin mukana olleet jäsenet:

Tiina Heikkilä, erityistyöntekijä, Karjalohja
 Tuula Puranen, sosiaalipalvelujen päällikkö, Mäntsälä

MONIAMMATILLISEN KASVATUSKUMPPANUUSAJATTELUN VAHVISTAMINEN – TEEMAVERSTAS (työskentelyn päättyessä)

Heidi Gerdt, erikoissuunnittelija, ARVO-hanke
 Tiina Heikkilä, erityistyöntekijä, Karjalohja
 Hanna Huttunen, lastensuojelun perhetyöntekijä, Raasepori
 Merja Inkeroinen, projektikoordinaattori, Lohja
 Marianna Kokko, projektikoordinaattori, ARVO-hanke
 Minna Kämäräinen, kiertävä erityislastentarhanopettaja, Siuntio
 Heli Söderqvist, varhaiskasvatustyöyksikön esimies, Kerava
 Erja Paasivirta, johtava perhetyöntekijä, Nurmijärvi
 Leena Rauhala, terveysneuvonnan esimies, Järvenpää
 Anna-Liisa Vainio, aluepäällikkö, Järvenpää

Teemaverstaassa aiemmin mukana olleet jäsenet:

Marika Niittymäki, päiväkodin johtaja, Kerava

Koulutushaara I	Koulutuslinja 1	Koulutuslinja 2
	AIHE: Poikkihallinnollisten rakenteiden kehittäminen ja johtaminen KOHDERYHMÄ: Kunnan ylin johto ja keskijohto	AIHE: Moniammatillinen ja monisektoraalinen yhteistyö ja johtaminen KOHDERYHMÄ: Kunnan keskijohto ja lähiesimiehet
Koulutuspäivä 1	<u>MONIAMMATILLISEN YHTEISTYÖN JOHTAMINEN</u> 13.8.2008 Kouluttaja: Ulla Rasimus, KM, TO / Pro koulutus ja konsultointi Oy	<u>RATKAISUKESKEINEN TOIMINTATAPA</u> 14.10.2008 Länsi-Uusimaa 28.10.2008 Keski-Uusimaa Kouluttaja: Anne Kaarnasaari, THM / Nordic Healthcare Auditing Oy
Koulutuspäivä 2	<u>ARVIOINTI- ARVIOINTIKULTTUURIN LUOMINEN</u> 20.1.2009 Länsi-Uusimaa 22.1.2009 Keski-Uusimaa Kouluttaja: Pirjo Berg, FM / Nordic Healthcare Auditing Oy	<u>OSAAMISEN HYÖDYNTÄMINEN- ARVIOINNIT TYÖHYVINVOINTIA LISÄÄVÄNÄ TEKIJÄNÄ</u> 25.11.2008 Länsi-Uusimaa 2.12.2008 Keski-Uusimaa Kouluttaja: Pirjo Berg, FM / Nordic Healthcare Auditing Oy
Koulutuspäivä 3	<u>VERKOSTOITUMINEN: MIKSI; MITÄ JA MITEN</u> 21.4.2009 Kouluttaja: Kirsimarja Blomqvist, Professori, KTT Lappeenrannan teknillinen yliopisto	<u>ARVIOINTI- ARVIOINTIKULTTUURIN LUOMINEN</u> 20.1.2009 Länsi-Uusimaa 22.1.2009 Keski-Uusimaa Kouluttaja: Pirjo Berg, FM / Nordic Healthcare Auditing Oy
Koulutuspäivä 4	<u>LUOTTAMUS JA SOSIAALINEN PÄÄOMA TYÖELÄMÄSSÄ</u> 7.9.2009 Kouluttaja: Kirsimarja Blomqvist, Professori, KTT Lappeenrannan teknillinen yliopisto	<u>NÄKÖKULMIA JOHTAMISEEN- PROSESSIT, MUUTOS JA ASiantuntijuus</u> 3.3.2009 Länsi-Uusimaa 5.3.2009 Keski-Uusimaa Kouluttaja: Anne Kaarnasaari, THM / Nordic Healthcare Auditing Oy

OSALLISTUJAMÄÄRÄT ARVO-HANKKEEN KOULUTUKSISSA**KOULUTUSHAARA I****Johtamiskoulutukset:**

- Poikkihallinnollisten rakenteiden kehittäminen ja johtaminen
 - 69 henkilöä ilmoittautui koulutusprosessiin
 - Osallistujat koulutusprosessin päivissä:
 - 13.8.2008 / 66 henkilöä
 - 20.1.2009 Länsi-Uusimaa / 4 henkilöä
 - 22.1.2009 Keski-Uusimaa / 8 henkilöä
 - 21.4.2009 / 10 henkilöä
 - 7.9.2009 / 52 henkilöä

- Moniammatillinen ja monisektoraalinen yhteistyö ja johtaminen
 - 59 henkilöä ilmoittautui koulutusprosessiin Keski-Uudeltamaalta
 - 53 henkilöä ilmoittautui koulutusprosessiin Länsi-Uudeltamaalta
 - Osallistujat koulutusprosessin päivissä:
 - 14.10.2008 Länsi-Uusimaa / 42 henkilöä
 - 28.10.2008 Keski-Uusimaa / 52 henkilöä
 - 25.11.2008 Länsi-Uusimaa / 37 henkilöä
 - 2.12.2008 Keski-Uusimaa / 36 henkilöä
 - 20.1.2009 Länsi-Uusimaa / 37 henkilöä
 - 22.1.2009 Keski-Uusimaa / 19 henkilöä
 - 3.3.2009 Länsi-Uusimaa / 16 henkilöä
 - 5.3.2009 Keski-Uusimaa / 22 henkilöä

Koulutuspäivät 20.1.2009 Länsi-Uusimaa sekä 22.1.2009 Keski-Uusimaa pidettiin yhteisinä päivinä, jossa johtamisen prosessikoulutukset kohtasivat toisensa.

KOULUTUSHAARA II**Kehittämistyön sisällölliset koulutukset:**

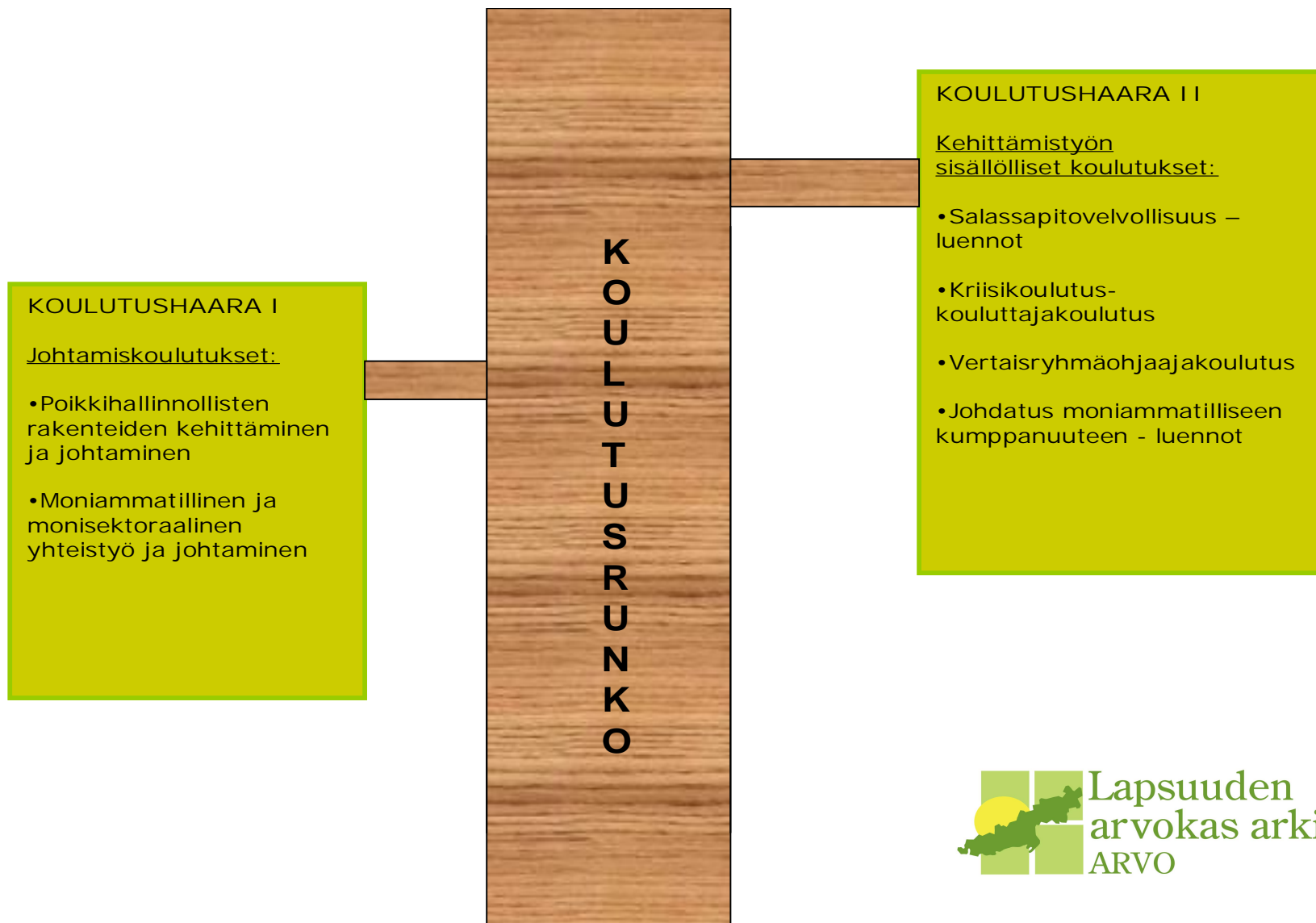
- Salassapitovelvollisuus – luennot
 - 504 henkilöä *

- Kriisikoulutus- kouluttajakoulutus
 - 17 henkilöä

- Vertaisryhmäohjaajakoulutus
 - 18 henkilöä Keski-Uusimaa
 - 15 henkilöä Länsi-Uusimaa

- Johdatus moniammatilliseen kumppanuuteen – luennot
 - 306 henkilöä

* Osallistujamäärä on arvio (läsnäololijat ovat palautuessaan olleet puutteelliset).



ARVO- HANKKEEN TILAISUUDET:**1) VÄLISEMINAARI 13.11.2008**

- Lapsi palvelutuotannon keskiössä
Markku Rimpelä
Lasten ja nuorten palvelujen tilaajapäällikkö
Hämeenlinnan kaupunki
- Lasten subjektiivisen hyvinvoinnin arvioinnista tutkimuksen valossa
Anja Riitta Lahikainen
Sosiaalipsykologian professori
Tampereen yliopisto
- Moniammatillisia ja poikkisektorisia näkemyksiä lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointipalvelujen nykytilasta ja tulevaisuuden kehittämishaasteista
KUUMA++ - kuntien alueella: Tutkimustulokset
Tulosten esittely
Mikko Kesä, tutkimusjohtaja, Innolink Research Oy
Kommenttipuheenvuoro
Jukka Vehviläinen, tutkija (YM) DiaLoog-tutkimuspalvelut

2) HYVÄT KÄYTÄNNÖT MONIAMMATILLISEEN KASVATUSKUMPPANUUTEEN – TYÖPAJAT 1.9.2009

- Jaettua vastuuta, jaettua asiantuntijuutta ja moniammatillista kasvatuskumppanuutta
Kaarina Isoherranen, VTL, sosiaalipsykologi
- Työpajat:
 - A. Varhaiskasvatuksen palveluohjaus / Vau – hanke Keravalla
 - B. Perhetyö Nurmijärvellä / Perheiden osallisuus Nurmijärven perhetyössä
 - C. Hyvä Idea! Perhekoulun Järvenpään malli
 - D. Perhelinkki-toiminta Tuusulassa
 - E. Ennaltaehkäisevä lastensuojelumalli Lohjalla - Omin Jaloin, yksilötapaamisen malli
 - F. Lasten ja nuorten rikosten ja riitojen sovittelu: Louhelan Settlementti

3) KUNTA- JA SEUTUKOHTAISTEN LASTEN JA NUORTEN HYVINVOINTISUUNNITELMIEN TOIMEENPANO, SEURANTA JA ARVIOINTI 22.9.2009 Loma- ja kurssikeskus Onnela & 24.9.2009 Lohjan pääkirjasto

- Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelman toteutus ja vaikutusten seuranta – mitä tietoa tarvitsemme?
Sirkka Rousu, projektipäällikkö, Kuntaliitto

4) PÄÄTÖSSEMINAARI 8.10.2009

- Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja johtaminen
Sanna Virtainlahti
KTL, kouluttaja

ARVO- hanke aikajanalla toukokuu 2007- lokakuu 2009

