



Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointiprosessi

Jouko Ranta
Prosessipäällikkö



Taustaa ja lähtökohtia

- Kasvatus tulevaisuuteen -projekti v.2001-2005
- Lapsi- ja nuorisopoliittinen ohjelma (Lastu) v.2004, ym.
- Lasten hyvinvointi ja turvallisuus osaksi kaupunkistrategiaa = päättäjien tuki
- Valtakunnallinen kehitys lapsiperheiden tukemiseksi -perhe kokonaisuutena yksilön lisäksi
- Hyvinvoinnissa huolestuttavia muutoksia



Prosessin sisältö

- Neuvolatoiminta, muut terveystalvelut
- Varhaiskasvatus
- Perusopetus
- Kuntoutus, perheneuvola
- Lastensuojelu
- Nuorisotoimi
- 2.asteen koulutus
- Liikunta?
- Tekniset palvelut, mm. kaupunkiympäristö?
- Muut toimijat?



Prosessin kustannusvaikutuksia v.2001-2007 (deflatoitu)

- Alle 18v. n.8800, lapsiperheitä n.5000
- Osuus väestöstä v.2001 25%, 2007 23%
- V.2001 n.66.milj., v.2007 n.86 milj.
- Prosessin suhteellinen osuus kaupungin käyttötaloudesta noussut
- Kustannukset euroina/lapsi: v.2001 7219, v.2007 9723 - noussut n.35% - lasten palveluihin on kohdennettu strategian mukaisesti



Miksi prosessijohtaminen 1?

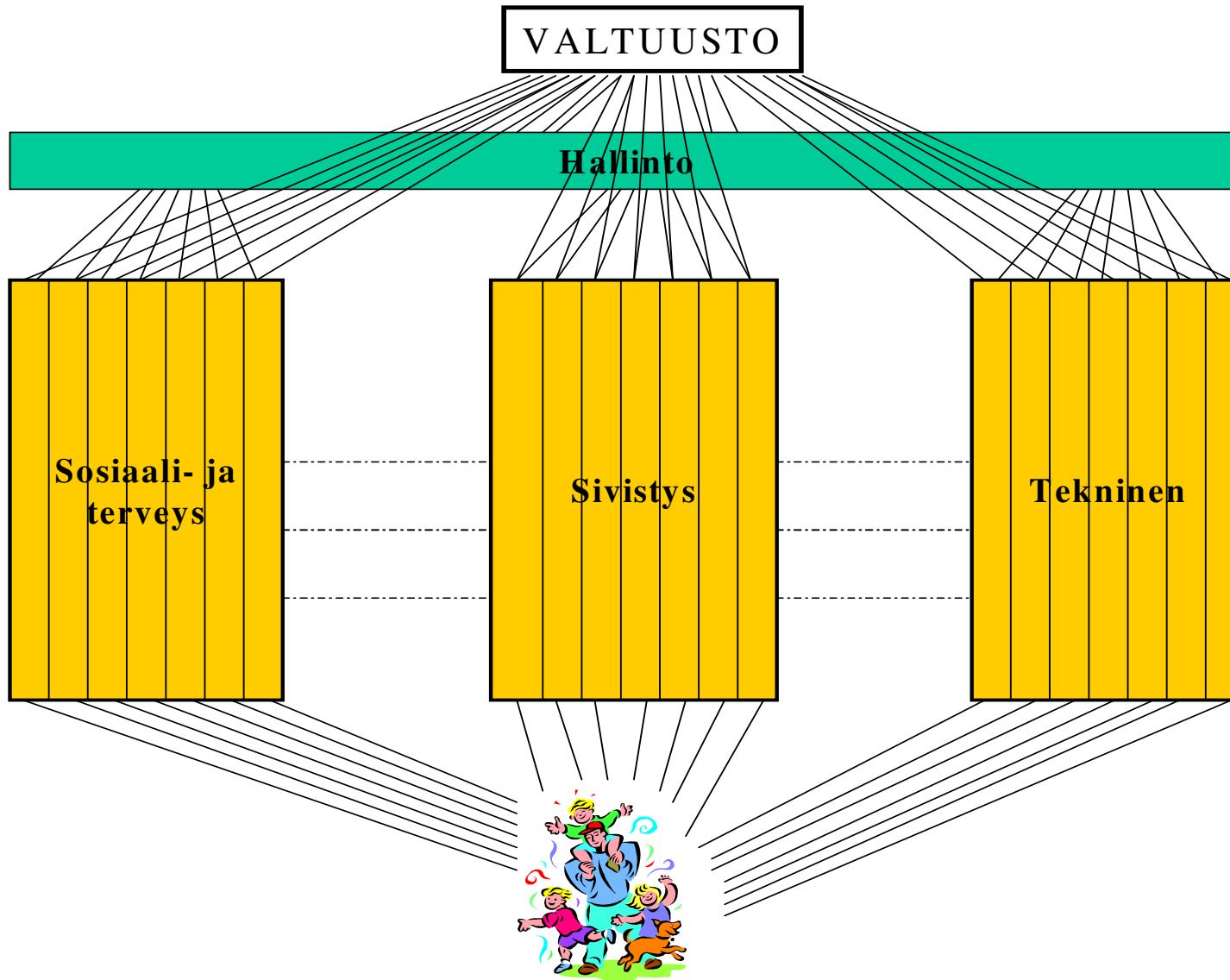
- Palvelujen kysyntä - kunnan resurssit = ei voida jatkaa entisellä tavalla
- Asiaksnäkökulman korostaminen (on eri asia kuin toiveisiin vastaaminen)
- Strategisen ohjauksen parantaminen
- Palvelujen sujuvuus asiakasnäkökulmasta yli hallintorajojen
- Toiminnan kohteeksi yksilön lisäksi perhekokonaisuus
- Resurssien käytön tehostaminen - kokonaistaloudellisuus
- Mittakaavana koko kaupungin toiminta - osa kaupungin muutosohjelmaa
- Kehittämisen taso yksittäisen työntekijän tai työyksikön työkäytäntöjen muuttumisesta kaupungin ydinprosessien kehittämiseen
- Johtajuus muuttuu - johdetaan yhdessä - uusia johtamistaitovaatimuksia, toimiala-/sektori-/professiojohtaminen pelkästään ei enää riitä



Miksi prosessijohtaminen 2?

- Pahoinvointiin reagoinnista hyvinvoinnin tukemiseen
- Ennaltaehkäisy toiminnaksi
- Sektorityöstä yhteiseen työhön, yksin ja erillään tekemisen työkulttuurista pois
- Sektoriosaamista tarvitaan edelleen - erityisosaamisen turvaaminen tärkeää
- Väestön tarpeet eivät vastaa perinteisiä toimialasektoreita
- Paradigman muutos - toiminnan hallinnoinnista asiakkaan palveluun
- Läpinäkyvyys, mitattavuus





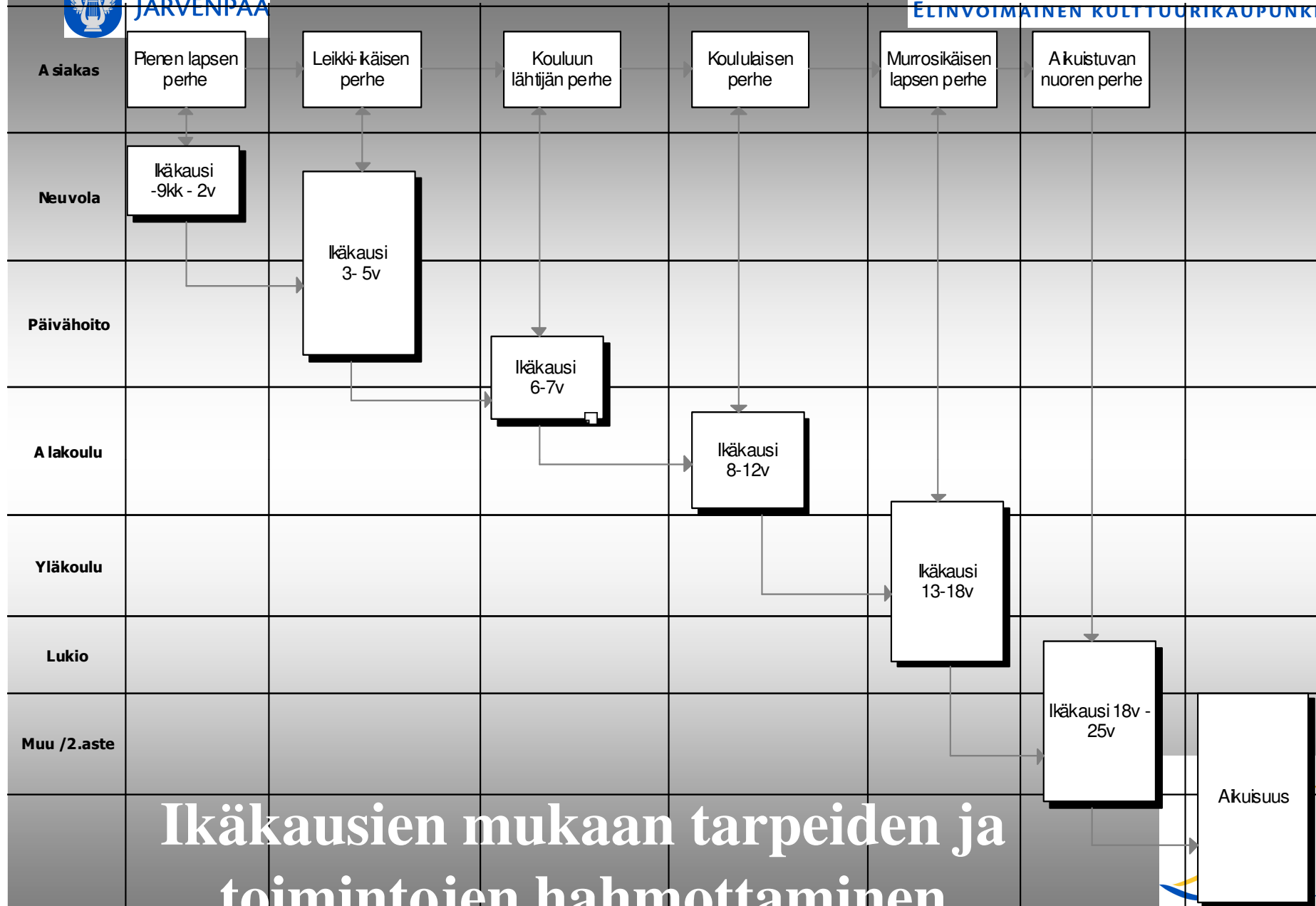
Kuva: Anne Sivula



Käsittemäärittelyä

- -9kk - 18v., 21v, 28v.?
- Yksilö, pari, ryhmä
- Hyvinvointi: ei yksiselitteistä määritelmää, sisältää kasvun, kehityksen, oppimisen, terveyden, hoivan, ym.
- Prosessijohtaminen = toiminnan konkreettista parantamista ylisektorisella ohjauksella, ei uusi ”-ismi”



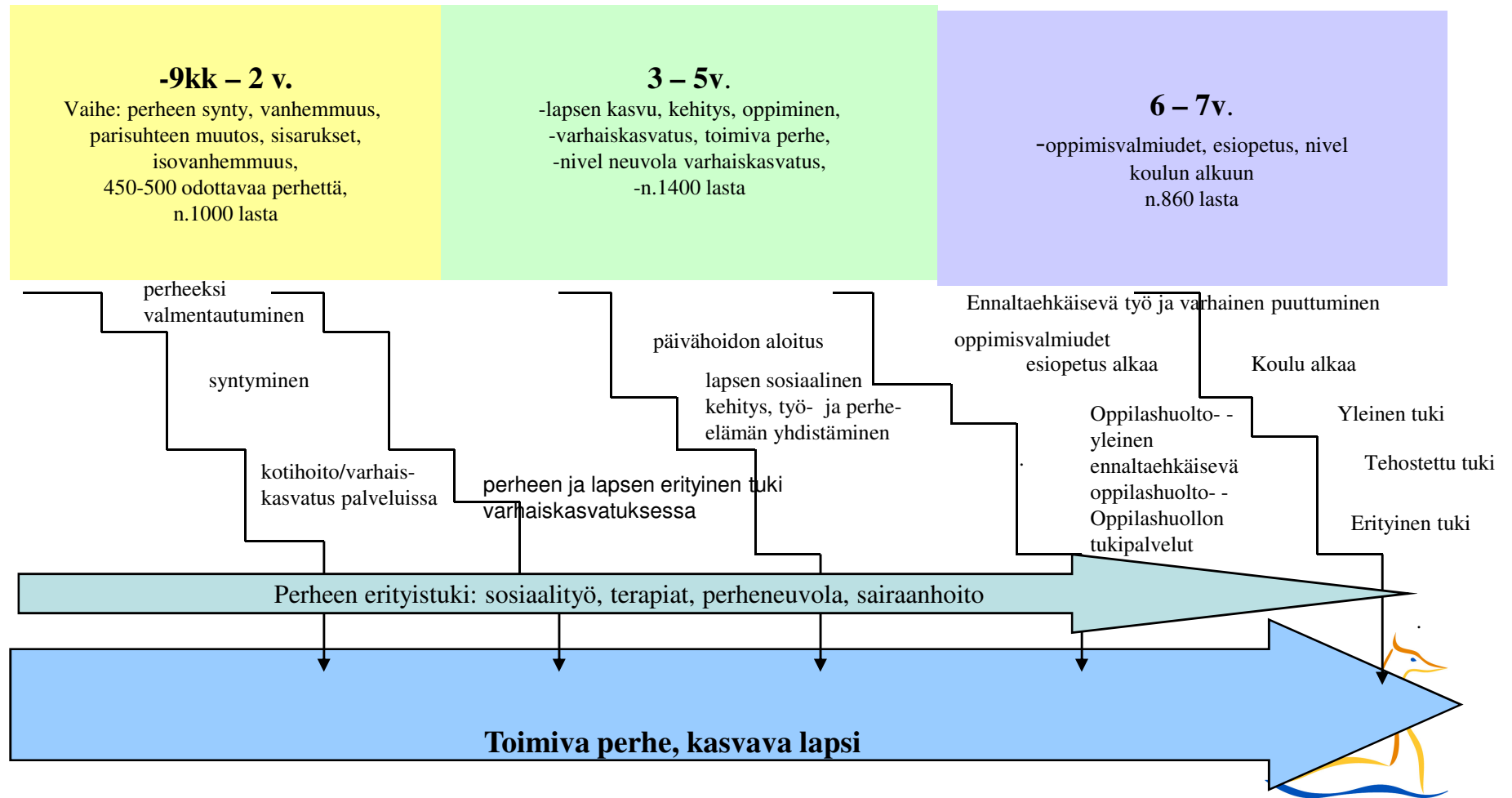


Ikäkausien mukaan tarpeiden ja toimintojen hahmottaminen



JÄRVENPÄÄ, Lasten, nuorten ja perheiden prosessi

- 9kk – 7v. LASTEN LAPSIPERHEIDEN PALVELUT



Mitä on tehty?

- 9/2005-3/2006 lapsiperheiden hyvinvointiselvitys: mm. erityisopetuksen, psykiatristen palvelujen ja lastensuojelutarpeen kasvu
- 10/2006-12/2007 pilottina selvityksen ehdotusten toimeenpanoa, projektivastaava oto
- V.2008 pilotti, oto.prosessipäällikkö kj:n päätöksellä, mukana kehittämisryhmä, tukena ohjausryhmä, prosessipäälliköllä ylisektorista operatiivista vastuuta



Mitä tehdään?

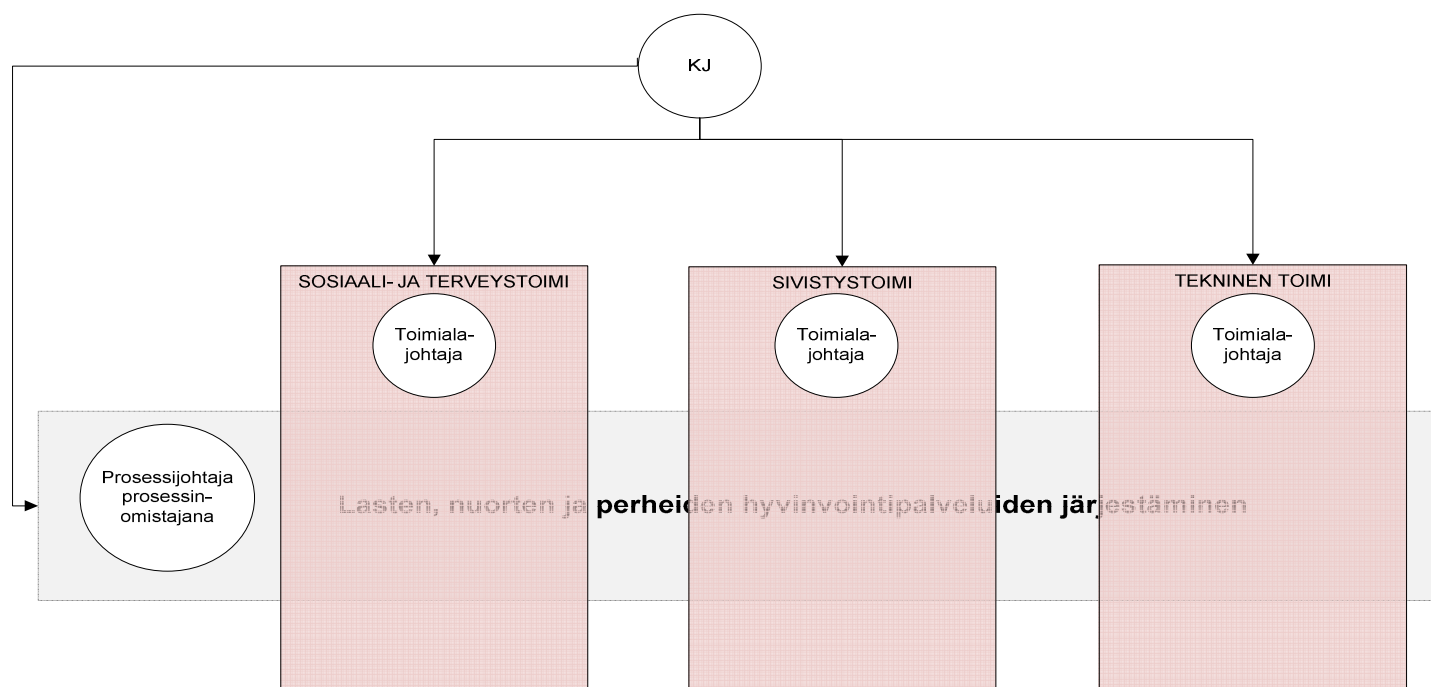
- v.2009 alusta alkaa 1.vaiheen ylisektorinen ohjaus (-9kk - 7v. perheet): asiakassegmentointi, palvelutarpeet, palvelut, tavoitteet, indikaattorit, seuranta, raportointi, arviointi, ylisektorinen ohjaus
- Suunnittelu v.2008, lisäksi projektisuunnitelma vuosille 2008-2012, edetään ikävaiheittain niin, että samaan aikaan kehitetään kaikkien ikäryhmien palveluja (esim. ppilashuolto)
- Mukana viestintä ja henkilöstön koulutus
- Lisäksi v.2008 kuntatason lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointiohjelma uudelle valtuustolle, sisältää: lastensuojelusuunnitelman, politiikkaohjelmat, Kasteen tavoitteet, ym.
- Konkreettisten palveluprosessien kuvauksia



Ylisektorisen ohjauksen mallivaihtoehtoja

Mallin nimi	Muutoksen suuruus nykytilaan verrattuna
Vahvaa toimialaohjausta täydentävä prosessiohjaus	<ul style="list-style-type: none">• kokoluokaltaan vähäinen muutos; uusi ajattelu- ja toimintatapa toimialalähtöisen ohjauksen säilyessä entisellään
Tasavahvan ohjauksen neuvottelumalli	<ul style="list-style-type: none">• kokoluokaltaan huomattava muutos; prosessiohjaus nousee yhtä vahvaksi ohjausmuodoksi toimialaohjauksen rinnalle
Vahvan prosessiohjauksen malli	<ul style="list-style-type: none">• kokoluokaltaan (toimintakulttuurisesti) radikaali muutos; vahva toimintakulttuurinen muutos ohjausrakenteen muuttuessa toimialalähtöisestä prosessilähtöiseen

Vahva sektoriohjaus ja täydentävä prosessiohjaus



EDUT

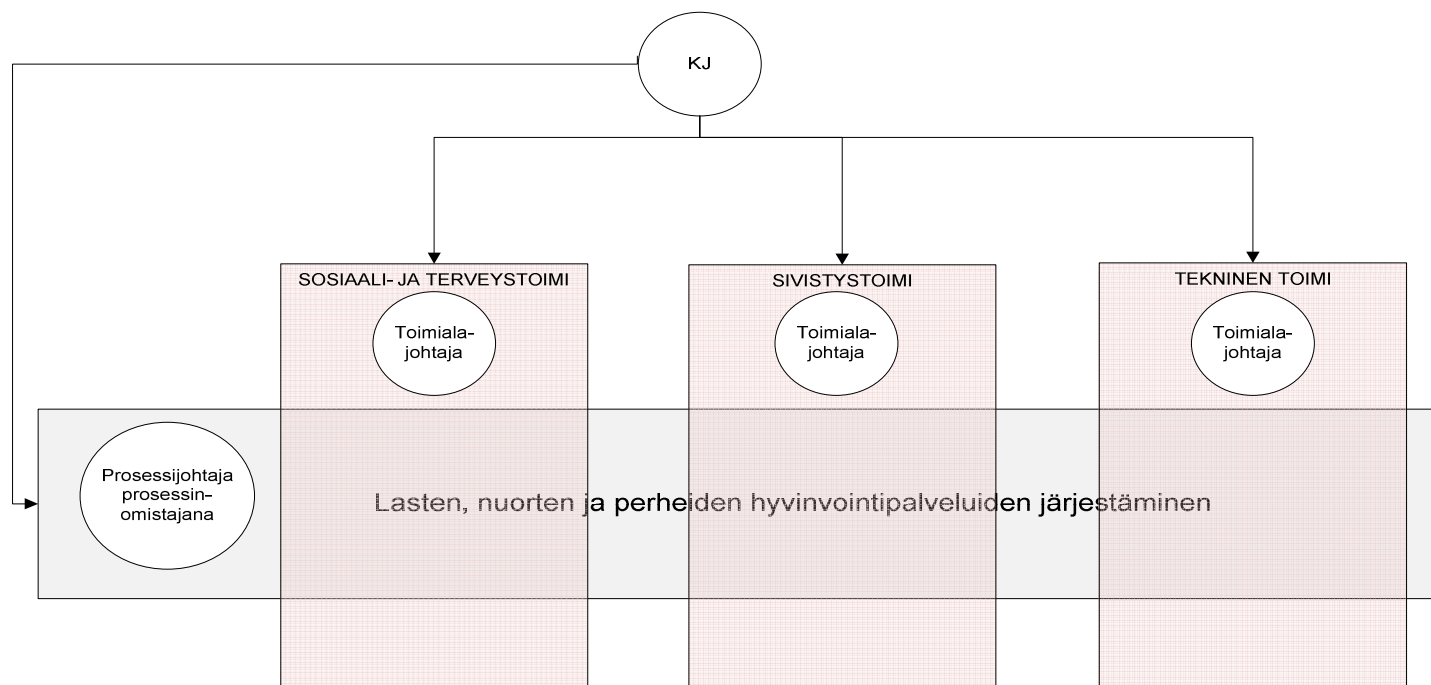
- Mallin nopea ja helppo käyttöönotto.
- Taloudellisesti ”kevyt” ratkaisu; ei vaadi merkittäviä investointeja muutoksen toteuttamiseen ja läpiviemiseen.
- Asiakaslähtöisyyden paraneminen joiltain osin, ei kokonaisvaltaisesti.

HAITAT

- Muutokset pisteittäisiä, yksittäisiä; kokonaismuutos jäänee toteutumatta.
- Mahdollisesti raportoinnin monimutkaisuus ja työllistävyys
- Prosessiohjauksen ohuudesta johtuen eri osapuolten sitouttaminen ongelmallista.



Tasavahvaan ohjaukseen perustuva neuvottelumalli



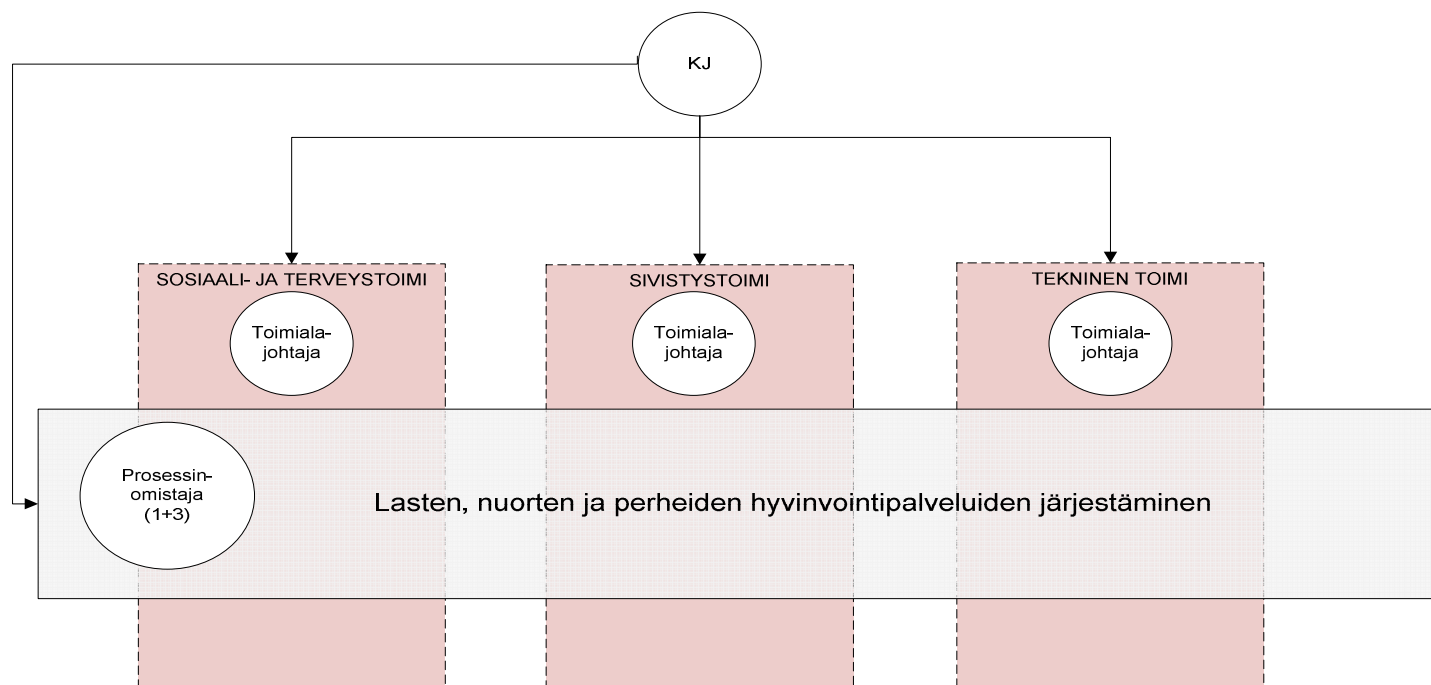
EDUT

- Luo vahvoja paineita uudistumiselle, pakottaa uudistumaan.
- Konsensusten saavuttamisen jälkeen toimeenpano todennäköisesti nopeaa ja tehokasta.
- Positiivinen kilpailu sitouttaa ja kannustaa kehittämiseen.
- Toimialan substanssiosaamiseen integroituu prosessien tuomaan asiakaslähtöisyyteen.

HAITAT

- Johtamisroolien mahdolliset epäselvyydet, ohjaus- ja johtamisjärjestelmän monimutkaisuus.
- Tiedonhankinnan ja suunnittelun kustannukset saattavat nousta korkeiksi, koska suunnittelu- ja hallinnointityötä tehdään sekä prosessien että toimialojen toimesta
- Hallinnollisesti raskas malli
- Mahdolista jatkuvan yhteensovittamisen paineet ja mahdolliset ristiriidat prosessien ja toimialojen kesken.
- Keskinäinen kilpailu merkittävä riski, henkilöiden rooli johtamisessa korostuu.

Vahvan prosessiohjauksen malli



EDUT

- Vahvimmat mahdollisuudet muutokselle.
- Toimialojen ja vastualueiden välisten raja-aitojen madaltuminen sekä resurssien aiempaa tehokkaampi käyttö ja kohdentaminen
- Kokonaissuunnittelun ote vahvistuu.
- Palvelujärjestelmän uudistaminen
- Toiminnan kehittäminen asiakaslähtöisesti.
- Palveluiden laadun hallinta kaupunkitasoisesti: tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, tasalaatuisuus.
- Kokonaistaloudellisesti tehokkaampi tapa organisoida palvelut.
- Taloudellis-hallinnollisten prosessien yhdenmukaistuminen.
- Strategialähtöisyyden paraneminen.

HAITAT

- Uuden asiakkuuskäsitteen omaksuminen jää ohueksi; (miten asiakkuusajattelu muuntuu yksilölähtöisestä perhekeskeiseksi).
- Muutoksen vauhti on liian nopea
- Resurssien saatavuus muutoksen toteuttamiseen.
- Valta- ja vastuusuhteiden muuttumisen mukanaan tuoma muutosvastarinta.

Henkilöstön koulutus

- Suunnitelma valmisteilla - tähän mennessä koulutettu esimiehiä
- Koulutetaan konkreettiseen muutokseen
- Kohdennetaan erikseen koko henkilöstölle, esimiehille



Viestintä

- Viestitään, kun jotakin konkreettista kerrottavaa
- Viestit kohderyhmittäin: koko henkilöstö, esimiehet, päättäjät, väestö?



Muutoksen edellytyksiä

- Päätäjien tuki: Kaupunginvaltuuston linjaus 4/2008
- Riittävät resurssit, on ongelma tällä hetkellä
- Määrätietoinen ja pitkäjänteinen johtaminen - malttia muutokseen
- Muutospuheesta konkreettiseen osallistavaan tekemiseen



Riskejä

- Pitkän muutosprosessin sietäminen - johtaminen pitkäjänteisesti?
- Resurssien riittäminen
- Muutos jää puheeksi
- Intressijännitteet
- Tiedon hallinta
- Vertikaaliset siilot muuttuvat horisontaalisiksi - rajapinnat ja nivelkohdat on ratkaistava joka tapauksessa



Pohdintaa

- Kyseessä on paradigmaattinen ja organisaatiokulttuurinen muutos - muutokseen tarvitaan aikaa ja tekijöitä eli resursseja
- Muutos = Kehittäminen + Johtaminen, näitä ei voida irrottaa toisistaan
- Rajapinnat ja “nivelet” on ratkaistava kaikissa vaihtoehdoissa, niistä ei päästä eroon
- Muutetaan toimivaltuuksia ja -vastuita - edellyttää hyvää valmistelua

