



Pikassos Oy

KEPEET (kehittyvät perhepalvelut, ehkäisevä työ) -hanke  
Loppuarviointi

Eija Antikainen-Juntunen

Pikassos Oy

2009

## Sisältö

1 JOHDANTO	5
2 KEPEET-HANKE	6
3 ARVIOINNIN TOTEUTUS	8
3.1 Tavoitteet	8
3.2 Aineiston keruu	9
3.3 Aineiston käsittely	11
4 HANKKEEN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMINEN	14
4.1 Palveluprosessien selkiyttäminen	14
4.2 Palveluohjausmallin rakentaminen	19
4.2.1 Taustakeskustelut ja -selvitykset	19
4.2.2 Mallin kokeilu ja kokemusten arviointi	22
4.2.3 Mallin kuvaus	25
4.3 Ammatti- ja tehtävärakenteen selkiyttäminen	28
4.4 Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen	30
4.5 Yhteenveto	34

5 SUURIMMAT VOITOT JA TAPPIOT	36
6 JATKOKEHITTÄMISTARPEET	40
7 JOHTOPÄÄTÖKSET HANKKEEN ONNISTUMISESTA JA KEHITTÄMISEN SUUNTAAMISESTA JATKOSSA	42
LÄHTEET	
LIITTEET	
Liite. Loppukyselylomake	49
Liitetaulukko. KEPEET-hankkeen ydintoimintojen onnistuminen asteikolla 1-5	57
Liitekuvio. Ennalta ehkäisevä perhetyö ja palveluohjaus Pälkäneen ja Kuhmalahden kunnassa	59

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Toimintokokonaisuuteen ”Asiakkaiden palveluprosessien selkiyttäminen” kuuluvien hankkeen ydintoimintojen onnistuminen hankkeen toteutuksessa arvioituna asteikolla 1-5	18
Taulukko 2. KEPEET-hankkeessa tehty asiakastyö	23
Taulukko 3. Toimintokokonaisuuteen ”Hankkeessa tehty asiakastyö” kuuluvien hankkeen ydintoimintojen onnistuminen hankkeen toteutuksessa arvioituna asteikolla 1-5	24
Taulukko 4. Toimintokokonaisuuteen ”lasten ja nuorten palvelujen laadun parantaminen” kuuluvien hankkeen ydintoimintojen onnistuminen arvioituna asteikolla 1-5 hankkeen toteutuksessa	26
Taulukko 5. Toimintokokonaisuuteen ”henkilöstön ammatti- ja tehtävärakenteen sekä työolojen kehittäminen” kuuluvien hankkeen ydintoimintojen onnistuminen hankkeen toteutuksessa arvioituna asteikolla 1-5	28
Taulukko 6. Toimintokokonaisuuteen ”henkilöstön osaamisen kehittäminen” kuuluvien hankkeen ydintoimintojen onnistuminen arvioituna hankkeen toteutuksessa asteikolla 1-5	34
Taulukko 7. Toimintokokonaisuuksiin ”yhteistyö” ja ”projektinhallinta” kuuluvien hankkeen ydintoimintojen onnistuminen hankkeen toteutuksessa arvioituna asteikolla 1-5	38

## 1 JOHDANTO

KEPEET-hankkeen tarkoitus oli kehittää perhepalveluja ja ehkäisevää työtä Kaakkois-Pirkanmaan seutukunnassa. Hanke toteutettiin ajalla 01.03.2007-30.04.2009. Hankkeen ohjaus- ja hanketyöryhmä ovat arvioineet hankkeen etenemistä koko hankkeen toteutuksen ajan reflektiivisenä itsearviona. Lisäksi hanke on tilannut alkuselvityksen Edufin Oy:ltä ja loppuarvioinnin Pikassos Oy:ltä. Raportissa kerrotaan Pikassoksen toteuttaman loppuarvioinnin tuloksista. Loppuarvioinnissa hankkeen onnistumista tarkastellaan tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta.

Arvioinnin on tehnyt Pikassoksen suunnittelija Eija Antikainen-Juntunen. Raportin luvuissa 2-3 kerrotaan hankkeesta ja loppuarvioinnin toteutuksesta ja luvuissa 4-7 arvioinnin tuloksista. Luvussa 7 arvioija esittää johtopäätökset, joita hankkeen onnistumisesta voidaan vetää arvioinnin perusteella.

## 2 KEPEET-HANKE

KEPEET -hanke on osa pitkää hankejatkumoa. Jatkumo alkaa vuodesta 2001, jolloin Pirkanmaalla tehtiin selvityksiä sosiaalialan osaamiskeskustoiminnan käynnistämiseksi (Lehtinen 2003, 3-4). Maaseutukunnissa sosiaalityön ongelma oli yksintyöskentely ja kollegiaalisen tuen puuttuminen. Vuonna 2002 Pikassos Oy käynnisti hankkeen, jossa kehitettiin pienten kuntien sosiaalityötä organisoimalla sosiaalityöntekijöiden työnohjauksellisia ja koulutuksellisia yhteistyöryhmiä (Lehtinen 2003). Kehittämistä jatkettiin sosiaalityöntekijöiden ryhmiin kiinnittyneenä myös vuonna 2003 käynnistyneessä Seutuyhteistyö maaseutusosiaalityössä -hankkeessa (Lehtinen 2004). Seuraavassa Kaakkois-Pirkanmaalla toteutetussa hankkeessa, vuonna 2005 käynnistyneessä Kehittäjä-sosionomi -hankkeessa, projektityöntekijän yksi tehtävä oli vapauttaa vakituisen henkilöstön työaika kehittämistyöhön. Aikaisempiin kahteen hankkeeseen verrattuna ero oli siinä, että Kehittäjä-sosionomi -hankkeen projektityöntekijä teki itse myös asiakastyötä. (Kannas-Honkaniemi 2007, 1.)

KEPEET-hankkeen tarkoitus oli kehittää ja syventää Kehittäjä-sosionomi -hankkeen tulosten pohjalta kuntien välistä yhteistyötä lasten ja nuorten palveluissa, erityisesti lastensuojelussa. Kehittäjä-sosionomi -hankkeen tulokset perustuivat projektityöntekijän asiakastyöhön. Kehittäjä-sosionomin työtehtävät vaihtelivat kunnittain, mutta painottuivat kuitenkin kaikissa kunnissa lastensuojelun perhetyöhön. Itsenäisen perhetyön lisäksi kehittäjä-sosionomi työskenteli sosiaalityöntekijän työparina lastensuojelussa sekä teki yhteistyötä koulun, päivähoidon, päihdehuollon, terveydenhuollon ja lapsiperheiden kotipalvelun kanssa. Lisäksi projektityöntekijä toimi hankkeeseen osallistuneiden kolmen kunnan välisenä linkkinä. (Kannas-Honkaniemi 2007, 2.) Kehittäjä-sosionomi -hanke lisäsi eri kunnissa ja sektoreilla työskentelevien työntekijöiden yhteistyötä. Hankkeen aikana seudulla otettiin käyttöön varallaolomallin mukainen sosiaalipäivystys sekä yhtenäistettiin työn kirjaamis- ja muita työkäytäntöjä toimeentulotuessa ja lastensuojelussa (mt., 5).

KEPEET-hankkeen tavoitteet ovat:

1. Lasten ja nuorten lähipalvelujen prosessin kuvaaminen

Prosessien kuvaamisen avulla halutaan selkeyttää viranomaisten keskinäistä työnjakoa ja vapauttaa työaikaa vähentämällä päällekkäistä työskentelyä. Lisäksi prosessikuvausten toivotaan varmistavan asiakkaiden yhdenvertaista kohtelua.

## 2. Rakennetaan malli palveluohjaukselle lasten ja nuorten palveluissa

Tavoitteena on rakentaa asiakaslähtöinen matalankynnyksen palveluohjausmalli, jossa asiakasta ei pompoteta työntekijältä toiselle. Hankkeeseen palkattava projektityöntekijä toimii palveluohjaajana, joka kartoittaa asiakkaan tilanteen ja kokoaa tarvittavan (moni)ammattillisen tiimin asiakkaan ympärille.

## 3. Ammatti- ja tehtävärakenteen selkeyttäminen lasten ja nuorten lähipalveluissa

## 4. Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen sekä henkilöstön työolojen ja erikoistumismahdollisuuksien parantaminen

Selkeällä sosiaalityön, terveydenhuollon, päivähoidon, koulun sekä nuoriso- ja vapaa-toimen välisellä työnjaolla sekä niiden tiiviillä yhteistyöllä pyritään vähentämään yksittäisten työntekijöiden työtaakkaa, hyödyntämään työntekijöiden erityisosaamista, luomaan mahdollisuuksia erikoisosaamisen syventämiseen sekä parantamaan lasten ja nuorten palvelujen asiakaslähtöisyyttä.

KEPEET- hanke alkoi 01.03.2007 ja päättyy 30.04.2009. Toteutusalue on Kaakkois-Pirkanmaa, johon kuuluu kaksi kuntaa Kuhmalahti ja Pälkäne Luopioisten yhdistyttyä Pälkäneeseen 01.01.2007 alkaen. Alueella asuu n. 8 000 asukasta. Hanketta hallinnoi Pälkäne, ja se on rahoitettu Sosiaalialan kehittämishankkeesta.

### 3 ARVIOINNIN TOTEUTUS

KEPEET -hankkeen hankesuunnitelman mukaan hankkeen arviointi sisältää sekä sisäistä itsearviointia että ulkoista arviointia. Ohjausryhmä on arvioinut hankkeen etenemistä koko hankkeen toteutuksen ajan reflektiivisenä itsearviona. Lisäksi hanke on tilannut alkuselvityksen Edufin Oy:ltä ja loppuarvioinnin Pikassos Oy:ltä. Tässä luvussa kerrotaan Pikassoksen tekemästä loppuarvioinnista.

#### 3.1 Tavoitteet

Arviointi on KEPEET -hankkeen loppuarviointi. Sen tavoitteet ovat:

1. Tuottaa tietoa ja arvioida sitä, miten hanke on saavuttanut tavoitteensa.

Loppuarvioinnissa hankkeen onnistumista tarkastellaan tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Tarkasteltavana on se, miten tavoitteet ovat toteutuneet sekä se, mikä on edistänyt ja haitannut tavoitteiden toteutumista.

2. Tuottaa tietoa lasten ja nuorten palvelujen jatkokehittämistarpeista.

Kaakkois-Pirkanmaa on mukana KASTE- haussa vuodelle 2009 Lasten, nuorten ja lapsiperheiden kehittämishankkeen osiossa 1. Siinä on tarkoitus kehittää ennaltaehkäiseviä ja matalan kynnyksen moniammatillisia työmuotoja uudistamalla lasten, nuorten ja lapsiperheiden palvelurakenteita. KEPEET-hankkeen kokemuksia voidaan hyödyntää jatkohankkeen toteutusta suunniteltaessa, jos kokemukset arvioidaan systemaattisesti ja otetaan tietoisesti huomioon tulevassa kehittämistoiminnassa.

Arviointi alkoi arviointisuunnitelmaa koskevalla neuvottelulla Pälkäneellä 21.01.2009, johon osallistuivat hankkeen ohjausryhmän puheenjohtaja Eija Koivuniemi, projektityöntekijä Kirsi Andrejeff-Keränen sekä minä. Palaverissa sovittiin, että loppuarviointi perustuu hankkeen asiakirjoihin sekä hankkeen ohjaus- ja hanketyöryhmän jäsenille tehtävän kyselyn vastauksiin. Kirsi Andrejeff-Keränen lupasi koota hankkeen asiakastyötä koskevat



tilastot hankkeen loppuajalta kesäkuusta 2008 helmikuun alkuun 2009 vastaavalla tavalla kuin tilastot on koottu hankkeen aiemmista vaiheista väliraportteihin. Lisäksi sovittiin, että Pikassos vastaa kyselylomakkeen laatimisesta ja että hankkeen puolelta kyselyn yhdyshenkilö on projektityöntekijä Ulriikka Kannas-Honkaniemi. Neuvottelun jälkeen arviointisuunnitelma ja arviointia koskeva tarjous käsiteltiin hankkeen ohjausryhmässä.

### 3.2 Aineiston keruu

Arviointi perustuu seuraaviin aineistoihin:

- hankesuunnitelma
- hankkeen ohjausryhmän muistiot 21.1.09 saakka (18 kpl)
- hanketyöryhmän muistiot (18 kpl)
- hankkeen väliarviointiraportit 01/2008 ja 7/2008
- hankkeen asiakastyön tilastot ajalta 06/2008–02/2009
- Edufin Oy:n talvella 2008 tekemän taustaselvityksen aineisto: raportti ja Text miner-analyysi (Arviointi- ja selvitysraportti ... 2008)
- henkilöstön osaamiskartoituksen yhteenveto (Pälkäneen ja Kuhmalahden seutukunnan ... 2009)
- ohjaus- ja hanketyöryhmän loppuarviointikyselyn vastaukset.

Arviointiaineisto oli muilta osin olemassa ja valmista lukuun ottamatta hankkeen loppuarviointikyselyä. Hankesuunnitelma, kokousmuistiot, väliraportit ja asiakastilastot kertovat, miten hanketta on haluttu toteuttaa, miten sitä on toteutettu, keitä toteutukseen on osallistunut ja miten toteutusta on ohjattu. Edufin Oy:n laatima alkuselvytys (Arviointi- ja selvitysraportti ... 2008) sisältää hankkeen alkuvaiheessa päättäjiltä ja toimialajohtajilta, ohjausryhmän jäseniltä, työntekijöiltä sekä asiakkailta (yläasteikäisiltä nuorilta ja heidän vanhemmiltaan) haastatteluja ja kyselyin kerättyä palautetta siitä, miten lasten ja nuorten hyvinvointipalvelut on seudulla järjestetty ja näkemyksiä ja toiveita siitä, miten palveluja pitäisi kehittää. Osaamiskartoitus (Pälkäneen ja Kuhmalahden seutukunnan ... 2009) kertoo sen, miten osaamiskartoitukset tehtiin varhaiskasvatukseen, sivistystoimen, terveydenhuollon ja perusturvan eri henkilöstöryhmille: keitä kartoitukseen osallistui, miten osaamista kartoitettiin, mitä osaamisalueita osaamiskarttaan sisällytettiin jne. Lisäksi raportissa on suurimpien työntekijäryhmien osaamiskartoituksen ryhmätason tuloksia.

Hankkeen loppuarviointikyselyn kohderyhmä oli hankkeen ohjaus- ja hanketyöryhmän jäsenet. Laadin kyselylomakkeen (liite) arvioinnin tavoitteiden, hankesuunnitelman, hankkeen väliraporttien ja ohjausryhmän muistioiden pohjalta. Kyselylomakkeessa oli sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Strukturoitujen kysymysten (kysymysten 4, 5 ja 6) avulla tavoitteeni oli selvittää, miten hankkeen toteutus on painottunut hankkeen eri osaluueille ja minkälainen osuus eri ydintoiminnoilla on ollut hankkeen toteutuksessa sekä miten hyvin hankkeen tavoitteet on saavutettu. Hankkeen ydintoiminnot kuvaavat hankkeen perustoimintoja, projektinhallintaa (ohjaus- ja hanketyöryhmän työskentelyä, tiedottamista jne.), asiakastyötä, palvelujen kehittämistä asiakkaille näkyvän palvelun laadun parantamisen näkökulmasta, työn kehittämistä työntekijöiden osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta, hankkeessa tehtyä yhteistyötä jne. Yksi strukturoitu kysymys (kysymys 23) liittyi hankkeen kokonaisarvioon, ja siinä pyydettiin vastaajia arvioimaan hanketta kouluarvosanalla (4-10). Muissa strukturoiduissa kysymyksissä käytettiin joko Likertin asteikkoa (1-5) tai %-arviointia.

Avointen kysymysten avulla halusin kerätä tietoa erityisesti siitä, mitkä tekijät ovat edistäneet ja mitkä haitanneet tavoitteiden toteutumista (kysymykset 7-21). Muissa avoimissa kysymyksissä (kysymykset 22 ja 24–30) vastaajien oli mahdollista tuoda esiin käsityksiään hankkeen suurimmasta saavutuksesta ja opetuksesta, yllätyksellisistä tuloksista ja vaikutuksista, omasta osuudesta hankkeessa sekä lasten ja nuorten jatkokehittämistarpeista.

Lomaketta testattiin siten, että projektityöntekijä Ulriikka Kannas-Honkaniemi koetäytti lomakkeen. Hänen kommenttinsa on otettu huomioon valmiissa lomakkeessa. Lomake valmistui 02.02.09, jolloin Ulriikka Kannas-Honkaniemi lähetti lomakkeen sähköpostitse hankkeen ohjaus- ja hanketyöryhmän jäsenille täyttäväksi. Vastaajat palauttivat täytetyn lomakkeen suoraan minulle. Uusintakyselyt tehtiin 10.02.09 ja 16.02.09. Vastausaika päättyi 20.2.09.

Kyselyyn vastasi 14 (60 %) hankkeen ohjaus- ja hanketyöryhmän kaikkiaan 23 jäsenestä. Vastausprosentti jäi melko alhaiseksi. Yksi syy lienee flunssa-aalto, joka valtasi seudun juuri kyselyn toteuttamisen aikaan ja johti vastausajan pidentämiseen kaksi kertaa. Toinen syy on työntekijöiden suuri vaihtuvuus, joka aiheutti useita muutoksia ohjaus- ja hanketyöryhmän kokoonpanossa hankkeen aikana. Vielä tammikuun 2009 lopussa, juuri

ennen loppuarvioinnin suorittamista, poistui ryhmistä kolme jäsentä työpaikan vaihdoksen ja vuorotteluvapaalle ja äitiyslomalle lähdön vuoksi. (Heille ei kyselylomaketta tietenkään enää lähetetty, joten he eivät sisälly lukuun 23.) Osa vastaamatta jättäneistä saattaa olla seudun uusia työntekijöitä, jolle loppuarviointi osoittautui mahdottomaksi tai liian vaikeaksi täyttää. Yksi vain vähän aikaa hankkeen aikana seudulla työskennellyistä hanketyöryhmän jäsenistä ilmoitti, ettei hän pysty vastamaan lomakkeen kysymyksiin. Myös vastanneiden joukossa oli henkilöitä, jotka kokivat vastaamisen vaikeaksi lyhyen hankkeessa mukana olon takia.

*”... hanke meni omalta osaltani vähän ohi, kun en ollut mukana koko aikaa.”*  
(Vastaaaja 4)

*”Minun on hieman vaikea arvioida hanketta kokonaisuutena, sillä tulin kuntaan sijaiseksi kesken hankkeen.”* (Vastaaaja 9)

Kyselyyn vastanneista 14 henkilöstä seitsemän kuului ohjausryhmään, kuusi hanketyöryhmään ja yksi kuului molempiin. Ohjausryhmän vastausprosentti (80 %) oli hyvä ja huomattavasti korkeampi kuin hanketyöryhmän (54 %). Kunnan toimialoista eniten vastauksia tuli nuorisotoimen edustajilta (3 vastausta). Muut vastaajat edustivat päivähoitoa (2 vastausta), sosiaalitoimiston ja koulun sosiaalityötä (2 vastausta), sosiaalitoimen hallintoa, neuvolaa, neuvolaa ja kouluterveydenhuoltoa (2 vastausta), perusopetusta, jotain muuta kunnan toimialaa ja hanketta. Vastauksissa ovat edustettuina kaikki hankkeen työryhmien taustayhteisöt.

### 3.3 Aineiston käsittely

Olen lukenut hankkeen asiakirjoja kuten laadullista tutkimusaineistoa luetaan ja käsiteltyt niitä kuten laadullista aineistoa käsitellään. Varton (1992) mukaan se, minä tutkimuskohteesta saatava laatu tutkimuksessa esiintyy, on merkitys, ja se, mitä tutkija pyrkii määrittelemään, tarkentamaan ja raportoimaan, ovat merkitykset. Ennen kyselylomakkeen laadintaa kävin läpi hankesuunnitelmaa, ohjaus- ja hanketyöryhmän muistioita ja väliraportteja yrittäen hahmottaa ja ymmärtää niiden avulla, miten hanketta on toteutettu tai haluttu toteuttaa. Löysin asiakirjoista 42 perustoimintoa, joilla hanketta oli suunniteltu toteutettavan, joilla sitä oli toteutettu tai joilla ohjausryhmä toivoi hankkeen kulussa hanketta jatkossa toteutettavan (ks. liitetaulukko). Nimesin nämä toiminnot

hankkeen ydintoiminnoiksi. Luokittelin ydintoiminnot edelleen seitsemään toimintokokonaisuuteen, joista kuhunkin kuuluu 3-11 ydintoimintoa. Toimintokokonaisuudet ovat:

1. Asiakkaiden palveluprosessien selkiyttäminen
2. Hankkeessa tehty asiakastyö
3. Yhteistyö
4. Henkilöstön osaamisen kehittäminen
5. Henkilöstön ammatti- ja tehtävärakenteen sekä työolojen kehittäminen
6. Projektinhallinta
7. Lasten ja nuorten palvelujen laadun parantaminen

Hankkeen toteutuksen hahmottamisen lisäksi olen lukenut asiakirjoja hankkeen peruskäsitteiden määrittelyn näkökulmasta. Olen etsinyt niistä vastauksia siihen, miten KEPEET-hankkeessa on haettu yhteistä ymmärrystä kolmelle käsitteelle, 1. lasten ja nuorten lähipalvelut, 2. palveluohjaus sekä 3. matalankynnyksen palvelu ja miten käsitteet on määritelty. Olen tulkinnut näiden käsitteiden olevan hankkeen peruskäsitteitä hankesuunnitelman perusteella. Hankesuunnitelmassa hankkeen tavoite tiivistetään seuraavasti:

*”KEPEET-hankkeen tavoitteena on prosessin kuvaaminen lasten ja nuorten lähipalveluissa. Hankkeen aikana laaditaan lasten ja nuorten palvelujen lähipalvelustrategia sekä luodaan malli matalan kynnyksen palveluohjaukselle.”*

Edufin Oy:n raporttia (Arviointi- ja selvitysraportti ... 2008) ja Pirkon raporttia (Pälkäneen ja Kuhmalahden seutukunnan ... 2009) on käytetty hankkeen loppuarvioinnissa tausta-aineistona. Ne tuovat arviointiin arvokasta asiakas- ja henkilöstönäkökulmaa. Edufin Oy:n ja Pirkon raporttien sisältöä samoin kuin peruskäsitteiden analyysiä on käytetty sekä arvioitaessa hankkeen tavoitteiden toteutumista että tehtäessä johtopäätöksiä hankkeen onnistumisesta.

Kyselyn tuottamaa aineistoa on käsitelty sekä määrällisesti että laadullisesti. Strukturoitujen kysymysten vastaukset kerrotaan raportissa määrällisinä: lukumäärinä,

prosenttiosuuksina sekä keskiarvoina ja -hajontoina. Avointen kysymysten vastauksia on teemoiteltu ja luokiteltu kuten laadullisen aineiston analyysissä on tapana tehdä. Luokittelu ei ole kvantitatiivista (kuinka monta vastausta tuli eri luokkiin) vaan sisällöllistä. Sisällöllisessä luokittelussa jokainen esiin nostettu asia tulkitaan yhtä arvokkaaksi riippumatta siitä, esiintyykö asia aineistossa vain kerran vai useamman kerran. Uudet ideat tulevat usein ensi kertaa esille yksittäisinä kommentteina.

## 4 HANKKEEN TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMINEN

Luvussa kuvataan hankkeen tavoitteiden toteutumista tavoitekohtaisesti. Kunkin tavoitteen osalta kerrotaan lyhyesti siitä, millaista keskustelua tavoitteesta on kirjattu hankkeen asiakirjoihin. Toiseksi kerrotaan siitä, miten ohjaus- ja hanketyöryhmä arvioivat loppukyselyssä tavoitteen tulleen saavutetuksi ja mitkä tekijät edistivät ja mitkä haittasivat tavoitteen saavuttamista.

### 4.1 Palveluprosessien selkiyttäminen

Hankkeen ohjausryhmä kävi heti hankkeen käynnistyttyä toisessa kokouksessaan keskustelua siitä, mitä hankkeessa tarkoitetaan lasten ja nuorten lähipalveluilla. Lähipalvelun katsottiin voivan tarkoittaa palvelujen maantieteellistä läheisyyttä (= palvelu on kävelytäisyydellä tai saavutettavissa julkisilla kulkuvälineillä tai kyse on kotiin vietävistä palveluista), ajallista läheisyyttä (n. 30 min. päässä ja saatavissa myös työajan ulkopuolella) tai palvelun peittävyttä tai -tarvetta (= koko väestöryhmä tarvitsee palvelua tai käyttää sitä). Ohjausryhmä päätyi määrittelemään lähipalvelun pragmaattisesti niiksi palveluiksi, joiden edustajat olivat edustettuina ohjausryhmässä. Lasten ja nuorten lähipalveluihin luettiin KEPEET-hankkeessa siis terveysterveyst, päivähoito, koulutoimi sekä vapaa-ajan palvelut ja sosiaalipalveluista sosiaalityö ja kotipalvelut. Seuraavassa kokouksessaan ohjausryhmä määritteli lasten ja nuorten palvelujen ydinpalveluprosessit. Niitä oli kuusi:

- perusterveydenhuolto,
- päivähoito,
- esiopetus,
- perusopetus,
- vapaa-aika ja
- sosiaalityö.

Hanketyöryhmä ryhtyi innokkaasti työstämään palveluprosessikuvauksia sen jälkeen, kun hankkeessa oli keväällä 2007 järjestetty prosessikoulutus<sup>1</sup> ja ohjausryhmä oli nimennyt ydinpalveluprosessit. Ohjausryhmä oli nimennyt ydinprosesseihin sisältyvien pää- ja

<sup>1</sup> Prosessikoulutukseen osallistui seitsemän (63%) hankkeen ohjausryhmän ja kahdeksan (66 %) hanketyöryhmän jäsenestä.

osaprosessien määrittämisen ja kuvaamisen toiseksi hanketyöryhmän tehtävistä. Toinen tehtävä oli henkilöstön ammatti- ja tehtävärakenteen tarkastelu. Hanketyöryhmä käsitteli palveluprosesseja 14 kokouksessa kaikkiaan 18 kokouksesta. Se pohti, mitkä ovat kunkin ydinprosessin pääprosesseja ja laati niitä koskevat kuvaukset. Esimerkiksi perusterveydenhuollosta työryhmä laati kolme pääprosessikuvausta: äitiysneuvolan, lastenneuvolan ja kouluterveydenhuollon prosessikuvaukset. Työryhmän työskentely prosessien parissa perustui työryhmän jäsenten ennakoivalmisteluun: kunkin sektorin edustajat valmistelivat etukäteen omaan työhönsä liittyvien prosessien kuvauksia. Yhdessä kokouksessa keskityttiin etenkin työskentelyn alkuvaiheessa yhden sektorin prosessien tarkasteluun kerrallaan. Useimpia prosessikuvauksia tarkasteltiin useampaan kertaan hankkeen aikana.

Ohjausryhmä seurasi prosessikuvausten laatimista ja käsitteli aihetta kuudessa kaikkiaan 18 kokouksestaan. Se myös ohjeisti hanketyöryhmää useampaan otteeseen hankkeen aikana muun muassa kehottamalla ryhmää kiinnittämään huomiota prosessien nivelkohtiin siirryttäessä palvelusta toiseen, eri prosessien yhtymäkohtiin sekä erityistilanteisiin (miten toimitaan, kun palvelussa herää huoli lapsesta). Ohjausryhmän näkökulmasta prosessikuvausten laadinta palveli seuraavia tarkoituksia:

- palveluprosessien kuvausta tarvitaan ennen kuin voidaan laatia lasten ja nuorten lähipalvelustrategia,
- kuvaus sitouttaa hankkeessa mukana olevat työntekijät hankkeen toteutukseen,
- kuvauksen avulla löydetään ne kohdat, joissa palvelut toimivat hyvin ja ne kohdat, joissa on kehittämisen varaa,
- prosessien kuvaus osoittaa, mistä asiakkuus alkaa ja mihin se päättyy (= prosessin alku ja loppu),
- prosessien kuvauksen avulla voidaan kuvata eri toimijoiden roolia prosessissa; saada selville, ketkä ovat prosessin toimijoita ja mitä kukin toimija tekee,
- prosessikuvaus helpottaa yhteistyötä; kun eri toimijoiden roolit ja tehtävät on selvillä, on mahdollista tehostaa yhteistyötä,
- prosessien kuvaus tuo esille, miten palvelutarpeet on mahdollista kattaa olemassa olevilla resursseilla vai tarvitaanko lisäresursseja ja

- kuvausten avulla voidaan selkiyttää palvelupolkuja asiakkaille.

Palveluprosessien selkiyttäminen toteutui KEPEET-hankkeen tavoitteista loppukyselyn vastausten mukaan parhaiten. Vastausten keskiarvo 4,1 vastaa arvosanaa hyvä asteikolla 1-5<sup>2</sup>. Vastaajat olivat tavoitteen toteutumisesta hyvin yksimielisiä (vastausten keskihajonta oli 0,5). Tavoitteen hyvää saavuttamista selittää se, että hankkeen toteutuksen katsottiin painottuneen juuri tämän tavoitteen toteuttamiseen. Vastaajat arvioivat, että tavoite sai toteutuksessa painoarvon 47 %.

Tavoitteen saavuttamista edistivät loppukyselyn tätä asiaa koskeneeseen kysymykseen vastanneiden (n=9) mielestä prosessikoulutus, hanketyöryhmän ja ohjausryhmän työskentely palveluprosessien kuvauksen parissa, pätevät vetäjät ja hankkeessa tehty asiakastyö. Prosessien konkreettinen kuvaus selvensi vastaajien mielestä asiakasprosessin eri vaiheita ja niiden merkitystä. Hanketyöryhmän jäsenten katsottiin valmistautuneen kokouksiin kiitettävästi ja eri prosessien koettiin saaneen työryhmässä osakseen tasapuolisesti huomiota. Onnistumisessa oli erityisen tärkeää se, että kaikkien sektorien työntekijöitä oli mukana kuvaamassa kaikkia prosesseja. Näin myös toisten sektorien työprosessi tuli tutuksi. Eri palvelujen nivelkohtien kuvaaminen (esimerkiksi päivähoidosta esikouluun siirtyminen tai päivähoitopaikasta toiseen siirtyminen) teki tutuksi omaa työtä toisille ja toisen työtä itselle sekä nosti esiin kohtia, joissa yhteistyötä voidaan erityisesti tarvita. Prosessikuvaus nosti esiin myös erityisen tuen tarpeessa olevien lasten tilanteet. Prosessien kuvauksen katsottiin vaikuttaneen siihen, että kuntaan saatiin perhetyöntekijä ja kiertävä erityislastentarhanopettaja.

Loppukyselyn kuvauksen onnistumista koskeneeseen avoimeen kysymykseen vastanneet (n=13) katsoivat itse kuvauksen onnistuneen hyvin, mutta kuvausten viemisen käytäntöön olevan vielä kesken. Prosessit ovat hankkeen päättyessä tuttuja niille, jotka osallistuivat ryhmiin, mutta muut eivät ole niistä perillä. Myöskään asiakkaiden ei uskottu vielä hyötyvän prosessikuvauksesta. Hanke käynnisti yhteydenpidon ja keskustelun hankkeeseen osallistuneiden välillä, mutta tarvitaan lisää tiedottamista ja näkyvyyttä.

---

<sup>2</sup> 1= tavoitetta ei ole saavutettu lainkaan tai siitä on saavutettu hyvin vähän ... 5= tavoite on saavutettu täysin tai erittäin hyvin



*”Asiakkaat eivät varmaan tavoita prosesseista saatavaa hyötyä, koska asiakaskyselyistä saatavaa palautetta ei ole mielestäni tuotu esim. paikallislehdissä tai internetin kautta.” (Vastaaaja 8)*

*”Vilkas yhteyden pito ja keskustelu eri hallintosektorien välillä on käynnistynyt.” (Vastaaaja 6)*

*”Prosessit on tunnistettu ja kuvattu. Prosesseista on tultu tietoiseksi. Prosessityöskentely on edelleen kesken: prosessien omistajia ei ole määritelty ja alaprosessit on kokonaan kuvaamatta.” (Vastaaaja 13)*

Eri prosesseista parhaiten katsottiin onnistuneen perusterveydenhuollon sekä päivähoiton ja esiopetuksen prosessikuvausten. Sosiaalityön prosessikuvausten onnistumisesta oltiin erimielisiä; sen katsottiin onnistuneen sekä hyvin että huonosti. Vapaa-ajan prosessin laadinta koettiin haasteellisimmaksi, koska toimijoita on paljon ja prosessin alkua on vaikea hahmottaa. Vapaa-ajan prosessin kuvauksen koettiin jääneen kesken.

Prosessikuvaus nosti esiin sekä seutuyhteistyössä sekä eri sektoreiden välillä olevat ristiriidat. Loppukyselyn avointen kysymysten vastauksissa työskentelyä arvosteltiin Pälkäne-keskeiseksi. Toisaalta tuotiin esiin, että sosiaalityön ydinprosessin kuvaus ei onnistunut toivotulla tavalla, koska Kuhmalahden edustajat eivät sitoutuneet kunnollisesti hanketyöryhmän työskentelyyn. Sektoreiden välisiä ristiriitoja näyttää olevan sosiaalityön ja nuorisotyön sekä sosiaalityön ja perusopetuksen välillä. Nuorisotyö koki yhteistyön sosiaalityön kanssa vaikeaksi, koska sosiaalityö on ”salaista”. Perusopetuksen puolella sosiaalityöllä koettiin olevan kielteinen leima (”se on jotakin, jota on pakko olla”), mikä näkyi sosiaalityön puolelle perusopetuksen pidättyväisenä asenteena.

Taulukkoon 1 on koottu loppukyselyn numeroarviointi (asteikolla 1-5) toimintokokonaisuuteen ”Asiakkaiden palveluprosessien selkiyttäminen” kuuluvien ydintoimintojen toteuttamisen osalta. Sen mukaan parhaiten prosessikuvauksista saatiin hankkeen aikana toteutettua perusterveydenhuollon ja päivähoiton ja huonoiten vapaa-ajan ydinprosessin kuvaus. Vastajien mielipiteet poikkesivat melko paljon toisistaan varsinkin vapaan-ajan palvelujen sekä perusopetuksen ydinprosessin kuvauksen onnistumisen osalta, joissa vastausten keskihajonta on suuri. Toimintokokonaisuuden katsottiin toteutuneen ”lähes hyvin”, sillä vastausten keskiarvo 3,6 on lähellä hyvää (= 4). Huonoiten tähän ydintoimintokokonaisuuteen kuuluvista ydintoiminnoista hankkeen toteutuksen katsottiin onnistuneen ”materiaalipankin” kokoamisessa (melko huonosti =

arvosana 2,4) ja lasten ja nuorten lähipalvelujen palveluohjauksen mallin kehittämisessä ja kokeilussa (lähes ”keskinkertaisesti” = arvosana 2,9). ”Materiaalipankkiin” oli tarkoitus kerätä hyviä käytäntöjä, mutta hyvin käytäntöjen kuvauksia kertyi vain neljä. Syksyllä 2008 hanketyöryhmä päätti haudata kirjallisista kuvauksista koostuvan ”pankin” ja jatkaa hyvien käytäntöjen levittämistä jatkossa yhteen yhteisissä kokoontumisissa keskustellen.

Taulukko 1. Toimintokokonaisuuteen ”Asiakkaiden palveluprosessien selkiyttäminen” kuuluvien hankkeen ydintoimintojen onnistuminen hankkeen toteutuksessa arvioituna asteikolla 1-5<sup>3</sup>

Toimintokokonaisuus	Ydintoiminnot	n	k-a	k-haj.
<b>Asiakkaiden palveluprosessien selkiyttäminen</b>	Perusterveydenhuollon ydinprosessin kuvaus	14	<b>4,4</b>	0,7
	Päivähoidon ydinprosessin kuvaus	14	<b>4,3</b>	0,7
	Esiopetuksen ydinprosessin kuvaus	14	4,1	0,9
	Perusopetuksen ydinprosessin kuvaus	14	3,9	1,1
	Vapaa-ajan ydinprosessin kuvaus	14	3,4	1,2
	Sosiaalityön prosessin kuvaus	14	4,2	0,9
	Ydinprosessien yhteensovittaminen	14	3,4	1,0
	Ydinprosessien ongelmakohtiin syventyminen	14	3,3	0,9
	Ydinprosesseihin liittyvän ”materiaalipankin” (= hyvien konkreettisten toimintamallien) kokoaminen	14	<b>2,4</b>	1,1
	Lasten ja nuorten palvelujärjestelmän selkiyttäminen	14	3,6	1,0
	Lasten ja nuorten lähipalvelujen palveluohjauksen mallin kehittäminen ja kokeilu	14	2,9	0,9
	<b>Toimintokokonaisuus yhteensä</b>		<b>3,6</b>	

<sup>3</sup> 1= tavoitetta ei ole saavutettu lainkaan tai siitä on saavutettu hyvin vähän ... 5= tavoite on saavutettu täysin tai erittäin hyvin

## 4.2 Palveluohjausmallin rakentaminen

Hankesuunnitelmassa kuvataan tavoitetta 2 ”palveluohjausmallin rakentaminen” seuraavasti:

*”Hankkeessa rakennetaan lasten ja nuorten lähipalvelujen prosessien määrittelyn kautta asiakaslähtöinen matalankynnyksen palveluohjausmalli. Tämä tarkoittaa esim. hankkeen aikana sitä, ettei asiakasta pompotella työntekijältä toiselle, vaan hankkeeseen palkattava projektityöntekijä on henkilö, joka kartoittaa asiakkaan kanssa kokonaistilanteen ja kokoaa tarvittavan (moni)ammattillisen tiimin paneutumaan asiakkaan asioihin. (Moni)Ammattillisen tiimin jäsenille luodaan mahdollisuus syventyä asiakkaan asiaan, kun projektityöntekijä koordinoi tapaamiset ja kartoittaa asiakkaan tilanteen etukäteen. Tämä matalankynnyksen malli motivoi myös asiakkaita itse ottamaan yhteyttä projektityöntekijään sellaisissa tilanteissa, kun he tarvitsevat neuvoja tai tukea. Palveluohjaus tasa-arvoistaa asiakkaiden asemaa ja lisää palvelujärjestelmän asiakaslähtöisyyttä.”*

### 4.2.1 Taustakeskustelut ja -selvitykset

Ohjausryhmä keskusteli palveluohjauksen käsitteestä keväällä 2007 kolmannessa kokouksessaan. Palveluohjauksen todettiin voivan tarkoittaa henkilöä, jolla on ”langat käsissään”, vastuhenkilöä, so. palveluohjaajaa. Toisaalta palveluohjauksen voidaan katsoa olevan kaikkien sektorien yhteinen työtapa ja ajattelumalli. Jälkimmäinen palveluohjauksen käsite tarkoittaa sitä, että kuka tahansa, johon asiakas ottaa yhteyttä, voi toimia palveluohjaajana. Kuka tahansa voi hoitaa ja viedä asiakkaan asiaa eteenpäin ja koota tarvittaessa asiakkaan ympärille moniammatillisen tiimin. Ohjausryhmä päätyi linjaamaan palveluohjauksen hankesuunnitelman mukaisesti: hankkeessa projektityöntekijä on palveluohjaaja, joka kokoaa moniammatillisen tiimin asiakkaan tarpeen mukaan.

Ohjausryhmä määritteli keväällä 2007 asiakaslähtöiseksi palveluohjaukseksi sellaisen ohjauksen, joka perustuu asiakkaan tarpeisiin eikä luukuta asiakasta turhaan palvelusta toiseen. Ohjausryhmä piti palveluohjauksen mallia luotaessa tärkeänä saada kynnystä

huolen ilmaisemiseen nykyistä matalammaksi. Matalan kynnyksen palveluohjauksen kehittämisen katsottiin merkitsevän lastensuojelutarpeen alkuarviointia, varhaista puuttumista sekä yleensä ennaltaehkäisevää lastensuojelua. Suuntauksen varhaiseen puuttumiseen todettiin ”keventävän” tukikeinoja, muttei välttämättä vähentävän tuen tarpeen kestoa. Ongelmalliseksi koettiin ehkäisevän tuen tarpeen havaitseminen. Esimerkiksi vapaa-aikapalveluihin osallistuvat aktiiviset nuoret. Huonommin voivat ja tukea tarvitsevat voivat olla kotona pelaamassa tai katsomassa tv:tä. Ohjausryhmä nosti esiin yhden epäsuoran tavan kartoittaa tuen tarvetta. Se on moniammatilliset tiimit, joissa yksittäiset työntekijät voivat tuoda nimettömästi esiin asiakaskohtaista huoltaan ja ”testauttaa” näkemystään toisilla ammattilaisilla.

Hankkeen alkuselvityksessä (Arviointi- ja selvitysraportti ... 2008) selvitettiin koululaisten ja heidän vanhempiansa tyytyväisyyttä seudun palveluihin sekä palvelujen kehittämistarpeita. Kyselyyn vastasi 183 vanhempaa ja 213 nuorta. Sekä vanhemmat että nuoret olivat palveluihin yleisesti ottaen tyytyväisiä, mutta erityisesti nuorten joukossa oli myös melko paljon tyytymättömyyttä. Vanhempien mielestä parhaiten oli järjestetty neuvola-, päivähoito-, kirjasto- ja terveystalvelut ja heikoimmin lasten ja nuorten harrastusmahdollisuudet (mt., 23–31). Nuorten mielestä parhaiten oli järjestetty terveydenhuolto/kouluterveydenhuolto, jota piti hyvin tai erittäin hyvin järjestettynä 81 % ja huonosti järjestettynä 6 % nuorista. Heikoimman arvion nuoret antoivat nuorison vapaa-ajantoiminnasta kokonaisuudessaan. Sitä piti hyvin tai erittäin hyvin järjestettynä 47 % nuorista ja huonosti järjestettynä 20 % nuorista. Kunnan vapaa-ajantoimintaan ilmoitti osallistuvansa 24 % nuorista ja kunnan nuorisotiloja käytti 23 % nuorista. 43 % nuorista ilmoitti haluavansa lisää harrastuksia, mutta 20 % katsoi, ettei löydä itselleen sopivaa harrastusta. Kulmilla notkuilua harrasti 19 % nuorista vastaajista ja 15 %:lla ei ollut mitään tekemistä. Kavereiden puutteesta ilmoitti kärsivänsä 16 % vastaajista. (Mt., 64.) Nuoret ja vanhemmat pitivät tärkeimpänä kehittää lasten ja nuorten vapaa-ajanpalveluja sekä liikenneyhteyksiä (mt., 26-31).

Ohjausryhmä palasi palveluohjauksen käsitteeseen ja palveluohjausmallin kehittämiseen seuraavan kerran perusteellisemmin elokuussa 2007. Ohjausryhmän mukaan projektityöntekijän työnkuva liittyy kiinteästi palveluohjauksen mallin rakentamiseen. Projektityöntekijän työn katsottiin perustuvan eri sektoreilta nouseviin tarpeisiin tukea lasta tai perhettä. Projektityöntekijän tehtävä on keskustella asiakkaiden kanssa avun tarpeesta,

antaa lapselle toiminnallista tukea, järjestää lasten ryhmätoimintaa sekä osallistua lasta koskeviin verkostopalaveriiniin. Seuraavan kerran ohjausryhmä käsitteli palveluohjausta joulukuussa 2007 Edufin Oy:n tekemän alkukartoituksen tuloksiin perustuneessa keskustelussa hankkeen tavoitteista. Alkukartoituksen mukaan kentällä vallitsi erilaisia, jopa ristiriitaisia näkemyksiä hankkeen tavoitteista. Alkukartoitukseen sisältyneissä luottamusmiesten ja johtavien viranhaltijoiden puhelinhaastattelussa ilmeni, että hanke ei ollut erityisen tuttu ja että hankkeen nimessä esiintyvä käsite ”perhepalvelut” oli epäselvä. Osa päättäjistä ja johtajista puhui yleensä perhepalvelujen kehittämisestä ja osa lastensuojelun perhetyön kehittämisestä. Työntekijöiden ryhmäkeskusteluissa taas ilmeni, että Kuhmalahden ja Pälkäneen yhteistyösuhteet olivat ohuet ja että työntekijöiden oli vaikeaa löytää hyviä syitä syventää seudullista yhteistyötä lasten ja nuorten palveluissa. (Arviointi- ja selvitysraportti ... 2008, 6.)

Ohjausryhmän mielestä hankkeen tarkoitus oli lisätä sen ymmärtämistä, että kaikissa perhepalveluissa tehdään yhteistä työtä lasten, nuorten ja perheiden hyväksi. Tähän pyritään yhteisen keskustelun ja vision työstämisen avulla. Tavoitteena oli, että hankkeen päätyttyä kaikki toimijat tietävät pääpiirteissään sen, mikä on kenenkin rooli lasten ja nuorten palveluissa ja voivat luottaa siihen, että kaikki hoitavat oman osuutensa. Ohjausryhmä toisti näkemyksensä huhtikuussa 2008 korostamalla, että KEPEET-hankkeessa perhetyöllä tarkoitetaan lapsiperheiden parissa tehtävää työtä. Perhetyötä tehdään neuvoloissa, kouluissa, päivähoitossa, vapaa-ajan toiminnoissa, sosiaalitoimistossa jne. Tässä kokouksessa ohjausryhmä otti kantaa myös nuorten ja vanhempien alkukyselyssä esiin tuomaan palveluita koskevaan palautteeseen. Ohjausryhmän mielestä vapaa-ajanpalveluja ei voida tarjota enempää kuin on resursseja, mutta erityisesti kunnan nuorisotilojen käyttöä olisi syytä miettiä uudelleen.

Hanketyöryhmä tarttui ohjausryhmän ohjaamana nuorisotilojen käyttöön keväällä 2008 kokouksessa, jossa aiheena oli vapaa-ajan palveluprosessi. Nuorisotilojen avoimien ovien toimintaan ei tahtonut löytyä riittävästi kävijöitä. Yksimielisyyttä siitä, miksi nuorisotilojen käyttö oli vähäistä, ei löytynyt. Syyksi epäiltiin sekä toiminnan liian vähäistä että liian pitkälle menevää ohjelmointia. Keskustelua herätti myös se, mikä olisi oikea viikonpäivä pitää nuorisotiloja auki. Lisäksi ryhmä keskusteli eri vapaa-aikatoimintamahdollisuuksista tiedottamisesta. Päätöksiä nuorisotilojen käytöstä tai toimintakalenterien kokoamisesta ei tehty.

Hanketyöryhmä ei keskustellut itse palveluohjausmallista ennen kuin aivan hankkeen lopussa. Se tarkasteli kuitenkin aihetta hankkeen alussa välillisesti listaamalla nykyisen palvelujärjestelmän ongelmia. Ongelmat liittyivät toisaalta ehkäisevän työn ja toisaalta erityistä tukea tarvitsevien tuen vähyyteen. Puutteita todettiin olevan sekä henkilöstöresursseissa (ei ole perhetyöntekijää eikä erityislastentarhanopettajaa, koulukuraattorin palveluja on liian vähän ja tarvetta saattaisi olla erityisnuorisotyöntekijällekin) että perustyöntekijöiden osaamisessa. Seudun työntekijöiden arvioitiin hallitsevan perustyö sekä kykenevän havaitsemaan vaikeudet ja erityistarpeet, mutta työkaluja, resursseja ja rohkeutta toimia todettiin puuttuvan. Keinoiksi esitettiin työpari- ja tiimityön lisäämistä, menetelmäkoulutusta, asiakaskohtaisen moniammatillisen työn lisäämistä, vanhemmuuden tukemista sekä avoimempaa tiedottamista lasten ja nuorten palveluista ja niiden kehittämistä. Hankkeen loppuvaiheessa, vuoden vaihteessa 2008–2009, hanketyöryhmässä asetettiin kyseenalaiseksi erillisen palveluohjaajan tarpeellisuus. Osa ryhmän jäsenistä katsoi, että pienessä kunnassa riittää, kun jokainen työntekijä tekee palveluohjausta omassa työssään. Osa piti erillistä palveluohjaajaa tarpeellisena.

#### 4.2.2 Mallin kokeilu ja kokemusten arviointi

Palveluohjausmallia kehitettiin KEPEET-hankkeessa kokeilemalla käytännössä erillistä palveluohjaajaa. Hankesuunnitelman ja ohjausryhmän linjauksen mukaan hankkeen projektityöntekijä toimi palveluohjaajana. Alkuvaiheen ajan, kevästä 2007 kesäkuuhun 2008 asti, projektityöntekijä käytti puolet työajastaan asiakastyöhön ja puolet strategia- ja kehittämistyöhön. Hankkeen loppuajan, kesäkuusta 2008 kevääseen 2009 asti, hankkeella oli käytettävissä sekä kokopäiväinen asiakastyötä tekevä projektityöntekijä että puolipäiväinen ”paperitöitä” tekevä projektityöntekijä. Uudet projektityöntekijät tulivat äitiyslomalle jääneen projektityöntekijän tilalle.

Projektityöntekijälle ohjautui asiakkaita sosiaali-, koulu- ja terveystoimen kautta. Palvelutarve liittyi lapsen tai perheen tilanteen selvittämiseen ja arviointiin, vanhemmuuden tukemiseen ja yhteiseen tekemiseen lapsen kanssa. Taustalla olivat muun muassa lapsen vaikeudet koulussa, häiriökäyttäytyminen ja syrjäytyneisyys sekä vanhempien päihde- ja/tai mielenterveysongelmat. Asiakastilastot on koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2. KEPEET-hankkeessa tehty asiakastyö

	Ajanjakso 03/07 - 12/07	Ajanjakso 01/08 - 06/08	Ajanjakso 06/08 - 02/09
Säännöllisesti tavattuja asiakkaita	15	8	11
Asiakasperheitä yhteensä	-	-	25
Asiakkaista kouluikäisiä	13 lasta 15:stä	5 lasta 8:sta	19 perheessä 25 perheestä kouluikäisiä
Kotikäyntejä ja muita asiakastapaamisia	115	76	126
Asiakaskohtaisia verkostopalavereja	23	10	48
Lasten ryhmien kokoontumisia kouluilla ja päiväleirejä	18	5	31
Vierailut srk:n perhekerhoissa	0	0	4
Lasten- ja perheleirejä, joissa proj.tt on toiminut ohjaajana	0	0	3

Hankkeen molemmat asiakastyötä tekevät projektityöntekijät tekivät työtä suunnilleen samalla tavalla. Jälkimmäisen projektityöntekijän työote näyttää hieman enemmän verkosto- ja yhteistyösuuntautuneelta kuin ensimmäisen. Molemmat työntekijät tapasivat jatkuvaluonteisesti ja säännöllisesti (pääsääntöisesti viikoittain) 8-15 lasta tai asiakasperhettä kotikäynneillä tai toimistossa. He järjestivät asiakaskohtaisia verkostopalavereja, vetivät alakouluissa lastensuojelullisia ryhmiä, tapasivat ei-säännöllistä tukea tarvitsevia asiakkaita ja osallistuivat sosiaalityön tiimeihin sekä koulujen oppilashuoltoryhmien kokouksiin. Lastensuojelulliset ryhmät olivat alakouluilla kokoontuvia ns. täsmäryhmiä, joiden avulla pyrittiin nopeasti puuttumaan ala-asteikäisten oppilaiden kiusaamiseen ja huonoihin väleihin. Jälkimmäinen projektityöntekijä toimi lisäksi ohjaajana lasten- ja perheleireillä sekä vieraili seurakunnan perhekerhoissa kertomassa lastensuojelusta ja perhetyöstä. Jonkun verran projektityöntekijät työskentelivät myös sosiaalityöntekijän työparina kotikäynneillä ja kuulemistilaisuuksissa.

Hankkeen asiakastyö painottui ala-asteikäisiin lapsiin, sillä suurin osa projektityöntekijän säännöllistä apua saaneista lapsista oli alakoulussa ja ryhmätoiminta ja lastenleirit suuntautuivat ala-asteikäisille lapsille. Jälkimmäisen työntekijän 126 asiakastapaamisesta

puolet kohdistui lastensuojelun asiakkaina olleisiin perheisiin tai heidän lapsiinsa. Ensimmäisen työntekijän osuudesta ei ole saatavissa tällaista tilastoa.

Loppukyselyssä ohjaus- ja hanketyöryhmä olivat varsin tyytyväisiä hankkeen asiakastyön toteutukseen (ks. taulukko 3). Eri ydintoimintojen katsottiin onnistuneen hyvin tai melko hyvin lukuun ottamatta asiakasryhmien vetämistä, jonka toteutuminen arvioitiin keskinkertaiseksi (arvosana 2,8). Eniten ohjaus- ja hanketyöryhmän jäseniä tyydytti hanketyöntekijän yhteistyö muiden ammattilaisten kanssa sosiaalityön tiimeissä (4,1) ja oppilashuoltoryhmissä (3,9) sekä työskentely asiakkaiden verkostojen parissa (3,7). Ulkopuolisen arvioijan huomio kiinnittyi siihen, että parhaimmat arvosanat saivat ne toiminnot, joita projektityöntekijä teki yhdessä toisten kanssa ja huonoimmat arvosanat saivat hänen yksin tai korkeintaan parityönä tekemänsä työ. Arvioitiinko se osa työstä paremmaksi, joka itse tunnettiin ja huonommaksi se, joka jäi ”piiloon”? Aineisto ei vastaa tähän kysymykseen.

Taulukko 3. Toimintokokonaisuuteen ”Hankkeessa tehty asiakastyö” kuuluvien hankkeen ydintoimintojen onnistuminen hankkeen toteutuksessa arvioituna asteikolla 1-5<sup>4</sup>

Toimintokokonaisuus	Ydintoiminnot	n	k-a	k-hajonta
<b>Hankkeessa tehty asiakastyö</b>	Asiakkaaksi tulleiden lasten tai perheiden tilanteen selvittäminen ja arviointi	9	3,6	0,5
	Vanhemmuuden tukeminen	9	3,6	0,5
	Yhteinen tekeminen lasten kanssa	9	3,2	0,4
	Asiakaskohtaisten moniammatillisten verkostojen kokoaminen, verkostotyö ja verkostojen yhteistyön koordinointi	10	3,7	0,8
	Asiakasryhmien vetäminen	9	2,8	0,8
	Hanketyöntekijän osallistuminen oppilashuoltoryhmiin	9	3,9	0,6
	Hanketyöntekijän osallistuminen sosiaalityön tiimipalaverihin	9	4,1	0,6
	<b>Toimintokokonaisuus yhteensä</b>		<b>3,5</b>	

<sup>4</sup> 1= tavoitetta ei ole saavutettu lainkaan tai siitä on saavutettu hyvin vähän ... 5= tavoite on saavutettu täysin tai erittäin hyvin



#### 4.2.3 Mallin kuvaus

Palveluohjausmallista laadittiin KEPEET-hankkeessa samantyyppinen prosessikaavio kuin palveluprosesseista oli laadittu. Kaavio valmistui tammikuussa 2009 (ks. liitekuvio). Mallissa ei palveluohjauksen käsite esiinny missään muualla kuin otsikossa, ja ulkopuolisen arvioijan silmissä malli näyttää perhetyön prosessikaaviolta. Asiakkaat ohjautuvat perhetyöhön terveydenhuollon ja koulun kautta, eivät lastensuojelun kautta. Lastensuojelu tulee mukaan perhetyön toteutukseen vasta, jos perhetyössä tarvitaan ”jatkosuunnitelmaa” eli ennalta ehkäisevä perhetyö ei riitä. Kaavioon ei sisälly kuvausta siitä, miten perhetyö jatkuu lastensuojelun avohuollon tukitoimena.

Perhetyön asiakkuuden katsotaan mallissa alkavan siitä, että jollakulla herää huoli perheestä. Tätä jotakuta ei ole kaaviossa määritelty, mutta kaaviosta saa sellaisen vaikutelman, että huoli herää perhepalvelutyöntekijällä tai terveydenhuoltajalla tai koulukuraattorilla. Se, jolla huoli herää, hankkii itselleen työparin josta kusta edellä mainitusta työntekijästä. Tämä moniammatillinen ja ylisektoriaalinen työpari ottaa yhdessä yhteyttä perheeseen, keskustelee perheen kanssa ja markkinoi perhetyötä perheelle. Kaavioon ei ole merkitty selvästi, kuka perhetyön toteuttaa. Implisiittisesti kaaviosta tulee sellainen vaikutelma, että toteuttaja on perhepalveluohjaaja. Prosessikaavion perusteella palveluohjaus näyttää olevan perhetyön yksi työmuoto, sillä perhetyöhön sisältyy palvelun tarpeen arviointi sekä moniammatillinen verkostotyö.

Matalankynnyksen mallilla tarkoitettiin hankesuunnitelman mukaan mallia, joka motivoi asiakkaita itse ottamaan yhteyttä projektityöntekijään sellaisissa tilanteissa, kun he tarvitsevat neuvoja tai tukea. Tavoitteena oli tasa-arvoistaa asiakkaiden asemaa ja lisätä palvelujen asiakaslähtöisyyttä. Loppukyselyssä palvelujärjestelmän asiakaslähtöisyyden toteutumista arvioitiin viiden ydintoiminnon osalta (ks. taulukko 4). Parhaiten hankkeessa oli pystytty toteuttamaan ydintoimintoa huolen varhainen havaitseminen ja puheeksi ottaminen (arvosana 3,7 eli melko hyvä) ja huonoiten lapsilähtöisten välineiden ja menetelmien kehittäminen (2,9 hieman keskimääräistä huonommin). Koko toimintokokonaisuuden ”lasten ja nuorten palvelujen laadun parantaminen” katsottiin toteutuneen tyydyttävästi (arvosana 3,3).

Taulukko 4. Toimintokokonaisuuteen ”lasten ja nuorten palvelujen laadun parantaminen” kuuluvien hankkeen ydintoimintojen hankkeen toteutuksessa onnistuminen arvioituna asteikolla 1-5<sup>5</sup>

Toimintokokonaisuus	Ydintoiminnot	n	k-a	k-hajonta
<b>Lasten ja nuorten palvelujen laadun parantaminen</b>	Palvelujärjestelmän asiakaslähtöisyyden parantaminen	13	3,3	0,8
	Huolen varhainen havaitseminen ja puheeksi ottaminen	12	3,7	0,8
	Erityistä tukea tarvitsevien lasten huomioon ottaminen	12	3,3	0,8
	Lapsilähtöisten välineiden ja menetelmien kehittäminen	13	2,9	1,0
	Asiakkaiden tasavertainen kohtelu lasten ja nuorten palveluissa	13	3,2	0,7
	<b>Toimintokokonaisuus yhteensä</b>		<b>3,3</b>	

Avointen kysymysten vastausten mukaan (N= 10) hankkeessa kehitetty palveluohjausmalli parantaa asiakaslähtöisyyttä mataloittamalla viranomaisten kynnystä puuttua lasten, nuorten ja perheiden elämään, siirtää painopistettä ehkäisevään työhön ja vähentää puuttumiseen liittyvää ”dramatiikkaa”. Varhainen puuttuminen parantaa perheiden elämänlaatua, kun asioihin pyritään saamaan parannusta ajoissa. Perheiden pompottelu ja viranomaisten päällekkäinen työ vähenevät, kun perheet saavat palveluohjaajan, vastuuhenkilön. Itse mallin kehittämisprosessin uskottiin myös sinänsä parantavan asiakaslähtöisyyttä, kun työntekijöiden tietämys toinen toistensa työstä lisääntyy. Mallin huonoina puolina tuotiin esiin riski, että perheet ”ripustautuvat” palveluohjaajaan. Toisaalta jotkut asiakkaat voivat kokea varhaisen puuttumisen liian tunkeilevaksi. Hallinnon näkökulmasta palveluiden tarve kasvaa ja kustannukset kohoavat ainakin alkuvaiheessa.

*”Pystytään ... vähin äänin puuttumaan ja mahdollisimman nopeasti.”* (Vastaaaja 14)

*”Toiminta tehostuu ja palvelut paranevat, kun päällekkäinen työ jää vähemmälle. Joku voi kokea puuttumisen ja tarjonnan liian liki tulevaksi!”* (Vastaaaja 7)

<sup>5</sup> 1= tavoitetta ei ole saavutettu lainkaan tai siitä on saavutettu hyvin vähän ... 5= tavoite on saavutettu täysin tai erittäin hyvin

*"Kun toiminnasta tiedetään, sitä osataan käyttää. Ei kielteisiä seurauksia."  
(Vastaja 5)*

Hankkeen loppukyselyn vastausten mukaan (N=13) palveluohjausmallin rakentamisen tavoite toteutui tyydyttävästi. Vastausten keskiarvo oli 3,2. Vastaukset vaihtelivat melko paljon vastaajasta toiseen (keskihajonta 0.9). Viisi vastaajaa katsoi, että tavoite saavutettiin hyvin (arvosana 4) ja yhden mielestä ei juuri lainkaan (arvosana 1). Yksi vastaaja jätti vastaamatta kysymykseen, ja muiden vastaukset jäivät ääripäiden 1 ja 4 väliin. Vastajat arvioivat, että tavoite sai toteutuksessa painoarvon 23 %.

Loppukyselyssä ohjaus- ja hanketyöryhmän jäseniltä kysyttiin, mitä uutta hankkeessa kehitetty palveluohjausmalli tuo seurakunnan lasten ja nuorten palveluihin. Uutta arvioitiin olevan:

- yritys siirtää työn painopistettä enemmän ehkäisevään työhön ja muokata toimintatapoja varhaisen puuttumisen suuntaan,
- lasten ja nuorten aseman korostaminen ja huomioiminen, lasten ehdotusten ja toiveiden kuuntelu,
- tiiviimpi yhteistyö yli hallintokuntien,
- lastensuojelun ja neuvolan suoralinja: "yhteiset asiakkaat",
- koulukuraattoritoiminnan kehittäminen,
- perhetyöntekijän toimi,
- perhetyön tuominen osaksi sosiaalityötä ja
- selkeämpi palvelupolku asiakkaille.

*"Kehitetty malli on ennaltaehkäisevän työn ja palveluohjauksen malli. Kunnissa ei aiemmin ole tehty suunnitelmallista ennaltaehkäisevää työtä, joten kyseessä on toimintatapojen muokkaus sekä yritys siirtää työn painopistettä yhä enemmän ehkäisevään työhön."* (Vastaja 1)

Lisäksi tuotiin esiin, että mallin kuvaus saatiin valmiiksi vasta hankkeen loppuvaiheessa. Siksi arveltiin, että malli voi vielä muuttua ja kehittyä. Mallin kehittämistä myös arvosteltiin. Yksi piti malliin liittynyttä työtä suurelta osin liturgisena ja toinen koki, ettei osannut arvioida mallin merkitystä oman toimialan, nuorisotoimen osalta. Hanke oli vastaajan mielestä vain sivunnut nuorisotyötä ajoittain.

#### 4.3 Ammatti- ja tehtäväarakenteen selkiyttäminen

Ohjausryhmä käsitteli kokouksissaan hyvin vähän ammatti- ja tehtäväarakenteen selkiyttämistä. Elokuussa 2007 se totesi tavoitteen toteutumisen liittyvän palveluprosessien kuvaukseen. Ammatti- ja tehtäväarakennetta voidaan tarkastella joko työntekijöiden työnkuvien kautta tai asiakkaan tarpeista käsin. Viimeksi mainittu tarkoittaa ohjausryhmän mukaan sitä, että asian hoitaa se, jonka osaaminen ko. asiassa on parasta. Ohjausryhmä totesi hallintokuntien rajojen aiheuttavan ongelmia ja estävän joustavien ratkaisujen toteuttamista. Ohjausryhmän mielestä rajoja pitäisi pyrkiä häivyttämään, jotta voitaisiin tuottaa mahdollisimman joustavia ja asiakaslähtöisiä palveluja. Helmikuussa 2008 ohjausryhmä täsmensi, että tehtäväarakenteiden osalta tavoite on saavuttaa hankkeen avulla selkeä käsitys siitä, kuka tekee mitäkin ja missä vaiheessa. Samalla rakennetaan luottamusta siihen, että kukin taho tekee oman osuutensa eikä toisten tarvitse varmistella asiaa. Tehtävien tarkastelun avulla halutaan lisäksi saada selville mahdolliset aukkokohdat ja puutteet sekä tehostaa yhteistyötä.

Taulukko 5. Toimintokokonaisuuden ”henkilöstön ammatti- ja tehtäväarakenteen sekä työolojen kehittäminen” kuuluvien hankkeen ydintoimintojen onnistuminen hankkeen toteutuksessa arvioituna asteikolla 1-5<sup>6</sup>

Toimintokokonaisuus	Ydintoiminnot	vastaajien lkm	vastausten k-a
<b>Henkilöstön ammatti- ja tehtäväarakenteen sekä työolojen kehittäminen</b>	Henkilöstön tehtävien kuvaaminen	13	3,0
	Henkilöstöressurssien uudelleenorganisointi tai lisäressurssien hankkiminen	13	2,8
	Viranomaisten päällekkäisen työn vähentäminen	13	2,8
	Yksittäisten työntekijöiden työtaakan keventäminen	13	2,4
	<b>Toimintokokonaisuus yhteensä</b>		<b>2,8</b>

Ammatti- ja tehtäväarakenteen selkiyttäminen oli hanketyöryhmän toinen päätehtävä palveluprosessien selkiyttämisen lisäksi. Työskentelyn prosessikaavioiden parissa voi kuvitella hyödyttävän myös ammatti- ja tehtäväarakenteen tarkastelua, koska

<sup>6</sup> 1= tavoitetta ei ole saavutettu lainkaan tai siitä on saavutettu hyvin vähän ... 5= tavoite on saavutettu täysin tai erittäin hyvin

prosessikaavioiden laatiminen perustui eri ammattien edustajien työn esittelyyn toisille. Palveluprosessien kuvaukseen käytettiin paljon aikaa ja lopputulokseen oltiin tyytyväisiä (ks. luku 4.1). Siksi on hieman yllättävää, että loppukyselyssä ei oltu kovin tyytyväisiä toimintokokonaisuuden ”henkilöstön ammatti- ja tehtävärakenteen sekä työolojen kehittäminen” toteutumiseen (ks. taulukko 5). Toimintokokonaisuus toteutui hieman keskimääräistä heikommin (keskiarvo 2,8). Parhaiten toteutui henkilöstön tehtävien kuvaaminen (keskiarvo 3) ja heikoimmin yksittäisten työntekijöiden työtaakan keventäminen (keskiarvo 2,4). Palveluprosessien ja tehtävien kuvausten parissa tehty työ ei johtanut tavoitteena olleisiin muutoksiin tehtävärakenteissa ja työoloissa.

Ammatti- ja tehtävärakenteen selkeyttämisen tavoite toteutui tyydyttävästi. Loppukyselyn vastausten keskiarvo oli 3,0. Vastaukset vaihtelivat melko paljon vastaajasta toiseen (keskihajonta 0,9). Neljä vastaajaa katsoi, että tavoite saavutettiin hyvin (arvosana 4) ja yhden mielestä ei juuri lainkaan (arvosana 1). Muiden vastaukset jäivät ääripäiden 1 ja 4 väliin. Vastaajat arvioivat, että tavoite sai toteutuksessa painoarvon 18 %.

Hankkeen suurin vaikutus ammatti- ja tehtävärakenteeseen oli loppukyselyn vastaajien (n=10) mukaan kahden uuden työntekijän, perhetyöntekijän ja kiertävän erityislastentarhanopettajan toimen perustaminen sekä osa-aikaisen sosiaalityöntekijän siirtyminen koulukuraattoriksi. Uusien työntekijöiden toimenkuvat painottuvat ehkäisevään työhön. Esimerkiksi uusi erityislastentarhanopettaja vastaa erityistä tukea tarvitsevien päivähoito- ja esikouluikäisten lasten tuen tarpeen arvioinnista ja suunnitelmista. Uuden työntekijän myötä pystytään erityislasten asioihin puuttumaan jo päivähoidossa ennen kouluun siirtymistä. Vastaajat katsoivat myös, että eri sektoreiden välisen yhteistyön tiivistyminen sinänsä muutti ammatti- ja tehtävärakennetta. Se, millaisia nämä muutokset olivat, ei kerrota vastauksissa. Vastaajien mielestä työnjakoa olisi syytä miettiä vielä jatkossakin.

Ammatti- ja tehtävärakenteen selkiyttämistä edistivät loppukyselyn vastausten (n=9) mukaan monet hankkeen ydintoiminnot kuten ohjaus- ja hanketyöryhmän työskentely, projektityöntekijän tekemä asiakastyö, erityislastentarhan opettajan työ, henkilöstön tehtävien kuvaaminen, asiakkaiden palveluprosessien sekä lasten ja nuorten palvelujärjestelmän selkiinnyttäminen, eri sektoreita edustavien työntekijöiden yhteistyö sekä huolen puheeksi ottoon, varhaiseen puuttumiseen sekä erityistä tukea tarvitsevien

lasten auttamiseen liittyvät koulutukset. Tavoitetta ei ole vielä saavutettu, muistutettiin vastuksissa. Tavoitteen saavuttamista haittasivat jonkin (nimeämättä jätetyn) sektorin vastahakoisuus ja muutosvastarinta sekä huono sitoutuminen hankkeeseen.

*”Tältä osin hanke on niin alkuvaiheessa, että kaikki ydintoiminnot ovat avainasemassa tavoitteen saavuttamisen kannalta.”* (Vastaaaja 12)

#### 4.4 Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen

Hankesuunnitelmassa henkilöstön osaamisen hyödyntämiseen liittyvää tavoitetta kuvataan seuraavasti:

*”Selkeällä sosiaalityön, terveydenhuollon, päivähoidon, koulun sekä nuoriso- ja vapaa-toimen välisellä työnjaolla sekä niiden tiiviillä yhteistyöllä pyritään vähentämään yksittäisten työntekijöiden työtaakkaa, hyödyntämään työntekijöiden erityisosaamista, luomaan mahdollisuuksia erikoisosaamisen syventämiseen sekä parantamaan lasten ja nuorten palvelujen asiakaslähtöisyyttä.”*

Tarkoitus oli tehdä henkilöstön osaamisen kartoitus ja järjestää kartoituksen tulosten perusteella osaamista vahvistavaa koulutusta. Ohjausryhmän toisessa kokouksessa mietittiin, mihin työntekijäryhmiin kartoitus kohdennetaan ja koottiin jo tiedossa olevia koulutustarpeita ja -toiveita. Jos kartoitus kohdistuisi kaikkiin lasten ja nuorten palveluissa työskenteleviin työntekijöihin, tarkoittaisi se Kuhmalahdella 23, Pälkäneellä noin 160 ja terveydenhuollosta noin kuutta henkilöä, yhteensä noin 189 henkilöä. Ohjausryhmä ei kuitenkaan nimennyt työntekijäryhmiä heti hankkeen alussa, vaan halusi katsoa, minkälaisia tarpeita palveluprosessi- ja strategiatyöskentely nostavat esiin.

Hankkeen alussa päätettiin ohjausryhmän linjauksen mukaan vastata kentän akuuttiin koulutustarpeeseen. Kentältä oli tullut toiveita järjestää koulutusta ongelmien tunnistamiskeinoista, moniongelmaisten perheiden auttamisesta, erilaisuuden kohtaamisesta ja erityistarpeiden huomioon ottamisesta sekä huolen puheeksi otosta. Hankkeen aikana järjestettiin kolme eri koulutusta teemasta ”Huolen varhainen havaitseminen ja puheeksi otto”. Koulutuksiin osallistui yhteensä 149 työntekijää eri sektoreilta. Lisäksi järjestettiin prosessikoulutusta sekä sosiaalityöntekijöille koulutusta

lapsilähtöiseen työskentelyyn. Prosessikoulutuksiin osallistui yhteensä 20 henkilöä ja lapsilähtöisen työskentelyn koulutukseen kolme henkilöä.

Osaamiskartoitus tilattiin Pirkanmaan aikuisopistolta. Osaamiskartoituksen tarkoituksena oli ohjausryhmä määrittää, löytyykö seudulta nykyisellään tarpeeksi osaamista ja jollei löydy, niin mitä osaamista tarvitaan. Tavoite oli löytää henkilöstön vahvuudet, heikkoudet, selkeät osaamisvajeet sekä koulutustarpeet. Osaamiskartoituksen kohderyhmäksi määriteltiin kunnallisissa lasten ja nuorten lähipalveluissa (sosiaalityössä, päivähoitossa, kotipalvelussa, perusopetuksessa, vapaa-aikapalveluissa ja terveydenhuollossa) työskentelevä henkilöstö sekä seurakuntien ja yhdistysten työntekijät, jotka työskentelevät lasten ja nuorten parissa.

Osaamiskartoitus toteutettiin syksyllä 2008 ja raportti (Pälkäneen ja Kuhmalahden seutukunnan ... 2009) valmistui helmikuussa 2009. Kartoitukseen osallistui 183 työntekijää. Heistä 65 edusti päivähoitoa, 4 seurakunnan lapsi- ja perhetyöntekijöitä, 2 koululaisten aamu- ja iltapäivätoimintaa, 20 koulunkäyntiavustajia, 30 ala-asteen opettajia, 38 yläasteen ja lukion opettajia, 4 rehtoreita, 1 koulukuraattoritoimintaa, 5 nuorisotoimintaa, 11 kotihoitoa, 3 sosiaalityötä ja 5 terveydenhoitajia. Kuhmalahdella työntekijöistä työskenteli 20 ja Pälkäneellä 163. (Mt., 3.)

Osaamiskartoitusta koskevassa raportissa (Pälkäneen ja Kuhmalahden seudun ... 2008) kuvataan, miten osaamiskartoitus tehtiin eri ammattiryhmille sekä kerrotaan yleisellä tasolla niiden ammattiryhmien osaamisesta ja osaamisen kehittämistarpeita, joita osallistui kartoitukseen vähintään 20. Pienten ammattiryhmien osalta tuloksia ei voitu esittää julkisesti. Uutta arvioinnissa oli se, että kartoituksen kohteena olivat perhetyön ja lastensuojelun osaamisen tarpeet myös sellaisten työntekijäryhmien kanssa, joiden työssä niitä ei ollut aiemmin määritetty. Kaikkien kartoitukseen osallistuneiden työntekijöiden tulokset palautettiin työntekijälle itselleen sekä toimitettiin esimiehelle kehityskeskustelussa hyödynnettäväksi. Osaamistarpeiden määrittely ja osaamisen arviointi toteutettiin työntekijöiden itsearviointina. Tulos ei välttämättä ole sama kuin esimiehen tai kartoitukseen osallistuneen Pirkanmaan aikuisopiston edustajan näkemys. Tarkoitus on, että työntekijä saa esimieheltä palautetta osaamisestaan kehityskeskustelussa ja että kuva omasta osaamisesta tulee kehityskeskustelun avulla realistiseksi. (Mt., 11.)

Osaamiskartoituksen tuloksista kerrotaan tässä vain hyvin lyhyesti ja painottuen perhetyön ja lastensuojelun osaamiseen. Perhetyön ja lastensuojelun osaamista oli ammattiryhmistä eniten sosiaalityöntekijöillä ja koulukuraattorilla, joilla sitä tulee koulutuksen ja työnkuvan mukaan ollakin eniten. Sosiaalityöntekijöiden työpanos näytti kartoituksen perusteella painottuvan lastensuojelussa korjaavaan työhön. Jos sosiaalityöntekijöiden ja koulukuraattorin halutaan jatkossa siirtävän painopistettä ehkäisevään työhön, tarvitsevat työntekijät ehkäisevän työn ja varhaisen puuttumisen osaamisen vahvistamista. (Mt., 9.) Myös päivähoidossa perhetyön osaaminen (jota päivähoidossa kutsutaan kasvatuskumppanuusosaamiseksi eli yhteistyön tekemisen taidoksi lasten vanhempien kanssa) oli vahvaa. Kehittämistarpeet liittyivät ennen kaikkea haasteellisesti käyttäytyvien tai muiden erityistä tukea tarvitsevien lasten auttamiseen, vanhemmuuden puutteiden puheeksi ottamiseen sekä yhteistyöhön lastensuojelun kanssa. (Mt., 3-4.)

Kotihoidossa lapsiperheiden osuus asiakkaista oli niin pieni, että työntekijät näkivät työnsä yksittäisinä toimeksiantoina ja erillisinä tehtävinä. Yksi kehittämishaaste on siis työn näkeminen pitkäkestoisena ja tavoitteellisena auttamisprosessina. Osaamisen kehittyminen kotihoidon perhetyössä edellyttäisi sitä, että perhetyön osuus työntekijän työn kokonaiskuvassa olisi riittävän suuri. Tällöin työntekijälle olisi mielekästä kehittää osaamistaan. Kotihoidon osalta osaamisen kehittämistä tulisi miettiä ensisijaisesti työn kokonaisuuden organisoinnin näkökulmasta ja vasta toissijaisesti yksittäisten työntekijöiden osaamisen näkökulmasta. (Mt., 10.) Terveystoimijat arvioivat perhetyön osaamisensa pikkulapsiperheissä hyväksi vanhemmuuden tukemisen osalta. Puutteita he kokivat olevan taidoissa tukea lapsen ja vanhemman varhaista vuorovaikutusta ja vaikuttaa perheen sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin. (Mt., 11.)

Luokanopettajat arvioivat tarvitsevansa lisää tietoa lastensuojelulainsäädännöstä sekä perhetyötä ja lastensuojelutyötä tekevien yhteistyökumppanien erityisosaamisesta ja yhteistyön mahdollisuuksista heidän kanssaan. He toivoivat, että yhteistyökumppaneiden kanssa luodaan yhteisiä toimintamalleja, joiden avulla lapsesta herännyt huoli muutetaan oppilaan ja perheen tukemiseksi. Opetustyöhön he toivoivat ideoita ja uusia menetelmiä siihen, miten lasten ryhmäytämisen avulla voidaan ehkäistä syrjäytymistä. Aineenopettajat arvioivat tarvitsevansa samantyyppistä osaamisen kehittämistä kuin luokanopettajatkin. Lisäksi he toivoivat osaamistaan vahvistettavan kasvatusosaamisessa ja kasvatuskeskustelujen toteuttamisessa. Koulunkäyntiavustajien ja aamu- ja



iltapäivätoiminnan ohjaajien osalta tarvitaan tehtäväkuvan pohdintaa yhdessä opettajien kanssa. Avustajien ja ohjaajien osaaminen koulun perhetyössä ja yleensä yhteistyössä lasten vanhempien kanssa on hyödyntämättä. (Mt. 7-8.)

Kunnan ja seurakunnan lapsi- ja nuorisotyöntekijöiden osaamista kartoitettiin yhdessä. Osaamisen taso oli hyvä perustyössä eli lasten- ja nuorten ohjaustoiminnassa ja sen organisoinnissa. Huomiota herätti kunnallisen nuorisotyön puuttuminen. Vanhempien kasvatustyön tukeminen oli vähäistä kunnan työntekijöillä, ja he tarvitsevat osaamisen vahvistamista siinä. Seurakunnan työntekijät tarvitsevat tietoa yhteistyömahdollisuuksista. (Mt. 9-10.)

Yhteistyön ja tiedonkulun toimivuus on erityisen tärkeää ehkäisevässä työssä lasten ja nuorten hyväksi. Osaamiskartoituksessa yhteistyö ja tiedonkulku näyttäytyivät epätasalaatuisina ja sattumanvaraisina. Samoissa asiakasprosesseissa mukana olevat työntekijät saattoivat antaa yhteistyön toimivuudesta hyvin erilaisen kuvan. Yhteistyön systemaattisuus, selkeät toimintatavat ja foorumit yhteistyön tekemiselle kuitenkin puuttuivat. Ala-asteen opettajat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä yhteistyöhön varhaiskasvatuksen kanssa, mutta aineenopettajat suhtautuivat yhteistyöhön kaksijakoisesti. Toisaalta tietoa esimerkiksi alakoulusta siirtyvistä kaivattiin, mutta toisaalta ajateltiin, että on hyvä, jos oppilas voi aloittaa ”puhtaalta pöydältä”. Tiedonkulkuun liittyy Kaakkois-Pirkanmaalla osaamisvaje, joka koskee laajasti lapsi- ja perhepalveluissa työskenteleviä: miten oppilaasta/perheestä olemassa oleva tieto opitaan hyödyntämään lasta ja hänen perhettään tukevalla tavalla? (Mt., 12.)

Hankkeen loppukyselyssä oltiin tyytyväisiä osaamiskartoituksen toteutukseen (ks. taulukko 6). Itse kartoitus sai arvosanan hyvä (4). Avoimessa kysymyksessä (n=5) tuotiin esiin, että kartoitus on vasta tehty ja sen tulosten hyödyntäminen on edessä. Kaikkien muiden henkilöstön osaamisen kehittämiseen liittyvien ydintoimintojen arvioitiin toteutuneen välttävästi.

*”Odotin osaamiskartoitukselta enemmän eli sitä, että henkilökohtaiset koulutukset ja osaaminen kerätään esim. paikalliseksi kouluttajajankiksi. Oman kunnan sisältä löytyisi monenlaista osaajaa sisäisiin koulutuksiin.”*  
(Vastaaaja 5)

Tavoitteena henkilöstön osaamisen kehittäminen toteutui loppukyselyn perusteella vain välttävästi. Vastausten keskiarvo oli 2,2. Vastaajat olivat melko samaa mieltä (vastausten keskihajonta oli 0,6). Ohjaus- ja hanketyöryhmän jäsenten mielestä henkilöstön osaamisen kehittäminen jäi hankkeen toteutuksessa sivuosaan ja keskeneräiseksi. Sen painoarvoksi toteutuksessa arvioitiin 12 %.

Taulukko 6. Toimintokokonaisuuteen ”henkilöstön osaamisen kehittäminen” kuuluvien hankkeen ydintoimintojen onnistuminen arvioituna hankkeen toteutuksessa asteikolla 1-5<sup>7</sup>

Toimintokokonaisuus	Ydintoiminnot	n	k-a	k-hajonta
<b>Henkilöstön osaamisen kehittäminen</b>	Henkilöstön osaamisen kartoittaminen	14	4,0	1,0
	Osaamiskartoituksen tulosten hyödyntäminen	13	2,5	1,3
	Piilossa olevan osaamisen esiin nostaminen	12	2,6	1,1
	Erytisoaamisen syventämisen ja erikoistumisen mahdollistaminen	12	2,6	0,9
	<b>Toimintokokonaisuus yhteensä</b>		<b>3,0</b>	

#### 4.5. Yhteenveto

KEPEET-hankkeen loppukyselyssä ohjaus- ja hanketyöryhmän jäsenet arvioivat hankkeen onnistumista numeraalisesti kolmella eri tavalla: 1. tavoitteiden saavuttamista asteikolla 1-5, 2. hankkeen ydintoimintojen toteutumista asteikolla 1-5 ja 3. antamalla hankkeelle kokonaisarvio kouluarvosanalla 4-10. Hanke onnistui näin arvioituna seuraavasti:

1. Tavoitteet saavutettiin tyydyttävästi. Kaikkien hankkeen neljän tavoitteen yhteenlaskettujen arvosanojen keskiarvo oli tyydyttävä 3,1. Tavoitekohtaiset arvosanat olivat seuraavat:

- 1 Lasten ja nuorten lähipalvelujen prosessin kuvaaminen 4,1 (hyvä)
- 2 Palveluohjausmallin rakentaminen 3,2 (tyydyttävä)

<sup>7</sup> 1= tavoitetta ei ole saavutettu lainkaan tai siitä on saavutettu hyvin vähän ... 5= tavoite on saavutettu täysin tai erittäin hyvin

3 Ammatti- ja tehtävärakenteen selkiyttäminen 3 (tyytyttävä)

4 Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen sekä henkilöstön työolojen ja erikoistumismahdollisuuksien parantaminen 2,2 (välttävä)

Eri tavoitteiden arvioitiin saaneen hankkeen toteutuksessa seuraavanlaisten painoarvon:

1 Lasten ja nuorten lähipalvelujen prosessin kuvaaminen 47 %

2 Palveluohjausmallin rakentaminen 23 %

3 Ammatti- ja tehtävärakenteen selkiyttäminen 18 %

4 Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen sekä henkilöstön työolojen ja erikoistumismahdollisuuksien parantaminen 12 %

2. Hankkeen ydintoimintojen toteutumisen keskiarvo oli tyydyttävä 3,3. Maksimi- ja minimiarvosanat saaneet ydintoiminnot olivat:

Max: Perusterveydenhuollon ydinprosessin kuvaus 4,4 (hyvä)

Päivähoidon ydinprosessin kuvaus 4,3 (hyvä)

Sosiaalityön ydinprosessin kuvaus 4,2 (hyvä)

Esiopetuksen ydinprosessin kuvaus 4,1 (hyvä)

Min: Ydinprosesseihin liittyvän ”materiaalipankin” kokoaminen 2,4 (välttävä)

Yksittäisten työntekijöiden työtaakan helpottaminen 2,4 (välttävä)

Hankkeesta tiedottaminen asiakkaille ja asukkaille 2,5 (välttävä)

Osaamiskartoituksen tulosten hyödyntäminen 2,5 (välttävä)

3. Kouluarvosana-asteikolla hanke sai loppukyselyssä arvosanan 7,6 (tyytyttävä).

Tässä luvussa kuvataan hankkeen voittoja (suurimpia ja merkittävimpiä saavutuksia) ja tappioita (yllätyksellisiä ja ennakoimattomia pettymyksiä) hankkeen loppukyselyn niitä koskevien avointen kysymysten vastausten pohjalta. Saavutuksia nimesi ja nosti esiin 11 ohjaus- ja hanketyöryhmän jäsentä ja pettymyksiä tai muita kielteisiä seikkoja viisi jäsentä. Hankkeen voittoja olivat vastaajien mielestä eri sektoreiden ja kuntien työntekijöiden tutustuminen toisiinsa, sektoreiden välisen yhteistyön lisääntyminen, uudet ajattelutavat sekä lisääntyneet henkilöstöresurssit. Hankkeen aikana Pälkäneen päivähoitoon palkattiin kiertävä erityislastentarhanopettaja ja päätettiin vakinaistaa hankkeen projektityöntekijä uuteen perhepalveluohjaajan tehtävään. Hanke tarjosi mahdollisuuden tutustua toisten työhön ja pohtia suurella joukolla lasten ja nuorten asioita. Tuloksena oli uusia tuttavuuksia, oman ja toisten työn ja työkuormien parempaa ymmärtämistä ja arvostamista sekä uusia eväitä oman työn kehittämiseen. Työskentelyilmapiirin ja työn tekemisen tavan koettiin todella muuttuneen: oli siirrytty yhteisölliseen ja verkostoituvaan tapaan tehdä työtä.

*”Asenneilmastossa tapahtunut muutos, joka lisännyt kanssakäymistä koulun ja neuvolan ja päivähoidon välillä. Prosessi on lähtenyt kulkemaan eteenpäin. Paluuta vanhaan ei ole.”* (Vastaja 6)

*”Perinteisestä työmuodosta siirtyminen yhteisölliseen työmuotoon. Lähinnä se, ettei oikeastaan voi toimia yksin kuulematta muita sektoreita.”* (Vastaja 14)

Hanketyöntekijän vaihtuminen kesken hankkeen oli odottamaton käänne ja vaikutti aikatauluihin. Työntekijävaihdokset osattiin kuitenkin kääntää myönteisiksi eikä niillä ollut vaikutusta hankkeen tavoitteiden saavuttamiseen. Hankkeen tavoitteet olivat isoja, ja hankkeen kokonaisuuden hahmottaminen oli aluksi vaikeaa. Hanke onnistui kuitenkin hyvin sitouttamaan ohjaus- ja hanketyöryhmien jäsenet hankkeen toteutukseen ja hankkeen toteutus eteni myötätuudessa ja hyvässä hengessä. Se mietitytti, muuttuuko puhe teoiksi. Hankeyhteistyö nosti esiin myös sektoreiden ja seudun kuntien välisiä jännitteitä. Sektoreiden välisiä jännitteitä oli koulun ja päivähoidon, koulun ja sosiaalityön sekä sosiaali- ja nuorisotyön välillä. Niitä on kuvattu jo luvussa 4.1 sivulla 17. Terveystieteidenhuollossa koettiin, että hankkeen hyödyt menevät muille sektoreille eivätkä kohdennu terveydenhuoltoon.

*"Hanke on käsitykseni mukaan sujunut hyvin ja monissa asioissa on päästy eteenpäin."* (Vastaaaja 12)

*"Terveysthuolto toimii niin erillään hallinnollisesti, että hankkeesta saadut hyödyt ja kehittämissuositukset jäävät siitä erilleen."* (Vastaaaja 7)

*"Mielestäni asioita olisi pitänyt miettiä enemmän erikseen paikallisesti Pälkäneen ja Kuhmalahden kannalta eikä yhteisesti."* (Vastaaaja 9)

*"Pelkona on, että kaikki tehty ja papereiksi mappiin, eikä tule osaksi käytäntöä sekä perheiden että ammattilaisten arkeen."* (Vastaaaja 5)

Hankkeen toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista haittasi edellä mainittujen tekijöiden lisäksi kapea edustavuus. Asiat olivat muutaman henkilön varassa, ts. niiden henkilöiden varassa, jotka kuuluivat hanketyöryhmään. Hanke oli niin hyvä ja edustava kuin sen työryhmä oli. Myös tiedottamisessa koettiin olleen puutteita: asiat eivät levinneet ohjaus- ja hanketyöryhmän ulkopuolelle riittävästi. Koska hankkeen etenemisen koettiin riippuvan paljon hanketyöryhmästä, olisi työryhmän pitänyt työskennellä intensiivisemmin ja pitää palaveria useammin. Kaikilla työntekijöillä oli kuitenkin kiirettä ja painetta työpaikalla, joten kehittämistyöhön paneutumisella oli rajansa. Jos työntekijöillä on kiire, ei motivaatiota ja sitoutumista uusien mallien kehittämiseen löydy riittävästi. Jonkin verran hankkeessa oli näkyvissä muutosvastarintaa. Vaikka työntekijät olivat pääosin innostuneita ja motivoituneita, tarttui joidenkin negatiivinen asenne helposti toisiinkin.

Puolet (7 henkilöä) loppukyselyyn vastanneista 14 ohjaus- ja hanketyöryhmän jäsenestä arvioi omaa osuuttaan hankkeen tavoitteiden edistämässä. Osuus vaihteli jäsenestä toiseen. Useimmat mainitsivat osuudekseen ohjaus- tai hanketyöryhmän jäsenyyden ja kokouksiin osallistumisen oman sektorin tai alan edustajana. Lisäksi mainittiin eräänlainen yhdyshenkilönä toimiminen hankkeen ja kollegojen tai hankkeen ja alaisten välillä. Yhdyshenkilön tehtävinä mainittiin muun muassa koulutusten järjestämisessä auttaminen sekä omien alaisten innostaminen osallistumaan koulutuksiin. Hanketyöntekijöiden ja ohjausryhmän puheenjohtajan osuus oli luonnollisesti suurempi ja sisälsi aktiivisen osallistumisen keskusteluun, pohjamateriaalin tuottamisen hankkeeseen, palveluohjausmallin kehittämisen, koulutusten järjestämisen, hankkeen toiminnan dokumentoinnin ja raporttien laatimisen. Ohjausryhmän puheenjohtaja Eija Koivuniemi sai erikseen kiitosta myös toiselta hankkeessa mukana olleelta.

*"Ilman Eijaa seudulla ei varmaankaan olisi toteutettu yhtään hanketta ja kaikki keskittyisivät hoitamaan oman työnsä ilman organisoitua yhteistyötä."*  
(Vastaaaja 1)

Taulukko 7. Toimintokokonaisuuksiin "yhteistyö" ja "projektinhallinta" kuuluvien hankkeen ydintoimintojen onnistuminen hankkeen toteutuksessa arvioituna asteikolla 1-5<sup>8</sup>

Toimintokokonaisuus	Ydintoiminnot	n	k-a	k-hajonta
<b>Yhteistyö</b>	Kunnan eri palvelusektoreiden yhteistyö	14	3,4	0,8
	Kunnan, seurakunnan ja järjestöjen keskinäinen yhteistyö	13	3,2	0,9
	Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma	13	3,7	0,6
	<b>Toimintokokonaisuus yhteensä</b>		<b>3,4</b>	
<b>Projektinhallinta</b>	Hankkeen ohjausryhmän työskentely	12	3,6	0,7
	Hankkeen työryhmän työskentely	11	3,8	0,6
	Hankkeen väliarviointi (01/08 ja 07/08)	14	3,6	0,9
	Hankkeesta tiedottaminen henkilöstölle	14	3,0	1,0
	Hankkeen ja perustuksen välinen yhteistyö	13	3,1	0,8
	Hankkeesta tiedottaminen asiakkaille ja kuntalaisille	14	2,5	0,5
	Seudullinen yhteistyö Pälkäneen ja Kuhmalahden välillä hankkeen toteutuksessa	14	3,4	0,6
	Edufin Oy:n selvityksen tulosten arviointi ja hyödyntäminen KEPEET -hankkeen toteutuksessa	14	3,2	0,7
	<b>Toimintokokonaisuus yhteensä</b>		<b>3,2</b>	

Numeraalisessa arvioinnissa projektinhallintaan ja yhteistyöhön liittyvät ydintoiminnot saivat melko hyviä arvosanoja (ks. taulukko 7). Erityisesti hanketyöryhmän työskentely arvioitiin hyvin onnistuneeksi samoin kuin yhteistyö lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelman laadinnassa. Melko hyvää oli myös seudun kuntien välinen yhteistyö, vaikka sen onnistumista epäiltiin hankkeen alussa tehdyssä alkukartoituksessa (Arviointi- ja selvitysraportti ... 2008, 6). Huonoiten, vain välttävästi, katsottiin onnistuneen hankkeesta tiedottamisen asiakkaille ja kuntalaisille.

<sup>8</sup> 1= tavoitetta ei ole saavutettu lainkaan tai siitä on saavutettu hyvin vähän ... 5= tavoite on saavutettu täysin tai erittäin hyvin

Hankkeen suurimmat opetukset (n=10) voidaan luokitella kolmeen eri ryhmään, kehittämisen tarpeen ja kehittämistyön luonteen ja yhteistyön merkityksen ymmärtämiseen ja lisäresurssien tarpeen esille tuloon.

### 1. Kehittämisen tarpeen ja kehittämistyön luonteen ymmärtäminen

Lasten ja nuorten palveluissa tehtävän työn kehittäminen on ensiarvoisen tärkeätä, sillä kehittämistarve on suuri. Jos tuntuu, että kaikki on kunnossa ja valmiina, on varmaan jäänyt jotakin huomaamatta. Työ on jatkuvaa kehittämistä ja oppimista. Kun on hyvä ajatus, sitä kannattaa sitkeästi yrittää viedä eteenpäin. Muutokset tapahtuvat hitaasti eikä ihmisiä voi kiirehtiä liikaa. Tärkeätä on myös oppia ymmärtämään, että kehittämistyö on pitkäjänteistä, vaiheesta toiseen etenevää suunnitelmallista työtä.

### 2. Yhteistyön merkityksen ymmärtäminen

Yhteistyöllä ja avoimella asenteella saadaan paljon aikaan. Aina ei tarvita merkittäviä lisäresursseja, vaan työn uudelleen organisointikin voi olla tehokas tapa kehittää työtä ja palveluja. Yhteistyötä pitää tehdä lapsen ja perheen eduksi. Kun ymmärtää ja selkiyttää itselleen oman roolinsa palveluprosesseissa ja palvelujärjestelmässä, on mahdollista myös kehittää työtä.

### 3. Lisäresurssien tarve

Kaakkois-Pirkanmaalla tarvitaan perhetyöntekijä ja nuorisotyöntekijä.

## 6 JATKOKEHITTÄMISTARPEET

Kaakkois-Pirkanmaalla on lasten ja nuorten palveluja kehitetty kahdessa peräkkäisessä hankkeessa, Kehittäjä-sosionomi- ja KEPEET-hankkeessa. ”Vieläkö palveluissa on kehittämisen tarvetta?” kysyttiin loppukyselyssä. ”Kyllä” vastasi 10 ohjaus- ja hanketyöryhmän jäsentä (71 % loppukyselyyn vastanneista). Kehittämistarpeita ovat seuraavat:

- Ennaltaehkäisevä työ ja varhaisen tuen muodot
- Erityistä tukea tarvitsevien lasten huomioon ottaminen palveluja järjestettäessä (määrältään ja laadultaan riittävä palvelutarjonta)
- Lapsiperheiden kotipalvelu
- Nuorisotyön osuus
- Erityispalvelut
- Yhteistyö kolmannen sektorin kanssa
- Tarjoammeko palveluita, joista seudun lapset ja nuoret ovat kiinnostuneita (vapaa-ajanpalvelut)?
- Asiakkaiden tasavertaisuuden turvaaminen haja-asutuissa kunnissa (saavatko kaikki palveluja tasavertaisesti?)
- Seudun kuntien välisten raja-aitojen madaltaminen tai kaataminen
- Liikenneyhteydet
- Koulujen opetusryhmien pienuus
- Kuraattoripalvelut
- Palveluista tiedottaminen sekä palvelujen markkinointi
- Palvelujen koordinointi.

Ohjaus- ja hanketyöryhmän jäseniltä kysyttiin lisäksi, mistä KEPEET-hankkeen toteutuksessa esiin nousseista seikasta he arvelevat olevan hyötyä lasten ja nuorten palveluiden jatkokehittämisessä. Vastauksissa (n=9) tuotiin esiin toisten työhön tutustuminen, palvelujen kartoittaminen ja niistä tiedottaminen, hyvinvointisuunnitelman laadinnassa esille nousseet teemat ja keskustelut, yhteistyökulttuurin syveneminen ja yhteistyön tiivistyminen sekä moniammatillisuus. Jatkotyöstämistä tai hyödyntämistä kaipaavat palveluohjausmalli, osaamiskartoitus, Edufinin raportti sekä hankkeessa järjestetyt tutustumiskäynnit. Hyötyä arvellaan olevan lisäksi perhetyöntekijän



palkkaamisesta, hankkeen aikana tapahtuneesta nuorten toiminnan kehittämisestä sekä siitä, että yhä useammat ovat oppineet ymmärtämään ennalta ehkäisevän työn merkityksen.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET HANKKEEN ONNISTUMISESTA JA KEHITTÄMISEN SUUNTAAMISESTA JATKOSSA

KEPEET -hankkeen loppuarvioinnin tavoitteena oli arvioida hankkeen onnistumista sen tavoitteiden toteutumisen näkökulmasta ja tuottaa tietoa lasten ja nuorten palvelujen jatkokehittämistarpeita. Hankkeella oli neljä tavoitetta, 1. lasten ja nuorten lähipalvelujen prosessin kuvaaminen, 2. palveluohjausmallin rakentaminen lasten ja nuorten palveluihin, 3. ammatti- ja tehtävärakenteen selkeyttäminen lasten ja nuorten lähipalveluissa sekä 4. henkilöstön osaamisen hyödyntäminen sekä henkilöstön työolojen ja erikoistumismahdollisuuksien parantaminen. Tavoitteet liittyvät tiiviisti toisiinsa. Tavoitteen 1 ja 3 voidaan katsoa ikään kuin edeltävän tavoitteita 2 ja 4 tai olevan välineitä tavoitteiden 2 ja 4 saavuttamiseksi. Edistymisen tavoitteiden 1 ja 3 toteuttamisessa voidaan katsoa edistävän myös tavoitteiden 2 ja 4 saavuttamista ja olevan joiltakin osin jopa niiden saavuttamisen edellytyksenä.

Hankkeen toteutus käynnistyi lasten ja nuorten lähipalvelujen prosessien kuvaamisella. Ohjaus- ja hanketyöryhmän jäsenet osallistuivat prosessikoulutukseen ja työskentely prosessien ja niitä kuvaavien kaavioiden parissa alkoi. Kyseessä oli konkreettinen tehtävä, josta oli helppo aloittaa. Prosessien kuvaaminen oli erityisesti hanketyöryhmän tehtävä, mutta myös ohjausryhmä osallistui aktiivisesti prosessien kuvaukseen ohjeistamalla ja arvioimalla hanketyöryhmän työskentelyä. Hanketyöryhmä paneutui palveluprosessien työstämiseen hyvin. Tavoitteen 1 osalta hankkeen voidaan sanoa onnistuneen siltä osin hyvin, että hankkeen aikana valmistui 12 prosessikaaviota yhteensä kuudesta ydinprosessista. Lisäksi hankkeessa myöhemmin syntynyt palveluohjausmalli kuvattiin prosessikaaviona.

Palveluprosessien työstämisen tärkein merkitys ei ole valmistuneissa prosessikaaviossa, vaan työstämisellä oli hankkeen toteutuksessa runsaasti välinearvoa. Prosessien työstäminen osallisti hanketyöryhmän jäsenet hankkeen toteutukseen hyvin. Samalla kun prosessien kuvaus tarjosi mahdollisuuden miettiä omaa työtä ja esitellä sitä toisille, tutustuttiin toisten työhön. Prosessien konkreettinen kuvaus selvensi asiakasprosessin eri vaiheita ja nosti esiin kohtia, joissa yhteistyötä voidaan erityisesti tarvita. Se toi esiin erityisen tuen tarpeessa olevien lasten tilanteita sekä sektoreiden ja kuntien välisiä jännitteitä ja ristiriitoja, mutta edesauttoi myös ehkäisevän työn kehittämistä sekä

yhteistyön kehittämistä ja tiivistämistä. Lisäksi prosessien kuvauksen voidaan katsoa vaikuttaneen siihen, että kuntaan saatiin perhetyöntekijä ja kiertävä erityislastentarhanopettaja.

Vaikka prosessien kuvauksella oli monia myönteisiä vaikutuksia, voidaan kuvaukseen suunnattua panostusta pitää suurena. Palveluprosessien työstämiseen käytettiin hankkeen ohjaus- ja hanketyöryhmän jäsenten arvion mukaan noin puolet hankkeen kokonaispanostuksesta. Panostus on suuri, kun otetaan huomioon, että kuvauksen piti olla myös väline selventää ammatti- ja tehtävärakennetta sekä rakentaa palveluohjausmallia. Ammatti- ja tehtävärakenteen selkiyttämisen ja palveluohjausmallin rakentamisen arvioitiin kuitenkin jääneen keskeneräiseksi. Prosessien kuvauksesta olisi pitänyt edetä niiden kriittiseen arviointiin ja palvelujärjestelmän kehittämiseen. Palveluprosessien kuvauksia on vaikea hyödyntää sellaisenaan, pelkkinä kaavioina, sillä niitä ei ole helppo ymmärtää ilman sisältöä avaavaa tekstiä tai keskustelua. Kaavioihin ei sisälly tekstejä eikä palveluprosesseja ilmeisesti esitelty ainakaan kovin laajasti muulle henkilökunnalle tai asiakkaille hankkeen aikana. Prosessien voidaan arvioida tulleen hankkeen aikana tutuiksi niiden työstämiseen osallistuneille noin 25 henkilölle. Ne ovat tuttuja niille, jotka osallistuivat ohjaus- ja hanketyöryhmään, mutta muut n. 160 lasten ja nuorten palvelujen työntekijää, saati asiakkaat eivät ole niistä perillä. Prosessikuvausten tarkastelukulma oli työntekijöiden näkökulma, ei asiakkaiden näkökulma.

Palveluprosessien kuvauksessa kulminoituu yksi KEPEET-hankkeen toteutukseen yleisesti liittyvä heikko kohta. Hanketta toteuttivat vain projektityöntekijät sekä hankkeen ohjaus- ja hanketyöryhmän jäsenet. Suurin osa henkilöstöstä pääsi hankkeesta osalliseksi vain yksittäisen koulutustilaisuuden ja osaamiskartoituksen kautta. Hankkeeseen ei muodostettu rakennetta tai toimintatapaa, jolla työryhmien jäsenet olisivat säännöllisesti pitäneet yhteyttä perustyöntekijöihin. Osa työryhmien jäsenistä omaksui oma-aloitteisesti yhdyshenkilön roolin, mutta heitä ei näytä olleen kovin montaa. Yhdyshenkilön roolin omaksuneet näyttivät olevan esimiesasemassa olleita työryhmien jäseniä. Asiakkaat saivat osallistua hankkeeseen antamalla palautetta palveluista sekä palveluiden kehittämistarpeista. Vaikka asiakaskyselyyn vastasi suuri joukko nuoria ja heidän vanhempiaan, jäi kysely varsin irralliseksi muusta hankkeen toteutuksesta. Asiakkaiden varsin yksimielisesti esittämiä palvelupuutteita lasten ja nuorten vapaa-ajantoiminnoissa ei ryhdytty mitenkään työstämään hankkeen aikana. Myös palveluprosessien kuvauksessa,

johon muuten panostettiin paljon hankkeessa, juuri vapaa-ajantoiminnan palveluprosessien kuvaus onnistui kaikkein huonoimmin.

Hankkeessa syntynyt palveluohjausmalli nimettiin ennaltaehkäisevän perhetyön ja palveluohjauksen malliksi. Palveluohjausmalli syntyi aivan hankkeen loppumetreillä, ja hankkeen loppukyselyssä ohjaus- ja hanketyöryhmän jäsenet arvioivat sitä vielä keskeneräiseksi. Ohjausryhmää voidaan arvostella palveluohjausmallin rakentamisen vähäisestä ohjaamisesta hankkeen loppuvaiheessa. Ainakaan ohjausryhmän muistioihin ei ole kirjattu asiasta mitään.

Ohjausryhmän hankkeen alkupuolella tekemän käsitelmäärityksen mukaan kaikki lasten ja nuorten palveluissa työskentelevät tekevät perhetyötä, mutta palveluohjausta tekee vain erityinen palveluohjaaja, hankkeen projektityöntekijä. Hankkeessa syntynyt malli ei vastaa ohjausryhmän määrittelyä, sillä mallissa perhetyö ja palveluohjaus näyttävät merkitsevän samaa. Jos ne todella merkitsevät samaa, tekee Kaakkois-Pirkanmaan seutukunnassa perhetyötä vain perhepalveluohjaaja, joksi hankkeen myötä vakinaistettua projektityöntekijää mallissa kutsutaan. Näin ei liene tarkoitus olla. Osaamiskartoituksen mukaan monilla seudun ammattiryhmillä on perhetyön osaamista. Osaamista on ainakin sosiaalityöntekijöillä, terveydenhoitajilla, päivähoiton henkilöstöllä, opettajilla, koulunkäyntiavustajilla, aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajilla sekä seurakunnan perhetyöntekijöillä. Kaikissa näissä ammattiryhmissä tehdään oman työn lähtökohdista käsin yhteistyötä lasten ja nuorten vanhempien, so. perheen kanssa. Perhetyön osaaminen painottuu eri ammateissa hieman eri tavalla riippuen ammatin tehtäväkuvasta. Osaamiskartoituksen mukaan perhetyön osaamista ei yhtäältä vielä hyödynnetä täysimääräisesti, ja toisaalta osaamisessa on myös runsaasti kehittämistarpeita..

Palveluohjausmallia oli KEPEET-hankkeessa tarkoitus rakentaa projektityöntekijän tekemästä asiakastyöstä kertyvien kokemusten sekä prosessikuvausten pohjalta. Hankkeen toteutuksessa oli asiakastyöllä varsin merkittävä sija. Hankkeen projektityöntekijä teki varsin monipuolisella työotteella työtä lasten ja nuorten sekä perheiden parissa. Yksilö- ja perhekohtaisen työn lisäksi hän veti lasten ryhmiä, vieraili perheryhmissä, kokosi asiakaskohtaisia verkostoja, teki parityötä ja osallistui viranomaisten yhteistyöryhmiin. Työpanos jakautui viimeisen vuoden aikana puoliksi ehkäisevän ja korjaavan työn kesken. Ikäryhmistä hankkeessa tehty työ suuntautui

alakouluikäisiin lapsiin. Asiakastyö rakensi uudenlaista yhteistyötä ja sen avulla otettiin käyttöön uusia työmuotoja. Esimerkiksi alakouluissa toimineet lapsiryhmät edustavat seudulla uutta työmuotoa, joka kuuluu ehkäisevän työn muotoihin. Asiakastyössä kertyneet kokemukset eivät saaneet hankkeen loppukyselyssä ansaitsemaansa huomiota. Niitä ei juuri lainkaan arvioitu ohjaus- ja hanketyöryhmässä eikä niiden merkitys tullut laajemmin tunnetuksi. Kokemuksia olisi kannattanut arvioida ennen palveluohjausmallin rakentamista hanketyöryhmässä tai laajemmassa projektityöntekijän kanssa yhteistyötä tehneistä työntekijöistä kootussa ryhmässä sekä sen jälkeen ohjausryhmässä. Myös asiakkaiden kokemuksia ja palautetta uusista työmuodoista olisi kannattanut koota ja hyödyntää palveluohjausmallin rakentamisessa.

Palveluohjausmallin kehittämistä kannattaa jatkaa siihen suuntaan, että palveluohjaus määritellään kaikkien lasten ja nuorten palveluissa työskentelevien työtteeksi ja perhetyö kaikkien niissä työskentelevien työmuodoksi. Tällöin perhetyöllä tarkoitetaan 1. kaikkea sitä yleistä yhteistyötä, jota eri ammattilaiset tekevät lasten ja nuorten vanhempien kanssa yksilö-, perhe- ja ryhmäkohtaisesti, 2. ehkäisevää perhetyötä yksittäisten perheiden parissa ja 3. lastensuojelun perhetyötä yksittäisten lastensuojelun asiakasperheiden parissa. Yhteistyönä toteutuvaa perhetyötä ja ehkäisevää perhetyötä voivat tehdä ja tekevät kaikki peruspalvelujen työntekijät päivähoidossa, kotipalvelussa, sosiaalitoimistossa, terveydenhuollossa, koulussa ja nuorisotyössä sekä muissa vapaa-ajan toiminnoissa.

Yksittäisiin perheisiin kohdistuvassa perhetyössä painopiste on kotikäynneillä, ja siitä vastaa ensisijaisesti perhepalveluohjaaja. Ehkäiseviä kotikäyntejä voivat kuitenkin tehdä myös terveydenhoitajat, kuraattori jne. Ehkäisevän perhetyön kriteeri ei ole se, kuka sitä tekee, vaan se, kuinka suuri huoli työhön liittyy, kuinka motivoitunut perhe on saamaan apua sekä kuinka paljon ja miten työskentelyyn pitää panostaa. Silloin, kun huoli on vähäinen, perhe on motivoitunut, työntekijä luottaa omiin mahdollisuuksiinsa auttaa perhettä eikä auttamiseen sisälly kontrollia, on kyse ehkäisevästä työstä (Heino 2008, 25). Perhepalveluohjaaja voi toimia sekä ehkäisevässä työssä että korjaavassa työssä lastensuojelun perhetyössä, mikäli lastensuojelun perhetyötä tarvitsevia asiakkaita ei ole kovin paljon. Lastensuojelun perhetyö voi joskus vaatia erittäin suurta panostusta muutamiin yksittäisiin perheisiin, jolloin työntekijälle ei jää aikaa ehkäisevään työhön. Ehkäisevän työn puolella perhepalveluohjaaja voi tehdä itsenäistä asiakastyötä pienen

huolen perheiden ja lasten parissa, parityötä hieman suuremman huolen asiakkaiden parissa muiden ehkäisevissä palveluissa toimivien työntekijöiden kanssa sekä vetämällä lasten ryhmiä ja toimimalla ohjaajana leireillä. Sekä ehkäisevässä että korjaavassa perhetyössä on tärkeää myös työskentely moniammatillisen verkoston kanssa.

Hankkeen kahta muuta tavoiteta, ammatti- ja tehtävärakenteen selkiytymistä ja henkilöstön osaamisen hyödyntämistä, ei voida saavuttaa ennen kuin palveluohjausmalli on saanut lopullisen muotonsa. Hankkeen aikana ja tuloksena henkilöstön ammattirakenne monipuolistui, kun seudulle saatiin kaksi uutta työntekijää, kiertävä erityislastentarhanopettaja sekä perhepalveluohjaaja, ja sosiaalityöntekijä siirtyi koulukuraattorin tehtäviin. Muutos merkitsee merkittävää panostusta ehkäisevään työhön, sillä uudet työntekijät työskentelevät kokonaan (erto ja koulukuraattori) tai osittain (perhepalveluohjaaja) ehkäisevissä palveluissa. Henkilöstön osaamisen hyödyntämiselle on seudulla hyvä pohja, koska henkilöstön osaaminen kartoitettiin hankkeen aikana.

Osaamiskartoituksen mukaan seudun merkittävin puute lasten ja nuorten palveluissa on nuorisotyön puute. Puute nousi esiin myös hankkeen loppukyselyssä. KEPEET-hanke ei tarttunut nuorten palvelujen kehittämiseen. Projektissa tehty asiakastyö painottui alasteikäisiin eikä koululaisten ja heidän vanhempiansa esittämiä puutteita vapaa-ajanpalveluissa ryhdytty työstämään hankkeen aikana. Koulukuraattoripalvelut lisääntyivät hankkeen aikana, mutta asiakirjojen perusteella ei voi arvioida, miten lisäpanostus on jakautunut ala- ja yläkoululaisten välillä. Nuorten palveluissa jatkokehittämistä kannattaa suunnata ehkäisevän työn kehittämiseen. Koulu on nuorten merkittävä kasvu ympäristö. Millaisilla uusilla ehkäisevän perhetyön muodoilla koulu voisi tukea entistä paremmin nuorten kehittymistä ja kasvua? Millaista yhteistyötä ne edellyttävät nuorilta, vanhemmilta, opettajilta, koulukuraattorilta sekä kouluterveydenhoitajalta? Keitä muita yhteistyöhön tarvitaan mukaan? Toinen kehittämistä vaativa alue ovat nuorten harrastus- ja vapaa-ajantoiminnot. Millaista yhteistyötä niiden kehittäminen Kaakkois-Pirkanmaalla vaatii?

KEPEET -hanke tuotti runsaasti aineistoa, jonka varassa Kaakkois-Pirkanmaalla on hyvä jatkaa lasten ja nuorten palvelujen kehittämistä. Jotta seutu voisi hyödyntää käynnissä olevia kehittämistoimia optimaalisesti, kannattaa jatkossa kiinnittää huomiota erityisesti toiminnan kirjaamiseen ja arviointiin. Jos kehittämistoimintaa on tarkoitus arvioida jatkuvana prosessiarviointina, tulee arviointikeskusteluja ja arviointikyselyjen tuloksia

kirjata jo kehittämisprosessin kuluessa. Lisäksi on tärkeää miettiä jo hankkeen alussa, mitkä ovat hankkeen keskeisimpiä arviointikriteerejä ja suunnata prosessiarviointia juuri näihin kysymyksiin. Kriteerejä voidaan muuttaa tai täydentää prosessin aikana, jos ne osoittautuvat huonoiksi tai puutteellisiksi. Jos arviointiosaamista ostetaan ulkopuoliselta, kannattaa vaatia, että arvioija käsittelee ja analysoi arvioinnin tulokset. KEPEET-hankkeen alkukartoituksen tuloksia on vaikea hyödyntää, koska aineisto on käsittelemättä. Aineisto sisältää satoja avointen kysymysten vastauksia sellaisenaan, täysin käsittelemättä ja analysoimatta. Kehittämistä ei kannata eikä pidä lopettaa vaan ottaa opiksi ja jatkaa menossa olevaan prosessia. *"Prosessi on lähtenyt kulkemaan eteenpäin."*

## LÄHTEET

Arviointi- ja selvitysraportti ajalla 1.1.2007–31.12.2008 toteutettavan KEPEET-hankkeen suuntaamiseksi ja tarkentamiseksi (2008). Vantaa: Edufin Oy.

Heino, T. (2008) Lastensuojelun avohuolto ja perhetyö: kehitys, nykytila, haasteet ja kehittämisehdotukset. Selvitys lastensuojelun kehittämisohjelmalle. Stakes, Työpapereita 9/2008. Helsinki.

Kannas-Honkaniemi, Ulriikka (2007). Loppuraportti. Kehittäjä-sosionomi -hanke 2005–2006. Kaakkois-Pirkanmaan seutukunta. Kuhmalahdi, Luopioinen, Pälkäne.

Pälkäneen ja Kuhmalahden seutukunnan lasten ja nuorten lähipalvelujen työntekijöiden osaamiskartoitukset (2009). Tampere: Pirko. Pirkanmaan aikuisopisto.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

## Sähköiset lähteet

Lehtinen, Tuula (2004) Seutuyhteistyö maaseutusosiaalityössä. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö ja Hämeenlinna: Pikassos Oy.  
URL<[http://pikassos.fi/tiedostot/maaseut\\_rapo.pdf](http://pikassos.fi/tiedostot/maaseut_rapo.pdf)>23.02.2009

Lehtinen, Tuula () Maaseudun sosiaalityöntekijöiden yhteistyöryhmät. Raportti kokeilusta PirkanmaallaTyössä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma. URL<[http://pikassos.fi/tiedostot/maaseut\\_yhteistyoryhmat\\_loppuraportti.pdf](http://pikassos.fi/tiedostot/maaseut_yhteistyoryhmat_loppuraportti.pdf)>23.02.2009



Liite. **KEPEET -HANKKEEN LOPPUARVIOINTILOMAKE**

**I TAUSTATIEDOT**

1. Mitä tahoa edustat? Merkitse X oikeaan kohtaan.

Päivähoito	_____
Sosiaalityö (sosiaalitoimistossa)	_____
Muu sosiaalitoimen edustaja	_____
Kunnan nuorisotyö	_____
Perus- tai erityisopetus	_____
Koulun sosiaalityö (koulukuraattori)	_____
Muu koulun edustaja	_____
Muu kunnan edustaja	_____
Äitiys- tai lastenneuvola	_____
Kouluterveydenhuolto	_____
Mielenterveystoimisto	_____
Pene	_____
Muu terveydenhuollon edustaja	_____
Seurakunta tai järjestö	_____
Hankkeen edustaja	_____
Jonkin muun tahon edustaja, minkä _____	_____

2. Mitä kuntaa edustat? Merkitse X oikeaan kohtaan.

Kuhmalahti	_____
Pälkäne	_____

3. Mihin hankkeen ryhmistä kuulut? Merkitse X oikeaan kohtaan.

Hankkeen ohjausryhmään \_\_\_\_\_

Hankkeen työryhmään \_\_\_\_\_

## II MITEN HANKKEEN TOTEUTUS ON ONNISTUNUT?

4. Alla on lueteltu hankkeen ydintoimintoja. Arvioi kunkin toiminnon osalta, miten hyvin sen toteutus on onnistunut. Valitse kunkin toiminnon toteutukselle arvo 1-5 toimintoluettelon yläosassa olevalta asteikolta ja merkitse arvo jokaisen toiminnon perään sille varattuun tilaan.

Arviointiasteikko: 1= on toteutunut hyvin huonosti/ei ole toteutunut lainkaan ... 5= on toteutunut erittäin hyvin/on saatu valmiiksi

arvo 1-5

### Asiakkaiden palveluprosessien selkiyttäminen

Perusterveydenhuollon ydinprosessin kuvaus \_\_\_\_\_

Päivähoidon ydinprosessin kuvaus \_\_\_\_\_

Esiopetuksen ydinprosessin kuvaus \_\_\_\_\_

Perusopetuksen ydinprosessin kuvaus \_\_\_\_\_

Vapaa-ajan ydinprosessin kuvaus \_\_\_\_\_

Sosiaalityön prosessin kuvaus \_\_\_\_\_

Ydinprosessien yhteensovittaminen \_\_\_\_\_

Ydinprosessien ongelmakohtiin syventyminen \_\_\_\_\_

Ydinprosesseihin liittyvän ”materiaalipankin” (= hyvien konkreettisten toimintamallien) kokoaminen \_\_\_\_\_

Lasten ja nuorten palvelujärjestelmän selkiyttäminen \_\_\_\_\_

Lasten ja nuorten lähipalvelujen palveluohjauksen mallin kehittäminen ja kokeilu \_\_\_\_\_

### Hankkeessa tehty asiakastyö

Asiakkaaksi tulleiden lasten tai perheiden tilanteen selvittäminen ja arviointi \_\_\_\_\_

Vanhemmuuden tukeminen \_\_\_\_\_

Yhteinen tekeminen lasten kanssa \_\_\_\_\_

	1-5
Asiakaskohtaisten moniammatillisten verkostojen kokoaminen, verkostotyö ja verkostojen yhteistyön koordinointi	___
Asiakasryhmien vetäminen	___
Hanketyöntekijän osallistuminen oppilashuoltoryhmiin	___
Hanketyöntekijän osallistuminen sosiaalityön tiimipalaveriin	___
<b>Yhteistyö</b>	
Kunnan eri palvelusektoreiden yhteistyö	___
Kunnan, seurakunnan ja järjestöjen keskinäinen yhteistyö	___
Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma	___
<b>Henkilöstön osaamisen kehittäminen</b>	
Henkilöstön osaamisen kartoittaminen	___
Osaamiskartoituksen tulosten hyödyntäminen	___
Piilossa olevan osaamisen esiin nostaminen	___
Eriyisosaamisen syventämisen ja erikoistumisen mahdollistaminen	___
<b>Henkilöstön ammatti- ja tehtäväarakenteen sekä työolojen kehittäminen</b>	
Henkilöstön tehtävien kuvaaminen	___
Henkilöstöresurssien uudelleenorganisointi tai lisäresurssien hankkiminen	___
Viranomaisten päällekkäisen työn vähentäminen	___
Yksittäisten työntekijöiden työtaakan keventäminen	___
<b>Projektinhallinta</b>	
Hankkeen ohjausryhmän työskentely	___
Hankkeen työryhmän työskentely	___
Hankkeen väliarviointi (01/08 ja 07/08)	___
Hankkeesta tiedottaminen henkilöstölle	___
Hankkeen ja perustyön välinen yhteistyö	___

1-5

Hankkeesta tiedottaminen asiakkaille ja kuntalaisille	___
Seudullinen yhteistyö Pälkäneen ja Kuhmalahden välillä hankkeen toteutuksessa	___
Edufin Oy:n selvityksen tulosten arviointi ja hyödyntäminen KEPEET -hankkeen toteutuksessa	___

### Lasten ja nuorten palvelujen laadun parantaminen

Palvelujärjestelmän asiakaslähtöisyyden parantaminen	___
Huolen varhainen havaitseminen ja puheeksi ottaminen	___
Erytystä tukea tarvitsevien lasten huomioon ottaminen	___
Lapsilähtöisten välineiden ja menetelmien kehittäminen	___
Asiakkaiden tasavertainen kohtelu lasten ja nuorten palveluissa	___

5. Alla on lueteltu hankkeen tavoitteet. Arvioi prosentteina (0-100 %), millaisen painoarvon kukin tavoite on saanut hankkeen toteutuksessa. Arvioinnin lähtökohdaksi on se, että kaikkein tavoitteiden yhteen laskettu painoarvo on 100 % toteutuksesta. Merkitse mielestäsi oikea prosenttiluku kunkin tavoitteen perään sille varattuun kohtaan.

1. Lasten ja nuorten lähipalvelujen prosessin kuvaaminen ja selkeyttäminen	___ %
2. Rakennetaan matalankynnyksen asiakaslähtöinen palvelu-ohjausmalli lasten ja nuorten palveluihin	___ %
3. Ammatti- ja tehtävärakenteen selkeyttäminen lasten ja nuorten lähipalveluissa	___ %
4. Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen sekä henkilöstön työolojen ja erikoistumismahdollisuuksien parantaminen	___ %
Tavoitteet yhteensä	100 %

### III MITEN TAVOITTEET ON SAAVUTETTU?

6. Miten hanke on saavuttanut tavoitteensa? Arvioi asteikolla (1-5) jokaisen tavoitteen osalta erikseen sitä, miten hyvin se on saavutettu.

Arviointiasteikko: 1= tavoitetta ei ole saavutettu ei lainkaan tai siitä saavutettu vain hyvin vähän ...  
5= tavoite on saavutettu täysin tai erittäin hyvin

1. Lasten ja nuorten lähipalvelujen prosessin kuvaaminen ja selkiyttäminen	1-5 —
2. Rakennetaan matalankynnyksen asiakaslähtöinen palveluohjausmalli lasten ja nuorten palveluihin	—
3. Ammatti- ja tehtävärakenteen selkiyttäminen lasten ja nuorten lähipalveluissa	—
4. Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen sekä henkilöstön työolojen ja erikoistumismahdollisuuksien parantaminen	—

### **Tavoite 1: Lasten ja nuorten lähipalvelujen prosessin kuvaaminen ja selkiyttäminen**

7. Miten palveluprosessit ovat selkiytyneet hankkeen aikana? Mistä työntekijät voivat huomata, että prosessit ovat selkeämmät kuin aiemmin? Näkyykö palveluprosessien selkiytyminen jotenkin asiakkaille? Onko jonkin ydinpalveluprosessin kuvaus onnistunut erityisen hyvin tai huonosti verrattuna muiden prosessien kuvauksiin?

8. Mitkä hankkeen ydintoiminnoista ovat edistäneet parhaiten tavoitteen 1 saavuttamista? Kirjoita alle olevaan tilaan 1-3 ydintoimintoa, jotka ovat mielestäsi parhaiten edistäneet tavoitteen saavuttamista. Voit myös perustella vastaustasi, jos haluat. Tarvittaessa voit tarkistaa ydintoiminnot kysymyksestä 4.

9. Onko hankkeen toteutuksessa tullut esiin joitakin seikkoja, jotka ovat haitanneet tavoitteen 1 saavuttamista?

### **Tavoite 2: Rakennetaan matalankynnyksen asiakaslähtöinen palveluohjausmalli lasten ja nuorten palveluihin**

10. Mitä uutta hankkeessa kehitetyn palveluohjausmallin mukainen palveluohjaus tuo seutukunnan lasten ja nuorten palveluihin (uusia painotuksia, uutta työtettä, uusia toimintatapoja, uusia asiakasryhmiä, ...)?

11. Miten hankkeessa rakennettu palveluohjausmalli parantaa Kaakkois-Pirkanmaan seudun lasten ja nuorten sekä lapsiperheiden palveluja? Voiko sen käyttöön otolla olla joitakin kielteisiä seurauksia?

12. Täyttääkö hankkeessa rakennettu palveluohjausmalli sille tavoitteessa 2 asetetut laatuksiteerit, matalakynnyksisyyden ja asiakaslähtöisyyden? Mistä kriteerien täyttymisen voi havaita?

13. Mille kohderyhmälle hankkeessa rakennetun mallin mukainen palveluohjaus kohdentuu? Onko kohderyhmä mielestäsi oikea? Jollei ole, mikä olisi mielestäsi oikea kohderyhmä? Millä kriteerillä asiakkaat pitäisi valita: lapsen iän, ongelman laadun, avun tarpeen kiireellisyyden vai suuruuden vai jollakin muulla perusteella?

14. Mitkä hankkeen ydintoiminnoista ovat edistäneet parhaiten tavoitteen 2 saavuttamista? Kirjoita alle olevaan tilaan 1-3 ydintoimintaa, jotka ovat mielestäsi parhaiten edistäneet tavoitteen saavuttamista. Voit myös perustella vastaustasi, jos haluat. Tarvittaessa voit tarkistaa ydintoiminnot kysymyksestä 4.

15. Onko hankkeen toteutuksessa tullut esiin joitakin seikkoja, jotka ovat haitanneet tavoitteen 2 saavuttamista?

### **Tavoite 3: Ammatti- ja tehtävärakenteen selkiyttäminen lasten ja nuorten lähipalveluissa**

16. Miten lasten ja nuorten palveluissa toimivan henkilöstön ammatti- ja tehtävä rakenne on hankkeen aikana selkiytynyt? Onko ammattirakenne monipuolistunut? Onko kuntiin palkattu uusien ammattien edustajia tai onko vanhojen ammattiryhmien tehtäviä ja työnjakoa on muutettu? Mitkä ovat olleet suurimmat ja merkittävimmät muutokset?

17. Mitkä hankkeen ydintoiminnoista ovat edistäneet parhaiten tavoitteen 3 saavuttamista? Kirjoita alle olevaan tilaan 1-3 ydintoimintaa, jotka ovat mielestäsi parhaiten edistäneet tavoitteen saavuttamista. Voit myös perustella vastaustasi, jos haluat. Tarvittaessa voit tarkistaa ydintoiminnot kysymyksestä 4.

18. Onko hankkeen toteutuksessa tullut esiin joitakin seikkoja, jotka ovat haitanneet tavoitteen 3 saavuttamista?

**Tavoite 4: Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen sekä henkilöstön työolojen ja erikoistumismahdollisuuksien parantaminen**

19. Miten hanke on parantanut henkilöstön osaamisen hyödyntämistä sekä henkilöstön työoloja ja erikoistumismahdollisuuksia? Mitkä ovat olleet suurimmat ja merkittävimmät muutokset?

20. Mitkä hankkeen ydintoiminnoista ovat edistäneet parhaiten tavoitteen 4 saavuttamista? Kirjoita alle olevaan tilaan 1-3 ydintoimintoa, jotka ovat mielestäsi parhaiten edistäneet tavoitteen saavuttamista. Voit myös perustella vastaustasi, jos haluat. Tarvittaessa voit tarkistaa ydintoiminnot kysymyksestä 4.

21. Onko hankkeen toteutuksessa tullut esiin joitakin seikkoja, jotka ovat haitanneet tavoitteen 4 saavuttamista?

22. Miten olet omalta osaltasi edistänyt hankkeen tavoitteiden saavuttamista?

**IV HANKKEEN KOKONAISARVIO**

23. Minkä kouluarvosanan (4-10) antaisit hankkeelle? Merkitse arvosana tähän \_\_\_\_.

24. Mikä on ollut mielestäsi hankkeen suurin, paras tai merkittävin saavutus?

25. Millaisia yllätyksellisiä tai ennakoimattomia (myönteisiä ja/tai kielteisiä) vaikutuksia hankkeella on ollut? Ovatko ne edistäneet tai haitanneet hankkeen tavoitteiden saavuttamista?

26. Mikä on hankkeen suurin opetus lasten ja nuorten palvelujen ja niiden piirissä tehtävän työn kehittämisen kannalta?

27. Mitä muuta haluaisit kertoa hankkeen onnistumisesta?

## **V LASTEN JA NUORTEN PALVELUJEN KEHITTÄMINEN JATKOSSA**

28. Mistä KEPEET-hankkeen toteutuksessa esiin nousseista seikasta tai seikoista arvelet olevan hyötyä lasten ja nuorten palveluiden jatkokehittämisen kannalta?

29. Minkälaisia lasten ja nuorten palvelujen kehittämistarpeita hanke on nostanut esiin?

30. Mitä muita kehittämistarpeita seudun lasten ja nuorten palveluissa on?

**KIITOS VASTAUKSESTA!**

Lomake palautetaan sähköpostin liitteenä suunnittelija Eija Antikainen-Juntuselle Pikassokseen osoitteella [ejja.antikainen-juntunen@pikassos.fi](mailto:ejja.antikainen-juntunen@pikassos.fi).



Liitetaulukko. KEPEET-hankkeen ydintoimintojen onnistuminen asteikolla 1-5 (1= on toteutunut hyvin huonosti/ei ole toteutunut lainkaan ... 5= on toteutunut erittäin hyvin/on saatu valmiiksi)

Toimintokokonaisuus	Ydintoiminnot	n	k-a	k-hajonta
<b>Asiakkaiden palveluprosessien selkiyttäminen</b>	Perusterveydenhuollon ydinprosessin kuvaus	14	4,4	0,7
	Päivähoidon ydinprosessin kuvaus	14	4,3	0,7
	Esiopetuksen ydinprosessin kuvaus	14	4,1	0,9
	Perusopetuksen ydinprosessin kuvaus	14	3,9	1,1
	Vapaa-ajan ydinprosessin kuvaus	14	3,4	1,2
	Sosiaalityön prosessin kuvaus	14	4,2	0,9
	Ydinprosessien yhteensovittaminen	14	3,4	1,0
	Ydinprosessien ongelmakohtiin syventyminen	13	3,4	0,9
	Ydinprosesseihin liittyvän "materiaalipankin" (= hyvien konkreettisten toimintamallien) kokoaminen	14	2,4	1,1
	Lasten ja nuorten palvelujärjestelmän selkiyttäminen	14	3,6	1,0
Lasten ja nuorten lähipalvelujen palveluohjauksen mallin kehittäminen ja kokeilu	14	2,9	0,9	
	<b>Toimintokokonaisuus yhteensä</b>		<b>3,6</b>	
<b>Hankkeessa tehty asiakastyö</b>	Asiakkaaksi tulleiden lasten tai perheiden tilanteen selvittäminen ja arviointi	9	3,6	0,5
	Vanhemmuuden tukeminen	9	3,6	0,5
	Yhteinen tekeminen lasten kanssa	9	3,2	0,4
	Asiakaskohtaisten moniammatillisten verkostojen kokoaminen, verkostotyö ja verkostojen yhteistyön koordinointi	10	3,7	0,8
	Asiakasryhmien vetäminen	9	2,8	0,8
	Hanketyöntekijän osallistuminen oppilashuoltoryhmiin	9	3,9	0,6
	Hanketyöntekijän osallistuminen sosiaalityön tiimipalavereihin	9	4,1	0,6
	<b>Toimintokokonaisuus yhteensä</b>		<b>3,5</b>	
<b>Yhteistyö</b>	Kunnan eri palvelusektorien yhteistyö	13	3,4	0,8
	Kunnan, seurakunnan ja järjestöjen keskinäinen yhteistyö	12	3,1	0,9
	Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma	12	3,8	0,6
	<b>Toimintokokonaisuus yhteensä</b>		<b>3,4</b>	

Toimintokokonaisuus	Ydintoiminnot	n	k-a	k-hajonta
<b>Henkilöstön osaamisen kehittäminen</b>	Henkilöstön osaamisen kartoittaminen	14	4,0	1,0
	Osaamiskartoituksen tulosten hyödyntäminen	13	2,5	1,3
	Piilossa olevan osaamisen esiin nostaminen	12	2,6	1,1
	Erityisosaamisen syventämisen ja erikoistumisen mahdollistaminen	12	2,6	0,9
	<b>Toimintokokonaisuus yhteensä</b>		<b>3,0</b>	
<b>Henkilöstön ammatti- ja tehtävärakenteen sekä työolojen kehittäminen</b>	Henkilöstön tehtävien kuvaaminen	13	3,0	0,8
	Henkilöstöressurssien uudelleenorganisointi tai lisäressurssien hankkiminen	13	2,8	0,8
	Viranomaisten päällekkäisen työn vähentäminen	13	2,8	0,8
	Yksittäisten työntekijöiden työtaakan keventäminen	13	2,4	0,9
	<b>Toimintokokonaisuus yhteensä</b>		<b>2,8</b>	
<b>Projektinhallinta</b>	Hankkeen ohjausryhmän työskentely	12	3,6	0,7
	Hankkeen työryhmän työskentely	11	3,8	0,6
	Hankkeen väliarviointi (01/08 ja 07/08)	14	3,6	0,9
	Hankkeesta tiedottaminen henkilöstölle	14	3,0	1,0
	Hankkeen ja perustyön välinen yhteistyö	13	3,1	0,8
	Hankkeesta tiedottaminen asiakkaille ja kuntalaisille	14	2,5	0,5
	Seudullinen yhteistyö Pälkäneen ja Kuhmalahden välillä hankkeen toteutuksessa	14	3,4	0,6
	Edufin Oy:n selvityksen tulosten arviointi ja hyödyntäminen KEPEET -hankkeen toteutuksessa	14	3,2	0,7
	<b>Toimintokokonaisuus yhteensä</b>		<b>3,2</b>	
<b>Lasten ja nuorten palvelujen laadun parantaminen</b>	Palvelujärjestelmän asiakaslähtöisyyden parantaminen	13	3,3	0,8
	Huolen varhainen havaitseminen ja puheeksi ottaminen	12	3,7	0,8
	Erityistä tukea tarvitsevien lasten huomioon ottaminen	12	3,3	0,8
	Lapsilähtöisten välineiden ja menetelmien kehittäminen	13	2,9	1,0
	Asiakkaiden tasavertainen kohtelu lasten ja nuorten palveluissa	13	3,2	0,7
	<b>Toimintokokonaisuus yhteensä</b>		<b>3,3</b>	
	<b>Kaikki yhteensä</b>		<b>3,3</b>	

Liitekuvio. ENNALTAEHKÄISEVÄ PERHETYÖ JA PALVELUOHJAUS PÄLKÄNEEN JA KUHMALAHDEN KUNNASSA

