

PERHEILLE PARASTA - TYÖNILOA TYÖNTEKIJÖILLE

Työskentely- ja palvelumallit



ALARÄISÄNEN HELI, KUUSELA KATRI, SAHI JAANA



1 TUOTTAVUUTTA JA TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄ KEHITTÄMISTYÖ	5
1.1 Tornion kaupungin lähtökohdat ja tavoitteet kehittämistyölle	6
1.2 Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin edistäminen kuntaorganisaatiossa	7
1.3 Perheille parasta – työniloa työntekijöille -hanke	8
 2 PERHEILLE PARASTA – TYÖNILOA TYÖNTEKIJÖILLE MALLIT	11
2.1 Tuottavuutta ja työhyvinvointia edistävä monisektorinen työskentelymalli kuntaorganisaation muutostilanteisiin	14
2.1.1 Kehittämistyön koordinointi	14
2.1.2 Kehittäjätyöryhmä	16
2.1.3 Henkilöstön vahva osallistuminen	19
2.1.4 Osaamisen rikastaminen	21
2.1.5 Kehittämisarviointi ja asiakkaan palvelukokemus	22
2.2 Perheille parhaat palvelut – uudet palvelutuotannon mallit	25
2.2.1 Lapsen 2-vuotistapaaminen perheen kodissa	25
2.2.2 Koulunuorisotyö yläkoululla	28
2.2.3 Lapsiperhetyön kokonaisuus	33
2.2.4 Verkostotyön kehittäminen - Case Perheiden Talo	36
 3 MALLIEN KÄYTTÖÖNOTTO	39
Lähteet	42

1.

TUOTTAVUUTTA
JA TYÖHYVINVOINTIA
EDISTÄVÄ KEHITTÄMISTYÖ

1.1 TORNION KAUPUNGIN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET KEHITTÄMISTYÖLLE

Kuntalaisten hyvinvointia kuvaavan tiedon kerääminen ja analysointi ovat tärkeä osa kunnan normaalia strategia-, ohjelma-, talousarvio- ja toimintasuunnitelmatyötä. Torniossa havahduttiin vuonna 2013 siihen, että lapsia, nuoria ja lapsiperheitä koskeva hyvinvointitieto sekä lastensuojelun kulukehitys olivat monilta osin huolestuttavia. Erityisesti tiedot kiusaamisen yleisyydestä sekä kokemukset vanhemmuuden haasteista ja ystävien puutteesta herättivät huolta. Myös päihteiden käyttö, kokemus koulun fyysisten olojen puutteista sekä lapsiperheiden ahdas asuminen olivat lisääntyneet suhteessa verrokkikuntiin. Lisäksi lastensuojelun sijoitukset kodin ulkopuolelle olivat lisääntyneet ja lastensuojelun kustannukset kasvaneet. Tässä tilanteessa kaupunginhallitus perusti lastensuojelun kustannusrakennetyöryhmän, jonka toimenpide-ehdotuksena oli, että kunnassa on kehitettävä lasten, nuorten ja perheiden palveluita siten, että ne toimivat kokonaisuutena lasten ja nuorten hyvinvointia edistävästi ja ovat samalla tehokkaita ja tuottavia. Hallinnolliset raja-aidat eivät saaneet olla esteenä tuottavuuden ja asiakaslähtöisten palveluiden kehittämiseksi. Erilaiset toimintakulttuurit tai hallintomallit eivät myöskään saaneet rajoittaa innovatiivisia palveluratkaisuja.

Kaupungin poliittiset päättäjät luottivat siihen, että kehityskulkuun voidaan vaikuttaa. Muutostyötä varten koottiin monialainen asiantuntijatyöryhmä, joka myöhemmin muodostui hankkeen kehittäjätyöryhmäksi. Kehittämistyöhön kutsuttiin mukaan ulkopuolisena asiantuntijatahona Lapin yliopiston Koulutus- ja kehittämispalvelut. Asiantuntijatyöryhmä kävi muun muassa tutustumassa Imatralla ja Lappeenrannassa toteutettuihin lapsiperheille suunnattujen palvelujen kehittämismalleihin ja totesi vaadittavan kehittämistyön niin laaja-alaiseksi, että siihen tarvitaan ulkopuolista resurssia.

Torniossa päädyttiin asettamaan kehittämistavoitteeksi tuottavuutta ja työhyvinvointia tukevan uuden palvelutuotannonmallin luominen ja sen käyttöönotto lapsiperhepalveluissa. Koska tuottavuudella ja työhyvinvoinnilla nähtiin olevan selkeä yhteys toisiinsa, niiden edistämiseen haluttiin panostaa muutostyöskentelyssä. Kehittämistyöhön haettiin rahoitusta yhdessä Lapin yliopiston kanssa Euroopan sosiaalirahastolta (ESR), jonka tuella käynnistettiin ja toteutettiin Perheille parasta – työniloa työntekijöille -kehittämishanke.

1.2. TUOTTAVUUDEN JA TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN KUNTAORGANISAATIOSSA

Työhyvinvointi ymmärretään usein laaja-alaisesti niin organisaatioon ja työyhteisöön kuin yksilöön liittyvien tekijöiden kokonaisuudeksi. Työhyvinvointi rakentuu hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä, työn organisoinnista, työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, osaamisesta, vuorovaikutteisista toimintatavoista ja myönteisestä organisaatiokulttuurista. (Manka ym. 2010, 7-8.) Koska työhyvinvointi syntyy työn arjessa, sitä voidaan edistää vaikuttamalla kaikkiin edellä mainittuihin tekijöihin (Työterveyslaitos (2018): <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> 7.11.2018).

Työn tuottavuuteen ja tehokkuuteen (tuloksellisuus) sekä työelämän laatuun vaikuttavat puolestaan muun muassa hyvä henkilöstöjohtaminen, työn organisointi, tehokkaat ja laadukkaat palvelu- ja työprosessit, henkilöstön osallistuminen työn kehittämiseen, innovatiivisuus ja voimavarat. Myös osaamisen varmistaminen on keskeinen keino lisätä tuottavuutta ja edistää työntekijän jaksamista ja motivaatiota. Tuottavuus ja työhyvinvointi ovatkin vahvasti sidoksissa toisiinsa ja hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa merkittävästi kunnallisten palvelujen tuottavuuteen ja tehokkuuteen (tuloksellisuuteen) sekä henkilöstön työelämän laatuun. (Kuntatyö ja tuottavuus - Henkilöstön merkitys osana tuloksellista palvelujärjestelmää 2012.)

Myös tuottavuudella ja tunteilla on tutkittu olevan yhteys toisiinsa. Työpaikalla tunteet vaikuttavat erityisesti seuraaviin tulosta ja työhyvinvointia synnyttäviin tekijöihin: oppiminen ja luovuus, päätöksenteko, yhteistyö, terveys ja merkityksellisyys. Merkitystä ja luottamusta ruokkivassa työympäristössä ihminen sitoutuu organisaatioon ja työhönsä, uskaltaa heittäytyä luovaksi ja jakaa tietoa sekä kykenee parempaan ajatteluun ja yhteistyöhön. Empaattinen mutta jämäkkä johtamisote luo työyhteisöön psykologista turvaa ja luottamusta, jotka taas lisäävät hyvinvointia, motivaatiota ja tehokkuutta. (Paakkanen ym. 2017, 144; <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/koulutus/aivotutkimuksesta-tukea-inhimilliselle-tyoelamalle> 15.11.2018.)

Yllä kuvatut työhyvinvointia ja tuottavuutta edistävät näkökulmat ja osatekijät nousivat Perheille parasta – työniloa työntekijöille -kehittämishankkeessa tärkeäksi osaksi kehittämistyötä ja uusien palvelutuotannonmallien muotoutumista.

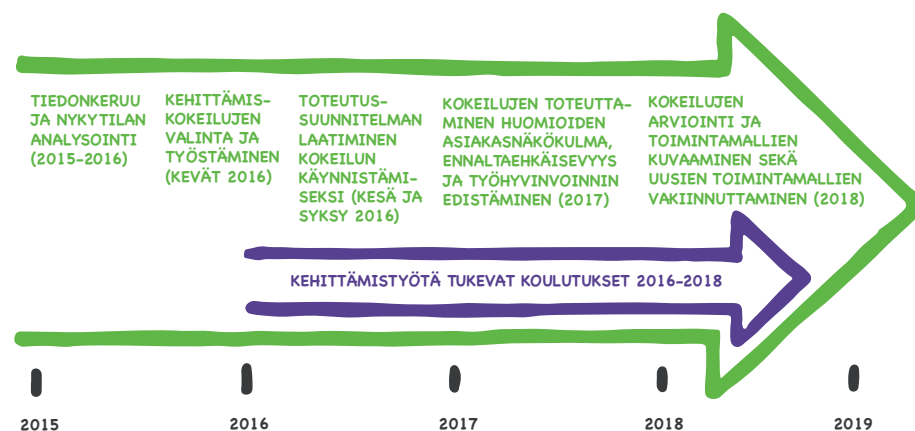
1.3 PERHEILLE PARASTA – TYÖNILOA TYÖNTEKIJÖILLE – HANKE

Perheille parasta – työniloa työntekijöille -hanke toteutettiin Lapin yliopiston ja Tornion kaupungin yhteistyönä ja ESR-rahoituksen tukemana 1.9.2015–31.12.2018 välisenä aikana. Hankkeen tavoitteena oli parantaa lapsiperhepalvelujen tuottavuutta ja vastaamista asiakkaiden tarpeisiin sekä edistää henkilöstön työhyvinvointia palvelutuotannon muutosprosesseissa ja uusissa palvelutuotannonmalleissa. Palvelujen sisällöllisessä kehittämisessä näkökulmina olivat asiakas-/tarvelähtöisyys, ennaltaehkäisevyys, oikea-aikainen tuki sekä verkostona toimiminen palvelujen tuottamisessa. Perheille parhaita palveluita kehitettiin ja rakennettiin monialaisella sisäisellä ja ulkoisella yhteistyöllä käytännön kehittämiskokeiluissa. Niistä saatujen kokemusten pohjalta muotoutui uusia palvelutuotannonmalleja (Perheille parhaat palvelut) sekä kuntaorganisaation muutostilanteisiin soveltuva tuottavuutta ja työhyvinvointia edistävä työskentelymalli (ks. Luku 2).

Hankkeessa toteutetun kehittämistyöskentelyn lähtökohtana oli, että työhyvinvointi rakentuu kaikesta siitä mitä muutosprosessissa tapahtuu, millaiset muutoksen toteuttamisen edellytykset jokaisella työntekijällä on ja miten he voivat itse osallistua muutoksen rakentamiseen. Kehittämisprosessi toteutettiin siten, että se mahdollisti työntekijöiden tuen toisilleen ja tasavertaisen osallistumisen kehittämistyöhön iästä, tehtävästä tai työhistoriasta riippumatta.

Kehittämistyöskentelyssä huomioitiin työhyvinvoinnin tekijöistä erityisesti muutoksen organisointi ja johtaminen, jotka vaikuttavat muutosprosessin sujuvuuteen. Hankkeen toimenpiteillä tuettiin esimerkiksi verkostojohtamista ja työhyvinvoinnin suunnitelmallista johtamista sekä edistettiin esimiesten vertaistukea toisilleen. Lisäksi huomioitiin muutoksen keskiössä oleva työyhteisö, muutoksen kohteena oleva työ ja siihen liittyvä osaaminen. Henkilöstö osallistui aktiivisesti Perheille parhaiden palvelujen rakentamiseen ja kokeili uusia työntekeksen tapoja käytännössä. Työyhteisön näkökulmasta oli tärkeää, että henkilöstö pääsi jakamaan osaamistaan ja konkarityöntekijät toivat pitkäaikaisen kokemuksensa ja hiljaisen tietonsa kehittämisen tueksi. Työhyvinvoinnin edistäminen oli luonnollinen osa koko kehittämisprosessia, mikä näkyi muun muassa henkilöstön vahvana osallisuutena kehittämisprosessissa ja työhyvinvoinnin eri tekijöiden huomioimisena niin kehittämisprosessissa kuin kehitetyissä uusissa palvelutuotannonmalleissa (Perheille parhaissa palveluissa).

Kolmivuotinen aktiivinen kehittämistyöskentely alkoi tiedonkeruulla ja nykytila-analyysillä, jonka avulla määriteltiin lapsiperhepalveluiden kehittämiskokeilut. Työskentely sisälsi myös esimiehille ja henkilöstölle suunnattuja kehittämistyöpajoja ja koulutuksia sekä käytännön kokeilutoimintaa. Kehittämistyötä reflektoitin ja arvioitiin työntekijöiden työhyvinvoinnin ja asiakkaiden näkökulmasta. Arviointitiedon perusteella toimintaa kehitettiin edelleen. Lopulliset toimintamallit kuvattiin viimeisenä hankevuotena. (kuva 1)



KUVA 1. Perheille parasta - työniloa työntekijöille kehittämisprosessi aikajanalla.

Hankkeen työskentelymallin avulla kehitetyt palvelutuotannonmallit

Hankkeen aikana kehitettiin kokeilutoimintana uusia tapoja toteuttaa perheille suunnattuja palveluita, joista osa vakiintui Tornion kaupungin perustoiminnaksi. Kehittämiskokeilut olivat:

- Lapsen 2-vuotistapaaminen perheen kodissa
- Koulunuorisotyö yläkouluilla
- Lapsiperhetyön kehittäminen
- Verkostotyön kehittäminen

Hankkeen aikana kehitetyt uudet palvelutuotannonmallit rakennettiin organisaation tuottavuutta ja henkilöstön työhyvinvointia tukevalla monisektorisella työskentelymallilla (kts. kuva 2)

Seuraavissa luvuissa kuvataan hankkeessa rakennettu työskentelymalli sekä uudet palvelutuotannonmallit. Niihin on koottu käytännöt ja toimintatavat, joiden avulla tuottavuus ja työhyvinvointi voidaan huomioida osana muutosprosessia, jossa kehitetään monisektorisia ja ennaltaehkäiseviä palveluja. Tornion kaupungissa kehittämisen kohteena oli lapsiperheille suunnatut palvelut, mutta mallia voi soveltaa yhtä lailla muihinkin palveluihin.

2.

PERHEILLE PARASTA - TYÖNILOA TYÖNTEKIJÖILLE MALLIT

1. LÄHTÖKOHTA

Tuottavuutta ja työhyvinvointia edistävien palvelutuotannonmallien kehittäminen

TYÖHYVINVOINTI
MONIALAISUUS
ENNALTAEHKÄISY
YHTEISTYÖ
TEHOKKUUS
UUDET PALVELU-
TUOTANNOMALLIT
TUOTTAVUUS

2. KOORDINOINTITIIMI

Organisointi ja ohjaus

SISÄISET KEHITTÄJÄT
ULKOPUOLISET ASIAKASALUEET

3. KEHITTÄJÄTYÖRYHMÄ

Verkostojohtaminen ja päätöksenteko

KOORDINOINTITIIMIN JÄSENET
ESIMIEHET
HENKILÖSTÖN EDUSTAJAT

4. HENKILÖSTÖ

Kehittäminen, kokeilu ja osaamisen rikastaminen

JÄRJESTÖT
PÄIVÄKODIT
SEURAKUNTA
KOULUT
LAPSI-
PERHETÖY
NUORISOTYÖ
NEUVOLAT

6. TULOKSET

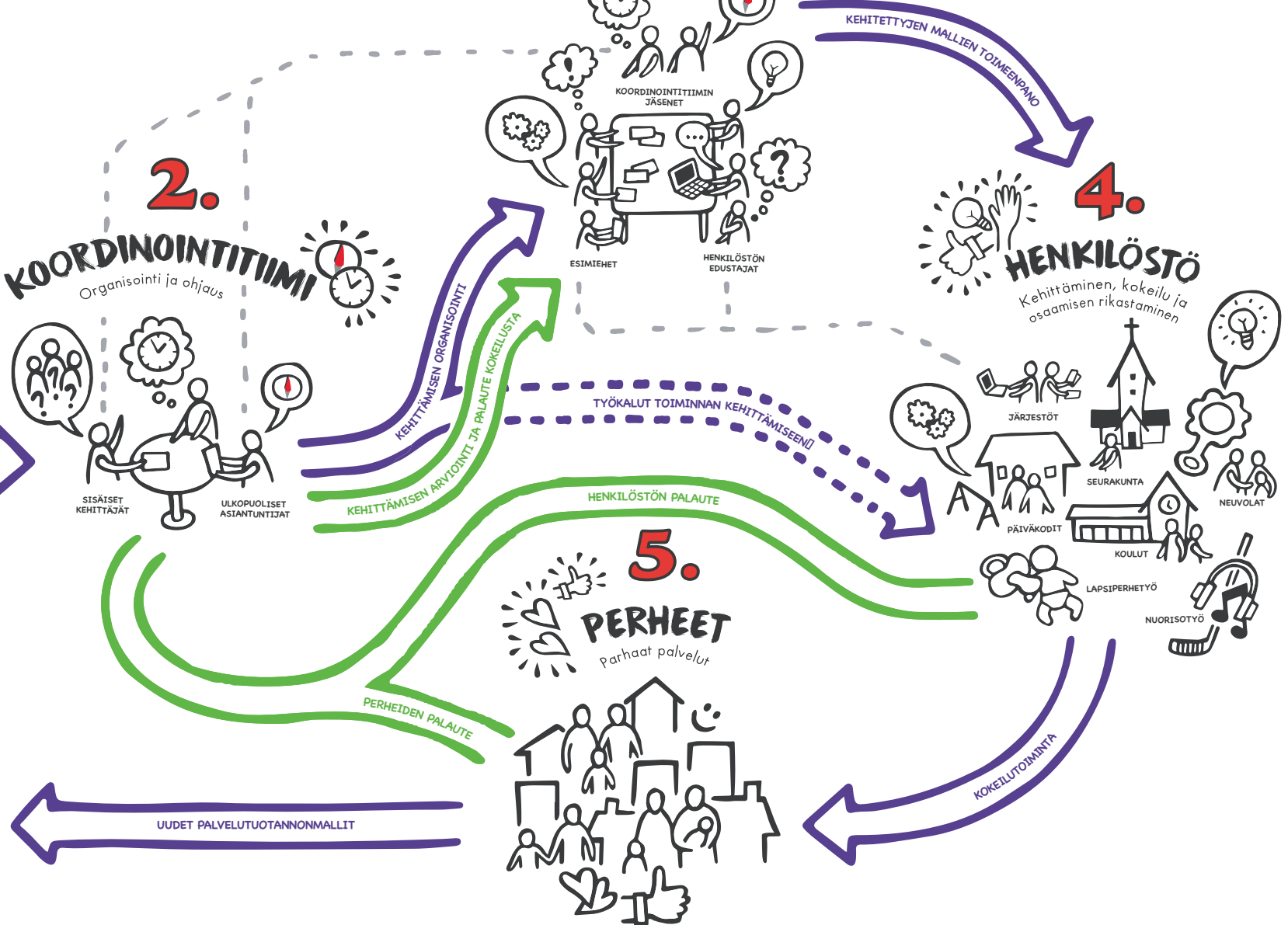
Uudet palvelutuotannonmallit ja työhyvinvointia edistävät käytännöt

ARVOSTUS
LUOTTAMUS
KOHTAAMINEN
VERKOSTOMAINEN TYÖSKENTELY
MONIALAISUUS
SITOUTUNEISUUS

5. PERHEET

Parhaat palvelut

PERHEIDEN PALAUTE



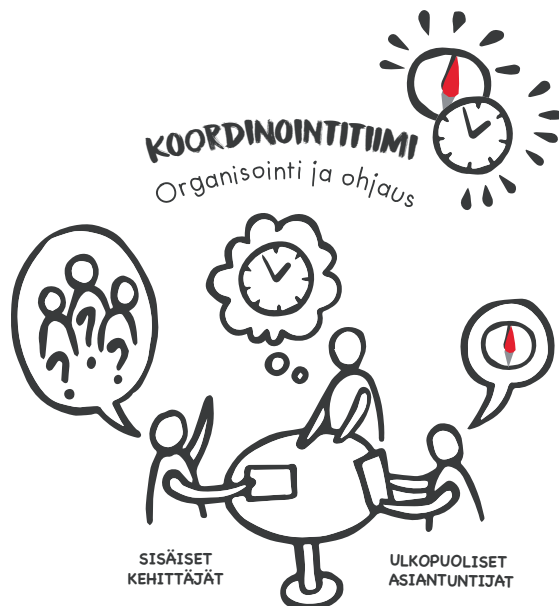
KUVA 2. Tuottavuutta ja työhyvinvointia edistävä monisektorinen työskentelymalli kuntaorganisaation muutostilanteisiin.

2.1 TUOTTAVUUTTA JA TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄ MONISEKTORINEN TYÖSKENTELYMALLI KUNTAORGANISAATION MUUTOSTILANTEISIIN

2.1.1 KEHITTÄMISTYÖN KOORDINOINTI

Kehittämistyötä ohjasi koordinoititiimi, johon kuuluivat Lapin yliopiston projektipäällikkö ja suunnittelija sekä Tornion kaupungin projektikoordinaattori ja kaksi kehittäjätyöntekijää. Koordinoititiimi huolehti kehittämistyön koordinoinnista ja systemaattisesta etenemisestä. Tiimin tehtävänä oli myös kehittämistyön arviointi, jota toteutettiin osana kehittämistyötä Lapin yliopiston laatiman arviointisuunnitelman pohjalta. Tiimin projektipäällikkö vastasi hankkeen kokonaisuuden johtamisesta, kehittämistyöpajojen suunnittelusta ja niiden fasilitoinnista, kehittämistyötä tukevan koulutuksen suunnittelusta sekä hankehallinnoinnista. Projektipäällikkö osallistui myös arviointitiedon keräämiseen ja analysointiin. Suunnittelijan tehtäviin kuului erityisesti työhyvinvointiin ja arviointiin liittyvät asiantuntijatehtävät sekä projektipäällikön työparina toimiminen kehittämistyöpajoissa.

Tornion kaupungin projektikoordinaattori koordinoi ja ohjasi kehittämistyötä paikallisesti, toimi kehittäjätyöryhmän (ks. 2.1.2) sihteerinä, kokosi kehittämiseen liittyvää pohjatietoa sekä osallistui kehittämistyöpajojen suunnitteluun, toteutukseen ja



arviointitiedon tuottamiseen. Projektikoordinaattori osallistui myös kansallisen tason lapsiperhepalvelujen kehittämistyöhön (LAPE – muutosohjelma) ja vastasi kansallisen ja paikallisen tason kehittämistyön yhteensovittamisesta kehittäjätyöryhmän työskentelyssä.

Projektikoordinaattorin työnkuvaan kuului myös toimiminen kaupungin sisällä kehittäjätyöntekijänä yhdessä kahden muun kehittäjätyöntekijän kanssa. Kehittäjätyöntekijät olivat eri hallintokunnista (sosiaali- ja terveydenhuolto) ja tekivät itsekkin kehittämisen kohteena olevaa työtä. He toimivat oman palvelualueensa henkilöstön tukena, toivat käytännön työstä tietoa kehittämistyöhön ja hyödynsivät omaa osaamistaan kehittämistyössä sekä jakoivat tietoa myös koordinoititiimeissä ja kehittäjätyöryhmissä. He toimivat linkkinä kehittämishankkeen ja käytännön työn välillä ja tiedottivat henkilöstöä omalta osaltaan kehittämistyöhön liittyvistä asioista.

Koordinoititiimi toi kehittäjätyöryhmälle asioita käsittelemään ”kehittämisen kentältä” ja järjesti kehittäjätyöryhmälle työpajoja. Perheille parhaita palveluja työstettiin työpajoissa eteenpäin ja kehitettiin moniammatillisten palvelujen verkostomaista johtamista. Lisäksi kehitettiin työhyvinvoinnin johtamisen käytäntöjä muutostilanteessa. Koordinoititiimi järjesti kehittäjätyöryhmälle myös koulutusta.

Koordinoititiimi hyvänä käytäntönä

Monisektorinen ja laaja-alainen kehittämistyö vaatii tiimin, joka huolehtii kehittämisen tavoitteellisuudesta, sujuvasta etenemisestä ja aikataulutuksesta. Tässä tapauksessa kehittämistä koordinoi tiimi, jonka toiminnan mahdollisti kehittämishankkeelle myönnetty ESR-rahoitus. Tiimissä on tärkeää olla työntekijöitä organisaation sisältä, koska he tuntevat organisaation toimintaa ja heillä on verkostoja sekä organisaation sisällä että yhteiskumppaneihin. He toimivat viestin viejinä käytännön työn ja johtotason välillä ja ovat näin ollen myös luomassa yhteistä ymmärrystä kehitettävästä toiminnasta. Kehit-

KOORDINOINTITIIMI:

- sisäiset kehittäjät
- ulkopuoliset asiantuntijat
- systemaattisen etenemisen varmistus
- kehittämisarviointi
- luottamuksen ja yhteisen ymmärryksen rakentaminen

täjätyöntekijät edistävät omalla toiminnallaan henkilöstön sitoutumista muutoksen toteuttamiseen ja auttavat rakentamaan luottamusta, jota uuden toimintamallin kehittäminen aina vaatii.

Tiimissä on lisäksi hyvä olla mukana organisaation ulkopuolinen asiantuntija (tässä tapauksessa Lapin yliopiston koulutus- ja kehittämispalvelut), joka organisoi ja systematisoi kehittämisprosessia ja auttaa sen hallitussa toteuttamisessa ja loppuunsaattamisessa eli ohjaa kehittämisprosessia yhdessä asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Se voi tuoda kehittämisprosessin tueksi asiantuntemusta esimerkiksi työhyvinvoinnin edistämisestä muutoksessa ja toiminnan arvioinnista sekä tilanteeseen sopivia työskentelymenetelmiä. Myös ulkopuolinen asiantuntija edistää omalla toiminnallaan ja asiantuntemuksellaan yhteisen ymmärryksen ja luottamuksen rakentumista eri toimijoiden välillä. Lisäksi asiantuntija tuo kehittämistyöhön ulkopuolisen näkökulman ja kokemuksen lisäksi myös resurssin, jota on vaikea irrottaa itse kehitettävästä organisaatiosta.

2.1.2 KEHITTÄJÄTYÖRYHMÄ

Hankkeen alkuvaiheessa asetettiin myös kehittäjätyöryhmä, johon kuuluivat Tornion kaupungin perusturvajohtaja, sivistystoimenjohtaja, henkilöstöpäällikkö, työsuojelupäällikkö, avoterveydenhuollon osastonhoitaja, päivähoidon päällikkö, nuorisotyön päällikkö, sosiaalityönjohtaja, sosiaalityöntekijä, yläkoulun rehtori sekä neuvolan terveydenhoitaja. Lisäksi koordinoititimi kokonaisuudessaan kuului kehittäjätyöryhmään, jonka asettaminen mahdollisti alusta asti eri hallintokuntien sitoutumisen kehittämistyöhön ja yhteisten tavoitteiden ja toimenpiteiden kirkastamisen.

Kehittäjätyöryhmän tehtävä oli Perheille parasta - työniloa työntekijöille -kehittämiskokonaisuuden edistäminen ja tavoitteiden kirkastaminen koko kehittämisprosessin ajan. Kehittäjätyöryhmä oli monialainen ja tehtäviltään monitasoinen, mikä mahdollisti jatkuvan vuoropuhelun päätöksentekotason ja kehittämistyötä käytännössä tekevien välillä. Ryhmän jäsenillä oleva päätöksenteko-oikeus nopeutti ja joustavoitti kehittämistyötä ja mahdollisti kehittämiskokeilujen toteuttamisen nopeasti käytännön tasolla. Koordinoititimi ohjasi kehittäjätyöryhmän työskentelyä ja piti kehittäjätyöryhmälle säännöllisesti kehittämistyöpajoja.



Kehittäjätyöryhmä toimi aina kehittämishankkeen suunnittelu- vaiheesta uusien palvelutuotannonmallien juurruttamiseen asti muutoksen moottorina johtaen yhdessä koko Perheille parasta - työniloa työntekijöille -kehittämiskokonaisuutta. Kehittäjätyöryhmä johti kehittämiskokonaisuutta yhdessä verkostomaisesti ja lisäksi jokainen esimies johti hallintokuntaansa liittyvää monialaista kehittämiskokeilua yhdessä toisen hallintokunnan esimiehen kanssa. Kehittäjätyöryhmä määritteli kehittämisen tavoitteet ja toimenpiteet ja kirkasti niitä aina prosessin edetessä. Kehittäjätyöryhmä teki tarvittavia päätöksiä kehittämiskokeilujen toteuttamisesta ja työsti kehittämiskokeiluihin liittyviä asioita yhdessä henkilöstön ja koordinoititimin kanssa. Kehittä-

miskokeilujen suunnittelu edellytti niin esimiehiltä kuin henkilöstöltä työajan käyttöä kehittämistyöhön ja vaati eri yksiköissä myös erilaisia työjärjestelyjä. Esimiehet huolehtivat näistä järjestelyistä ja ratkoivat myös hallinnollisia ja työsuhteasioita, joita kehittämistyössä tuli eteen ja tekivät kokeilun vaatimia päätöksiä.

Kehittäjätyöryhmällä oli merkittävä rooli niin kehittämiskokeilujen käynnistämisessä kuin niiden johtamisessa ja uusien palvelutuotannonmallien juurruttamisessa. Tärkeä osa johtamistyötä oli kokeilua toteuttavan oman työyhteisön/yksikön hyvinvoinnin seuraaminen koko muutosprosessin ajan ja mahdollisiin työhyvinvointihaasteisiin tarttuminen. Kehittäjätyöryhmä toimi myös vertaistuen foorumina, joka toi esimiehille itselleen johtamisen tuen ja näin ollen myös heidän hyvinvointiaan ylläpitävän/ edistävän toiminnan muutosprosessin aikana. Vertaistyyryhmätoiminta mahdollisti kehittämiskokeiluihin liittyvien haasteiden ja muutostilanteeseen liittyvien työhyvinvointikysymysten ratkomisen yhdessä ja toisaalta hyvien käytäntöjen ja toimintatapojen jakamisen. Kehittäjätyöryhmän yhteisjohtajuuden ja verkostomaisen toi-

minnan kehittyminen vaati pitkäjänteistä työtä ja luottamuksen rakentamista. Se edellytti toisiin ja toisten aloihin tutustumista ja kehittämistyön yhteisten tavoitteiden kirkastamista. Kaiken työn keskiössä oli yhteinen asiakas.

Kehittäjätyöryhmän toimintaa tuettiin ja pidettiin yllä koordinoititimiin järjestämillä työpajoilla ja koulutuksilla, joiden avulla rakennettiin yhteistä ymmärrystä Perheille parasta – työniloa työntekijöille -kehittämistyön tavoitteista ja käytännöistä ja luotiin pohjaa verkostomaiselle työskentelylle. Kehittäjätyöryhmän työpajoissa ja koulutuksissa työstiin kehittämiskokeiluihin liittyviä asioita prosessin vaiheen mukaisesti muun muassa seuraavista teemoista:

- Mitä monialaisia toimintakäytänteitä (sektoreittain) on, miten käytänteet palvelevat perheitä ennaltaehkäisevästi ja miten niitä voisi kehittää?
- Miten työhyvinvointi huomioidaan monialaisten toimintamallien kehittämisessä (nyt suunnitelluissa kokeiluissa)?
- Mitä asiakasnäkökulma tarkoittaa Perheille parhaiden palvelujen kehittämisessä?
- Mitä kehittämiskokeilujen johtaminen yhdessä (moniammatillisesti) tarkoittaa käytännössä?

KEHITTÄJÄTYÖRYHMÄ

- esimiesten sitoutuminen
- yhteisen vision luominen
- päätöksenteko
- luottamuksen ja yhteisen ymmärryksen rakentaminen
- verkostojohtaminen ja työhyvinvoinnin johtaminen
- palvelutuotannonmallien rakentaminen
- säännöllinen yhdessä työskentely- ja keskustelu

Kehittäjätyöryhmä hyvänä käytäntönä

Palvelujen käytännön kehittäminen vaatii johtotason työryhmän tekemään kehittämistyön vaatimia päätöksiä, rakentamaan yhteistä ymmärrystä kehittämistyön tavoitteista ja uusista käytännöistä ja luomaan luottamusta kaikkien toimijoiden välille. Toimiva verkostojohtaminen on monialaisen työskentelyn edellytys. Ilman sitä kehittämiskokeilut eivät olisi toteutuneet, eivätkä juurtuneet pysyväksi toiminnaksi.

2.1.3 HENKILÖSTÖN VAHVA OSALLISTUMINEN

Henkilöstöllä oli merkittävä rooli Perheille parhaiden palvelujen suunnittelussa, toteuttamisessa ja arvioinnissa. Jo kehittämishankkeen suunnitteluvaiheessa perustetussa kehittäjätyöryhmässä oli mukana henkilöstön edustus. Lähtökohtana oli, että ammattilaiset, jotka työskentelevät perheiden parissa, ovat työnsä parhaita asiantuntijoita. Niinpä jokaisen kehittämiskokeilun osalta koottiin henkilöstöryhmä, joka osallistui koko prosessin ajan tuottamansa perheille suunnatun palvelun kehittämiseen. Henkilöstöryhmän tukena oli heidän esimiehensä (joka kuului kehittäjätyöryhmään) ja kehittäjätyöntekijät, jotka olivat Tornion kaupungin työntekijöitä ja kuuluivat myös koordinoititimiin.

Koordinoititimi järjesti kehittämistyössä mukana olleille henkilöstöryhmille säännöllisesti kehittämiskokeilukohtaisia työpajoja, joissa sekä rakennettiin yhteishenkeä ja luotiin luottamusta eri ammattilaisten välille, että määriteltiin yhdessä uuden palvelutuotannonmallin toteutusprosessia. Työpajoissa henkilöstö määritteli tarkemmin, miten kehittämiskokeilu toteutetaan käytännössä ja mitä siinä tulee huomioida niin asiakkaan, työntekijän kuin johtamisen näkökulmasta. Työpajoissa käytiin avointa keskustelua kokeiluun liittyvistä mahdollisuuksista ja haasteista, joita myös ratkottiin yhdessä prosessin edetessä.

Työpajatyöskentely mahdollisti kokeiluun osallistuvilla työntekijöillä vertaistuen, toisiin ja toisten työhön tutustumisen ja samalla osaamisen rikastamisen, mikä oli tärkeää uudessa tilanteessa. Uuden toimintatavan kokeilu ja siihen liittyvät muutokset herättivät myös huolta tulevasta ja epävarmuutta omasta osaamisesta. Yhdessä työskentely kuitenkin edisti yhteisten tavoitteiden tunnistamista, yhteisen ymmärryksen rakentamista ja toisten ja oman osaamisen arvostamista. Työpajatyöskentely mahdollisti

HENKILÖSTÖN OSALLISUUS

- luottamuksen ja yhteisen ymmärryksen rakentaminen
- yhdessä määritellyt tavoitteet ja toimintatavat
- aito vuoropuhelu eri toimijoiden kesken
- yhdessä kehittäminen ja omaan työhön vaikuttaminen
- sitoutuneisuus uusiin palvelutuotannonmalleihin



myös muutostilanteeseen liittyvien huhujen ja epäselvyyksien käsittelyn ja oikean tiedon välittämisen henkilöstölle. Lisäksi työpajoissa jaettiin avoimesti kokemuksia toteutetuista kokeiluista ja arvioitiin yhdessä niiden onnistuneisuutta ja kehittämisen tarpeita myös asiakaspalautteen avulla.

Työskentelytapa poikkesi huomattavasti perinteisestä kokoustamisesta, sillä ohjatuissa työpajoissa henkilöstö oli aktiivisessa roolissa ja rakensi itse uutta toimintatapaa koordinoitusti tuella. Osallistava työskentelytapa tarjosi puitteet aitoon vuoropuheluun ja tasavertaiseen yhdessä kehittämiseen, jossa jokaisella oli lupa olla myös kriittinen ja epävarma. Työskentelytavalla tuettiin kokeiluissa mukana olevien työntekijöiden työhyvinvointia muutostilanteessa.

Henkilöstön vahva osallistuminen hyvänä käytäntönä

Asiakastyössä toimivan henkilöstön vahva osallistuminen kehittämisprosessiin alusta asti mahdollisti käytännön asiakastyöhön liittyvän toiminnan kehittämisen aidosti henkilöstö- ja asiakaslähtöisesti. Henkilöstön aktiivinen osallistuminen kehittämiseen edisti myös koko työyhteisön sitoutumista muutokseen ja uusiin toimintatapoihin. Lisäksi se mahdollisti tiedon ja osaamisen jakamisen sekä rikastamisen yli hallintokuntarajojen. Henkilöstön aito mukana olo kehittämisessä ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä on tärkeä työhyvinvoinnin tekijä.

2.1.4 OSAAMISEN RIKASTAMINEN

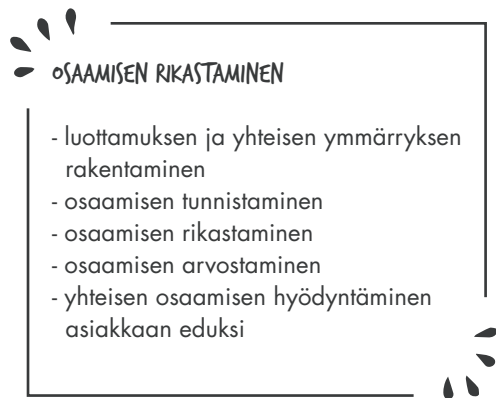
Monialaisen kehittämistyön onnistumisen edellytyksenä on osaamisen jakaminen ja kehittäminen eli rikastaminen yhteisen työskentelyn avulla. Eri hallintokuntien esimiehille sen mahdollisti kehittäjätyöryhmätyöskentely. Esimiehet loivat kehittämisprosessin aikana uutta verkostojohtamisen käytäntöä Tornion kaupunkiin ja kehittivät yhteisjohtajuutta, jota tarvittiin useamman hallintokunnan yhteisen kehittämiskokeilun toteuttamisessa.

Kehittämiskokeilujen henkilöstölle järjestettävät työpajat, ryhmäkeskustelut ja kehittämiskokeilujen (uudet palvelutuotannonmallit) harjoittelu mahdollistivat heille vertaistuen lisäksi osaamisen jakamisen ja toisten osaamiseen tutustumisen sekä uudessa palvelutuotannonmallissa tarvittavan yhteisen osaamisen kasvattamisen. Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää, että konkarityöntekijät voivat tuoda kehittämiseen kokemuksensa ja vuosikymmenien saatossa kerääntyneen hiljaisen tiedon ja työuraa aloittelevat työntekijät taas koulutuksessaan saamansa tuoreen tiedon. Parhaimmillaan työntekijät oppivat toisiltaan ja osaavat arvostaa ja hyödyntää toistensa osaamista yhteisen asiakkaan hyväksi.

Osaamisen näkyväksi tekeminen ja jakaminen auttavat arvostamaan toisen ammatikunnan osaamista ja työtä sekä näkemään moniammatillisuuden/sektorirajat ylittävän yhteistyön rikkautena, joka vaikuttaa niin palvelua tuottavan henkilöstön hyvinvointiin kuin asiakkaiden palvelukokemukseen. Työpajatyöskentely auttaa myös uudessa tilanteessa osaamisestaan epävarmojen työntekijöiden oman osaamisen tunnistamisessa ja tukemisessa. Henkilöstön työpajoihin sisällytettiin myös koulu-

tuksellisia osioita muun muassa työhyvinvoinnin tekijöistä, minkä avulla osaamista edelleen rikastettiin ja toisaalta tuettiin työhyvinvointia osana muutosprosessia.

Kehittämistyö ei rajoittunut vain Tornion kaupungin sisäisiin hal-
litorajat ylittäviin verkostoihin,
vaan Perheille parhaita palve-
luja rakennettiin myös muiden
toimijoiden (seurakunta ja jär-
jestöt) kanssa muodostetuissa
verkostoissa. Jokainen toimija
toi oman osaamisensa verkoston
käyttöön ja sitä hyödynnettiin yh-
teisessä kehittämistyössä tarpeen
mukaan.



Osaamisen rikastaminen hyvänä käytäntönä

Monisektorisessa työskentelyssä ja eri ammattialojen yhdessä toteuttamissa kehittä-
miskokeiluissa (uudet palvelutuotannonmallit) korostuu yhteisen osaamisen tunnistaminen
ja uudessa työskentelytavassa tarvittavan uuden osaamisen rakentaminen yhdessä.
Parhaimmillaan hallitorajat ylittävä yhteistyö ja moniammatilliset palvelutuotannon-
mallit rikastavat jokaisen työntekijän omaa osaamista ja tuottavat sellaista uutta
osaamista, jota ei voi syntyä ilman avointa yhteistyötä. Osaamisen jakaminen ja tuke-
minen ovat tärkeitä niin esimiesten kuin työntekijöiden muutostyöskentelyssä, sillä
se vähentää muutokseen liittyvää epävarmuuden tunnetta ja edistää yhteisöllisyyttä.

2.1.5 KEHITTÄMISARVIOINTI JA ASIAKKAAN PALVELUKOKEMUS

Kehittämistyön arviointi on tärkeä osa kehittämisprosessia, minkä takia se integroitiin
kiinteäksi osaksi Perheille parasta – työniloa työntekijöille -kehittämishankkeen käy-
tännön työtä. Hankkeessa toteutetun kehittämisarvioinnin tavoite oli tuottaa nopeasti
hyödynnettävää tietoa kehittämisen suuntaamiseksi ja tueksi. Koordinointitiimi keräsi
ja analysoi arviointitietoa osana kehittämistyötä ja nosti esille kehittämiseen liittyviä
haasteita ja mahdollisuuksia, joilla oli merkitystä kehittämistyön onnistumiselle.

Arviointi- ja seurantatietoa kerättiin eri menetelmillä osana kehittämisprosessia
muun muassa henkilöstön työpajoissa, kehittämiskokeilukohtaisten työryhmien
arviointikeskusteluissa, henkilöstölle tehdyissä sähköisissä kyselyissä, kehittämis-
kokeiluihin liittyvissä purku- ja työnohjauskeskusteluissa sekä henkilökohtaisissa
haastatteluissa. Esimerkiksi esimiesten henkilökohtaisissa puhelinhaastatteluissa tar-
kasteltiin kehittämiskokeilujen johtamiseen liittyviä seuraavia asioita:

- *Moniammatillinen ja sektorirajat ylittävä yhteistyö kokeilujen suunnittelussa ja toteutuksessa*
- *Työhyvinvoinnin johtaminen muutostilanteessa*
- *Taloudellisten resurssien suunnittelu*
- *Kokeilun vaikutukset käytännön työjärjestelyihin*

Perheille suunnatuissa palveluissa työskentelevän henkilöstön työhyvinvointia arvioi-
tiin myös hankkeen alussa toteutetulla työhyvinvointikyselyllä, joka uusittiin kehittä-
mistyön loppuvaiheessa. Uusintakyselyyn lisättiin vielä Perheille parasta – työniloa
työntekijöille -kehittämistyötä koskevia kysymyksiä. Työhyvinvointikyselyssä esille
nousseet asiat huomioitiin luontevana osana eri kehittämiskokeilujen suunnittelua,
toteutusta ja arviointia.

Kaikessa arvioinnissa tarkasteltiin henkilöstön ja esimiesten kokemuksia kehittämis-
kokeiluista niin perheille suunnattujen ennaltaehkäisevien palvelujen, monialaisen
yhteistyön kuin työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tarkastelussa olivat myös osaamis-
tarpeet, joita palvelujen kehittäminen synnytti tai paljasti. Arvioinnissa esille nous-
seista seikoista keskusteltiin niin henkilöstön kuin esimiesten kanssa ja kehittämistoi-
mintaa ja siihen liittyvää tukea suunnattiin arviointitiedon perusteella.

Asiakkaan palvelukokemus

Kehittämisprosessin aikana kokeiluja arvioitiin myös niihin osallistuvien asiakkai-
den näkökulmasta. Kehittämiskokeilujen suunnitteluvaiheessa Tornion projektikoor-
dinaattori keräsi pohjatietoa kehitettävien palvelujen nykytilanteesta työyksikkökoh-
taisissa työpajoissa, analysoimalla olemassaolevaa asiakastietoa ja toteuttamalla
uusia asiakaskyselyjä. Kokeiluvaiheessa arviointitiedon keruu suunniteltiin koordi-
nointitiimissä ja työnjako sovittiin erikseen jokaisen kehittämiskokeilun osalta. Uu-

den palvelutuotannonmallin toimivuutta arvioitiin eri menetelmin asiakaskohderyhmästä riippuen. Arviointimenetelmät suunniteltiin kohderyhmän näkökulmasta, sillä kuka tahansa ei voinut lähestyä esimerkiksi palvelua käyttävää perhettä tai nuorta. Arvioinnissa käytettiin esimerkiksi haastattelua paikanpäällä, puhelinhaastattelua, ryhmäkeskustelua tai palautekyselyä. Arviointitiedon kerääjä dokumentoi tärkeimmät esille nousseet seikat, jotka käsiteltiin aina koordinoititilimissä ja tarvittaessa kehittäjätyöryhmässä. Asiakasnäkökulman huomioiminen koko kehittämisprosessin ajan antoi varmuutta uuden palvelukokeilun toimivuudesta kehittämistyötä johtaville esimiehille ja käytännön kehittämistyötä tekeväille henkilöstölle. Asiakkailta saadun palautteen perusteella voitiin myös tehdä tarvittavia muutoksia uusiin käytäntöihin. Asiakasnäkökulman huomioimista tuettiin myös järjestetyillä koulutuksilla asiakaslähtöisestä palvelukulttuurista, myötätuntojohtamisesta ja kohtaamisen merkityksestä. Joidenkin palvelujen osalta kerättiin palautetta myös yhteistyökumppaneilta.

Kehittämisarvointi hyvänä käytäntönä

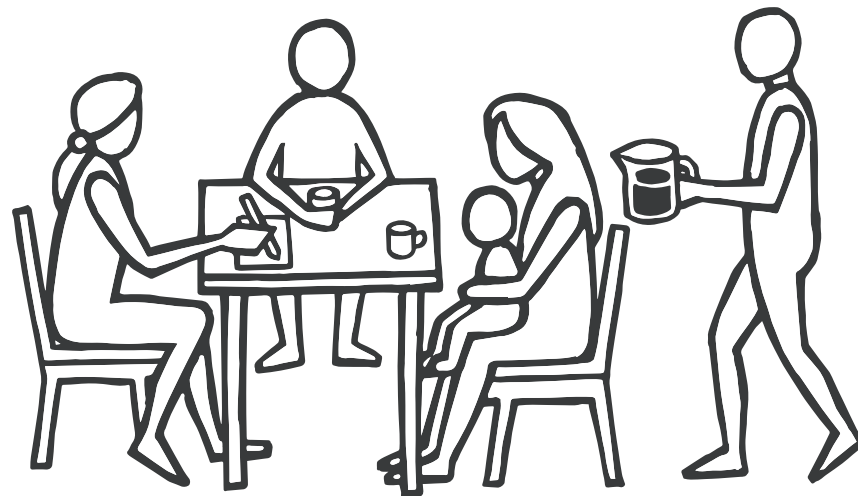
Arvointi ja sen systemaattinen toteuttaminen on olennainen osa pitkää ja laaja-alaista kehittämisprosessia. Arvioinnin integroiminen osaksi käytännön kehittämistyötä mahdollisti arviointitiedon hyödyntämisen reaaliaikaisesti ja tarvittavien korjausliikkeiden tekemisen heti.

Arvointi tuotti tietoa Perheille parhaiden palvelujen kehittämisen prosessista ja uusien käytäntöjen toimivuudesta niin henkilöstön, johtamisen kuin asiakkaiden näkökulmasta. Arvioinnin avulla pystyttiin seuraamaan koko ajan myös muutosprosessin vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin ja panostamaan työhyvinvoinnin edistämiseen. Arvioinnin tärkein merkitys oli kuitenkin siinä, että se antoi äänen kaikille kehittämistyön osapuolille ja mahdollisti heille aidon osallistumisen ja vaikuttamisen kehittämistyöhön.

KEHITTÄMISARVIOINTI JA ASIAKKAAN PALVELUKOKEMUS

- arvioinnin integrointi osaksi kehittämisprosessia
- arvioinnin systemaattinen toteuttaminen
- arviointitiedon hyödyntäminen reaaliaikaisesti
- työhyvinvointivaikutusten seuraaminen
- asiakaskokemuksen huomioiminen koko prosessin ajan

2.2 PERHEILLE PARHAAT PALVELUT - UUDET PALVELUTUOTANNON MALLIT



2.2.1 LAPSEN 2-VUOTISTAPAAMINEN PERHEEN KODISSA

Palvelun sisältö ja tavoite

Neuvola ja varhaiskasvatus päätyivät kehittämään uudeksi palvelutuotannonmalliksi yhdessä toteutettavan 2-vuotistapaamisen perheen kotona. Palvelussa neuvolan terveydenhoitaja ja varhaiskasvatuksen lapsen omahoitaja/lastentarhanopettaja menevät yhdessä perheen kotiin kahden vuoden ikään liittyvälle tapaamiskäynnille. Käynti korvaa aiemmin erikseen neuvolassa pidetyn 2-vuotistarkastuksen sekä varhaiskasvatuksen kahden vuoden ikään kuuluvan varhaiskasvatussuunnitelmakeskustelun (vasu).

Ennen tapaamista perhe varaa sopivan tapaamisajan neuvolasta ja neuvolan terveydenhoitaja ja varhaiskasvatuksen lastenhoitaja ovat yhteydessä toisiinsa. Perhe saa lapsen varhaiskasvatusyksiköstä etukäteen täytettävän vasu-lomakkeen. Lisäksi perhe saa ohjeistuksen lapsen kasvun mittaamiseen kotona. Perheen niin halutessa kasvumittaus voidaan tehdä myös kotikäynnin yhteydessä. Perhe palauttaa täytetyn

lomakkeen etukäteen varhaiskasvatukseen, josta se toimitetaan edelleen myös neuvolaan. Neuvolassa kasvumittauksiedot syötetään neuvolan tietojärjestelmään, josta terveydenhoitaja tarkistaa kasvun etukäteen ja tiedottaa siitä perheelle kotikäynnillä.

Tapaamisen tarkoituksena on yhteistyössä perheen kanssa tunnistaa ja vahvistaa asioita, jotka edistävät sekä lapsen että perheen terveyttä ja hyvinvointia. Tapaamisessa keskustellaan perheelle merkityksellisistä, lapsen kasvuun ja kehitykseen sekä varhaiskasvatukseen liittyvistä asioista. Lisäksi käydään läpi perheen terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavia asioita. Tapaamisella luodaan vahvempaa kasvatuskumppanuutta sekä tehdään näkyväksi ja lisätään toimijoiden välistä yhteistyötä tukemaan perheiden arkea.

Kehittämisprosessi

Kokeilua varten valittiin aluksi kaksi neuvolapiiriä ja varhaiskasvatusyksikköä. Ensimmäisen kevään (2017) kokemusten perusteella kokeilua laajennettiin ja syksyllä 2018 mukana olivat jo kaupungin kaikki varhaiskasvatusyksiköt sekä neuvolat. Varhaiskasvatuksen ja neuvolan henkilöstö ja johto ovat olleet alusta asti mukana yhteisen kokeilun suunnittelussa ja osallistuneet sekä Tornion kaupungin kehittäjätyöntekijöiden että Lapin yliopiston järjestämiin kehittämistyöpajoihin. Kohderyhmäksi valittiin 2-vuotiaiden lasten perheet, koska 2-vuotiaiden kohdalla kotiympäristön ajateltiin palvelevan parhaiten kokeilun tavoitteita. Pieni lapsi toimii kotiololoissaan vahvimmin kasvunsa ja kehityksensä mukaisesti eikä todennäköisesti aristele vieraita ihmisiä samalla tavalla kuin esimerkiksi neuvolaympäristössä.

Ennen kokeilua henkilöstöltä kerättiin kyselyllä tietoa mahdollisista uuden käytännön haasteista ja mahdollisuuksista. Kehittämistyöpajoissa varattiin aikaa syvälliselle keskustelulle palvelun tavoitteista ja sovittiin yhteen varhaiskasvatuksen 2-vuotiasvun ja neuvolan 2-vuotistarkastuksen tavoitteet ja toteutustavat. Uutta työparityöskentelyä kotitilanteessa harjoitettiin mm. draamallisin menetelmin näyttelemällä, jolloin päästiin kokeilemaan, miten tapaaminen toteutetaan yhdessä. Samalla varhaiskasvatuksen ja neuvolan työparit pääsivät tutustumaan toisiinsa, hiomaan yhteisiä käytäntöjä ja oman ammatin mukaista roolia uudessa tilanteessa. Käytännön harjoittelu työparin kanssa oli tärkeää niin 2-vuotistapaamisen sujuvuuden kuin työhyvinvoinnin näkökulmasta, sillä perheen kotiin työparina meneminen oli uudenlainen tilanne ja erityisesti varhaiskasvatuksen ammattilaiselle täysin uusi käytäntö.

Lapsen ikäkauteen liittyvät lomakkeet, jotka tapaamisessa tai ennen sitä täytetään yhdessä perheen kanssa, yhtenäistettiin ja sovittiin miten lomakeasiat hoidetaan tapaamisen aikana. Palvelumallista tehtiin myös kirjallinen prosessikuvaus, joka toimii tukena eri vaiheiden hahmottamisessa ja vastuiden selkeyttämisessä sekä uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Kokeilun suunnittelu ja harjoittelu yhdessä mahdollistivat molempien ammattialojen osaamisen jakamisen, päällekkäisyyksien poistamisen ja antoi varmuutta kokeilun toteuttamiseen.

Tornion kehittäjätyöntekijät pitivät ensimmäiseen kokeiluvaiheeseen osallistuneille työntekijöille purkukeskustelut/haastattelut ja dokumentoivat tärkeimmät esille nousseet asiat jatkokehittämistä varten. Purkukeskusteluissa tarkasteltiin henkilöstön kokemuksia kehittämiskokeiluista niin perheille suunnattujen ennaltaehkäisevien palvelujen, monialaisen yhteistyön kuin työhyvinvoinnin näkökulmasta. Purkukeskustelut toimivat työparille eräänlaisena työnohjauksen muotona. Keskusteluissa esille nousseet huolenaiheet tai haasteet käsiteltiin koordinoititimiissä ja tarvittaessa kehittäjätyöryhmässä.

Yhtä tärkeänä kuin henkilöstön tukeminen uuden palvelun käyttöönotossa, nähtiin perheiden kokemukset uudesta palvelumallista. Hyvä asiakaskokemus välittyy myös työntekijöille antaen varmuutta uuden käytännön toimivuudesta, mikä edistää osallista työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Perheille, jotka osallistuivat ensimmäisen kokeiluvuoden aikana tapaamisiin ja antoivat luvan haastatteluun, tehtiin kokeilun arviointihaastattelut. Puhelinhaastattelut tehtiin Lapin yliopiston toimesta. Pääsääntöisesti perheet kokivat uuden toimintamuodon hyvänä ja arvoa annettiin sille, että oma lapsi näyttäytyi neuvolan ja varhaiskasvatuksen työntekijöille omana itsenään. Perheet kokivat, että lapsen elämä tuli nähdä kokonaisuutena ja että asioista tuli keskustelua laajasti. Arvoa annettiin myös sille, että perhe säästi yhdellä tapaamisella myös aikaa.

”Hyvä, kun terveydenhoitaja näkee lapsen kotona, neuvolassa lapsi vieraskorea”

”Aivan mahtavaa! Kotona näkee asioita, mitä päiväkodissa jää näkemättä. Päiväkodin työntekijä näkee lapsen eri tavalla kuin päiväkodissa”

Perheiden ja työntekijöiden kokemusten pohjalta kehittämiskokeilun tiedottamista lisättiin ja kokeilu laajennettiin koskemaan kaikkia kaupungin varhaiskasvatusyksiköitä ja neuvoloita. Kokeiluvaiheen loppupuolella (kevät 2018) varhaiskasvatuksen

aluejohtajille ja neuvolan esimiehelle laadittiin myös ohjeistus kysyä henkilöstöltä kotiin tehtävien käyntien kokemuksista ja arvioida yhdessä henkilöstön kanssa uusia käytänteitä. Uusi palvelumalli suunniteltiin neuvolan ja varhaiskasvatuksen yhteistyönä kustannustehokkaaksi ja perheen kotiin soveltuvaksi käytännöksi.

Kehittämisen toteuttajat

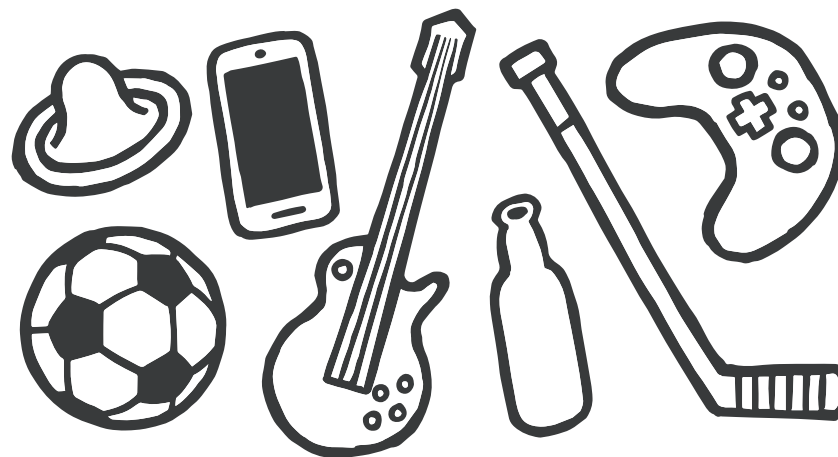
Esimiesten tasolla varhaiskasvatuspäällikkö ja avoterveydenhuollon osastonhoitaja tekivät päätöksen yhteistyökokeilusta ja mahdollistivat kokeilun aloittamisen päivähoitoyksiköissä ja neuvoloissa.

Neuvoloiden terveydenhoitajat ja päiväkotien lastenhoitajat/lastentarhanopettajat tutustuivat toisiinsa ja uuteen toimintamalliin ja tekivät yhteisiä kotikäyntejä. Varhaiskasvatuksen aluejohtajat mahdollistivat varhaiskasvatusyksiköissä kotikäynnit, esimerkiksi huomioimalla kotikäynteihin menevän ajan työvuoroihin ja tiedottamalla kokeilusta asiakkaille.

Koordinointitiimi järjesti työpajoja, mallinsi kehittämiskokeilun, laati tiedottamiseen liittyviä materiaaleja ja piti arviointihaastatteluja työntekijöille ja perheille sekä tarjosi välittömän suoran tuen kehittämisessä mukana oleville työntekijöille.

Lopputulokset ja huomioita

Kokeilun tuloksena syntyi uusi varhaiskasvatuksen ja neuvolan yhteinen vakiintunut palvelumalli, jolla voidaan edistää asiakaslähtöisyyttä ja palveluiden oikea-aikaisuutta. Kokeiluun osallistuminen on lisännyt varhaiskasvatuksen ja neuvolan yhteistyötä ja tehnyt näkyväksi eri ammattialojen työtä ja osaamista, mikä lisää myös toisten työn arvostusta. Henkilöstön toiveesta yhteistyötä on kehitetty myös lapsen 4 -vuotiskään liittyvien tapaamiskäytänteiden osalta. Moniammatillisuus onkin yksi tärkeä työhyvinvointia edistävä tekijä uudessa käytännössä. Työparina toimiminen mahdollistaa yhteisen osaamisen hyödyntämisen ja kollegan tuen sekä ajatusten vaihdon 2-vuotistapaamisen jälkeenkin.



2.2.2 KOULUNUORISOTYÖ YLÄKOULULLA

Palvelun sisältö ja tavoite

Koulunuorisotyö on nuorisotyön muoto, jossa nuoriso-ohjaaja on kiinteä osa koulun viikoittaista arkea, osana koulun henkilökuntaa. Koulunuoriso-ohjaajan työtehtäviin ja tärkeimpiin tavoitteisiin kuuluu nuorten osallisuuden ja aktiivisuuden lisääminen, yhteisöllisyyden kasvattaminen ja kouluviihtyvyyden parantaminen niin yksilö- kuin ryhmätasolla.

Koulunuoristyössä nuoriso-ohjaaja on 2-3 päivää yläkoululla (Putaan ja Raumon koulut) ollen näin tavoitettavissa kaikille nuorille osana heidän koulutoimintaympäristöään ja toimien niin suunniteltaessa myös ikään kuin opettajan työparina. Keskeisimpiä tavoitteita koulunuoristyössä on lisätä nuorten osallisuutta ja aktiivisuutta sekä luoda koulusta nuorten näkökulmasta viihtyisämpi/mielekkäämpi ja turvallisempi paikka toimia sekä yksilö- että ryhmätyöskentelyn tasolla. Samalla edistetään varhaista puuttumista nuorten ongelmiin. Koulunuoristyötä on ollut Putaan koululla jo ennen kehittämishanketta, mutta hankkeen aikana toiminta aloitettiin myös Raumon koululla ja sitä kehitettiin samalla kouluyhteisöön tiiviimmin kuuluvaksi käytänteeksi.

Koulunuorisotyön menetelmät Torniossa ovat:

- Täyskäsi -ryhmäytystoiminta Tornion seiskaluokkalaisille sekä jatkoryhmätyökset ylemmillä luokilla

- Laajennettu oppilashuoltoryhmä
- Koulukierrokset: Etsivä nuorisotyö tutuksi ysluokkalaisille
- Kasvatustunnit: Seksuaalisuus, sosiaalinen media, kaveritaidot ja kiusaamisen vastaiset tunnit
- Tukioppilastoiminta
- Pienryhmätoiminta
- Yksilöohjaus
- Ennaltaehkäisevän päihdetyön tapahtuma Päihdeputki kaikille Tornion 6.luokkalaisille
- Nuorisotilat tutuksi -toiminta kuudes- ja seiskaluokkalaisille
- Aartenmetsästys -ryhmäyttämispäivä Tornion yhteislyseon lukion ykkösluokkalaisille
- Yhteistyö Peräpohjala Opiston nuoriso- ja yhteisöohjaajien kanssa eri tapahtumissa ja toiminnoissa.
- Adapteri -toiminta: pienryhmätoiminta, erilaiset kouluryhmät
- Erilaiset tapahtumat ja tempaukset kouluilla

Palvelun kehittämisprosessi

Idea koulunuorisotyön kehittämisestä ja laajentamisesta syntyi, kun havaittiin, että nuorisotyöllä oli mahdollisuus vastata yhteistyössä koulujen kanssa nuorten kysymyksiin ja haasteisiin. Tavoitteena oli, että eri ammattilaisten tuki toisilleen helpottaa ongelmien ennaltaehkäisyä ja ratkaisua. Lisäksi koulunuorisotyön kehittämisen tavoitteena on ollut asiakaslähtöisyyden ja osallisuuden lisääminen ja se, että nuori saa tukea silloin, kun hän sitä tarvitsee. Lisäksi koulunuorisotyöllä on pyritty tuomaan kouluihin uutta osaamista ja menetelmiä, joista olisi hyötyä koulutyoiskentelyssä. Kaupungin nuorisotyö halusi myös parantaa palvelujensa tavoitettavuutta niille nuorille, jotka eivät esimerkiksi etäisyyksien takia pääse nuorisotiloille. Ennaltaeh-

käisevänä toimintatapana koulunuorisotyön odotetaan edistävän myös koulun ja nuorisotyön tuottavuutta, sillä nuorten ongelmiin voidaan puuttua ajoissa moniammatillisella yhteistyöllä osana koulun arkea.

Ajatusta koulun ja nuorisotyön yhteistyön tiivistämisestä alettiin jäsentää esimies- ja johtotasolla (sivistystoimenjohtaja, nuorisotyönpäällikkö, Raumon koulun rehtori) Perheille parasta – työniloa työntekijöille -hankkeen työpajoissa keväällä 2016. Koulunuorisotyön kehittämisen tueksi koottiin lisäksi oma kehittäjäryhmä, joka muodostui molempien koulujen henkilöstöstä. Ryhmään kuului koulujen rehtorit, nuorisotoimen päällikkö, koulunuoriso-ohjaajat, kuraattorit, koulujen opinto-ohjaajat ja sivistystoimen johtaja. Ryhmässä hiottiin koulunuorisotyön prosessia ja yhteisiä käytäntöjä, vaihdettiin kokemuksia käytännön koulunuorisotyöstä, suunniteltiin koulunuorisotyön arviointia sekä koulunuoriso-ohjaajien työkäytänteisiin ja hyvinvointiin liittyviä asioita.

Koulunuorisotyön kehittämisessä nähtiin tärkeäksi myös toiminnan vaikutusten seuranta ja arviointi. Koulunuoriso-ohjaajat laativat koulunuorisotyön itsearviointilomakkeen, jonka avulla työtä voitiin arvioida säännöllisesti työn arjessa. Kehittämiskokeilun aikana Tornion hankekoordinaattori myös haastatteli säännöllisesti koulunuoriso-ohjaajia kokemustiedon hyödyntämiseksi koulunuorisotyön kehittämisessä. Kokeilevaan kehittämiseen liittyvää arviointitietoa kerättiin työntekijöiden oman seurannan ja haastattelujen lisäksi yläkoulujen henkilöstölle ja oppilaille suunnatuilla kyselyillä. Henkilöstölle tehtiin oma sähköinen arviointikysely koulunuorisotyön sisällöistä, tavoitteista ja toiminnasta ja oppilaille kysely toteutettiin Wilman kautta. Koulunuorisotyön kehittäjäryhmän työkokouksissa käytiin läpi arviointikyselyjen tuloksia ja pohdittiin kehittämisen paikkoja.

Kehittämistoimien tavoitteena on ollut koulun ja nuorisotyön ammattilaisten tiiviimpi yhteistyö nuorten kohtaamisessa koulun arjessa ja eri alojen ammattilaisten osaamisen jakaminen ja heidän keskinäisen tuen lisääminen.

Koulunuoriso-ohjaajien työhyvinvoinnin tueksi järjestettiin työnohjausta ja lisäksi koulunuorisotyötä järjestetään joiltakin osin yhteistyössä Seurakunnan nuorisotyöntekijöiden ja nuorisotoimen etsivän nuorisotyön kanssa. Putaan ja Raumon koulun rehtorit sekä nuorisotyön päällikkö muodostivat keskinäisen yhteisjohtajuusmallin koulunuorisotyön johtamisen tueksi. He ottivat käytännökseen säännölliset tapaamiset, joissa he voivat jakaa koulunuorisotyöhön liittyviä kokemuksia ja haasteita ja etsiä niihin yhdessä ratkaisuja. Yhteisjohtajuusmalli mahdollistaa myös koulunuorisotyöhön liittyvien työhyvinvointikysymysten tarkastelun ja se toimii myös esi-

miesten oman työhyvinvoinnin tukena. Hankkeen työhyvinvointikyselyn perusteella koulunuorisotyön on koettu edistävän myös opettajien työhyvinvointia.

”Positiivisia oppilaita ympärillä. Tytöille ja pojille on järjestetty pienryhmiä, hieno juttu.”

Kehittämisen toteuttajat

Rauman ja Putaan koulun rehtorit sekä nuorisotyön päällikkö johtivat koulunuorisotyötä kouluilla. He vastasivat henkilöstöjohtamisesta ja koulunuorisotyön sisältöjen ohjaamisesta siten, että myös koulun henkilöstö kokee koulunuorisotyön samalla tavalla osaksi koulun työkulttuuria kuin mitä opetustyö on.

Opettajat tiedottivat oppilaita koulunuorisotyöstä ja ohjasivat heitä koulunuorisotyön pariin. Koulunuorisio-ohjaajat tekivät käytännön koulunuorisotyötä kouluissa ja arvioivat sitä. Koulunuorisio-ohjaajat ja koulun henkilöstö ovat kehittäneet vähitellen myös yhteisiä käytäntöjä, kuten ryhmäytysten järjestäminen yhdessä luokanvalvojan kanssa. Hankkeen projektikoordinaattori tuki koulunuorisio-ohjaajien toimintaa paikallisesti yhdessä koulun ja nuorisotoimen esimiesten kanssa. Lapin yliopiston hanketyöntekijät laativat koulun henkilöstölle arviointikyselyn ja toteuttivat aineiston analyysin ja raportoinnin. Koordinointitiimi piti yhteisiä työkokouksia koulunuorisotyökokeilun ja kehittämistyön arvioimiseksi.

Lopputulokset ja huomioita

Kokeilun tuloksena koulunuorisotyö on vakiintunut Putaan ja Rauman kouluille. Toimintaa on kehitetty useamman vuoden ajan ja se jatkuu edelleen. Nuorisotyön saatavuus sekä nuorten voimavarojen ja riskien tunnistaminen ovat parantuneet. Nuorten kanssa työskentelevien ammattilaisten (koulun ja nuorisotyön ammattilaiset) yhteistyö ja osaamisen tuki toisilleen lisääntyy ja syvenee vähitellen. Koulunuorisotyö on ollut mukana esimerkiksi monialaisten oppimiskokonaisuuksien toteutuksessa ja monialainen verkostotyö on vahvistunut. Lisäksi koulunuorisotyöstä on rakennettu yhdessä selkeä kokonaisuus. Tavoitteena on edelleen kehittää koulunuorisotyötä tiiviimmin kouluyhteisöön kuuluvaksi käytänteeksi siten, että nuorisotyö ja opetustyö hyötyisivät toisistaan entistä enemmän nuorten tukemisessa koulun arjessa.



2.2.3 LAPSIPERHETYÖN KOKONAISUUS

Palvelun sisältö ja tavoite

Tornion kaupungin lapsiperhetyön tavoitteena on tukea perheen voimavaroja, osallisuutta ja toimintakykyä sekä vahvistaa perheen arjenhallinnan taitoja ja sitä kautta perheenjäsenten itsetuntoa. Lapsiperhetyön tavoitteena on tukea perheitä arkielämän haastavissa tilanteissa ja ongelmissa sekä vahvistaa perheen toiminta- ja ongelmanratkaisukykyä. Palveluntarpeen arviointiin perustuvat, lapsiperhetyön palvelut toimivat sekä voimavaroja tukevana ja ongelmia ennaltaehkäisevänä että korjaavana tukena perheille. Palveluja tarjotaan perheille matalalla kynnyksellä ja työtä tehdään pääasiassa perheiden kotona.

Torniossa lapsiperheiden kotiin annettavat palvelut ovat kokonaisuus, josta käytetään käsitettä lapsiperheiden perhetyö. Siihen kuuluvat palvelut ovat:

- Sosiaalihuoltolain mukainen kotipalvelu (SHL 1301/2014, 19§)
- Sosiaalihuoltolain mukainen perhetyö (SHL 18§)
- Lastensuojelulain (LSL 417/2007, 36§) 1 momentin 4 kohdan mukainen tehostettu perhetyö
- Lastensuojelulain (LSL 36§) 1 momentin 6 kohdan mukaisena avohuollon tukitoimena annettu kotipalvelu

Lapsiperhetyön yksikkö tekee verkostoyhteistyötä muiden palveluntarjoajien ja asiantuntijatahojen kanssa. Tärkeitä yhteistyökumppaneita ovat mm. neuvola, varhaiskasvatus, koulu, lastensuojelu, aikuissosiaalityö ja nuorisotoimi sekä lasten- ja nuorisopsykiatria. Julkisen sektorin lisäksi yhteistyökumppaneina ovat myös Tornion seurakunta ja Tornion Perheiden Talo -verkosto, joka tarjoaa voimavaroja tukevaa toimintaa torniolaisille lapsiperheille yhteistyössä kunnan, seurakunnan sekä järjestöjen ja yhdistysten kanssa.

Kehittämisprosessi

Lastensuojelun perhetyö, neuvolan perhetyö ja kotihoidon kotipalvelu yhdistettiin lapsiperhetyön tiimiksi (vuonna 2017) sosiaalipalveluiden alaisuuteen. Perheille parasta – työniloa työntekijöille –hankkeen yhdeksi kehittämiskohteeksi nousi lapsiperheille suunnatun perhetyön koordinoinnin kehittäminen siten, että lapsiperhetyön palvelut vastaisivat entistä paremmin Tornion lapsiperheiden tarpeisiin.

Kehittämisessä nousi merkittävään rooliin perhetyöntekijöiden työhyvinvoinnin tukeminen muutostilanteessa. Aiemmin eri hallintokunnissa perhetyötä tehneet työntekijät yhdistettiin yhdeksi lapsiperhetyön kokonaisuudeksi sosiaalipalveluiden alaisuuteen. Hallinnollisen yhdistymisen myötä syntyi uusi lapsiperhetyön tiimi, jonka rakentumista tuettiin hanketiimin vetämissä henkilöstöä vahvasti osallistavissa työpajoissa. Työpajoissa hyödynnettiin ryhmäytymistä tukevia menetelmiä ja tarkasteltiin perhetyön sisältöjä, työtä ohjaavaa lainsäädäntöä, asiakastarpeita ja perhetyössä käytettäviä työmenetelmiä sekä määriteltiin verkostona työskentelyn käytäntöjä. Yhdessä työskentelyn ja toisiin tutustumisen kautta luotiin yhteishenkeä ja jaettiin omaa osaamista toisille (esim. eri menetelmät) sekä rakennettiin lapsiperhetyön palvelusisältöjä ja toimintamallia.

Lapsiperhetyön tiimille määriteltiin kehittämistyön alussa tiimivastaava (hankkeen kehittäjätyöntekijä) ja toimistotyöntekijä, joiden tehtävänä on ollut palveluprosessien sujuvan etenemisen varmistaminen. Tiimivastaavan rooli ja hänen vetämät jokaviikkoiset torstaitiimit ovat olleet kehittämistyössä merkittävässä roolissa. Työpajojen välillä kehittäminen konkretisoitui lapsiperhetyölle nimetyn tiimivastaavan lähiohjauksena, esimiehen tukena sekä lapsiperhetyöstä laadittavan toimintakäsikirjan rakentamisena ja siihen liittyvien luonnosten kommentointina.

Osana kehittämistyötä lapsiperhetyöntekijät keräsivät perhetyön asiakkailta kirjallista palautetta, jonka avulla toimintaa arvioitiin. Lisäksi yhteistyötahoille laadittiin oma kysely, jolla kerättiin tietoa siitä, miten yhteistyötahot mieltävät tämän hetkisen lapsiperhetyön ja onko eri yhteistyömuodoissa kehittämisen paikkoja.

Kehittämisen toteuttajat

Sosiaalityönjohtaja ja hyvinvointipalvelujen päällikkö johtivat kehittämistyötä ja hoitivat siihen liittyviä hallinnollisia ja työsuhteasioita. Kehittämistyön taustalla oli lapsiperhetyön yhdistyminen yhden hallinnonalan (ja esimiehen) alle. Lapsiperhetyön sisältöjä kehittivät käytännössä lapsiperhetyöntekijät ja toimistotyöntekijä. Koordinointitiimi ohjasi ja tuki kehittämisprosessia esimerkiksi työpajatyöskentelyn avulla.

Lopputulokset ja huomiot

Kehittämisen tuloksena rakentui Tornion lapsiperhetyön tiimi, jossa eri palveluyksiköistä yhteen kootuilla perhetyöntekijöillä on jaettu ymmärrys lapsiperhetyön tavoitteista, toimintaa ohjaavista periaatteista ja lapsiperhetyön palveluprosessista. Tiiminä toimiminen lisää lapsiperhetyön tarjonnan joustavuutta, vahvistaa työn kehittämisenäkökulmaa ja edistää yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävää yhteistyötä. Lisäksi se edistää osaamisen jakamista työyhteisössä ja mahdollistaa perhetyöntekijöille vertaistuen työn arjessa.

Konkreettinen kehittämisen tulos on lapsiperhetyön toimintakäsikirja, jonka tavoitteena on kuvata Tornion lapsiperhetyön palvelujen kokonaisuutta, niitä ohjaavia periaatteita ja lapsiperhetyön käytännön prosessia. Toimintakäsikirja palvelee paitsi käsikirjana työssä, myös perehdytysmateriaalina uusille työntekijöille ja tiedotusmateriaalina yhteistyökumppaneille. Ennen kaikkea toimintakäsikirjan työstäminen on edistänyt yhteisen ymmärryksen syntymistä lapsiperhetyön kokonaisuudesta lapsiperhetyön tiimissä ja tiimin yhteistoiminnan ja ryhmäytymisen kehittämistä.

2.2.4 VERKOSTOTYÖN KEHITTÄMINEN – (ASE PERHEIDEN TALO

Palvelun sisältö ja tavoite

Torniossa sijaitseva Perheiden Talo on lapsille, vanhemmille, isovanhemmille ja huoltajille suunnattu matalan kynnyksen kohtaamispaikka. Tornion Perheiden Talossa järjestetään erilaisia varhaiskasvatus- ja perhekerhoja, perhevalmennusta, vanhemmuuteen ja parisuhteeseen liittyviä teematunteja sekä leikkikenttätöimintää. Lisäksi siellä toimii iltaperhekahvila ja käsityöpuoti. Perheiden Talolla toimii myös useita tuki- ja vertaistukiryhmiä, kuten eropäätöksen tehneille vanhemmille suunnattu tukiryhmä. Toimintoja talolla järjestää Tornion kaupunki, seurakunta sekä järjestöt ja yhdistykset. Kyseessä on verkostomainen yhteistyö sekä yhteistoimintamuoto.

Kehittämisprosessi

Kaupungin lasten, nuorten ja perheiden palvelujen sekä muiden toimijoiden, kuten seurakunnan ja järjestöjen välisen yhteistyön suunnitteluun ja toiminnanohjaukseen kaivattiin selkeyttä ja koordinoitua. Kehittämisen aluksi perustettiin niin kutsuttu



vuosikellokööri, joka vastasi verkostotoiminnan sisällöllisestä suunnittelusta. Aluksi koollekutsujana toimi hankkeen projektikoordinaattori. Vuosikellokööriin kuului edustus kaikista keskeisistä Tornion Perheiden Talolla toimintaa järjestävistä tahoista (avoterveydenhuollon osastonhoitaja, neuvolan terveydenhoitaja/hankkeen kehittäjätyöntekijä, varhaiskasvatuspäällikkö, Perheiden Talo ry:n toiminnanjohtaja, perheneuvolan sosiaalityöntekijä/hankkeen kehittäjätyöntekijä, avoimen varhaiskasvatuksen työntekijä, projektikoordinaattori, kaupungin järjestöyhdyshenkilö sekä seurakunnan edustaja).

Koordinointitiimi järjesti vuosikelloköörille työpajoja ja -kokouksia, joissa työstettiin yhteistoimintaa ohjaavaa sisältölähtöistä toimintatarjotinta. Toimintatarjotin auttoi yhteistoiminnan kokonaisuuden hahmottamisessa ja kehittämiskohteiden määrittelyssä. Yhteisesti määriteltujen sisältöjen kautta sovittiin Perheiden Talon toimintamuodot eli kuinka usein toimintaa järjestetään ja ketkä sitä järjestävät. Sisältöalueita olivat:

- Parisuhteeseen liittyvät sisällöt
- Lapsiperheen arjen tuki
- Vanhemmuuden osa-alueet

Toimintatarjotin auttaa Perheiden Talolla toimivia suunnittelemaan omaa toimintaansa ja tukee tiedollisesti myös Perheiden Talolla työskentelevien työhyvinvointia. Verkostomaisessa toiminnassa on tärkeää, että eri toimijoilla on ymmärrys verkoston kokonaisuudesta, he tuntevat toisensa ja osaavat myös tarvittaessa ohjata asiakkaita toistensa palveluihin. Perheiden Talon työskentely-ympäristössä työkaverit vaihtuvat, jolloin tiedon jako on erittäin tarpeellista. Koordinointitiimi oli tukemassa toimintatarjottimen kokoamista kirjalliseen muotoon.

Lisäksi kehittämistyössä nähtiin tärkeäksi suunnitella toimintaa ohjaava ohjausryhmä, joka tässä yhteydessä tarkoitti esimiestason yhteistyön määrittelyä. Toiminnan ohjaamisen tueksi nähtiin tarpeellisenä hahmottaa myös toiminnanohjausrakenne, joka tarkoittaa tällä hetkellä viikkokokouksia, toimijatapaamisia sekä suunnittelu- ja johtoryhmän kokouksia. Kehittämisprosessi on tiivistänyt yhteistyötä järjestötoimijoiden ja kunnan välillä.

Tässäkin kehittämisprosessissa asiakkaan huomioiminen nostettiin keskiöön. Toiminnan laadukkaan suunnittelun edistämiseksi asiakkailta kerätään palautetta palaute-

lomakkeilla ja -kyselyillä ja erityisesti kohtaamalla heitä Perheiden Talon toiminnassa ja keskustelemalla asioista suoraan.

Kehittämisen toteuttajat

Paikallinen hankekoordinaattori kokosi toimijoita yhteen eli kutsui heitä kokouksiin. Toimijoista muotoutui ns. vuosikellokööri, joka kokoontui työstämään toiminnalle ja toiminnanohjaukselle yhteistä näkemystä.

Lopputulos ja huomiot

Verkostotyön ja Perheiden Talon toiminnan ohjaamista varten laadittiin toiminnanohjausrakenne (vuosikellokööri ja ohjausryhmä) sekä toimintatarjotin.

3.

MALLIEN KÄYTTÖÖNOTTO

Uuden kehittäminen vaatii aina pitkäjänteisyyttä, sitoutumista ja luottamuksen rakentamista eri toimijoiden välille. Perheille parasta – työniloa työntekijöille -työskentely- ja palvelutuotannonmallien kehittäminen olikin monivuotinen koordinoitu ja ohjattu prosessi. Hedelmällisen ja laaja-alaisen kehittämis yhteistyön mahdollisti ulkopuolisen asiantuntijaorganisaation (yliopisto) ja kuntaorganisaation tiivisyhteistyö ja Euroopan Sosiaalirahaston hankerahoitus (70 %), jonka myönsi Pohjois-Pohjanmaan Ely-keskus.

Perheille parasta – työniloa työntekijöille palvelutuotannonmallien juurruttaminen varmistettiin tuottavuutta ja työhyvinvointia tukevan työskentelymallin avulla. Prosessimainen työskentelymalli kiteytyy koordinoituihin, kehittäjätyöryhmän, henkilöstön osallisuuden, osaamisen jakamisen ja rikastamisen sekä kehittämisarvioinnin ympärille. Hankkeen kolmivuotinen aktiivinen kehittämis työskentely sisälsi esimiehille ja henkilöstölle suunnattuja kehittämis työpajoja, koulutuksellisia osuuksia, kokeilutoimintaa ja kehittämisen reflektointia ja arviointia. Kehittämis työskentelyn koordinoinnilla sekä organisaation sisäisillä ja ulkoisilla kehittäjillä oli merkittävä rooli mallien luomisessa ja juurruttamisessa käytännön toimintaan.

Uusien palvelutuotannonmallien käyttöönottoamisessa huomattiin, että mallit juurtuvat parhaiten, mikäli ne kuvataan myös kirjalliseen muotoon. Niinpä jokaisesta palvelutuotannonmallista tehtiin kirjalliset ohjeistukset, kuvaukset tai käsikirjat, jotka toimivat myös uusien työntekijöiden perehdyttämismateriaaleina. Kirjallisten ja sähköisten dokumenttien laadinnan suurin merkitys on ollut niiden yhteisessä koostamisessa ja samalla käydyssä monialaisessa keskustelussa, yhdessä asetetuissa tavoitteissa ja prosessien kuvaamisessa sekä yhteisen ymmärryksen syntymisessä palvelujen kokonaisuudesta.

Kehittämis työ on harvoin täydellisesti valmis. Erityisesti, kun kehittämisen tavoitteena ovat asiakaslähtöisyyden, ennaltaehkäisevyyden, monialaisen yhteistyön ja työhyvinvoinnin kaltaiset laajat sisällöt, jotka edellyttävät toimintaympäristön muutoksissa jatkuvaa kehittämistä. Tämän vuoksi hankkeen aikana luotiin hallintorajat ylittäviä verkostoja sekä vahvistettiin verkostoja muihin toimijoihin (seurakunta ja järjestöt). Näissä verkostoissa työskentely jatkuu myös hankkeen päättymisen jälkeen. Kehittäjätyöryhmän toiminta laajennettiin jo hankkeen aikana koskemaan myös LAPE -työryhmänä toimimista lapsiperheiden palvelujen muutosohjelmaan liittyvien asioiden osalta. Kyseinen työryhmä tulee jatkamaan toimintaansa tulevaisuudessa todennäköisesti toisella nimellä mutta hankkeen aikana rakennettu verkostojohdantamisen käytäntö säilyy. Mallien käyttöönottoamisen sekä jatkuvan kehittämisen osalta tämä onkin erittäin tärkeää.

Yhdessä tekeminen on ollut Perheille parasta – työniloa työntekijöille hankkeen sykkivä sydän. Hankkeen yhteisiä saavutuksia juhlistettiin monialaisena yhteistyönä toteutetussa loppuseminaarissa, joka oli hieno päätös kehittämistyölle.

Yhdessä tehden – yhdessä saavuttaen – yhdessä juhlistaen!

VINKKEJÄ KEHITTÄMISTYÖHÖN KUNTAORGANISAATIOIDEN MUUTOSTILANTEISSA

VARMISTA:

- Kehittämisen tavoitteiden riittävän konkreettinen määrittely
- Kehittämistyön huolellinen suunnittelu ja realistinen aikataulutus
- Kehittämistyöhön sitoutuminen etenkin organisaation johdossa
- Systemaattinen eteneminen, toiminnan koordinointi ja arviointi
- Kehittämistyön etenemisestä tiedottaminen mm. päätöksentekotasolle
- Riittävä työaika ja muut resurssit kehittämistyöhön
- Henkilöstön osallistuminen kehittämiseen alusta lähtien
- Asiakaskokemuksen huomioiminen koko prosessin ajan

MUISTA:

- Yhteisen ymmärryksen rakentaminen vaatii aikaa ja luottamusta
- Luottamuksen rakentaminen tapahtuu kohtaamisissa
- Dialogisuuden merkitys kaikissa kohtaamisissa

**Iloitse onnistumisista ja pienistäkin saavutuksista
kehittämisen polulla!**

LÄHTEET

KUNTATYÖ JA TUOTTAVUUS - HENKILÖSTÖN MERKITYS OSANA TULOKSEL-
LISTA PALVELUJÄRJESTELMÄÄ (2012): http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=2722 viitattu Kuntaliiton verkkojulkaisuun (8/2012) 7.11.2018

MANKA, MARJA-LIISA & HAKALA, LIISA & NUUTINEN, SANNA & HARJU, RIITTA
(2010): Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja työpaikoille. Tutkimus- ja
koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto, Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroo-
pan sosiaalirahasto ja Kuntoutussäätiö. Tampere: Tammerprint Oy.

PAAKKANEN, MIIA. MARTELA, FRANK, RANTANEN, JARKKO & PESSI, ANNE
BIRGITTA (2017): Kuinka oppia tunnetaitoja? Teoksessa Anne Birgitta Pessi, Frank
Martela, Miia Paakkanen (toim.) Myötätunnon mullistava voima (s. 124–147).
Jyväskylä: PS-kustannus.

AIVOTUTKIMUKSESTA TUKEA INHIMILLISELLE TYÖELÄMÄLLE: [https://www.hel-
sinki.fi/fi/uutiset/koulutus/aivotutkimuksesta-tukea-inhimilliselle-tyoelamalle](https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/koulutus/aivotutkimuksesta-tukea-inhimilliselle-tyoelamalle)
viitattu Helsingin yliopiston uutiseen 15.11.2018 .

TYÖTERVEYSLAITOS (2018): <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> ,viitattu
7.11.2018.





Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

