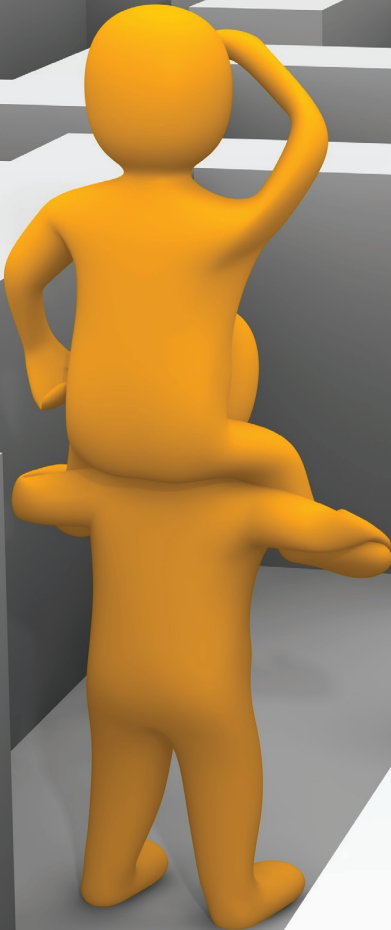


Marja-Leena Perälä
Nina Halme
Sirpa Nykänen

Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen



Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen

*Marja-Leena Perälä, Nina Halme, Sirpa Nykänen
& työryhmä*



TERVEYDEN JA
HYVINVOINNIN LAITOS

© Kirjoittajat ja Terveiden ja hyvinvoinnin laitos

Kielenhuolto: Taina Ruottinen

Kannen kuva: Rodeo.fi / Jiri Moucka

Graafinen suunnittelu ja taitto: Seija Puro

ISBN 978-952-245-528-4 (painettu)

ISSN 1798-0097 (painettu)

ISBN 978-952-245-529-1 (verkkajulkaisu)

ISSN 1798-0100 (verkkajulkaisu)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-529-1>

Opas 19

Juvenes Print – Suomen yliopistopaino Oy
Tampere 2012

TYÖRYHMÄ

Marja-Leena Perälä, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, puheenjohtaja

Nina Halme, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

Outi Kanste, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 1.8.2011 alkaen

Sirpa Nykänen, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

Tuovi Hakulinen-Viitanen, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

Teija Hammar, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 31.12.2011 asti

Heli Hätönen, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 1.2.–31.12.2010

Timo Järvensivu, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

Marjatta Kekkonen, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

Jukka Mäkelä, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

Marjaana Pelkonen, Sosiaali- ja terveysministeriö

Heidi Peltonen, Opetushallitus

Kerttu Perttilä, Sosiaali- ja terveysministeriö

Tuuli Pitkänen, A-klinikkasäätiön Järvenpään sosiaalisairaala

Anneli Pouta, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

Aila Puustinen-Korhonen, Suomen Kuntaliitto

Sirkka Rousu, Metropolia ammattikorkeakoulu

Anne Salonen, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 6.9.2010–31.7.2011

Riitta Viitala, Sosiaali- ja terveysministeriö

Anna-Leena Välimäki, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

SAATTEEKSI

Kuntien päättäjät ja johtajat elävät monien muutosten keskellä. Näistä suurimpia ovat uudistuvan lainsäädännön tuomat haasteet, kuten kunta- ja palvelurakenteiden uudistukset. Tavoitteita ei kuitenkaan saavuteta yksin rakenteellisilla muutoksilla, vaan tarvitaan myös taitavaa muutosjohtamista, jonka avulla uudet toimintakäytännöt saadaan juurtumaan arkeen.

Useat säännökset velvoittavat kuntia ja ammattilaisia monialaiseen yhteistoimintaan, mutta antavat vain vähän ohjausta siihen, miten toimintojen yhteensovittaminen tehdään käytännössä. Tämän Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittavan johtamisen oppaan tavoitteena on tukea kunnan johtoa, lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavia johtajia sekä työntekijöitä säädösten mukaisessa yhteistoiminnassa ja vastuun ottamisessa. Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen strategista ja operationaalista johtamista sovitetaan tässä oppaassa yhteen ensimmäistä kertaa näin laajasti. Tarkastelussa ovat opetus-, sosiaali- ja terveystoimen lisäksi yhteistyö kunnan muiden hallinnonalojen, yksityisten yritysten ja järjestöjen palveluiden kanssa. Oppaassa esitettyjä toimintamalleja voidaan soveltaa kaikenlaisiin organisaatio- ja hallintomalleihin. Nämä toimintamallit eivät ole sidoksissa kunnan tai kuntien tapaan järjestää palvelujaan ja toimintaansa.

Oppaassa kuvataan, miten johtamalla ja toimintaa yhdessä kehittämällä voidaan vastata lasten, nuorten ja perheiden avun tarpeisiin paremmin. Opetus-, sosiaali- ja terveystoimen lisäksi on muitakin tahoja, joilla on tärkeä tehtävä lasten, nuorten ja perheiden tukiverkostossa. Voimavaroja haetaan lasten, nuorten ja perheiden parissa työskentelevien yhteistoiminnasta sekä kehittämisotteesta, joka suuntautuu sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös.

Opas on kirjoitettu kuntajohtamisen näkökulmasta. Oppaan laatimisen myötä on perehdytty hallinnonalojen erilaiseen terminologiaan ja luotu yhteistä käsitteistöä. Oppaassa käytetään mahdollisimman yhdenmukaista käsitteistöä, vaikka osa käsitteistä, kuten palvelutoiminta ja palvelu, eivät sovellu parhaalla tavalla esimerkiksi opetustoimeen.

Toivomme, että oppaasta hyötyvät päätöksentekijät, johtamis- ja kehittämis-tehtävissä toimivat sekä kaikki lapsiperheiden kanssa työskentelevät. Yhteistyön vahvistuminen tukee ja vahvistaa lapsia ja perheitä koskevaa suunnittelu- ja kehittämistyötä kunnissa ja mikä tärkeintä, parantaa lasten, nuorten ja perheiden tuen ja avun saamista.

Yhteensovittavan johtamisen mallin räätälöinti paikallisiin tarpeisiin on kunnan ja hallinnonalojen johdon vastuulla. Paikallisen mallin käyttöön ottaminen on haasteellista ja edellyttää määrätietoista johtamista ja jokaiselta suostumista yhteiseen työhön yli hallinnon ja ammattikuntarajojen. Toivomme myös, että paikallisesta soveltamisesta saadun palautteen avulla voimme yhteistyössä kehittää oppaassa esitettyjä malleja edelleen.

Helsingissä 30.10.2012

Aino-Inkeri Hansson
Ylijohtaja
Sosiaali- ja terveysministeriö

Marina Erhola
Ylijohtaja
Sosiaali- ja terveyspalvelut -toimiala
Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

Jorma Kauppinen
Yleissivistävän koulutuksen johtaja
Opetushallitus

Tarja Myllärinen
Sosiaali- ja terveystieteiden johtaja
Kuntaliitto

SISÄLLYS

Saatteeksi

Sisällys

1	LASTEN, NUORTEN JA PERHEIDEN PALVELUT	11
1.1	Haasteita johtamiselle	12
1.1.1	Palvelujen yhteensovittamisen tarve	12
1.1.2	Palveluja yhteensovittava johtamisen malli johtamisen tueksi	16
1.2	Palvelut, päätöksenteko ja yhteistoiminnan ohjaus	17
1.2.1	Palvelut ja niiden järjestäminen	17
1.2.2	Paikallinen päätöksenteko	20
1.2.3	Monialaisen yhteistoiminnan ohjaus	21
2	YHTEENSOVITTAVAN JOHTAMISEN LÄHTÖKOHDAT	25
2.1	Näyttöön perustuva kehittäminen	26
2.2	Yhteensovittavan johtamisen hyödyt ja edellytykset	28
2.3	Yhteensovittavan johtamisen päämäärä, periaatteet ja tavoitteet	30
2.3.1	Päämääränä lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointi ja terveys	30
2.3.2	Ohjaavat periaatteet	31
2.3.3	Palvelutoiminnan tavoitteet	34
2.3.4	Lasten, nuorten ja perheiden tuen ja avun saamisen tavoitteet	39
3	YHTEENSOVITTAVA JOHTAMINEN	41
3.1	Kuntastrategia sekä toiminta- ja taloussuunnitelma – yhteensovittavan johtamisen mahdollistajat	43
3.1.1	Kuntastrategia ja toiminta- ja taloussuunnitelma	43
3.1.2	Kattava tieto lasten, nuorten ja perheiden terveydestä ja hyvinvoinnista, palveluista ja kustannuksista suunnittelun perustaksi	46
3.2	Osallisuuteen ja kumppanuuteen	52
3.2.1	Lasten, nuorten ja vanhempien osallisuus ja kumppanuus	52
3.2.2	Palvelujen tuottajien kumppanuuteen	54
3.3	Tarpeidenmukaiset palvelut – painopiste edistäviin ja ehkäiseviin palveluihin	55
3.3.1	Edistävät ja ehkäisevät palvelut	55
3.3.2	Korjaavat palvelut kasvu- ja kehitysympäristöjen tukena	65

3.4	Asiakasprosesseihin sujuvuutta	67
3.4.1	Tietoa palveluista ja palveluihin hakeutuminen.....	67
3.4.2	Lasten, nuorten ja perheen palveluprosessi	69
3.4.3	Lapsen, nuoren ja perheen palvelukokonaisuuden koordinointi.....	74
3.5	Hallinnonalat ylittävään johtamiseen.....	79
3.5.1	Palveluja yhteen sovittavan johtamisen tukirakenteet	79
3.5.2	Yhtenäisiin käytäntöihin ja toimintakulttuuriin	86
3.6	Henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin tukeminen	91
3.6.1	Osaamisen johtaminen	91
3.6.2	Organisaation työhyvinvoinnin johtaminen	94
4	YHTEENSOVITTAVAN JOHTAMISEN PAIKALLINEN KEHITTÄMINEN	97
4.1	Osallistava kehittäminen	98
4.2	Kehittämisen vaiheistus	100
4.3	Paikallisen toimintatavan kehittäminen ja käyttöönotto.....	102
4.3.1	Kehittämisen tarve ja hankesuunnitelma päätöksentekoa varten...	102
4.3.2	Kehittämisprosessi	109
4.3.3	Hallinnonalojen yhteisen kehittämisen tukirakenteen arviointi	114
5	YHTEENSOVITTAVAN JOHTAMISEN JA SEN KEHITTÄMISEN KRITERIT	115
5.1	Yhteensovittavan johtamisen kriteerit.....	116
5.2	Kehittämisen kriteerit	124
5.2.1	Kehittämisestä päättäminen ja tukirakenteet	124
5.2.2	Kehittämisprosessi	127
	Lähteet	130
	Liitteet	137

TAULUKOT

Taulukko 1. Yhteensovittavaa johtamista tukevan, osallistavan, osana työtä tapahtuvan kehittämisen piirteitä.

Taulukko 2. Kunnan lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmän ja monialaisen työryhmän mahdollisia tahoja ja edustajia.

KUVIOT

- Kuvio 1. Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittavan johtamisen tavoitteet sekä palvelujärjestelmän haasteet ja tavoitteet.
- Kuvio 2. Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittavan johtamisen kuvaaminen oppaassa.
- Kuvio 3. Esimerkki lasten, nuorten ja perheiden palvelujen moninaisuudesta ja siirtymistä.
- Kuvio 4. Lapsille, nuorille ja perheille palveluja antavia tahoja kunnassa.
- Kuvio 5. Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittavan johtamisen kehittäminen näyttöön perustuvasti sekä mallin käyttö ja arviointi.
- Kuvio 6. Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittavan johtamisen periaatteet, tavoitteet ja päämäärä.
- Kuvio 7. Erilaisen tiedon/näytön käyttö johtamisessa kunnassa.
- Kuvio 8. Palvelujen yhteensovittaminen lasten, nuorten ja perheiden palveluissa.
- Kuvio 9. Toimintatavat vertikaalisessa ja horisontaalisessa integraatiossa.
- Kuvio 10. Yhteensovittavan johtamisen strategiat ja palvelutoiminnan tavoitteet.
- Kuvio 11. Edistävät ja ehkäisevät sekä korjaavat lasten, nuorten ja perheiden palvelut ja toiminta.
- Kuvio 12. Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä ja monialainen työryhmä kunnan johdon tukena.
- Kuvio 13. Kunnan hyvinvointiryhmän sekä lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmän alat ja tehtävät kunnassa.
- Kuvio 14. Johtajien ja työntekijöiden vastuut näyttöön perustuvassa toiminnassa.
- Kuvio 15. Osaamisen johtamisen kytkeminen kunnan strategiaan, henkilöstöjohtamiseen ja -voimavarojen hallintaan.
- Kuvio 16. Organisaation hyvinvoinnin tekijät.
- Kuvio 17. Yhteensovittavasta johtamisesta päättäminen ja kehittämisprosessi.
- Kuvio 18. Yhteensovittavan johtamisen tukirakenne ja vastuut kehittämisessä.
- Kuvio 19. Kuntien yhteisen kehittämisen tuki lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtamisessa.

ESIMERKIT

- Esimerkki 1. Laajoista terveystarkastuksista saadun tiedon hyödyntäminen strategisessa päätöksenteossa.
- Esimerkki 2. Ehkäisevät palvelut – kustannuksia vai säästöä?
- Esimerkki 3. Toimiva lapsi & perhe -työ.
- Esimerkki 4. Lasten ja nuorten palveluista rakentui Kasvun ja ohjauksen prosessi.
- Esimerkki 5. Varhaiseen avoimeen yhteistyöhön – uudet toimintatavat juurtuvat dialogisen prosessin kautta.

LIITETAULUKOT

- Liitetaulukko 1. Lainsäädännössä esiintyvä ohjaus yhteistoimintaan.

LIITTEET

- Liite 1. Oppaan kehittämiseen osallistuneita asiantuntijoita.
- Liite 2. Oppaan käsitteiden määritelmät.
- Liite 3. Esimerkkejä hyvistä toimintakäytännöistä.
- Liite 4. Kasvun, oppimisen ja koulunkäynnin tuki esi- ja perusopetuksessa.

1

Lasten, nuorten ja perheiden palvelut

1.1 Haasteita johtamiselle

1.1.1 Palvelujen yhteensovittamisen tarve

Lasten, nuorten ja perheiden maailma on muuttunut viime vuosina. Perherakenne on monimuotoistunut, ja työelämässä on tapahtunut perheiden arkeen heijastuvia muutoksia. Nuorten toimintakulttuuri on murroksessa, ja erityisesti sosiaalisen median ja teknologian kehittyminen on muuttanut lasten ja nuorten vapaa-aikaa.

Lasten ja nuorten hyvinvointi ja terveys ovat parantuneet viime vuosina. Myönteisestä kehityksestä huolimatta lasten terveyserot ovat lisääntyneet: hyvinvoivat voivat entistä paremmin, huonosti voivien tilanne ei ole parantunut yhtä nopeasti. Alle kouluikäisten perheistä 10–30 prosentin on arvioitu olevan tuen tarpeessa (Taskinen 2007). Kouluikäisistä lapsista ja nuorista tehostettua tukea tarvitsee arvion mukaan noin 15 prosenttia ja erityistä tukea noin viisi prosenttia (OKM 2012:5). Myös nuorten terveyskäyttäytymisessä on eroja. Esimerkiksi luki-ossa opiskelevat tupakoivat ja käyttävät alkoholia vähemmän kuin ammatillisissa oppilaitoksissa opiskelevat (Puusniekka & Jokela 2009). Nuorten humalajuominen on lisääntynyt, ja tosihumalaan juovien osuus on suurin sitten vuoden 1977.

Myös koulupudokkaiden määrä on kasvanut (Nuorista Suomessa 2010). Erityisesti nuoret, joilla ei ole opiskelupaikkaa tai työtä, ovat vaarassa syrjäytyä (Paananen & Gissler 2011). Opiskelun ulkopuolelle ja työttömiksi jääneiden nuorten perheissä vanhemmat ovat keskimääräistä heikommin koulutettuja ja kuuluivat alimpiin sosioekonomisiin ryhmiin (Myrskylä 2011; Järvinen & Vanttaja 2006). Lapsuuden ja nuoruusiän kasvuolosuhteilla on havaittu yhteys lapsen ja nuoren myöhempään kehitykseen ja terveystottumuksien omaksumiseen, kuten tupakoinnin aloittamiseen (Huurre ym. 2003). Nuoria koskevissa epidemiologisissa tutkimuksissa joitakin mielenterveyden häiriöitä on ollut

Terveyden ja hyvinvoinnin perusta luodaan jo lapsuudessa.

15–25 prosentilla (Marttunen & Rantanen 2001; STM 2007:23). Psykosomaattisen oireilun on havaittu olevan työntekijäperheiden tytöillä jonkin verran keskimääräistä yleisempää (Huurre ym. 2003). Myös perheen taloudellisella tilanteella on havaittu yhteys lasten oireiluun (Välimaa 2000).

Monissa perheissä arki tuntuu haasteelliselta. Yhä enemmän on perheitä, joissa painitaan monien ongelmien kanssa yhtäaikaaisesti (Paananen & Gissler 2011; Solantaus & Paavonen 2009; Sotkanen). Väkivallan ja kiusaamisen uhriksi joutuneiden määrä on suurempi kuin kahteenkymmeneen vuoteen, ja suomalaisissa perheissä esiintyykin Pohjoismaista eniten perheväkivaltaa ja runsasta päihteiden käyttöä. Myös köyhien lapsiperheiden osuus on kasvanut merkittävästi (Nuorista Suomessa 2010).

Pienten lasten äideistä ja isistä yli puolet on huolestunut omasta jaksamisestaan vanhempana, ja noin kolmannes tuntee huolta perheen yhteisen ajan riittämättömyydestä, omista vanhemmuuden taidoistaan sekä maltin menettämisestä ristiriitatilanteissa (Perälä ym. 2011b). Äitiys- ja lastenneuvoloissa, päivähoidossa, esiopetuksessa, koulussa ja kouluterveydenhuollossa tunnistetaan hyvin lapsen kasvuun ja kehitykseen liittyviä huolia, ja niihin vanhemmat kokevat saavansa apua. Sen sijaan he saavat harvemmin apua vanhemmuuteen liittyviin huoliin, erityisesti yksinäisyyteen, parisuhdeongelmiin, lähisuhdeväkivaltaan sekä päihde- ja mielenterveysongelmiin. Näitä myös tunnistetaan harvemmin lasten, nuorten ja perheiden palveluissa. (Perälä ym. 2011b; STM 2010:7.) Vanhemmuuden vahvistamiseen, pulmien varhaiseen tunnistamiseen sekä niiden kehittymisen ja kasautumisen ehkäisemiseen tarvitaan uusia keinoja. Etenkin isien tuen tarpeiden tunnistamiseen ja isyyden vahvistamiseen tulisi kiinnittää huomiota (Halme 2009). Ennakointi edellyttää ehkäisevän työn vahvistamista sekä palvelujen tuottajien tavoitteellista yhteistoimintaa.

Lapsen, nuoren ja perheen osallisuutta tulee edelleen lisätä.

Lasten, nuorten ja vanhempien, etenkin isien, rooli palvelujärjestelmässä on myös muuttunut. Tiedon helpon saatavuuden myötä vanhemmuudesta, lapsen kehityksestä, terveydestä ja hyvinvoinnista sekä palveluista tiedetään enemmän, mikä puolestaan antaa paremman mahdollisuuden tehdä valintoja ja osallistua päätöksentekoon (Coulter & Magee 2003). Sosiaalinen media mahdollistaa aktiivisen toiminnan ja osallistumisen myös palvelujärjestelmään ja yhteiskunnallisiin asioihin. Vaikka osallisuuden ja osallistumisen mahdollisuudet ovat viime vuosina parantuneet, sen toteutumisessa on edelleen puutteita. Esimerkiksi lähes viidennes pienten lasten vanhemmista on tyytymättömiä tiedonsaantiin sekä mahdollisuuteen tulla kuulluksi ja huomioon otetuksi lasta ja perhettä koskevassa päätöksenteossa. (Perälä ym. 2011b; Valtiovarainministeriö 12/2012.) Yläluokkalaisista noin kolmannes arvioi, etteivät he tule kuulluiksi koulussa (Luopa 2008). Vuonna 2007 tuli voimaan lainmuutos, jonka mukaan myös peruskouluisia lapsilla ja nuorilla tulee olla mahdollisuus esimerkiksi oppilaskunnan kautta ilmaista mielipiteensä koulun toimintaan liittyvistä, oppilaita yhteisesti koskevista asioista (laki perusopetuslain muuttamisesta 239/2007).

Edistäviä ja ehkäiseviä palveluja pitää vahvistaa.

Suurin osa lapsista ja nuorista on suuren osan ajastaan päivähoidossa, esi- tai perusopetuksessa, lukiossa tai ammatillisessa koulutuksessa. Varhaista tukea ja erityispalveluja on pyritty tuomaan myös päiväkotiin, perhepäivähoitoon, kouluun ja oppilaitoksiin (Sisäasiainministeriö 2007). Toimintatapoja on monipuolistettu ja uusia ratkaisuja haettu vastaamaan lasten, nuorten ja perheiden tarpeisiin. Kansallisissa ohjelmissa ja strategioissa on painotettu ehkäisevien palvelujen kehittämistä peruspalveluissa. Tästä huolimatta ehkäiseviä palveluja tulee edelleen kehittää.

Arvion mukaan noin kolmannes perusterveydenhuollon voimavaroista on kohdennettu ehkäisevään toimintaan; vaihtelu kuntien välillä on suurta (15–50 %) (Linna 2009). Myös palvelujen saatavuus ja palveluvalikoima vaihtelevat kuntien ja palvelujen tuottajien välillä (STM 2011:1; Puruskainen & Jakonen 2010; Perälä ym. 2011a).

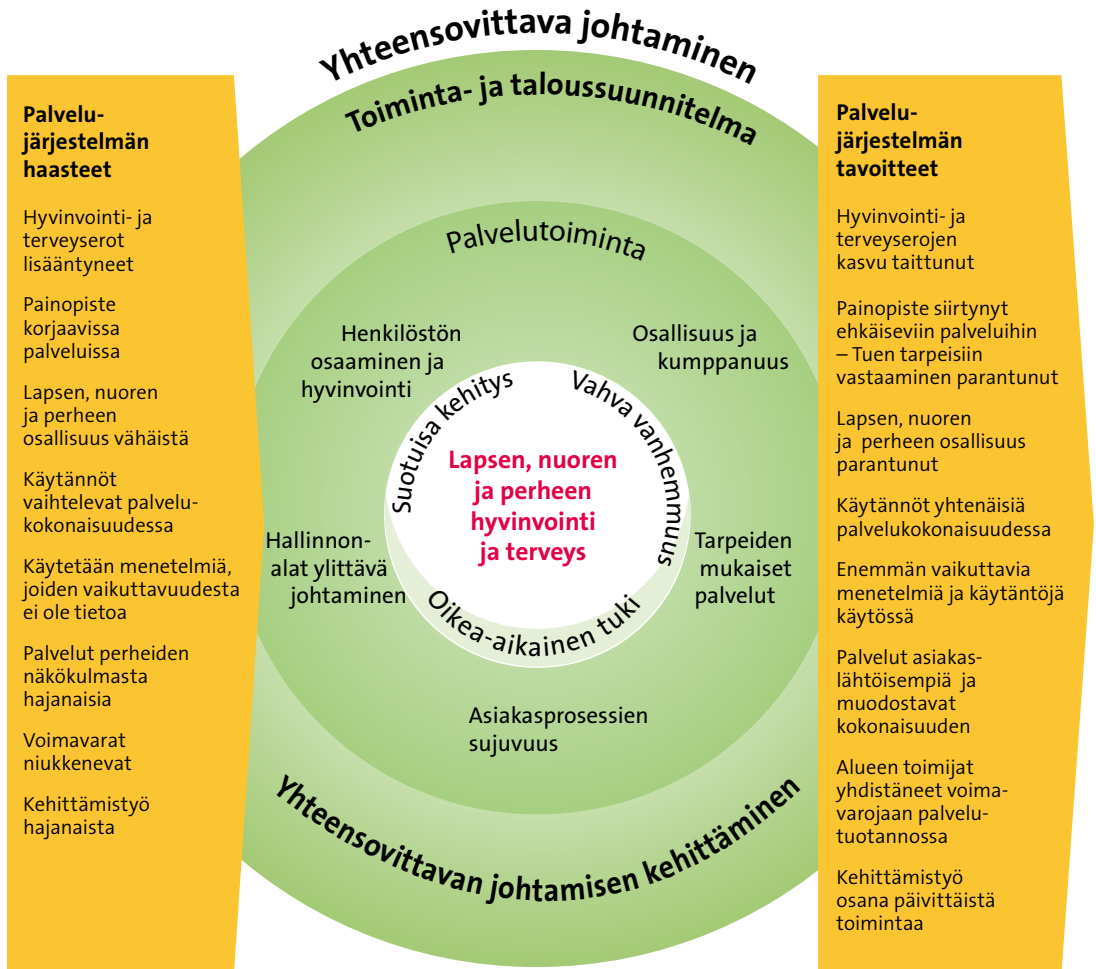
Käytännöt vaihtelevat palvelukokonaisuudessa. Käytetään menetelmiä, joiden vaikuttavuudesta ei ole tietoa.

Toimintakäytäntöjä yhtenäistämällä voidaan lapselle, nuorelle ja perheelle turvata samantasoinen palvelu ja yksiköiden toiminnan tasalaatuisuus. Samalla vältetään myös voimavarojen tehottomalta ja jopa päällekkäiseltä käytöltä. Lisäksi tarvitaan vaikuttavia edistävien ja ehkäisevien käytäntöjen ja menetelmien määrätietoista käyttöönoton johtamista palvelukokonaisuudessa. (Liitetaulukko 1.)

Kuntien johdon mukaan mahdollisen kunta- ja palvelurakennemuutoksen lisäksi pitää kehittää kuntien välistä yhteistyötä. Kunnallissalan kehittämissäätöön mukaan kuntien strategiat eivät ohjaa yhteistyöhön kunnan sisällä eikä yhteistyö kunnan ja kunnassa toimivien sidosryhmien välillä ole välttämättä avointa ja tehokasta (Kankkunen ym. 2009). Monien perheiden mielestä palvelut tuntuvat hajanaisilta. Palvelujärjestelmän hajanaisuus ja palvelujen antajien riittämätön yhteistoiminta voivat heikentää palveluihin pääsyä ja edesauttaa niiden piiristä putoamista. Tällaisia tilanteita muodostuu, kun lapset, nuoret ja perheet käyttävät samanaikaisesti useita palveluja tai kun palvelun tarjoajat ja kasvuympäristöt vaihtuvat lasten ja nuorten kasvaessa tai perheiden elämäntilanteen muutoksissa (STM 2008:6). Palvelujen saatavuus paranee, kun palvelut muodostavat lapsen, nuoren ja perheen näkökulmasta toimivan kokonaisuuden. (Laitinen & Hallantie 2011; OPM 2009:5; 2012:6; STM 2010:26; 2011:1; 2012:1; OKM 2012:6.)

Voimavarat niukentuvat, mutta kuntien, hallinnonalojen, järjestöjen, yksityisten yritysten ja seurakuntien palvelujen yhteensovittaminen sekä palvelujen tehokkaampi hyödyntäminen myös seudullisesti antavat mahdollisuuden selviytyä. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen vuonna 2009 sosiaali-, terveys- ja opetustoimiin tekemän kyselyn mukaan reilu kymmenesosa vastaajista toimi kunnissa, joissa lasten ja perheiden palveluja suunnittelee pysyvä, hallinnonalat ylittävä monialainen tiimi tai jossa lasten ja perheen palvelut muodostavat oman palvelukokonaisuuden, johon kuuluvat myös yhteinen budjetti ja tietojärjestelmät. Useimmin yhteistoiminta hallinnonalojen välillä on satunnaista tiedon vaihtamista; yhteistoimintaan ei kuulu esimerkiksi yhteisistä tavoitteista sopiminen. Yhteistoimintaa tukevia rakenteita ja käytäntöjä on hallinnonalojen sisällä, vähemmän näiden tai kuntien välillä ja vähiten kuntien ja yksityisten palveluntuottajien tai järjestöjen välillä. Alle puolella hallinnonaloista on nimetty vastuuhenkilö tai johtoryhmä, joka koordinoi hallinnonalat ylittävää kokonaisuutta ja perhelähtöisiä palveluja. (Perälä ym. 2011a; Halme ym. 2010.)

Johtamisen haasteet (kuvio 1) liittyvät lasten, nuorten ja perheiden tarpeisiin, terveyspoliittisiin linjauksiin sekä yhteiskunnallisiin ja kuntien palvelurakenteen muutoksiin. Ratkaisujen hakeminen haasteisiin on johtanut lukuisiin määräaikaisiin kehittämishankkeisiin, joiden yhteensovittaminen ja käytäntöjen juurtuminen palvelujärjestelmään on usein puutteellista, eikä hankkeista aina saada odotettuja hyötyjä. Haasteena on kehittämisen integrointi osaksi johtamista ja jokaisen työtä niin, että kehittäminen voi voimaannuttaa työntekijöitä ja kartuttaa työyhteisön kehittämisosaamista.



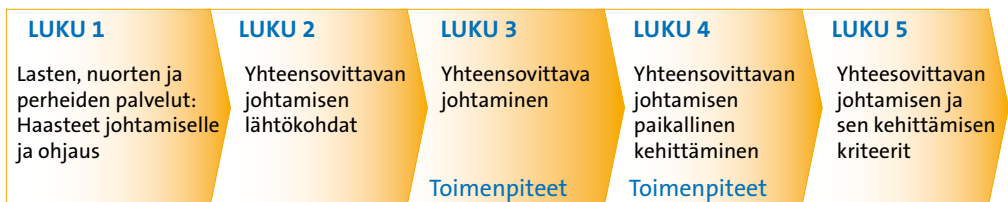
KUVIO 1. Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittavan johtamisen tavoitteet sekä palvelujärjestelmän haasteet ja tavoitteet (vrt. STM 2009:18).

1.1.2 Palveluja yhteensovittava johtamisen malli johtamisen tueksi

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen ja palvelujärjestelmän kehittäminen on johdon tehtävä. Tässä oppaassa kuvataan *Lasten, nuorten ja perheiden palveluja¹ yhteensovittavan johtamisen* (lyhyemmin Yhteensovittavan johtamisen) malli. Sen tarkoitus on tukea johtajia kehittämään johtamistoimintaa niin, että kunnissa pystytään vastaamaan lasten, nuorten ja perheiden tarpeisiin. Mallissa kannustetaan tarkastelemaan lasten, nuorten ja perheiden palveluita kokonaisuutena, ja tavoitteena on myös antaa asiakastyössä toimiville mahdollisuus osallistua oman työssä kehittämiseen. (Kuvio 1.)

Yhteensovittavan johtamisen päämääränä on lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointi ja terveys sekä niiden kannalta olennainen lapsen ja nuoren suotuisan kehityksen oikea-aikainen tukeminen ja vanhemmuuden vahvistaminen (kuvio 1). Yhteensovittava johtaminen tukee johtajia asiakaslähtöisen palvelutoiminnan kehittämisessä – kuten lasten, nuorten ja perheiden osallisuuden lisäämisessä sekä tarpeenmukaisten, erityisesti edistävien ja ehkäisevien palvelujen vahvistamisessa. Samoin yhteensovittava johtaminen ohjaa parantamaan toimintojen sujuvuutta, lisäämään monialaista johtamista hallinnonalat ylittävissä toiminnoissa sekä vahvistamaan henkilöstön osaamista.

Yhteensovittava johtaminen kuvataan tässä oppaassa kuvion 2 mukaisesti. Seuraavaksi tässä luvussa tarkastellaan lasten, nuorten ja perheiden palveluja ja toimintaympäristöä sekä palvelujen ohjausta. Toisessa luvussa kuvataan yhteensovittavan johtamisen mallin kehittäminen ja tarkastellaan mallin hyötyjä, edellytyksiä ja lähtökohtia. Kolmas ja neljäs luku sisältävät toimenpiteitä. Kolmannen luvun toimenpiteet ohjaavat johtajaa yhteensovittavaan johtamiseen palvelutoiminnassa. Neljännen luvun toimenpiteet koskevat yhteensovittavan johtamisen kehittämistä kunnassa. Viidennessä luvussa on tukimateriaalia, esimerkiksi toiminnan arviointikriteereitä. Liiteosa sisältää koosteet monialaiseen yhteistyöhön velvoittavasta sääntelystä, hyvistä käytännöistä sekä käsitteistä.



KUVIO 2. Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittavan johtamisen kuvaaminen oppaassa.

¹ Lapsen ja nuoren kasvun ja oppimisen kannalta tärkeitä kehitysympäristöjä kodin ohella ovat päivähoito, esiopetus ja koulu. Niissä tärkeitä ovat ihmiset ja ihmissuhteet. Vaikkeivat päivähoito, esiopetus ja koulu sisältäen ole palveluja, kuntajohtamisen näkökulmasta niitä voidaan pitää palvelutoimintana. Siksi tässä oppaassa käytössä olevat termit palvelut ja palvelutoiminta kattavat myös päivähoiton, esiopetuksen ja perusopetuksen.

1.2 Palvelut, päätöksenteko ja yhteistoiminnan ohjaus

1.2.1 Palvelut ja niiden järjestäminen

Palvelut

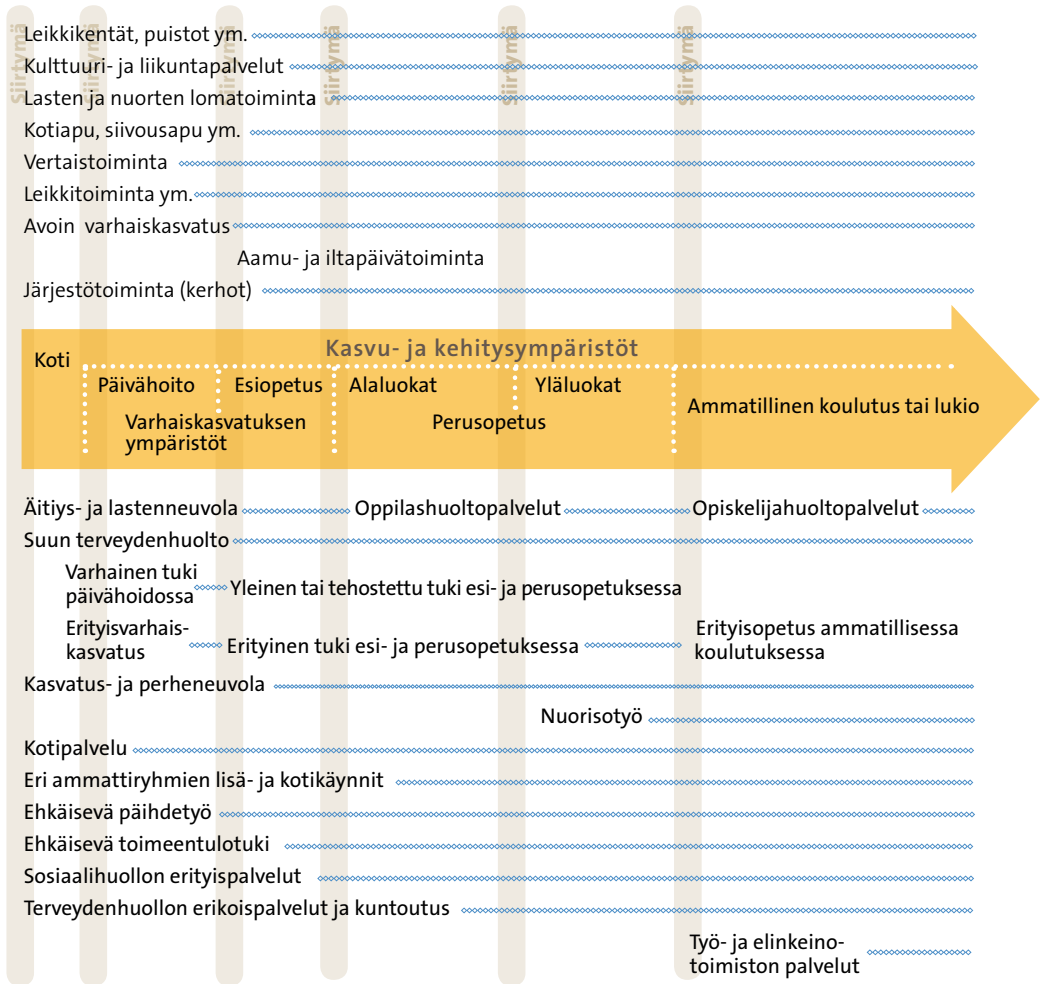
Vanhemmilla on ensisijainen vastuu lasten ja nuorten hyvinvoinnista ja kehityksen tukemisesta. Lasten, nuorten ja perheiden palvelut tukevat vanhemmuutta ja vanhempien tai huoltajien mahdollisuuksia toimia lapsen kasvattajina ja huoltajina. Lasten, nuorten ja perheiden kanssa toimivien viranomaisten on tuettava vanhempia ja huoltajia heidän kasvatustehtävässään ja pyrittävä tarjoamaan perheelle tarpeellista apua riittävän varhain. (Asetus 60/1991; lastensuojelulaki 417/2007; terveydenhuoltolaki 1326/2010; nuorisolaki 72/2006; perusopetuslaki 628/1998; lukiolaki 629/1998.)

Useita palveluja voidaan käyttää samanaikaisesti. Osa palveluista taas muodostaa jatkumon, jolloin siirtymät palvelusta toiseen ovat nivelvaiheita.

Keskeisiä koko ikäryhmälle suunnattuja universaaleja lasten, nuorten ja perheiden palveluja ovat äitiys- ja lastenneuvolat, koulu- ja opiskeluterveydenhuolto ja päivähoito. Lähes kaikkia lapsia ja nuoria koskettavat myös esi- ja perusopetus, ammatillinen tai lukiokoulutus sekä niissä annettava opetussuunnitelmien mukainen oppilas- ja opiskelijahuolto. (Kuvio 3.) Valmisteilla on yhtenäinen oppilas- ja opiskelijahuolto koskeva laki, joka ohjaa opetuksen ja sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyötä. Päivähoito, esiopetus, perusopetus ja toisen asteen koulutus muodostavat jatkumon. Myös äitiys- ja lastenneuvola sekä koulu- ja opiskeluterveydenhuolto muodostavat jatkumon.

Kohdennettuja, tarvittaessa tarjolla olevia palveluja ovat muun muassa eri ammattiryhmien lisä- ja kotikäynnit, varhainen tuki päivähoidossa ja erityisvarhaiskasvatus. Muita tarjolla olevia kohdennetun tuen palveluja ovat kasvatus- ja perheneuvola, nuorisolle suunnattu työpajatoiminta, nuorisoasemat, nuoriso-neuvolat ja -poliklinikat, etsivä nuorisotyö tai nuorisotoimen tieto- ja neuvontapalvelut, kotipalvelu sekä ehkäisevä päihdetyö. Lapset, nuoret ja perheet saattavat tarvita tuekseen myös terveydenhuollon erikoispalveluja (erikoissairaanhoidoa, kuntoutusta) sekä sosiaalihuollon erityispalveluja, kuten lapsi- ja perhekohtaista lastensuojelua tai päihdepalveluja.

Näiden palvelujen lisäksi monet lapset, nuoret ja perheet osallistuvat myös aktiivisesti arkea tukevaan, yhteisölliseen toimintaan. Näitä ovat esimerkiksi kunnan, yksityisen, kolmannen sektorin tai seurakuntien järjestämät kerhot, aamu- ja iltapäivätoiminta sekä kulttuuri-, liikunta- ja muu vapaa-ajan toiminta.



KUVIO 3. Esimerkki lasten ja perheiden palvelujen moninaisuudesta ja siirtymistä palveluihin.

Kaikissa palveluissa perheen oletetaan olevan keskeisesti mukana, ja lapsen iän karttuessa lapsi tai nuori on myös itsenäinen palvelunkäyttäjä. Aikuisten palvelut koskevat myös lasta ja nuorta, mikä tulee ottaa huomioon palveluissa (lastensuojelulaki 417/2007; päihdehuoltolaki 41/1986). Työterveyshuolto tavoittaa laajasti työikäiset lasten ja nuorten vanhemmat. Perheen hyvinvointi työkykyä vahvistavana tai vähentävänä tekijänä tulee ottaa huomioon myös työterveydenhuollossa.

Lapset, nuoret ja perheet käyttävät useita erilaisia palveluja. Osaa voidaan käyttää samanaikaisesti, osa palveluista muodostaa jatkumon, jolloin palvelusta toiseen siirrytään nivelvaiheiden kautta. Sellaisia ovat esimerkiksi lapsen siirtyminen kotihoitosta päivähoitoon, päivähoitosta esiopetukseen ja esiopetuksesta perusopetukseen sekä nuoren siirtymä perusopetuksesta lukioon tai ammatilliseen koulutukseen. Perusopetuksen jälkeisiä koulutusvaihtoehtoja on lukuisia: muun muassa

ammattillinen koulutus, lukiokoulutus, lisäopetus, oppisopimuskoulutus, ammatistartti, ammatillinen erityisopetus, valmentava ja kuntouttava opetus ja ohjaus sekä maahanmuuttajien koulutus.

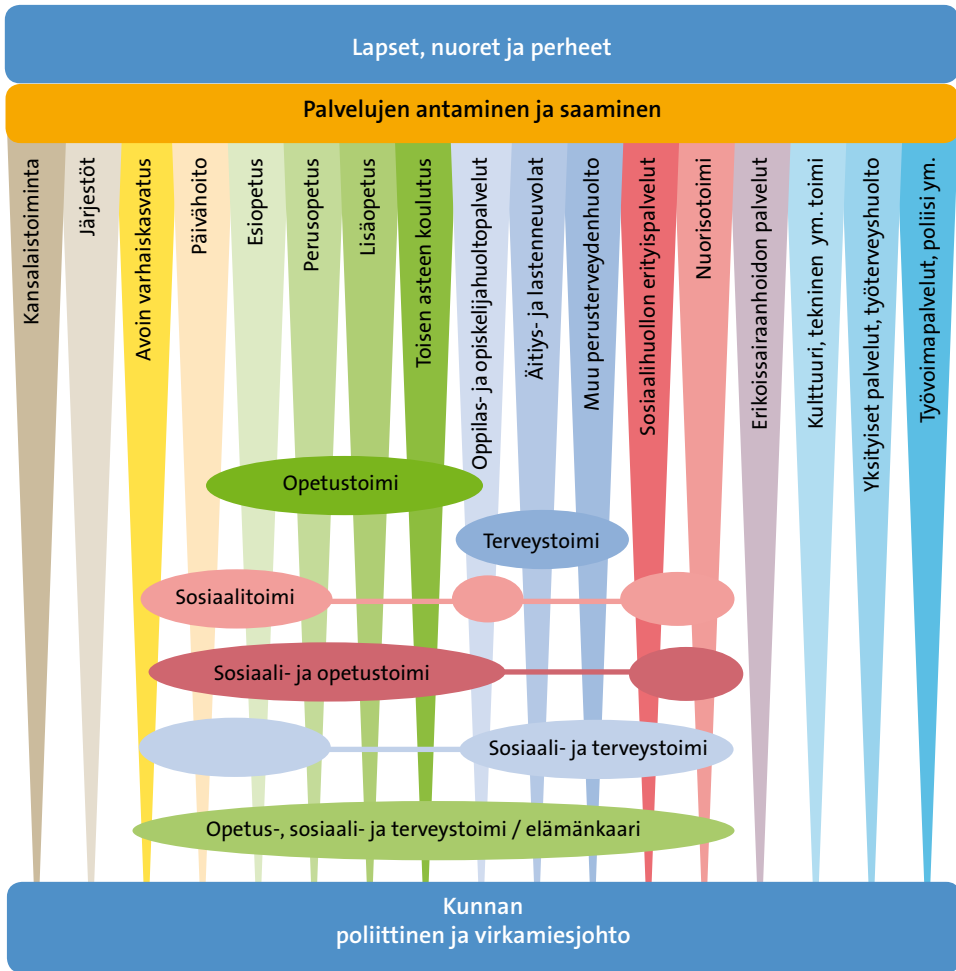
Palvelujen järjestäminen

Kuntien järjestämisvastuulla ovat julkiset sosiaali-, terveys- ja kulttuuripalvelut sekä esi- ja perusopetus. Kunnat voivat järjestää palvelut itse tai yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa tai hankkia palveluita muilta, kuten järjestöiltä, seurakunnilta ja yksityisiltä palveluntuottajilta (liitetaulukko 1). Vuonna 2011 Suomessa oli 336 kuntaa, joista 106 järjesti itse sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut. Alueellisia hallintorakenteita kuten yhteistoiminta-alueita, kuntayhtymiä tai isäntäkuntamallin mukaisia rakenteita oli yhteensä 66 (mukana 220 kuntaa) (Heinämäki 2011; STM 2011:1). Näille kunnat olivat siirtäneet sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämisvastuun sopimuksen perusteella. Myös perusopetus- ja lukiopalveluihin on kunnissa otettu käyttöön uusia tuottamis- tai hallintomalleja kunta- ja palvelurakennemuutostuksen myötä (Karvonen ym. 2009). Jatkossa pyrkimys on aikaisempaa suurempiin järjestämisyksiköihin (laki kunta- ja palvelurakennemuutuksesta 169/2007, 5 §).

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen järjestäminen ja päätöksenteko on hajautunut kunnissa useille toimielimille.

Lasten, nuorten ja perheiden palveluja järjestetään kunnissa hyvin eri tavoin. Myös palveluja tuottavien yksiköiden nimet ja kokoonpanot vaihtelevat huomattavasti. Kuviossa 4 on esimerkki palvelujen monimuotoisuudesta ja erilaisista hallinnollisen yhdistämisen tavoista. Perinteisesti palveluja on tuotettu rinnakkain hallinnonaloilla² (esimerkiksi terveystoimi, sosiaalitoimi, opetustoimi sekä kulttuuri-, nuoriso- ja liikuntatoimi). Monissa kunnissa on yhdistetty sosiaali- ja terveystoimi, joissakin kunnissa yhdistelyn pohjana on käytetty elämänkaarta ja yhdessä ovat sosiaali-, terveys- ja opetustoimi. Osa kunnista järjestää lasten, nuorten ja perheiden palvelut alueyhteistyönä, esimerkiksi terveydenhuollon, sosiaalihuollon tai opetuksen kuntayhtymissä. Palvelut voivat olla niissä tarjolla kokonaisuuksina tai hajautuneina esimerkiksi yhteistoiminta-alueen ja peruskuntien kesken. Yksittäisistä palveluista useimmin peruskuntien vastuulle ovat jääneet perusopetus, varhaiskasvatus ja lastensuojelu. Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen järjestäminen sekä palveluja koskeva päätöksenteko on hajautunut kunnissa sekä alueyhteistyössä useille toimielimille. (Heinämäki 2010; Perälä ym. 2011a.) Monimuotoisuutta lisäävät tilaaja-tuottaja -malli ja ostopalvelu.

² Käynnissä oleva kunta- ja palvelurakennemuutistus (Paras-laki) sekä sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä, kehittämistä ja valvontaa koskevan lainsäädännön uudistaminen pyrkivät muuttamaan lasten ja perheiden palvelujärjestelmän rakenteita siten, että sosiaali- ja terveydenhuolto olisi järjestettävä yhtenä kokonaisuutena (STM 2011:1). Nykytilanteessa kunnan sosiaali- ja terveydenhuollosta vastaa yleensä sosiaali- ja terveyslautakunta tai perusturvalautakunta. Lautakunnan toimialaan voi kuulua sosiaali- ja terveydenhuollon lisäksi myös muita tehtäviä. Kunta voi jakaa vastuuta sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävistä myös useammalle toimielimelle kunnassa.



KUVIO 4. Palvelujen tarjoaminen lapsille, nuorille ja perheille kunnassa.

1.2.2 Paikallinen päätöksenteko

Kunnan ylintä päätösvaltaa käyttää asukkaiden valitsema valtuusto (kuntalaki 1375/2007) ja toimeenpanovaltaa valtuuston nimeämä kunnanhallitus. Strategisen päätöksenteon lisäksi valtuusto päättää lain puitteissa kunnan johtamisjärjestelmästä kuten hallinnon rakenteesta, toimivallasta ja tehtävistä. Kuntalaki antaa valtuustolle melko suuren vapauden kunnan johtamisjärjestelmän kehittämiseen. Luottamushenkilöjohtajuuteen sisältyy kunnan tahdon määrittely, tavoitteiden asettelu ja toiminnan yleisistä suuntaviivoista ja voimavaroista päättäminen sekä vastuu kuntalaisille.

Viime vuosina paikallisen tason poliittisen ohjauksen on koettu keventyneen ja hallinnonalojen ohjauksen (sektoriohjauksen) eli asiantuntijavallan korostuneen erityisesti suurissa kunnissa (Kankkunen ym. 2009). Suuremmissa kunnissa valtuuston, hallituksen ja lautakuntien lisäksi voi olla lukuisia muita teemakohtaisia monialaisia toimielimiä, jotka ohjaavat lasten ja perheiden palveluja. Kuntien ohjausjärjestelmät ovat muuttuneet 2000-luvulla. Lainsäädännön ohella sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (STM 2012:1) on keino ohjata sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämistä. Valtakunnallinen Lapsi- ja nuorisopoliitiikan kehittämisohjelma (2012–2015) (OKM 2012:6) ohjaa kuntien lapsi- ja nuorisopoliitiikan kehittämistä ja koulutuksen kehittämissuunnitelma koulutuspolitiikan kehittämistä (OKM 2012:1).

Kuntia veloitetaan turvaamaan asukkaalleen laadukkaat peruspalvelut (liite- taulukko 1). Terveydenhuoltolaki (1326/2010) velvoittaa kuntia arvioimaan myös palveluja koskevien päätösten hyvinvointi- ja terveysvaikutuksia. Tavoitteena on lisätä myös lapsivaikutusten arviointia (hallitusohjelma 2011). Palveluja koskevien päätösten arviointi tietoisesti lapsen, nuoren ja perheen edun kannalta lisää päätöksenteon ja sen valmistelun avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä vahvistaa hyvää hallintoa ja toiminnan asiakaslähtöisyyttä (Nuorista Suomessa 2011; Heinämäki & Kauppinen 2010).

1.2.3 Monialaisen yhteistoiminnan ohjaus

Lait ja säädökset

Monialaisen yhteistyön painopisteitä

Useat opetus-, sosiaali- ja terveyspalveluja koskevat lait, asetukset, suositukset ja ohjelmat ohjaavat palvelujen järjestäjien yhteistoimintaa kunnassa tai seudullisesti, viranomaisten keskinäistä yhteistyötä sekä yhteistyötä lasten, nuorten ja perheiden kanssa (liitetaulukko 1). Kuntien ja palvelujen järjestäjien yhteistoimintavelvoitteet liittyvät palvelujen järjestämiseen, palvelukokonaisuuksien suunnitteluun, monialaisten toimielinten ja työryhmien asettamiseen sekä palvelujen seurantaan ja arviointiin.

Kuntia ohjataan tekemään horisontaalista ja vertikaalista yhteistyötä järjestäessään seuraavia palveluja: perusterveydenhuollon, sairaanhoidon, erikoissairaanhoidon ja nuorisotyön palveluja, liikunta- sekä äitiys- ja lastenneuvolapalveluja, oppilas- ja opiskelijaterveydenhuolto, aamu- ja iltapäivätoimintaa, esi- ja perusopetusta, ammatillista ja lukiokoulutusta, seksuaali- ja terveysneuvontaa, päivähoidtoa ja lastensuojelua sekä päihdepalveluja³. Esi- ja perusopetuksen sekä lukion ja ammatillisen koulutuksen opetussuunnitelmat tulee laatia yhteistyössä kunnan sosiaali- ja terveydenhuollon toimeenpanoon kuuluvia tehtäviä hoitavien viran-

³ Yhteistyövelvoitteista säädetään seuraavissa laeissa: terveydenhuoltolaki 1326/2010; erikoissairaanhoidtolaki 1062/1989; nuorisolaki 72/2006; liikuntalaki 1054/1998; perusopetuslaki 628/1998; VNA 338/2011; laki lasten päivähoidosta 36/1973; lastensuojelulaki 417/2007; lukiolaki 629/1998; laki ammatillisesta koulutuksesta 30/1998; päihdehuoltolaki 41/1986.

omaisten kanssa (perusopetuslaki 628/1998; lukiolaki 629/1998; laki ammatillisesta koulutuksesta 630/1998). Opetussuunnitelman tekemisessä on opetus-, sosiaali- ja terveystoimella yhteissuunnitteluelvoite kodin ja koulun yhteistyön ja oppilashuollon toiminnan suunnittelun osalta (terveydenhuoltolaki 1326/2010). Esiopetuksen opetussuunnitelma valmistellaan yhdessä vanhempien kanssa (perusopetuslaki 628/1998). Terveystoiminnan järjestämissuunnitelmassa on sovittava, millä tavoin kunnat tekevät laaja-alaista yhteistyötä alueen väestön terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi (VNA 337/2011, 3 §).

Palvelukokonaisuuksien suunnittelun ja yhteensovittamisen velvoite koskee kaikkia hallinnonaloja. Tavoitteena on, että lapsen, nuoren ja perheen osallisuus palveluissa vahvistuu, palvelut muodostavat käyttäjän näkökulmasta yhtenäisen kokonaisuuden ja peruspalveluissa saadaan erityispalveluiden tukea. (Terveystoiminnanhuoltolaki 1326/2010; nuorisolaki 72/2006; erikoissairaanhoidonhuoltolaki 1062/1989; sosiaalihuoltolaki 710/1982; VNA 337/2011, 3 §; päihdehuoltolaki 41/1986, 9 §; VNA 338/2011.) Myös sairaanhoitopiireihin perustetut perusterveydenhuollon yksiköt tukevat kuntia palvelukokonaisuuksien suunnittelussa tarjoamalla asiantuntemuksensa käyttöön ja sovittamalla yhteen alueellaan perusterveydenhuollossa tehtävää tutkimusta, kehittämistä, hoito- ja kuntoutusketjujen laatimista ja täydennyskoulutusta. Samoin yksiköt huolehtivat henkilöstötarpeen ennakoinnista sekä erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja soveltuvin osin sosiaalitoimen yhteensovittamisesta. (Terveystoiminnanhuoltolaki 1326/2010, 35 §.)

Laeissa kuntia ohjataan perustamaan *monialaisia ja -ammattillisia toimielimiä, työryhmiä ja verkostoja*. Yleisesti näiden monialaisten työryhmien tehtävät liittyvät yhteistoiminnan edistämiseen eri tasoilla, strategiseen suunnitteluun ja suunnitelmien toimeenpanoon (laki kuntoutuksen asiakasyhteistyöstä 497/2003; lastensuojelulaki 417/2007; terveystoiminnanhuoltolaki 1326/2010; nuorisolaki 72/2006). Lisäksi kuntia ohjataan nimeämään terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen vastuutahot sekä toimeenpanosta vastaavat henkilöt (terveydenhuoltolaki 1326/2010; nuorisolaki 72/2006). Myös johtamisen tulee olla moniammatillista. Muun muassa terveystoiminnanhuoltolain (1326/2010, 4 §) mukaan moniammatillisen asiantuntemuksen käyttö terveystoiminnan toimintayksikön johtamisessa on edellytys laadukkaalle ja turvalliselle hoidon kokonaisuudelle, moniammatilliselle yhteistyölle sekä hoidon ja toimintatapojen kehittämiseksi.

Kuntia ohjataan myös *sopimaan yhteistyöstä seurannassa ja arvioinnissa*. Tähän liittyvät sopimukset siitä, miten lasten, nuorten ja perheiden palvelutarpeita ja niihin vaikuttavia tekijöitä seurataan ja miten erilaisten suunnitelmien tavoitteet toteutuvat käytännössä. Lisäksi arvioinnin tukena ohjataan käyttämään muun muassa terveystarkastusten ja -neuvonnan seurantatietoja ja laajojen terveystarkastusten yhteenvetoa. (Terveystoiminnanhuoltolaki 1326/2010; lastensuojelulaki 417/2010; perusopetuslaki 628/1998; VNA 337/2011; VNA 338/2011.)

Keskeisimmät *viranomaisten sekä muiden lasten, nuorten ja perheiden parissa työskentelevien yhteistyövelvoitteet* liittyvät vastavuoroiseen tietojen antamiseen ja

saamiseen, tuen tarpeiden selvittämiseen (kuten pedagogiseen selvitykseen, lastensuojelutarpeen selvitykseen, laajoihin terveystarkastuksiin), ilmoitusvelvollisuuteen sekä eri toimijoiden väliseen suunnitelmayhteistyöhön (muun muassa opetussuunnitelmatyö). Työntekijän sekä lapsen, nuoren ja perheen yhteistoimintaa asiakastyössä on ohjattu yksilöllisten suunnitelmien sekä lapsen ja perheen kuulemisen avulla. (Liitetaulukko 1.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon, koulutuksen sekä oppilas- ja opiskelijahuollon järjestämisen lainsäädäntöä ollaan uudistamassa. Uudistuksessa varmistetaan yhteistyövelvoitteet ja niiden samansuuntaisuus ja poistetaan päällekkäisyyksiä. On todennäköistä, etteivät monialaisen yhteistoiminnan velvoitteet jatkossa vähene. Eniten yhteistoimintaa koskevia mainintoja on viimeaikaisissa säädöksissä (terveydenhuoltolaki 1326/2010; lastensuojelulaki 417/2007; perusopetuslaki 628/1998; laki perusopetuslain muuttamisesta 642/2010; VNA 338/2011; VNA 337/2011).

Valmisteilla olevassa sosiaalihuollon laissa on tavoitteena vahvistaa sosiaalihuollon ja sen erityispalvelujen sekä sosiaalihuollon ja terveydenhuollon yhteistyötä sekä parantaa sosiaalihuollon edellytyksiä toimia työ-, asunto- ja opetusviranomaisten, järjestöjen ja yksityisten toimijoiden kanssa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011:7; 2012:1). Vuoden 2013 alusta lähtien päivähoiton hallinto on opetustoimessa (hallitusohjelma 2011). Uudistus luo eheää kasvatuksellista jatkumoa sekä tukee lasten ja nuorten siirtymävaiheita varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa (OKM 2012:1). Jatkossa haasteena ovat yhteistyö sosiaali- ja terveystoimen kanssa ja monialaisen yhteistyön sisällyttäminen uudistuvaan varhaiskasvatukseen. Lisäksi valmisteilla on sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä, kehittämistä ja valvontaa koskevan lainsäädännön sekä kuntalain uudistus (HE 328/2010, sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisen kehittämistä vuosina 2011–2014 koskeva laki [aluekoikeilulaki] 14.1.2011; STM 2009:34, 2011:7; Valtiovarainministeriö 10/2011).

Lainsäädännössä on lukuisia velvoitteita monialaiseen yhteistoimintaan.

Strategiat ja ohjelmat

Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategian (STM 2011:1) tavoitteena on tukea lasten, nuorten ja perheiden palvelujen yhteensovittamista ja hallinnonalojen välisen yhteistyön ja työnjaon kehittämistä niin, että palveluista muodostuu saumaton kokonaisuus. Tavoite on nivoa lapsen ja nuoren kehitystä edistävät sekä ongelmia ehkäisevät ja korjaavat palvelut yhteen yli nykyisten toimialarajojen. Lisäksi palveluohjauksella varmistetaan, että lapset, nuoret ja perheet saavat tarvitsemansa tuen. Strategian mukaan hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta tukeva elinympäristö voidaan saavuttaa vain hallinnonalojen rajat ylittävällä yhteistyöllä, jolle pohjan luovat asioiden avoin valmistelu ja tiivis vuorovaikutus. (STM 2011:1.)

Terveys 2015 -kansanterveysohjelmassa on korostettu eri tahojen yhteistyötä ja terveyttä edistävää roolia, syrjäytymisuhassa olevien lasten ja lapsiperheiden tukemista sekä lasten ja nuorten hyvinvointia ja seurantaa (STM 2001:8). Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämisohjelman (Kaste 2012–2015, STM 2012:1)

Kansalliset strategiat ja ohjelmat tukevat palvelujen yhteensovittamista ja hallinnonalojen välisen yhteistyön kehittämistä.

painoalueita ovat muun muassa asiakaslähtöisten palvelukokonaisuuksien kehittäminen, erityispalvelujen osaamisen vieminen peruspalvelujen tueksi lasten normaaleihin kasvu- ja kehitysympäristöihin kuten kotiin, päivähoitoon ja kouluun sekä monialaisen, hallinnon rajat ylittävän ja yhteensovittavan johtamisen vahvistaminen lapsiperhepalveluissa.

Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelman (2012–2015) mukaan eri hallinnonalojen yhteistyön parantaminen on merkittävä keino lisätä julkisen sektorin toiminnan laatua ja tuottavuutta (OKM 2012:6). Ohjelma korostaa lasten ja nuorten hyvinvointia kokonaisuutena, mikä edellyttää hallinnon rajat ylittävää tarkastelua ja usein myös monialaista yhteistyötä etenkin paikallistasolla. Toimintaprosesseja tulee nykyistä enemmän tarkastella kokonaisuutena ja varmistaa, että eri osat toimivat saumattomasti yhteen. Yhteistyö on oleellista asioiden valmistelussa, suunnittelussa, toiminnan ohjauksessa ja arvioinnissa.

Palvelukokonaisuuksien rakenteellinen ja toiminnallinen uudistaminen edellyttää myös johtamisen uudistumista. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisessa kehittämisohjelmassa (Kaste 2012–2015, STM 2012:1) painoalueena on myös johtamisen ja esimiestyön vahvistaminen kaikilla tasoilla. Keskeisiä haasteita ovat palvelurakenteen ja asiakaslähtöisten toimintatapojen uudistaminen sekä henkilöstön osallisuuden edistäminen. Johtamisen tueksi kehitetään alueellisia yhteistyöverkostoja palvelujärjestämisen uudistamisen linjausten pohjalta. Samalla luodaan ja juurrutetaan käytäntöjä, jotka edistävät henkilöstön osallistumista prosessien toimivuuden parantamiseen. Henkilöstön monialaista työskentelyä ja yhteisvastuullisuutta kehitetään asiakaspalvelun joustavuuden turvaamiseksi. Myös useissa muissa ohjelmissa on liittymäkohtia lasten, nuorten ja perheiden palveluihin (ks. STM 2012:1; liite 2).

Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma 2011–2016 (OKM 2012:1) on hallitusohjelman toimeenpanosuunnitelma. Se korostaa koulutuksellista tasa-arvoa kaikilla koulutusasteilla. Tavoitteena on vähentää sukupuolten ja alueiden välisiä osaamis- ja koulutuseroja sekä sosioekonomisen taustan vaikutusta koulutukseen osallistumisessa. Muita kansallisia ohjelmia ovat Terveys 2015 -kansanterveysohjelma (STM 2001:8), Naisiin kohdistuvan väkivallan vähentämisen toimintaohjelma 2010–2015 (STM 2010:5), Kansallisen lapsiin kohdistuvan kuritusväkivallan vähentämisen toimintaohjelma 2010–2015 (STM 2010:7) sekä Kansallinen lasten ja nuorten tapaturmien ehkäisyn ohjelma 2009–2014 (Markkula & Öörni 2009).

2

Yhteensovittavan johtamisen lähtökohdat

2.1 Näyttöön perustuva kehittäminen

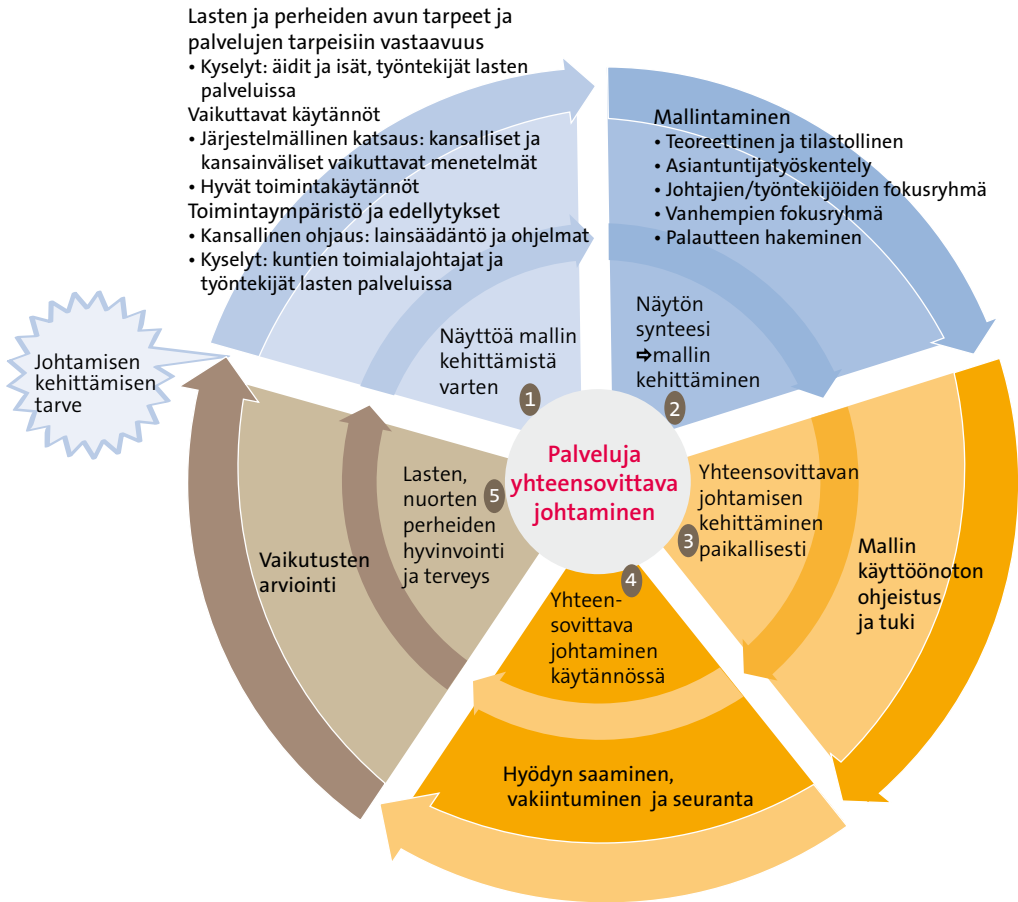
Tämän oppaan kirjoittanut työryhmä on kehittänyt asiantuntijoiden tuella näyttöön perustuvan Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittavan johtamisen mallin (jatkossa Yhteensovittava johtaminen), joka on tarkoitettu monialaisen johtamisen tueksi. Kehittäminen on edennyt vaiheittain: (1) tiedon hakeminen kehittämisen perustaksi, (2) näyttöön perustuvan yhteensovittavan johtamisen mallin prototyypin kehittäminen, (3) ohjeen ja tukimateriaalin kirjoittaminen paikallisen toimintatavan kehittämiseksi, (4) lasten, nuorten ja perheiden palvelujen

Yhteensovittavan johtamisen malli on erilaisiin ympäristöihin soveltuva prototyyppi, joka voidaan muokata paikallisiin tarkoituksiin sopivaksi.

johtaminen yhteensovittavan johtamisen periaatteiden mukaisesti (sisältää myös mallin paikallisen soveltamisen) sekä (5) lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointi- ja terveyshyötyjen arviointi (mukailen Pearson ym. 2005). Yhteensovittavan johtamisen malli on erilaisiin ympäristöihin soveltuva (geneerinen) prototyyppi, joka voidaan muokata paikallisiin tarkoituksiin sopivaksi. Mallin soveltamiseen ei vaikuta se, miten lasten, nuorten ja perheiden palvelut on organisoitu kunnassa tai kunnissa.

Kehittämisen taustaksi haettiin tietoa lasten ja perheiden avun tarpeista sekä siitä, vastaavatko palvelut niihin. Samoin etsittiin vaikuttaviksi todettuja käytäntöjä sekä hyvän toimintaympäristön ominaisuuksia. Kyselyillä selvitettiin vanhempien näkemyksiä lasten ja perheiden palveluista sekä työntekijöiden näkemyksiä äitiys- ja lastenneuvolan, kouluterveydenhuollon, päivähoidon sekä esi- ja perusopetuksen toiminnasta (Perälä ym. 2011b; Halme ym. 2012). Tutkimustietoa vaikuttavista menetelmistä ja toimintatavoista saatiin järjestelmällisellä katsauksella, jossa oli mukana 88 yksittäistä tutkimusta tai järjestelmällistä katsausta (Halme ym. 2010). Mallin laadinnassa on huomioitu myös muista kehittämishankkeista ja hyvistä toimintakäytännöistä saatu tieto (liite 3). Tietoa toimintaympäristöstä haettiin kartoittamalla lainsäädännössä esiintyvä ohjaus yhteistoimintaan (liitetaulukko 1) sekä kuntien sosiaali-, terveys- ja opetustoimien johtajille suunnatulla kyselyllä (Perälä ym. 2011a).

Mallin työstäminen on edennyt prosessina, palautetta asiantuntijoilta on haettu eri vaiheissa. Keskeisiä asiantuntijoita ovat olleet *Lasten, nuorten ja perheiden palvelut ja niiden johtaminen* -tutkimuksen monialaisen projektin ja johtoryhmän jäsenet, Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen *Lasten, nuorten ja perheiden palvelut* -yksikön asiantuntijat, Sievin kunnan vanhempien ja Kallio-Selänteen peruspalvelukuntayhtymän työntekijöiden fokusryhmät sekä useat muut eri alojen asiantuntijat (liite 1). Lisäksi laadittiin ohjeet mallin soveltamisesta. Mukana on myös toimenpiteisiin liittyvät arviointikriteerit, joita voi käyttää mallin toimeenpanon asteen arvioinnissa.



KUVIO 5. Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittavan johtamisen kehittäminen näyttöön perustuvasti sekä mallin käyttö ja arviointi (mukailtu Pearson ym. 2005).

2.2 Yhteensovittavan johtamisen hyödyt ja edellytykset

Yhteensovittavan johtamisen hyödyt

Yhteensovittavan johtamisen mallin on tarkoitus tukea lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavien johtajien sekä virkamies- ja luottamusmiessuhteen työtä. Mallista hyötyvät myös lasten, nuorten ja perheiden palveluissa työskentelevät, alan opettajat ja opiskelijat sekä kehittäjät. Lisäksi mallista voivat hyötyä kuntien kanssa yhteistyötä tekevät yksityiset tai järjestöjen ja seurakuntien työntekijät. Palvelujen kehittämisen myötä malli hyödyttää myös lapsia, nuoria ja perheitä.

Hyödyt päätöksentekijöille ja kunnan johdolle

Yhteensovittava johtaminen

- ohjaa hakemaan suunnittelun ja päätöksenteon tueksi tietoa siitä, miten palvelut vastaavat lasten, nuorten ja perheiden tarpeita
- ohjaa johtoa luomaan edellytykset laadukkaille ja vaikuttaville lapsi- ja perhekohtaisille palveluille
- tukee johtoa kunnan strategian toimeenpanossa ja toiminnan kehittämisessä
- ohjaa osallistamaan, osana toimintaa tapahtuvaan kehittämiseen
- ohjaa seuraamaan voimavaroja ja kohdentamaan niitä tarkoituksenmukaisesti
- ohjaa siirtämään toiminnan painopistettä edistävään ja ehkäisevään toimintaan
- vähentää pitkällä aikavälillä korjaavia palveluja ja kustannuksia.

Hyödyt lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaaville esimiehille ja palvelun tuottajille

Yhteensovittava johtaminen

- ohjaa luomaan edellytykset toimivalle lasten, nuorten ja perheiden palvelukokonaisuudelle ja lapsi- ja perhelähtöiselle palvelutoiminnalle
- ohjaa hakemaan vaikuttavia ja hyviä käytäntöjä sekä yhtenäistämään palvelukokonaisuuden toimintatapoja (toimipisteiden, hallinnonalojen, kuntien välillä)
- antaa mekanismin
 - ▶ jatkuvaan palvelujen kehittämiseen
 - ▶ kaikkien työntekijäryhmien sekä lasten, nuorten ja perheiden osallistamiseen kehittämistyöhön
 - ▶ lasten, nuorten ja perheiden asiantuntemuksen käyttämiseen suunnittelussa.

Yhteensovittava johtaminen luo suuntaviivat lapsi- ja perhekohtaiselle palvelutoiminnalle ja työntekijän oman työn kehittämiseksi. Lapsi- ja perhekohtaisen palvelun tilanteissa työntekijä käyttää ammattitaitoaan, joka koostuu peruskoulutuksesta ja työnantajan järjestämästä täydennyskoulutuksesta, omaehtoisesta kehittämisestä ja työssä saadusta kokemuksesta.

Hyödyt lapsi- ja perhekohtaisessa työssä toimiville

Yhteensovittava johtaminen

- ohjaa
 - ▶ siirtämään toiminnan painopistettä edistävään ja ehkäisevään toimintaan
 - ▶ toimimaan asiakaslähtöisesti ja osallistamaan lapsia, nuoria ja perheitä palvelutilanteissa
 - ▶ tehostamaan omaa toimintaa
- haastaa työntekijät ottamaan vastuuta oman työn ja ammattitaidon kehittämistä; työnkuvan laajentuminen lisää työn mielekkyyttä, kehittää ammattitaitoa ja motivoi oman työn kehittämiseen
- mahdollistaa tehokkaan moniammatillisen toiminnan, nopeuttaa avun saamista sekä vähentää lasten ja nuorten ohjaamista muille asiantuntijoille (vähentää ”luukuttamista”), kun eri alojen osaaminen on nopeasti käytössä.

Hyödyt lapsille, nuorille ja perheille

Lasten, nuorten ja perheiden näkökulmasta yhteensovittava johtaminen

- tukee hyvinvointia
- mahdollistaa
 - ▶ osallisuuden ja kumppanuuden palvelutilanteissa ja palvelujärjestelmässä
 - ▶ vaikuttavat lapsi- ja perhelähtöiset palvelut
 - ▶ avun saamisen oikea-aikaisesti – tarpeenmukaisuus paranee
 - ▶ vaikuttamisen lasten, nuorten ja perheiden palvelujen kehittämiseen kunnassa.

Yhteensovittavan johtamisen edellytyksiä

Yhteensovittava johtaminen edellyttää johdolta ja työntekijöiltä sitoutumista lasten, nuorten ja perheiden palvelujen pitkäjänteiseen kehittämiseen. Lisäksi tarvitaan halua kehittää aidosti lasten, nuorten ja perheiden tarpeita vastaavia, helposti saatavia palveluja. Yhteensovittava johtaminen edellyttää toimintakulttuurin muutosta, jossa siirrytään asiakaslähtöiseen osallistavaan johtamiseen, lapsia, nuoria ja perheitä sekä työntekijöitä osallistavaan kehittämiseen ja aitoon hallinnonalojen yhteistyöhön (johon tulevat mukaan myös yksityiset yritykset, järjestöt ja seurakunnat). Keskeinen edellytys on kehittämisotteen muuttaminen kestävä kehityksen periaatteella toimivaksi. Tämä tarkoittaa johtamisen tueksi nimettyjä pysyviä hallinnonalojen välisiä työryhmiä ja näiden määrittelyä osaksi kunnallista päätöksentekoa, osallistavan lähestymistavan hyödyntämistä kehittämisessä sekä oman työn kehittämisen hyväksymistä osaksi työntekijöiden päivittäistä työtä.

2.3 Yhteensovittavan johtamisen päämäärä, periaatteet ja tavoitteet

2.3.1 Päämääränä lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointi ja terveys

Lasten ja perheiden palveluita yhteensovittavan johtamisen päämääränä on lasten ja perheiden hyvinvointi ja terveys, joiden saavuttamista tukevat lapsen ja nuoren suotuisa kehitys ja vahva vanhemmuus (kuvio 6). Palvelutoimintaa kehitetään niin, että lapset, nuoret ja perheet saavat tukea oikeaan aikaan. *Palvelutoiminnalla* tarkoitetaan tässä kaikkea sitä toimintaa, joka liittyy lasten, nuorten ja perheiden tarpeisiin vastaamiseen asiakastyössä sekä palvelujen järjestämistä ja johtamista (liite 2). Palvelutoiminnan tavoitteena on vahvistaa edistävää ja ehkäisevää toimintaa, lisätä lasten, nuorten ja perheiden sekä työntekijöiden osallisuutta ja kumppanuutta sekä kehittää palveluprosessien toimivuutta ja mielekkäitä palvelukokonaisuuksia. Palvelutoiminnan tavoitteiden saavuttaminen on ensisijaisesti johtamisen vastuulla. Johtaminen on ennakoivaa ja perustuu järjestelmälliseen tietoon. Tavoitteiden saavuttamista tukee myös osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Palvelujen taustalla ohjaavia periaatteita ovat terveyden ja hyvinvoinnin tasa-arvoisuus, asiakaslähtöisyys ja toiminnan perustuminen näyttöön.



KUVIO 6. Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittavan johtamisen periaatteet, tavoitteet ja päämäärä.

2.3.2 Ohjaavat periaatteet

Terveyden ja hyvinvoinnin tasa-arvoisuus

Terveyden ja hyvinvoinnin tasa-arvoisuus on keskeinen haaste opetus-, sosiaali- ja terveyspalveluissa. Väestöryhmien välisten terveys- ja hyvinvointierojen syyt ovat monitasoisia. Ne kytkeytyvät ammatti- ja koulutusryhmien erilaisiin elinoloihin ja työoloihin, erilaiseen fyysiseen ja psykososiaaliseen kuormitukseen ja kulttuurisidonnaisiin käyttäytymismalleihin, jotka voivat ulottua sukupolvienkin yli (STM 2008:6) ja jotka voivat murentaa sitoutumista yhteiskuntaan ja käynnistää syrjäytymistä (Paananen & Gissler 2011). Eriarvoisuus voi näkyä alueellisina eroina. Terveys- ja hyvinvointierojen taustalla olevien moninaisten syiden vuoksi myös niiden ehkäisy ja vähentäminen edellyttävät pitkäjänteistä työtä ja hallinnonalojen välistä yhteistyötä. Toimenpiteitä on kohdistettu köyhyyden vähentämiseen, koulutukseen, työllisyyteen ja asumiseen. Lisäksi on pyritty tukemaan terveellisiä elintapoja koko väestössä ja erityisesti niissä väestöryhmissä, joissa epä-terveelliset elintavat ovat yleisiä.

Terveys- ja hyvinvointierojen ehkäisyyn ja vähentämiseen tarvitaan pitkäjänteistä työtä ja hallinnonalojen yhteistoimintaa.

Myös opetus-, sosiaali- ja terveyspalvelujen tasa-arvoiseen ja tarpeenmukaiseen saatavuuteen ja käyttöön on kiinnitetty huomiota. Hyvästä kehityksestä huolimatta väestöryhmien väliset hyvinvointi- ja terveyserot ovat kuitenkin edelleen suuria (STM 2010:26). Terveyserojen vähentämisen käytännön toimintamalleja tarvitaan lisää (STM 2008:6). Yhteensovittavalla johtamisella pyritään vastaamaan tähän tarpeeseen, ja keinoja haetaan vahvistamalla ja laajentamalla yhteistyötä, etsimällä tapoja vastata lasten, nuorten ja perheiden tarpeisiin oikea-aikaisesti ja ottamalla käyttöön toimintamuotoja, jotka tukevat yhteisöllisyyttä ja perheiden arkea.

Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyydellä (myös lapsi- ja perhelähtöisyydellä) tarkoitetaan tässä palvelujen antamisen ja johtamisen periaatetta: asiakaslähtöiset palvelut vastaavat asiakkaiden (tai asiakasryhmän) tarpeita ja toiveita, ja asiakkaat eli lapset, nuoret ja perheet osallistuvat palveluiden suunnitteluun ja valintaan. Kun palveluja tarkastellaan väestön näkökulmasta, asiakaslähtöisyys on lähellä käsitteitä oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo. Palvelujen tuottaminen asiakaslähtöisesti koskettaa kaikkia palvelujärjestelmässä työskenteleviä johtajista työntekijöihin.

Yhteensovittavan johtamisen painopiste on palvelujen tuottamisessa ja johtamisessa asiakaslähtöisesti.

Asiakaslähtöisyys ilmenee palvelujärjestelmän eri tasoilla eri tavoin. Lapsen, nuoren ja perheen sekä työntekijän välisessä asiakassuhteessa asiakaslähtöisyys on dialogista vuorovaikutusta ja yksilöllisiä palveluja, jotka tukevat osallisuutta sekä vahvistavat ja voimaannuttavat lasta, nuorta tai vanhempaa erilaisissa elämäntilanteissa. Asiakaslähtöinen työskentely perustuu työntekijän

ammattitaitoon, johon valmiudet saadaan ammatillisessa perus- ja toimipaikkakoulutuksessa sekä ylläpitämällä ammattitaitoa omaehtoisesti. Laajempaan periaatteena asiakaslähtöisyys ohjaa lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtamista, suunnittelua ja kehittämistä (Picker Institute 2004). Tämä sisältää asiakasnäkökulman huomioon ottamisen kaikessa päätöksenteossa ja palvelutoiminnassa niin, että palveluista muodostuu lapsen, nuoren ja perheen näkökulmasta toimiva palvelukokonaisuus ja -prosessi. Asiakaslähtöisten palveluiden tuottaminen edellyttää väestön hyvinvoinnin ja tuen tarpeiden säännöllistä seuraamista (terveydenhuoltolaki 1326/2010, Sosiaali- ja terveysministeriö 2006:19).

Yhteensovittavan johtamisen mallin painopiste on palvelujen tuottamisessa ja johtamisessa asiakaslähtöisesti. Se antaa välineitä myös asiakastyöhön. Yhteensovittavan johtamisen malli on muunneltavissa oleva prototyyppi, jota voidaan käyttää paikallisen ja alueellisen toiminnan kehittämisessä. Yhteensovittavan johtamisen kehittäminen mahdollistaa osallisuuden ja vaikuttamisen omaan työhön ja palveluihin.

Perustuminen näyttöön

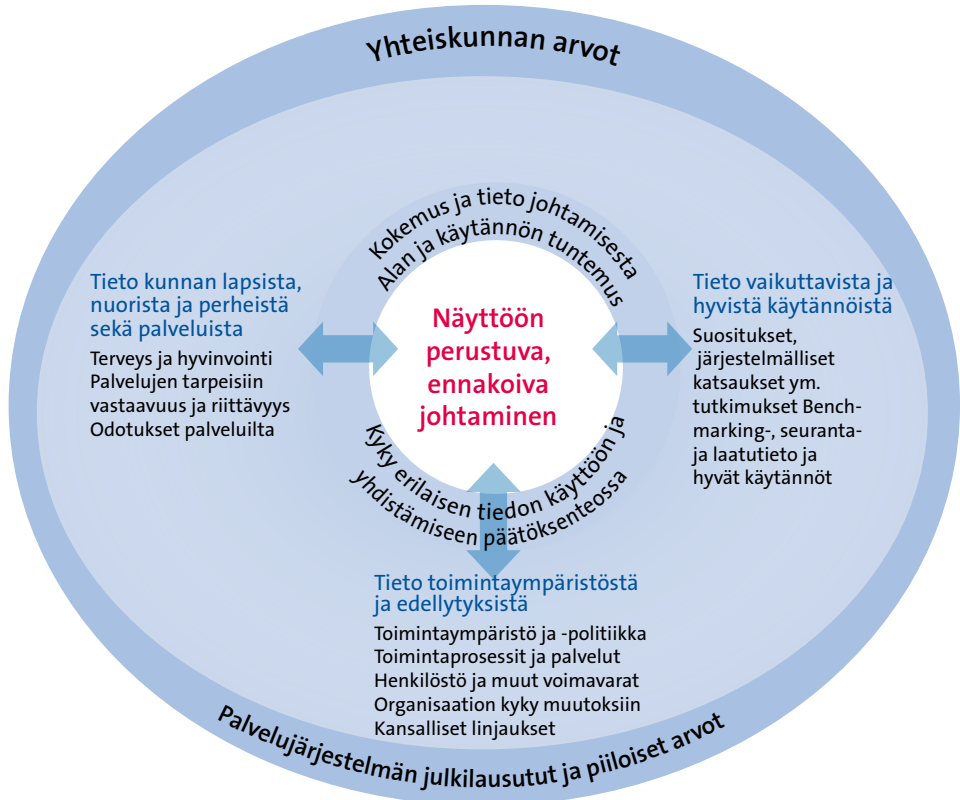
Johtajien ja asiakastyössä toimivien on pidettävä huolta siitä, että toimintatavat perustuvat näyttöön niiden tehokkuudesta ja toimivuudesta. Asiakastyössä näyttöön perustuva toiminta tarkoittaa sitä, että yksittäistä lasta, nuorta ja perhettä koskevassa päätöksenteossa käytetään parasta tunnettua tietoa (vrt. Sackett ym. 1996; Perälä 1999). Päätökset perustuvat aina tietoon, jota työntekijä yhdistelee kokemuksensa ja ammattitaitonsa perusteella asiakaskohtaisesti. Päätöksenteossa tarvitaan tietoa lapsen, nuoren ja perheen tilanteesta, avun tarpeesta ja toiveista, tietoa vaikuttavista käytännöistä, joilla avun tarpeeseen voidaan vastata, sekä tietoa toimintayksikön arvoista, toimintaperiaatteista ja voimavaroista. Tavoitteena on, että kunnat hakevat käyttöönsä toimintatapoja, joiden tiedetään tukevan lapsen ja nuoren kehitystä sekä edistävän lapsiperheiden hyvinvointia ja terveyttä. Soveltuvinta tietoa vaikuttavista toimintatavoista ja käytännöistä saadaan erilaisista järjestelmällisiin katsauksiin perustuvista suosituksista ja kirjallisuuskatsauksista. Lisäksi voidaan käyttää myös yksittäisiä tutkimuksia, laatu- ja muuta seurantatietoa (tilastot) sekä asiantuntijoiden konsensuslausumia. Toiminnasta vastaavat johtajat

kunnissa sopivat menetelmien käyttöönotosta ja levittävät niistä tietoa, jotta kaikilla työntekijöillä on käytössään sama tieto.

Myös johtamisen odotetaan perustuvan näyttöön, vaikka kaikki päätöksenteo perustuukin viime kädessä arvoihin. Kuten asiakaskohtaisessa päätöksenteossa, myös toimintaa koskevassa päätöksenteossa johtaja yhdistää eri toimintatavoista saatua näyttöä kokemuksensa ja tietotaitonsa perusteella (kuvio 7). Päätöksenteossa tarvitaan tietoa kunnan (tai muun kokonaisuuden) lasten, nuorten ja perheiden terveydestä ja hyvinvoinnista sekä palveluista ja niiden tarpeista ja käytöstä (esim. ikä, alue, asiakasryhmä). Toiseksi tarvitaan tietoa toimintaympäristöstä ja edellytyksistä kuten voimavaroista, henkilöstön osaamisesta, lainsäädännöstä ja muusta ohjauksesta. Tieto toimintaympäristöstä voi sisältää myös kunnan muilla hallinnonaloilla suunnitteilla olevien päätösten lapsivaikutusten arviointia (Nuorista Suomessa 2011). Kolmanneksi tarvitaan tietoa toimintayksikön suorituskykyä parantavista johtamisstrategioista ja -käytännöistä. Näitä saadaan hakemalla vaikuttavia käytäntöjä järjestelmällisistä katsauksista, näyttöön perustuvista suosituksista ja yksittäisistä tutkimuksista. Benchmarking-toiminnassa etsitään sovittuja tunnuslukuja käyttäen hyvin toimivia samantyyppisiä toimintayksiköitä, hallinnonaloja tai kuntia, joiden hyvin toimiviin käytäntöihin perehdytään ja joista otetaan mahdollisuuksien mukaan opiksi (vertaisoppiminen). (Perala, Junntila & Toljamo ym. 2007.)

Yhteensovittavalla johtamisella tavoitellaan näyttöön perustuvaa päätöksentekoa ja toimintaa.

Yhteensovittavassa johtamisessa tavoitellaan näyttöön perustuvaa päätöksentekoa ja toimintaa. Johtamisessa ja muussa toiminnassa pyritään käyttämään näyttöön perustuvia menetelmiä, yhtenäistämään toimintayksiköiden toimintaa ja näin lisäämään toiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta sekä henkilöstön osaamista. Johtaminen on ennakoivaa: ennakkoon pyritään välttämään epäoikeudenmukaista vaihtelua palveluissa ja käytännöistä sovitaan kuntakohtaisesti niin, että lapsilla, nuorilla ja perheillä on samaan avun tarpeeseen mahdollisuus saada samantasoista apua.



KUVIO 7. Erilaisen tiedon ja näytön käyttö johtamisessa kunnassa.

2.3.3 Palvelutoiminnan tavoitteet

Edistävään ja ehkäisevään toimintaan

Palveluilla tuetaan perheitä lasten ja nuorten kasvun ja kehityksen turvaamisessa. Keskeisiä ovat turvallinen ympäristö, erityisesti turvalliset perhe- ja lähisuhteet, jotka suojaavat lasta, sekä kasvu- ja kehitysympäristöt, joissa lapset viettävät suuren osan ajastaan. Ongelmien varhainen tunnistaminen sekä tuen oikea ajoittaminen vähentävät ongelmien kasautumista ja vaikeutumista. Palveluissa pitää erityisesti vahvistaa edistävää ja ehkäisevää toimintaa sekä ennakoivaa toiminnan suunnittelua ja johtamista, jotta ongelmat tunnistetaan varhain ja apua saadaan oikea-aikaisesti. Julkisten palvelujen tuottajien toiminnassa tämä merkitsee terve-

yden ja hyvinvoinnin edistämisen hyväksymistä toimintalinjaksi ja terveys- ja hyvinvointinäkökohtien ottamista huomioon kaikissa toiminnoissa ja kaikilla kunnan toimialoilla, myös turvallisessa asumisessa ja liikkumisessa. (STM 2006:19.)

Yhteensovittavassa johtamisessa tämä tarkoittaa terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä kaikilla tasoilla, johtamisessa ja asiakastyössä samoin kuin kunnallisten, yksityisten ja kolmannen sektorin palvelujen tuottajien toiminnassa. Tämän varmistamiseksi kunnissa sovitaan ennakoivasti edistävästä ja ehkäisevästä menettelmistä ja toimintaprosesseista ja niiden jatkuvasta kehittämisestä.

Kumppanuuteen ja osallisuuteen

Kumppanuus on kahden tai useamman henkilön tai tahon yhteistyötä, jossa osapuolet sitoutuvat työskentelemään yhteistoiminnassa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi tai tehtävän suorittamiseksi. Kumppanuus perustuu kunkin kumppanin asiantuntemukseen, selvästi määriteltyihin tarpeisiin ja tavoitteisiin, jossa jaetaan voimavarat, riskit ja hyödyt. Kumppanuus vahvistaa keskinäistä luottamusta ja sitoutumista ja lisää tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä. Kumppanuus edellyttää toisen kuulemistä, kunnioitusta, luottamusta ja vastavuoroisuutta. Kumppanuutta on lasten, nuorten ja perheiden sekä palvelujen antajien välinen dialoginen yhteistyö, jossa yhdessä pyritään samaan tavoitteeseen (kasvatuskumppanuus). Samoin kumppanuus liittyy palvelujen tuottajien keskinäiseen toimintaan.

Kumppanuus on lasten, nuorten ja perheiden sekä palvelujen antajien välistä dialogista yhteistyötä, jossa yhdessä pyritään samaan tavoitteeseen.

Osallisuus on ihmisarvoon liittyvää lapsen, nuoren ja perheen oikeutta osallistua omaan arkeen ja tulla kuulluksi, kuuntelevaa keskustelua (dialogia) ja oikeutta osallistua itseä ja yhteisöä koskevaan päätöksentekoon sekä saada vastuuta. Kuulaksi tuleminen, aito osallisuus, vahvistaa omanarvontuntoa, antaa voimavaroja ja tuo tilanteeseen uusia ratkaisuja (http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanif). Osallisuus ja sosiaaliset verkostot myös suojaavat erilaisilta terveyden ja hyvinvoinnin uhilta (Alila 2011).

Osallisuutta voidaan tarkastella eri tasoilla: perheessä, palveluissa ja laajemmin kunnallisena tai yhteiskunnallisena vaikuttamisena lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kehittämisessä (Alila 2011). *Osallisuus perheessä* on lasten, nuorten ja vanhempien arjen vuorovaikutusta, kokemusta kuulumisesta perheeseen ja sitä, että kukin saa olla arvostettu omana itsenään. Osallisuus on myös tunnetta omasta mahdollisuudesta vaikuttaa vanhempana ja tätä kautta olla osallisena omassa, lapsen sekä koko perheen elämässä, päätöksenteossa ja perheen arjessa. *Osallisuus palvelujärjestelmässä* on lapsen, nuoren ja vanhempien kuulemistä, dialogia ja ratkaisujen hakemista yhteisymmärryksessä sekä läsnäoloa ja vastavuoroisuutta lapsen, nuoren ja perheen asioita hoitavien työntekijöiden kanssa. Se on myös oi-

keutta tietoon, mahdollisuuksia vaikuttaa palveluiden suunnitteluun ja valitsemi- seen sekä kuulluksi tulemista tasa-arvoisena päätöksentekijänä. Osallisuuteen kuu- luu myös mahdollisuus antaa palautetta. (Valtiovarainministeriö 12/2012; Perälä ym. 2011b). *Osallisuus yhteiskunnassa* konkretisoituu usein kunnallisen demokra- tian kautta, järjestötoimintana ja muuna kansalaisaktiivisuutena. Lasten ja nuor- ten osallistumiskanavana on esimerkiksi oppilaskuntia, nuorisovaltuustoja, erilai- sia aloitekanavia sekä lasten ja nuorten parlamentteja.

Yhteensovittava johtaminen tukee kuntien, toimintayksiköiden, hallinnon- alojen ja työntekijöiden kumppanuutta ja yhteistyötä kehittämällä hyviä yhteis- työkäytäntöjä ja -rakenteita. Yhteensovittavalla johtamisella edistetään myös

Osallisuus on oikeutta tulla kuulluksi ja osallistua itseä ja yhteisöä koskevaan päätöksentekoon.

lasten, nuorten ja perheiden sekä palvelujen anta- jien kumppanuutta ja osallisuutta niin palvelujen suunnittelussa, toteuttamisessa kuin myös arvioin- nissa. Yhteensovittava johtaminen pyrkii luomaan rakenteet, joissa henkilöstö osallistuu oman työn- sä kehittämiseen ja jossa lapset, nuoret ja perheet ovat osallisina omassa hoidossaan ja palveluiden- sa kehittämisessä.

Palveluiden yhteensovittamiseen (integroiintiin)

Toimintaympäristöt ovat monimutkaistuneet. Jotta asiantuntemuksen lisääntymisen ja eriytymisen myötä kasvavaa organisaatiota voisi hallita, on kunnan toimin- tojen ja rakenteidenkin eriydyttävä (Axelsson & Axelsson 2006, 79–80; Heinämäki 2011). Vastaavaa kehitystä on tapahtunut lasten, nuorten ja perheiden palveluis- sa ja koko palvelujärjestelmässä. Useissa kunnan toiminnoissa tarvitaan myös monialaisuutta. Asiakastyössä yhteinen työ löytyy asiakkaan tarpeista ja tavoitteis- ta, jotka eivät ole toimija- tai hallinnonalakohtaisia. (Kortelainen 2006, Perälä & Hammar 2003.) Keskeistä palvelujen yhteensovittamisessa on tietoisuus saatavil- la olevista palveluista, yhteinen toiminnan suunnittelu ja siihen sitoutuminen se- kä palvelujen kokoaminen toiminnalliseksi kokonaisuudeksi (Veil & Hébert 2008). Yhteistyökäytännöistä ja toimintaperiaatteista sopiminen tekee toiminnan enna- koitavaksi ja mahdollistaa tiedon viiveettömän siirtymisen toimintayksiköstä toi- seen. Kokonaiskuvan muodostamiseksi lasten, nuorten ja perheiden palveluista tarvitaan horisontaalista integraatiota. Kuviossa 8 on kuvattu palvelujen moninai- suutta, julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin tuottamia palveluja sekä palve- lujen yhteensovittamisen haasteellisuutta lasten, nuorten ja perheen palvelukoko- naisuudessa.

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen yhteensovittaminen

	Terveystoimi	Sosiaali-toimi	Opetus-toimi	Kulttuuri, nuoriso, liikunta ym.	Julkinen	Yksityinen	Kolmas sektori
Edistävät ja ehkäisevät palvelut							
Arjen tuki ja yhteisöllinen toiminta							
Lakisääteiset universaalit palvelut							
Kohdennettu tuki							
Korjaavat palvelut							
Terveystuon erikois-palvelut ja kuntoutus							
Sosiaalihuollon erityis-palvelut							
Opetuksen tukimuodot							
Yleinen tuki Tehostettu tuki Erityinen tuki							

KUVIO 8. Palvelujen yhteensovittaminen lasten, nuorten ja perheiden palveluissa (mukailtu Browne ym. 2004).

Kunnassa integraatiota voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Vertikaalisella integraatiolla ymmärretään esimerkiksi organisaatioiden tai sen osien yhdistämistä. Horisontaalisella integraatiolla tarkoitetaan vastaavien esimerkiksi hallinnonalojen keskinäistä yhteistyötä. Horisontaalista ja vertikaalista integraatiota ristiintaulukoimalla muodostuu neljä toimintatapaa: sopimuksellisuus, koordinaatio, yhteistyö ja yhteistoiminta (kuviio 9). (Axelsson & Axelsson 2006, 79–80, Heinämäki 2011.) Sopimuksellisuudessa on vähiten integraatiota, yhteistoiminnassa eniten.

		Vertikaalinen integraatio	
		Kyllä	Ei
Horisontaalinen integraatio	Kyllä	Yhteistoiminta Koordinaatio ja monialaiset johtoryhmät	Yhteistyö Moniammatilliset ryhmät, projektit
	Ei	Koordinaatio Yhteinen johto, hallinnollinen yhdistäminen	Sopimuksellisuus ”Kilpailijoiden keskenäisiä sopimuksia”

KUVIO 9. Toimintatavat vertikaalisessa ja horisontaalisessa integraatiossa (Axelsson & Axelsson 2006, 79–80; Heinämäki 2011).

- (1) *Sopimuksellisuus* (contracting) edustaa toimintaa, jossa ei juuri ole integraatiota, kyse on kilpailutilanteessa olevien yksiköiden keskinäisestä sopimuksesta.
- (2) *Koordinaatiota* (co-ordination) lisäämällä parannetaan vertikaalista integraatiota. Tästä esimerkkinä on organisaatioiden tai sen osien hallinnollinen yhdistäminen. Integraatiota saavutetaan yhteisen johdon kautta. Asiakastyössä koordinaatio on palveluohjaustyypistä toimintaa. Siinä koordinoidaan toisiinsa täydentäviä toimintoja, mutta siihen ei liity vuorovaikutteista ongelmanratkaisua (Berggren 1982).
- (3) *Yhteistyö* (collaboration) sisältää pääasiassa horisontaalista integraatiota. Yhteistyö perustuu haluun toimia yhdessä, ja siihen sisältyy vastavuoroista tiedonvaihtoa. Integraatio perustuu keskinäisiin sopimuksiin, mistä voi seurata organisaatioiden mukautumista. Tästä esimerkkejä ovat toimintayksiköiden ja kuntien keskinäinen yhteistyö kuten asiantuntija-, työ- ja johtoryhmät sekä hankkeet, joilla pyritään tietyn tavoitteen saavuttamiseen tai ongelman ratkaisemiseen (Berggren 1982).
- (4) *Yhteistoiminta* (co-operation) yhdistää vertikaalisen ja horisontaalisen integraation. Hierarkkista (vertikaalista) johtamista täydentää mukana olevien organisaatioiden tai hallinnonalojen halu vastavuoroiseen (horisontaaliseen) toimintaan. Tällöin johdon päätökset ovat riittävän väljiä, niin että organisaatiot tai hallinnonalat voivat tehdä vastavuoroista yhteistyötä. Esimerkiksi hallinnonalojen, kuntien tai näiden yhteenliittymien välisessä yhteistoiminnassa kunnan (kuntien) johto vastaa vertikaalisesta koordinaatiosta kunnan päätöksenteon ja linjajohtamisen kautta. Horisontaalisesta koordinaatiosta vastaa kunnan (kuntien) strategisen ja operatiivisen johtamisen tueksi nimetty hallinnonalojen yhteinen johtoryhmä tai vastaava.

Yhteensovittavassa johtamisessa yhdistetään horisontaalista ja vertikaalista integraatiota yhteistoimintaa (kohta 4) koskevan esimerkin mukaan, jotta lasten, nuorten ja perheiden palveluista muodostuu toimivampi kokonaisuus. Palvelujen yhteensovittamista tuetaan horisontaalisilla yhteistyörakenteilla ja sopimalla toimintaperiaatteista. Integraation kehittäminen ei ole itsetarkoitus, ja kussakin tilanteessa sen hyöty on arvioitava erikseen. Lasten, nuorten ja perheiden palveluissa on kuitenkin havaittu tarvetta kehittää eri ryhmiä kokoavia horisontaalisen integraation rakenteita.

2.3.4 Lasten, nuorten ja perheiden tuen ja avun saamisen tavoitteet

Tuen ja avun saaminen oikeaan aikaan

Lapsen, nuoren ja perheen tuen tarpeiden varhainen tunnistaminen sekä oikea-aikaisen tuen tarjoaminen tarkoittavat edistävää, ehkäisevää ja korjaavaa toimintaa. Tukea annetaan perheille lapsen tai nuoren elämän eri vaiheissa, ei vain tilanteissa, joissa havaitaan huolta herättävää oireilua. Perhettä tuetaan vahvistamalla lapsen, nuoren ja vanhemman keskinäistä suhdetta sekä kykyä päätöksentekoon kaikissa lapsen, nuoren ja perheen kehitysvaiheissa. Varhaisen tuen saaminen edistää lasten, nuoren ja perheiden hyvinvointia, ja sen avulla on mahdollista estää ongelmien monimutkaistuminen sekä eteneminen vaikeasti hoidettaviksi. (Kerber 2007.)

Lapselle, nuorelle ja perheelle annettavasta tuesta käytetään käytännössä ja lainsäädännössäkin erilaisia termejä. Päivähoidossa (asetus 329/1973) tuen sijaan puhutaan *hoidon ja kasvatuksen tarpeesta* ja tuen intensiteetin kasvaessa *erityisestä hoidosta ja kasvatuksesta* (laki lasten päivähoidosta 36/1973). Käytännössä varhaiskasvatuksessa käytetään kuitenkin usein näitä vastaavia termejä tuki ja erityinen tuki. (Stakes 2005:56.) Esi- ja perusopetuksen normeissa käytetään termejä kasvun, oppimisen ja koulunkäynnin tuki, joka vahvistuu asteittain. Tuen tasoja ovat *yleinen, tehostettu* ja *erityinen tuki* (perusopetuslaki 642/2010, Opetushallituksen määräys 50/011/2010). Lukiolaissa (629/1998) ja lukion opetussuunnitelman perusteissa (Opetushallituksen määräys 33/011/2003) puhutaan *erityisestä tuesta*, joka on kuitenkin sisällöltään erilainen kuin perusopetuslain mukainen erityinen tuki. Tavoitteena on oppimisvaikeuksien ja muiden ongelmien varhainen tunnistaminen ja tuen antaminen sekä syrjäytymisen ehkäisy. Vastaavasti äitiys- ja lastenneuvolassa ja koulu- ja opiskeluterveydenhuollossa käytetään termejä *tuki* ja *erityinen tuki*. Lasten ja nuorten ehkäisevissä terveyspalveluissa kaikille annetaan *tiedollista ja emotionaalista tukea*, osalle *erityistä tukea* (VNA 338/2011). Lastensuojelussa (lastensuojelulaki 417/2007) käytetään termejä *tuki* ja *erityinen tuki* osana ehkäisevää lastensuojelua. Lisäksi terveys-, sosiaali- ja opetustoimessa käytetään myös muita lähes samaa asiaa tarkoittavia termejä kuten *varhainen tuki* ja *varhainen puuttuminen*.

Erilaisista termeistä huolimatta yhdistävänä tekijänä on yhteinen käsitys siitä, että lapset, nuoret ja perheet tarvitsevat eri tilanteissa intensiteetiltään erilaista tukea. Keskeistä kaikissa on varhainen tunnistaminen ja tuen oikea-aikaisuus, joilla tähdätään syrjäytymisen ehkäisemiseen ja terveyserojen kaventumiseen kohdistamalla tukea sitä tarvitseville. (http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi.)

Tuen ja avun saaminen kasvuun ja kehitykseen

Yhteensovittavan johtamisen tavoitteena on vaikuttaa palvelutoiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä rakenteellisiin tekijöihin niin, että lapselle ja nuorelle voidaan taata suotuisaa kehitystä ja oppimista vahvistava terveellinen ja hyvinvoiva kasvu- ja kehitysympäristö. Lapsi ja nuori kasvavat ja kehittyvät vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa eri ympäristöissä. Lapsen ja nuoren hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi on huomioitava myös perheen yksilöllisyys, erilaiset lähtökohdat ja voimavarat. Perheellä on suuri vaikutus lapsen ja nuoren terveyteen ja hyvinvointiin pitkälle aikuisuuteen saakka. Perheessä omaksutaan mm. kauaskantoisia elintapoja, kuten ravintotottumuksia, sekä suhtautuminen liikuntaan, tupakointiin ja päihteisiin. Toisaalta lapsen ja nuoren suotuisa elin- ja kasvuympäristö

Lasten, nuorten ja perheiden suojaavia tekijöitä vahvistetaan ja varmistetaan tuen saaminen oikeaan aikaan.

voi merkittävästi vahvistaa lasten itsetuntoa, sosiaalisia taitoja ja selviytymiskeinoja, jotka suojaavat terveyttä ja hyvinvointia pitkälle aikuisuuteen. Tavoitteena on varmistaa, että jokaisen lapsen oikeus terveyteen ja hyvinvointiin toteutuu riippumatta perheen ja ympäristön sosiaalisista, taloudellisista tai muista piirteistä.

Tuen ja avun saaminen vanhemmuuteen

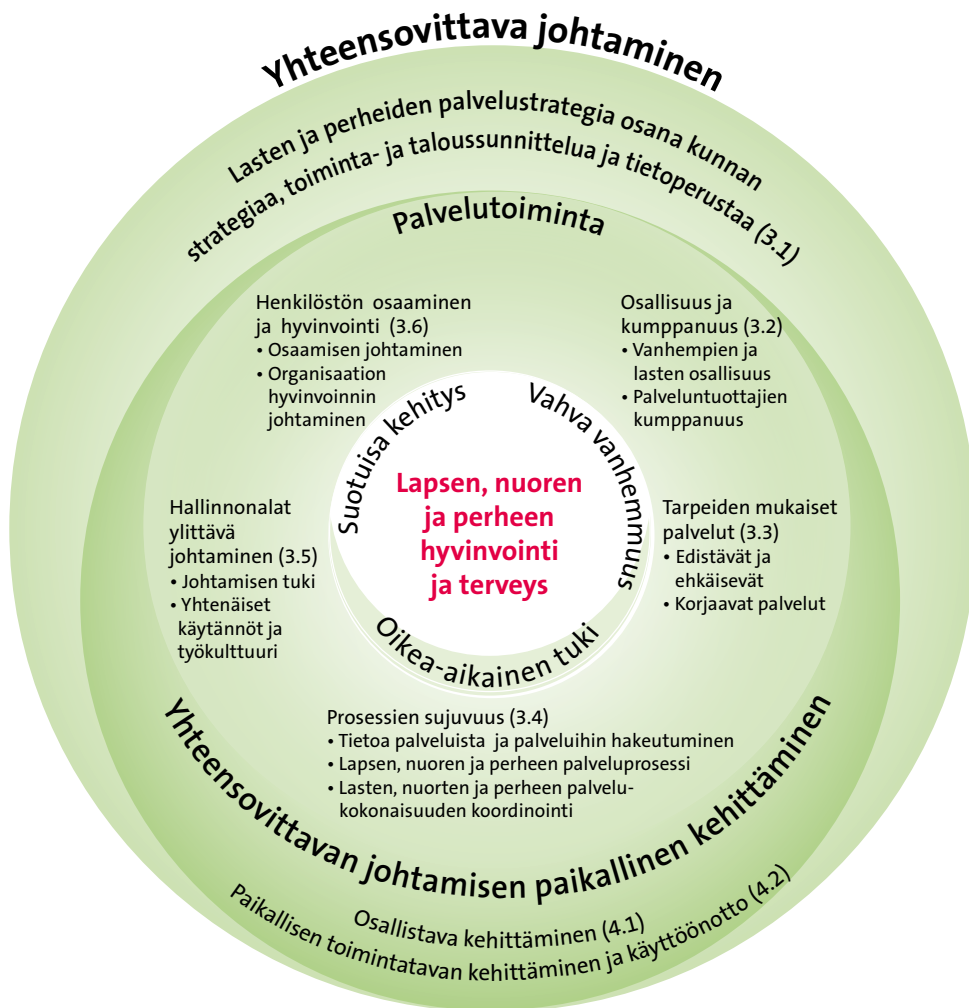
Yhteensovittavan johtamisen tavoitteena on perheiden voimavarojen vahvistaminen. Siihen pyritään tukemalla asioita, jotka suojaavat ja vahvistavat perhettä, sekä vähentämällä perheen kuormitusta. Lapsen voimavaroja ovat muun muassa vanhempien huolenpito, hyvä itsetunto, lapsilähtöinen kasvatusta sekä perheen sosiaaliset verkostot (STM 2004:14). Voimavarojen vahvistaminen on myös yksi terveyden edistämisen osa, ja siinä painotetaan ihmisen oman ja hänen ympäristönsä terveyden ylläpitämistä, ehkäisevää toimintaa sekä varhaista ja oikea-aikaista tukea (STM 2006:19; OKM 2011:29).

Yhteensovittava johtaminen

Yhteensovittavassa johtamisessa palvelutoiminnan tavoitteet ja toimenpiteet liittyvät (1) lasten, nuorten, vanhempien ja työntekijöiden osallisuuden vahvistamiseen sekä palvelujen tuottajien keskinäisen kumppanuuden edistämiseen, (2) lasten, nuorten ja perheiden tarpeiden mukaisten palvelujen saamiseen, (3) asiakasprosessien sujuvuuden parantamiseen, (4) hallinnonalat ylittävään johtamiseen ja (5) henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja hyvinvointiin. (Kuvio 10.) Kuntastrategia ja toiminta- ja taloussuunnitelma antavat palvelutoiminnalle perustan.

Tässä luvussa esitellään toimenpide-ehdotuksia, joita on tarkoitus soveltaa erilaisiin toimintaympäristöihin ja erilaisiin hallinnollisiin rakenteisiin. Toimenpide-ehdotuksista on tehty myös yhteensovittavan johtamisen arviointikriteerit (luku 5).

Toimenpide-ehdotukset ohjaavat tekemään kirjallisia sopimuksia yhteisistä tai yhtenäisistä tavoitteista ja käytännöistä sekä vastuun- ja työnjaosta, tiedonkulusta ja seurannasta (yhteisistä pelisäännöistä). *Sopimukset* voivat olla kahden tai useamman palvelujen tuottajan välisiä. Sopijaosapuolina ovat ne johtajat tai vastuuhenkilöt, joiden vastuualaan toiminta kunnassa tai muussa organisaatiossa (järjestöt, yksityiset yrittäjät, seurakunnat) kuuluu. Yksinkertaisuuden vuoksi jatkossa puhutaan sopimisesta tavallisimmin kunnan tehtävänä, vaikka osapuolina voi olla kuntia tai yhteistoiminta-alue. Vaikka oppaassa sopimusten tekeminen on osoitettu kunnan johdon ja kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavien tehtäväksi, asiakaskaslähtöisen ja osallistavan toimintaperiaatteen mukaan sopimiseen tulee osallistua tahoja, joita sopimus koskee. Työntekijöiden osallistuminen ja asiantuntemuksen käyttö toiminnan kehittämisessä on kuvattu tarkemmin luvussa 4.



KUVIO 10. Yhteensovittavan johtamisen strategiat ja palvelutoiminnan tavoitteet.

3.1 Kuntastrategia sekä toiminta- ja taloussuunnitelma – yhteensovittavan johtamisen mahdollistajat

3.1.1 Kuntastrategia ja toiminta- ja taloussuunnitelma

Strategia kertoo kunnan tavoitteet ja suuntaa palvelujen kehittämistä seuraavina vuosina. Lasten, nuorten ja perheiden palveluilla pyritään tuottamaan terveyttä ja hyvinvointia lapsille, nuorille ja perheille. Toiminnan tulee olla perustehtävän mukaista ja tuloksellista. Palveluiden johto tukee perustehtävää varmistamalla hyvän toiminnan edellytykset. Riittävien edellytysten turvaamiseksi lasten, nuorten ja perheiden palvelutoiminnan ja kehittämisen edellytykset tulee ottaa huomioon kunnan strategiassa ja toiminta- ja taloussuunnittelussa.

Kunnan strategiset ratkaisut antavat kehityksen myös lasten, nuorten ja perheiden palvelutoiminnan johtamiselle ja kehittämiselle. Lasten, nuorten ja perheiden palvelut ovat huomattava osa kunnan palvelujen kokonaisuutta. Vastaavasti lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtaminen on osa opetus-, sosiaali- ja terveystoimen toimintayksiköiden kokonaisjohtamista. Sen kehittämällä voidaan parantaa koko kunnan toiminnan tuloksellisuutta. Voimavarojen kohdentaminen lasten, nuorten ja perheiden edistäviiin ja ehkäiseviin palveluihin on investointi väestön terveyteen ja hyvinvointiin tulevaisuudessa. Panostamalla lapsiin varhain voidaan välttää kustannuksia tulevaisuudessa.

Kunnilla on useita lakisäätisiä suunnitteluelvotteita. Samaan sairaanhoitopiiriin kuntayhtymään kuuluvat kunnat on veloitettu laatimaan yhteistyössä terveydenhuollon järjestämissuunnitelma valtuustokausittain (terveydenhuoltolaki 1326/2011, 36 §). Suunnitelma perustuu alueen väestön terveysseurantatietoihin ja palvelutarpeeseen. Siinä sovitaan myös kuntien keskinäisestä yhteistyöstä. Järjestämissuunnitelmaa tulee arvioida vuosittain ja muuttaa tarvittaessa. Kunnalla on velvollisuus yksin tai yhdessä useamman kunnan kanssa laatia kunnan tai kuntien toimintaa koskeva suunnitelma¹, jossa se määrittää toimenpiteet lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi sekä lastensuojelun järjestämiseksi ja kehittämiseksi. Suunnitelma hyväksytään kunkin kunnan kunnanvaltuustossa ja tarkistetaan vähintään kerran neljässä vuodessa. (Lastensuojelulaki 417/2007, 12 §.) Suunnitelmassa päätöksentekijät määrittävät kunnan lapsi- ja lastensuojelupolitiikan keskeisen sisällön ja painopisteet, toiminnan ja sen edellyttämät voimavarat sekä kehittämisehdotukset eri vuosille. Suunnitelma otetaan huomioon talousarviota ja -suunnitelmaa laadittaessa. Suunnitelma koskee koko kuntaa. Siksi suunnitelman

1 Suunnitelman tulee lain mukaan sisältää suunnittelukaudelta tiedot 1) lasten ja nuorten kasvuoloista sekä hyvinvoinnin tilasta, 2) lasten ja nuorten hyvinvointia edistävästä ja ongelmia ehkäisevästä toimista ja palveluista, 3) lastensuojelun tarpeesta kunnassa, 4) lastensuojeluun varattavista voimavaroista, 5) lastensuojelulain mukaisten tehtävien hoitamiseksi käytettävissä olevasta lastensuojelun palvelujärjestelmästä, 6) yhteistyön järjestämisestä eri viranomaisten sekä lapsille ja nuorille palveluja tuottavien yhteisöjen ja laitosten välillä sekä 7) suunnitelman toteuttamisesta ja seurannasta.

laadinta ja toimeenpano edellyttävät kunnan toimialojen ja kuntien sekä muiden toimijoiden yhteistyötä. (Rousu 2008, 2009.)

Myös terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen alueelliset strategiat ja suunnitelmat on valmisteltava kuntien yhteistyönä, ja suunnittelussa on otettava huomioon kunnan eri toimialojen toiminta (terveydenhuoltolaki 1326/2010, 36 §). Lisäksi kunnan kansanterveystyöstä vastaavan viranomaisen on hyväksyttävä yhtenäinen toimintaohjelma neuvolatoiminnalle, koulu- ja opiskeluterveydenhuollolle sekä lasten ja nuorten ehkäisevälle suun terveydenhuollolle. Toimintaohjelma on laadittava yhteistyössä sosiaali- ja opetustoimen kanssa (VNA 338/2011, 4 §). Kunnat laativat myös paikallisen opetussuunnitelman, joka voi olla kuntakohtainen tai koulukohtainen tai näiden yhdistelmä.

Tarkoituksenmukaista on koota eri tarkoituksia varten laadittavat suunnitelmat yhdeksi kokonaisuudeksi. Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämissuunnitelmassa (OKM 2012:6) on esitetty, että yhdessä laadittavia olisivat suunnitelma lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi ja lastensuojelun järjestämiseksi ja kehittämiseksi (myös lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma), kuntien nuorisolain mukaisen nuorisopoliittisen ohjelmatyön suunnitelma ja terveydenhuoltolain mukainen hyvinvointikertomus.

Valtakunnalliset säädöksiin, määräyksiin ja suosituksiin perustuvia suunnitteluvälitteitä kunnille:

- Suunnitelma lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi ja lastensuojelun järjestämiseksi ja kehittämiseksi (hyvinvointisuunnitelma) (lastensuojelulaki 417/2007)
- Yhtenäinen toimintaohjelma neuvolatoiminnalle, koulu- ja opiskeluterveydenhuollolle sekä lasten ja nuorten ehkäisevälle suun terveydenhuollolle (VNA 338/2011)
- Paikallinen lapsi- ja nuorisopoliittinen tavoite- ja toimintaohjelma (2012–2015) (Valtioneuvoston asetus nuorisotyöstä ja -politiikasta 103/2006)
- Aamu- ja iltapäivätoimintaa varten toimintasuunnitelma (perusopetuslaki 628/1998, muutos 642/2010)
- Esiopetuksen opetussuunnitelma (perusopetuslaki 628/1998, muutos 642/2010, OPH:n määräys 51/011/2010)
- Perusopetuksen opetussuunnitelma (perusopetuslaki 628/1998, muutos 642/2010, määräys 50/011/2010, OPH 2011:20)
- Lukiokoulutuksen opetussuunnitelma (lukiolaki 629/1998, muutos 478/2003, OPH:n määräys 33/011/2003)
- Ammatillisen perustutkinnon opetussuunnitelmat (laki ammatillisesta koulutuksesta 630/1998, muutos 479/2003, OPH:n määräys 28/011/2004)

- Kunnan varhaiskasvatussuunnitelma (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, Stakes 2005:56)
- Erikoissairaanhoidon järjestämissopimus (terveydenhuoltolaki 1326/2010)
- Terveystuollon järjestämssuunnitelma (terveydenhuoltolaki 1326/2010)
- Terveysten ja hyvinvoinnin edistämisen alueellinen strategia ja suunnitelma (terveydenhuoltolaki 1326/2010)
- Suunnitelma terveydenhuollon laadunhallinnasta ja potilasturvallisuuden täytöntönpanosta (terveydenhuoltolaki 1326/2010)
- Kunnan mielenterveys- ja päihdestrategia (Mielenterveys- ja päihdesuunnitelma, STM 2009:3)
- Kunnan hyvinvointikertomus (terveydenhuoltolaki 1326/2010)

Toimenpiteet

Kunnan johto sopii lasten, nuorten ja perheiden palvelutoiminnan turvaamisen periaatteista ja kehittämistä – osana kuntastrategiaa sekä toiminnan ja talouden suunnittelua – seuraavista asioista:

- Miten lapsille, nuorille ja perheille turvataan riittävät palvelut ja palvelutoimintaan tarvittavat voimavarat (ks. luvut 3.2–3.4 ja 3.6)?
 - ▶ mitä palveluja kunta tuottaa itse ja mitä muiden kuntien, yksityisten yritysten ja kolmannen sektorin kanssa
 - ▶ miten lasten, nuorten ja perheiden palveluissa vahvistetaan ehkäiseviä palveluja.
- Miten varmistetaan lasten, nuorten ja perheiden
 - ▶ palvelustrategian integrointi kuntastrategiaan (ks. luku 3.5)
 - ▶ palvelustrategian monialainen valmistelu (ks. luku 3.5)
 - ▶ monialaisen kehittämisen johtaminen jatkuvana toimintana (luku 4)?

3.1.2 Kattava tieto lasten, nuorten ja perheiden terveydestä ja hyvinvoinnista, palveluista ja kustannuksista suunnittelun perustaksi

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen suunnittelun tulee perustua säännölliseen ja järjestelmälliseen terveyden ja hyvinvoinnin, toimintaympäristön sekä palveluiden saatavuuden, riittävyys ja vaikutusten seurantaan ja arviointiin. Sosiaali- ja terveydenhuollossa toimintaa ohjaava tietoperusta koostuu tutkimustiedosta, väestöä, asiakkaita, henkilöstöä ja toimintaa koskevasta tiedosta (potilas- ja asiakastietojärjestelmät, rekisterit ja tilastot) ja kokemuksellisesta tiedosta (asiakaspalautejärjestelmät ja ammattilaisten hiljainen tieto) (STM 2012:1). Tietoa tulee kerätä myös lasten, nuorten ja perheiden näkökulmasta. Keinoja lasten, nuorten ja perheiden näkökulman saamiseksi palvelujen kehittämiseen ovat esimerkiksi kansalaisfoorumit ja erilaisten ryhmien, erityisesti lasten, nuorten ja perheiden ajatusten ja mielipiteiden kuuleminen. Vertaisryhmien avulla voidaan lapset ja perheet tavoittaa melko helposti. (Oranen 2007.)

Terveydenhuoltolaki (1326/2010) velvoittaa kuntaa raportoimaan vuosittain valtuustolle kuntalaisten terveydestä ja hyvinvoinnista väestöryhmittäin sekä niistä toimenpiteistä, joilla kunta on vastannut kuntalaisten hyvinvointitarpeisiin. Lisäksi kerran valtuustokaudessa kunnan on valmisteltava eri hallintokuntien yhteistyönä hyvinvointikertomus. Kehitteillä on myös sähköinen hyvinvointikertomusasiakirja (THL 2011). Kerran valtuustokaudessa laaditaan suunnitelma lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi ja lastensuojelun järjestämiseksi ja kehittämiseksi. Suunnitelma hyväksytään kunnanvaltuustossa ja tarkistetaan vähintään kerran neljässä vuodessa (lastensuojelulaki 417/2007, 12 §.)

Lastensuojelulaki määrää, että suunnittelun perustaksi tulee koota tietoa (1) lasten ja nuorten kasvuoloista sekä hyvinvoinnin tilasta, (2) lasten ja nuorten hyvinvointia edistävästä sekä ongelmia ehkäisevästä toimista ja palveluista, (3) lastensuojelun tarpeesta, (4) lastensuojelun voimavaroista, (5) lastensuojelun mukaisten tehtävien hoitamiseksi käytettävissä olevasta lastensuojelun palvelujärjestelmästä, (6) yhteistyön järjestämisestä eri viranomaisten sekä lapsille ja nuorille palveluja tuottavien yhteisöjen ja laitosten välillä sekä (7) suunnitelman toteuttamisesta ja seurannasta (lastensuojelulaki 417/2007).

Lisäksi palvelujen suunnittelussa on käytettävä terveystarkastuksista ja -neuvonnasta saatuja seurantatietoja kunnan väestön terveydestä ja hyvinvoinnista. Myös laajoista terveystarkastuksista tehtyä yhteenvetoa (ilman henkilötietoja) on käytettävä arvioitaessa oppilashuollon yhteistyönä luokka- ja kouluyhteisön tilaa ja mahdollisten lisätoimenpiteiden tarvetta (asetus neuvolatoiminnasta, koulu- ja opiskeluterveydenhuollosta sekä lasten ja nuorten ehkäisevästä suun terveydenhuollosta 338/2011, 7 §). (Ks. esimerkki tiedon hyödyntämisestä strategisessa päätöksenteossa.) Koulun hyvinvointiin liittyvää tietoa on kerätty kansallisesti (TEA-viisari, Ted-BM, Ståhl ym. 2010, Kouluterveyskysely, Alueellinen terveys- ja hyvinvointitutkimus, ATH), joista saadaan tietoa myös kunta-, koulu- ja terveyskeskuskohtaisesti. Tämän lisäksi muu kansallinen ohjaus nostaa esiin lasten ja perheiden palvelujen kehittämisen ja seurannan kohteita (nuorisolain muutos 693/2010; OKM 2011:3).

ESIMERKKI 1

Laajoista terveystarkastuksista saadun tiedon hyödyntäminen strategisessa päätöksenteossa

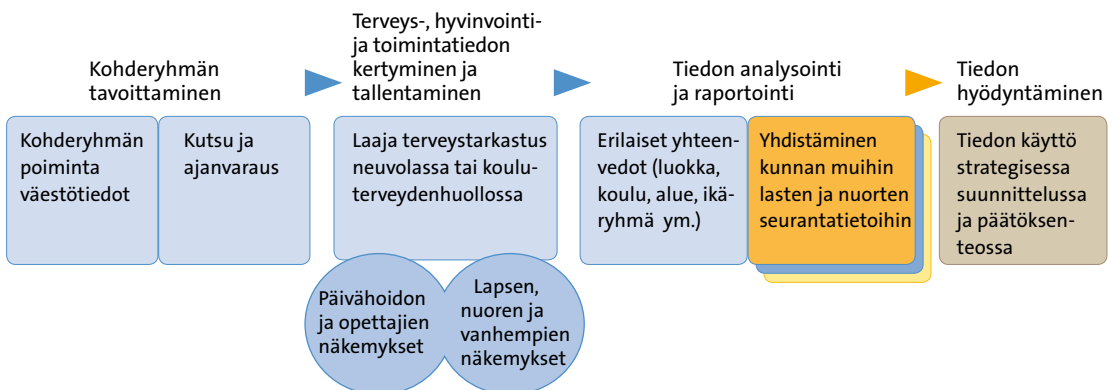
Laajoissa terveystarkastuksissa saadaan tietoa lasten, nuorten ja perheiden terveydestä ja hyvinvoinnista (VNA 338/2011, Hakulinen-Viitonen ym. 2012). Tiedon hyödyntäminen strategisessa päätöksenteossa etenee kuvion mukaan vaiheittain.

Paikallisesti luodaan toimintamalli, joissa ajantasaisten väestötietojen mukaisesti lapsi ja nuori kutsutaan perheineen neuvolaan tai kouluterveydenhuoltoon laajaan terveystarkastukseen.

Vastaanottokäynnillä neuvolassa tai kouluterveydenhuollossa on käytössä lapsen tai nuoren ja vanhempien sekä päivähoidon tai opettajien näkemykset. Laajoista terveystarkastuksista tehdään tarvittavat merkinnät lapsen potilaskertomukseen, ja tämän lisäksi kirjataan potilastietojärjestelmään tilastoitaviksi sovitut asiat.

Laajoista terveystarkastuksista kootaan yhteenvetoja esimerkiksi ikäryhmä-, luokka- ja/tai koulukohtaisesti. Tiedot voidaan sitten yhdistää aluekohtaisiksi ja terveyskeskuskohtaisiksi tiedoiksi, jolloin niitä voidaan hyödyntää toiminnan suunnittelussa ja voimavarojen mitoituksessa (mm. toimintaohjelma, hyvinvointikertomus ja hyvinvointisuunnitelma). Yksittäisistä tarkastuksista kerääntyvä tieto kootaan raportiksi, joka sisältää esimerkiksi tiedot siitä, ovatko ikäluokan terveystarkastukset toteutuneet ja jos eivät niin miksi. Lisäksi saadaan tieto lisäkäyntien, läheteiden sekä ohjausten kokonaismääristä. Näin kertyneet tiedot voidaan liittää osaksi suurempaa kokonaisuutta, esimerkiksi sähköistä hyvinvointikertomusta, ja hyödyntää strategisessa päätöksenteossa ja johtamisessa.

(Arja Hastrup, Terveiden ja hyvinvoinnin laitos)



Tukea päätöksenteolle saadaan lapsivaikutusten arvioinnista, jossa voidaan tarkastella, millaiseen tietoon päätökset perustuvat ja millaisia vaikutuksia päätöksillä on lapsiin. Lapsivaikutusten arviointi voidaan tehdä ennen päätöksentekoa, prosessiarviointina toimeenpanon yhteydessä tai jälkikäteen seurantana, jolloin arvioidaan päätösten vaikutuksia. (Taskinen 2006; Heinämäki & Kauppinen 2010.)

Toiminnan suunnittelun edellytyksenä on tieto lasten, nuorten ja perheiden palvelujen edellyttämistä voimavaroista. Budjettien laatiminen sektoreittain (terveys-, sosiaali- ja opetustoimi) vaikeuttaa lasten, nuorten ja perheiden palveluihin kohdistuneiden voimavarojen vaikutusten seurantaa, koska esimerkiksi voimavarojen lisäys ehkäiseviin ja edistäviin palveluihin voi näkyä vaikutuksina erityispalveluissa toisella sektorilla (Linnosmaa ym. 2012). Kustannusten seurannan kehittäminen niin, että kustannusten kohdentumista edistäviin ja ehkäiseviin palveluihin voidaan seurata, tekee mahdolliseksi päätösten vaikutusten seurannan palvelukonaisuudessa. (Esimerkki 2, Ehkäisevät palvelut – kustannuksia vai säästöjä?)

ESIMERKKI 2

Ehkäisevät palvelut – kustannuksia vai säästöjä?

Lapsiin sijoitetaan kunnissa paljon varoja. Sosiaali- ja terveystoimi, sivistystoimi, nuorisotoimi ja välillisesti muutkin sijoittavat kasvavaan kuntalaiseen paljon. Sehän on sijoittamista tulevaisuuteen. Lapsi tai nuori tuo kasvaessaan ainutkertaisen luovuspanoksen koko yhteisölle ja yhteiskunnalle. Yhdenkään menettämiseen ei olisi varaa. Silti joskus sijoitus ei näytä taloudellisesti kannattavan, vaan kustannuksia kertyy jatkuvasti eikä käännettä näy... Pulman tekee lopullisesti kestävämmäksi se, että hintana on yleensä myös valtava inhimillinen kärsimys.

Nämä kestävämmät kehityksen polut johtavat siihen, että nuori jää asteittain yhä syrjemmäksi yhteiskunnasta. Kallein polku etenee yleensä huostaanoton ja sijoitusten kautta huonoon oppisuoriutumiseen, työttömyyteen, köyhyyteen ja seuraavan sukupolven toistuvaan riskiin. Yhden lapsen sijoittamisen keskimääräinen vuosikustannus on vajaat 50 000 €. Hänen tyypillisesti tarvitsemansa psykiatrinen hoito ja erityisluokkaopetus tuovat tähän toisen, usein yhtä suuren hintalapun lisää. Valitettavasti vain näillä toimilla ei tutkimusten mukaan ole hyvää vaikutusta (Heino ym. 2010).

Valtiontalouden tutkimuslaitoksen mukaan näistä lapsista koituu kunnille ja muulle yhteiskunnalle jatkuvia menoja yhteensä noin miljoona euroa lasta kohden. Epäsuorat kustannukset, kuten menetetty lahjakkuus- ja tuottavuusanti, muille aiheutettu kärsimys ja rikollisuuden talousvahingot, ovat ruotsalaisarvion mukaan vielä selvästi suuremmat (Nilsson & Wadesog 2010).

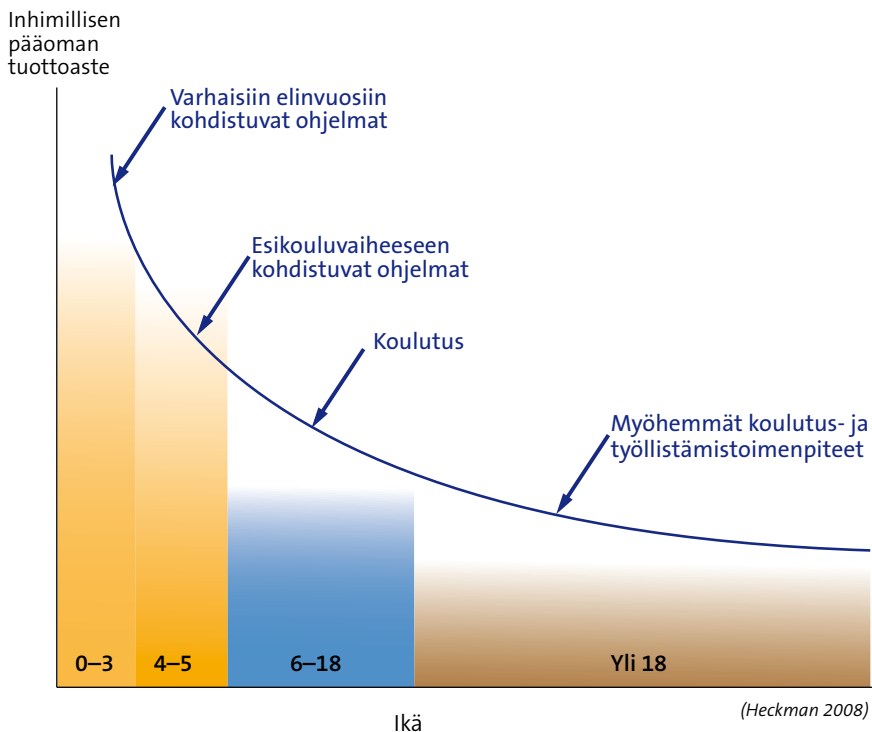
Ulkopuolisuuden polulle joutumista ja sillä etenemistä voidaan kuitenkin estää. Lapsen ja nuoren myönteistä kehitystä voidaan edistää ja etenevään ulkopuolisuuteen liittyviä ilmiöitä ja häiriöitä ehkäistä.

Ehkäisy on halvempaa kuin hoitaminen (ks. kuvio), sehän on selvää – teoriassa. Käytännössä lasten ja nuorten ehkäiseviin palveluihin sijoitetaan vain vähän verrattuna jo kehittyneiden häiriöiden hoitamiseen. Tähän voi olla monia syitä. Tärkein on, ettei syrjäytymiskehityksen alkuvaiheita tunneta, jolloin vakaviinkin syrjään joutumisen riskeihin suhtaudutaan aivan liian kevyesti. Näitä ovat esimerkiksi perheväkivalta, kiusaaminen, käytöshäiriöt ja vetäytyminen eroon ihmissuhteista. Usein lienee niinkin, ettei ehkäisyn käytännöllisiin mahdollisuuksiin itse asiassa uskota. Lähdetään siitä, että kiusaamista ja ulkopuolisuutta on aina ollut, että häiriintyvä käytös on lopulta ihmisen omalla vastuulla, että perheiden on normaalia pärjätä omillaan ilman ulkopuolista tukea. Näiden ilmiöiden ja häiriöiden ehkäisy on tutkimusten mukaan mahdollista eikä edes erityisen vaikeata, kun se käynnistetään ajoissa ja toteutetaan yhteistoiminnallisesti. Menetelmiä ja työtapoja on, niitä vain harvoin käytetään.

Ilmiön vakavuutta voi peittää se, ettei budjettien sektorikohtaisuuden vuoksi yleensä tiedetä, kuinka paljon korjaaviin toimenpiteisiin kunnassa kuluu rahaa. Imatralla kaikki häiriöpalvelumenot niputettiin yhteen ja todettiin, että ne ovat koko 2000-luvun nousseet keskimäärin 16 % vuodessa – kunnes ehkäisevään toimintaan panostettiin lisää ja kustannukset tasaantuivat yhtäkkiä (Nevalainen 2012). Gladsaxen kaupungissa Tanskassa saatiin huostaanotot puolittumaan yhdessä vuodessa intensiivisellä panostuksella avotyöhön. Panostus on jatkunut ja huostaanotot ovat pysyneet vähäisinä jo viisi vuotta, ja kunta on säästänyt miljoonia euroja (Sörensen 2012). Samalla tulokset ovat parantuneet – lastensuojelun nuoret eivät enää yhtä usein joudu syrjään. Intensiivisellä Nopsa-perhetyöllä on Helsingissä voitu estää nuorten huostaanottoja niissä perheissä, joihin on panostettu (Hovi 2011). Panostuksen hinta on pieni ja vaikutus oikeansuuntainen verrattuna sijoitukseen.

Vielä suurempi kuntataloudellinen säästö tulee, kun sijoitetaan pienten lasten ja perheiden tukemiseen. Varhaiset vanhemmuutta ja lasten oppimista ja sosiaalisuutta tukevat toimet ovat kansainvälisesti arvioituna parhaita investointeja. Niiden tuotto on alkuun säästynyttä erityispalvelumenoa, myöhemmin suoraa taloudellista tuottavuutta, kun syrjään joutumisen sijaan nuorista tulee hyviä veronmaksajia – ja toisista huolta pitäviä kansalaisia.

(Jukka Mäkelä, Terveysten ja hyvinvoinnin laitos)



Toimenpiteet

Kunnan johto sopii, millaisin periaattein lasten, nuorten ja perheiden terveyttä ja hyvinvointia seurataan ja palvelujen tarpeisiin vastaavuutta arvioidaan sekä miten seurantatietoja hyödynnetään:

- Miten varmistetaan, että kunnassa on käytettävissä riittävästi tietoa lasten, nuorten ja perheiden palveluja koskevan strategian valmisteluun:
 - ▶ mitä tietoa tarvitaan lasten, nuorten ja perheiden terveydestä ja hyvinvoinnista ja mitä tunnuslukuja seurataan strategisessa päätöksenteossa ja päivittäisessä toiminnassa
 - ▶ miten tieto kerätään (tilastot, lapset, nuoret ja vanhemmat, työntekijät, muut; useus)
 - ▶ kuka vastaa seurantatiedon tuottamisesta, jalostamisesta sekä välittämisestä johtajille, suunnittelijoille ja päätöksentekijöille?
- Miten varmistetaan, että lapsivaikutukset arvioidaan kaikissa tilanteissa?
- Miten varmistetaan, että eri suunnitelmat valmistellaan samanaikaisesti ja sovitetaan yhteen (hyvinvointikertomus, suunnitelma lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi ja lastensuojelun järjestämiseksi ja kehittämiseksi, kuntien nuorisolain mukaisen nuorisopoliittisen ohjelmatyön suunnitelma ym.)?

Kunnan johto sopii, millaisin periaattein lasten, nuorten ja perheiden terveys- ja hyvinvointipalveluihin kohdistuvia kustannuksia seurataan palvelukokonaisuudessa ja miten seurantatietoja hyödynnetään päätöksenteossa:

- Miten varmistetaan lasten, nuorten ja perheiden palveluihin kohdistuvien kustannusten seuranta palvelukokonaisuudessa?
- Miten varmistetaan, että edistävien ja ehkäisevien palvelujen sekä korjaavien palvelujen kustannuksia seurataan?
- Kuka vastaa seurantatiedon keräämisestä, jalostamisesta sekä välittämisestä johtajille, suunnittelijoille ja päätöksentekijöille?

3.2 Osallisuuteen ja kumppanuuteen

3.2.1 Lasten, nuorten ja vanhempien osallisuus ja kumppanuus

Lapsilla, nuorilla ja vanhemmilla on oikeus tulla kuulluksi, osallistua ja vaikuttaa kunnan päätöksiin ja palvelujen sisältöjen suunnitteluun². Osallisuuden edellytyksenä on lasten ja nuorten mahdollisuus ilmaista mielipiteensä, saada tietoa, tehdä valintoja ja vaikuttaa ikäkautensa mukaisesti siihen toimintaan, johon he osallistuvat. Lasten, nuorten ja perheiden osallisuuden tulee toteutua niin palvelujen suunnittelussa, toteutuksessa kuin arvioinnissa. Nuorten mielipiteet tulee huomioida kunnallisen päätöksenteon eri vaiheissa. Nuorten osallistumis- ja kuulemismahdollisuuksien edistäminen on ehdotettu kirjattavan kuntastrategiaan, suunnitelmaan lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi ja lastensuojelun järjestämiseksi ja kehittämiseksi ja/tai muuhun vastaavaan asiakirjaan ja sen toteutumista arvioidaan vuosittain (nuorisolaki 72/2006). Nuorten osallistumis- ja kuulemismahdollisuudet on huomioitu heikosti kunnan strategioissa. Tällä hetkellä lasten ja perheiden näkemykset vaikuttavat vain vähän, kun kunnassa suunnitellaan ja päätetään lasten ja perheiden palveluista (Perälä ym. 2011a).

Myös lapsipoliittisissa ohjelmissa sekä suunnitelmassa lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi ja lastensuojelun järjestämiseksi ja kehittämiseksi on linjattu lasten ja perheiden osallisuuden keinoja ja mahdollisuuksia (OKM 2012:1; Paavola ym. 2006). Suoria osallistumisen tapoja ovat vanhempainillat, ryhmätoiminta, tyytyväisyyskyselyt, asiakaspalaute, suullinen palaute sekä kuulemistilaisuudet, joissa lapset, nuoret ja vanhemmat ovat päässeet vuoropuheluun päätöksentekijöiden kanssa (esim. Kaste-ohjelma). Lasten, nuorten ja perheiden vaikutusmahdollisuuksien parantamiseksi on kehitetty muun muassa virallisia ja epävirallisia yhteistyöfoorumia. Erilaiset ryhmät ovat hyviä lasten ja perheiden ajatusten ja mielipiteiden kuulemisessa ja tavoittamisessa. (Oranen 2007.) Edustuksellista osallistumista ovat esimerkiksi johtokunnat, vanhempainneuvostot ja erilaiset yhdistykset.

Lasten ja nuorten vaikutuskanavia kunnassa ovat oppilaskunnat, nuorisovaltuustot, aloitekanavat, lasten parlamentti sekä vanhempain- tai lapsiasiain neuvostot. Esimerkiksi oppilaskuntatoimintaa on järjestänyt keskimäärin kolmannes peruskouluista (OPH 2006.) Muita keinoja osallistumisen parantamiseksi ovat säännöllisesti toimivat vaikuttajaryhmät sekä monipuoliset ja helposti käytettävät osallistumis-, kuulemis- ja vaikuttamiskanavat, joissa voi tehdä aloitteita ja saada niistä palautetta. Nuorten osallisuuteen liittyvää koulutusta tarvitaan eri hallinnonalojen henkilöstölle, luottamushenkilöille ja nuorille. Vaikuttamismahdollisuuksista ja päätöksenteosta tulee tiedottaa nuorille aiempaa enemmän. (Aluehallintovirastojen keskeiset arviot peruspalvelujen tilasta 2011.)

² Oikeuksista säädetään seuraavissa laeissa: perusopetuslaki 628/1998; kuntalaki 365/1995; nuorisolaki 72/2006; nuorisolain muutos 693/2010; lastensuojelulaki 417/2007; laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000; asetus 341/2011; VNA 338/2011; OKM 2012:6; laki ammatillisesta koulutuksesta 630/1998; lukiolaki 629/1008, päihdehuoltolaki 41/1986; YK:n lapsen oikeuksien sopimus 12 §; Suomen perustuslaki 731/1999; STM 2002:22.

Perheiden osallisuutta tukee työskentely esimerkiksi kasvatuskumppanuuden periaatteella. Se, että perhe ja työntekijä tekevät kumppaneina yhteistyötä, lisää lasten, nuorten ja perheiden osallisuutta ja mahdollisuuksia vaikuttaa, ja se parantaa myös tiedonkulkua. Kumppanuudessa huomio on muun muassa siinä, miten vanhemman lasta koskeva tietämys sekä lapsen ja nuoren oma tietämys tulevat vastaanotetuksi, keskustelluksi ja jaetuksi vuoropuhelussa ammattilaisten kanssa. Laajat terveystarkastukset on yksi hyvä mahdollisuus vahvistaa lasten ja perheiden osallisuutta ja kuulluksi tulemistä. Tarkastuksissa perheille muodostuu selkeä kuva neuvolasta ja kouluterveydenhuollosta helposti saatavilla olevana ja lähestyttävänä palveluna, joka vastaa koko perheen hyvinvoinnin haasteisiin. (STM 2010:26.) Osallisuutta tukee lasten, nuorten ja vanhempien riittävä tiedonsaanti palveluista ja spontaanit mahdollisuudet vaikuttaa palveluihin (Coulter & Magee 2003).

Tiedon saaminen on osallistumisen edellytys. Lasten ja nuorten tulee saada tietoa palveluista ikätasolleen sopivalla tavalla. Lapset ja nuoret pystyvät arvioimaan saamiaan palveluja, jos palautteen antamisen tavat on sovitettu lapsen kehitystasoon (Pelander 2008; Pollari 2011). Huomiota tulee kiinnittää isien, maahanmuuttajaperheiden sekä joidenkin erityisryhmien kuten vammaisten, syrjäytyemisvaarassa olevien ja väkivalta-, mielenterveys- ja päihdeongelmista kärsivien lasten, nuorten ja perheiden osallisuuteen. (Puroila 2002.)

Toimenpiteet

Lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavat johtajat sopivat lasten, nuorten ja vanhempien osallisuuden ja kumppanuuden vahvistamisen periaatteista:

- Miten varmistetaan, että työtavat vahvistavat henkilöstön sekä lasten, nuorten ja perheen kohtaamista ja asiakkaiden kuulemista (esim. VAVU, dialogiset menetelmät, kasvatuskumppanuus)?
- Miten varmistetaan vanhempien osallistuminen lapsen ja nuoren palveluja koskeviin päätöksiin ja palvelun toteutukseen?
- Miten lapset, nuoret ja vanhemmat voivat vaikuttaa heille järjestettävään toimintaan?
- Miten lapsia, nuoria ja vanhempia kuullaan, kun kunnan palveluita kehitetään (lapsiasiainneuvostot, yhteistyöfoorumit, kuulemistilaisuudet, palautelaatikot, sivustot)?
- Miten varmistetaan, että
 - ▶ vanhemmat saavat tiedon siitä, milloin työntekijä on tavoitettavissa missäkin palvelussa
 - ▶ vanhempien kanssa sovitaan käytännöistä, miten ja mitä tietoa lapselta ja nuoresta välitetään
 - ▶ lapsille, nuorille ja perheille annettava tieto on ymmärrettävää ja tukee osallisuutta ja vaikuttamista
 - ▶ lapset ja nuoret saavat tietoa myös oikeusturvastaan?

3.2.2 Palvelujen tuottajien kumppanuuteen

Lasten, nuoren ja perheiden palvelujen järjestäminen ja kehittäminen edellyttää valtakunnallisen, alueellisen ja paikallisen tason toimijoiden kumppanuutta. Lisäksi kumppanuutta voidaan tarkastella kuntien välisenä ja valtakunnallisena toimintamuotona, hallinnonalakohtaisina ja kunnallisina kumppanuuksina toimijoiden välillä sekä lapsi- ja perhekohtaisena toimintamuotona ja työotteena (vrt. kasvatuskumppanuus, ks. 3.2.2). (THL 2011; Järvensivu ym. 2010)

Kumppanuus perustuu aina keskinäiseen luottamukseen lasten ja perheiden sekä heidän kanssaan toimivien ammattilaisten välillä tai yksiköiden, organisaatioiden sekä toimialojen ja kuntien välillä. Se merkitsee yhteistä sitoutumista yhdessä asetettuun tavoitteeseen. Tavoitteena on, että kumppanuuden toteutuminen varmistetaan sopimalla (Järvensivu ym. 2010).

- asioista, joissa kumppanuustyöskentelyä tarvitaan
- yhteisistä tavoitteista ja toimintatavoista
- järjestelmällisestä kumppanuustyöskentelystä tavoitteiden saavuttamiseksi ja niiden toteutumisen seuraamiseksi sekä
- kumppanuustyöskentelyn tuotosten levittämisestä.

Toimenpiteet

Kunnan johto sopii toisen kunnan, yksityisen sektorin tai kolmannen sektorin palvelujen tuottajien kanssa kumppanuuteen liittyvistä asioista:

- Kenen vastuulla on kumppanuussopimusten laadinta
 - ▶ kunnan sisällä eri palvelujen tuottajien välillä
 - ▶ kuntien välisessä yhteistoiminnassa
 - ▶ kunnan ja yksityisten toimijoiden välisessä yhteistyössä
 - ▶ kunnan ja kolmannen sektorin (myös seurakunta) välisessä yhteistyössä?
- Millaisia periaatteita kumppanuudessa noudatetaan (tavoitteiden laadinta, yhteistyötavat)?

3.3 Tarpeidenmukaiset palvelut – painopiste edistäviin ja ehkäiseviin palveluihin

Lasten, nuoren ja perheiden palveluja voidaan ryhmitellä edistäviin ja ehkäiseviin palveluihin sekä korjaaviin palveluihin (kuvio 11). Edistävillä ja ehkäisevillä palveluilla tarkoitetaan arjen tukea ja yhteisöllistä toimintaa, universaaleja palveluja ja kohdennettua tukea, jota annetaan esimerkiksi nuorisotyössä, päivähoidossa, äitiys- ja lastenneuvolassa sekä muussa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Opetuksessa tuki toteutetaan kolmiportaisesti (liite 4). Korjaavilla palveluilla tarkoitetaan terveydenhuollon erikoispalveluja ja kuntoutusta sekä sosiaalihuollon erityispalveluja. Kuviossa 11 on yksi ryhmittely edistävästä ja ehkäisevästä sekä korjaavista palveluista.

Monissa palveluissa on palvelukohtaista lainsäädäntöä, ja palvelua voivat järjestää useat tahot. Sen vuoksi yksiselitteinen palvelujen ja tuen ryhmittely on haastavaa. Esimerkiksi esi- ja perusopetuksessa tarjottava kasvun, oppimisen ja koulunkäynnin tuki sisältää sekä edistäviä ja ehkäiseviä että korjaavia elementtejä, minkä vuoksi opetus on esitetty omana kokonaisuutenaan. (Kuvio 11.)

Opetuksessa tarjolla oleva tuki on kuvattu yksityiskohtaisemmin liitteessä 4. Oppilas- ja opiskelijahuollon moniammatillisuudella on tarkoitettu eri hallinnonalojen välistä yhteistyötä. Keskeisesti siihen on kuulunut opetustoimi, koulu- ja opiskeluterveydenhuolto sekä lastensuojelulain alaiset toimijat, jolloin sen määrittelyä on ohjattu useassa eri laissa (liitetaulukko 1). Tämä oppilas- ja opiskelijahuollon moniammatillinen toiminta sitoo yhteen oppilas- ja opiskelijahuollon, joka muodostuu a) yleisistä kouluyhteisön hyvinvointiin ja opetuksen tukeen liittyvistä kysymyksistä sekä b) yksittäistä oppilasta koskevista asioista.

3.3.1 Edistävät ja ehkäisevät palvelut

Edistävät ja ehkäisevät palvelut on ryhmitelty seuraavassa arjen tukeen ja yhteisölliseen toimintaan, lakisääteisiin universaaleihin palveluihin, opetukseen sekä kohdennetun tuen palveluihin.

Arjen tuki ja yhteisöllinen toiminta

Tukemalla perheen arkea ja yhteisöllisyyttä voidaan vahvistaa lapsen, nuoren ja perheen voimavaroja. Tukea ja voimavarojen vahvistamista voidaan tarvita esimerkiksi vanhempana (äitinä ja isänä) toimimisessa, lapsen ja nuoren kasvatuksessa, parisuhteessa, vanhempien erotilanteissa tai arjen yllättävissä haasteissa. Arjen tuki ja yhteisöllinen toiminta on joko kaikille avointa tai tietyssä elämäntilanteessa oleville suunnattua. Keskeisiä periaatteita ovat helppo saatavuus, monitoimijuus, asia-

EDISTÄVÄT JA EHKÄISEVÄT PALVELUT			OPETUS
<p>Arjen tuki ja yhteisöllinen toiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aamu- ja iltapäivä toiminta • Avoin varhaiskasvatus • Aikapankki, varamummi ja -ukki • Kansalaisjärjestötoiminta (kerhot, yhdistykset) • Kansalaisopisto • Kirjasto • Kotiapu, siivousapu • Kulttuuri-, liikunta- ym. vapaa-ajanpalvelut • Lasten ja nuorten lomatoiminta • Leikkikentät, puistot ym. • Leikkitoiminta ja muu päivähoito • Oppilas- ja opiskelija huollon yhteisöllinen toiminta • Palveluntuottaja-järjestöjen palvelut • Poliisin turvallisuustehtävä • Vertaistoiminta (tukiryhmät) 	<p>Lakisääteiset universaalit palvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Äitiys- ja lastenneuvola • Päivähoito • Oppilas- ja opiskelija-huoltopalvelut <ul style="list-style-type: none"> • Kouluterveydenhuolto • Opiskeluterveydenhuolto • Psykososiaaliset palvelut • Suun terveydenhuolto 	<p>Kohdennettu tuki</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ehkäisevä päihdetyö • Ehkäisevä toimeentulotuki • Erityisryhmien palvelut • Erityisvarhaiskasvatus • Kasvatus- ja perheneuvola • Eri ammattiryhmien kohdennettu tuki • Eri ammattiryhmien kotikäynnit • Kotipalvelu • Nuorisotyö (etsivä, kohdennettu) • Nuorisoneuvola /-poliklinikka • Oppilas- ja opiskelijahuoltopalvelut • Perhetyö • Varhainen tuki päivähoitossa 	<p>Esiopetus</p> <p>Perusopetus</p> <p>Lisäopetus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yleinen tuki • Tehostettu tuki • Erityinen tuki <p>Lukio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erityinen tuki <p>Ammatillinen koulutus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erityisopetus • Erityiset opetusjärjestelyt <p>Eri koulutusasteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opetussuunnitelman mukainen oppilas- ja opiskelijahuolto <ul style="list-style-type: none"> • Yhteisöllinen • Yksilöllinen
KORJAAVAT PALVELUT			
<p>Terveydenhuollon erikoispalvelut ja kuntoutus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apuvälinepalvelu • Erikoissairaanhoido • Fysioterapia • Kotisairaanhoido • Lapsi- ja nuorisopsykiatria • Lääkärin vastaanotto • Osastohoito • Perheterapia • Puheterapia • Ryhmäterapia • Ravitsemusterapia • Suun terveydenhuolto • Toimintaterapia • Vammaispalvelu 	<p>Sosiaalihuollon erityispalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ensi- ja turvakotipalvelut • Lapsi- ja perhekohtainen lastensuojelu: avohuollon tukitoimet, sekä sijais- ja jälkihuoltopalvelut • Perhetyö • Päihde- ja mielenterveyspalvelut • Poliisin väkivalta- ja rikostilanteet • Perhekuntoutus • Toimeentulotuki • Tukiasuminen ja työpajatoiminta • Tukihenkilö tai perhe • Työvoimapalvelut 		

KUVIO 11. Edistävät ja ehkäisevät sekä korjaavat lasten, nuorten ja perheiden palvelut ja toiminta.

kaslähtöisyys, osallistavat toimintatavat, osallistujien voimavarojen vahvistaminen ja leimaamattomuus sekä tuen vieminen perheen kotiin tai kodin lähelle ja osaksi lapsen ja nuoren kasvu- ja kehitysympäristöjä.

Arjen tuki ja yhteisöllisten toimintatapojen kirjo on laaja. Yhteisöllinen toiminta voi tarjota kohtaamispaikkoja, kuten ryhmiä, kerhoja, kursseja ja leirejä, sekä virtuaalisia ja sähköisiä kuntien ja järjestöjen perhekahvilat, joissa on saatavilla myös asiantuntija-apua. Muita esimerkkejä ovat ryhmämuotoiset neuvonta- ja ohjauspalvelut. Kunta voi tukea vanhempien omaehtoista toimintaa järjestämällä vanhemmille esimerkiksi asukas- ja korttelitupia. Periaatteessa kaikki alueen toimintayksiköt (kuten päiväkotit, koulu, leikki puisto) ovat potentiaalisia voimavarakeskuksia, jos niitä kehitetään monikäyttöympäristöiksi.

Palveluja voidaan toteuttaa monen toimijan, kuten järjestöjen, perheiden, vapaaehtoistyöntekijöiden ja seurakuntien yhteistyönä. Usein toimitaan myös yhteistyössä universaalien palvelujen tuottajien kanssa. Esimerkiksi avoimen varhaiskasvatuksen ja järjestöjen palveluja tarjoava perhekeskustoiminta kokoaa asuinalueen tai paikkakunnan toimijat, seurakunnat, järjestöt, perheet sekä vapaaehtoiset. Tukena toiminnassa voivat olla myös neuvolan, päivähoiton, perhe- ja sosiaalityön (myös lapsiperheiden kotipalvelun) palveluja. Perhekeskus voi antaa puitteet myös asuinalueen lapsiperheiden kohtaamispaikaksi, vertaisryhmä-, perhekahvila- ja vapaaehtoistoiminnalle.

Perhekeskuksessa olennaista on, että lapset ja perheet itse osallistuvat toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen. Joihinkin kuntiin on nimetty myös perhekeskus- ja vapaaehtoistyön koordinaattoreita, joiden tehtävä on integroida vapaaehtoistoiminta osaksi kunnan palveluja. Monitoimijainen työskentely edellyttää yhteisiä toimintaperiaatteita perheiden ohjaamisessa, samoin kuin palveluista tiedottamisesta perheille ja kunnille. Vapaaehtoistyöntekijöiden koulutuksen järjestäminen tukee toimintakulttuurin muuttamista arkea ja perhettä osallistavaksi ja tukevaksi. Lisäksi koulutus tukee uusien menetelmien (esimerkiksi dialogiset menetelmät) käyttöönottoa ja käytäntöjen yhtenäistämistä ja juurtumista sekä parantaa taitoja lasten ja perheiden kohtaamisessa ja voimavarojen vahvistamisessa.

Arjen tuki ja yhteisöllinen toiminta voivat tarjota lapselle, nuorelle ja perheelle luottamuksellisen yhteisön, joka rakentaa osallisuutta, yhteenkuuluvuutta ja vastuullisuutta ja jossa voidaan edistää vanhemman ja lapsen välistä vuorovaikutusta ja perheiden vertaistukea sekä vahvistaa vanhemmuutta. Ryhmätoiminta tarjoaa kotona oleville aikuiskontakteja, keskustelufoorumeja, vertaistukea, vaihtelua sekä mahdollisuutta saada kannustusta ja rohkaisua lasten hoitamiseen muilta vanhemmilta ja työntekijöiltä. Vanhemmat voivat myös saada konkreettista apua ja helpotusta arkeen.

Lapsille ja nuorille palvelut voivat tarjota muun muassa mielekäästä toimintaa, mahdollisuuden sosiaalisten taitojen ja uusien asioiden harjoitteluun sekä pienille lapsille vaihtoehdon päivähoitolle. Kunnan nuorisotyö mahdollistaa nuorten yhteisöllisen toiminnan, ja kunnan nuorisovaltuusto ja koulujen oppilaskunnat antavat mahdollisuuden vaikuttaa koulun ja kunnan päätöksentekoon. Kouluissa on

mentorointia, tutor- ja kummitoimintaa sekä iltapäivisin monipuolista, lapsen ja nuoren kasvua tukevaa säännöllistä vapaa-ajan toimintaa. Perusopetuslaissa on säädetty koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnasta. Koulujen kerhotoiminnan piiriin pyritään saamaan myös niitä lapsia ja nuoria, joilla ei ole esimerkiksi perheen tuen puuttuessa mahdollisuutta harrastaa säännöllisesti. Kerhotoiminta tarjoaa jokaiselle lapselle mahdollisuuden ainakin yhteen harrastukseen läpi perusopetuksen. Kerhotoiminnan järjestämisessä koulut voivat hyödyntää kolmannen sektorin, koulun muiden sidosryhmien ja eri hallinnonalojen osaamista. Kerhotoiminnan tavoitteena on myös syventää kodin ja koulun yhteistyötä. Osana perusopetuksen laadunparantamisen toimenpidekokonaisuutta kunnat ovat voineet haakea vuosittain valtion erityisavustusta. (Rajala 2004.)

Toimenpiteet

Kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavat sopivat arjen tuen ja yhteisöllisen toiminnan periaatteista:

- Mitä arjen tukea ja yhteisöllisyyttä vahvistavaa toimintaa kunnassa tarvitaan?
- Mitä arjen tukea ja yhteisöllisyyttä vahvistavaa toimintaa kunta järjestää itse ja mitä toisen kunnan kanssa, kolmannen sektorin järjestöjen ja seurakunnan kanssa tai yksityisen sektorin kanssa?
- Miten varmistetaan palvelujen helppo lähestyttävyyys lähellä perheen arkea tai kasvu- ja kehitysympäristössä esimerkiksi tilaratkaisuilla tai perhekeskustyyppisesti?
- Miten järjestöjen, seurakunnan ja kansalaisten vapaaehtoistoiminta yhdistetään kunnan järjestämiin palveluihin (esim. vapaaehtoistyön koordinaattorit)?
- Millä toimenpiteillä kunta tukee ja aktivoi perheitä ja yhteisöllisyyttä vahvistavaa vapaaehtoistoimintaa?

Universaalit palvelut

Universaalit, kehitystä tukevat palvelut muodostavat keskeisen osan lasten, nuorten ja perheiden palveluista. Lainsäädännössä määrätään, että universaalit palvelut järjestetään yhdenvertaisesti koko ikäluokalle (terveydenhuoltolaki 1326/2010, VNA 338/2011), ja ne saavuttavat miltei koko ikäluokan lapsuusvuosina. Universaalit ja palveluja ovat muuan muassa äitiys- ja lastenneuvola, koulu- ja opiskeluterveydenhuolto ja muu (psykososiaalinen) oppilas- ja opiskelijahuolto sekä päivähoito. Lapset viettävät suuren osan ajastaan kodin ulkopuolella, päivähoitossa sekä esi- ja perusopetuksessa.

Universaaleilla palveluilla tuetaan lapsen ja nuoren fyysisistä ja sosioemotionaalista kehitystä, vanhemmuutta, lapsen, nuoren ja perheen mielenterveyttä, lapsen ja perheen kasvu- ja kehitysympäristöjä sekä lapsen ja nuoren kehitystä ja oppimista. Tuki voi liittyä myös lapsen ja nuoren terveyden ja hyvinvoin-

nin ylläpitämiseen: terveellisen ravinnon, riittävän unen ja riittävän liikunnan saamiseen, hyvien sosiaalisten suhteiden ylläpitoon, oppimiseen, puheen kehitykseen, riittävän huolenpidon saamiseen sekä muihin terveyttä ja hyvinvointia edistäviin elämäntapoihin ja terveellisen ja turvallisen asuin- ja elinympäristön luomiseen. Tarjoamalla kaikille lapsille riittävät universaalit palvelut voidaan erilaisiin tuen tarpeisiin vastata paremmin ja oikeaan aikaan ja ohjata heidät tarvittaessa muihin palveluihin. Universaaleissa palveluissa on tavoitteena tunnistaa lasten, nuorten ja vanhempien tuen tarpeita ja siten ehkäistä pulmien syntyminen ja kasautuminen. Tuki voi olla perheiden ohjaamista arkea tukevaan yhteisölliseen toimintaan ja esimerkiksi kohdennettua tukea tarvitsevien lasten, nuorten ja perheiden tunnistamista ja ohjaamista ajoissa palvelujen piiriin.

Tavoite on, että esimerkiksi päihde- ja mielenterveyspalvelut sekä ehkäisevän lastensuojelun perhetyön asiantuntemus saadaan äitiys- ja lastenneuvolan, päivähoidon ja oppilas- ja opiskelijahuollon käyttöön. Niissä tarjolla oleva asiantuntemus helpottaa lasten, nuorten ja perheiden tukemista ja ehkäisee pulmien kehittymistä vaikeammin ratkottaviksi ongelmiksi. Tavoitteena on varmistaa, ettei universaaleissa palveluissa ole alueellisia eroja ja että suosituksen mukainen toiminta turvaa riittävän laaja-alaiset palvelut valtakunnallisesti tasa-arvoisesti sekä sisällöltään ja työtavoiltaan yhtenäisesti (STM 2010:26). Esimerkiksi neuvolapalveluissa ja kouluterveydenhuollossa laajat terveystarkastukset tulee toteuttaa asetukseen pohjautuvien kriteerien mukaisesti.

Edistävien ja ehkäisevien universaalien palvelujen kirjo on laaja. Näitä ovat perhevalmennus, vertaistoiminta eri elämäntilanteissa oleville lapsille, nuorille, äideille, isille ja isovanhemmille, avoimet varhaiskasvatuspalvelut, kasvatuksellinen tuki ja mahdollisuus leikkiin, sosiaali- ja perhetyön ehkäisevät palvelut, kuten kotikäynnit tai neuvolan kautta välitettävä kotiapu, parisuhde- ja terveysneuvonta sekä osaamisen vahvistaminen (STM 2008:12). Moniammatillisuus ja -toimijaisuus työtapana vahvistaa ehkäisevän ja varhaisen tuen osaaamista perustyössä. Kokoamalla voimavarat ja sopimalla ehkäisevien palvelujen toimintakäytännöistä voidaan säästää voimavaroja ja luoda uusia toimintamalleja. Perhekeskuksiin voidaan koota yhteen asuinalueen tai paikkakunnan äitiys- ja lastenneuvolan, päivähoidon, perhe- ja sosiaalityön (myös lapsiperheiden kotipalvelun), seurakuntien ja järjestöjen palveluja. Perhekeskuksissa voi olla perheiden omaa ja vapaaehtoisten toimintaa sekä muita varhaisen tuen ja perhetyön paikallisia palveluja. Perhekeskus voi toimia myös lapsiperhetyön asiantuntija- tai osaamiskeskuksena, joka verkostoi alan ammattilaisia ja perhekeskustyön osaajia ja kehittää palveluja, perhekeskustyötä sekä hyvinvointia ja terveyttä edistäviä työtapoja.

Koulut ja oppilaitokset ovat ehkäisevässä päihdetyössä avainasemassa. Ne tavoittavat lähes kaikki nuoret – myös ne, jotka ovat päihteiden käytön kannalta suurimmassa riskissä. Varhainen tunnistaminen ja tuen tarjoaminen on keskeinen tavoite, johon opetuksessa, oppilas- ja opiskelijahuollossa ja yhteistyössä kotien sekä

ympäröivän yhteisön kanssa tulee pyrkiä. Turvaverkko on menetelmä ehkäistä päihteiden käyttöä, siirtää päihdekokeiluja myöhemmäksi ja näin edistää oppilaiden hyvinvointia. Oppilaiden ympärille rakennetaan lähiyhteisö, joka tukee päiheteettömyyttä, innostaa hyviin harrastuksiin ja puuttuu ongelmiin riittävän varhain. Monen lapsen ja nuoren päihdeongelmana ei ole oma päihteiden käyttö tai kokeilu, vaan päihteitä käyttävät vanhemmat. Turvaverkossa pystytään näkemään nämä lasta ympäröivät ongelmat läheltä ja tarvittaessa myös puuttumaan. Lapsi yksin ei siihen pysty. (Warsell 2011.)

Vanhempien hyvinvointi vaikuttaa myös perheen lapsiin ja nuoriin. Laajat terveystarkastukset antavat hyvän mahdollisuuden selvittää myös perheen hyvinvointia ja seurata sitä tietyin välein. Alle kouluikäisten kohdalla perheen hyvinvointia selvitetään niiltä osin kuin se on tarpeellista lapsen terveyden ja sairaanhoidon tai tuen tarpeen arvioimiseksi sekä niiden järjestämiseksi ja toteuttamiseksi. (VNA 338/2011, STM 2008:37.) Myös työterveyshuolto on lasten ja nuorten vanhempien tavoittamisen, kohtaamisen ja tuen tarpeiden tunnistamisen kannalta keskeinen taho. Työterveyshuolto tarjoaa edistäviä ja ehkäiseviä palveluja, tekee yhteistyötä muiden tahojen kanssa sekä koordinoi työntekijän ja vanhemman työssä jaksamista ja pysymistä tukevaa toimintaa. Työpaikan työterveyshuollon lisäksi myös työnantajalla ja esimiehillä on keskeinen mahdollisuus tukea työn ja perheen yhteensovittamista. (Työterveyslaitoksen verkkosivut.)

Johtamisella varmistetaan, että henkilöstöllä on käytössään viimeaikaisin tieto vaikuttavista käytännöistä ja että henkilöstö toimii näiden periaatteiden mukaan. Näitä ovat muun muassa sähköinen neuvolakäsikirja, lastensuojelun käsikirja sekä Terveystarkastukset lasten neuvolassa ja kouluterveydenhuollossa 2011. (Lastensuojelun kansalliset laatusuositukset; Hakulinen-Viitanen ym. 2012). Lasten, nuorten ja perheiden palveluissa on käytössä keinoja, joilla tunnistetaan erilaisia kasvuun ja kehitykseen liittyviä riskitekijöitä. Sen sijaan vähemmän on ollut keinoja sellaisten lasten, nuorten tai perheiden tunnistamiseksi, joissa esiintyy useita huolenaiheita. Laajat terveystarkastukset antavat hyvän mahdollisuuden tunnistaa lasten, nuorten ja perheiden tuen tarpeita ja suunnitella toimia huolten kasautumisen ehkäisemiseksi (VNA 338/2011). Tässä keskeistä on myös työntekijöiden kyky tunnistaa huolia ja käyttää vanhempien kokemusasiantuntijuutta.

Työntekijän ja vanhempien tunnistamien huolien puheeksi ottamiseen on kehitetty erilaisia välineitä ja toimintamenettelyjä, joiden avulla voidaan saada tietoa lasten, nuorten ja vanhempien kanssa työskentelevien kokemasta huolen määrästä ja asteista sekä rohkaista työntekijöitä ja vanhempia ottamaan lievätkin huolet puheeksi (Eriksson & Arnkil 2005). Jos työntekijä on tunnistanut lapsen, nuoren ja vanhempien terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä huolia, ne otetaan aina ensin puheeksi vanhempien kanssa ja tarvittaessa sovitaan, miten asiaa viedään eteenpäin. Lainsäädäntö velvoittaa ottamaan lapsen huomioon myös aikuisille suunnatuissa palveluissa (terveydenhuoltolaki 1362/2010; lastensuojelulaki 417/2007; STM 2009:20; päihdehuoltolaki 41/1986).

Toimenpiteet

Kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavat sopivat universaalien palvelujen järjestämisen periaatteista lakien, asetusten ja suositusten mukaisesti:

- Miten universaalit palvelut järjestetään – itse, toisen kunnan kanssa, kolmannen sektorin ja yksityisen sektorin kanssa?
- Miten varmistetaan universaaleissa palveluissa toimivien, järjestöjen ja muiden lasten, nuorten ja perheiden palveluja tarjoavien yhteistyö (esim. perhekeskus)?
- Miten varmistetaan, että laajat terveystarkastukset järjestetään yhtenäisin periaattein?
- Miten kasvu- ja kehitysympäristöissä toimivat ihmiset koulutetaan tunnistamaan tuen tarve ja vastaamaan siihen oikea-aikaisesti?
- Miten vahvistetaan palveluja, jotka tukevat lapsen ja nuoren sosioemotionaalista kehitystä, vanhemmuutta ja mielenterveyttä?
- Miten varmistetaan
 - ▶ että lapsi ja nuori saa tarvittaessa tukea kotiin, päivähoidon ja kouluun
 - ▶ että lapset huomioidaan aikuisten palveluissa
 - ▶ että vanhemmille on tarjolla luotettavaa tietoa lapsen ja nuoren eri ikävaiheiden kehityksestä ja vanhemmuuden tehtävistä
 - ▶ että lasta, nuorta tai perhettä koskeva huoli otetaan puheeksi universaaleissa palveluissa?

Kohdennettu tuki

Huoltien kasaantuminen ja samanaikainen suojaavien tekijöiden puute ovat uhka lapsen, nuoren ja perheen terveydelle ja hyvinvoinnille sekä lapsen ja nuoren suotuisalle kasvu- ja kehitykselle ja oppimiselle. Kun universaalit palvelut toimivat hyvin, tuen tarpeet on mahdollista tunnistaa riittävän varhain. Oikea-aikainen tuki on ongelmien ehkäisyn kannalta keskeistä ja tutkimusten mukaan myös vaikuttavaa. Palveluiden pitäisi olla saatavilla lapsen ja nuoren kasvu- ja kehitysympäristössä. Kasvu- ja kehitysympäristöillä tarkoitetaan kotia, päivähoidon, esiopetusta, koulua tai muuta opiskelupaikkaa, jossa lapsi tai nuori viettää suuren osan päivästä. Muita merkittäviä lapsen ja nuoren kehitysympäristöjä ovat vapaa-ajan yhteisöt mukaan lukien sosiaalinen media ja kaveripiiri sekä muut palvelut, kuten äitiys- ja lastenneuvola sekä koulu- ja opiskeluterveydenhuolto.

Lastenneuvolan ja koulu- ja opiskelijaterveydenhuollon työntekijät tapaavat lähes kaikki lasten ja nuorten ikäluokat, joten he ja koulun henkilöstö voivat tunnistaa mahdollisimman varhain lasten, nuorten ja perheiden pulmia sekä tuen tarpeita. Oikea-aikaisen tuen saamista kasvu- ja kehitysympäristöissä tukee henkilöstön osaamisen varmistaminen sekä moniammatillisen asiantuntijatuon saaminen.

Kohdennettu tuki voi olla lyhyt- tai pitkäkestoista. Lyhytkestoista tukea voi olla esimerkiksi kotipalvelu, lisäkäynnit tai muu tuki, joita tarvitaan esimerkiksi vanhemman sairastuttua äkillisesti tai kriisitilanteissa.

Pitempikkeitä erityisen tuen palveluja voidaan kohdentaa ryhmille, joilla on vaara kohdata vaikeuksia tai optimaalinen kehitys on vaarassa häiriintyä, mutta joilla ei vielä ole ongelmia. Tällaisia voivat olla esimerkiksi ryhmät yksinhuoltajavanhempien lasten tueksi sekä avo- ja avioeron kokeneille suunnatut ryhmät. Palveluita voidaan kohdistaa myös ryhmille, joilla on todettu vahva riski (mm. vanhemman mielenterveysongelmat) tai tilapäisiä tai lieviä ongelmia, muttei hoitoa vaativaa häiriötä. Näitä voivat olla esimerkiksi huolet, jotka liittyvät lapsiin (kiusaaminen, käyttäytymisen, tarkkaavaisuuden ja kaverisuhteiden vaikeudet), vanhemmuuteen (pärjäämättömyys, ajan riittämättömyys lapsen kanssa) tai vanhemman stressiin, masennukseen, ahdistukseen, päihteiden käyttöön tai somaattiseen sairauteen. Myös erilaiseen perheeseen kuuluminen (uusperheet, yksinhuoltajat, maahanmuuttajien, vammaisten tai pitkäaikaissairaiden perheet jne.), vaikeudet omassa lapsuusajan perheessä sekä taloudelliset ongelmat voivat lisätä huolten kasaantumisen riskiä.

Joskus lapsi, nuori tai perhe voi jäädä yleisten palveluiden ulkopuolelle. Tähän voi olla syynä tietämättömyys tai oma-aloitteisuuden puute. Palvelun hakemisen esteinä voi olla myös pelko perheen leimautumisesta tai lastensuojelun toimenpiteiden käynnistymisestä. Joskus perheeseen on kasautunut niin monia vaikeuksia, ettei perheenjäsenillä ole enää voimavaroja hakeutua palveluihin. Erityisen tuen tarve on selvitettävä, jos alle kouluikäisessä lapsessa, oppilaassa, opiskelijassa, perheessä tai ympäristössä on tervettä kasvua ja kehitystä vaarantavia tekijöitä (VNA 338/2011). Tarvittaessa on tehtävä lisäkäyntejä ja kotikäyntejä ja suunniteltava yhdessä perheen kanssa tarvittava moniammatillinen ja suunnitelmallisesti toteutettava tuki (VNA 338/2011.) Terveydenhuoltolaki velvoittaa järjestämään opiskelu- tai työterveyshuollon ulkopuolella olevien nuorten terveydentilan seurannan ja terveysneuvonnan sekä ottamaan lapsi huomioon aikuisten palveluissa (terveydenhuoltolaki 1326/2010). Lapsen huomiointi aikuisten palveluissa on erityisen tärkeää mielenterveys- ja päihdepalveluissa sekä silloin, kun vanhemmalla on somaattinen sairaus. (Esimerkki 3, Toimiva lapsi & perhe -työ.)

Tuen järjestämisestä säädetään myös lastensuojelulaissa (417/2007), jossa edellytetään ehkäisevän lastensuojelun järjestämistä (esim. opetuksessa, nuorisotyössä, päivähoitossa, äitiys- ja lastenneuvolassa sekä muussa sosiaali- ja terveydenhuollossa) lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi, kun lapsi tai perhe ei ole lastensuojelun asiakkaana. Erityistä tukea ja apua voidaan tarjota erityispalvelujen konsultoitujen, arvioivien ja dialogisten käytäntöjen kautta. Tavoitteena on, että erityispalvelut – kuten perhetyö ja lastenpsykiatrian osaaminen – tuodaan peruspalvelujen tueksi lasten kasvu- ja kehitysympäristöihin, päivähoitoon, kouluun ja neuvolaan.

Erityinen tuki edellyttää yksilöllistä suunnittelua ja tukimuotojen rakentamista tapauskohtaisesti. Tuki voi olla lisäkäyntejä tai tihennettyä palvelun saamista, kotikäyntejä ja moniammatillisia verkostopalavereja. Kouluun tai päivähoidon voidaan myös jalkauttaa tai palkata eri alojen asiantuntijoita kuten sosiaalityöntekijöitä ja psykologeja. Näiden palvelujen edellytyksinä ovat riittävät henkilöstövoimavarat sekä joustavuus vastaanottoajoissa ja työmuodoissa (STM 2010:34). Erityisen tuen järjestämiseen tarvitaan myös tiivistä yhteistyötä erityispalveluja tuottavien tahojen (myös erikoissairaanhoidon, opetuksen ja sosiaalihuollon erityispalvelujen) kanssa sekä yhteisten toimintatapojen ja palveluprosessien kehittämistä (mm. jalkautumisesta ja konsultaatioista sopiminen).

Konsultoivat käytännöt tulee kuvata, ja niistä on sovittava yhdessä. Vaikka pääsääntöisesti konsultaatiot pyritään järjestämään siten, että perhe on läsnä, voidaan konsultaatioita järjestää myös viranomaisten kesken. Silloin asiaa käsitellään nimettömänä tai asiakkaalta pyydetään kirjallinen suostumus.

ESIMERKKI 3

Toimiva lapsi & perhe -työ

Tausta

Toimiva lapsi & perhe -työssä tuetaan lapsia ja perhettä, kun vanhemmalla on vaikeaa mielenterveys- tai muiden terveysongelmien, päihteiden käytön, taloudellisten ongelmien tai rikollisuuden vuoksi. Päämääränä on ongelmien ylisukupolvisen siirtymisen ehkäisy (1) ottamalla lapset huomioon aikuisille suunnatuissa palveluissa ja (2) kehittämällä rakenteita ja menetelmiä monialaisiin peruspalveluihin.

Toimiva lapsi & perhe -menetelmäperhe

Menetelmäperheessä on eritasoisia ennaltaehkäiseviä menetelmiä terveydenhuollon, sosiaalipalvelujen, päivähoidon ja koulun käyttöön. Menetelmät tukevat vanhemmuutta ja lapsia aktivoimalla perheen omat voimavarat ja sosiaaliset verkostot ja varmistamalla tarvittavien palvelujen saannin. Menetelmistä on omat manuaalinsa.

Lapset puheeksi -keskustelussa kartoitetaan lapsen vahvuudet ja haavoittuvuudet eri elämänaalueilla ja pohditaan, miten lapsen vahvuuksiin voidaan edelleen panostaa ja miten häntä voi tukea haavoittuvuuksissa. Toimiva lapsi & perhe -perheinterventiossa työskennellään koko perheen kanssa 6–8 tapaamisen puitteissa. Niiden aikana tuetaan perheen jäsenten välistä vuorovaikutusta ja ongelmanratkaisua sekä vahvistetaan suojaavia tekijöitä. Vertti-vertaisryhmä on 10 tapaamisen psykoedukaatiivinen ryhmäinterventio lapsille ja vanhemmille. Lapset puheeksi -neuvonpito on päämäärätietoinen, strukturoitu verkostotyömalli, jossa akti-

voidaan perheen oma ja/tai viranomaisverkosto perheen tueksi. Se toimii myös välineenä monialaisten palvelujen rakentamisessa. Opaskirjaset on tarkoitettu sekä perheiden itsenäiseen käyttöön että työntekijän tueksi.

Arviointia

Lapset puheeksi -keskustelu ja Toimiva lapsi & perhe - perheinterventio ovat osoittautuneet tutkimuksissa turvallisiksi, käyttökelpoisiksi ja vaikuttaviksi (Solantaus ym. 2010a, 2010b, Toikka ja Solantaus 2006). Vanhempien ja lasten kokemukset Vertti-vertaisryhmistä ja Lapset puheeksi -neuvonpidosta ovat olleet myös hyvin myönteiset.

(Mika Niemelä ja Milla Paumo

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos

Lisää tietoa on osoitteessa <http://info.stakes.fi/toimivaperhe/FI/index.htm>

Toimenpiteet

Kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavat sopivat kohdenetun tuen järjestämisen periaatteista:

- Mille ryhmille palveluja tarvitaan ja kohdennetaan?
- Mitä palveluja kunta järjestää
 - ▶ omana toimintana, toisen kunnan kanssa tai kolmannen sektorin ja yksityisen sektorin kanssa
 - ▶ peruspalveluissa sekä erityis- ja erikoispalveluissa?
- Millä tavoin palveluja tuodaan kotiin, päivähoitoon tai kouluun (esim. konsultaatioista sopiminen)?
- Miten toimitaan, jos työntekijän mielestä on syytä varmistaa lapsen, nuoren ja perheen hyvinvointi, kun
 - ▶ perheessä on useita huolia
 - ▶ lapsi, nuori tai perhe ei osallistu sovittuihin tapaamisiin tai ei vastaa yhteydenottoihin?

3.3.2 Korjaavat palvelut kasvu- ja kehitysympäristöjen tukena

Korjaavilla palveluilla tarkoitetaan tässä terveydenhuollon erikoispalveluja ja kuntoutusta sekä sosiaalihuollon erityispalveluja (kuvio 9). Näillä palveluilla pyritään vähentämään ongelmia tai sairautta aiheuttavia tekijöitä tai pienentämään näiden vaikutusta. Kaikissa korjaavissa palveluissa tulee aina ottaa huomioon myös edistävä ja ehkäisevä näkökulma. Erityis- ja erikoispalveluja järjestävät kunnat, kuntayhtymät, yhteistoiminta-alueet, sairaanhoitopiirit sekä yksityiset yritykset ja järjestöt. Erityis- ja erikoispalveluja voidaan järjestää yhteistyössä peruspalvelujen kanssa. Tavoitteena on, että myös lasten, nuorten ja perheiden peruspalveluissa työskentelevillä on mahdollisuus saada erityis- ja erikoispalvelujen (lasten ja nuorten psykiatrian, perhe- ja kasvatustieteiden ja perhetyön) asiantuntijatukena esimerkiksi psykososiaaliseen kehitykseen, mielenterveyteen sekä päihteiden käyttöön liittyvissä kysymyksissä. Usein korjaavat palvelut edellyttävät monialaista toimintaa.

Päihde- ja mielenterveyspalvelut on usein jaettu eri hallinnonaloille. Suurin osa mielenterveyspalveluista on sijoitettu terveydenhuollon vastuulle, päihdepalvelut ovat taas sosiaalihuollon vastuulla. Eri toimijoiden välille on muodostunut rajapintoja, jotka ovat käytännössä usein tarkoittaneet erilaisia lähete- ja maksusitoumuskäytäntöjä sekä jonoja tai putoamista palveluista pois. (Partanen ym. 2010.) Kunnissa tulisi kiinnittää erityistä huomiota myös siihen, että lapset ja nuoret otetaan huomioon vanhemmille suunnatuissa palveluissa. Päihteiden käytön lisääntyminen on heijastunut myös monien muiden palveluiden käyttöön. Lastensuojelun avohuollon tukitoimenpiteiden piirissä olevien sekä huostaan otettujen lasten määrä on ollut kasvussa 20:n viime vuoden ajan. Avohuollon tukitoimien piirissä olevien lasten määrä on kaksinkertaistunut vuodesta 1996. (Sotkanet.) Vaikka valtakunnallista rekisteri- tai tilastotietoa lastensuojelun toimenpiteiden taustalla olevista syistä ei ole saatavilla, joissakin kuntakohtaisissa arvioissa on todettu, että erityisesti alle 12-vuotiaiden huostaanotoissa vanhempien päihteiden käyttö on hyvin yleinen syy (Partanen ym. 2010; Myllärniemi 2006).

Lapsen ja nuoren voi olla vaikea puhua heihin kohdistuneesta väkivallasta. Puheksi ottamista edistää, jos lapsi ja nuori luottavat palveluihin, tuntevat työntekijän ja tietävät palvelun sisällön ja sen, mitä heille tapahtuu. Väkivaltaa kohdanneiden lasten ja nuorten tutkintaan ja hoitoon on tarjolla lasta, nuorta ja perhettä suojelevia ja tukevia käytäntöjä. Lapsen ja nuoren kuulemiseen on kehitetty menetelmä, jossa yhdellä haastattelulla saadaan tietoa eri viranomaisten (poliisi, sosiaalitoimi, terveydenhuolto) tarpeisiin. Lasta haastattelee erikoiskoulutettu henkilö, joka esittää eri asiantuntijoiden kysymykset. Samalla käynnistetään myös tarvittavat hoitotoimet. (Vrt. Connel 2009; Landberg 2008.) Myös lähisuhde- ja perheväkivalta koskettaa lasta tai nuorta ja koko perhettä. Kunnissa tulisi olla valmiit menettelytavat, joilla väkivaltaan puututaan kokonaisvaltaisesti ja systemaattisesti (Ewalds 2011).

Lapsi- ja perhekohtaisella lastensuojelulla on viimesijainen vastuu lapsen hyvinvoinnin turvaamisesta. Lapsi- ja perhekohtaista lastensuojelua ovat lastensuojelutarpeen selvitys, avohuollon tukitoimet, lapsen kiireellinen sijoitus ja huostaanotto sekä sijaishuolto ja jälkihuolto. Valtaosa lapsi- ja perhekohtaisesta lastensuojelusta on avohuollon tukitoimien järjestämistä, joilla pyritään parantamaan lapsen ja perheen elämäntilannetta. Tukitoimia suunnitellaan ja niistä sovitaan lapsen ja perheen kanssa yhdessä, ja ne perustuvat kirjalliseen suunnitelmaan. Lapsi ja nuori tarvitsevat tietoa myös oikeusturvasta ja oikeusturvakeinoista (esimerkiksi sosiaali- ja potilasasiamieheltä), ja heidän pitää saada tietää perusteet, miksi he ovat lastensuojelun piirissä. Jos avohuollon tukitoimilla ei kyetä riittävästi auttamaan lasta, on hänellä oikeus huostaanottoon ja sijaishuoltoon. Sijaishuollolla tarkoitetaan lapsen ja nuoren hoidon ja kasvatuksen järjestämistä kodin ulkopuolella joko perheessä tai laitoksessa. Sijoituksen päättymisen jälkeen lapsi tai nuori saattaa olla pitkään erityisen tuen tarpeessa, ja tätä tukea tarjotaan jälkihuollona. Jälkihuollon tarkoituksena on helpottaa lapsen tai nuoren kotiutumista tai itenäistymistä. Jälkihuolto on järjestettävä vähintään puoli vuotta kestäneen sijoituksen jälkeen. (Lastensuojelun käsikirja; lastensuojelulaki 417/2007.) Vanhempia tulee tukea silloin, kun lapsi on lastensuojelun piirissä. Kun kaikki huomio on lapsessa, vanhemmat jäävät joskus vaille tarvitsemaansa tukea.

Toimenpiteet

Kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavat sopivat korjaavien palvelujen järjestämisen periaatteista:

- Mitkä ovat terveydenhuollon erikoispalvelujen järjestämisen periaatteet?
- Mitkä ovat sosiaalihuollon erityispalvelujen järjestämisen periaatteet?
- Miten erikois- ja erityispalvelut järjestetään peruspalveluissa?
- Millä tavoilla peruspalveluissa työskentelevät voivat saada tukea erikois- ja erityispalveluiden asiantuntijoilta?
- Miten muiden palvelujentuottajien kanssa (mm. sairaanhoitopiirit, yksityiset palvelujen tuottajat) tehdään yhteistyötä?
- Miten johdetaan lasten ja perheiden palveluja, joita järjestetään sekä kunnassa että eri tavoin seudullisesti?

3.4 Asiakasprosesseihin sujuvuutta

3.4.1 Tietoa palveluista ja palveluihin hakeutuminen

Tietoa palveluista lapsille, nuorille ja perheille

Palvelujen ja palvelujärjestelmän tunteminen helpottaa lapsia, nuoria ja perheitä tuen ja palvelujen hakemisessa. Tietoa palveluista saadaan eri lähteistä, kuten kunnan ja palvelujen tarjoajien verkkosivuilta, paikallisista lehdistä, erillisistä kunnan tiedotteista sekä kunnan toimijoilta puhelimitse tai sähköisesti (sähköposti, sähköinen viestijärjestelmä).

Kokonaiskäsityksen saamiseksi tietoa tarvitaan palvelun sisällöstä, toimintaperiaatteista, kohderyhmästä, hakeutumisesta, toimipaikoista (aukioloajat, sijainti ja yhteystiedot) ja palvelumaksusta. Asiakkaan pitää myös kuulla, mistä voi saada lisätietoja, miten palveluun voi tutustua etukäteen ja esimerkiksi mihin palveluihin on liitetty samanaikaista toimintaa perheen muille jäsenille. Myös perus- ja erityis- palvelujen vastaanottokäynneillä saadaan tarvittaessa tietoa erityisen tuen palveluista. Opetussuunnitelman perusteet edellyttävät oppilashuollon toiminnasta tiedottamista.

Kun palveluntuottajat tiedottavat palveluistaan yhdessä (paikallisesti ja alueellisesti) ja kokoavat tiedot helposti saataville, palvelut opitaan tuntemaan paremmin ja myös yhteistyö ja palvelujen oikeudenmukainen kohdentaminen helpottuvat (Perälä ym. 2011a; Joensuu ym. 2012). Palveluista tiedottamisessa voidaan hyödyntää erilaisia verkostoja, myös sosiaalista mediaa. Vuorovaikutteiset verkko-palvelut helpottavat lapsiperheiden ja kunnan työntekijöiden yhteistyötä.

Toimenpiteet

Kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavat sopivat lasten, nuorten ja perheiden palveluiden tiedottamisen periaatteista:

- Mitä tietoa vanhemmille, lapsille ja nuorille välitetään kunnan, yksityisen sektorin ja järjestöjen sekä seurakuntien tarjoamista lasten, nuorten ja perheiden palveluista?
- Miten ja mistä vanhemmat, lapset ja nuoret voivat saada tietoa palveluista?
- Miten palveluntuottajat saavat tietoa toistensa palveluista?
- Miten varmistetaan, että palveluista tiedotetaan ymmärrettävästi, tiedottamisessa otetaan huomioon lasten ja nuorten ikätaso ja vältetään ammattikäsitteitä vanhemmillekin tiedottamisessa?

Palveluihin hakeutuminen

Lasten, nuorten ja perheiden palveluihin hakeudutaan eri tavoin. Äitiys- ja lastenneuvolan palvelut käynnistyvät vanhempien hakeutuessa neuvolaan. Lapsi saa ensimmäisen kontaktin palveluihin äitiys- ja lastenneuvolassa, josta tarvittaessa ohjataan muihin palveluihin. Kouluikään tullessaan lapsi siirtyy lastenneuvolasta kouluterveydenhuoltoon ja sieltä opiskeluterveydenhuoltoon. Tarvittaessa oppilaita ja opiskelijoita ohjataan psykososiaalisen tuen piiriin ja muihin erityis- ja erikoispalveluihin.

Jo neuvolan perhevalmennuksessa perheet saavat tietoa subjektiivisesta oikeudesta varhaiskasvatukseen palveluihin, järjestämisen vaihtoehtoista sekä lisätiedon saamisesta tarvittaessa. Päivähoitoon ja esiopetukseen hakeudutaan täyttämällä hakemus. Kun palvelun piiriin kuuluminen on varmistettu, selvitetään perheen kanssa palvelutarpeet ja päätetään palvelun piiriin ottamisesta (päivähoito, esiopetus). (Laaksonen ym. 2012.) Kunnat tiedottavat koulun aloittamisesta eri tavoin. Joissakin kunnissa lähetetään oppivelvollisuusian saavuttaville lapsille kirje, jossa pyydetään ilmoittautumaan kouluun ja tekemään oppivelvollisuusilmoitus. Vanhemmat saavat tiedon kirjallisesti palvelun (päivähoito, esiopetus, koulu) aloittamisesta.

Palvelun piiriin tulo voidaan valmistella lapsen, vanhempien ja työntekijöiden yhteisessä tapaamisessa. Tapaaminen järjestetään mieluiten lapselle tutussa ympäristössä, jotta lapsi voi tutustua uusiin aikuisiin turvallisissa oloissa. Uudelle koululaiselle ja hänen vanhemmilleen voidaan järjestää tutustumiskäynti kouluun. Tavallisesti siirtoneuvotteluja järjestetään koulussa vain silloin, kun lapsella on tunnistettu erityisiä tarpeita. Vanhempien on helpompi tukea lastaan, jos saatavana on luotettavaa tietoa (sähköisesti, kirjoja) lapsen eri ikävaiheiden kehityksestä ja ikävaiheiden vanhemmuuden tehtävistä (vrt. Esikoululaisesta koululaiseksi -opas, Mannerheimin lastensuojeluliiton Hämeen piiri 2011).

Toimenpiteet

Kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavat sopivat lapsen, nuoren ja perheen palvelujen aloittamisen periaatteista:

- Mistä asioista palvelujen aloittamisessa tulee sopia perheen kanssa?
- Miten palvelun aloittaminen valmistellaan:
 - ▶ kuka vastaa valmistelusta ja toimii yhdyshenkilönä, ja mitä hänen tehtäviinsä kuuluu
 - ▶ keitä palvelun aloittamisessa on mukana?
- Miten varmistetaan palvelujen antajien keskinäinen yhteistyö ja tiedon välittäminen tilanteessa, jossa lapsi, nuori ja perhe saa useita palveluja?

3.4.2 Lasten, nuorten ja perheen palveluprosessi

Samaan lapseen, nuoreen tai perheeseen kohdistuvista suunnitelmallisista palvelutapahtumien sarjasta muodostuu asiakaskohtainen palveluprosessi (vrt. asiakastyön prosessi, hoitoprosessi). Se on yleensä organisaatiokohtainen, esimerkiksi opetustoimen, sosiaalitoimen tai terveystoimen sisäinen. Palveluprosessien vaiheita on ryhmitelty hyvin eri tavoin (Laaksonen ym. 2012). Seuraavassa tarkastellaan palvelusuunnitelman laadintaa ja arviointia sekä palvelun lopettamista tai hakeutumista muuhun palveluun. Palvelun toteutus suunnitellaan vuorovaikutuksessa lapsen ja perheen sekä kasvu- ja kehitysympäristöissä toimivien ammattilaisten kanssa. Lisäksi sovitaan yhteyshenkilöistä, jotka osallistuvat lapsen palvelun valmisteluun.

Lapsen, nuoren ja perheen yksilöllisen suunnitelman laatiminen

Palvelusuunnitelmalla tarkoitetaan laajaa lapsen, nuoren ja perheen tarpeet huomioivaa yksilöllistä suunnitelmaa, johon sisältyvät arvio lapsen tai nuoren tarpeista, tavoitteet sekä palvelun sisältö (Laaksonen ym. 2012; Sarvimäki & Siltaniemi 2007). Palvelusuunnitelma on tässä oppaassa sateenvarjokäsite, joka sisältää eri palveluiden käyttämät omat yksilölliset suunnitelmat.

Monet lait velvoittavat laatimaan tietynlaisen palvelusuunnitelman. Jos tarvitaan useampia suunnitelmia, pyritään lapsen tai nuoren yksilölliset suunnitelmat sovittamaan yhteen niin, että samaa tietoa käytetään eri suunnitelmissa ja että suunnitelmien tieto on yhdenmukaista. Seuraavassa on yhteenvedo eri tarkoitukseen laadittavista suunnitelmista.

Säädöksiin ja suosituksiin perustuvia yksilöllisiä suunnitelmia

- Erityistä hoitoa ja kasvatusta tarvitsevan lapsen kuntoutussuunnitelma (laki lapsen päivähoidosta 36/1973)
- Oppimissuunnitelma tehostetun tuen antamiseksi (laki perusopetuslain muuttamisesta 642/2010)
- Henkilökohtainen opetuksen järjestämistä koskeva suunnitelma (laki perusopetuslain muuttamisesta 642/2010, laki ammatillisesta koulutuksesta 630/1998)
- Hoito- ja kasvatussuunnitelma (lastensuojelulaki 417/2007)
- Huostaanotettua lasta koskeva asiakassuunnitelma (lastensuojelulaki 417/2007)
- Huostaanotetun lapsen vanhemmille laadittava erillinen asiakassuunnitelma (lastensuojelulaki 417/2007)
- Jälkihuollossa olevan lapsen tai nuoren asiakassuunnitelma (lastensuojelulaki 417/2007)

- Lastensuojelun asiakkaana olevan lapsen asiakassuunnitelma (lastensuojelulaki 417/2007)
- Palvelu- ja hoitosuunnitelma (laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000)
- Yksilöllinen hyvinvointi- ja terveysuunnitelma (laki potilaan asemasta ja oikeudesta 785/1992, VNA 338/2011)
- Yksilöllinen kuntoutussuunnitelma (terveydenhuoltolaki 1326/2010)
- Tutkimusta, hoitoa ja lääkinällistä kuntoutusta koskeva suunnitelma (laki potilaan asemasta ja oikeuksista 785/1992)
- Varhaiskasvatuksen suunnitelma, lapsikohtainen VASU (opas Varhaiskasvatuksen suunnittelun perusteet Stakes 2003:56)

Usein on eduksi, jos lapsella, nuorella ja perheellä on nimetty työntekijä, joka laatii palvelusuunnitelman lasten, nuorten ja vanhempien sekä tarvittaessa muiden työntekijöiden kanssa. Nimetty työntekijä on mieluiten äitiys- ja lastenneuvolan tai koulun terveydenhoitaja tai -lääkäri, päivähoidon työntekijä tai muu vastuuhenkilö. Tavoitteena on, että suunnitelma kattaa kaikki perheen saamat palvelut. Yhteinen suunnittelu mahdollistaa lapsen, nuoren ja perheen tarpeiden huomioimisen ja sitoutumisen palveluiden järjestämiseen. Samalla tarjoutuu mahdollisuus välittää tietoa muista edistävistä ja ehkäisevistä palveluista sekä tavoittaa sellaisia lapsia, nuoria ja perheitä, jotka muuten jäisivät palveluiden ulkopuolelle. Seuraavassa käsitellään yksityiskohtaisemmin palvelusuunnitelman sisältöjä: lapsen, nuoren ja perheen tilannetta ja tarpeita sekä lapsi- ja perhekohtaisista tavoitteista ja toimenpiteistä sopimista.

Lapsen, nuoren ja perheen tilanne ja tarpeet

Varhaisen tuen tarpeiden tunnistamisessa universaaleilla palveluilla – määräaikailla ja yksilöllisillä terveystarkastuksilla äitiys- ja lastenneuvolassa sekä koulu- ja opiskeluterveydenhuollossa, päivähoidolla, esi- ja perusopetuksella sekä ammatillisella ja lukiokoulutuksella ja työterveyshuollolla – on keskeinen asema. Perustana ovat asetuksen mukaiset määräaikaisten ja yksilöllisten terveystarkastukset. Erityisen tuen tarve on selvitettävä, jos lapsella, perheessä tai ympäristöissä on tekijöitä, jotka voivat vaarantaa lapsen tai nuoren tervettä kasvua, kehitystä ja oppimista. (STM 2009:20; VNA 338/2011.) Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi

- lapsen ja nuoren sairaus, mielenterveys- ja päihdeongelmat, käytöshäiriöt ja kiusaaminen, neurologisen kehityksen ongelmat kuten oppimisvaikeudet
- lapseen kohdistunut fyysinen tai psyykinen väkivalta ja lapsen laiminlyönti (myös kuritusväkivalta), puutteet perushoivassa, huolenpidossa ja perheen keskinäisessä vuorovaikutuksessa sekä muu lapsen kaltoinkohtelu (Paavilainen & Flinck 2008)

- toistuva hoitoon hakeutuminen tapaturman vuoksi, mikä voi olla merkki kaltoinkohtelusta tai mielenterveys- ja päihdeongelmista
- vanhempien vakavat sairaudet, mielenterveys- tai päihdeongelmat, lähisuhdeväkivalta
- perheen toimeentuloon ja elinoloihin liittyvät ongelmat.

Tuen tarpeen tunnistamista ja palvelun sisältöä suunnitellaan vuorovaikutuksessa lapsen, nuoren ja perheen sekä muiden kasvu- ja kehitysympäristöissä toimivien ammattilaisten kanssa. Tuen tarpeen tunnistamisessa tarvitaan yhdessä sovittuja toimintatapoja ja menetelmiä. Näitä ovat esimerkiksi havainnointi- ja haastattelulomakkeet, huolen puheeksi ottamisen työmenetelmät sekä laajat terveystarkastukset, joihin liittyy päivähoidon henkilöstön tai opettajan arviointi (Mäki ym. 2011; Humppi & Ellonen 2010). Strukturoitu tiedonkeruu auttaa tarkastelemaan asioita monipuolisesti ja keräämään tietoa järjestelmällisesti. Käytännöt kunnissa vaihtelevat. Esimerkiksi lapsen ja perheen perustiedot kerätään lukuisia kertoja ensimmäisen seitsemän vuoden aikana (Kohti kumppanuutta 2010), kun taas lapsen vahvuuksista ja yksilöllisistä tottumuksista, lapsen elämänkulusta ja -historiasta, perheen arjesta ja sen sujuvuudesta, vanhempien, etenkin isien voimavaroista sekä lapsen kaverisuhteista tietoa on vähän. Tuen tarpeiden tunnistamista ja palveluiden oikea-aikaista ajoittamista varten on kehitetty erilaisia työvälineitä (liite 3). Työvälineet eivät ole varhaisen puuttumisen edellytys, mutta ne tukevat perhettä kunnioittavaa ja yhteistyötä mahdollistavaa toimintaa.

Seuraavia tietoja voidaan käyttää lasten, nuorten ja perheiden tilanteen selvittämisessä, kun laaditaan palvelusuunnitelmaa lastenneuvolassa, kouluterveydenhuollossa ja päivähoidossa:

- lapsen ja nuoren vahvuudet, mahdolliset vaikeudet (terveys, sairaudet, poikkeavuudet, kiusaaminen)
- lapsen ja nuoren elämänkulku (hoitopaikkojen ja ryhmien vaihtuminen, ihmissuhteiden pysyvyys)
- muiden palvelujen käyttö (terveyskeskus, mielenterveys- ja päihdepalvelut, kasvatus- ja perheneuvonta, psykososiaalinen oppilashuolto, erikoissairaanhoito)
- perheen arki (mm. asumisjärjestelyt, vanhempien ja sisarusten tapaaminen) ja mahdolliset tuen tarpeet
- vanhempien (äidin ja isän) tilanne, voimavarat sekä mahdolliset tuen tarpeet
- lapsen ja nuoren sisarus- ja kaverisuhteet sekä muu lähiyhteisö (mm. isovanhemmat).

Lapset, nuoret ja perheet voivat käyttää samanaikaisesti muita palveluja, joista nimetyn työntekijän on hyvä tietää. Perheen palveluverkoston selvittäminen antaa kokonaiskäsityksen perheen palveluista ja yhteistyötä tekevästä toimijoista. Näin voidaan varmistaa riittävä tuki perheelle sekä toisaalta välttää päällekkäisiä palveluja.

Lapsi- ja perhekohtaisista tavoitteista ja toimenpiteistä sopiminen

Vanhemmat ja nimetty työntekijä sopivat konkreettiset toimenpiteet, joilla yhteisiin tavoitteisiin pyritään, ja päättävät myös, miten sovitut toimenpiteet toteutetaan käytännössä. Sovitaan myös keinoista, miten lapsen ja nuoren vahvuuksia tuetaan ja vaikeuksia huomioidaan kotona ja palveluissa. Lisäksi sovitaan menettelystä, miten mahdollinen huoli lapsen, nuoren tai perheen hyvinvoinnista otetaan esille ja miten työntekijä voi tukea vanhempia huolen esiin ottamisessa.

Sujuva ja luottamuksellinen vanhempien ja työntekijöiden välinen yhteistyö ja tiedonkulku on lapsen ja perheen tuen tarpeisiin vastaamisen edellytys. Vanhemmat, lapsi, nuori ja työntekijä sopivat keskinäisestä yhteistyöstä (yhteydenpitotavat ja -ajankohdat, vanhempainvartit) ja tiedonkulusta kuten yhteyden ottamisesta ja tiedon saamisesta tarvittaessa (tiedotteet, puhelin, sähköisen viestintä), palvelua koskevan palautteen antamisesta sekä osallistumisesta muuhun toimintaan (vanhemmuutta vahvistava vertaistuki, erilaiset ryhmät, dialogiset menetelmät).

Kunnissa on kehitetty menetelmiä ja käytäntöjä lapsen, nuoren ja perheen tukemiseen (liite 3). Menetelmät liittyvät vahvuuksien selvittämiseen laajoissa terveystarkastuksissa, palvelujen käytön selvittämiseen palveluohjausta tai palvelukaavioita kehittämällä, perheen arjen tukemiseen päivärytmin ja ajanhallinnan menetelmillä, vanhempien tukemiseen voimavaralähtöisin menetelmin, lapsen kaverisuhteiden tukemiseen vahvistamalla lapsen selviytymistä erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa sekä lapsen ja perheen elämänselvittämiseen erilaisin menetelmin ja kotikäynnein. Keskeistä ei ole niinkään tietyn menetelmän käyttöönotto, vaan yhteisestä toimintakäytännöstä sopiminen ja käytäntöjen yhtenäistäminen.

Toimenpiteet

Kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavat sopivat lapsikohtaisen palvelusuunnitelman laadinnan periaatteista:

- Mitä suunnitelmia laaditaan, ja kenelle niitä tehdään?
- Miten varmistetaan lasten, nuorten ja vanhempien osallistuminen palvelujen suunnitteluun?
- Mitä lasta, nuorta ja perhettä koskevia tietoja palvelusuunnitelman laadinnassa tarvitaan?
- Miten palvelusuunnitelmat sovitetaan tukemaan toistensa toimenpiteitä, jos lapsella, nuorella ja perheellä on useampia suunnitelmia (ks. luku 3.4.2)?

Palvelusuunnitelman arviointi

Palvelusuunnitelman toteutumista arvioidaan määrävälein. Vanhempien, lapsen, nuoren ja työntekijöiden yhteinen arviointi tukee perheen osallisuutta ja vahvistaa voimavaroja sekä varmistaa oikea-aikaisen tuen saamisen. Arviointi kohdistuu yhteisesti sovittujen tavoitteiden saavuttamiseen, työnjakoon ja tiedonkulkuun sekä yhteistyöhön. Eri toimijoiden yhteistyönä tekemä seuranta antaa kokonais kuvan perheen tilanteesta ja mahdollisista tuen tarpeista. Arvioinnin tekeminen yhteistyössä ei välttämättä edellytä tapaamista.

Toimenpiteet

Kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavat sopivat palvelutarpeen arvioinnin ja palvelusuunnitelman päivityksen periaatteista:

- Kuinka usein palvelutarve arvioidaan ja suunnitelmaa päivitetään?
- Kenen vastuulla on palvelutarpeen arviointi?
- Miten varmistetaan lasten, nuorten ja vanhempien osallisuus ja palaute?

Palvelun lopettaminen ja palvelusta toiseen siirtyminen

Lapsen ja nuoren kasvun, kehityksen, oppimisen ja perheen tarpeiden myötä palvelujen tarve ja antajat vaihtuvat. Palvelujen arviointi voi osoittaa, ettei palvelua enää tarvita tai että lapsi tai nuori voi siirtyä myös toiseen palveluun. Luonnollisia palvelusta toiseen siirtymiä ovat lasten siirtyminen kotihoidosta päivähoidoon, päivähoidosta esiopetukseen, esiopetuksesta perusopetukseen ja sieltä ammatilliseen tai lukiokoulutukseen. Monin paikoin perusopetuksen ala- ja yläluokkien välissä on myös siirtymä. Erityisesti perusopetuksen ja toisen asteen nivelvaihe on todettu monelle lapselle ja nuorelle vaikeaksi muutokseksi, jossa tarvitaan tukea. Myös palvelusta toiseen siirtyminen suunnitellaan vuorovaikutuksessa lapsen, nuoren ja perheen sekä uudessa kasvu- ja kehitysympäristöissä toimivien ammattilaisten kanssa. Lisäksi sovitaan yhteyshenkilöistä, jotka osallistuvat lapsen siirtymävaiheen valmisteluun.

Aikaisemman palvelun nimetty työntekijä voi olla mukana valmistelemaan uusia palveluja lapsen siirtyessä esimerkiksi neuvolasta kouluterveydenhuoltoon, päivähoidosta esiopetukseen tai esiopetuksesta perusopetukseen. Lisäksi nimetään henkilöt, jotka toimivat uuden palvelun yhteyshenkilöinä ja osallistuvat siirtymävaiheen valmisteluun.

Toimiva tiedonkulku työntekijöiden välillä mahdollistaa saumattomat lapsen ja perheen palvelut. Työntekijöiden välinen tiedon vaihtaminen ei sulje lasta, nuorta ja vanhempia pois yhteistyöstä – tavoitteena on varmistaa heidän osallisuutensa ja läsnäolonsa kaikissa vaiheissa, joissa lapsen, nuoren ja perheen asioita käsitellään. Työntekijöiden ja vanhempien välistä tiedonkulkua edistävät yhteiset lasta ja nuorta koskevat tapaamiset, tiedotteet sekä yhteydenpito puhelimen ja sähköisen viestinnän avulla.

Tietoa lapsesta ja nuoresta toiseen työyksikköön välitetään vanhempien luvalla ensisijaisesti kirjallisesti. Luottamusta työntekijöihin tiedon välittämisessä voi lisätä se, jos vanhemmat saavat samat lomakkeet, jotka viranomaisetkin saavat. Tiedon välittämisessä työyksiköstä toiseen tulee kiinnittää huomiota siihen, ettei vastaanottavan yksikön työntekijöille luoda ennakoasenteita lapsen, nuoren ja perheen kohtaamiseen eikä tiedon välittämistä jätetä vanhempien vastuulle. Perusopetukseen, lukio- ja ammatilliseen koulutukseen sekä oppilas- ja opiskelijahuoltotyöhön osallistuvilla ammattihenkilöillä on oikeus saada sellaiset tiedot, jotka ovat välttämättömiä oppilaan opetuksen asianmukaisen järjestämisen kannalta. Lukiossa ja ammatillisissa oppilaitoksissa tiedon siirtäminen edellyttää aina huoltajan ja täysi-ikäisillä nuoren omaa suostumusta. Vanhempien (tai muun huoltajan) kirjallisella suostumuksella voidaan opetuksen järjestämisen kannalta välttämättömiä salassa pidettäviä tietoja pyytää myös muilta tahoilta. (Perusopetuslain muutos 642/2010, 40 §; lukiolaki 629/1998, 32 §, 33 §; laki ammatillisesta koulutuksesta 630/1998, 27b §, 32a §, 32b §, 43 §.)

Toimenpiteet

Kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavat sopivat lapsen palvelusta toiseen siirtymisen valmistelun periaatteista:

- Ketkä vastaavat lapsen siirtymisen valmistelusta lähettävässä ja vastaanottavassa toimipisteessä?
- Miten lapsen, nuoren ja vanhempien osallisuus varmistetaan siirtymissä?
- Mitä tietoa lapsesta, nuoresta ja perheestä ja näiden tuen tarpeista siirretään eteenpäin (vanhemmat, lupa tiedon siirtoon)?
- Kuinka tuetaan lapsen ja nuoren siirtymistä palvelun piiristä toiseen toimipaikkojen yhteistyönä?

3.4.3 Lapsen, nuoren ja perheen palvelukokonaisuuden koordinointi

Suurin osa lapsista, nuorista ja perheistä saa tarvitsemansa tuen oikea-aikaisesti ilman, että tarvitaan useiden hallinnonalojen tuottamia palveluja tai palvelujen koordinointia. Tarvetta palvelujen koordinointiin voi tulla, kun lapsi, nuori tai perhe tarvitsee monenlaista tukea ja käyttää useita palveluja samanaikaisesti, jolloin palvelukokonaisuudessa on monta erilaista palveluprosessia. Palvelukokonaisuuden koordinointia varten tarvitaan joku, joka sovittaa kyseisen lapsen, nuoren ja perheen palveluprosessit kokonaisuudeksi. Toinen koordinointia kaipaava tilanne voi olla lapsen, nuoren tai perheen siirtyminen palvelusta toiseen, esimerkiksi päivähoidosta esiopetukseen ja sieltä kouluun. Samalla hän siirtyy neuvolan palveluista kouluterveydenhuollon piiriin.

Palvelusta toiseen siirtymisessä kaikkien palveluprosessiin osallistuvien ammattihenkilöiden tulee olla tietoisia lapsen ja perheen sekä hänen tietojensa erilaisista siirtymävaiheista ja niihin liittyvistä yhteistyön ja tiedonkulun tarpeista. Asiakasta koskevat tiedot tulee siirtää suunnitelmallisesti ja tietosuoja säännösten mukaisesti. (Laaksonen ym. 2012.) Lasten kohdalla vanhemmilta tarvitaan kirjallinen lupa välttämättömän tiedon siirtoon ja yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa. Lupaa pyytää se toimija, joka havaitsee tarpeen yhteistyöhön. Näin varmistetaan kaikkien toimijoiden tiedonsaanti lapsen, nuoren ja perheen palvelujen kokonaisuudesta sekä vanhempien kumppanuus yhteistyössä. Sähköisten asiointikanavien kehittymättömyys voi vaikeuttaa palveluiden saatavuutta ja tiedon välittymistä toimipisteestä toiseen. Tulevaisuudessa kehitteillä olevat lapsiperheiden rajattomat palvelut muodostavat laajan sähköisen palvelu- ja asiointikokonaisuuden. (Kunta IT.)

Lapsia, nuoria ja perheitä tuetaan ensisijaisesti heidän omassa kasvu- ja kehitysympäristöissään kotona, päiväkodissa tai perhepäivähoidossa, koulussa ja vapaa-ajan ympäristöissä. Käytännössä tämä voi tarkoittaa erityispalvelujen antamista lähempänä peruspalveluja, tapaamisten järjestämistä peruspalveluissa, konsultaatiokäytäntöjen (neuvonkysyntäkäytäntö) luomista perus- ja erityispalvelujen välille sekä asiantuntijoiden sijoittamista peruspalveluihin (STM 2012:1; Gruen ym. 2004). Palvelujen antajien koordinoitu yhteistoiminta tukee lapsiperheiden jaksamista ja arjessa pärjäämistä ja selkeyttää palveluiden kokonaisuutta. Palvelukokonaisuuden koordinaatiosta tulisi olla vastuu jollakin toimintayksiköllä. (Laaksonen ym. 2012). Koordinaatiovastuun sopimisessa voidaan hyödyntää verkostokonsultoinnin menetelmiä kuten ennakoitdialogit ja läheisneuvonpito (Eriksson ym. 2006).

Palvelujen yksilöllinen yhteensovittaminen toteutuu parhaiten, jos lapsella, nuorella ja perheellä on nimetty työntekijä tai jos palvelut järjestetään palveluohjauksen käytännön mukaisesti.

Palvelujen yksilöllinen yhteensovittaminen toteutuu parhaiten, jos lapsella, nuorella ja perheellä on nimetty työntekijä tai jos palvelut järjestetään palveluohjauksen käytännön mukaisesti. *Nimetty työntekijä* voidaan nimetä työyksiköstä, jolle se lapsen ja perheen avun tarpeen näkökulmasta luontevimmin kuuluu. Nimeytyy työntekijän tehtävä on koordinoida palveluja siten, että palvelut muodostavat joustavan kokonaisuuden lapsen, nuoren ja perheen näkökulmasta ja tarvittava apu ja asiantuntemus ovat käytettävissä. Hän on myös kontaktihenkilö, johon vanhemmat tai lapselle palveluja antavat työntekijät voivat olla tarvittaessa yhteydessä. Kontaktihenkilö voi olla käytännössä päivähoitoyhmittien ohjaaja tai opettaja, perusopetuksessa luokanvalvoja ja lukiossa ryhmänohjaaja. Olennaista on, että nimetty työntekijä tutustuu lapseen ja lapsi itsekin tietää, että hänellä on nimetty työntekijä.

Tarvittaessa lapselle ja perheelle voidaan nimetä *palveluohjaaja* (Hänninen 2007). Suomessa palveluohjausta on käytetty sosiaali- ja terveystalvveluissa. Palveluohjauksella tarkoitetaan yksilökohtaista palveluohjausta, jossa keskeistä on asiakkaan ja työntekijän luottamussuhde ja asiakaslähtöinen työskentelytapa. Palveluohjaaja ottaa vastuun lapsen ja perheen palvelujen palvelukokonaisuudesta ja ohjauksesta. Palveluohjaaja huolehtii vanhempien kanssa lapsen ja perheen tarvitsemien palvelujen suunnittelusta, hankkimisesta ja yhteensovittamisesta sekä tarkistaa, että asiakkaan asiat etenevät suunnitelman mukaisesti. Palveluohjaajaksi voidaan nimetä henkilö, jolle se lapsen ja perheen palvelukokonaisuuden huomiioon ottaen luontevimmin kuuluu. Joissakin tilanteissa koordinaattoriksi on luontevinta nimetä lastenneuvolan tai kouluterveydenhuollon työntekijä, mikä mahdollistaisi ajanvarauksen mahdollisiin lääkärint vastaanottoihin tai lisätutkimuksiin. Jos taas lapsi ja perhe ovat lastensuojelun asiakkaita, sosiaalityöntekijän on tarkoituksenmukaista olla palveluohjaajana.

Palvelujen koordinointi edellyttää, että kullakin toimijalla on selkeä perustehtävä palvelukokonaisuudessa. Joustavan palvelukokonaisuuden varmistamiseksi toimijat sopivat yhdessä, milloin palvelut järjestetään yhteistyössä, sekä päättävät, mikä on kunkin toimijan rooli. Perheen tukemiseen käytetyt voimavarat perustuvat kunkin toimijan perustehtävään. Yhteistyötä palvelukokonaisuudessa edistävät esimerkiksi verkostotapaamiset, joissa vanhemmat ovat mukana ja joissa eri toimijoilla on mahdollisuus saada kuva lapsen, nuoren ja perheen kokonaistilanteesta. Lisäksi vastuista sovittaessa on nimetty yhteistyötä koordinoiva vastuutaho sekä yhteistyöhön käytettävät voimavarat. Keskeisten palveluprosessien kuvaaminen helpottaa yhteistyön koordinointia. Joissakin kunnissa palveluprosessi on muodostettu lapsen elämänculun mukaan (esimerkki 4, Lasten ja nuorten palveluista rakentui Kasvun ja ohjauksen prosessi).

ESIMERKKI 4

Lasten ja nuorten palveluista rakentui Kasvun ja ohjauksen prosessi

Sastamalan kaupunkia perustettaessa oli yhtenä tavoitteena tuottaa palveluita pienemmällä joukolla tehokkaammin. Vuonna 2009 uudessa kaupungissa hallintomalli rakennettiin prosessiorganisaatiomallin mukaiseksi. Lasten ja nuorten palveluista rakentui Kasvun ja ohjauksen prosessi.

Nopeasti prosesseja rakennettaessa huomattiin tarve alkaa kuvata sitä, mitä kaikki eri toimijat lapsen ja nuoren opinpolun eri vaiheissa tekevät eli mistä lapsen ja nuoren palvelukokonaisuus muodostuu. Perusopetuksen, terveydenhuollon, erikoissairaanhoidon ja sosiaalityön työntekijöiden sekä hallinnon henkilöiden kanssa avattiin näkyväksi kaikki se toiminta, mihin kasvun ja ohjauksen prosessin eri vaiheissa lapsi ja nuori osallistuu. Muodostui niin sanottu iso kuva, jossa kuvattiin kasvatuksen ja opetuksen osalta koko elämänkaari lähes sylivauvasta yli aikuisiän.

Havaittiin, että opetustoimissa ovat kaikki lapset ja nuoret kiinni merkittävän osan lapsuuttaan. Tästä muodostettiin niin sanottu hyvä kasvun ja opin polku. Vaiheet päivähoidosta perusopetuksen ala- ja yläluokille, perusopetuksesta toiselle asteelle ja edelleen jatko-opintoihin tai työelämään muodostavat polun, jota lähes kaikki nuoret etenevät.

Merkittävä havainto oli se, että sosiaalitoimi ei, sen paremmin kuin terveydenhuoltokaan, ole missään vaiheessa varsinaisena ytimenä, vaan merkittävin on juuri kasvatuksen ja ohjauksen polku. Saattaa olla, että sosiaalitoimi ei kohtaa lasta ja perhettä koskaan. Terveydenhuollon työntekijät tapaavat lapsen parhaimmillaan vain säännöllisten terveystarkastusten yhteydessä.

Ison kuvan muodostamisen jälkeen on alettu kuvata prosesseja. Yhteistyönä sosiaalitoimen, terveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon kanssa on tehty yhteisiä toimintakäytäntöjen kuvauksia ja niihin liittyviä tietoelementtejä. Kouluvalmiutta oli arvioitu jokaisessa lopetetuksessa kunnassa omalla tavalla. Jopa yhden kunnan eri koulujen toimintakäytännöissä oli eroja. Niinpä kouluvalmiuden arvioinnin yhteisen mallin tekeminen oli välttämätöntä. Nyt huoltajalla, lastentarhan ja esiopetuksen opettajalla, laaja-alaisella opettajalla, koulupsykologilla, oppilashuoltoryhmällä ja rehtorilla on yhteinen käsitys arvioinnin vaiheista, siihen liittyvistä materiaaleista sekä vuosikellosta.

Prosessien mallinnuksen avulla lisättiin toimintakäytäntöjen läpinäkyvyyttä sekä mahdollisuutta yhtenäistää ja kehittää käytäntöjä ja parantaa toimintoihin liittyvää tiedonhallintaa. Lisäksi prosessien mallinnuksen avulla lisättiin eri toimijatahojen tietoisuutta sekä omasta roolista että

muiden toimijoiden roolista palvelukokonaisuuden hallinnassa ja toiminnan strategisessa hallinnassa.

Palveluprosessien kuvaaminen ja niihin liittyvä yhteistyön kehittämiskohteiden ja -toimien määrittelemisen olivat keino selkiyttää ja yhtenäistää toimintatapoja ja -välineitä sekä saada niitä koko palveluverkoston tietoisuuteen ja käyttöön. Prosessikuvausten kautta nousi esiin palveluviestinnän kehittämisen merkitys; sekä verkostotoimijoille että asiakkaille suunnattavan viestinnän on toimittava tehokkaasti.

Prosessien kuvaaminen on laajentunut myös muihin prosesseihin. Perusterveydenhoito on aloittanut omien toimintojensa kuvaamisen. Tästä esimerkkinä ovat mm. akuutin potilaan ja polikliinisen potilaan prosessin kuvaaminen sekä geriatrisen potilaan ja kuntoutuspotilaan poikkileikkaavat hoitoprosessit. Perusterveydenhuolto ja erikoissairaanhoidon soveltavat aktiivisesti prosessikuvauksen menetelmää. Prosessien kuvaaminen on tärkeä keino palvelutuotannon kehittämisessä, kun haasteena on aiempaa selkeämmin määritellä, kenelle palveluja tuotetaan ja millaisia ne ovat. Tämän jälkeen palveluista on mahdollista viestiä aiempaa hallitummin niitä tarvitseville.

(Jari Andersson, Anne Marjamäki, Sastamala)

Toimenpiteet

Kunnan perus- ja erityispalvelut sekä kunta (kunnat) sopivat lasten, nuorten ja perheiden palvelujen koordinaation periaatteista tilanteissa, jossa asiakas on monen palvelun piirissä:

- Mikä taho ja työntekijä koordinoi lapsen, nuoren ja perheen palvelukokonaisuutta:
 - ▶ kuka nimetään asiakkaan työntekijäksi tai palveluohjaajaksi ja mitkä tehtävät kuuluvat hänelle
 - ▶ ketkä tarvitsevat nimetyn työntekijän tai palveluohjaajan
 - ▶ miten lapsi ja nuori voi tutustua nimettyyn työntekijään tai palveluohjaajaan?
- Miten palvelukokonaisuudessa varmistetaan vanhempien osallistuminen?

3.5 Hallinnonalat ylittävään johtamiseen

3.5.1 Palveluja yhteensovittavan johtamisen tukirakenteet

Toiminnan vertikaalinen ja horisontaalinen johtaminen yhteistoiminnan edellytyksenä

Lasten, nuorten ja perheiden palveluiden tulee muodostaa lapsen ikävaiheen ja perheen elämäntilanteen kannalta toiminnallisesti ehyt palvelukokonaisuus, jolla varmistetaan tuen ja avun oikea-aikaisuus (ks. luku 3.4.3) (STM 2009:18; 2010:26). Palvelujen välille muodostuu aina rajoja, joiden joustavasta ylittämisestä pitää sopia. Kunnan ja organisaatioiden johtamisessa tämä tarkoittaa yhteisistä toimintaperiaatteista sopimista ennakoivasti niin, että kaikissa toimipisteissä työntekijät tietävät menettelyt, joilla turvataan lasten, nuorten ja perheiden palvelujen jatkuvuus ja oikea-aikaisuus eri tilanteissa. Asiakkaiden tuen ja avun tarpeiden mukaan yhteisistä periaatteista voivat olla sopimassa eri yksiköt, hallinnonalat, kunta ja niiden yhteenliittymät sekä kolmannen ja yksityisen sektorin toimijat. Tämä edellyttää työntekijöiden, lasten, nuorten ja perheiden asiantuntemuksen käyttöä toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. Puutteellisesta yhteensovittamisesta voi seurata avun ja tuen viivästymistä ja eriarvoisuutta palveluihin pääsystä. Lasten, nuorten ja perheiden näkökulmasta palvelut voivat myös näyttää hajanaisilta.

Hallinnollisilla ratkaisuilla voidaan edistää lapsen, nuoren ja perheen näkökulmasta ehyen toiminnallisen kokonaisuuden aikaansaamista. Samaan pyritään kunnan hallinnonalojen sekä muiden toimijoiden yhteistoiminnalla (terveydenhuoltolaki 1326/2010, 2 §). Monimutkaisissa ja eriytyneissä organisaatioissa aito järjestelmällinen yhteistoiminta edellyttää vertikaalista ja horisontaalista integraatiota ja johtamista.

- *Vertikaalinen johtaminen* on kunnan tehokkaan strategisen johtamisen perusta. Siihen osallistuvat kunnan luottamusmies- ja virkamiesjohto sekä hallinnonalojen ja työyksiköiden johto. Hallinnonaloilla (myös toimiala-, vastuu- ja palvelualoilla) laadukkaiden lasten, nuorten ja perheiden palveluiden ja ammatillisen toiminnan kehittämisen perustana on linjajohtaminen. Hallinnonala-kohtainen palvelujen suunnittelu voi johtaa palvelujen käyttäjien näkökulmasta hajanaisiin palveluihin. Palvelujen koordinaatiota on monissa kunnissa parannettu yhdistämällä hallinnonaloja ja palveluja yhteisen johdon alaisuuteen (vrt. Axelsson & Axelsson 2006, 79–80; Heinämäki 2011). Vaikka palvelujen yhteensovittaminen asiakastyössä ei lähtökohtaisesti edellytä toimintojen yhdistämistä yhteisen johdon alaisuuteen, asiakaslähtöisen kehittämisen myötä havaitaan usein palvelujen uudelleen organisoinnin tarpeita. Kaikkia rajapintoja ei kuitenkaan voida poistaa, vaan niitä muodostuu kaikkiin palveluihin. (Perälä ym. 2011a.)

- *Horisontaalinen johtaminen* – palvelujen tuottajien, organisaatioiden ja hallinnonalojen välinen järjestelmällinen koordinaatio ja toiminnan johtaminen – antaa perustan suunnitelmalliselle lasten, nuorten ja perheiden tarpeita vastaavan kokonaisuuden muodostamiselle (vrt. Axelsson & Axelsson 2006, 79–80; Heinämäki 2011, 2012). Horisontaalista koordinaatiota on lisätty nimeämällä kuntiin erilaisia johto- ja työryhmiä esimerkiksi projektien johtamiseen ja ammatillisen toiminnan kehittämiseen ja sopimalla työnjaosta ja vastuista. Ongelmana on ollut, ettei näiden vastuita ja valtuuksia suhteessa kunnan ja linjajohdossa ole määritelty niin selkeästi, että ne kytkeytyisivät palvelujen strategiseen suunnitteluun ja kehittämiseen.

Toimiva vertikaalisen ja horisontaalisen koordinaation mahdollistava yhteistoiminta edellyttää yhteistyörakenteita ja yhdessä sovittuja käytäntöjä. Linjajohdon tueksi voidaan nimetä monialainen johtoryhmä, esimerkiksi seuraavassa kuvattu *lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä*. Lisäksi palvelujen kehittämisessä tarvitaan foorumeja, jotka mahdollistavat horisontaalisen yhteistyön, alhaalta ylöspäin ja ylhäältä alaspäin suuntautuvan vastavuoroisen keskustelun sekä työntekijöiden ja perheenjäsenten asiantuntemuksen käytön. Tätä varten kunta voi nimetä *monialaisia työryhmiä*.

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä kunnan johdon tukena

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä on hallinnonalojen yhteinen johtoryhmä. Se valmistelee lasten, nuorten ja perheiden asiat kunnan strategiseen päätöksentekoon ja tukee kunnan linjajohtoa. Parhaiten yhteys kunnan johtoon toimii, kun johtoryhmän tehtävät on kuvattu kunnan hallintosäännössä tai vastaavassa tai niiden toiminta on muuten kytketty päätöksentekoon (Rousu 2008).

Monialainen työryhmä on hallinnonalojen yhteisen johtoryhmän tukena ja kehittää erityisesti asiakastyötä. Ryhmien rooli ja tehtävät on kuvattu yksityiskohdaisemmin seuraavassa. Kokoonpano ja rooli kehittämistyössä on kuvattu luvussa 4.3.1.

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä

- vastaa lasten, nuorten ja perheiden palveluja koskevan strategian valmistelusta kunnan johtoryhmälle sekä tukee strategian toimeenpanoa kunnan johtoryhmän hyväksymän toimintasuunnitelman mukaisesti
- koordinoi suunnitelmaa lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi ja lastensuojelun järjestämiseksi
 - ▶ lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelman laadinta
- vastaa hallinnonalat ylittävästä yhteistyöstä kunnassa ja sovittaa lasten, nuorten ja perheiden palveluja ja niitä ohjaavia strategioita yhteen

- ▶ suunnittelee, koordinoi ja sovittaa yhteen kunnan eri hallinnonalojen ja kuntaorganisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa lasten, nuorten ja perheiden palveluja ja hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työtä
- ▶ integroi muiden monialaisten ryhmien työn kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluja koskeviin suunnitelmiin ja tukee suunnitelmien toimeenpanoa hallinnonaloilla
- seuraa ja arvioi lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin ja terveyden tilaa ja niihin vaikuttavien tekijöiden muutoksia ja osallistuu näiltä osin hyvinvointikertomuksen valmisteluun.

Kunnassa on monia toimintoja, jotka edellyttävät horisontaalista johtamista. Näitä ovat esimerkiksi perhekeskus, oppilas- ja opiskelijahuolto, nuorisotoimi ja lastensuojelu, jotka edellyttävät yhteistä asiakastyön kehittämistä. Toimintoja varten voidaan nimetä monialainen työryhmä. Monissa kunnissa on lukuisia erilaisia ryhmiä, joista muutamia on kuvattu myöhemmin. Monialaisen työryhmän muita soveltamismahdollisuuksia on kuvattu luvussa (4.3.1).

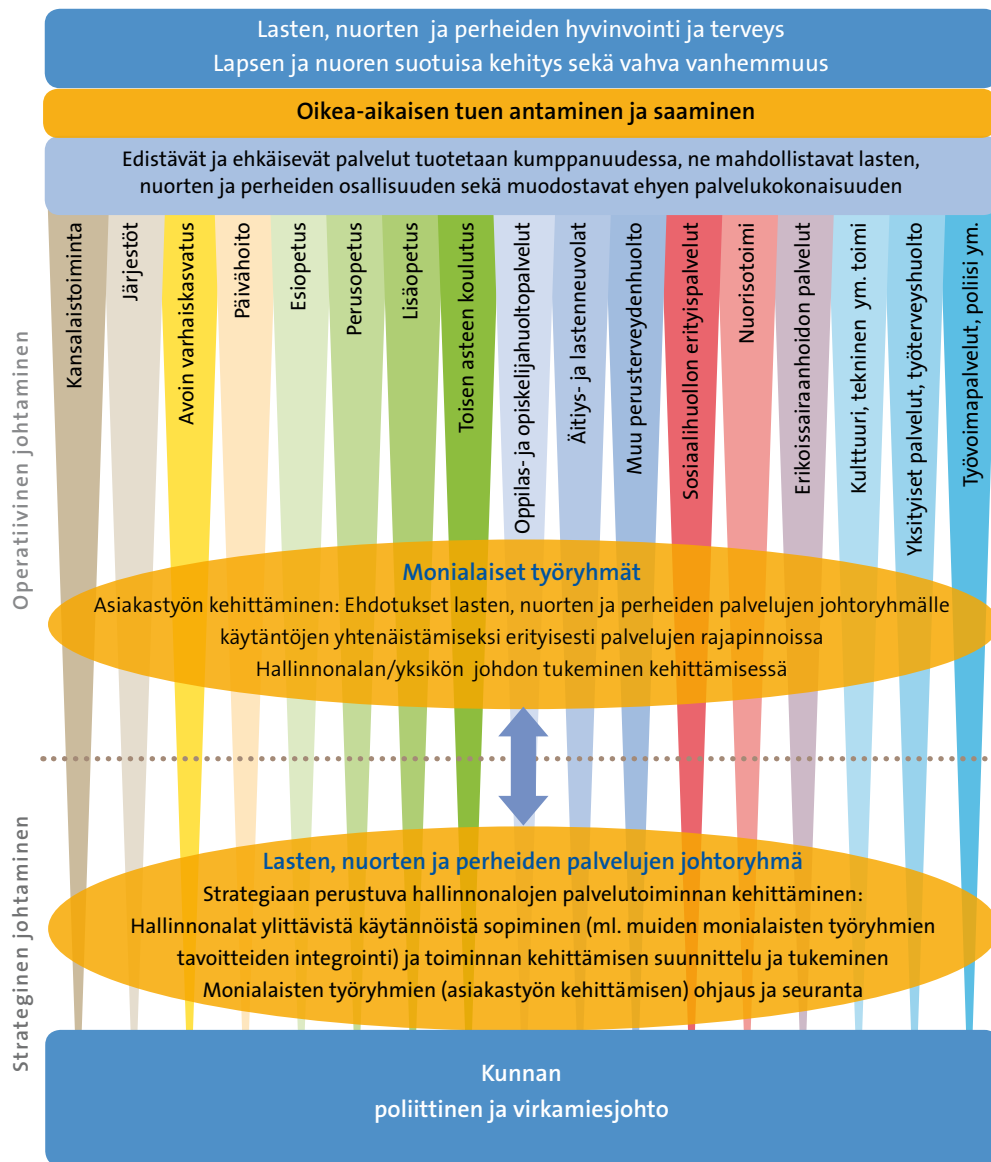
Monialainen työryhmä

- kehittää ja harmonisoi (yhtenäistää) asiakastyön käytäntöjä ja prosesseja palvelujen rajapinnoissa hallinnonalojen yhteisen johtoryhmän tukemana
- tukee johtoa toiminnan kehittämisessä ja toimeenpanon arvioinnissa.

Kuviossa 12 on esitetty hypoteettinen esimerkki lasten, nuorten ja perheiden palvelujen moninaisuudesta ja yhteensovittamisesta hallinnonalojen välisillä tukirakenteilla. Kuvion mukaan yhteensovittavalla johtamisella tavoitellaan oikea-aikaisen tuen antamista lapsille, nuorille ja perheille, jotta lapsen ja nuoren suotuisa kehitys ja vahva vanhemmuus mahdollistetaan. Siksi palveluissa painopistettä siirretään määrätietoisesti edistävän ja ehkäisevän toiminnan suuntaan, palvelut tuotetaan yhteistyössä, lapsia, nuoria ja perheitä otetaan mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon ja palvelujen yhteen sovittamista tehostetaan.

Tavoitteiden saavuttamista tehostetaan hakemalla hallinnonalojen yhteistyönä uusia ratkaisuja, sopimalla yhteisistä pelisäännöistä, välttämällä päällekkäistä toimintaa ja hyödyntämällä kunnan ja seudun voimavaroja kattavasti. Tässä työssä kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavat johtajat hyödyntävät lasten, nuorten ja perheiden johtoryhmää ja monialaisia työryhmiä. Monialaisten työryhmien määrä, kokoonpano ja tehtävät määräytyvät kunnan tarpeiden mukaan (esimerkiksi teema tai palvelukokonaisuus, palveluprosessin vaihe, asiakasryhmä).

Tämän lisäksi työyksiköissä on myös *asiakaskohtaisia moniammatillisia ryhmiä*, joissa haetaan ratkaisuja yksittäisen lapsen, nuoren ja perheen tilanteeseen moniammatillisessa ryhmässä. Ryhmän kokoonpano vaihtelee lapsen, nuoren ja perheen tilanteen mukaan.



KUVIO 12. Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä ja monialainen työryhmä kunnan johdon tukena.

Toimenpiteet

Kunnan johto sopii lasten, nuorten ja perheiden palvelujen hallinnonalat ylittävän (horisontaalisen) johtamisen periaatteista seuraavia asioita:

- Millainen horisontaalinen lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä tarvitaan, mikä on ryhmän tehtävä ja kokoonpano?
- Miten johtoryhmä integroituu osaksi kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluja koskevaa päätöksentekoa ja palvelujen kehittämistä?
- Miten sovitaan palvelukohtaisesta vastuuhenkilöstä ja tämän tehtävistä?
- Millainen rooli johtoryhmällä on muiden lasten, nuorten ja perheiden palveluihin liittyvien ryhmien työn huomioon ottamisessa, strategian laatimisessa ja toiminnan kehittämisessä? (Ks. seuraava luku.)

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä monialaisten ryhmien tukena

Monissa strategisissa suunnitelmissa ja ohjelmissa korostetaan horisontaalista johtamista ja monialaisia ryhmiä. Kunnissa tai kuntien yhteisinä on eri tarkoitusta varten perustettuja ryhmiä, joiden tarkoitus on tukea kuntaa tai kuntia strategian laatimisessa ja toimeenpanossa. Aina niiden toiminnan tuloksia ei ole hyödynnetty päätöksenteossa. Edellä esitetty lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä tukee myös kunnan muiden monialaisten ryhmien strategisten tavoitteiden toimeenpanoa. Johtoryhmä integroi monialaisten ryhmien ja verkostojen tavoitteet lasten, nuorten ja perheiden palveluja ohjaaviin strategioihin ja toimeenpanosuunnitelmiin ja välittää monialaisille ryhmille tietoa mahdollisista kehittämistarpeista.

Seudullisia tai kunnan nimeämiä monialaisia ryhmiä on voitu perustaa paikallisiin tarpeisiin, ja niitä voi siten olla lukuisia. Useissa laeissa ja suosituksissa on velvoite tai suositus tehdä monialaista yhteistyötä tai nimetä vastuutaho. Lakien ja suositusten tueksi on perustettu muun muassa

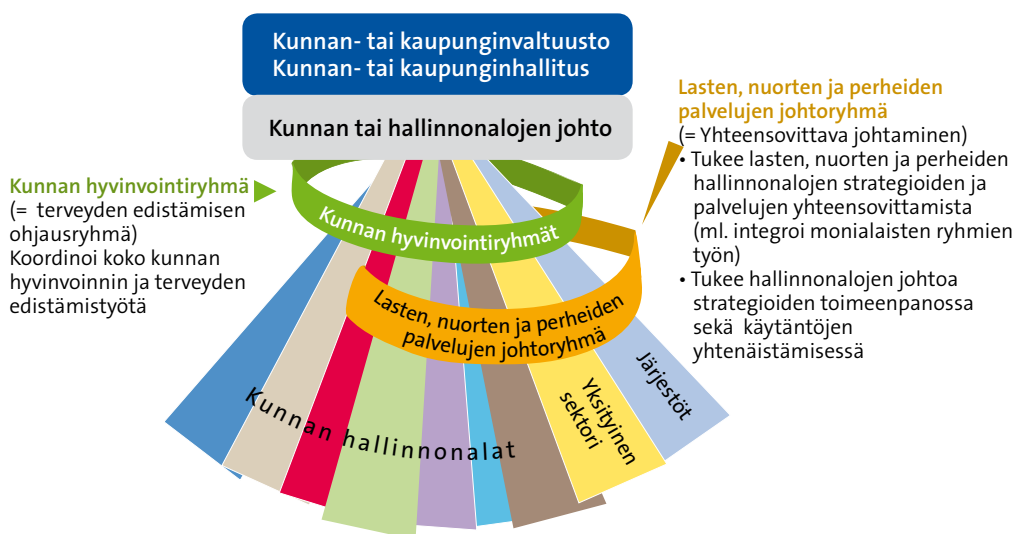
- terveyden edistämisen työryhmä (terveydenhuoltolaki 1326/2010)
- nimetty ryhmä, joka laatii suunnitelman lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi ja lastensuojelun järjestämiseksi ja kehittämiseksi (lastensuojelulaki 417/2007)
- nuorten ohjaus- ja palveluverkosto (nuorisolaki 2006/72, 7a §, 2010/693)
- kunnan oppilas- ja opiskelijahuoltoryhmä (oppilas- ja opiskelijahuollon käsikirja)
- lähisuhdeväkivallan koordinaatioryhmä (STM 2008:9)
- ehkäisevän päihdetyön moniammatillinen työryhmä (raittiuuslaki 1982/828, 4 §, 1992/741)
- perhekeskuksen yhteistyö- tai johtoryhmä tai vastaava (hallitusohjelma 2011).

Kunnan hyvinvointiryhmä (terveyden edistämisen ohjausryhmä) johtaa hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen strategista suunnittelua, kehittämistä ja toimeenpanoa kunnassa sekä vastaa hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen seurannasta ja arvioinnista sekä alueellisesta yhteistyöstä.

Kunnan hyvinvointiryhmä

- valmistelee kunnan johdolle hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen asiat ja vastaa niiden toimeenpanosta
- kehittää ja koordinoi hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyötä, johon osallistuu eri toimialoja ja ulkopuolisia toimijoita, kunnan johdon hyväksymien toimintasuunnitelmien mukaisesti ja seuraa suunnitelmien toteutumista
- kokoaa tietoa ja seuraa väestön hyvinvoinnin ja terveyden tilaa, niihin vaikuttavien tekijöiden muutoksia sekä palvelujärjestelmän toimivuutta ja vastaa hyvinvointikertomuksen valmistelusta ja hyödyntämisestä.

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä edistää toiminnallaan lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointia. Se yhdistää hyvinvointiryhmässä sovitut tavoitteet toimeenpanosuunnitelmiin ja strategioihin sekä suunnittelee kunnan eri toimialojen ja kuntaorganisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työtä (kuvio 13).



KUVIO 13. Kunnan hyvinvointiryhmän sekä lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmän ala ja tehtävät kunnassa.

Kunnan oppilas- ja opiskelijahuoltoryhmä on sosiaali-, terveys- ja opetustoimen sekä muiden sidosryhmien yhteistyöryhmä, jossa sovitaan oppilas- ja opiskelijahuollon periaatteista, tavoitteista ja sisällöistä kunnassa. *Kuntayhtymän opiskelijahuoltoryhmät* voivat olla myös seudullisia toisen asteen koulutuksen yhteistyöryhmiä. Niiden tehtävänä on sopia opiskelijahuollon tavoitteista ja sisällöistä seudullisena yhteistyönä. Joihinkin suuriin kuntiin on perustettu myös alueellisia oppilashuollon ryhmiä. (www.oph.fi/oppilashuollon_opas). Oppilashuoltoryhmä voi tukea myös kunnan opetussuunnitelman laadintaa oppilashuollon osalta.

Nuorten ohjaus- ja palveluverkostoja perustetaan paikallisten viranomaisten monialaista nuorten palvelujen suunnittelua ja kehittämistä varten. Verkostoon voi kuulua opetus-, sosiaali- ja terveys- ja nuorisotoimen sekä työ- ja poliisihallinnon edustajien lisäksi puolustushallinnon ja muiden viranomaisten edustajia. Verkosto voi olla myös useamman kunnan yhteinen. Verkosto toimii vuorovaikutuksessa nuorten palveluja tuottavien yhteisöjen kanssa. Nuorten ohjaus- ja palveluverkosto pyrkii parantamaan nuorille suunnattujen palvelujen keskinäistä toimivuutta ja vaikuttavuutta.

Nuorten ohjaus- ja palveluverkoston tehtävänä (nuorisolain muutos 2010/693) on

- koota tietoja nuorten kasvu- ja elinoloista sekä arvioida niiden pohjalta nuorten tilannetta paikallisen päätöksenteon ja suunnitelmien tueksi
- edistää nuorille suunnattujen palvelujen yhteensovittamista ja vaikuttavuutta tavoitteena palvelujen riittävyys, laadukkuus ja saavutettavuus
- suunnitella ja tehostaa yhteisiä menettelytapoja nuorten palveluihin ohjautumiseksi ja tarvittaessa palvelusta toiseen siirtymiseksi
- edistää nuorten palveluiden järjestämiseen liittyvien tietojen vaihdon sujuvuutta suunnittelemalla yhteisiä menettelytapoja viranomaisten kesken.

Monissa kunnissa on myös lasten ja nuorten *hyvinvoinnin edistämiseksi ja lastensuojelun järjestämiseksi* ja kehittämiseksi laadittavan suunnitelman tekemistä, toimeenpanoa ja seuranta varten *monialainen ryhmä* (Rousu 2008). Ryhmä voi olla yhden kunnan tai useamman kunnan yhteinen. Sen tehtävä on laatia suunnitelma lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi ja lastensuojelun järjestämiseksi ja kehittämiseksi. Suunnitelma hyväksytään kunkin kunnan kunnanvaltuustossa ja tarkistetaan vähintään kerran neljässä vuodessa. (Lastensuojelulaki 2007/417.)

Lähisuhdeväkivallan koordinaatioryhmä on monialainen ryhmä, joka tukee lähisuhde- ja perheväkivallan suositusten toimeenpanoa kunnan sosiaali- ja terveystoimessa (STM 2008c). Ryhmä tekee läheistä yhteistyötä aluehallintovirastojen kanssa (Ewalds 2011). Lähisuhdeväkivallan monialainen koordinaatioryhmä voi olla yksi yhteensovittavan johtamisen monialaisista ryhmistä, jonka esittämät toimenpiteet voidaan integroida muiden hallinnonalojen toimintaan hallinnonalojen yhteisen johtoryhmän kautta.

Ehkäisevän päihdetyön moniammatillinen työryhmä (raittiustyölaki 1982/828, 4 §; 1992/741) huolehtii raittiustyön toimeenpanosta, raittiuden edistämisestä ja

alkoholiolojen seuraamisesta. Työryhmä huolehtii myös niistä tehtävistä, jotka muissa laeissa säädetään raittiuslautakunnan tehtäväksi. Raittiustyöstä vastaavan toimielimen on toimittava yhteistyössä erityisesti kunnan terveys-, sosiaali- ja koulutoimen kanssa. Toimielimen tehtävistä säädetään asetuksella.

Perhekeskuksen yhteistyöryhmä on monialainen. Se vastaa perhekeskuksen strategiasta ja toiminnasta ja näiden yhteensovittamisesta kunnan lasten, nuorten ja perheiden strategiaan. Useissa kunnissa lasten ja perheiden palveluja on koottu toiminnallisesti yhteen *perhekeskuksiin* (hallitusohjelma 2011; STM 2012:1). Niihin palvelut ja toimintatavat vaihtelevat kunnittain huomattavasti. Useimmin perhekeskuksissa on lastenneuvolan, päivähoidon ja avoimen varhaiskasvatuksen palveluja sekä vanhemmille tarkoitettua toimintaa ja palveluja (Viitala ym. 2011; Halme ym. 2012).

3.5.2 Yhtenäisiin käytäntöihin ja toimintakulttuuriin

Yhtenäisiin ja vaikuttaviin käytäntöihin palveluprosesseissa

Lasten, nuorten ja perheiden terveys- ja hyvinvointipalveluja tuottavat kunnissa useat hallinnonalat, kunnat erilaisissa seudullisissa rakenteissa sekä yksityiset palvelujen tuottajat ja järjestöt. Jos palvelujen tuottajat eivät ole sopineet yhtenäisistä toimintaperiaatteista, käytännöt voivat vaihdella palvelujen antajan mukaan. Voidaan myös tehdä päällekkäistä työtä.

Edellisessä luvussa kuvatut yhteensovittavan johtamisen tukirakenne, lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä ja työyksiköiden monialaiset työryhmät tukevat johtamista käytäntöjen yhtenäistämässä. Käytäntöjen yhtenäistäminen edellyttää, että lapsille ja perheille palveluja antavat tahot tuntevat toistensa tehtävät ja sopivat yhteisistä tavoitteista ja tiedon kulusta ja sitoutuvat niihin. Yhtenäistämällä palveluja ja avaamalla palveluntuottajien tietojärjestelmien rajapintoja voidaan lapsiperheille tarjota sujuvampia hyvinvointipalveluja. Kunnille syntyy kustannussäästöjä, kun palveluprosessien toteuttaminen, seuranta ja raportointi yhtenäistyvät ja tarpeita pystytään ennakoimaan.

Hallinnonalojen (palvelualueen) johtajien tehtävä on varmistaa, että palvelukokonaisuudessa käytetään vaikuttaviksi todettuja menetelmiä, toiminta on tasa-laatuista sekä käytännöt ja toimintaperiaatteet ovat yhtenäisiä (kuvio 14). Perustan antaa toimintapolitiikka, joka sisältää menettelyt parhaiden käytäntöjen saamiseksi sekä toiminnan yhtenäistämiseksi, vakiinnuttamiseksi sekä seuraamiseksi. Johtajien tulee myös varmistaa henkilöstön osaaminen ja sen uusiutuminen tarvittaessa sekä vahvistaa eri tahojen yhteistyön edellytyksiä. (STM 2009:18.) Tämä on oleellista avun tarvitsijoiden oikeudenmukaisen kohtelun ja palvelujen samanlaatuisuuden näkökulmasta. Työyksiköt voivat saada käyttökelpoista ja luotettavaa tietoa menetelmien ja työtapojen vaikuttavuudesta muun muassa Käypä hoito -suosituk-



KUVIO 14. Johtajien ja työntekijöiden vastuut näyttöön perustuvassa toiminnassa.

sista, hoitotyön suosituksista, järjestelmällisistä katsauksista, sähköisistä kirjastoista (mm. Cochrane, Campell, Joanna Briggs Instituutin kirjastot), joissa tietoa on koottu käytännön tarpeiden näkökulmasta. Tätä varten täytyy olla menettelyt, miten tieto vaikuttavista ja hyvistä käytännöistä välittyy henkilöstölle sekä miten niiden käyttöä seurataan.

Onnistuneen monialaisen työskentelyn perusta on työntekijöiden vahvasa ammatillisessa osaamisessa. Näyttöön perustuvan toiminnan näkökulmasta on oleellista työntekijöiden kyky yhdistää erilaista tietoa, sekä organisaation antama mahdollisuus käyttää vaikuttavia menetelmiä ja toimintatapoja. Ammattitaidon ylläpitämiseksi työntekijöiden tehtävä yhdessä johdon kanssa on seurata omaa ammattitaitoaan ja ylläpitää sitä lukemalla alan tutkimuksia ja muuta kirjallisuutta. Vahvuutta tähän saadaan ammatillisessa täydennyskoulutuksessa, omaehtoisessa ammattitaidon ylläpitämisessä ja toimipaikkakoulutuksessa. Suuri merkitys on työntekijöiden ammatillisella verkostoitumisella alueilla. Verkostoituminen tukee ammattitaidon ylläpitämistä välittämällä tietoa vaikuttavista käytännöistä ja yhteinäistämällä ammattiryhmän toimintakäytäntöjä.

Haaste toimintakulttuurin muutokseen

Kuntien, hallinnonalojen ja muiden palvelujen tuottajien yhteistoiminta edellyttää uudenlaista toimintakulttuuria sekä kumppanuustyöskentelyä. Palvelujen ja prosessien kehittäminen ei yksin riitä, vaan asiakaslähtöisyyden tulee toteutua myös palvelua tarjoavien organisaatioiden ja henkilöiden asenteissa ja asiakkaiden kohtaamisessa. Asennemuutoksen esteiden tunnistaminen ja asenteiden muuttamiseen panostaminen ovat tärkeitä asioita tuotanto- ja sektorilähtöisen ajattelutavan muuttumisessa asiakaslähtöiseksi. Organisaation toimintatapojen ja asenteiden

muuttamisessa johtamisella on oleellisen suuri merkitys. Johtamisen kautta asiakkuusajattelu tuodaan organisaation eri tasoille ja tuetaan sen kehittämistä. (Virtanen ym. 2011.)

Varhaisen avoimen vuorovaikutuksen malli korostaa nimensä mukaisesti avointa vuorovaikutusta asiakaskohtaisissa prosesseissa ja monialaisen johtamiskulttuurin kehittämisessä. Monialaiseen johtamiskulttuuriin kuuluu olennaisesti myös monialainen johtoryhmä. Varhaisen avoimen vuorovaikutuksen mallin kehittäminen ja yhteensovittava johtaminen ovat tavoitteiltaan samansuuntaisia; ensimmäisessä painopiste on yhteisessä kehittämisprosessissa ja yhteisen kulttuurin luomisessa. Yhteensovittavassa johtamisessa painopiste on kunnan lasten ja perheiden palvelujen kehittämisessä kokonaisuutena sekä johtamisen ja kehittämisen tukirakenteen luomisessa. (Esimerkki 5, varhaiseen avoimeen yhteistyöhön.)

ESIMERKKI 5

Varhaiseen avoimeen yhteistyöhön – uudet toimintatavat juurtuvat dialogisten prosessien kautta

Nurmijärvi ja Rovaniemi ovat kehittäneet yhteistyössä vuosien ajan palvelujärjestelmiensä kykyä vastata lasten ja perheiden tuen tarpeisiin aiempaa varhaisemmin ja tukien perheen osallisuutta. Pyrkimyksenä on ollut ehkäistä syrjäytymistä sekä tukea vanhemmuutta, verkottumista ja yhteisöllisyyttä. Kehittäminen käynnistyi hanketoimintana (2003–2007), jossa Stakes (nyk. THL) oli mukana.

Nurmijärvi. Toiminta käynnistyi Varhainen puuttuminen (Varpu) -toimintamallin kehittämisenä. Hankkeelle nimettiin monialainen ohjausryhmä. Lisäksi koulutettiin erilaisia dialogisten verkostomenetelmien osajia, joiden työskentelyä koordinoi verkostotyön koordinaattori. Mallin pysyvyys varmistettiin vakinaistamalla verkostotyön koordinaattorin tehtävä ja ennaltaehkäisevän työn hallinnon rajat ylittävän ohjausryhmän toiminta. Vuoden 2011 alusta on kehitetty Varhaista avointa yhteistyötä ja otettu käyttöön Varpu-verkoston eettiset toimintaperiaatteet. Varhaisen avoimen yhteistyön mallia käytetään kaikissa kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluissa sekä työhyvinvoinnin tukemisessa. Käyttöönottoa suunnitellaan myös ikäihmistien palveluihin. Kuntastrategian mukaan lapsi ja perhe on aina alusta lähtien mukana oman asiansa käsittelyssä.

Asiakkaan osallisuuden varmistamisessa käytetään huolen vyöhykeistön perustuvaa varhaisen, avoimen yhteistyön toimintatapaa. Siinä työntekijä, jolla on huoli lapsen tai nuoren tilanteesta ja omista toimintamahdollisuuksistaan, hakeutuu avoimeen yhteistyöhön lapsen ja per-

heen kanssa jo silloin, kun huolet ovat vielä pieniä ja on enemmän mahdollisuuksia auttaa. Lapselle tai nuorelle ja hänen perheelleen annetaan kaikki mahdollinen ehkäisevä apu ja tuki, jotta huolenaiheet eivät pääse kasvamaan. Keskeistä on myös, että työntekijä selkiyttää vastuunsa lapsen, perheen ja heidän läheistensä sekä viranomaisten yhteisessä tukiverkostossa. Hallinnonalojen yhteinen ohjausryhmä ja verkostotyön koordinaattori seuraavat ja arvioivat toimintaa ja raportoivat siitä kunnan johtoryhmälle. Palaute pyydetään kaikilta verkostoneuvonpitoin ja koulutuksiin osallistuneilta asiakkailta, työntekijöiltä ja työyhteisöjen jäseniltä. (Olli Laiho, Nurmijärvi)

Rovaniemi. Huolen puheeksi ottamisen kouluttajakoulutuksen myötä käynnistyi Varpu-hanke, jossa koulutettiin verkostokonsultteja. Kun kehittämistyö ja uudet työmenetelmät vakiintuivat, alettiin varhaisen avoimen yhteistyön toimintakulttuuria juurruttaa. Toimintaa on johtanut ylisektorinen ohjausryhmä, johon kuuluvat sivistys-, sosiaali- ja terveystalvelujen osastojen johtajien lisäksi asianomaisten toimialojen palvelupäälliköt, tilaajahallinnon esittelijät ja päätösten valmistelijat. Kehittämistyötä tehtiin aluksi koulu-, päivähoito- ja sosiaalipalveluissa. Kuntien yhteistyön ja ylisektorisen seurantaryhmän vakiintumisen myötä työmenetelmien juurruttaminen laajeni kaikkiin hyvinvointipalveluihin.

Luottamushenkilöiltä ja kaupungin johdolta on saatu tukea. Varhainen avoin yhteistyö on kirjattu valtuuston hyväksymään kaupunkistrategiaan ja palvelusopimukseen. Toimintaa koordinoi päätoiminen ja vakinainen verkostokoordinaattori. Vuonna 2011 kaupungin tarkastuslautakunta suositteli toimintatapaa perustaksi kaikelle palvelutuotannolle. Edellytys toiminnalle on ylisektorinen johtamisjärjestelmä. Uusien ennalta ehkäisevien toimintamenetelmien juurruttaminen onnistuu parhaiten dialogisena prosessina. Myös seurantaryhmän toiminta on muodostunut dialogiseksi. Työmenetelmistä on saatu asiakkailta ja työntekijöiltä hyvää palautetta. Verkostopalaverien määrä on kasvanut vuosittain. Hyviä kokemuksia on kerrottu eteenpäin, ja kysyntä on kasvanut. (Heikki Ervast, Rovaniemi)

Arviointi. Varhaisen avoimen yhteistyön mallin ja työtapojen juurtumista arvioitiin kyselyillä lasten ja nuorten palveluiden henkilöstöltä Rovaniemellä ja Nurmijärvellä (2006, N = 916, 2010 N = 362). Mallit ja työtavat toimivat ja olivat juurtuneet hyvin työntekijöiden toimintaan ja organisaatioiden rakenteisiin, ja ne edistivät merkittävästi osallisuutta ja kuulukuksi tulemistä molemmissa kunnissa kaikilla sektoreilla. Tulokset voivat olla todellisuutta myönteisempiä; todennäköisesti aktiivisimmat ja myönteisimmät työntekijät olivat yliedustettuina vastaajien joukossa.

Toimenpiteet

Kunnan perus- ja erityispalvelut, kunta (kunnat) sekä yksityiset ja kolmannen sektorin palvelujen tuottajat sopivat palvelujen yhteistoiminnan periaatteista:

- Kuka vastaa yksiköiden ja organisaation rajat ylittävien prosessien koordinaatiosta sekä käytäntöjen yhtenäistämistä ja yhtenäisyyden seurannasta?
- Miten sovitaan yhteisistä tavoitteista ja vastuista sekä voimavaroista?
- Miten varmistetaan tavoitteellinen yhteistoiminta palvelujen tuottajien välillä:
 - ▶ missä asioissa ja tilanteissa tarvitaan säännöllistä yhteistyötä
 - ▶ miten toimijoiden yhteistyöosaamista tuetaan (koulutus)
 - ▶ miten varmistetaan lasten, nuorten ja vanhempien osallistuminen yhteistyöhön?
- Miten varmistetaan että toiminnan kehittämisessä ja palveluissa on käytössä viimeisin tieto vaikuttavista ja hyvistä käytännöistä ja menetelmistä:
 - kuka vastaa uuden tiedon hankinnasta
 - miten käytännöt yhtenäistetään
 - miten yhtenäisyyttä seurataan
- Miten varmistetaan tiedon viiveetön siirtyminen yksiköiden rajat ylittävässä käytännöissä:
 - ▶ miten varmistetaan tietojärjestelmien yhteensopivuus
 - ▶ miten salassapitomääräykset ratkaistaan?
- Millaisin käytännöin varmistetaan, että palveluihin saadaan toimiva monialainen toimintakulttuuri?

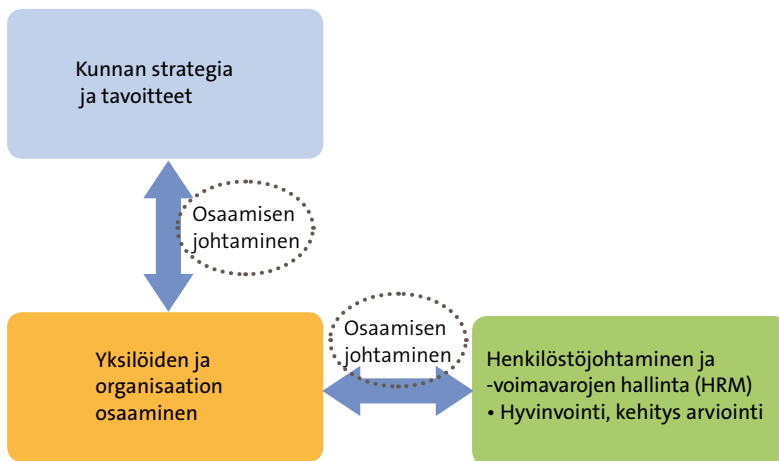
3.6 Henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin tukeminen

3.6.1 Osaamisen johtaminen

Henkilöstö on johtajan tärkein ja kustannuksia sitovin investointi. Henkilöstön osaamisella ja hyvinvoinnilla on toiminnan tehokkuuteen ja kustannusvaikuttavuuteen kiistaton vaikutus. Osaamisen johtaminen on osa kaikkea kunnan johtamista. Osaamisen johtaminen kytkee yksilöiden osaamisen organisaation ydinosaamiseen ja suorituskyvyn strategiaan tavoitteisiin (Hyrkäs 2009; Hondeghem 2002). Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja hallinta tukevat organisaation strategian toteutumista. Kunnan johto huomioi johtamisessaan kunkin hallinnonalan ja työyksikön osaamisen strategian toimeenpanossa, hallinnonalan ja työyksikön johto puolestaan yksikön työntekijöiden osaamisen. (Kuvio 15.)

Osaamisen vahvistamisen tarve

Muutokset lasten, nuorten ja perheiden tarpeissa, toimintaympäristössä ja palvelujärjestelmässä haastavat osaamisen uudistamiseen ja uusien työtapojen kehittämiseen. Keskeinen haaste on edistävien ja ehkäisevien palvelujen kehittäminen. Ehkäisevään toimintaan painottumisen lisäksi osaamista vahvistetaan ongelmien ratkaisussa ja erityisesti etsivässä toiminnassa, joilla pyritään tavoittamaan sellai-



KUVIO 15. Osaamisen johtamisen kytkeytyminen kunnan strategiaan ja henkilöstöjohtamiseen ja -voimavarojen hallintaan (Hyrkäs 2009; Hondeghem & Vandermeulen 2000).

sia lapsia, nuoria ja perheitä, jotka jostain syystä ovat jääneet heille tarjolla olevien palveluiden ulkopuolelle. (STM 2012:7.) Myös vaikuttavien käytäntöjen etsiminen, lasten ja vanhempien osallisuuden vahvistuminen, palveluprosessin kokonaisuuden hallinta sekä oman työn kehittämiseen osallistuminen edellyttävät laajaa osaamista. Lapsen ja nuoren kasvu- ja kehitysympäristöjen tukeminen ja palvelujen antaminen yhteistyössä kasvu- ja kehitysympäristöjen kanssa muuttavat erityisesti erityispalvelujen työntekijöiden työtapoja. Hallinnonalojen keskinäisessä, organisaatioiden tai kuntien välisessä yhteistyössä tarvitaan oman ja työyksikön työn hahmottamista osana lapsen, nuoren ja perheen palvelukokonaisuutta ja kykyä yhteistoimintaan. Asiakkaiden tarpeiden monimuotoistuminen ja asiakaslähtöiset toimintatavat edellyttävät puolestaan dialogisten ja kumppanuuteen perustuvien sekä muiden lasta, nuorta ja perhettä osallistavien työmenetelmien käyttöä. (STM 2009:18.)

Kun terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen liitetään osaksi edistävää, ehkäisevää, hoitavaa ja kuntouttavaa toimintaa, tarvitaan laaja-alaista tietoperustaa yksilöiden, ryhmien ja yhteisöjen terveyteen vaikuttavista taustatekijöistä ja niiden kautta vaikuttamisesta sekä uusia näyttöön perustuvia toimintatapoja. Lisäksi tarvitaan taitoja, joilla luodaan vastavuoroisuuteen ja kumppanuuteen perustuva yhteistyösuhde ja vahvistetaan yksilöiden ja ryhmien voimavaroja. (STM 2010:19; STM 2012:7.)

Keskeisiä henkilöstön osaamisen painoalueita ovat erityisesti

- lapsen, nuoren sekä vanhempien (äitien ja isien) kohtaaminen sekä vahvuuksien ja voimavarojen tunnistaminen ja osallisuuden vahvistaminen
- erityistä tukea tarvitsevien lasten, nuorten ja perheiden tunnistaminen (syrjäytymisvaarassa olevat, moniongelmaiset) sekä palvelujen kohdentaminen
- lapsen, nuorten ja perheen terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen (kasvu ja kehitys, lepo, liikunta, ravinto, vuorovaikutus perheessä ja vanhempien kesken) ja uhkien tunnistaminen (mielenterveys, parisuhteen ongelmat, päihteet, väkivalta) sekä niihin liittyvät menetelmät
- terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen yksilö-, ryhmä ja yhteisötasoiset vaikuttavat (näyttöön perustuvat) menetelmät ja hyvät käytännöt
- väestöryhmien terveyden edistämisen suunnittelu ja seuranta
- moniammatillinen ja hallinnonalojen välinen yhteistyö (verkostotyö, konsultoitavat käytännöt)
- päihde- ja mielenterveystyön sekä somaattisen hoidon yhteistyön vahvistaminen ja menetelmien kehittäminen sekä lasten huomioiminen, kun vanhemmalla on vaikeaa
- palvelujen jatkuvuuden ja tiedonkulun turvaaminen palvelukokonaisuudessa sekä organisaatioiden, toimialojen tai kuntien rajat ylittävissä toimintaprosesseissa

- tietoteknisten valmiuksien vahvistaminen
- nuorisotyön osaamisen vahvistaminen ja menetelmien kehittäminen
- dialogisten työtapojen vahvistaminen.

Osaamisen kehittäminen

Henkilöstön osaamista voidaan kehittää ja työsuoritusta parantaa monilla henkilöstöjohtamisen toimenpiteillä. Näitä ovat johtamisen ja esimiestyön kehittäminen, osaamisen johtaminen, osaamiskartoitukset ja osaamisen ennakointi, työssä oppimisen tukeminen (mentorointi, tutor-toiminta, osaamisen jakaminen, työkierto, tiimityö, vertaisoppiminen, verkostot jne.), perehdyttäminen, kehityskeskustelut, uramallit asiantuntijuuden ja ammattitaidon kehittämiseksi ja uralla etenemiselle, henkilöstökoulutus (jatko-, täydennys- ja uudelleen koulutus) sekä opintovapaan ja oppisopimuskoulutuksen tukeminen. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2008; STM 2009:17; STM 2009:18.) Työnantajalla on velvoite huolehtia henkilöstön jatkuvasta täydennyskoulutuksesta, työntekijän vastuulla on ylläpitää ja kehittää omaa ammattitaitoaan sekä osallistua työtä ja organisaatiota palvelemaan täydennyskoulutukseen (STM 2004:14; laki terveydenhuollon ammattihenkilöstöstä 559/1994). Ammattitaidon ylläpitämiseen tulee myös varata työaika.

Osallistava johtaminen tukee henkilökunnan mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä ja parantaa henkilöstön ja johtajien välistä vuorovaikutusta sekä voimavaraistaa henkilöstöä. Osallistuminen konkretisoituu sitoutumisessa oman työn kehittämiseen. Johdon tuella on suuri merkitys, kun opetellaan uutta, esimerkiksi edistävää ja ehkäisevää sekä näyttöön perustuvaa työtettä. Varmistamalla voimavarat, osaaminen ja tuki luodaan hyvät työedellytykset hallinnonalojen väliselle yhteistoiminnalle. Johto mahdollistaa myös terveyttä edistävien rakenteiden ja toimintatapojen kehittämisen ja väestön terveystietojen hyödyntämisen käytännön toiminnassa sekä sen suunnittelussa ja seurannassa. (STM 2012:7.)

Toimenpiteet

Kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavat sopivat henkilöstön osaamisen seurannan ja tukemisen periaatteista:

- Miten henkilöstön osaamista seurataan ja vahvistetaan:
 - ▶ miten osaamistarpeet tunnistetaan
 - ▶ mitkä ovat osaamisen vahvistamisen keinot painoalueilla (ks. teksti)
 - ▶ millä menetelmillä osaamista seurataan?
- Miten henkilöstö saa käyttöönsä vaikuttavat ja hyvät käytännöt?
- Miten varmistetaan henkilöstön osallistuminen oman työnsä kehittämiseen?

3.6.2 Organisaation työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen on osa päivittäistä toiminnan johtamista. Työhyvinvoinnin pohjaksi tarvitaan hyvää esimiestyötä (ks. Järvinen 2001, 27–29) ja henkilöstöjohtamista. Olennaista on johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyö sekä yksilön ja työpaikan, työn, esimiehen sekä muiden työntekijöiden aktiivinen ja myönteinen vuorovaikutussuhde, jossa pyritään vastaamaan myös eri-ikäisten odotuksiin (Luomala ym. 2008). (Kuvio 16.) Tässä yhteistyössä keskeisiä ovat myös henkilöstötoimi, työterveyshuolto, työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet sekä mahdolliset ulkopuoliset organisaation kanssa yhteistyötä tekevät asiantuntijat (www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/). Kuviossa 16 on kuvattu organisaation hyvinvoinnin tekijöitä, jotka ovat keskenään vuorovaikutuksessa. Kuvion kohtia voi käyttää myös työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana. (Luomala ym. 2007.)

Työhyvinvointiin panostaminen kannattaa, se voi maksaa itsensä jopa moninkertaisena takaisin. Hyvinvoiva henkilöstö on työpaikan tärkein voimavara. Työhyvinvointi edistää inhimillistä pääomaa, vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. (<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/>; <http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi.>) Työhyvinvoinnista huolehtiminen parantaa työelämän laatua ja työnantajan ja koko henkilöstön yhteistyötä. Henkilöstön kokeman työtyytyväisyyden, terveyden ja hyvän työkyvyn avulla työn laatu paranee, asiakastyytyväisyys lisääntyy sekä työn ja organisaation tuloksellisuus kasvaa. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007.) Työhyvinvointi näkyy yksilössä työn ilona ja organisaatiossa voimavarojen lisääntymisenä. Hyvinvoivat työntekijät tekevät hyvän tuloksen, ja hyvä ilmapiiri mahdollistaa luovuuden ja houkuttelee osaavia työntekijöitä. Hyvinvoiva henkilöstö kestää myös muutokset ja tilapäiset vastoinkäymiset. (Luomala ym. 2008.) Muutostilanteissa työntekijöiden motivoiminen on organisaation toiminnan kannalta oleellista. Menettelytavat vaikuttavat oikeudenmukaisuuden kokemukseen, joka puolestaan vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja työn hallinnan tunteeseen muutostilanteissa. Avoin, luottamuksellinen vuoropuhelu ja ennakoiva viestintä tukevat muutoksen hallintaa. Niiden avulla selvitetään muutoksen tarpeet ja tavoitteet sekä pyritään sitouttamaan henkilöstö muutoksen toteuttamiseen. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007.)



KUVIO 16. Organisaation hyvinvoinnin tekijät (mukailtu Manka 1999, 2006).

Toimenpiteet

Kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavat sopivat organisaation henkilöstön hyvinvoinnin seurannan ja edistämisen periaatteista:

- Miten työhyvinvointia seurataan ja edistetään?
- Miten työhyvinvoinnin sisällöistä ja vastuista sovitaan:
 - ▶ mitä tekevät työterveyshuolto, työnantaja, työntekijä ja työyhteisö
 - ▶ miten eri-ikäisten tarpeet työssä huomioidaan?

Yhteensovittavan johtamisen paikallinen kehittäminen

Seuraavassa kuvataan, miten kunta voi alkaa kehittää yhteistyön organisointia ja monialaista johtamista (yhteensovittavaa johtamista). Paikallinen (tai seudullinen) johtamisen kehittäminen on palveluita vastaavan johtajan vastuulla. Hänellä voi olla tukenaan kunnan lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä tai vastaava (luku 3.5), joka sovittaa yhteen lasten ja perheiden palveluihin liittyviä strategioita ja kehittämistä hallinnonaloilla. Johtoryhmällä voi olla tukenaan monialaisia työryhmiä, jotka kehittävät käytäntöjä palveluiden rajapinnoissa ja asiakastyössä.

Kehittämistä tukevat edellä kuvattu yhteensovittavan johtamisen malli ja sen toimenpiteisiin perustuvat arviointikriteerit (luku 5) sekä seuraavassa esitetty osallistava kehittämisote ja ohje järjestelmälliseen kehittämiseen. Kuvaus on yksityiskohtainen ja voi vaikuttaa monimutkaisemmalta kuin se on käytännössä. Kehittämisprosessi on yleinen, ja sitä voidaan käyttää soveltaen missä tahansa toiminnan suunnittelun, hankkeiden toimeenpanon ja kehittämisen tukena.

4.1 Osallistava kehittäminen

Toiminnan kehittäminen osana päivittäistä toimintaa on strateginen valinta, jonka avulla toimintaa uudistetaan kestäväen kehityksen periaatteella. Tämä tarkoittaa kaiken tarkoituksenmukaisen saatavilla olevan tiedon, osaamisen ja voimavarojen tehokasta hyödyntämistä yhteiseen päämäärään pyrkimisessä. Se toteutuu osana päivittäistä työtä ja on jatkuva, toimintaa ennakoivasti korjaava prosessi. Lähestymistavan hyötynä on kehittämisen tietotaidon kertyminen kuntaan sekä työntekijöiden ja koko kunnan voimavaraistuminen. Tässä menettelyssä konkretisoituu johtajien ja työntekijöiden aito pyrkimys yhteiseen tavoitteeseen ja optimaaliseen lopputulokseen.

Pysyvään muutokseen päästään, kun toimintaa kehitetään osallistavalla kehittämisoitteella, opitaan yhdessä -periaatteella. Edellytyksenä on myös, että johto kaikilla tasoilla ja työntekijät sitoutuvat oman toimintansa kehittämiseen ja että kaikki ne tahot (mukaan lukien lapsi, nuori ja vanhemmat), joita uudistus koskee, ovat mukana. Johtaminen varmistaa kehittämisen edellytykset sekä jokaisen työntekijän osallistumisen oman työnsä suunnitteluun ja kehittämiseen. Yhdessä tekeminen antaa myös lisäarvoa; monialainen ryhmä pystyy ratkaisemaan ongelmia pa-

Keskeistä on saada kaikki tahot sitoutumaan ja osallistumaan kehittämistyöhön jo suunnitteluvaiheessa.

remmin kuin yksittäiset asiantuntijat erikseen ja erilaisen tiedon vaihtaminen ja yhdistäminen uudella tavalla voi johtaa uusien ratkaisujen löytymiseen. Erityisesti monia toimijoita koskevissa ongelmissa ratkaisujen hakeminen yhdessä sitouttaa yhteisiin tavoitteisiin sekä tukee ryhmän, yksittäisten henkilöiden ja koko organisaation oppimista ja asiantuntemuksen vahvistumista. (Vrt. Kilpiö ym. 2007; STM 2009:18.)

Ihmisillä on erilainen tapa omaksua uusia asioita. Uuden asian hyväksymisen vaikeutta ja siihen kuluva aika vähentää toimintakulttuuri, jossa on sitouduttu oman työn kehittämiseen. Käytäntöjen kehittämisessä ei ole riittävästi hyödynnetty asiakastyössä toimivien omia kokemuksia. Myöskään lasten, nuorten ja perheiden kokemusta ei ole juuri kysytty palveluja kehitettäessä.

Yhteensovittavan johtamisen kehittäminen onnistuu parhaiten *osallistavalla kehittämisoitteella*. Taulukossa 1 kuvataan osallistavan, osana työtä tapahtuvan kehittämisoitteiden piirteitä ja käyttöä. Siinä hyödynnetään alhaalta ylöspäin (bottom-up) ja ylhäältä alaspäin (top-down) suuntautuvaa toimintatapaa, jossa oman työn ja työyksikön toiminnan kehittäminen on luonteva osa jokaisen työtä. Hyvä lopputulos edellyttää, että kaikki tahot osallistuvat ja sitoutuvat kehittämistyöhön jo suunnitteluvaiheessa. Osallistujat muodostavat sopivissa menettelytavoissa

ja keskustelufoorumeissa yhteisen käsityksen kehittämistyön sisällöstä ja etenemisestä. Yhteensovittavan johtamisen kehittäminen on helpompaa, jos osallistujilla on käytettävissään kuvaus tavoiteltavasta toiminnasta. Tässä oppaassa on luonnos yhteensovittavan johtamisen malliksi (ks. luku 3), ja sitä voi käyttää apuna paikallisten käytännön tavoitteiden asettamisessa. Lisäarvoa osallistavasta kehittämisotteesta muodostuu, kun työntekijöiden kehittämispääoma karttuu ja oman työn tuntemus syvenee.

TAULUKKO 1. Yhteensovittavaa johtamista tukevan, osallistavan ja osana työtä tapahtuvan kehittämisen piirteitä.

Osallistavan kehittämisen piirteitä	
Lähtökohta ja tarkoitus	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintaa kehitetään pitkäkestoisesti, usein jatkuvasti. • Tavoitteet ovat laajoja, ja niiden saavuttaminen vaatii pitkäjänteistä työtä.
Lähestymistapa	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittämistyössä hyödynnetään osallistavan johtamisen, kehittämisen ja toimintatutkimuksen periaatteita. • Alhaalta ylös ja ylhäältä alas -lähestymistavat yhdistetään: se sitouttaa kaikki toimijat ja etenee jatkuvana kehittämisprosessina (muutostarpeet, muutoksen suunnittelu, toimeenpano, arviointi, uusien kehittämistarpeiden määrittely...).
Kehittämisen rakenne	<ul style="list-style-type: none"> • Käytössä on pysyvä perinteisen linjaorganisaation ja hallinnonalat ylittävän kehittämis- ja johtamisrakenteen yhdistelmä, johon voivat kuulua myös työyksiköiden tai organisaatioiden rajat ylittävät monialaiset ryhmät. • Mukana ovat henkilöt, joita toiminnan kehittäminen tai muutos koskee: edustajia asiakastyöstä johtoon ja palvelujen käyttäjiin sekä asiakkaisiin.
Vastuut kehittämisessä	<ul style="list-style-type: none"> • Linjajohto johtaa kehittämistä hallinnonalallaan tukenaan monialaisia ryhmiä (tässä lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä ja monialaiset työryhmät). • Johtaja vastaa kehittämisohjelmien toimeenpanosta vastuualueellaan ja seurannan perusteella käynnistää käytäntöjen kehittämisen edelleen. • Työntekijät seuraavat asiakkaiden kanssa toimiessaan käytäntöjen toimivuutta ja tekevät kehittämisohjelmia ja suunnittelevat työtään.

4.2 Kehittämisen vaiheistus

Paikallisen tai seudullisen mallin kehittämisessä on kaksi vaihetta: (1) hankesuunnitelman laatiminen ja kehittämistyön käynnistämisestä päättäminen sekä (2) yhteensovittavan johtamisen oman mallin kehittäminen ja käyttöönotto (kuvio 13). *Päätös kehittämistyön käynnistämisestä* perustuu päätöksentekijöitä varten tehtyyn *hankesuunnitelmaan*. Se puolestaan perustuu strategista suunnittelua varten kerättyyn tietoon ja tunnistettuihin lasten, nuorten ja perheiden tuen ja avun tarpeisiin. Suunnitelman hyväksyessään kunta päättää yhteensovittavan johtamisen kehittämisestä, siihen tarvittavista voimavaroista, hallinnonalat ylittävästä kehittämisrahteesta ja sen toiminnan edellytyksistä ja vastuuhenkilöstöstä.

Oman mallin kehittämisen ja käyttöönoton vaihe sisältää varsinaisen toiminnan kehittämisen käytännössä. Perustan kehittämistyölle antaa lasten, nuorten ja perheiden avun ja tuen tarpeiden ja palvelujen tunnistaminen, paikallisen mallin (tavoiteltavan toiminnan) määrittelemine sekä näihin perustuva *käyttöönottosuunnitelma*. Se ohjaa hallinnonalojen ja yksiköiden johtoa sekä työntekijöitä oman toimintatavan kehittämisessä ja toimeenpanossa. Tavoitteiden saavuttamista ja toimeenpanon etenemistä arvioidaan määrävälein, ja tarpeen mukaan käynnistetään uusi kehittämissykli. Lopuksi arvioidaan myös kehittämisen tukirakenteen tarkoituksenmukaisuutta ja tehdään tarvittavat muutokset. (Kuvio 17.)

Seuraavassa kuvataan oman käytännön kehittäminen, joka haastaa johtajia luomaan paikallisen innovaation. Kehittämiseen osallistuvat kaikki ne tahot, joita aiottu muutos koskee. Toiminnan vakiinnuttaminen ja edelleen kehittäminen suunnitellaan osaksi päivittäistä työtä.

4.3 Paikallisen toimintatavan kehittäminen ja käyttöönotto

4.3.1 Kehittämisen tarve ja hankesuunnitelma päätöksentekoa varten

Monialaisen johtamisen kehittämistarpeet – lasten, nuorten ja perheiden palveluiden nykytila

Kuntastrategia linjaa myös lasten, nuorten ja perheiden palvelujen kehittämisstrategiaa (luku 4.1). Kunnat seuraavat omalla tavallaan lasten, nuorten ja perheiden terveyttä ja hyvinvointia sekä palveluja ja kokoavat tietoa ja palautetta palveluista työntekijöiltä ja palvelujen käyttäjiltä. Koottua tietoa jalostetaan, ja sen avulla tunnistetaan kehittämiskohteita lasten, nuorten ja perheiden palvelukokonaisuudessa ja oikea-aikaisen avunsaamisen turvaamisessa (STM 2010:34).

Toimenpiteet

Kunnassa sovitaan lasten, nuorten ja perheiden palvelujen kehittämistarpeiden tunnistamisen periaatteista:

- Mihin tietoon toiminnan suunnittelu ja kehittäminen perustuvat?
- Miten seurantatieto jalostetaan kehittämisaiheiksi?

Hankesuunnitelma yhteensovittavan johtamisen kehittämiseksi päätöksentekoa varten

Palvelutoiminnan johdon tehtävään valtuuttama taho tai henkilö kokoaa keskeiset yhteistyökumppanit valmistelevaan kehittämistyön käynnistämistä. Tavallisesti suunnittelu käynnistyy vuosittaisen toiminnan suunnittelun yhteydessä ja etenee kunnan suunnitteluprosessin mukaisesti. Valmistelussa selvitetään ja sitoutetaan mukaan mahdolliset yhteistyökumppanit. Näitä voivat olla lasten ja nuorten palveluja antavat kunnan muut hallinnonalat, toiset kunnat, yksityinen ja kolmas sektori sekä lasten, nuorten ja perheiden foorumit. Yhteistoiminnasta laaditaan tarvittaessa sopimus, jossa määritellään kehittämistyön tavoitteet sekä sovitaan tehtävistä, vastuista, suorittajista, kustannuksista ja seurannasta.

Hankesuunnittelu voi sisältää muun muassa

- kehittämistarpeet, tarkoituksen, tavoitteet ja odotetut lopputulokset
- ehdotuksen kehittämisrakenteesta ja organisoinnista
 - ▶ kehittämistyötä koordinoiva vastuuhenkilö ja -taho
 - ▶ yhteistoiminnan monialainen johtaminen kunnassa (*hallinnonalojen yhteinen johtoryhmä*)

- tapa, jolla kunnan ja toimialojen johtoon pidetään yhteyttä
- vastuut ja valtuudet, puheenjohtaja ja muut siihen nimettävät tahot sekä työyksiköt
- tarvittaessa lupa monialaisten ryhmien nimeämiseen
- ▶ yhteistoiminnan monialainen johtaminen kuntien välillä: kuntien yhteinen ohjausryhmä
- ▶ yhteistyökumppanit (toinen kunta, yksityinen ja kolmannen sektorin palvelujen tuottaja) ja näiden vastuut ja valtuudet sekä liitteeksi sopimukset yhteistyöstä
- kuvauksen kehittämisprosessista vastuutahoineen ja aikatauluineen sekä osana toimintaa etenevästä kehittämisperiaatteesta
- tarvittavat voimavarat (mm. henkilöstö, osaaminen, aika), joita tarvitaan kehittämistyössä ja toiminnassa uuden käytännön mukaisesti
- kehittämistyöhön liittyvän tiedottamisen periaatteet ja vastuut yhteistyökumppaneille, työntekijöille, väestölle ja asiakkaille sekä vertikaalisen ja horisontaalisen tiedottamisen tavat.

Kehittäminen on haastavaa, kun mukana on useita toimintaperiaatteiltaan, orientaatioltaan ja asiantuntemukseltaan erilaisia toimijoita. Tällaisessa kehittämistyössä tarvitaan selkeitä pelisääntöjä ja tukirakenteita, joiden avulla kaikkien toimijoiden käsitykset strategiasta, tavoitteista, vastuista ja käytännöistä voidaan ottaa huomioon. Harvoilla kunnilla on rakenteet pysyväälle hallinnonalojen väliselle yhteistyölle ja jatkuvalla proaktiiviselle toiminnan kehittämislle.

Hankesuunnitelmassa on myös maininta, miten kehittäminen organisoidaan niin, että kaikkien hallinnonalojen ja tahojen näkemykset saadaan otettua huomioon. Tällainen yhteistyörakenne on esimerkiksi *kunnan lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä* tai vastaava (luku 3.5.1), jolla tulee olla puheenjohtaja ja selkeä yhteys kunnan päätöksentekoon. Kunta voi nimetä johtoryhmään jäseniä harkintansa mukaan (taulukko 2). Siihen tulee kuulua hallinnonalojen ja muiden palvelujen tuottajien vastuuhenkilöitä sekä mahdollisesti järjestöjen ja yksityisten palvelujen tuottajien edustajia, joilla on toimivaltuuksia päättää toiminnasta vastualueellaan. Johtoryhmässä tulee olla myös tahoja, joita suunniteltu muutos koskee, mukaan lukien lapset, nuoret ja perheet. Hankesuunnitelma voi sisältää myös ehdotuksen *monialaisista työryhmistä*, joiden tarpeesta ja kokoonpanosta päättää hallinnonalojen yhteinen johtoryhmä. Suunnitelmassa kuvataan myös, miten linjajohdolla, hallinnonalojen yhteisellä johtoryhmällä ja monialaisilla ryhmillä on jatkuva yhteys. Lisäksi jokainen yhteistyötaho ja organisaatio hyväksyy toiminnan muutokset omista päätöksentekokelemissään.

Työryhmien perustamisessa voidaan käyttää organisaatioissa jo valmiina olevia rakenteita, joita tarvittaessa muokataan ja täydennetään tarkoitukseen sopiviksi. Lähtökohtana on, että toiminta rakentuu pysyville horisontaalisille rakenteille. Kunnan koon ja toiminnan mukaan johtoryhmän ja muiden ryhmien kokoonpano ja tehtävät suunnitellaan tarvetta vastaaviksi.

Hankesuunnitelmassa tulee olla maininta tarvittavista voimavaroista, myös kehittämiseen käytettävästä ajasta. Periaatteena on, että kehittämistyön katsotaan kuuluvan ryhmien jäsenten työhön ja toimenkuvaan. Kehittäminen edellyttää päätöstä, että siihen käytetään omaa työaika. Lisäksi suunnitelmassa on ehdotus siitä, kuka päättää työskentelytavoista, työryhmien määrästä sekä näiden vastuuhenkilöistä, tavoitteista ja kokoonpanosta.

Toimenpiteet

Kunnassa sovitaan lasten, nuorten ja perheiden palvelujen (monialaisen) kehittämisen suunnittelun periaatteista:

- Kenellä tai keillä on vastuu hankesuunnitelman laadinnasta päätöksentekijöille (kunnan johdolle)?
- Mitä suunnitelman tulee sisältää?
- Mitä rakenteita tarvitaan hallinnonalat ja kuntien rajat ylittävän toiminnan kehittämisessä (luku 3.5)?

Päätös yhteensovittavan johtamisen kehittämisestä ja edellytyksistä

Saatuun hallinnonalojen ja työyksiköiden johdon ehdotuksen virkamiesjohto tai poliittinen johto päättää kehittämisen käynnistämisestä, voimavaroista ja muista edellytyksistä. Samalla päätetään kehittämistä tukevista rakenteista kuten lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmästä ja sen kokoonpanosta sekä työyksiköiden monialaisen ryhmän käytöstä.

Kun kehittämistyötä tehdään muun toiminnan ohella, pitää mukana olevilla toimijoilla – työntekijöillä, johtajilla, toimintayksiköillä ja koko kunnalla – olla riittävästi aikaa ja myös halua omaksua uudenlainen kehittämiskulttuuri. Voimavarojen kohdentamisessa on otettava huomioon, että uuden käytännön opettelu, ryhmien kokoaminen ja yhteistoiminnan organisointi vievät aikaa. Myös vastuiden oikea jakaminen niin, ettei kuormitus kasaudu harvojen harteille, vaikuttaa kehittämistyön onnistumiseen ja hyötyjen saamiseen.

Toimenpiteet

Kunnassa sovitaan lasten, nuorten ja perheiden palvelujen (monialaiseen) kehittämiseen liittyvästä päätöksenteosta ja resurssien määrästä:

- Mikä taho päättää kehittämiseen liittyvistä hankkeista ja niihin varattavista resursseista, joka toteutetaan
 - ▶ hallinnonalan sisäisenä,
 - ▶ kunnassa hallinnonalojen välisenä,
 - ▶ kuntien tai kunnan ja muiden toimijoiden välillä?
- Mikä taho esittelee suunnitelman päätöksentekijöille?

TAULUKKO 2. Kunnan lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmän ja monialaisen työryhmän mahdollisia jäseniä ja edustajia.

	Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä	Monialainen työryhmä
Kunnan johdon edustaja	X	
Kuntayhtymän johdon edustaja	X	
Erikoissairaanhoidon johdon edustaja	X	
Kunnan, kuntayhtymän tai seutukunnan päätöksenteon luottamushenkilöjohto	X	
Toimialojen johdon tai vastaavan edustajat (terveys-, sosiaali-, opetusalat ym.)	X	
Työyksiköiden johdon edustajia <ul style="list-style-type: none"> päivähoito, esiopetus, opetus, äitiys- ja lastenneuvola, koulu- ja opiskeluterveydenhuolto sosiaalitoimi, terveystoimi, nuorisotoimi, ehkäisevä päihdetyö 	X	Edustajat yksiköistä, joiden työtä suunnitellaan
Työntekijät työyksiköissä <ul style="list-style-type: none"> päivähoito, esiopetus, opetus, äitiys- ja lastenneuvola, koulu- ja opiskeluterveydenhuolto sosiaalitoimi, terveystoimi, nuorisotoimi, ehkäisevä päihdetyö 	Työyksiköiden monialaisen ryhmän jäsen	Edustajat työyksiköistä, joiden työtä suunnitellaan
Kolmannen sektorin edustaja (yhteistyötaho) <ul style="list-style-type: none"> vapaaehtoisjärjestöt seurakunnat 	Johdon edustaja	Asiakastyötä tunteva
Yksityisen sektorin edustaja (yhteistyötaho)	Johdon edustaja	Asiakastyötä tunteva
Palvelujen käyttäjien ja perheiden edustaja <ul style="list-style-type: none"> lapset, nuoret: nuorisovaltuusto, lasten parlamentti, oppilaskunnat vanhempainyhdistykset, vanhemmat 		X
Muiden toimialojen ja toimijoiden edustajia <ul style="list-style-type: none"> kulttuuritoimi kunnallistekniikka ja yhdyskuntasuunnittelu urheilu- ja liikuntatoimi 	Johdon edustajat	Asiakastyötä tunteva
Koulutus- ja tutkimusorganisaatioiden edustajat (yliopisto, ammattikorkeakoulu, toisen asteen oppilaitos, lukio, peruskoulu)	Alan koulutuksen ja tutkimuksen asiantuntijoita	(Jos mahdollista opiskelijat voimavarana)
Työ- ja poliisihallinnon edustajat (nuorisolain mukainen nuorten ohjaus- ja palveluverkosto)	Johdon edustajat	Asiakastyötä tunteva
Tarvittaessa puolustushallinnon tai muiden viranomaisten edustajat (nuorisolaki)	Johdon edustajat	Asiakastyötä tunteva

Hallinnonalojen yhteisen kehittämisen organisoiminen ja vastuut

Jos kunnan johto on päättänyt perustaa kehittämisrakenteeksi lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmän ja nimetä siihen kuuluvat tahot, seuraavaksi siihen nimetään jäsenet, joilla on valtuuksia päättää vastuualueensa palveluiden kehittämisestä. Johtoryhmä organisoii toimintansa ja nimeää puheenjohtajan, jos siitä ei ole päätetty samalla, kun suunnitelma hyväksyttiin, sekä sihteerin ja sopii työtavoistaan. Tarvittaessa koordinaation tueksi voidaan nimetä vastuuhenkilö, jonka tehtävänä on valmistella asioita lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmälle.

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä arvioi, onko tarpeen perustaa monialaisia työryhmiä. Monialaisia ryhmiä voidaan nimetä eri tavoin ja mahdollisuuksien mukaan hyödyntäen aikaisemmin perustettuja ryhmiä. Toimintakokonaisuuksien mukaan nimettyjä tai teemakohtaisia ryhmiä käsiteltiin jo aikaisemmin (ks. 3.5.1). Monialaisia ryhmiä voidaan muodostaa asiakaspolun kehittämisen näkökulmasta. Monialaisia ryhmiä voi nimetä myös kunnan alueiden mukaan, jos palvelutarpeet vaihtelevat, tai teeman mukaan. Teemana voi olla esimerkiksi koulukiusaaminen tai lasten, nuorten ja koko perheen huomioon ottaminen päihde- ja mielenterveyspalveluissa.

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä nimeää hallinnonalojen ehdotuksesta jäsenet monialaisiin ryhmiin. Monialaiseen työryhmään valitaan eri yksiköistä ja ammattiryhmistä edustajia, joilla on hyvä käytännön työn tuntemus ja kokemusta palvelukokonaisuudesta (taulukko 2). Jos työryhmä perustetaan tiettyä tehtävää varten, valitaan siihen teeman kannalta keskeisiä asiantuntijoita. Monialaisen työryhmän vastuuhenkilön on hyvä myös kuulua lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmään. Monialaisiin työryhmiin voivat kuulua kaikkien niiden ammattiryhmien ja toimipisteiden (yksityinen ja kolmas sektori, seurakunta) sekä asiakkaiden (lapset, nuoret, isät, äidit) edustajat, joita kyseinen toiminta koskee. Palvelujen käyttäjien ja työntekijöiden sitominen palveluiden kehittämiseen voimavaraistaa ja osallistaa niin asiakkaita kuin asiakastyössä toimivia.

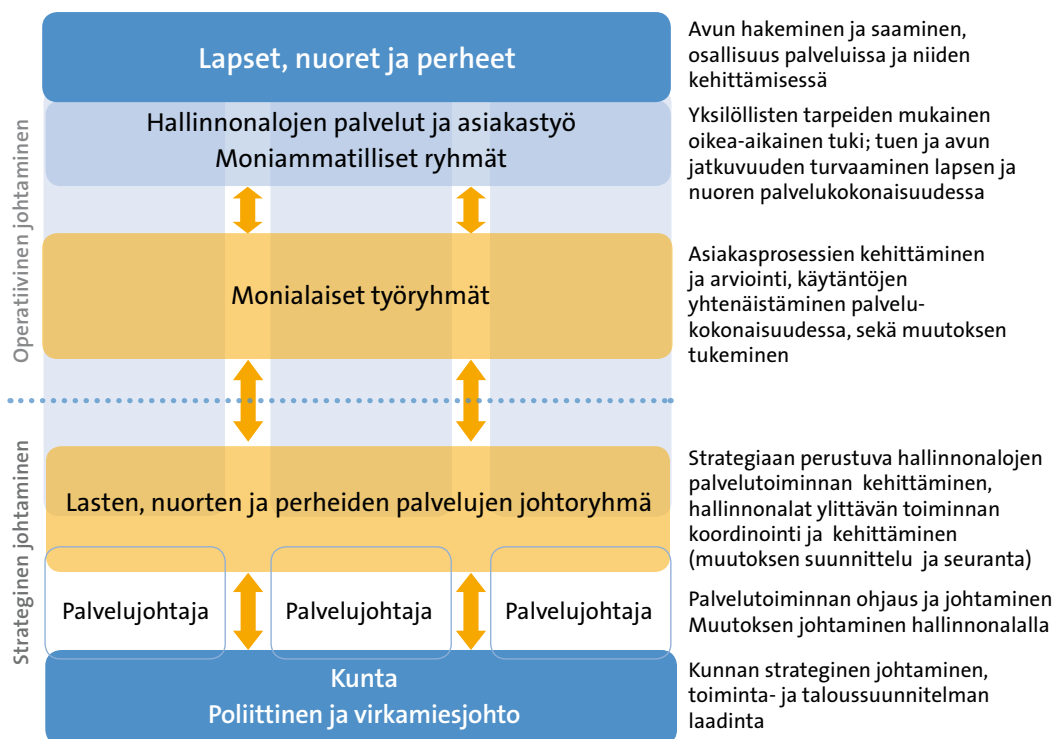
Hallinnonalojen ja yksiköiden johto sopii vastuista ja periaatteista, jotka ohjaavat kehittämistyöstä tiedottamista yhteistyökumppaneille, työntekijöille ja asiakkaille. Lasten, nuorten ja perheiden johtoryhmä ja monialaiset työryhmät sopivat kehittämiseen liittyvästä tiedottamisesta muun muassa hallinnonalojen, työyksiköiden ja kunnan johdolle, päätöksentekijöille, palvelujen käyttäjille ja väestölle.

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä sovittaa yhteen hallinnonalojen strategiat ja käytännöt, vastaa toiminnan kehittämisestä ja arvioimisesta sekä luo edellytyksiä työyksiköiden monialaisten ryhmien toiminnalle. Monialaiset työryhmät toteuttavat varsinaisen palvelujen ja käytäntöjen asiakaslähtöisen yhteensovittamisen. Monialaisen työryhmän tehtävänä on asiakastyön käytäntöjen kehittäminen johtoryhmän tukemana. Asiakastyössä työskentelevät käytännön työntekijät tuntevat parhaiten asiakkaan palveluprosessiin liittyvät yhteistyöongelmat ja voivat ehdottaa ratkaisuja tilanteeseen. Työryhmiin tulee kuulua perheiden

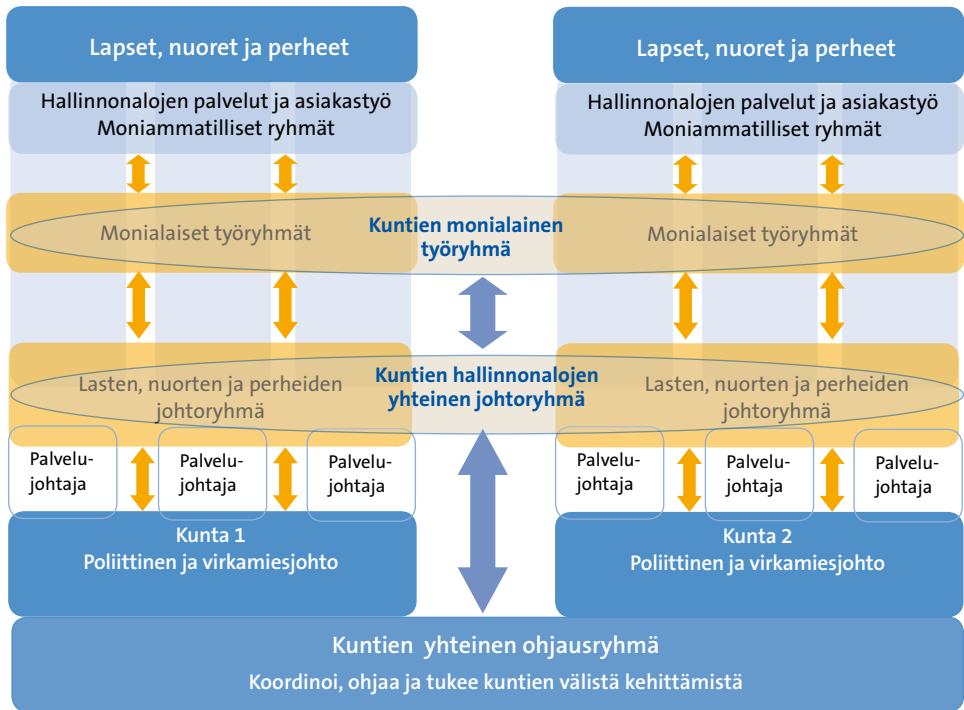
ja kaikkien niiden ammattiryhmien ja toimipisteiden edustajia, joita kyseinen toiminta koskee.

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä (kuvio 18) tekee kehittämissuositukset päättäjille. Hyväksymisen jälkeen kehittämissuunnitelma otetaan käyttöön linjaorganisaation johdon kautta. Näin varmistetaan toimintojen eheys, palveluiden kokonaisuus ja yhteistyökäytäntöjen kattavuus silloinkin, kun jokin osa palvelujen kokonaisuudessa muuttuu.

Kehittämistyö voidaan käynnistää myös kuntien yhteisenä (kuvio 19). Kuntarajat ylittävän yhteistyörakenteen voi suunnitella monilla tavoin. Integroiduinta kehittäminen on silloin, kun edellä kuvatut lasten, nuorten ja perheiden johtoryhmä ja monialainen työryhmä nimetään kuntien yhteisenä. Silloin kuntien välisen lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmän ja monialaisen työryhmän tehtävät ovat periaatteessa samoja kuin yhdessä kunnassa, mutta tehtävä on laajempi ja usein haasteellisempi. Lisäksi voidaan tarvita kuntien välinen ohjausryhmä, joka koordinoi, ohjaa ja tukee kuntien lasten ja perheiden palvelukokonaisuuden kehittämistä. Joissakin tilanteissa voidaan tarvita myös kuntakohtaisia ryhmiä. Edellä kuvattua voidaan soveltuvin osin käyttää myös tilaaja-tuottajamallin mukaan toimivissa kunnissa.



KUVIO 18. Yhteensovittavan johtamisen tukirakenne ja vastuut kehittämisessä.



KUVIO 19. Kuntien yhteisen kehittämisen tuki lasten ja perheiden palvelujen johtamisessa.

Toimenpiteet

Kunnassa (tai kuntien välillä) sovitaan hallinnonalojen yhteisen kehittämisen tukirakenteista ja toimintaperiaatteista:

- Kuka vastaa lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kehittämisen koordinaatiosta, ja mitkä ovat hänen tehtävänsä?
- Mitä tahoja tai keitä nimetään lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmään, ja mitkä ovat johtoryhmän vastuut?
- Kenen tai keiden tehtävänä on tiedottaa kehittämistyöstä työntekijöille, yhteistyökumppaneille sekä lapsille, nuorille ja vanhemmille?

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä sopii tehtävistään ja työtavoistaan:

- Miten johtoryhmä vastaa hallinnonalat ylittävästä yhteistyöstä kunnassa (kuntien välillä)?
- Miten johtoryhmä vastaa strategian valmistamisesta ja siihen perustuvasta lasten, nuorten ja perheiden palvelutoiminnan kehittämisestä?
- Miten suunnitelmien laadintaa, toimeenpanoa sekä seurantaa koordinoidaan
- Miten koordinoidaan lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelman laadintaa, sen toimeenpanoa sekä seurantaa
- Miten varmistetaan vuorovaikutus kunnassa olevien muiden monialaisten ryhmien kanssa
- Miten varmistetaan vuorovaikutus kunnan, lasten ja nuorten vaikuttajaryhmien kanssa?
- Miten johtoryhmän toiminnasta tiedotetaan kunnan johdolle, hallinnonaloille ja yhteistyökumppaneille sekä lapsille, nuorille ja perheille?
- Millaisia monialaisia työryhmiä asiakastyön kehittämiseksi tarvitaan?

Monialaiset työryhmät sopivat tehtävistään ja työtavoistaan:

- Yhteistyöstä lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmän ja palvelualueen johdon kanssa
- Toiminnan seurannasta ja asioinnista

4.3.2 Kehittämisprosessi

Kehittämiskohteiden tunnistaminen palvelukokonaisuudessa

Perustan kehittämislle antavat lasten, nuorten ja perheiden terveyden ja hyvinvoinnin tilan tunteminen ja määräväläinen uusittava lakisääteinen suunnitelma lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi ja lastensuojelun järjestämiseksi ja kehittämiseksi ja muut suunnitelmat, jotka laaditaan kunnan päätöksentekoa varten. Yksityiskohtaisempaa tietoa voidaan kerätä eri tahoilta, myös lapsilta, nuorilta ja perheiltä. Tässä voi olla hyötyä yhteensovittavan johtamisen malliin liittyvistä arviointikriteereistä (luku 5). Monialaiset työryhmät tunnistavat asiakastyöstä kehittämiskohteita ja tekevät ehdotuksia kehittämistavoitteiksi. Arviointi dokumentoidaan niin, että se voidaan tarvittaessa toistaa, kun arvioidaan omaa kehittämistyötä.

Lisäksi monialaisten työryhmien jäsenet kuulevat kehittämistarpeiden ja tavoitteiden määrittelyssä työyksiköidensä henkilöstöä. Työryhmät välittävät tiedon kehittämiskohteista hallinnonalojen yhteiselle johtoryhmälle, joka arvioi kokonaistilanteen, hyväksyy kehittämiskohteet, keskustelee alustavista tavoitteista ja käynnistää kehittämisen suunnittelun.

Toimenpiteet

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä

- ohjeistaa monialaisia työryhmiä tunnistamaan kehittämistarpeita asiakastyössä ja palveluprosesseissa.

Monialaiset työryhmät

- tunnistavat kehittämistarpeita asiakastyössä ja toimialojen rajat ylittävisissä prosesseissa (käyttäen apuna yhteensovittavan johtamisen mallin arviointilomaketta)
- tekevät ehdotuksia kehittämistarpeista.

Paikallisen ja alueellisen tavoitemallin kehittäminen

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä vastaa paikallisen (seudullisen) toimintatavan kehittämisestä. Johtoryhmä ohjeistaa monialaisia työryhmiä toimintatavan kehittämisessä, antaa palautetta kehittämisen eri vaiheissa ja hyväksyy monialaisten työryhmien tekemät toimintatapaehdotukset. Johtoryhmä hakee ehdotukselle hyväksynnän kunnan päätöksentekokäytännön mukaisesti.

Kehittäjillä on käytössään yhteensovittavan johtamisen malli. Sitä hyödyntämällä työryhmät sopivat paikallisesta (tai seudullisesta) toimintatavasta sekä lisäävät puuttuvia tavoitteita ja poistavat tarpeettomia. Lopputuloksena on käytäntö, jossa kuvataan paikallisesti (tai seudullisesti) tavoitteena oleva lasten ja perheiden palveluja yhteensovittava toiminta.

Toimenpiteet

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä

- ohjeistaa ja tukee monialaisia työryhmiä tavoitteiden asettamisessa ja paikallisen mallin kehittämisessä (esim. hyödyntäen yhteensovittavan johtamisen mallia)
- pyytää hallinnonaloilta palautetta ehdotetusta paikallisesta mallista ja välittää ne monialaisille työryhmille
- hyväksyy työryhmien ehdotuksen
- esittää ehdotuksen hyväksymistä paikalliseksi käytännöksi kunnan käytännön mukaisesti.

Monialaiset työryhmät

- tekevät ehdotuksia toiminnan kehittämisestä asiakastyössä ja mallin paikallisesta sisällöstä (käyttäen apunaan lasten ja perheiden palveluja yhteensovittavan johtamisen mallia).

Hallinnonalojen tai kunnan johto

- järjestää vastuualueensa työyksiköille ja henkilöstölle mahdollisuuden antaa palautetta ehdotetusta mallista ja välittää palautteen johtoryhmälle
- hyväksyy ehdotuksen toiminnan kehittämisestä.

Käyttöönottosuunnitelman laadinta

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä vastaa myös paikallisen mallin käyttöönotosta ja vakiinnuttamisesta. Johtoryhmä ohjeistaa monialaiset ryhmät laatimaan käyttöönottosuunnitelman vastuualueeltaan, antaa niistä lausunnon, muodostaa kokonaiskuvan kehittämisestä ja hyväksyy suunnitelmat.

Käyttöönottosuunnitelma sisältää tavoitteet (osatavoitteet), keinot tavoitteiden saavuttamiseksi, vastuuhenkilöt sekä toteutuksen ja arvioinnin aikataulun. Ehdotettujen ratkaisujen soveltuvuudesta tulee keskustella työyksiköissä ja hallinnonaloilla, ja sitä pitää arvioida jo suunnitteluvaiheessa. Palautetta saadaan parhaiten, kun lasten, nuorten ja perheiden johtoryhmässä on hallinnonalojen johdon ja monialaisten työryhmien edustajia. Palautetta voi hakea laajemmin työyksiköistä esimerkiksi säännöllisillä keskustelutilaisuuksilla ja sähköpostikyselyillä. Suunnitelmassa tulee olla myös maininta siitä, ketkä ovat vastuussa tiedottamisesta asiakkaille, väestölle, työntekijöille ja yhteistyökumppaneille.

Käyttöönottosuunnitelma hyväksytään lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmässä sekä tarvittaessa kunnan sekä muiden toimijoiden päätöksentekelimissä. Eri kuntien yhteiselle suunnitelmalle haetaan hyväksyntä kaikkien kuntien päätöksentekelimiltä. Tämän jälkeen suunnitelma integroidaan mukana olevien tahojen (kunnat, hallinnonalat, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijat) omiin toimintasuunnitelmiin, joiden toimeenpanosta vastaa linjajohto.

Toimenpiteet

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä

- ohjeistaa ja auttaa monialaisia ryhmiä laatimaan suunnitelman, jolla tavoitteet saavutetaan niiden vastuualueilla
- kokoaa ehdotukset mallin käyttöönottosuunnitelmaksi ja hakee siitä palautetta hallinnonaloilta
- tekee käyttöönottosuunnitelmasta esityksen kunnan johdolle (taholle, joka päättää).

Monialaiset työryhmät

- ehdottavat kehittämistoimenpiteitä, joilla tavoitteisiin päästään niiden vastuualueella (lasten ja perheiden palveluja yhteen sovittavan johtamisen mallia muokaten).

Hallinnonalojen tai kunnan johto

- järjestää vastuualueensa työyksiköille ja henkilöstölle mahdollisuuden antaa palautetta ehdotetusta toimeenpanosuunnitelmasta ja välittää palautteen johtoryhmälle
- hyväksyy suunnitelman ja seuraa kehittämistyön etenemistä.

Käyttöönottosuunnitelman toimeenpano

Suunnitelman toimeenpanovastuu on mukana olevien hallinnonalojen ja työyksiköiden johtajilla, jotka tekevät kehittämistyötä osana omaa johtamistoimintaansa. Toimeenpanon tukihenkilöinä toimivat lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmän jäsenet, mukaan lukien vastuuhenkilö ja monialaisten työryhmien jäsenet, jotka ovat usein työyksiköiden avainhenkilöitä. Monialaiset ryhmät seuraavat toimeenpanoa, ja arvioivat tavoitteiden toteutumista sekä välittävät näistä tietoa hallinnonalojen yhteiselle johtoryhmälle.

Suunnitelman toimeenpanon kesto riippuu suunnitelmasta. Osa tavoitteista voidaan toteuttaa hallinnonalojen johdon sisäisinä päätöksinä. Toisten saavuttaminen vie useamman vuoden, ja niihin tarvitaan kunnan ylimmän johdon päätöksiä; ne liitetään seuraavien vuosien kunnan strategioihin ja toiminta- ja taloussuunnitelmiin.

Toimeenpanon tueksi voidaan järjestää toimialojen yhteistä koulutusta ja tukea niin, että kaikki toimijat voivat perehtyä suunniteltuun uuteen toimintaan. Toimeenpanokoulutusta ja tiedottamista tulee suunnata koko henkilöstölle ja erityisesti työyksiköiden johtajille.

Toimenpiteet

Hallinnonalojen tai kunnan johto

- vastaa suunnitelman toimeenpanosta osana johtamistaan
- turvaa lasten turvallisuuden ja palvelun jatkuvuuden varmistamalla selkeät vastuut
- hyödyntää lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmän ja monialaisen työryhmän jäsenten asiantuntemusta toimeenpanossa
- seuraa kehittämistyön etenemistä vastuualueellaan
- vastaa käyttöönottosuunnitelmaan liittyvästä tiedottamisesta hallinnonalojen ja kunnan johdolle, yhteistyökumppaneille ja asiakkaille.

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä

- ohjeistaa toimialojen johtoa käyttöönottosuunnitelman toimeenpanossa
- ohjeistaa monialaisten työryhmien jäseniä tukemaan johtoa omissa työyksiköissään
- järjestää hallinnonalojen johdon kanssa tukitoimia ja kehittämistyön seurannan
- varmistaa, että vastuut ovat selkeitä ja ettei lasten, nuorten ja perheiden turvallisuus ja palvelujen jatkuvuus vaarannu.

Monialaisten työryhmien jäsenet

- tukevat työyksiköidensä avainhenkilöinä johtajiaan toimeenpanossa.

Paikallisen mallin käyttöönoton arviointi ja toiminnan edelleen kehittäminen

Kuntien johto ja työntekijät seuraavat yhdessä lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmän kanssa palvelutarpeiden muutoksia sekä yhteistyön toimivuutta hallinnonaloilla sekä näiden ja kuntien välillä. Käyttöönoton arviointi palvelukokonaisuudessa ja toiminnan edelleen kehittäminen on myös lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmän tehtävä. Käyttöönoton ja toiminnan seuranta ja kokonaisarviointi on tarkoituksenmukaista tehdä kunnan (kuntien) vuosikellon mukaisesti (Rousu 2008). Näin tieto välittyy päätöksentekoon luontevasti.

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä ja monialaiset työryhmät seuraavat, kuinka laajasti muutossuunnitelma on toteutunut ja kuinka paljon henkilöstö noudattaa suunnitelmassa sovittuja käytäntöjä. Tavoitteiden saavuttamisen ja etenemisen arvioinnissa voidaan käyttää yhteensovittavaan johtamiseen perustuvia kriteereitä (luku 5). Toiminnan muutos tulee hyvin esille, kun samaa mittaria on käytetty myös kehittämistarpeiden tunnistamisessa.

Arvioinnin tulosten perusteella päätetään uusista tavoitteista ja käynnistetään toiminnan kehittämisen toinen sykli. Palautteen perusteella ryhmät sopivat uusista kehittämistavoitteista, tekevät toimintasuunnitelman, hyväksyvät sen, panevat sen toimeksi ja seuraavat onnistumista. Eri kehittämiskohteissa ongelmien määrittely, suunnittelu (tavoitteet, keinot), toimeenpano, arviointi -sykliä pitoudet voivat vaihdella huomattavasti (kuvio 13).

Toimenpiteet

Lasten, nuorten ja perheiden johtoryhmä

- arvioi mallin käyttöönottoa ja tavoitteiden saavuttamista lasten, nuorten ja perheiden palveluissa
- kehittää jatkuvaa arviointia varten vuosikellon (valtuustonkellon mukaisesti) ja vastaa toiminnan seurannasta ja arvioinnista
- kerää itse ja ohjeistaa monialaisia ryhmiä kokoamaan työyksiköiden ja lasten, nuorten ja vanhempien palautetta paikallisen mallin käyttöönotosta ja tavoitteiden saavuttamisesta
- arvioi palautteen ja tunnistaa uudet kehittämishaasteet
- käynnistää uuden kehittämissyklin ja toteuttaa sen yhdessä työyksiköiden monialaisten ryhmien kanssa.

Monialaiset työryhmät

- seuraavat ja arvioivat suunnitelman toteutumista johtoryhmän ohjeiden mukaan
- tekevät ehdotuksia toiminnan edelleen kehittämiseksi sekä osallistuvat kehittämiseen ja seurantaan.

Hallinnonalojen ja kunnan johto

- seuraa lasten, nuorten ja perheiden johtoryhmän kanssa, missä laajuudessa käyttöönottosuunnitelma on toteutunut
- henkilöstö toimii yhteisten periaatteiden mukaisesti
- seuraa lasten, nuorten ja perheiden tarpeiden muutoksia ja tekee kehittämissuhteita.

4.3.3 Hallinnonalojen yhteisen kehittämisen tukirakenteen arviointi

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmän vakiinnuttamisen edellytys on, että kunnan johto nimetessään ryhmän on jo aiemmin määritellyt sen roolin ja aseman kunnan hallinto- tai johtosäännössä. Arviointi ja kehittäminen on pitkäjänteistä, kun toiminta integroidaan kunnan suunnitteluajatauluihin (vuosikellon, valtuustokellon mukaisesti) (Rousu 2008, 2009).

Toimeenpanon arvioinnin yhteydessä kunta ja hallinnonalat sekä muut yhteistyökumppanit arvioivat kehittämisrakenteen toimivuutta. Arvioitavana ovat lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmän ja monialaisten työryhmien toimintatavat, kokoontumisen tiheys sekä toimialojen ja kuntien sekä muiden yhteistyökumppaneiden yhteistyö. Kehittämisrakenteeseen tehdään tarvittavat muutokset, ja ne juurrutetaan osaksi työryhmien toimintaa.

Toimenpiteet

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä arvioi kehittämisrakenteen toimivuutta:

- kehittää jatkuvan arvioinnin toteuttamiseksi vuosikellon (valtuustonkellon mukaisesti) ja vastaa toiminnan arvioinnista
- kerää palautetta hallinnonaloilta ja monialaisilta työryhmiltä
- käynnistää tarvittavat toimenpiteet ryhmien toiminnan kehittämiseksi (kokoonpano, toiminta) ja toiminnan vakiinnuttamiseksi
- tekee ehdotuksen ryhmien toiminnan kehittämiseksi ja juurruttamiseksi kunnan johdolle.

Monialaiset työryhmät

- hakevat palautetta toiminnastaan
- tekevät kehittämissuhteita lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmälle.

Hallinnonalojen tai kunnan johto

- arvioi ryhmien toimintaa
- tekee kehittämissuhteita
- tukee tukirakenteen vakiinnuttamista.

Yhteensovittavan johtamisen ja sen kehittämisen kriteerit

Seuuraavaan on koottu lukujen 3 ja 4 toimenpiteisiin perustuvat kriteerit, joilla seurataan ja arvioidaan yhteensovittavan johtamisen käyttöönottoa ja etenemistä. Lomakkeilla voidaan kuvata lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtamisen piirteitä ja kehittämistyön toteutusta. Tarkoitus on selvittää kunnan käytäntöjä ja tunnistaa kehittämistarpeita.

Tavoitteena on

- kuvata, mistä palveluja koskevista asioista kunnan johto sekä palveluista vastaavat ovat sopineet ja mitä yhteensovittavan johtamisen piirteitä lasten, nuorten ja perheiden palveluiden johtamisessa on. Keskeistä on, että menettelytavoista on sovittu kirjallisesti, että eri osapuolet tuntevat ne ja että he toimivat sopimusten mukaisesti.
- arvioida, miten kunnassa on edistetty yhteensovittavan johtamisen käyttöönottoa lasten, nuorten ja perheiden palveluissa sekä miten kehittämissyö on organisoitu ja toteutettu.

Lomakkeissa on kaksi kysymystä. Ensimmäisenä kysymyksenä on ”Onko kyseisestä asiasta sovittu?”, ja vastausvaihtoehdot ovat *kyllä, ei ja en tiedä*. Toisessa arvioidaan, miten menettely toimii käytännössä. Vastausvaihtoehtoja ovat *toimii sovitusti* (1) *kyllä*, (2) *osittain* (3) *ei lainkaan* sekä (4) *ei koske meitä (ei sopimuksia, en osaa sanoa)*. Menettely voi toimia myös ilman, että siitä on sovittu.

5.1 Yhteensovittavan johtamisen kriteerit

Kunnan strategia, toiminta- ja taloussuunnitelma sekä tietoperusta (3.1)

	Onko asiasta sovittu?			Toimii sovitusti			Ei koske meitä
				Kyllä	Osittain	Ei lainkaan	
	Kyllä	Ei	En tiedä	1	2	3	4
Kunnan johto on sopinut (toiminta- ja taloussuunnitelmassa) lasten, nuorten ja perheiden palvelutoiminnan ja voimavarojen turvaamisen sekä kehittämisen periaatteista osana kuntastrategiaa sekä toiminnan ja talouden suunnittelua:							
Kunnan toiminta- ja taloussuunnitelmassa on mainittu lasten, nuorten ja perheiden palvelujen turvaamisesta ja palvelutoimintaan tarvittavista voimavaroista							
• Mitä palveluja kunta tuottaa – itse muiden kuntien, yksityisten yritysten ja kolmannen sektorin kanssa							
• Miten lasten, nuorten ja perheiden palveluissa vahvistetaan ehkäiseviä palveluja							
Kunnassa on sovittu, miten varmistetaan lasten, nuorten ja perheiden							
• palvelustrategian integrointi kuntastrategiaan							
• palvelustrategian monialainen valmistelu							
• monialaisen kehittämisen johtaminen jatkuvana toimintana							
Kunnan johto on sopinut millaisin periaattein lasten, nuorten ja perheiden terveys- ja hyvinvointipalveluja seurataan ja arvioidaan ja miten seurantatietoja hyödynnetään:							
Miten varmistetaan, että kunnassa on käytettävissä riittävästi tietoa lasten, nuorten ja perheiden palveluja koskevan strategian valmisteluun							
Mitä tietoa tarvitaan ja mitä tunnuslukuja seurataan strategisessa päätöksenteossa ja päivittäisessä toiminnassa							
Miten tieto kerätään (tilastot, lapset, nuoret ja vanhemmat, työntekijät, muut; useus)							
Kuka vastaa seurantatiedon tuottamisesta, jalostamisesta sekä välittämisestä johtajille, suunnittelijoille ja päätöksentekijöille							
Miten varmistetaan, että lapsivaikutusten arviointi toteutetaan kaikissa tilanteissa							
Miten varmistetaan, että eri suunnitelmat valmistellaan samanaikaisesti ja sovitetaan yhteen (hyvinvointikertomus, lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma, kuntien nuorisolain mukaisen nuorisopoliittisen ohjelmatyön suunnitelma ym.)							
Kunnan johto on sopinut lasten, nuorten ja perheiden terveys- ja hyvinvointipalveluihin kohdistuvien kustannusten seurannasta palvelukokonaisuudessa ja seurantatietojen hyödyntämisestä päätöksenteossa:							
Miten lasten, nuorten ja perheiden palveluihin kohdistuvia kustannuksia seurataan palvelukokonaisuudessa							
Miten edistäviin ja ehkäiseviin palveluihin sekä korjaaviin palveluihin kohdentuvia kustannuksia seurataan							
Kuka vastaa seurantatiedon tuottamisesta, jalostamisesta sekä välittämisestä johtajille, suunnittelijoille ja päätöksentekijöille							

Lasten ja vanhempien osallisuus ja kumppanuus (3.2)

	Onko asiasta sovittu?			Toimii sovitusti			
	Kyllä	Ei	En tiedä	Kyllä	Osit- tain	Ei lain- kaan	Ei koske meitä
				1	2	3	4
Kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavat ovat sopineet lasten, nuorten ja vanhempien osallisuuden ja kumppanuuden vahvistamisen periaatteista:							
Miten varmistetaan, että työtävät vahvistavat henkilöstön sekä lasten, nuorten ja perheen kohtaamista ja kuulemista (esim. VAVU, dialogiset menetelmät, kasvatuskumppanuus)							
Miten varmistetaan vanhempien osallistuminen lapsen ja nuoren palveluja koskeviin päätöksiin ja palvelun toteutukseen							
Miten lapset, nuoret ja vanhemmat voivat vaikuttaa heille järjestettävään toimintaan							
Miten lapsia, nuoria ja vanhempia kuullaan, kun kunnan palveluita kehitetään (lapsiasiainneuvostot, yhteistyöfoorumit, kuulemis-tilaisuuudet, palautelaatikot, sivustot)							
Miten varmistetaan, että							
• vanhemmat saavat tiedon, milloin työntekijä on tavoitettavissa missäkin palvelussa							
• vanhempien kanssa sovitaan käytännöistä, miten ja mitä tietoa lapsesta ja nuoresta välitetään							
• lapsille, nuorille ja perheille annettava tieto on ymmärrettävää ja tukee osallisuutta ja vaikuttamista							
• lapset ja nuoret saavat tietoa myös oikeusturvastaan							
Kunnan johto on sopinut toisen kunnan, yksityisen sektorin tai kolmannen sektorin palvelujen tuottajien kanssa kumppanuuteen liittyvistä asioista:							
Kenen vastuulla on kumppanuussopimusten laadinta							
• kunnan sisällä eri palvelujen tuottajien välillä							
• kuntien välisessä yhteistoiminnassa							
• kunnan ja yksityisten toimijoiden välisessä yhteistyössä							
• kunnan ja kolmannen sektorin (myös seurakunta) välisessä yhteistyössä							
Miten tavoitteet laaditaan ja millaisia yhteistyötapoja kumppanuudessa on							

Tarpeidenmukaiset palvelut (3.3)

	Onko asiasta sovittu?			Toimii sovitusti			Ei koske meitä
	Kyllä	Ei	En tiedä	Kyllä	Osittain	Ei lainkaan	
				1	2	3	

Edistävät ja ehkäisevät palvelut

Kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavat ovat sopineet arjen tuen ja yhteisöllisen toiminnan periaatteista:

Mitä arjen tukea ja yhteisöllisyyttä vahvistavaa toimintaa kunnassa tarvitaan

Mitä arjen tukea ja yhteisöllisyyttä vahvistavaa toimintaa kunta järjestää: – itse, toisen kunnan kanssa, kolmannen sektorin järjestöjen ja seurakunnan kanssa tai yksityisen sektorin kanssa				
Miten varmistetaan palvelujen helppo lähestyttävyyys lähellä perheen arkea tai kasvu- ja kehitysympäristössä esimerkiksi tilaratkaisuilla tai perhekeskustyyppisesti				
Miten järjestöjen, seurakunnan ja kansalaisten vapaaehtoistoiminta yhdistetään kunnan järjestämiin palveluihin (esim. vapaaehtoistyön koordinaattorit)				
Millä toimenpiteillä kunta tukee ja aktivoi perheitä ja yhteisöllisyyttä vahvistavaa vapaaehtoistoimintaa				

Kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavat ovat sopineet universaalien palvelujen järjestämisen periaatteista lakien, asetusten ja suositusten mukaisesti:

Miten universaalit palvelut järjestetään – itse, toisen kunnan kanssa, kolmannen sektorin ja yksityisen sektorin kanssa				
Miten varmistetaan universaaleissa palveluissa toimivien, järjestöjen ja muiden lasten, nuorten ja perheiden palveluja tarjoavien yhteistyö (esim. perhekeskus)				
Miten kasvu- ja kehitysympäristöissä toimivat ihmiset koulutetaan tunnistamaan tuen tarve ja vastaamaan siihen oikea-aikaisesti				
Miten vahvistetaan palveluja, jotka tukevat lapsen ja nuoren sosio-emotionaalista kehitystä, vanhemmuutta ja mielenterveyttä				
Miten varmistetaan				
• että lapsi ja nuori saa tarvittaessa tukea kotiin, päivähitoon ja kouluun				
• että lapset huomioidaan aikuisten palveluissa				
• että vanhemmille on tarjolla luotettavaa tietoa lapsen ja nuoren eri ikävaiheiden kehityksestä ja vanhemmuuden tehtävistä				
• että lasta, nuorta tai perhettä koskeva huoli otetaan puheeksi universaaleissa palveluissa				

	Onko asiasta sovittu?			Toimii sovitusti			
	Kyllä	Ei	En tiedä	Kyllä	Osit- tain	Ei lain- kaan	Ei koske meitä
				1	2	3	4
Kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavat ovat sopineet kohdennetun tuen järjestämisen periaatteista:							
Mille ryhmille palveluja tarvitaan ja kohdennetaan							
Mitä palveluja kunta järjestää							
• omana toimintana, toisen kunnan kanssa, kolmannen sektorin ja yksityisen sektorin kanssa							
• peruspalveluissa sekä erityis- ja erikoispalveluissa							
Millä tavoin palveluja tuodaan kotiin, päivähoidon tai kouluun (esim. konsultaatioista sopiminen)							
Miten toimitaan, jos työntekijän mielestä on syytä varmistaa lapsen, nuoren ja perheen hyvinvointi, kun							
• perheessä on useita huolia							
• lapsi, nuori tai perhe ei osallistu sovittuihin tapaamisiin tai ei vastaa yhteydenottoihin							

Korjaavat palvelut

Kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavat ovat sopineet korjaavien palvelujen järjestämisen periaatteista:							
Mitkä ovat terveydenhuollon erikoispalvelujen järjestämisen periaatteet							
Mitkä ovat sosiaalihuollon erityispalvelujen järjestämisen periaatteet							
Miten erikois- ja erityispalvelut järjestetään peruspalveluissa							
Millä tavoilla peruspalveluissa työskentelevät voivat saada tukea erikois- ja erityispalveluiden asiantuntijoilta							
Miten muiden palvelujen tuottajien kanssa (mm. sairaanhoitopiirit, yksityiset palvelujen tuottajat) tehdään yhteistyötä							
Miten johdetaan lasten ja perheiden palveluja, joita järjestetään sekä kunnassa että eri tavoin seudullisesti							

Asiakasprosessien sujuvuus (3.4)

	Onko asiasta sovittu?			Toimii sovitus			Ei koske meitä
	Kyllä	Ei	En tiedä	Osit-	Ei lain-	4	
				Kyllä	tain kaan		
				1	2	3	

Tietoa palveluista ja palveluihin hakeutuminen

Kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavat ovat sopineet lasten, nuorten ja perheiden palveluista tiedottamisen periaatteista

Mitä tietoa vanhemmille, lapsille ja nuorille välitetään kunnan, yksityisen sektorin ja järjestöjen sekä seurakuntien tarjoamista lasten, nuorten ja perheiden palveluista

Miten ja mistä vanhemmat, lapset ja nuoret voivat saada tietoa palveluista

Miten palveluntuottajat saavat tietoa toistensa palveluista

Miten varmistetaan, että palveluista tiedotetaan ymmärrettävästi, tiedottamisessa otetaan huomioon lasten ja nuorten ikätaso ja vältetään ammattikäsitteitä vanhemmillekin tiedottamisessa

Kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavat sopivat lapsen, nuoren ja perheen palvelujen aloittamisen periaatteista

Mistä asioista palvelujen aloittamisessa tulee sopia perheen kanssa

Miten palvelun aloittaminen valmistellaan:

- kuka vastaa valmistelusta ja toimii yhdyshenkilönä, ja mitä hänen tehtäviinsä kuuluu
- keitä palvelun aloittamisessa on mukana

Miten varmistetaan palvelujen antajien keskinäinen yhteistyö ja tiedon välittäminen tilanteessa, jossa lapsi, nuori ja perhe saa useita palveluja

Lasten, nuorten ja perheen palveluprosessi

Kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavat ovat sopineet lapsikohtaisen palvelusuunnitelman laadinnan periaatteista:

Mitä suunnitelmia laaditaan, ja kenelle niitä tehdään

Miten varmistetaan lasten, nuorten ja vanhempien osallistuminen palvelujen suunnitteluun

Mitä lasta, nuorta ja perhettä koskevia tietoja palvelusuunnitelman laadinnassa käytetään

Miten palvelusuunnitelmat sovitetaan tukemaan toistensa toimintoja, jos lapsella, nuorella ja perheellä on useampia suunnitelmia

	Onko asiasta sovittu?			Toimii sovitusti			
	Kyllä	Ei	En tiedä	Osittain		Ei koske meitä	
				Kyllä	Ei lainkaan	1	2
Kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavat ovat sopineet palvelutarpeen arvioinnin ja palvelusuunnitelman päivityksen periaatteista:							
Kuinka usein palvelutarve arvioidaan ja suunnitelmaa päivitetään							
Kenen vastuulla on palvelutarpeen arviointi							
Miten varmistetaan lasten, nuorten ja vanhempien osallisuus ja palaute							
Kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavat ovat sopineet lapsen palvelusta toiseen siirtymisen valmistelun periaatteista:							
Ketkä vastaavat lapsen siirtymisen valmistelusta lähettävässä ja vastaanottavassa toimipisteessä							
Miten lapsen, nuoren ja vanhempien osallisuus varmistetaan siirtymissä							
Mitä tietoa lapsesta, nuoresta ja perheestä ja näiden tuen tarpeista siirretään eteenpäin (vanhemmat, lupa tiedon siirtoon)							
Kuinka tuetaan lapsen ja nuoren siirtymistä palvelun piiristä toiseen toimipaikkojen yhteistyönä							

Lapsen, nuoren ja perheen palvelukokonaisuuden koordinointi

Kunnan perus- ja erityispalvelut sekä kunta (kunnat) sopivat lasten, nuorten ja perheiden palvelujen koordinaation periaatteista tilanteissa, joissa asiakas on monen palvelun piirissä:

Mikä taho ja työntekijä koordinoi lapsen, nuoren ja perheen palvelukokonaisuutta:

- kuka nimetään asiakkaan työntekijäksi tai palveluohjaajaksi ja mitkä tehtävät kuuluvat hänelle
- ketkä tarvitsevat nimetyn työntekijän tai palveluohjaajan
- miten lapsi ja nuori voi tutustua nimettyyn työntekijään tai palveluohjaajaan

Miten palvelukokonaisuudessa varmistetaan vanhempien osallistuminen

Hallinnonalat ylittävään johtamiseen (3.5.)

	Onko asiasta sovittu?			Toimii sovitus			
	Kyllä	Ei	En tiedä	Kyllä	Osittain	Ei lainkaan	Ei koske meitä
				1	2	3	4

Palveluja yhteensovittavan johtamisen tukirakenteet

Kunnan johto on sopinut lasten, nuorten ja perheiden palvelujen hallinnonalat ylittävän (horisontaalisen) johtamisen periaatteista:

Millainen horisontaalinen lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä tarvitaan, mikä on ryhmän tehtävä ja kokoonpano				
Miten johtoryhmä integroituu osaksi kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluja koskevaa päätöksentekoa ja palvelujen kehittämistä				
Miten sovitaan palvelukohtaisesta vastuuhenkilöstä ja tämän tehtävistä				
Millainen rooli johtoryhmällä on muiden kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluihin liittyvien ryhmien työn huomioon ottamisessa, strategian laatimisessa ja toiminnan kehittämisessä				

Yhtenäisiin käytäntöihin ja toimintakulttuuriin

Kunnan perus- ja erityispalvelut, kunta (kunnat) sekä yksityiset ja kolmannen sektorin palvelujen tuottajat ovat sopineet palvelujen yhteistoiminnan periaatteista:

Kuka vastaa yksiköiden ja organisaation rajat ylittävien prosessien koordinaatiosta sekä käytäntöjen yhtenäistämistä ja yhtenäisyyden seurannasta				
Miten sovitaan yhteisistä tavoitteista ja vastuista sekä voimavaroista				
Miten varmistetaan tavoitteellinen yhteistoiminta palvelujen tuottajien välillä:				
• missä asioissa ja tilanteissa tarvitaan säännöllistä yhteistyötä				
• miten toimijoiden yhteistyöosaamista tuetaan (koulutus)				
• miten varmistetaan lasten, nuorten ja vanhempien osallistumisen yhteistyöhön				
Miten varmistetaan tiedon viiveetön siirtyminen yksiköiden rajat ylittävissä käytännöissä:				
• miten varmistetaan tietojärjestelmien yhteensopivuus				
• miten salassapitomääräykset ratkaistaan				
Miten varmistetaan että toiminnan kehittämisessä ja palveluissa on käytössä viimeisin tieto vaikuttavista ja hyvistä käytännöistä ja menetelmistä				
• kuka vastaa uuden tiedon hankinnasta				
• miten käytännöt yhtenäistetään				
• miten yhtenäisyyttä seurataan				
Millaisin käytännöin varmistetaan, että palveluihin saadaan toimiva monialainen toimintakulttuuri				

Henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin tukeminen (3.6)

	Onko asiasta sovittu?			Toimii sovitusti			
	Kyllä	Ei	En tiedä	Osittain		Ei koske meitä	
				Kyllä	Ei lainkaan		
				1	2	3	4
Kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavat ovat sopineet henkilöstön osaamisen seurannan ja tukemisen periaatteista:							
Miten henkilöstön osaamista seurataan ja vahvistetaan:							
• miten osaamistarpeet tunnistetaan							
• mitkä ovat osaamisen vahvistamisen keinot painoalueilla							
• millä menetelmillä osaamista seurataan							
• miten henkilöstö saa käyttöönsä vaikuttavat ja hyvät käytännöt							
Miten varmistetaan henkilöstön osallistuminen oman työnsä kehittämiseen.							
Kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavat ovat sopineet henkilöstön hyvinvoinnin seurannan ja edistämisen periaatteista:							
Miten työhyvinvointia seurataan ja edistetään							
Miten työhyvinvoinnin sisällöistä ja vastuista sovitaan:							
• mitä tekevät työterveyshuolto, työnantaja, työntekijä ja työyhteisö							
• miten eri ikäisten tarpeet työssä huomioidaan							

5.2 Kehittämisen kriteerit

5.2.1 Kehittämisestä päättäminen ja tukirakenteet

Kehittämisen tarve ja hankesuunnitelma päätöksentekoa varten

	Onko asiasta sovittu?			Toimii sovitus			
	Kyllä	Ei	En tiedä	Osittain		Ei koske meitä	
				Kyllä	Ei lainkaan	1	2
Kunnassa on sovittu lasten, nuorten ja perheiden palvelujen kehittämistarpeiden tunnistamisen periaatteista:							
Mihin tietoon toiminnan suunnittelu ja kehittäminen perustuu							
Miten seurantatieto jalostetaan kehittämisaiheiksi							
Kunnassa on sovittu lasten, nuorten ja perheiden palvelujen (monialaisen) kehittämisen suunnittelun periaatteista:							
Kenellä on vastuu hankesuunnitelman laadinnasta päätöksentekijöille (kunnan johdolle)							
Mitä suunnitelman tulee sisältää							
Mitä rakenteita tarvitaan hallinnonalat ja kuntien rajat ylittävän toiminnan kehittämisessä							
Kunnassa on sovittu lasten, nuorten ja perheiden palvelujen (monialaiseen) kehittämiseen liittyvästä päätöksenteosta (ml. voimavarat):							
Mikä taho päättää kehittämiseen liittyvistä hankkeista ja niiden voimavaroista, joka toteutetaan							
• hallinnonalan sisäisenä							
• kunnassa hallinnonalojen välisenä							
• kuntien tai kunnan ja muiden toimijoiden välillä							
Mikä taho esittelee suunnitelman päätöksentekijöille							
Kunnassa (tai kuntien välillä) on sovittu hallinnonalojen yhteisen kehittämisen tukirakenteista ja toimintaperiaatteista:							
Kuka vastaa lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kehittämisen koordinaatiosta, ja mitkä ovat hänen tehtävänsä							
Mitä tahoja tai keitä nimitään lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmään, ja mitkä ovat johtoryhmän vastuut							
Kenen tai keiden tehtävänä on tiedottaa kehittämistyöstä työntekijöille, yhteistyökumppaneille sekä lapsille, nuorille ja vanhemmille							

	Onko asiasta sovittu?			Toimii sovitusti			
	Kyllä	Ei	En tiedä	Osit-	Ei lain-	Ei koske meitä	
				Kyllä	tain		kaan
				1	2	3	4
Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä on sopinut tehtävistään ja työtavoistaan:							
Miten johtoryhmä vastaa hallinnonalat ylittävästä yhteistyöstä kunnassa (tai kuntien välillä)							
Miten johtoryhmä vastaa strategian valmistamisesta ja siihen perustuvasta lasten, nuorten ja perheiden palvelutoiminnan kehittämisestä							
• miten koordinoidaan lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelman laadintaa, sen toimeenpanoa sekä seurantaa							
• miten varmistetaan vuorovaikutus kunnassa olevien muiden monialaisten ryhmien kanssa							
• miten varmistetaan vuorovaikutus kunnan, lasten ja nuorten vaikuttajaryhmien kanssa							
Miten johtoryhmän toiminnasta tiedotetaan kunnan johdolle, hallinnonaloille ja yhteistyökumppaneille sekä lapsille, nuorille ja perheille							
Millaisia monialaisia työryhmiä asiakastyön kehittämiseksi tarvitaan							
Monialainen työryhmä on sopinut tehtävistään ja työtavoistaan:							
Miten monialainen työryhmä on sopinut yhteistyöstä lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmän ja palvelualueen johdon kanssa							
Miten monialainen työryhmä on sopinut toiminnan seurannasta ja arvioinnista							

Hallinnonalojen yhteisten kehittämisen tukirakenteen arviointi

	Onko asiasta sovittu?			Toimii sovitusti			
	Kyllä	Ei	En tiedä	Kyllä	Osittain	Ei lainkaan	Ei koske meitä
				1	2	3	4
Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä on sopinut menettelystä kehittämistoiminnan ja kehittämISRakenteen toimivuuden arvioimiseksi							
Kehittänyt jatkuvan arvioinnin toteuttamiseksi vuosikellon (valtuustonkellon mukaisesti) ja vastaa toiminnan arvioinnista							
Kerännyt palautetta hallinnonaloilta ja monialaisilta työryhmiltä							
Käynnistänyt tarvittavat toimenpiteet ryhmien toiminnan kehittämiseksi (kokoonpano, toiminta) ja toiminnan vakiinnuttamiseksi							
Tehnyt kunnan johdolle ehdotuksen ryhmien toiminnan kehittämisestä ja juurruttamisesta							
Monialaiset työryhmät ovat arvioineet oman työryhmänsä työn toimivuuden arvioimista							
Hakeneet palautetta toiminnastaan							
Tehneet kehittämissuhteita lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmälle							
Hallinnonalojen tai kunnan johto on sopinut kehittämisen tukirakenteen arvioimisesta							
Arvioinut johtoryhmän ja monialaisten työryhmien toimintaa ja tehnyt kehittämissuhteita							
Edistänyt tukirakenteen vakiinnuttamista							
Arvioinut lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmän							
• tarkoituksenmukaisuutta palvelujen kehittämisen näkökulmasta							
• tehokkuutta (ajankäyttö, toiminnan jäsenyys)							
Arvioinut monialaisen ryhmän toiminnan							
• tarkoituksenmukaisuutta palvelujen kehittämisen näkökulmasta							
• tehokkuutta (ajankäyttö, toiminnan jäsenyys)							

5.2.2 Kehittämisprosessi

Luvussa esitetään kriteerit, joilla arvioidaan paikallisen käytännön kehittämistä ja toimeenpanoa. Kehittämisessä keskeinen rooli on hallinnonalojen johdolla, lasten, nuorten ja perheiden johtoryhmällä ja monialaisella työryhmällä.

Hallinnonalojen tai kunnan johdon vastuut

	Onko asiasta sovittu?			Toimii sovitusti			Ei koske meitä
	Kyllä	Ei	En tiedä	Osittain Kyllä	Ei lainkaan	Osittain	
				1	2	3	4
Hallinnonalojen johto on sopinut osallistumisestaan paikallisen mallin kehittämiseen							
Osallistunut lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmän toimintaan							
Järjestänyt vastuualueensa työyksiköille ja henkilöstölle mahdollisuuden							
• tehdä ehdotuksia kehittämistarpeista							
• antaa palautetta ehdotetusta mallista							
Hallinnonalojen johto on sopinut miten se tukee paikallisen mallin käyttöönottoa							
Järjestänyt vastuualueensa työyksiköille ja henkilöstölle mahdollisuuden							
• tehdä ehdotuksia toimeenpanosuunnitelmasta							
• antaa palautetta ehdotetusta toimeenpanosuunnitelmasta							
Hyväksynyt käyttöönottosuunnitelman vastuualueellaan							
Hallinnonalojen johto on sopinut miten se arvioi paikallisen mallin käyttöönottoa							
Seurannut lasten, nuorten ja perheiden johtoryhmän kanssa, missä laajuudessa							
• käyttöönottosuunnitelma on toteutunut							
• henkilöstö toimii yhteisten periaatteiden mukaisesti							
Seurannut lasten, nuorten ja perheiden tarpeiden muutoksia							
Tehnyt ehdotuksia toiminnan edelleen kehittämiseksi							

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmän vastuut

	Onko asiasta sovittu?			Toimii sovitus			
	Kyllä	Ei	En tiedä	Osittain		Ei koske meitä	
				1	2	3	4
Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä on sopinut paikallisen mallin kehittämisestä							
Ohjannut monialaisia ryhmiä							
• kehittämistarpeiden tunnistamisessa							
• tavoitteiden asettamisessa ja paikallisen mallin kehittämisessä							
Pyytänyt hallinnonaloilta palautetta							
• ehdotuksia kehittämistarpeista ja							
• ehdotetusta paikallisesta mallista							
Tehnyt ehdotuksen (päättöksentekijöille) tavoiteltavasta paikallisesta käytännöstä							
Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä on sopinut, miten se tukee paikallisen mallin käyttöönottoa							
Ohjannut käyttöönottosuunnitelman laatimista							
Koonnut monialaisten ryhmien ehdotukset mallin käyttöönottosuunnitelmaksi							
Hakenut palautetta käyttöönottosuunnitelmasta hallinnonaloilta							
Tehnyt esityksen (päättöksentekijöille) mallin käyttöönottosuunnitelmaksi							
Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä on sopinut, miten se arvioi paikallisen mallin käyttöönottoa							
Arvioinut mallin käyttöönottoa ja tavoitteiden saavuttamista lasten, nuorten ja perheiden palveluissa							
Kehittänyt arviointia varten vuosikellon (valtuustonkellon mukaisesti) ja vastannut toiminnan seurannasta ja arvioinnista							
Kerännyt itse ja ohjeistanut monialaisia ryhmiä kokoamaan työyksiköiden ja lasten, nuorten ja vanhempien palautetta paikallisen mallin käyttöönotosta ja tavoitteiden saavuttamisesta							
Arvioinut palautteen ja käynnistänyt uudet kehittämishaasteet							
Käynnistänyt uuden kehittämissyklin yhdessä työyksiköiden monialaisten ryhmien kanssa							

Monialaisten työryhmien vastuut

	Onko asiasta sovittu?			Toimii sovitusti			
	Kyllä	Ei	En tiedä	Osit-	Ei lain-	Ei koske-	
				Kyllä	tain	kaan	meitä
				1	2	3	4
Monialainen työryhmä on sopinut, miten se kehittää paikallista mallia							
Tehnyt ehdotuksia kehittämistarpeista							
Tehnyt ehdotuksia paikallisen mallin sisällöistä (tavoitteista) vastualueellaan							
Käyttänyt kehittämistarpeiden ja tavoitteiden määrittelyssä yhteensovittavan johtamisen mallin arviointilomaketta							
Monialainen työryhmät on sopinut, miten se tukee paikallisen mallin käyttöönottoa							
Tehnyt ehdotuksia paikallisen mallin käyttöönottosuunnitelman sisällöstä							
Käyttänyt suunnitelman laatimisessa apuna lasten ja perheiden palveluja yhteensovittavan johtamisen mallia							
Monialainen työryhmä on sopinut, miten se arvioi paikallisen mallin käyttöönottoa							
Seurannut lasten, nuorten ja perheiden johtoryhmän kanssa, missä laajuudessa							
Tehnyt ehdotuksia toiminnan edelleen kehittämiseksi							

LÄHTEET

- Aaltonen, J. 2012. Turvataitoja nuorille. Opas sukupuolisen häirinnän ja seksuaalisen väkivallan ehkäisyyn. Opas 21/2012. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Alila, K. 2011. Lapsivaikutusten arviointi – kansallisia ja kansainvälisiä näkökulmia. Lapsiasia-valtuutetun toimiston julkaisuja 2011:7. Jyväskylä: Lapsiasiavaltuutetun toimisto.
- Aluehallintovirastojen keskeiset arviot peruspalvelujen tilasta 2011. Aluehallintovirastojen suorittama toimialansa peruspalvelujen arviointi. 2012. Julkaisuja 10/2012. Oulu: Pohjois-Suomen aluehallintovirasto.
- Asetus 239/1973. Asetus lasten päivähoidosta 16.3.1973/239.
- Asetus 341/2011. Sosiaali- ja terveysministeriön asetus laadunhallinnasta ja potilasturvallisuuden täytäntönpöytäsuunnitelmasta 6.4.2011/341.
- Asetus 60/1991. Asetus lapsen oikeuksia koskevan yleissopimuksen voimaansaattamisesta sekä yleissopimuksen eräiden määräysten hyväksymisestä annetun lain voimaantulosta 21.8.1991/60.
- Axelsson, R. & Axelsson, S. B. 2006. Integration and collaboration in public health – a conceptual framework. *International journal of health planning and management* 2006; 21: 75–88.
- Barnahus – försöksverksamhet med samverkan under gemensamt tak vid misstanke om brott mot barn. 2008. Raportti 2008-131-14. Tukholma: Socialstyrelsen. http://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/8844/2008-131-14_55805_barnahus_inlaga_k5.pdf [viitattu 29.5.2012].
- Berggren, B. 1982. Om samarbete och samarbetsproblem, gränsdragning, konkurrens, om makt och ansvar. SPRI-rapport 107/1982. Psykiatri i omvandling – Psykiatriska kliniken i Ängelholm. Tukholma: Spris publikationstjänst.
- Browne, G., Byrne, C., Gafni, A., Majumdar, B., & Roberts, J. 2004. Effective/efficient mental health programs for school-age children: a synthesis of reviews. *Social Science and Medicine*, 58(7), 1367–1384.
- Connell, M. 2009. The Child Advocacy Center Model. Teoksessa Kuehnl, K. & Connell, M. (toim.), *The evaluation of child sexual abuse allegations: a comprehensive guide to assessment and testimony*. 423–449. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Coulter, A. & Magee, H. (toim.) 2003. *The European patient of the future*. Picker Institute Europe and University of Oxford. Maidenhead: Open University Press.
- Erikoissairaanhoidolaki 1.12.1989/1062.
- Eriksson, E. & Arnkil, T. E. 2005. Huoli puheeksi. Opas varhaisista dialogeista. Opas 60. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus (Stakes).
- Eriksson, E., Arnkil, T. & Rautava, M. 2006. Ennakointidialogeja huolen vyöhykkeillä. Verkostokonsultin käsikirja – ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn. Työpapereita 29. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus (Stakes).
- Esikoululaisesta koululaiseksi. Opas lasten vanhemmille. 2011. Mannerheimin lastensuojeluliiton Hämeen piiri.
- Ewalds, H. 2011. Miten työskennellään yhdessä? Teoksessa Hannus, R., Mehtola, S., Natunen, L. & Ojuri, A. (toim.), *Veitsen terällä – Naiseus ja parisuhdeväkivalta*. Raportti 13. Helsinki: Ensi- ja turvakotien liitto.
- Findikaattori.fi. www.findikaattori.fi. [viitattu 22.5.2012] Valtioneuvoston kanslia ja Tilastokeskus.
- Fröjd, S. & Kaihari-Salminen, K. 2010. Oppilaiden osallisuus. Teoksessa Rimpelä, M., Fröjd, S. & Peltonen, H. (toim.), *Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen perusopetuksessa 2009*. Peruseräraportti. Koulutuksen seurantaraportti 1. Helsinki: Opetushallitus.
- Gruen, R. L., Weeramanthri, T. S., Knight, S. & Bailie, R. S. 2004. Specialist outreach clinics in primary care and rural hospital settings. *The Cochrane Database of Systematic Reviews*. Issue 1, No: CD003798 DOI: 10.1002/14651858.CD003798.pub2.
- Hakulinen-Viitanen, T., Hietanen-Peltola, M., Hastrup, A., Wallin, M. & Pelkonen, M. 2012. Laaja terveystarkastus – ohjeistus äitiys- ja lastenneuvolan toimintaan ja kouluterveydenhuoltoon. Oppaita 22. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Hallitusohjelma. 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011.
- Halme, N. 2009. Isän ja leikki-ikäisen lapsen yhdessäolo. Yhdessäoloa, isänä toimimiseen liittyvää stressiä ja isän tyytyväisyyttä parisuhteessa kuvaavan rakenneyhtälömallin kehittäminen ja arviointi. *Acta Electronica Universitatis Tampereensis*; 870. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Halme, N., Kekkonen, M., Montonen, M., Viitala, R. & Perälä, M.-L. 2012. Perhekeskukset Suomessa. Selvitys perhekeskuksen palveluista ja yhteistoiminnasta. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Halme, N., Perälä, M.-L. & Laaksonen, C. 2010. Yhteistyöinterventioiden vaikuttavuus lapsiperhepalveluissa. Järjestelmällinen katsaus. Raportti 10/2010. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

- Halme, N., Vuorisalmi, M. & Perälä, M.-L. 2012. Kohti monialaista yhteistoimintaa lasten ja perheiden palveluissa – työntekijöiden näkökulma. Julkaisematon käsikirjoitus. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Hanhijoki, I., Katajisto, J., Kimari, M. & Savioja, H. 2011. Koulutus ja työvoiman kysyntä 2025 – Ennakointituloksia tulevaisuuden työpaikoista ja koulutustarpeista. Raportit ja selvitykset 2011:25. Helsinki: Opetushallitus.
- Hastrup, A., Rigoff, A.-M. & Päivärinne, M. 2012. Hyvinvointitiedon hyödyntäminen lasten ja nuorten palveluja tuotettaessa – mallina neuvolan laaja terveystarkastus. Raportti 11/2012. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Hastrup, A. & Lampinen, I. 2011. Koko perheelle kutsu neuvolaan. Terveydenhoitaja 8/2011.
- HE 328/2010. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisen kehittämisestä vuosina 2011–2014.
- Heinämäki, L. 2011. Yhteistoiminta-alueiden sosiaali- ja terveyspalvelut 2010. Järjestämisen, tuottamisen ja hallinnon kysymyksiä uusissa palvelurakenteissa. Raportti 41/2011. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Heinämäki, L. 2012. Valtionhallinnon ohjelmaohjaus kuntien sosiaali- ja terveydenhuollossa 2000-luvulla. Tutkimus 75/2012. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Heinämäki, L. & Kauppinen, T. 2010. Lapsivaikutusten arviointi kuntapäätöksissä. Työväline kunnille lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin edistämiseen sekä palveluiden suunnitteluun, kehittämiseen ja arviointiin. <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/c1f41be0-cbc2-4955-9a78-bc0d91b459cf> [viitattu 10.2.2012].
- Holmila, M. & Raitasalo, K. 2012. Lapset päihdeperheissä. Teoksessa Heinonen, J. (toim.), *Kuin kala verkossa – ihminen ja alkoholi*. Espoo: Prometheus kustannus.
- Hondeghem, A. 2002. *Competence Management: The State of the Art in the Public Sector?* Teoksessa Horton, S., Hondeghem, A. & Farnham, D. (toim.), *Competence Management in the Public Sector. European Variations on a Theme*. University of Portsmouth.
- Hondeghem, A. & Vandermeulen, F. 2000. Competency management in Flemish and Dutch civil service. *The International Journal of Public Sector Management*, 13 (4), 342–353.
- Hovi, A. 2011. Nopsa-perhetyön käyntitilastot 2009, 2010. Helsingin kaupunki (henkilökohdista saatu tieto).
- Humppi, S.-M. & Ellonen, N. 2010. Lapsiin kohdistuva väkivalta ja hyväksikäyttö : tapausten tunnistaminen, rikosprosessi ja viranomaisen yhteistyö. *Tutkimuksia* 40/2010. Tampere: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Huurre, T., Aro, H. & Rahkonen, O. 2003. Well-being and health behaviour by parental socioeconomic status. A follow-up study of adolescents aged 16 until age 32 years. *Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol* 38, 249–255.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 338. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Hänninen, K. 2007. Palveluohjaus. *Asiakaslähtöistä täsmäpalvelua vauvasta vaariin*. Raportteja 20/2007. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.
- Itä-Suomen aluehallintovirasto. 2011. *Peruspalvelujen tila 2010*. Itä-Suomen aluehallintoviraston toimialueen peruspalvelujen arviointi. Julkaisusarja 7/2011. Mikkeli: Itä-Suomen aluehallintovirasto.
- Joensuu, J., Halme, N., Nummi, T. & Perälä, M.-L. 2012. Lasten ja perheiden palvelujen yhteensovittamista kuvaavan rakenneyhtälömallin kehittäminen ja arviointi. *Hyväksytty julkaisutavaksi Hoitotiede-lehdessä* 5/2012.
- Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. 2010. *Verkostojohdantamisen opas*. Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Versio 1.0. <http://verkostojohdantaminen.fi/wp-content/uploads/2010/12/Verkostojohdantamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf> [viitattu 10.2.2012].
- Järvinen, P. 2001. *Onnistu esimiehenä*. Helsinki: WsoyPro.
- Järvinen, T. & Vanttaja, M. 2006. *Koulupudokkaiden työurat*. *Yhteiskuntapolitiikka* 71 (2006):1, 14–22.
- Kaikkonen, R., Mäki, P., Hakulinen-Viitanen, T., Markkula, J., Wikström, K., Ovaskainen, M.-L., Virtanen, S. & Laatikainen, T. (toim.) 2012. *Lasten ja lapsiperheiden terveys- ja hyvinvointierot*. Raportti 16/2012. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Utti, J. 2009. *Tutkimus kuntien johtamisen nykytilasta 2009*. Kunnallisan kehittämisiäitiö. <http://www.kaks.fi/node/73> [viitattu 22.5.2012].
- Kansanterveyslaki 28.1.1972/66.
- Karvonen, J., Eskelinen, L. & Aunola, A. 2009. *Kunta- ja palvelurakenne uudistuu, miten opeuspalvelut järjestetään? Perusopetus ja luokio koulutus Paras-uudistuksessa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kasvun kumppanit. *Verkkopalvelu*. www.kasvunkumppanit.fi [viitattu 22.5.2012].
- Kerber, K. J., de Graft-Johnson, J. E., Bhutta, Z. A., Okong, P. Starrs, A. & Lawn, J. E. 2007. Continuum of care for maternal, newborn, and child health: from slogan to service delivery. *Lancet*. 2007 Oct 13; 370 (9595): 1358–69.
- Kilpiö, A., Haho, P. & Vanttinen, M. 2007. *Verkoston ja jaetun asiantuntijuuden tukeminen*

- prosessisimuloinnin avulla. Teoksessa Haho, P., Vanttinen, M. & Kilpiö, A. (toim.), Kimpassa tuloksiin: KIMPPA-tutkimushankkeen loppuraportti. SimLab Publications Report Series: 18. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Kohti kumppanuutta – lapsiperheiden rajoittamat palvelut -hankkeen projektisuunnitelma. Versio 2.0. 2010. http://www.tampere.fi/material/attachments/k/5uIsbn66X/Kohti_kumppanuutta_projektisuunnitelma_2.0.pdf [viitattu 10.2.2012].
- Kortelainen, P. 2006. Asiakkaan perustiedot sosiaalihuollon asiakastietojärjestelmässä: tietokuvaukset, standardit, luokitukset ja suositukset. Versio 1.0. Sosiaalialan tietoteknologiahanke. <http://www.sosiaaliportti.fi/File/66621f83-bc02-49ec-80f3-814a5d0ae610/Perustiedot+1.0.pdf> [viitattu 15.2.2012].
- Kouluterveyskysely. Tulokset. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <http://info.stakes.fi/kouluterveyskysely/FI/tulokset/index.htm> [viitattu 15.2.2012].
- Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2007. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt – suositus kunta-alalle. <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2007/Sivut/1107-Tyohyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvät-kaytannot-suositus-kunta-alalle.aspx> [viitattu 24.5.2012].
- Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2008. Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta. <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-kehittaminen/henkilostojohtaminen-tuloksellisuus-ja-osaaminen/Sivut/osaamisen-kehittamista-koskeva-suositus.aspx> [viitattu 28.5.2012].
- KuntatI. <http://www.kuntat.fi> [viitattu 22.5.2012].
- Kuntalaki 17.3.1995/365 ja muutos 1375/2007.
- Laaksonen, M., Suhonen, M. & Suhonen, S. 2012. Sosiaalipalvelujen luokituksen sanasto ja sosiaalihuollon asiakirjasanasto. Raportti 1/2012. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Laatua kodin ja koulun yhteistyöhön. 2007. Opetushallitus ja Suomen Vanhempainliitto. http://www.oph.fi/download/115274_laatua_kodin_ja_koulun_yhteistyohon.pdf [viitattu 22.5.2012].
- Laitinen, K. & Hallantie, M. 2011. Huomisen hyvinvointia – kehys oppilashuollon kehittämiseksi. Oppaat ja käsikirjat 2011:19. Helsinki: Opetushallitus.
- Laki ammatillisesta koulutuksesta 21.8.1998/630.
- Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 9.2.2007/169.
- Laki kuntoutuksen asiakasyhteistyöstä 13.6.2003/497.
- Laki lasten päivähoitosta 19.1.1973/36.
- Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 17.8.1992/785.
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisen kehittämisestä vuosina 2011–2014 8.4.2011/305.
- Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812.
- Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 28.6.1994/559.
- Landberg, Å. (toim.) 2009. Boken om barnahus – samverkan med barnet i centrum. Tukholma: Gothia Förlag.
- Lapsen asema potilasasiamiesten työssä – lapsen oikeus osallistua ja tulla kuulluksi. Julkaisuja 2011:9. Jyväskylä: Lapsiasiavaltuutetun toimisto.
- Lastenneuvolakäsikirja. <http://www.thl.fi/fi/FI/web/lastenneuvola-fi> [viitattu 28.5.2012].
- Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.
- Lastensuojelun kansalliset laatusuositukset. <http://www.sosiaaliportti.fi/File/c23e4cee-ea10-47c0-9eba-9bff9e06e2bc/Lastensuojelun+kansallinen+laatusuositus.pdf> [viitattu 10.2.2012].
- Lastensuojelun käsikirja. <http://www.sosiaaliportti.fi/lastensuojelunkasikirja> [viitattu 10.2.2012].
- Linnosmaa, I., Väisänen, A., Siljander, E. & Mäkelä, J. 2012. Effectiveness and costs of preventive services for children and families. Teoksessa Kekkonen, M., Montonen, M. & Viitala, R. (toim), Family centre in Nordic countries – a meeting point for children and families. Norden, Nordic Council of Ministers, Copenhagen 2012.
- Liikuntalaki 18.12.1998/1054.
- Linna, M. 2009. Ehkäisevän terveydenhuollon osuus perusterveydenhuollon avotoiminnan potilasepisodeista ja kokonaisvoimavarojen käytöstä. Teoksessa Klavus, J. (toim.), Terveystaloustiede 2009. Avauksia 4/2009. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Lukiolaki 21.8.1998/629.
- Lukion opetussuunnitelman perusteet 2003. Opetushallituksen määräys 33/011/2003.
- Luomala, A., Manka, M.-L. & Nuutinen, S. 2008. Tutkimusraportti työhyvinvoinnin tilasta ja muutokseen suhtautumisesta seudullisen muutoshankkeen käynnistämävaiheessa. Hankkeen 1. tutkimusvaiheen raportti. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Luopa, P., Pietikäinen, M. & Jokela, J. 2008. Kouluterveyskysely 1998–2007. Nuorten hyvinvoinnin kehitys ja alueelliset erot. Raportteja 23/2008. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.
- Manka, M.-L. 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, opipivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilö-

- kohtaista työhyvinvointia. Toimintatutkimus broilertehtaan transformaatioprosessista – tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Acta Universitatis Tamperensis 668. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Manka, M.-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Markkula J. & Öörni, E. (toim.) 2009. Turvallinen elämä lapsille ja nuorille. Kansallinen lasten ja nuorten tapaturmien ehkäisy ohjelma. Raportti 27/2009. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Marttunen, M. & Rantanen, P. 2001. Nuorisopsykiatria. Teoksessa Lönnqvist, J., Heikkinen, M., Henriksson, M., Marttunen, M. & Partonen, T. (toim.), Psykiatria. Helsinki: Duodecim.
- Myllärniemi, A. 2006. Huostaanottojen kriteerit pääkaupunkiseudulla. SOCCAn ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja 7/2006. http://www.socca.fi/files/76/Huostaanottojen_kriteerit_paakaupunkiseudulla.pdf [viitattu 10.2.2012].
- Myrskylä, P. 2011. Nuoret työmarkkinoiden ja opiskelun ulkopuolella. Julkaisuja 12/2011. Helsinki: työ- ja elinkeinoministeriö.
- Mäki, P., Hakulinen-Viitanen, T., Kaikkonen, R., Koponen, P., Ovaskainen, M.-L., Sippola, R., Virtanen, S., Laatikainen, T. & LATE-työryhmä. 2010. Lasten terveys. LATE-tutkimuksen perustulokset lasten kasvusta, kehityksestä, terveydestä, terveystottumuksista ja kasvuympäristöstä. Raportti 2/2010. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Mäki, P., Wikström, K., Hakulinen-Viitanen, T. & Laatikainen, T. (toim.) 2011. Terveystarkastukset lastenneuvolassa ja kouluterveydenhuollossa. Menetelmäkäsikirja. Opas 14/2011. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Nuorisolaki 27.1.2006/72 ja muutos 693/2010.
- Nuorista Suomessa. 2010. Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry. <http://www.ali.fi/binary/file/-/id/665/fid/793/> [viitattu 22.5.2012].
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) 2011. Mihiin ohjaus on yltänyt? Oppilaanohjauksen vuosien 2008–2010 kehittämistyön vaikuttavuusarviointi. Julkaisuja 2011:29. Helsinki: opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM). 2011. Lasten hyvinvoinnin kansalliset indikaattorit. Työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:3. Helsinki: opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM). 2012. Koulutus ja tutkimus vuosina 2011–2016. Kehittämissuunnitelma. Julkaisuja 2012:1. Helsinki: opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM). 2012. Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämissuunnitelma 2012–2015. Julkaisuja 2012:6. Helsinki: opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM). 2012. Tehostettua ja erityistä tukea tarvitsevien oppilaiden opetuksen kehittäminen 2007–2011. Kehittävän arvioinnin loppuraportti. Julkaisuja 2012:5. Helsinki: opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Opetushallitus (OPH). 2004. Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2004. Määräykset ja ohjeet 2004:1, 2004:2, 2004:3. Helsinki: Opetushallitus.
- Opetushallitus (OPH). 2006. Perusopetuksen oppilaskuntatoiminnan kartoitus 2005. Moniste 9/2006. Helsinki: Opetushallitus.
- Opetushallitus (OPH). 2010. Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2010. Määräykset ja ohjeet 2010:27. Helsinki: Opetushallitus.
- Opetushallitus (OPH). 2010. Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2010. Määräys 51/011/2010. Määräykset ja ohjeet 2010:27. Helsinki: Opetushallitus.
- Opetushallitus (OPH). 2011. Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteiden muutokset ja täydennykset 2010. Määräys 50/11/2010. Määräykset ja ohjeet 2011:20. Helsinki: Opetushallitus.
- Opetushallitus (OPH). 2012. www.oph.fi/oppilashuollon_opas.
- Opetusministeriö (OPM). 2009. Nuorta ei jätetä. Puhalletaan yhteen hiileen. Moniammatillisista viranomaistyöistä ja sen lakisäätöistä selvittävän poikkialhollisen työryhmän muistio. Työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:5. Helsinki: opetusministeriö.
- Opetusministeriö (OPM). 2009. Valtioneuvoston periaatepäätös liikunnan edistämisen linjoista / Statsrådets principbeslut om riktlinjer för främjande av idrott och motion. Julkaisuja 2009:17. Helsinki: opetusministeriö.
- Opetusministeriön suunnitelma toimenpideohjelmaksi. http://www.minedu.fi/OPM/Liikunta/liikuntapolitiikka/linjaukset_ohjelmat_ja_hankkeet/liitteet/OPM_suunnitelma_toimenpideohjelmaksi.pdf [viitattu 24.5.2012].
- Oranen, M. 2007. Mitä mieltä!/? Lasten osallisuus lastensuojelun kehittämisessä. Lastensuojelun kehittämissuunnitelman raportti. <http://www.sosiaaliporssi.fi/File/5a3129ac-bd59-46c7-b95f-379d04d1457c/Osallisuus-raportti%20Oranen.pdf> [viitattu 10.2.2012].
- Ostamo, A., Huurre, T., Talala, K., Aro, H. & Lönnqvist, J. 2007. Mielen terveys. Teoksessa Palosuo, H., Koskinen, S., Lahelma, E., Prättälä, R., Martelin, T., Ostamo, A., Keskimäki, I., Sihhto, M., Talala, K., Hyvönen, E. & Linnanmäki, E. (toim.), Terveyden eriarvoisuus Suomessa. Sosioekonomisten eriarvoisuuksien muutokset 1980–2005. Julkaisuja 2007:23. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.
- Paananen, R. & Gissler, M. 2011. Cohort Profile: The 1987 Finnish Birth Cohort. International Journal of Epidemiology 2011 Mar 4.

- Paavilainen, E. & Flinck, A. 2008. Lasten kaltoin-kohtelun tunnistaminen ja siihen puuttuminen. Hoitotyön suositus. Hoitotyön tutkimussäätiö. <http://www.vaestoliitto.fi/@Bin/254535/hoitoty%C3%B6n+suositus.pdf> [viitattu 24.5.2012].
- Paavola, A., Rousu, S. & Laiho, K. 2006. Lasten hyvinvointi kunnan yhteiseksi asiaksi. Lapsipolitiikan kuntakyselyn 1.4.2005 tuloksia. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Partanen, A., Moring, J., Nordling, E. & Bergman, V. (toim.) 2010. Kansallinen mielenterveys- ja päihdesuunnitelma 2009–2015. Suunnitelmasta toimeenpanoon vuonna 2009. Avauksia 16/2010. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Pearson, A., Wiechula, R., Court, A. & Lockwood, C. 2005. The JBI model of evidence-based healthcare. *International Journal of Evidence Based Healthcare* 8(3), 207–215.
- Pelander, T. 2008. The quality of paediatric nursing care – children’s perspective. Sarja D, osa 829. Turku: Turun yliopisto.
- Peltonen, H. & Hietanen-Peltola, M. 2012. Oppilas- ja opiskelijahuollon opas. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2004. Opetushallituksen määräys 1/011/2004.
- Perusopetuslaki 21.8.1998/628 ja muutos 642/2010.
- Perälä, M.-L. 1999. Näyttöön perustuvaan hoitotyöhön. Teoksessa Simoila, R., Kangas, R. & Ranta, J. (toim.), *Hoitotyötä johtamaan*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Perälä, M.-L., Halme, N., Hammar, T. & Nykänen, S. 2011a. Hajanaisia palveluja vai toimiva kokonaisuus? Lasten ja perheiden palvelut toimialajohtajien näkökulmasta. Raportti 29/2011. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Perälä, M.-L. & Hammar, T. 2003. PALKO-malli – Palveluja yhteen sovittava kotiutuminen ja kotihoito organisaatorajat ylittävänä yhteistyönä. Aiheita 29/2003. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus (Stakes).
- Perälä, M.-L., Juntila, K. & Toljamo, M. 2007. Benchmarking-järjestelmän kehittäminen hoitotyöhön. Työpapereita 19/2007. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.
- Perälä, M.-L., Salonen, A., Halme, N. & Nykänen, S. 2011b. Miten lasten ja perheiden palvelut vastaavat tarpeita? Vanhempien näkökulma. Raportti 36/2011. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Picker Institute. 2004. Patient-centered care 2015: scenarios, vision, goals & next steps. Camden: The Picker Institute. <http://174.120.202.186/~pickerin/wp-content/uploads/2010/06/PCC-2015.pdf> [viitattu 10.2.2012].
- Pollari, K. 2011. Lapsen asema potilasasiamiesten työssä – lapsen oikeus osallistua ja tulla kuulluksi. Lapsiasiavaltuutetun toimiston julkaisuja 2011:9. Jyväskylä: Lapsiasiavaltuutettu.
- Puroila, A.-M. 2002. Kohtaamisia päiväkotiarjessa – kehysanalyttinen näkökulma varhaiskasvatustyöhön. Oulu: Oulun yliopisto.
- Puruskainen, S. & Jakonen, S. 2010. Lasten ja nuorten ehkäisevät terveystalvet Itä-Suomessa – Valtioneuvoston asetuksen (2009/380) neuvolatoiminnasta, koulu- ja opiskeluterveydenhuollosta sekä lasten ja nuorten ehkäisevästä suun terveydenhuollosta toteutuminen. *Julkaisuja* 3/2010. Mikkeli: Itä-Suomen aluehallintovirasto.
- Puusniekka, R. & Jokela, J. 2009. Riski päihteiden käyttöön suurempi ammattilain opiskelevilla kuin lukiolaisilla. *Yhteiskuntapolitiikka* 74(2): 174–184.
- Päihdehuoltolaki 17.1.1986/41.
- Raittiustyölaki 1982/828 ja muutos 1992/741.
- Rajala, R. (toim.) 2006. Lapsen parhaaksi – tukea ja laatua aamu- ja iltapäivätoimintaan. Helsinki: opetusministeriö, Opetushallitus.
- Rousu, S. (toim.) ja LapsiARVI-työryhmä 2008. Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelman laadinta kunnissa. Opas lakisääteisen suunnitelman laadintaan. Osa 1: suunnitelman valmistelu. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Rousu, S. (toim.) ja LapsiARVI-työryhmä 2009. Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelman laadinta kunnissa. Opas lakisääteisen suunnitelman laadintaan. Osa 2: suunnitelman seuranta ja arviointi. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Ruohotie, P. 1993. Ammatillinen kasvu työelämässä. *Ammattikasvatussarja* 8. Tampereen yliopiston opettajakoulutuslaitos.
- Sackett, D. L., Rosenberg, W. M. C., Gray, J. A. M., Haynes, R. B. & Richardson, W. S. 1996. Evidence based medicine: what it is and what it isn’t. *BMJ* 1996; 312: 71–72.
- Sarvimäki, P. & Siltaniemi, A. (toim.) 2007. Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtävä-rakennesuositus. *Julkaisuja* 2007:14. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sisäasiainministeriö. 2006. Paikallisen turvallisuustyön kehittäminen. *Julkaisusarja* 19/2006. Helsinki: sisäasiainministeriö.
- Sisäasiainministeriö. 2007. Vanhemmuus ja toimiva viranomaisyhteistyö. Lasten ja nuorten syrjäytymisen ennaltaehkäisy avaimet. *Julkaisuja* 45/2007. Helsinki: sisäasiainministeriö.
- Solantaus, T. & Paavonen, J. 2009. Vanhemman mielenterveyden häiriöt ja lasten psykiatri-

- set ongelmat. *Duodecim* 125(17): 1839–44. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
- Solantaus, T., Paavonen, E. J., Toikka, S. & Punamäki, R.-L. 2010. Preventive interventions in families with parental depression: children's psychosocial symptoms and prosocial behavior. *European Child & Adolescent Psychiatry* 19, 12 (2010) 883–892. DOI : 10.1007/s00787-010-0135-3.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimus- ja kehittämiskeskus (Stakes). 2005. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Oppaita 2005:56. Helsinki. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/7eef5448-e8a3-4887-ab97-19719ea74066> [viitattu 24.5.2012].
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) & Suomen Kuntaliitto (Kuntaliitto). 2008. Lähisuhde- ja perheväkivallan ehkäisyn suositukset. Tunnistusta, turvaa ja toimi. Julkaisuja 2008:9. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2001. Terveys 2015 -kansanterveysohjelma. Esitteitä 2001:8. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2002. Makropilotti – sosiaali- ja terveydenhuolto 2000-luvulle. Julkaisuja 2002:22. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2004. Lastenneuvola lapsiperheiden tukena. Opas työntekijöille. Oppaita 2004:14. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2004. Työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden pätevyys ja sosiaali- ja terveysministeriön ohjeet työterveyshuollon täydennyskoulutuksesta. Oppaita 2004:10. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2006. Sosiaali- ja terveysministeriön tulevaisuuskatse 2006. Selvityksiä 2006:35. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2006. Terveystiedon edistämisen laatusuositus. Julkaisuja 2006:19. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2007. Yhdistyneiden Kansakuntien vammaisten henkilöiden oikeuksia koskeva yleissopimus. Vammaisia tulee kohdella samalla tavalla kuin muita ihmisiä. Esitteitä 2007:4. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2008. Perhekeskustoiminnan kehittäminen. PERHE-hankkeen loppuraportti. Selvityksiä 2008:12. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2008. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma. Kaste 2008–2011. Julkaisuja 2008:6. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Julkaisuja 2009:17. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2008–2011. Julkaisuja 2009:18. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2009. Mielen-terveys- ja päihdesuunnitelma. Mieli 2009 -työryhmän ehdotukset mielen-terveys- ja päihdetyön kehittämiseksi vuoteen 2015. Selvityksiä 2009:3. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2009. Neuvolatoiminta, koulu- ja opiskeluterveydenhuolto sekä ehkäisevä suun terveydenhuolto. Asetuksen (380/2009) perustelut ja soveltamisohjeet. Julkaisuja 2009:20. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2009. Oppilas- ja opiskelijahuoltotyöryhmän toimenpide-ehdotukset. Julkaisuja 2009:34. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2010. Lapset ja nuoret terveiksi ja hyvinvoiviksi. Lasten ja nuorten terveyden ja hyvinvoinnin neuvottelukunnan toimenpide-ehdotukset. Selvityksiä 2010:26. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2010. Naisiin kohdistuvan väkivallan vähentämisen ohjelma. Julkaisuja 2010:5. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2010. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä, kehittämistä ja valvontaa koskevan lainsäädännön uudistaminen. Selvityksiä 2010:34. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2010. Sosiaalihuollon lainsäädännön uudistaminen. Sosiaalihuollon lainsäädännön uudistamistyöryhmän väliraportti. Selvityksiä 2010:19. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2010. Älä lyö lasta! Kansallinen lapsiin kohdistuvan väkivallan vähentämisen toimintaohjelma 2010–2015. Julkaisuja 2010:7. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2011. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä, kehittämistä ja valvontaa koskevan lainsäädännön uudistaminen. Peruslinjauksia valmistelevalle työryhmälle loppuraportti. Raportteja ja muistioita 2011:7. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.

- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2011. Sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnallisen uudistamisen ja muutosjohtamisen tuki -hanke. Loppuraportti. Raportteja ja muistioita 2011:11. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2011. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategia. Julkaisuja 2011:1. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2012. Koulutuksella osaamista. Asiakaskeskeisiin ja moniammatillisiin palveluihin. Ehdotukset hoitotyön toimintaohjelman pohjalta. Raportteja ja muistioita 2012:7. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma. Kaste 2012–2015. Raportteja ja muistioita 2012:1. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaalihuoltolaki 17.9.1982/710.
- Sosiaalipalvelujen luokituksen sanasto. Versio 1.0. 2011. Sosiaalialan tietoteknologiahanke (Tikesos) ja Sanastokeskus TSK. <http://www.sosiaaliportti.fi/File/07a7a8b2-f4c6-4e28-a5f9-d84d5289fa81/Sosiaalipalvelujen+luokituksen+sanasto.pdf> [viitattu 24.5.2012].
- SOTKANet. Tilasto- ja indikaattoripankki. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <http://uusi.sotkanet.fi/portal/page/portal/etusivu> [viitattu 9.2.2012].
- Ståhl, T., Rigoff, A.-M., Saaristo, V. & Wiss, K. 2010. Terveyden edistämisen vertailutieto (TedBM) -hankkeen loppuraportti. Avauksia 9/2010. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Suomen perustuslaki 11.6.1999/731.
- Taskinen, S. 2006. Lapsiin kohdistuvien vaikutusten arvioiminen. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus (Stakes).
- Taskinen, S. 2007. Katsaus lasten ja nuorten palvelujen kehitykseen. Teoksessa Heikkilä, M. & Lahti, T. (toim.), Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus 2007, 13–28. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus (Stakes).
- TEAvisari. http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tutkimus/tyokalut/teavisari [viitattu 28.5.2012]. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). 2010. Johtaminen tukee hyvinvoivaa ja tervettä kuntaa. Tukiaineisto kuntajohtajalle. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). 2011. Tieto päätöksenteon tukena. Tukiaineisto kuntajohtajalle. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Terveydenhuoltolaki 31.12.2010/1326.
- Toikka, S. & Solantausta, T. 2006. The effective family programme II. Clinicians' experiences of training in promotive and preventative methods in child mental health. *International Journal of Mental Health Promotion*, 8(4): 4–10.
- Työterveyslaitoksen verkkosivut. Työhyvinvointi. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx> [viitattu 24.5.2012].
- Työterveyslaitoksen verkkosivut. Työn ja perheen yhteensovittaminen. http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyon_ja_perheen_yhteensovittaminen/sivut/default.aspx?snb_adname=poim8
- Valtiovarainministeriö. 2011. Selvitys kuntalain uudistustarpeista. Julkaisuja 10/2011. Helsinki: valtiovarainministeriö.
- Valtiovarainministeriö. 2012. Peruspalvelujen tila -raportti 2012. Kunnallistalouden ja -hallinnon neuvottelukunta. Julkaisuja 12/2012. Helsinki: valtiovarainministeriö.
- Veil, A. & Hébert, R. 2008. Measuring the integration of services between stakeholders in the continuum of services for the elderly in three territories. Teoksessa Hébert, R., Tourigny, A. & Raihe, M. (toim.), *Integration of services for disabled people. Research leading to action*. Edisem, Quebec, Kanada.
- Viitala, R., Kekkonen, M. & Halme, N. 2011. Familjecenter i Finland – ett nytt handlingssätt inom tjänster för barn och familjer. Teoksessa Kekkonen, M., Montonen, M. & Viitala, R. (toim.), *Familjecenter i Norden – en resurs för barn och familjer*. Kööpenhamina: Nordiska ministerrådet.
- Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Helsinki: Tekes.
- VNA 103/2006. Valtioneuvoston asetus nuorisotyöstä ja -politiikasta.
- VNA 337/2011. Valtioneuvoston asetus terveydenhuollon järjestämissuunnitelmasta ja erikoissairaanhoidon järjestämissopimuksesta 6.4.2011/337.
- VNA 338/2011. Valtioneuvoston asetus neuvolatoiminnasta, koulu- ja opiskeluterveydenhuollosta sekä lasten ja nuorten ehkäisevästä suun terveydenhuollosta 6.4.2011/338.
- Välilä, R. 2000. Kuinka terveiksi nuoret kokevat itsensä? Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Warsell L. 2011. Koululainen tarvitsee turvaverkkoa. Alkoholiohjelma. Saataavilla osoitteessa <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/5970dd35-99ae-4c28-a05e-2438e8a426a7> [viitattu 13.9.2012].
- YK:n lapsen oikeuksien sopimus. http://www.unicef.fi/Lapsen_oikeuksien_sopimus_koko [viitattu 10.2.2012].
- Äitiys- ja lastenneuvolatoiminnan suosituksen (valmistella).

Liitteet

LIITETAULUKKO 1. Lainsäädännössä esiintyvä ohjaus yhteistoimintaan

SISÄLTÖ	Vuosi	Mainintoja
1. Terveydenhuoltolaki	1326/2010	54
2. Erikoissairaanhoidolaki	1062/1989	7
3. Hallintolaki	434/2003	4
4. Kansanterveyslaki	66/1972	6
5. Avioliittolaki	234/1929	5
6. Henkilötietolaki	523/1999	1
7. Kotikuntalaki	201/1994	1
8. Kuntalaki	365/1995	16
9. Laki kuntien kulttuuritoiminnasta	728/1992	0
10. Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta	361/1983	4
11. Laki lapsen päivähoidosta	36/1973	3
12. Laki perusopetuslain muuttamisesta	642/2010	10
13. Laki potilaan asemasta ja oikeuksista	785/1992	8
14. Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista	812/2000	10
15. Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa	13/2003	1
16. Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta	621/1999	1
17. Laki yksityisistä sosiaalipalveluista	922/2011	1
18. Lastensuojelulaki	417/2007	49
19. Liikuntalaki	1054/1998	3
20. Nuorisolaki	72/2006	11
21. Perusopetuslaki	628/1998	21
22. Laki kunnan peruspalvelujen valtionosuudesta	1704/2009	2
23. Rikoslaki	39/1889	1
24. Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista	272/2005	0
25. Sosiaalihuoltolaki	710/1982	12
26. Lukiolaki	629/1998	11
27. Laki ammatillisesta koulutuksesta	630/1998	21
28. Päihdehuoltolaki	41/1986	6
LAIT JA ASETUKSET		
29. Asetus lasten päivähoidosta	239/1973	2
30. Asetus neuvolatoiminnasta, koulu- ja opiskeluterveydenhuollosta sekä lasten ja nuorten ehkäisevästä suun terveydenhuollosta	338/2011	23
31. Liikunta-asetus	1055/1998	4
32. Perusopetusasetus	852/1998	3
33. Valtioneuvoston asetus nuorisotyöstä ja -politiikasta	103/2006	3
34. Valtioneuvoston asetus terveydenhuollon järjestämissuunnitelmasta ja erikoissairaanhoidon järjestämissopimuksesta	337/2011	18
35. Sosiaali- ja terveysministeriön asetus laadunhallinnasta ja potilasturvallisuuden täytäntöönpanosta laadittavasta suunnitelmasta	341/2011	2
36. Sosiaali- ja terveysministeriön asetus yksityisistä sosiaalipalveluista	1053/2011	

LIITETAULUKKO 1. jatkuu

	Mainintojen lkm		Viitteet
	Lait	Asetukset	
Yhteistoiminta palvelujärjestelmän tasolla, kunnan sisäinen ja alueellinen yhteistoiminta			
Palvelujen järjestäminen	27	8	PoL 628/1998 4§, 6§, 7§, 48b§; ThL 1326/2010 15§, 25§, 26§, 32§, 33§, 42§, 69§; NL 72/2006 7§, 7b§; LL 1054/1998 2§; EshL 1062/1989 3§, 9§; Llph 36/1973 11c§; KL 365/1995 2§; ASnko 338/2011 14§, 16§; PoAS 852/1998 9a§; VNAtj 337/2011 3§, 4§, 8§, 10§, 12§; Lak 630/1998 5§, 6§, 10§, 37a§; LuL 629/1998 2§; PHL 41/1986 3§, 5§, 9§
Palvelukokonaisuuksien suunnittelu ja yhteensovittaminen	13	3	ThL 1326/2010 3§, 8§, 27§, 28§, 29§, 33§, 35§, 39§, 42§, 46§; NL 72/2006 7a§; EshL 1062/1989 18§; ShL 710/1982 39§; VNAtj 337/2011 11§; ASnko 338/2011 4§, 17§
Monialaiset (-ammatilliset) toimi- imet ja työryhmät	10	1	KtL 66/1972 5§, 6§; KL 365/1995 16§, 77§; LsL 417/2007 11§; ShL 710/1982 6§, 7§, 54§; ThL 1326/2010 35§; VNAtj 337/2011 6§; Lak 630/1998 25a§
Seuranta ja arviointi	5	6	LsL 417/2007 7§; PoL 628/1998 41§; ThL 1326/2010 7§, 34§; VNAtj 337/2011 1§, 2§; ASnko 338/2011 4§, 7§; PHL 41/1986 5§
Strateginen suunnittelu	7	2	LsL 417/2007 12§; ThL 1326/2010 8§, 34§, 36§, 38§, 43§; PoL 628/1998 48b§; ASnko 338/2011 4§; ST-MALpt 341/2011 1§
Tutkimus, koulutus ja kehittämistoiminta	6	2	ThL 1326/2010 36§, 37§, 42§, 61§; EshL 1062/1989 47§; VNAtj 337/2011 5§, 15§
Nimetyt terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen vastuutahot	6	0	ThL 1326/2010 12§, 34§; NL 72/2006 7b§; LL 1054/1998 2§
Tiedon kokoaminen ja välittäminen (päätöksenteon tueksi)	5	1	NL 72/2006 7a§, 7c§; PoL 628/1998 41§; LsL 417/2007 7§; ThL 1326/2010 36§; VNAtj 337/2011 2§
Ohjaus, neuvonta ja valvonta	4	1	Lysp 922/2911 34§, 35§; ThL 1326/2010 29§, 33§, 42§; ASnko 338/2011 12§
Edustuksellinen yhteistyö	4	0	EshL 1062/1989 16§; LsL 417/2007 24§; KL 365/1995 81§, 87b§
Kuntien välisen yhteistoiminnan muodot	4	0	KL 365/1995 76§, 87a; KtL 66/1972 4§; EshL 1062/1989 7§
Poliittinen päätöksenteko	4	0	KL 365/1995 16§, 17§, 23§
Yhteiset tietojärjestelmät	4	0	ThL 1326/2010 9§, 42§
Sopimukset	3	0	KL 365/1995 78§; ThL 1326/2010 44§, 46§
Toimipisteiden välinen yhteistyö	3	0	ThL 1326/2010 37§, 50§; EshL 1062/1989 12§
Yhteiset menettelytavat	3	0	NL 72/2006 7a§; ThL 1326/2010 36§
Asiantuntijaryhmät ja monialaiset ohjausverkostot	2	0	LsL 417/2007 14§; NL 72/2006 7a§
Henkilöstö	0	2	VNAtj 337/2011 9§, 14§
Perusterveydenhuollon vahvistuminen	0	2	VNAtj 337/2011 7§, 13§
Johtaminen	1	0	ThL 1326/2010 4§
Palveluista tiedottaminen	1	0	KL 365/1995 29§
Palveluohjaus	1	0	NL 72/2006 7b§
Työnjaosta sopiminen, vastuiden selkeyttäminen	1	0	ThL 1326/2010 43§

LIITETAULUKKO 1. jatkuu

	Mainintojen lkm		Viitteet
	Lait	Asetukset	
Yhteistoiminta työntekijöiden ja viranomaisten välillä			
Tietojen antaminen ja saaminen (tiedonkulku)	21	0	Lpm 642/2010 40§, 41§; Lpao 785/1992 13§; NL 72/2006 7d§; Pol 628/1998 40§, 41§; Lsaa 812/2000 17§, 18§, 20§; KKL 201/1994 8§; HTL 523/1999 12§; Ktl 66/1972 11§; Lak 630/1998 27b§, 32a§, 32b§, 43§; LuL 629/1998 32§, 33§
Tuen tarpeen selvittäminen	4	4	Pol 628/1998 17§; Lsl 417/2007 25c§, 27§; ThL 1326/2010 16§; ASnko 338/2011 7§, 13§; ASlp 239/1973 2§
Ilmoitusvelvollisuus	6	0	Lsl 417/2007 25§, 25c§, 25d§
Suunnitelmayhteistyö	10	0	Pol 628/1998 15§, 29§; ThL 1326/2010 16§, 17§, 40§; LaK 630/1998 14§, 28§, 34a; LuL 629/1998 13§, 21§
Viranomaispyynnöt ja virka-apu	5	0	HL 434/2003 10§; ShL 710/1982 41§; Lsaa 812/2000 22§, 18§
Vanhempien tukeminen, varhainen tuki ja palvelun piiriin ohjaaminen	3	2	Lsl 417/2007 2§, 3a§; ThL 1326/2010 30§; ASnko 338/2011 14§, 15§
Moniammatillinen työskentely	4	3	Pol 628/1998 16a§; Lpm 642/2010 16a§; ASnko 338/2011 4§, 5§, 15§; LaK 630/1998 35a§; LuL 629/1998 29b§
Lapsen huomioon ottaminen aikuisille suunnatuissa palveluissa	4	0	Lsl 417/2007 10§; ThL 1326/2010 70§
Huostaanoton ja sijaishuollon valmistelu	3	0	Lsl 417/2007 41§, 51§, 78§
Asiantuntija-apu	2	0	Lsl 417/2007 7§, 15§
Läsnäolo ja valvonta	1	0	Lsl 417/2007 66§
Palvelun lopettaminen	1	0	Lsl 417/2007 47§
Työntekijän ja lapsen, nuoren sekä perheen välinen yhteistoiminta, yhteistoiminta asiakastyössä			
Yksilölliset suunnitelmat	16	3	ThL 1326/2010 30§; Lsl 417/2007 30§, 76§; RL 29/1889 11a§; Llp 36/1973 7a§; Lpm 642/2010 16a§, 17a§; Lpao 785/1992 4a§; Pol 628/1998 16a§, 17a§; Lsaa 812/2000 7§; ASnko 338/2011 6§, 8§, 13§; LaK 630/1998 20§
Lapsen ja perheen kuuleminen (sekä itsemääräämisoikeus)	15	1	RL 29/1889 11a§; Lsl 417/2007 5§, 20§, 42§; Lpm 642/2010 17§; Lpao 785/1992 6§, 7§, 9§; NL 72/2006 8§; Pol 628/1998 17§, 36a; Lsaa 812/2000 8§, 10§; Llht 361/1983 4§; ASnko 338/2011 6§
Yhteistyö lapsen ja perheen kanssa palveluja järjestettäessä (toteutettaessa)	12	4	Pol 628/1998 15§, 31a; ThL 1326/2010 16§, 17§; Llp 36/1973 2§; Lpm 642/2010 31a§; Lsl 417/2007 9§, 37§, 52§; AL 234/1929 20§, 21§; ASnko 338/2011 4§, 6§, 7§; ASlp 239/1973 1a§; LaK 630/1998 5§
Tiedonsaantioikeus ja tietojenantovelvollisuus	12	3	Lvtj 621/1999 11§; Lsl 417/2007 5§, 26§, 27§, 81§; HL 434/2003 41§, 54§; Lsaa 812/2000 11§, 12§, 13§; Lpao 785/1992 9§; ASnko 338/2011 15§; PoAS 852/1998 9a§, 13§; LuL 629/1998 17§

LIITETAULUKKO 1. jatkuu

	Mainintojen lkm		Viitteet
	Lait	Asetukset	
Osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet, osallistuminen toiminnan suunnitteluun	10	1	PoL 628/1998 48b§; KL 365/1995 27§, 28§; NL 72/2006 8§; Lsaa 812/2000 8§; LsL 417/2007 4§; STMA\pt 341/2011 3§; LaK 630/1998 36§, 41§; LuL 629/1998 31§; PHL 41/1986 16§
Suostumus tiedon saamiseen ja luovuttamiseen	5	1	Lpm 642/2010 31a§, 40§; RL 29/1889 11a§; PoL 628/1998 31a§, 40§; ASnko 338/2011 7§
Turvallisten ihmissuhteiden jatkuvuuden varmistaminen	5	0	Llht 361/1983 1§; LsL 417/2007 29§, 32§, 54§, 62§
Hoito- ja palvelupaikan valinta	3	0	ThL 1326/2010 47§, 48§; ShL 710/1982 16a§
Lapsen ja perheen asioista vastaavan työntekijän nimeäminen	3	0	LsL 417/2007 13§, 24§; ThL 1326/2010 29§
Tuen tarpeen selvittäminen	4	0	LsL 417/2007 25a§, 27§, 31; PHL 41/1986 16§
Palveluohjaus	3	0	ShL 710/1982 17§, 29a§; LuL 629/1998 29a§
Kirjaaminen	1	1	PoL 628/1998 31a§
Perheen sisäisen yhteistyön edistäminen			
Vanhempien keskinäinen yhteistoiminta	5	0	Llht 361/1983 2§, 5§; AL 234/1929 2§, 46§, 50§
Kansallisten toimijoiden välinen yhteistoiminta			
Kehittäminen: ohjelmat, neuvottelukunnat, neuvostot ja kehittämisohjelmat	3	7	NL 72/2006 3§, 4§; KtL 66/1972 4§; LAS 1055/1988 4§, 4a§, 5§; VNAntp 103/2006 1§, 2§, 3§
Suunnitelmayhteistyö	5	0	PoL 628/1998 14§, 15§; LaK 630/1998 13§; LuL 629/1998 10§
Kustannusten jako ja perustelut	2	0	Lpv 1704/2009 47§, 54§
Arviointi	1	0	PoL 628/1998 21§

LIITE 1. Kehittämistyöhön osallistuneita asiantuntijoita

Kirsi Anttila, Kallion ja Selänteen peruspalvelukuntayhtymät
Tom Arnkil, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
Maria Kaisa Aula, sosiaali- ja terveysministeriö
Esa Eriksson, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
Helena Ewalds, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
Arja Hastrup, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
Liisa Heinämäki, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
Marke Hietanen-Peltola, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
Taina Huurre, Vantaan kaupunki, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
Tarja Kahiluoto, sosiaali- ja terveysministeriö
Mirjam Kalland, Mannerheimin Lastensuojeluliitto
Pirjo Koivula, Opetushallitus
Tuomas Kurttila, Suomen Vanhempainliitto
Olli Laiho, Nurmijärven kunta
Kristiina Laitinen, Opetushallitus
Päivi Lindberg, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
Anne Mårtensson, Opetushallitus
Airi Partanen, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
Mikko Oranen, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
Kristiina Poikajärvi, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
Jukka Pyhäjoki, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
Markku Rimpelä, Hämeenlinnan kaupunki
Mari Routti, Lappeenrannan kaupunki
Liisa Sahi, opetus- ja kulttuuriministeriö
Matti Salminen, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
Päivi Santalahti, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
Tytti Solantaus, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
Tuomas Tenkanen, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
Pirkko Valtanen, Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymä
Tuija Willberg, Lappeenrannan kaupunki

LIITE 2. Oppaan käsitteiden määritelmät

Termi	Määritelmä
alueellinen hallintorakenne, yhteistoiminta-alue	Kuntien yhteistoiminnan vahvistamiseksi kunnat voivat perustaa toiminnallisesti kokonaisuudesta muodostuvan yhteistoiminta-alueen. Kunnat voivat sopia, että yhteistoiminta-alueen tehtävät annetaan kuntalain 76 §:n mukaisesti alueen yhden kunnan hoidettaviksi (ns. isäntäkuntamalli) tai että yhteistoiminta-alueen tehtävät hoitaa kuntayhtymä. Kunnassa tai yhteistoiminta-alueella, joka huolehtii perusterveydenhuollosta ja sosiaalihuollosta, on oltava vähintään noin 20 000 asukasta. Yhteistoiminta-alueelle voidaan antaa myös muita tehtäviä.
arjen tuki	Arkea tukevalla yhteisöllisellä toiminnalla tarkoitetaan kaikille avoimia palveluja, joiden käyttö ei edellytä esimerkiksi lastensuojelun asiakkuutta. Osa palveluista on suunnattu tietystä elämäntilanteesta oleville. Keskeisiä periaatteita palveluissa ovat helppo saatavuus, monitoimijuus, asiakslähtöisyys, osallistavat toimintatavat, osallistujien voimavarojen vahvistaminen ja leimaamattomuus. Palveluille on ominaista tuen vieminen perheen kotiin tai kodin lähelle ja osaksi lapsen kasvu- ja kehitysympäristöä.
asiakslähtöisyys, perhelähtöisyys, lapsilähtöisyys	Asiakslähtöisyydellä (synonyymi lapsi- ja perhelähtöisyydelle) tarkoitetaan tässä kirjassa periaatetta, joka ohjaa tapaa antaa ja johtaa palveluja: palvelut vastaavat asiakkaiden (tai asiakasryhmän) tarpeita ja toiveita, ja asiakkaat otetaan huomioon palvelutilanteessa ja niiden suunnittelussa.
asiakassuunnitelma, palvelusuunnitelma, yksilöllinen palvelusuunnitelma	Palvelunjärjestäjä laatii asiakassuunnitelman (palveluprosessin tai jonkin sen vaiheen toteuttamisesta), jollei kyse ole tilapäisestä neuvonnasta ja ohjauksesta. Palveluntuottaja voi lisäksi laatia toteuttamissuunnitelman.
benchmarking	Benchmarking (esikuva-analyysi/vertailuanalyysi) tarkoittaa oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan, usein parhaaseen vastaavaan käytäntöön. Vertailu on vastaavien toimintayksiköiden keskinäistä ja perustuu yhdessä sovittuihin samoin perustein tuotettuihin tunnuslukuihin (tunnuslukuvertailu). Tuloksen perusteella tehdään jatkotoimia, kehitetään toimintaa ja opitaan vertaisilta. Benchmarkingin perusidea on toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen. Se on jatkuvaa systemaattista organisaation tuottavuuden, laadun, työprosessien ja työtapojen tehokkuuden vertaamista valioluokkaa edustavien yritysten ja organisaatioiden vastaaviin.
dialogiset menetelmät	Dialogisia menetelmiä ovat mm. ennakointidialogi ja huolen ottaminen puheeksi. Ne ovat asiakkaiden ja työntekijöiden yhteistyön malleja, joissa keskeistä on asiakkaiden tilanteiden hahmottaminen heidän arkinsa näkökulmasta. Työskentelyssä tilanteeseen kytketään kunkin työntekijätahon tuki ja osaaminen ja hyödynnetään asiakkaiden omia ja heidän läheisverkostojen voimavaroja.
edistävät palvelut, promootio	Terveyttä ja hyvinvointia edistävät palvelut, ks. terveyden edistäminen.
edustuksellinen osallistuminen	Edustuksellisessa osallistumisessa kansalaiset (tässä lapset, nuoret, perheet) valitsevat tai nimeävät päätöksentekijät keskuudestaan. Valitut edustajat ovat vastuussa valitsijoilleen siitä, että he tekevät kansalaisten kannalta onnistuneita, punnittuja päätöksiä.
ehkäisevät palvelut, preventio	Ongelmia ja sairauksia ehkäisevät palvelut, suojaavien tekijöiden vahvistaminen

Termi	Määritelmä
ennakoiva johtaminen, proaktiivinen johtaminen	Tulevaisuuden ennakointi on oleellinen osa lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtamista. Se on strategista kattavaan tietoon perustuvaa toiminnan määrätietoista suunnittelua, jossa punnitaan ja arvioidaan eri vaihtoehtojen vaikutuksia päivittäiseen toimintaan, talouteen ja pidemmällä aikavälillä laaja-alaisesti lasten, nuorten ja perheiden kasvuun ja kehitykseen. Ennen kuin suunnittelusta päästään itse päätökseen, takana on perusteellista arviointia ja harkintaa eri vaihtoehtojen vahvuuksista, heikkouksista, uhkista ja mahdollisuuksista. Ks. lapsivaikutusten arviointi.
hallinnonala, sektori (kunta-, yksityinen, kolmas), toimiala (kunnissa tai elinkeino- luokkana)	Tässä kirjassa kunnan hallinnonala. Joissakin kunnissa käytetään samaa tarkoitteen käsitteitä sektori tai toimiala. Hallinnonalalla käsitetään tässä kirjassa erityisesti opetusta, sosiaalihuoltoa, terveydenhuoltoa ja muita kunnan hallinnonaloja tai näiden hallinnonalojen yhdistelmiä.
huolen puheeksiotto	Huolen puheeksi ottamisen menetelmän tarkoituksena on auttaa työntekijää ottamaan kunnioittavasti puheeksi hänessä huolta herättävä asia (esim. lapsen tois-tuvat poissaolot) asiakkaan tai perheen kanssa. Työntekijä jäsentää subjektiivisesti kokemaansa huolen määrää, omien auttamismahdollisuuksiensa riittävyttä sekä lisävoimavarojen (perheen läheiset, eri tahojen työntekijät) tarvetta huolen vyyhykkeistön avulla. Myös asiakkaat voivat arvioida vyyhykkeistön avulla omaa huolen astettaan ja tukitarpeitaan.
integraatio, (palveluiden) yhteensovittaminen	Mielekkään palvelukokonaisuuden ja toimivien palveluprosessien aikaansaaminen. Tässä kirjassa käytetään Axelssonin ja Axelssonin määritelmää, jossa integraatiossa tunnistetaan useita eri tasoja: Lievintä integraation muotoa edustaa sopimuksellisuus (contracting), jossa ei käytännössä ole vertikaalista eikä horisontaalista integraatiota vaan yksiköt ovat pikemminkin toistensa kilpailijoita. Toimintaa koordinoimalla (co-ordination) parannetaan vertikaalista integraatiota, mutta ei horisontaalista integraatiota. Tämä voi olla esimerkiksi hallinnollista yhdistämistä, jolloin integraatiota saavutetaan pääasiassa yhteisen johdon muodostaman hierarkian kautta. Päätökset tehdään hierarkian ylätasolla, ja ne toteutetaan alemmalla tasolla esimerkiksi hallinnollisin johtamisen ja kontrollin menetelmin. Yhteistyö (collaboration) puolestaan sisältää pääasiassa horisontaalista integraatiota. Integraation nähdään kehittyvän vapaaehtoisten sopimusten ja vastavuoroisen mukautumisen kautta organisaatioiden kesken. Integraatio perustuu haluun toimia yhdessä, ja sitä vahvistetaan intensiivisillä kontakteilla ja viestinnällä eri organisaatioiden välillä. Yhteistoiminta (co-operation) yhdistää sekä vertikaalisen että horisontaalisen integraation. Hierarkkista johtamista täydentää vapaaehtoinen tahto ja mukana olevien organisaatioiden vastavuoroisuus. Tällöin johdon päätökset ovat riittävän väljiä siihen, että organisaatiot voivat kommunikoida myös epävirallisesti.
johtamisstrategia, kuntastrategia	ks. kuntastrategia
järjestämisvastuu (palveluiden)	Palveluiden järjestämisvastuu on kunnilla. Kunnat voivat huolehtia palveluiden järjestämisestä yhdessä muiden kuntien kanssa: yhteistoiminta-alue, sairaanhoidopiiri tms.
kehitysympäristö, kasvuympäristö	Mallin periaatteena on, että lasten ja perheiden palvelut muodostavat kokonaisuuden, jossa lapsia ja perheitä tuetaan ensisijaisesti heidän omissa kehitysympäristöissään kotona, päivähoitossa, esiopetuksessa, koulussa ja vapaa-ajan ympäristöissä. Tämä tarkoittaa myös samalla niiden aikuisten tukemista, jotka näissä kehitysympäristöissä vastaavat lapsista ja ovat näin ollen merkittävä osa lapsen ja perheen arkea. Huolten tai tuen tarpeiden ilmaantuessa peruspalvelujen ammattilaiset auttavat ja tukevat lapsia ja perheitä mahdollisimman pitkälle heidän luonnollisissa kehitysympäristöissään, ihmissuhteissaan ja arjen tilanteissa. Tämä merkitsee samalla myös tarvittaessa erityispalvelujen tarjoamaa tukea peruspalveluihin.

LIITE 2. Jatkuu

Termi	Määritelmä
konsultaatio	Konsultaatio-sana merkitsee neuvottelua ja neuvon pyytämistä. Konsultti on neuvova asiantuntija. Konsultaatiopalvelut ovat ammattilaisten välisiä ohjaus- ja neuvontapalveluita.
koordinaatio (co-ordination)	Ks. integraatio
korjaavat palvelut, sairaudet ja sosiaaliset ongelmat	Terveydenhuollon erikoispalvelut ja kuntoutus sekä sosiaalihuollon erityispalvelut.
kumppanuus	Kumppanuus on kahden tai useamman henkilön tai tahon yhteistyösopimus, jossa sitoudutaan työskentelemään yhteistoiminnassa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi tai tehtävän suorittamiseksi. Kumppanuus perustuu kunkin kumppanin asiantuntemukseen sekä selvästi määriteltyihin tarpeisiin ja tavoitteisiin sekä voimavarojen, riskien ja hyötyjen jakamiseen. Kumppanuus vahvistaa keskinäistä luottamusta ja sitoutumista ja lisää tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä. Kumppanuus edellyttää toisen kuulemistä, kunnioitusta, luottamusta ja vastavuoroisuutta.
kasvatuskumppanuus	Alun perin varhaiskasvatuksen yhteistyötä linjaava periaate, jolla tarkoitetaan vanhempien ja henkilöstön tietoista sitoutumista toimimaan yhdessä lasten kasvun, kehityksen ja oppimisen prosessien tukemiseksi. Kasvatuskumppanuus lähtee lapsen tarpeista ja edellyttää aikuisten keskinäistä luottamusta, tasavertaisuutta ja kunnioittamista. Perusopetuksessa se tarkoittaa kodin ja koulun yhdessä toimimista ja yhteisistä tavoitteista sopimista lapsen terveen ja turvallisen kasvun ja oppimisen edellytysten luomiseksi. Kasvatuskumppanuuden idea on laajentunut muihin palveluihin tarkoittamaan dialogisuutta, yhteistyösuhteen rakentamisen prosessimaisuutta ja vanhempien ja lasten osallisuutta korostavia käytäntöjä.
kuntastrategia, johtamisstrategia	Kuntastrategia on kunnassa yleensä poliittisen ja ammatillisen johdon yhdessä valmisteleva suunnitelma, jossa tuodaan julki kunnan kehittämisen pitkän aikavälin tavoitteet ja keskeiset valinnat.
laajat terveystarkastukset	Kunnat ovat vuoden 2011 alusta olleet velvollisia järjestämään laajat terveystarkastukset. Niitä on järjestettävä yksi äitiysneuvolassa, kolme lastenneuvolan aikana ja kolme kouluterveydenhuollossa. Tarkastuksiin kutsutaan aina molemmat vanhemmat. Tarkastuksissa on tarkoitus keskustella vanhempien ja lasten hyvinvoinnista ja perheen elämäntilanteesta, tunnistaa ongelmia ja ohjata jatkotutkimuksiin ja hoitoon. Erityisenä tarkoituksena on vahvistaa vanhempien ja lasten voimavaroja.
lapsivaikutusten arviointi	Lapsiin kohdistuvien vaikutusten arvioinnissa tarkastellaan, miten lapsi otetaan huomioon erilaisissa yhteiskunnallisissa toimenpiteissä ja päätöksissä, millaisia vaikutuksia päätökset aiheuttavat ja millainen tieto lapsista ja päätösten vaikutuksista lapsiin on päätöksenteon taustalla. Arvioinnin peruskysymyksiä ovat eri päätösten ja toimenpiteiden ennakoitujen hyödyt ja haitat lasten ja lapsiperheiden hyvinvoinnille.
lapset puheeksi-toimintatapa	Lapset puheeksi on neuvonnallinen työmalli, jonka päämääränä on tukea vanhemmuutta ja lasten kehitystä, kun vanhemmalla on vaikeuksia. Vanhempaa tai vanhempia tapaava työntekijä keskustelee vanhemman tai vanhempien kanssa lasten vahvuuksista ja haavoittuvuuksista, kertoo lapsia suojaavista tekijöistä yleensä ja kartoittaa huolen aiheita.

Termi	Määritelmä
lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä	Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä on kunnan nimeämä hallinnonalat ylittävä johtoryhmä, jonka tehtävä on johtaa lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kehittämistä kunnassa. Kunnan hallinnonalojen edustajien lisäksi siinä voi olla muitakin lasten, nuorten ja perheiden parissa työskentelevien tahojen edustajia.
suunnitelma lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi ja lastensuojelun järjestämiseksi ja kehittämiseksi (myös lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma)	Kunnan tai useamman kunnan yhdessä on laadittava lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi ja lastensuojelun järjestämiseksi ja kehittämiseksi kunnan tai kuntien toimintaa koskeva suunnitelma, joka hyväksytään kunkin kunnan kunnanvaltuustossa ja tarkistetaan vähintään kerran neljässä vuodessa. Suunnitelma on otettava huomioon kuntalain (365/1995) 65 §:n mukaista talousarviota ja -suunnitelmaa laadittaessa. Suunnitelman tulee sisältää suunnittelukaudelta tiedot 1) lasten ja nuorten kasvuoloista sekä hyvinvoinnin tilasta, 2) lasten ja nuorten hyvinvointia edistävästä sekä ongelmia ehkäisevistä toimista ja palveluista, 3) lastensuojelun tarpeesta kunnassa, 4) lastensuojeluun varattavista voimavaroista, 5) lastensuojelulain mukaisten tehtävien hoitamiseksi käytettävissä olevasta lastensuojelun palvelujärjestelmästä, 6) yhteistyön järjestämisestä eri viranomaisten sekä lapsille ja nuorille palveluja tuottavien yhteisöjen ja laitosten välillä sekä 7) suunnitelman toteuttamisesta ja seurannasta.
monialainen, moniammatillinen, hallinnon alat ylittävä	Työryhmä tai yhteistoiminta, johon osallistuvat useamman hallinnonalan tai ammattiryhmän edustajat.
monialainen työryhmä	Monialainen työryhmä on lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmän (ks. määritelmä) nimeämä työryhmä, johon osallistuu useamman hallinnonalan tai ammattiryhmän sekä kunnassa lasten, nuorten ja perheiden parissa työskentelevien tahojen edustajia.
näyttöön perustuvuus	Näyttöön perustuvalla toiminnalla ymmärretään parhaan käytettävissä olevan tiedon käyttöä yksittäistä lasta ja perhettä koskevassa päätöksenteossa ja johtamisessa.
oikea-aikainen tuki	Perheen tuen tarpeiden varhainen tunnistaminen sekä oikea-aikaisen tuen tarjoaminen tarkoittaa ennaltaehkäisevää ja kuntouttavaa toimintaa lapsen ja perheen hyvinvoinnin edistämiseksi. Toiminta ei rajoitu pelkästään niihin tilanteisiin, joissa lapsen elämäntilanteesta tavataan huolta herättävää oireilua. Tavoitteena on tukea perheitä vahvistamalla lapsen ja vanhemman keskinäistä luonnollista suhdetta sekä perheen omia kykyjä itsenäiseen päätöksentekoon kaikissa lapsen ja perheen kehitysvaiheissa. Varhaisen tuen saamisen voidaan katsoa edistävän merkittävästi lasten ja perheiden hyvinvointia, koska sen avulla on mahdollista estää lapsen ja perheen ongelmien monimutkaistuminen ja syveneminen vaikeasti hoidettaviksi. (Kerber 2007.)
oppilas- ja opiskelija-huolto	Oppilas- ja opiskelijahuolto on oppilaan ja opiskelijan hyvän oppimisen, hyvän fyysisen ja psyykkisen terveyden sekä sosiaalisen hyvinvoinnin edistämistä, ylläpitämistä ja niiden edellytyksiä parantavaa toimintaa. Se jakaantuu opetuksen järjestäjän hyväksymän opetussuunnitelman mukaiseen oppilashuoltoon sekä oppilashuollon palveluihin, joita ovat terveydenhuoltolaissa määritelty kouluterveydenhuolto ja lastensuojelulaissa määritelty koulupsykologi- ja -kuraattoripalvelut.
osallistava johtaminen	Osallistava johtaminen tukee henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksia omassa työssään, parantaa henkilöstön ja johtajien välistä vuorovaikutusta sekä voimavaraistaa henkilöstöä. Osallistuminen konkretisoituu sitoutumisessa oman työn kehittämiseen. Johtaminen mahdollistaa kehittämisen edellytykset sekä jokaisen työntekijän osallistumisen oman työnsä suunnitteluun ja muutosten toteuttamiseen työssään.

LIITE 2. Jatkuu

Termi	Määritelmä
osallisuus	Osallisuus tarkoittaa mahdollisuutta vaikuttaa ja osallistua toimintaan ja päätöksentekoon, ja sitä voidaan tarkastella eri tasoilla: perheessä, palveluissa ja laajemmin kunnallisena tai yhteiskunnallisena vaikuttamisena. Eri tasoilla osallisuus ilmenee asenteina, tietämyksenä ja käyttäytymisenä.
palvelujen järjestäminen	Ks. palvelunjärjestäjä
palvelujen yhteensovittaminen, integraatio	Ks. integraatio
palvelujärjestelmä	Palvelujärjestelmä on yleisen määritelmän mukaan tiettyjen periaatteiden mukainen palvelujen toiminnallinen kokonaisuus. Kunnissa palvelujärjestelmällä tarkoitetaan lakisääteisiä, julkisen vallan järjestämiä palveluita, joita tarjotaan tarpeen mukaisesti.
palvelukokonaisuus	Palvelutuotannon ja palveluprosessien yhteensovittaminen niin, että tavoitteena on asiakkaan kannalta yhtenäinen palvelukokonaisuus.
palvelunjärjestäjä	Palvelunantaja, joka vastaa palvelujen toteutumisesta ja niihin liittyvistä kustannuksista.
palveluntuottaja	Palvelunantaja, joka toteuttaa palveluja.
palveluprosessi, asiakasprosessi, asiakastyön prosessi	Asiakkaan tiettyyn palvelutarpeeseen liittyvien palvelutapahtumien muodostama suunnitelmallinen toimintasarja.
palvelusta toiseen siirtyminen, siirtymävaihe, nivelvaihe	Lapsen siirtyminen esimerkiksi päivähoidosta esiopetukseen tai esiopetuksesta perusopetukseen.
palvelusuunnitelma	Ks. asiakassuunnitelma
sopiminen (contracting)	Ks. integraatio
suora osallistuminen	Suorassa osallistumisessa kansalaiset (tässä lapset, nuoret, perheet) päättävät asioista suoraan, esimerkiksi kansanäänestyksillä.
terveyden edistäminen	Terveyden edistäminen on kooste toimintoja, joilla parannetaan sekä kansalaisten mahdollisuuksia vaikuttaa omaan terveyteensä että kansalaisten terveyttä. Siten terveyden edistämiseen kuuluvat paitsi yksilöiden terveyskäyttäytymiseen liittyvät toiminnot myös sellaiset toiminnot, joilla pyritään muuttamaan sosiaalisia, taloudellisia ja ympäristöön liittyviä olosuhteita terveyttä edistäviksi.
terveydenhuollon järjestämissuunnitelma	Terveydenhuoltolaki (1326/2011, 36 §) velvoittaa samaan sairaanhoitopiiriin kuntayhtymään kuuluvia kuntia tekemään yhteistyötä ja laatimaan terveydenhuollon järjestämissuunnitelman valtuustokausittain. Se perustuu alueen väestön terveysseurantatietoihin ja palvelutarpeeseen, ja siinä sovitaan myös, miten yhteistyötä tehdään peruskuntien kesken. Sitä arvioidaan vuosittain, ja muutoksia tehdään tarvittaessa.
toimintakulttuuri	Toimintakulttuuri (operational culture) tarkoittaa sitä käytäntöjen kokonaisuutta, joka on kullekin toimintaympäristölle tiettyinä ajankohtana ominainen. Toimintakulttuurin käytännöt muotoutuvat fyysisten ja sosiaalisten elementtien perustalle. Olennaisia toimintakulttuuriin vaikuttavia seikkoja ovat organisaatio, rakenteet, kommunikaatio, vuorovaikutus ja informaation kulku ihmisten välillä.
toimintayksikkö, palveluyksikkö	Organisaatio tai sen osa, joka on hallinnollisesti ja taloudellisesti vastuussa tehtäviensä hoitamisesta, esim. päiväkotia.

LIITE 2. Jatkuu

Termi	Määritelmä
universaalit palvelut	Universaalit, kehitystä tukevat palvelut muodostavat keskeisen osan lasten ja perheiden palveluista. Ne ovat koko ikäryhmälle kohdennettuja palveluja, ja ne saavuttavat miltei koko ikäluokan lapsuusvuosina. Universaaleja palveluja ovat muun muassa äitiys- ja lastenneuvolan sekä koulu- ja opiskelijaterveydenhuollon palvelut sekä päivähoito. Päivähoito ja esi- ja perusopetus eivät lapsen näkökulmasta ole palveluja vaan kasvu- ja kehitysympäristöjä.
vaikuttavuus	Toiminnan vaikuttavuus (effectiveness) on se nettomuutos toiminnan perimmäisessä tavoitteessa, joka on luettavissa toiminnan ansioksi, terveydenhuollosta puhtaassa muutos terveydentilassa.
varhaisen avoimen vuorovaikutuksen malli	Varhainen avoin yhteistoiminta (VAY) on ehkäisevän työn koko kunnan tasolla toimiva ylisektorinen ja verkostodialoginen toimintamalli. Sen ytimenä on varhainen, avoin ja eri osapuolten välinen kunnioittava vuoropuhelu ja sektorirajat ylittävä yhteistyö. VAY:ssä ovat mukana kaikki toimijat sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti: poliittiset päätöksentekijät, ylin johto, lähiesimiehet, työntekijät sekä asiakkaat läheisverkostoihin.
varhaiskasvatus	Varhaiskasvatukseen kuuluvat päivähoito, avoin varhaiskasvatus, esiopetus sekä aamu- ja iltapäivätoiminta
voimaantuminen	Voimaantumisella (empowerment) tarkoitetaan ihmisten ja ihmisyhteisöjen kykyjen, mahdollisuuksien ja vaikutusvallan lisääntymistä.
voimavarojen vahvistuminen	Voimavarojen vahvistumiseen pyritään tukemalla perheiden voimavaroja suojaavia ja vahvistavia tekijöitä sekä vähentämällä perhettä kuormittavia tekijöitä. Lapsen voimavaroja ovat muun muassa vanhempien huolenpito, hyvä itsetunto, lapsilähtöinen kasvatus sekä perheen sosiaaliset verkostot.
yhteistoiminta (co-operation)	Ks. integraatio
yhteistoiminta-alue	Ks. alueellinen hallintorakenne
yhteistyö (collaboration)	Ks. integraatio
yhteistyökäytännöt	Ks. integraatio
yhteisölliset palvelut	Ks. arjen tuki
yksilöllinen palvelusuunnitelma	Ks. asiakassuunnitelma
yksityinen palvelutuottaja	yritys, järjestö, säätiö

LIITE 3. Esimerkkejä hyvistä toimintakäytännöistä

Kuntastrategia sekä toiminta- ja taloussuunnitelma – yhteen sovittavan johtamisen mahdollistaja

Kuntastrategia ja toiminta- ja taloussuunnitelma

Kuntien lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmat

<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/sosiaalipalvelut/lapset/hyvinvointisuunnitelma/Sivut/default.aspx>

Paakkunainen K. & Suurpää L. (toim.) 2011. Nuorten poliittinen ohjaus – strategista johtamista, kentän kasvavaa yhteistyötä vai latistuvaa osallistumista? Nuorisotutkimusverkosto. Nuorisotutkimusseura, verkkojulkaisu 43.

<http://www.nuorisotutkimusseura.fi/julkaisuja/ohjaus.pdf>

Yhtenäinen toimintaohjelma neuvolatyölle, koulu- ja opiskeluterveydenhuollolle sekä lasten ja nuorten ehkäisevälle suun terveydenhuollolle

http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/toimintaohjelma_neuvolatyolle_seka_koulu_ja_opiskeluterveydenhuollolle

Kuntien päihde- ja mielenterveysstrategiat

http://www.thl.fi/fi_FI/web/neuvoa-antavat-fi/kuntien-paihde-ja-mielenterveysstrategiat

Kunnalliset varhaiskasvatussuunnitelmat

http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/lait/varhaiskasvatus/linjaavat/vasu-asiakirja

Terveyden edistämisen laatusuositus

<http://pre20090115.stm.fi/pr1158139777250/passthru.pdf>

Terveydenhuollon järjestämissuunnitelma

<http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/yleiskirjeet-lausunnot/yleiskirjeet/2011/Sivut/y21802011-terveydenhuoltolain-jarjestamissuunnitelma.aspx>

Esiopetuksen opetussuunnitelma

http://www.oph.fi/download/131115_Esiopetuksen_opetussuunnitelman_perusteet_2010.pdf

Perusopetuksen opetussuunnitelma

http://www02.oph.fi/ops/perusopetus/pops_web.pdf

Paikallinen lapsi- ja nuorisopoliittinen ohjelma

http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/johdon_tueksi/mika_ohjaa_toimintaa/lapsi-ja_nuorisopoliittinen_ohjelma

Turvallisuussuunnitelma

http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/johdon_tueksi/ohjaa/suositusten/turvallisuussuunnitelma

Suunnittelun perustana kattava tieto lasten, nuorten ja perheiden terveydestä ja hyvinvoinnista sekä palveluista

Lapsivaikutusten arviointi kuntapäätöksissä

http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tutkimus/tyokalut/lapsivaikutustenarviointi

Tieto päätöksenteon tukena. Tukiaineistoa kuntajohdolle

<http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/5278d0b0-a59c-4a4e-a852-a82ac5f93899>

TEAvisari-palvelu tukee kuntien ja alueiden terveyden edistämistoiminnan suunnittelua ja johtamista

http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tutkimus/tyokalut/teaviisari

Lasten ja nuorten elinoloja koskevat tilastot ja muut tietolähteet

http://www.lapsiasia.fi/c/document_library/get_file?folderId=101063&name=DLFE-8156.pdf

Lasten, nuorten ja perheiden terveys- ja hyvinvointieroihin liittyvää tietoa
<http://www.terveytemme.fi/>

Tietoa nuorten terveydestä ja hyvinvoinnista
<http://info.stakes.fi/kouluterveyskysely/FI/index.htm>

Kasvun kumppanit -verkkosivusto
http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi

Lasten hyvinvoinnin kansalliset indikaattorit
<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/OKMtr3.pdf?lang=fi>

Sähköinen hyvinvointikertomus
http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tutkimus/tyokalut/hyvinvointikertomus/sahkoinen

Sähköisen hyvinvointikertomuksen pilotointi, Kanerva-Kaste
<http://217.149.52.3/~indik446/ci/>

Kouluterveyskysely
<http://info.stakes.fi/kouluterveyskysely/FI/index.htm>

Päihdetapauslaskenta
<http://www.thl.fi/paihdetapauslaskenta>

Hoitoilmoitusrekisteri HILMO
http://www.thl.fi/fi_FI/web/potilasturvallisuus-fi/hilmo

Perusterveydenhuollon avohoidon hoitoilmoitus (AvoHilmo)
http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tutkimus/hankkeet/avohilmo

Tilasto- ja indikaattoripankki SOTKANet
<http://uusi.sotkanet.fi/portal/page/portal/etusivu>

Lasten, nuorten ja perheiden sosiaalipalvelujen tilastot (kasvatus- ja perheneuvonta, lapsen elatus ja huolto, lasten päivähoito, lastensuojelu)
http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tilastot/aiheittain/lasten_ ja _perheiden _sosiaalipalvelut

Päihteet ja riippuvuudet -tilastot (alkoholi, huumeet, tupakka)
http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tilastot/aiheittain/paihteet_ ja _riippuvuudet

Syrjäytyminen ja sosiaalinen eriarvoisuus (mm. toimeentulotuki) -tilastot
http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tilastot/aiheittain/syrjaytyminen

Sosiaali- ja terveydenhuoltohenkilöstö -tilastot
http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tilastot/aiheittain/henkilosto

Findikaattori sisältää yli 100 yhteiskunnan kehitystä ja tilaa kuvaavaa indikaattoria
<http://www.findikaattori.fi/fi>

Suomen Lasten Parlamentti
<http://www.lastenparlamentti.fi/>

Kumppanuuteen ja osallisuuteen Palvelun tuottajien kumppanuuteen

Kasvatuskumppanuus
http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/tyon/menetelmat/kasvatuskumppanuus

Laatua kodin ja koulun yhteistyöhön – laatusuosituksat
http://www.oph.fi/download/115274_laatua_kodin_ ja _koulun _yhteistyohon.pdf

Reilusti rinnakkain -hanke
<http://peda.net/veraja/vep/reilusti-rinnakkain>

Monialaisesti yhdessä lapsen parhaaksi -hanke
http://www.e-julkaisu.fi/hameenlinnan_kaupunki/monialaisesti_yhdessa/

Kumppanuussopimus-hanke
<http://www.satshp.fi/pls/wportal/docs/PAGE/KUMPPANUUS/KUMPPANUUS.PDF>

Kumppanuutta ja verkostoitumista – yhteistyötä alkoholihaittojen ehkäisemiseksi kunnassa
<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/hyvakaytando/kuvaus/?Practicelid=27a55988-bdb5-4740-a097-714f76fca330>

Jakomäen varhaisen tuen kumppanuushanke
http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/722183004a176e1e94abfc3d8d1d4668/selvitys_0812_jakomaki.pdf?MOD=AJPERES%20

Kumppanuusjohtamisen malli
<http://www.slideshare.net/villetapio/kumppanuusjohtamisen-malli>

Kunnan ja kolmannen sektorin kumppanuus hyvinvointia rakentamassa
http://www.lykky.fi/docs/materiaalit/yhteisotoiminta_kehittaminen_oulu.pdf

Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisalojen kolmas sektori hyvinvointipalvelujen tarjoajana -kehittämis-hanke
<http://www.kolmaslahde.fi/>

Harava-hanke: Strategista kumppanuutta Perhekeskus Pihapiirissä ja Pihapiirin kustannusanalyysi
http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=142

Perhekeskustoiminnan kehittäminen – PERHE -hankkeen loppuraportti
<http://pre20090115.stm.fi/vk1203683225284/passthru.pdf>

Perhekeskus
http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/palvelut/perheita/perhekeskus

Verkostojohtamisen opas
<http://verkostojohtaminen.fi/>

Lasten ja vanhempien osallisuus ja kumppanuus

Perhefoorumi – toiminnallisuutta vanhempainiltoihin
<http://www.turku.fi/Public/default.aspx?contentid=146468>

Reissuvihkosta dialogiin -verkostohanke
http://www.vantaa.fi/fi/opetus_ja_kasvatus/sivistystoimi/kehitt%C3%A4mishankkeet/prime101_fi.aspx

Mitä mieltä!/? Lasten osallisuus lastensuojelun kehittämisessä
<http://www.sosiaaliportti.fi/File/5a3129ac-bd59-46c7-b95f-379d04d1457c/Osallisuus-raportti+Oranen.pdf>

Lastensuojelun käsikirja
<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelunkasikirja/hallinto/lapsenosallisuus/>

Taidelähtöiset menetelmät
http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/tyon/metodit/taidelahtoiset_metodit

Mielen avain. Etelä-Suomen mielenterveys- ja päihdepalvelujen kehittämishanke
<http://www.mielenavain.fi/>

Lasten ja vanhempien osallisuus VKK-Metro
http://www.socca.fi/kehittaminen/varhaiskasvatus_vkk-metro/lapsen_ja_vanhempien_osallisuus

Löytöretkellä osallisuuteen
http://www.socca.fi/files/1373/Loytoretkella_osallisuuteen_kehittamista_ja_tutkimista_paivakodin_arjessa_II.pdf

Pollari, K. (2011). Lapsen asema potilasasiamiesten työssä – lapsen oikeus osallistua ja tulla kuul-
luksi. Lapsiasiavaltuutetun toimiston julkaisuja 2011:9
http://www.lapsiasia.fi/c/document_library/get_file?folderId=2835211&name=DLFE-15700.pdf

Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämissuunnitelma 2012–2015
<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2012/liitteet/OKM06.pdf?lang=fi>

Lasten ja nuorten hallitusohjelma 2011–2015
<http://www.alli.fi/binary/file/-/id/661/fid/914/>

Vaikuttavasti mukana – oppilaskunta koulun arjessa
http://www.kerhokeskus.fi/easydata/customers/kerhokeskus/files/materiaalit/vaikuttavasti_mukana.pdf

Lasten vanhempien ja henkilökunnan osallisuus pääkaupunkiseudun päiväkodeissa
http://www.socca.fi/files/1618/Lasten_vanhempien_ja_henkilokunnan_osallisuus_paakaupunki-seudun_paivakodeissa_2011.pdf

Vanhempien barometri 2011. Peruskoululaisten vanhempien näkemyksiä kouluhyvinvoinnista
http://www.vanhempainliitto.fi/filebank/660-Vanhempien_barometri_2011_Suomen_Vanhempainliitto.pdf

Lasten ja nuorten osallisuuden monialainen kaupunkiohjelma 2012–2015
http://www.jkl.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/52212_lasten_nuorten_osallisuusohjelma_lausuntoversio_2012.pdf

Lapsiasiavaltuutetun johtopäätökset vuonna 2011 saapuneista kansalaisten yhteydenotoista
<http://www.lapsiasia.fi/nyt/aloitteet/aloite/-/view/1790020>

Lapsiperheiden palveluopas – Sonkajärvi
<http://www.sonkajarvi.fi/loader.aspx?id=2d16f7b8-d02a-4340-821b-5f81fce1803a>

Varhaista vuorovaikutusta tukeva VAVU-työmenetelmä
http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/tyon/menetelmat/vavu

Verkostomenetelmät
<http://info.stakes.fi/verkostomenetelmat/FI/index.htm>

Tarpeiden mukaiset palvelut – painopiste ehkäiseviin palveluihin

Edistävät ja ehkäisevät palvelut

Arjen tuki ja ehkäisevät palvelut

Perhekeskuksen tarjoama monialainen ehkäisevä perhetyö
<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/hyvakaytanto/kuvaus/?Practicelid=f2d91aa5-2b6c-49e6-a298-4d3d040fae5d>

Lastensuojelun perhetyön vertaisryhmät
<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/hyvakaytanto/kuvaus/?Practicelid=5b4cb032-b882-4a01-aa7b-264e75f79f61>

Valtakunnallinen ja moniammatillinen nuorisotyö verkossa, Netari.fi
<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/hyvakaytanto/kuvaus/?Practicelid=80880e50-fe9a-4a97-8564-cf3a6eb843ae>

Moniammatillinen perhetyö yhteistyöverkossa, Perhelinkki
<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/hyvakaytanto/kuvaus/?Practicelid=b41fbe42-0cad-4474-9b79-ec-c5e069b75b>

Lintulammen asukastupa
<http://lintulampi.net/2/>

Äitiparkki
<http://hameenlinna.mll.fi/toiminta/aitiparkki/>

Perhekahvila
<http://hameenlinna.mll.fi/toiminta/perhekahvila/>

Tenavatupa
<http://www.ensijaturvakotienliitto.fi/tyomuodot/lasten-hyvinvointia-ja-perheita-/tenavatupa/>

Kylämummit ja -vaarit
<http://www.mll.fi/perheille/kylamummit/>

Pienten lasten vanhempien verkkofoorumi
<http://www.mll.fi/perheille/verkkofoorumi/>

Valtikka.fi, verkkodemokratiahanke
<http://www.valtikka.fi/kaytantopakki>

Perhekeskus
http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/palvelut/perheita/perhekeskus

Toimiva lapsi ja perhe -työmenetelmät
<http://info.stakes.fi/toimivaperhe/FI/tyomenetelmat/tyomenetelmat.htm>

Varhaisen puuttumisen ja avoimen yhteistyön toimintamalli, dialogiset verkostotyön menetelmät
<http://groups.stakes.fi/VERK/FI/Tutkimus/index.htm>

Ehkäisevä päihdetyö peruspalveluissa – opas kunnan ehkäisevään päihdetyöhön
http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/F0077994-3AA6-4CBC-96DB-F3276735EDE5/0/Ept_peruspalveluissa_Kesänen.pdf

ANKKURI – moniammatillinen yhteistyö Kanta-Hämeen poliisilaitoksen alueella
[http://www.laanhallitus.fi/lh/oulu/sto/home.nsf/files/5AA93D01844C506FC22578320047E03C/\\$file/Ankkuri%20%20Kanta_Hame.pdf](http://www.laanhallitus.fi/lh/oulu/sto/home.nsf/files/5AA93D01844C506FC22578320047E03C/$file/Ankkuri%20%20Kanta_Hame.pdf)

Koulupoliisi
http://peda.net/veraja/laukaa/oppilaantuki/oppilashuolto/oppilashuollon_kasikirja/turvallisuus/poliisi

Matalan kynnyksen palvelua oululaisille nuorille
<http://www.nettinappi.fi/tietoalue/mista-apua/bystromin-nuorten-palvelut/matalan-kynnyksen-palvelu-oululaisille-nuorille/>

Ohjaamo – matalan kynnyksen ohjauspiste
http://www.edu.fi/ammattikoulutus/opinto-ohjaus/opintojen_nivelvaihe/ohjaamo_-matalan_kynnyksen_ohjauspiste

Lakisäätöiset universaalit palvelut

Lastensuojelun, perhetyön ja päivähoidon yhteistyön toimintamalli
<http://www.koskeverkko.fi/public/default.aspx?contentid=28826>

Turvallinen päivähoidon aloitus ja omahoitajuus – Autetaan lasta pitämään vanhemmat mielessä
<http://www.koskeverkko.fi/public/default.aspx?contentid=28830>

Neuvolatyön ohjausryhmä, monitoimijainen perhevalmennus ja neuvolan asiakasraati
<http://www.koskeverkko.fi/public/default.aspx?contentid=22827>

Tukevasti-toimintamalli monitoimijaiseen perhevalmennukseen
http://www.lapsenaani.fi/VARHAINEN_TUKI/TUKEVASTI_ALKUUN/Loppuraportti%20Tukevasti-hankkeista%20korjattu.pdf

Yhteinen keskustelurunko neuvolaan ja päivähoidon, HYVE4
[http://www.lapsenaani.fi/MATERIAALI/Lapsen%20%20C3%A4%20osahankkeiden%20toimintamallit%202009-2011%20verkkojulkaisu%204%20\(2\).pdf](http://www.lapsenaani.fi/MATERIAALI/Lapsen%20%20C3%A4%20osahankkeiden%20toimintamallit%202009-2011%20verkkojulkaisu%204%20(2).pdf)

Neuvolatyön ohjausryhmä
<http://www.koskeverkko.fi/public/default.aspx?contentid=22827>

Moniammatilliset toiminnallisin menetelmin ohjatut vanhempainillat

http://oulu.ouka.fi/seutu/tukeva/loppurapsan%20liitteet/2.8%20perhevalmennus_toiminnalliset%20vanhempainilla.pdf

Kasvamme yhdessä -vanhempainillat yläkoulussa

<https://pilotointi.innokyla.fi/printpractice.php?id=175>

Vaihtoehtovälitunti

http://www.tampere.fi/material/attachments/n/62k2XMg7Y/Nepsy_kasikirja.pdf

TUKEVA, vapaaehtoistyön kurssi

<http://oulu.ouka.fi/seutu/tukeva/loppurapsan%20liitteet/2.11%20vapaaehtoistyon%20kurssi%20toisen%20asteen%20opiskelijoille.pdf>

Ohjattu vertaisryhmätoiminta lapsiperheiden tukena

https://pilotointi.innokyla.fi/see_table.php?id=51&name=Ohjattu%20vertaisryhm%C3%A4toiminta%20lapsiperheiden%20tukena

Varhaiskasvatuksen hyvinvoiva lapsi -työprosessi

http://www.norpatti.fi/images/sarille_web.pdf

Varhaisen vuorovaikutuksen tukemisen malli

http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/tyon/menetelmat/vavu

Hyvinvointineuvola-tiimi

<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/hyvakaytanto/kuvaus/?Practicelid=1702052d-6990-4eb8-bf27-0558738047a8>

Varhaista tukea kasvatuksellisiin kysymyksiin – Mie ite

http://www.socom.fi/mieite/mieite_ohjaajan_kasikirja.pdf

Monialainen palvelutarpeen arviointitiimi MONARI

<http://www.hameenlinna.fi/Lapsiperheiden-palvelut/Lapsiperheiden-tuki/Palvelut/Monari-tyoryhma/>

Sosiaalityöntekijän toimiminen nuorten verkkoympäristössä

<http://www.lapsenaani.fi/VERKKOPALVELUT/VESPA2/VESPA%20v%C3%A4liraportti%202010-2011,%20lopullinen.pdf>

Nettipohjainen asiantuntijaneuvonta pienten lasten vanhemmille – VASTAAMO

<https://www.vastaamo.fi/>

Kohdennettu tuki

Varhainen perhetyö – perhelähtöinen toiminta

https://pilotointi.innokyla.fi/see_table.php?id=171&name=Varhainen%20perhety%C3%B6%20-%20perhel%C3%A4ht%C3%B6inen%20toiminta

Liikkuvalla ja verkostoituvalla työotteella apua nuorille mielenterveyden vaikeuksissa – JERI-työryhmän kokemuksia ja tuloksia

http://www.sosiaalitalo.fi/ep/tiedostot/ulappa300910_jeri.pdf

Nuorten mielenterveyden edistäminen yläkouluissa, 2. asteen oppilaitoksissa ja ammattikorkeakouluissa – Rajapinta

<http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/BB3617A9-8758-4776-9E30-9AA2FCC18025/0/>

Nuorten päihdehoitopolku

<https://pilotointi.innokyla.fi/printpractice.php?id=178>

Nuorten neuvontapiste TsekPoint

<https://pilotointi.innokyla.fi/printpractice.php?id=18>

Nuorten asioiden käsittely kuntoutuksen asiakastyöryhmässä

<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/hyvakaytanto/kuvaus/?Practicelid=a50f1e89-99ed-496c-9fa5-63b1658e6928>

Intensiivinen tuki nuorten koulupoissaoloihin – Riina
<http://www.kasperihanke.fi/sv/osahankkeet/riina-riihimaen-intensiivimalli-nuorten-avohuoltoon>

Lastensuojelun avopalvelupiste VÄYLÄ
<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/hyakaytanta/kuvaus/?Practiceld=077e8b22-dc20-48a6-8457-d630f339c943>

Haastavasti käyttäytyvän nuoren tuen polku
<https://pilotointi.innokyla.fi/printpractice.php?id=12>

Lastensuojelun avohuollon tuki – Vahvuutta perheelle -verkostopalvelu
http://www.karviainen.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/karviainen/embeds/13368_Lapsenaani_WEB_0509.pdf

Nuorelle tarpeellista apua oikea-aikaisesti – Omin jaloin
http://www.lohja.fi/Liitetiedostot/Omin_Jaloin_Loppuraportti_110907.pdf

Lasten ja nuorten eroryhmät
<http://www.sosiaalikallega.fi/hankkeet/tukeva/esite-valmistunut-lasten-nuorten-ja-vanhempien-ryhmuotoisista-eropalveluista-rovaniemella/view>

Korjaavat palvelut

Perhehoidon tukipilarit Keski-Suomessa
<https://pilotointi.innokyla.fi/printpractice.php?id=210>

Perhehoidon tuen ja valvonnan kehittäminen
<http://www.turku.fi/Public/download.aspx?ID=145320&GUID=%7B78D57AEC-826D-440D-9396-3FF1CE32514A%7D>

Perhehoidon alkuvaiheen intensiivinen tuki – INTU
[https://pilotointi.innokyla.fi/see_table.php?id=85&name=Perhehoidon%20alkuvaiheen%20intensiivinen%20tuki%20\(INTU\)](https://pilotointi.innokyla.fi/see_table.php?id=85&name=Perhehoidon%20alkuvaiheen%20intensiivinen%20tuki%20(INTU))

Sijoita kotiin -valintatyökalu
<https://www.innokyla.fi/web/hanke65995>

Hoidollis-pedagoginen nivelluokka
<https://pilotointi.innokyla.fi/printpractice.php?id=217>

Intensiivisen perhehoidon kehittäminen – Tutki ja turvaa -hanke
<https://pilotointi.innokyla.fi/printhanke.php?id=22>

Konsultaatiokahvila
<https://pilotointi.innokyla.fi/printpractice.php?id=211>

Lastenpsykiatrian jalkautuva verkostotyö
<https://pilotointi.innokyla.fi/viewpractice2.php?id=174>

Jalkautuva konsultoiva nuorisopsykiatrinen arviointiryhmä SIHTI
<https://pilotointi.innokyla.fi/printhanke.php?id=149>

Ihmeelliset vuodet -menetelmien soveltaminen koulussa
http://www.otu.fi/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=39&Itemid=7&lang=fi

Ennaltaehkäisevän tuen ja intensiivisen työotteen toimintamalli nuorten palveluihin, EETU
<http://kasperihanke.fi/fi/kasper-2-osahankkeet/eetu>

Osaamisverkoston monimuotoinen tuki lasten ja nuorten kehitysympäristöihin, OSMO
<http://kasperihanke.fi/fi/kasper-2-osahankkeet/osmo>

Kanta-Hämeen uudistuvat lasten ja nuorten palvelut, KUULAS
<http://kasperihanke.fi/fi/kasper-2-osahankkeet/kuulas>

Asiakasprosesseihin sujuvuutta

Tietoa palveluista ja niihin hakeutuminen

Mikkelin kaupungin perhepalveluopas

<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31461/OPAS.pdf?sequence=1>

Perhepalveluopas, Tukeva-hanke

http://oulu.ouka.fi/seutu/tukeva/loppurapsan%20liitteet/2.8%20perhevalmennus_toiminnalliset%20vanhempainilla.pdf

Perhenetti

http://www.mikkeli.fi/fi/sisalto/02_palvelut/05_sosiaali_ ja_ terveyspalvelut/10a_perhenetti/01a_perhenetti

Lasten ja nuorten palveluohjaus

<http://www.hameenlinna.fi/Palvelupisteet/Kastelli/Kaupungin-palvelut/Lasten-ja-nuorten-palvelut/>

Nettisivustoja lapsille, nuorille ja vanhemmille – Vantaan kaupunki

http://www.vantaa.fi/fi/sosiaali_ ja_ terveyspalvelut/lasten_nuorten_ ja_ perheiden_ palvelut/nettisivustoja_lapsille_nuorille_ ja_ vanhemmille

Perhetyön kartoituskäynnit: Leinonen (toim.) 2010. Meirän porukat yhres – pikkulapsiperheiden tukeminen perusterveydenhuollossa moniammatillisena yhteistyönä

<http://www.seinajoki.fi/sosiaalijaterveys/lastenjanuortenkehittamishanke/.raportit.html/36525.pdf>

Perhepalveluohjaajan kotikäynnit: Lapsen ja perheen tuen polku päivähoidon aloitusvaiheessa, Oulunsalo

<http://www.ouka.fi/seutu/tukeva/loppurapsan%20liitteet/2.6%20moniammatillinen%20yhteistyo%20lapsen%20siirtyessa%20paivahoitoon.pdf>

Ennakoivat kotikäynnit siirryttäessä päivähoitoon: Tukeva-hanke

<http://www.ouka.fi/seutu/tukeva/loppurapsan%20liitteet/2.6%20moniammatillinen%20yhteistyo%20lapsen%20siirtyessa%20paivahoitoon.pdf>

Omahoitajuus päivähoidossa: Varke-kehittämispilotti

Lasten, nuorten ja perheen palveluprosessi

Lapsen, nuoren ja perheen yksilöllisen suunnitelman laatiminen

Satakunnan AUNE-hanke

<http://www.satshp.fi/sataehp/aune/palvelut/paivahoito.php>

Lapsen ja nuoren hyvän kuntoutuksen toteutuminen palveluverkostossa -projekti

<http://www.vlkunto.fi/tutkimus/2007-11/s-joki%20kokon%202011.pdf>

Lasten päivähoidon toimintaprosessit

<http://www.sosiaaliportti.fi/File/90e04fc2-a9ac-4b71-ad9e-301a3a1b824c/P%C3%A4iv%C3%A4hoidon+prosessit.pdf>

KELPO-hanke

<http://www.opf.fi/kehittamishankkeet/kelpo>

Mun Reitti – toiminta- ja työkykyvalmennuksen kehittäminen ammatillisessa erityisopetuksessa

http://www.luovi.fi/Yleista/Projektit/Mun_reitti

Katse lapseen -hanke

<http://www.pslastensuojelu.fi/index.php/tyoevalineet>

Lapsen kanssa -hanke

http://www.socca.fi/julkaisut/julkaisusarja/suunnitelmallinen_sosiaalityo_lapsen_kanssa.381.shtml

Asiakassuunnitelma, asiakaslähtöistä auttamista tavoitteellistamassa

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/64241/asiakass.PDF?sequence=1>

Palvelusuunnitelma

<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-fi/vammaispalvelujen-kasikirja/palveluprosessi/palvelusuunnitelma/>

Yksilöllisen palvelusuunnittelun toimintamalli

<http://www.sosiaaliportti.fi/File/b3a5234a-56aa-4737-b7fd-8365a74eac2b/Yksil%c3%b6llisen+palvelusuunnittelun+toimintamalli.pdf>

Opas palvelusuunnitteluun

http://www.sosiaaliportti.fi/File/f2495dad-7771-4d93-b7c9-634c83637139/web_palvelusuunnittelu_2010.pdf

Kehitysvammaisen lapsen ja nuoren kuntoutus- ja palvelupolku

<http://www.sosiaaliportti.fi/File/e0c96ff2-e07c-45f7-a83e-7a8463b06e13/Kehitysvammaisen+lapsen+ja+nuoren+kuntoutus+ja+palvelupolku.pdf>

Varhaiskasvatuksen suunnitelman perusteet

<http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/7eef5448-e8a3-4887-ab97-19719ea74066>

Lapsen, nuoren ja perheen tilanne ja tarpeet

MLL: Kiusaamisen ehkäisy varhaiskasvatuksessa

<http://www.mll.fi/kasvattajille/kiusaaminen/varhaiskasvatus/>

KiVa Koulu

<http://www.kivakoulu.fi/>

SDQ-mittaristo

<http://www.sdqinfo.org/>

LATE-hanke

<http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/3ebde5ad-1be7-4268-9167-df23095fca33>

LapsYTY: Lapsen fyysistä kasvua ja kehitystä tukevat interventiot

<http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/832873c2-7919-48cf-b394-11a7cd1d85b4>

Laajat terveystarkastukset

<http://www.kasvunkumppanit.fi>

Painokas-hanke

<http://www.painokas.fi/>

Hyve4v-hanke

<http://www.lapsenaani.fi/osahankkeet/verkkohankkeet/hyve4.html>

Niilo Mäki Instituutti: Lukihäiriöiden varhainen tunnistaminen, LukiMat

<http://www.lukimat.fi/matematiikka/tietopalvelu/arviointi/arviointiprosessi>

Käypä hoito: Kielellisten vaikeuksien varhainen tunnistaminen

<http://www.kaypahoito.fi/web/kh/etusivu/naytaartikkeli/tunnus/nix01469>

LENE

<http://niilomakiinstituutti.shop.wosbee.com/PublishedService?>

Testejä erilaisten oppimiseen liittyvien vaikeuksien varhaiseen tunnistamiseen

<http://niilomakiinstituutti.shop.wosbee.com/PublishedService?>

Itsekontrollin ja tunteiden käsittelyn opettelu: Tunnemuksu

<http://personal.fimnet.fi/palvelu/tunnetaidot/>

LapsYTY: Lapsen käyttäytymiseen ja sen ongelmien vähentämiseen liittyvät interventiot

<http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/832873c2-7919-48cf-b394-11a7cd1d85b4>

Tukea autismikirjo-, adhd-, add-, Asperger- ja Tourette-lasten kehitysympäristöihin: Nepsy-hanke

<http://www.tampere.fi/tampereinfo/projektit/valtakunnalliset/kaste/nepsy.html>

Lasten kaltoinkohtelun tunnistaminen ja siihen puuttuminen, hoitotyön suositus
<http://www.hotus.fi/hoitotyön-tutkimussaatio/lasten-kaltoinkohtelun-tunnistaminen-ja-siihen-puuttuminen-hoitotyön-suosit>

Lastensuojelun käsikirja
<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelunkasikirja/>

Lapsiin kohdistuva väkivalta ja hyväksikäyttö: tapausten tunnistaminen, rikosprosessi ja viranomaisten yhteistyö
[http://www.laaninhallitus.fi/poliisi/poliisioppilaitos/home.nsf/files/Tutkimuksia%2040_web_valmis/\\$file/Tutkimuksia%2040_web_valmis.pdf](http://www.laaninhallitus.fi/poliisi/poliisioppilaitos/home.nsf/files/Tutkimuksia%2040_web_valmis/$file/Tutkimuksia%2040_web_valmis.pdf)

Lasten ja nuorten pelaamisesta aiheutuvien haittojen ehkäisy: Pelitaito-projekti
<http://pelitaito.fi/projekti/>

Ehkäiseviä työkaluja lasten ja nuorten rahapelaamiseen
http://pelitaito.fi/Ehkaisevyykalutrahapelaamiseen2007_2009_loppuraportti.pdf

Netinkäyttösopimukset
<http://www.paihdelinkki.fi/testaa/netinkayttosopimus.htm>

Perhekoulu
<http://maakunta.kainuu.fi/perhekoulu>

Väestöliitto: arki haltuun, arjen sekvenssikartta, perheen päivän kulku
<http://www.vaestoliitto.fi/?x189972=981215>

Ajanhallintapäiväkirja
http://www.mll.fi/vanhempainnetti/tietokulma/vanhemman_hyvinvointi/hyva_ajanhallinta/

Perheen viikkokalenteri
http://www.mll.fi/vanhempainnetti/kattapidempaa/tyokalut/koko_perheelle/

Vanhemman työkirja
http://www.mll.fi/vanhempainnetti/tietokulma/vanhemman_hyvinvointi/kyllin_hyvan_vanhemman_tarkistus/

Lapsiperheiden kotipalvelu ja ehkäisevä toimeentulotuki
<http://www.sosiaaliportti.fi/lastensuojelunkasikirja>

Kotipalvelun perhetyön ja neuvolan yhteistoiminnan kehittäminen: Tukevasti-hanke
http://www.kirkkonummi.fi/prime_450.aspx

Kasvun Kumppanit: voimavaralähtöiset menetelmät ja voimavaralomakkeet
http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/tyon/menetelmat/voimavaralahtoiset_menetelmat

Varhainen tuki – kohti hyviä käytäntöjä -opas, Lapaset-hanke
<http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/f40baf004a176e1293d9fb3d8d1d4668/VarhTukiNETTI.pdf?MOD=AJPERES>

Perhelinkki, moniammatillinen perhetyön yhteistyöverkosto
<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/hyakaytanta/kuvaus/?Practicelid=b41fbe42-0cad-4474-9b79-ecc5e069b75b>

Laaajat terveystarkastukset
http://kasvunkumppanit.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/palvelut/neuolat/lastenneuvola

Masentuneen äidin hoitopolku
http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/tyon/toimintatavat/masentuneen_aidin_hoitopolku

Kuntaopas pari- ja lähisuhdeväkivallan ehkäisytyöhön
<http://pre20090115.stm.fi/is1111576908523/passthru.pdf>

Parisuhdeväkivalta puheeksi, opas terveydenhuollon ammattilaisille
<http://www.hyvan.helsinki.fi/daphne/vakivalta.pdf>

Lähisuhde- ja perheväkivallan ehkäisyn suositukset

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3513.pdf

Koko perhe kierteessä: lähisuhdeväkivalta ja alkoholi

<http://pre20090115.stm.fi/ka1189686534019/passthru.pdf>

Opettajille tietoa ja työvälineitä vanhempien päihteiden käytöstä kärsivien lasten kohtaamiseen ja auttamiseen

<http://www.lasinenlapsuus.fi/opettaja/>

Päihteet lapsen silmin -hanke: työkaluja varhaiseen vanhempien päihteiden käytön tunnistamiseen ja puuttumiseen

http://www.ensijaturvakotienliitto.fi/tyomuodot/paihteet_lapsen_silmin-hanke/

Naisten virta -hanke: työvälineitä naisten kanssa tehtävään päihdetyöhön

<http://naistenvirta.nettisivu.org/>

MLL: Vanhempainnetti

<http://www.mll.fi/vanhempainnetti/>

Vanhemmuuden roolikartat

http://www.vslk.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=12

Perhenavigaattori

http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/tyon/menetelmat/perhenavigaattori

Tietoa parisuhdeammattilaisille: Väestöliiton Parisuhdekeskus

http://www.vaestoliitto.fi/parisuhde/parisuhdetietoa-ammattilaisille/tietoa_parisuhdeammattilaisille/

Parisuhteen tukeminen: Vastaamo-verkkopalvelu

<http://www.vaestoliitto.fi/vanhemmuus/vastaamo-palvelu/>

Parisuhteen roolikartat

http://www.vslk.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=11&Itemid=13

Vanhempien vertaisryhmät: Lapaset-perheverkosto

http://www.hel.fi/wps/portal/Sosiaalivirasto/Artikkeli?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/Sosv/fi/Hankeet/Kehitt_mispalvelu/Lapaset%20perheverkosto/kehi_lapaset_vertaisryhmat

Varhaisen vuorovaikutuksen tukeminen: Vavu

<http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/70F6687A-54FB-485F-A688-033BCA4EF083/0/Aiheita82005.pdf>

Pelin merkit – tietoa rahapeliongelmista työssään peliongelmiä kohtaaville

<http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/87DE2294-56F8-4E0A-B06E-A7B9239214F6/0/PelinMerkittoinenuusittupainos.pdf>

Kivioja: Lapsen kaverisuhteiden tukeminen alkuopetuksessa

<https://publications.theseus.fi/handle/10024/12183>

MLL: Leikkiasema

<http://www.mll.fi/nuortennetti/tukarit/leikkiasema/>

Sosiaalista kehitystä ja tunnetaitoja tukeva opetusohjelma: Askeleittain

<http://www.psykologienkustannus.fi/askeleittain/>

Sosiaalisten taitojen ja vuorovaikutuksen tukeminen: Alkuportaati

<https://www.jyu.fi/ytk/laitokset/psykologia/huippututkimus/alkuportaati/tuloksia/vuorovaikutus>

Sosiaalisissa tilanteissa selviytymisen tukeminen: Skidikantti

<http://www.skidikantti.com/skidikantista.htm>

Varhaisen tuen monikulttuurinen perhetyö: Verso

http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/6930b1804a176e1e94a8fc3d8d1d4668/selvitys_0809_verso_somali.pdf?MOD=AJPERES

Maahanmuuttajien terveys- ja hyvinvointitutkimus (Maamu)

http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/hankesivu?id=22131

Lapsivaikutusten arvioinnin opas

<http://www.stakes.fi/verkkojulkaisut/muut/lapsivaikutukset.pdf>

AUDIT, Alkoholin käytön itsetarkkailu

<http://www.paihdelinkki.fi/alkoholineuvonnan-opas/kartoitus-audit-testilla>

Parisuhdeväkivallan tunnistamisen lomakkeet

http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit.fi/tyon/lomakkeet/lomakkeet_vakivallan_puheeksi_ottamiseen

EPDS, synnytyksen jälkeisen masennuksen tunnistaminen

<http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/760aa5ca-d9bd-4279-9d17-b1e8a58d00e8>

Vanhemmuuden ja parisuhteen roolikartat

http://www.vslk.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=12

Huolen vyöhykkeistö

<http://info.stakes.fi/verkostomenetelmat/Fl/vyohyккеisto/index.htm>

Lapset puheeksi

<http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/9599FC38-BD35-4E04-809F-129739E041E5/0/LAPSETPUHEEKSI.pdf>

Moniammattilliset ohjaus- ja palveluverkostot lasten ja nuorten suojelussa, läheisneuvonpidot

http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tiede/setu/liitteet/Setu_4-2010.pdf

Lapsen, nuoren ja perheen palvelukokonaisuuden koordinointi

Avun hakemisen esteitä pari- ja lähisuhdeväkivaltaan

<http://ensijaturvakotienliitto-fi-bin.directo.fi/@Bin/19ee892e2098f4f92ae141d3c841cbb1/1293517315/application/pdf/3232516/puhunyt%20tutkimus%20pdf%20-%20Adobe%20Acrobat%20Standard.pdf>

Palveluohjaus perusterveydenhuollon, sosiaalitoimen ja mielenterveyspalvelujen yhteistyömene-
telmänä: Palveluohjaus-projekti

<http://www.pshp.fi/download.aspx?ID=387&GUID=%7B2FC2BAC7-CF49-4E5F-85C5-762DBA5AEB05%7D>

Palvelukaavio, Lapset puheeksi

<http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/9599FC38-BD35-4E04-809F-129739E041E5/0/LAPSETPUHEEKSI.pdf>

VARTU, Varhain tukemalla turvallinen lapsuus -toimintamalli: Asiakasohjausryhmät, kotikäynnit

http://maakunta.kainuu.fi/general/Uploads_files/Julkaisut/Sarja%20d/d_15_vartuhanke_loppuraportti_060508.pdf

Oppilaan tuen polku: Tukeva-hanke

<http://www.ouka.fi/seutu/tukeva/loppurapsan%20liitteet/Liite%202.12%20Oppilaan%20tuen%20polku.pdf>

Lapsikeskeisen sosiaalityön tilannearvion käsikirja

http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/38507c804a176e1e9490fc3d8d1d4668/01_lastensuojelua.pdf?MOD=AJPERES

LIITE 4. Kasvun, oppimisen ja koulunkäynnin tuki esi- ja perusopetuksessa.

Lapsella ja nuorella on perusopetuslain mukaan oikeus koko perusopetuksen ajan saada opetussuunnitelman mukaisen opetuksen ohella oppilaanohjausta sekä riittävää oppimisen ja koulunkäynnin tukea heti tuen tarpeen ilmetessä. Myös opetussuunnitelman perusteet korostavat oikea-aikaista ja varhaista tukea. Tuen tarpeen varhaiseksi havaitsemiseksi lasten ja nuorten tarpeita tulee arvioida jatkuvasti ja aloittaa tuen antaminen riittävän varhain. On tarpeen havaita sekä lapsen ja nuoreen että kouluun ja toimintaympäristöön liittyvät tekijät.

Lapsi ja nuori saattaa tarvita oppimisessaan ja koulunkäynnissään tukea tilapäisesti tai pitempiaikaisesti. Tuen tarve voi vaihdella vähäisestä vahvempaan, tai lapsi ja nuori voi tarvita monenlaista tukea yhtä aikaa. Koulu auttaa lasta tai nuorta erilaisin tukimuodoin, jotka riippuvat vaikeuksien laadusta ja laajuudesta. Tukimuotoja ovat esimerkiksi tukiopetus, osa-aikainen erityisopetus, oppilashuollollinen tuki, avustajapalvelut jne.

Monet oppimisvaikeuksia aiheuttavat tekijät voidaan tunnistaa jo ennen koulunkäynnin alkua päivähoidon tai esiopetuksen aikana. Oppimisen tai koulunkäynnin vaikeuksia voi ilmetä myös perusopetuksen aikana. Mitä aikaisemmin lapsi saa tukea, sitä paremmin vältetään vaikeuksien lisääntyminen ja kasautuminen. On myös tärkeää turvata tuen saumaton jatkuminen lapsen siirtyessä päivähoitosta esiopetukseen, esiopetuksesta kouluun ja koulunkäynnin eri vaiheissa.

Tuen tarpeen varhaiseksi havaitsemiseksi lapsen ja nuoren tilannetta tulee seurata ja aloittaa tuen antaminen heti, kun tarve siihen ilmenee. Tuen tulee olla joustavaa, pitkäjänteisesti suunniteltua ja tuen tarpeen mukaan muuttuvaa. Tukimuotoja käytetään sekä yksittäin että yhdessä toisiaan täydentävinä. Tukea annetaan niin kauan ja sentasoisena kuin on tarpeellista. Tuki jaetaan yleiseen, tehostettuun ja erityiseen tukeen. Jokaisella tuen tasolla voidaan käyttää kaikkia eri tukimuotoja lukuun ottamatta erityisen tuen päätökseen perustuvaa erityisopetusta.

Jokaiselle lapselle ja nuorelle annettava yleinen tuki on osa kaikkea kasvatusta ja opetusta. Sen tehtävänä on lapsen ja nuoren tukeminen tavoitteiden saavuttamisessa. Tämä edellyttää, että opettaja arvioi lapsen kehitystä ja tuen tarpeita ja suunnittelee toiminnan ja lapselle annettavan palautteen sen mukaisesti. Perustana on koko opetusryhmän voimavarojen ja oppilaiden välisen vuorovaikutuksen hyödyntäminen. Tuen tarpeen kasvaessa lapsen tai nuoren tulee saada tehostettua tukea.

Tehostettu tuki on lapsen tai nuoren oppimisen ja koulunkäynnin jatkuvampaa, voimakkaampaa ja yksilöllisempää tukemista. Lapsi voi tällöin tarvita useampaa tuen muotoa. Tehostettu tuki perustuu opettajien, lapsen, nuoren ja perheen sekä oppilashuollon henkilöstön yhteiseen tilannearvioon ja suunnitteluun. Tehostetun tuen aloittaminen käsitellään oppilashuoltotyössä pedagogisen arvon pohjalta. Tehostettua tukea annetaan lapselle tai nuorelle laadittavan oppimissuunnitelman mukaisesti. Yhteistyö ja suunnitelmallisuus ovat tehostetun tuen edellytys.

Jos annettu tehostettu tuki ei riitä auttamaan lasta tai nuorta selviytymään koulutyöstä, tehdään hänelle erityistä tukea koskeva hallintopäätös. Lapselle tai nuorelle laaditaan henkilökohtainen opetuksen järjestämistä koskeva suunnitelma (HOJKS), josta on käytävä ilmi erityistä tukea koskevan päätöksen mukaisen opetuksen ja muun tuen antaminen. Erityisopetuksen lisäksi lapsi tai nuori saattaa tarvita esimerkiksi vahvaa oppilashuollollista, kuntouttavaa, hoidollista tai muuta yksilöllistä tukea. Perheen tuen, moniammatillisen yhteistyön ja yksilöllisen ohjauksen merkitys korostuu.

Ohjauksen sekä oppilaalle annettavan tuen tehtävänä on tukea oppimista sekä tervettä kasvua ja kehitystä niin että perusopetuksen oppimäärän suorittaminen on mahdollista.

Lisätietoja: www.oph.fi

LIITE 4. EKasvun, oppimisen ja koulunkäynnin tuki esi- ja perusopetuksessa.

Lapsella ja nuorella on perusopetuslain mukaan oikeus koko perusopetuksen ajan saada opetussuunnitelman mukaisen opetuksen ohella oppilaanohjausta sekä riittävää oppimisen ja koulunkäynnin tukea heti tuen tarpeen ilmetessä. Myös opetussuunnitelman perusteet korostavat oikea-aikaista ja varhaista tukea. Tuen tarpeen varhaiseksi havaitsemiseksi lasten ja nuorten tarpeita tulee arvioida jatkuvasti ja aloittaa tuen antaminen riittävän varhain. On tarpeen havaita sekä lapsen ja nuoreen että kouluun ja toimintaympäristöön liittyvät tekijät.

Lapsi ja nuori saattaa tarvita oppimisessaan ja koulunkäynnissään tukea tilapäisesti tai pitempiaikaisesti. Tuen tarve voi vaihdella vähäisestä vahvempaan, tai lapsi ja nuori voi tarvita monenlaista tukea yhtä aikaa. Koulu auttaa lasta tai nuorta erilaisin tukimuodoin, jotka riippuvat vaikeuksien laadusta ja laajuudesta. Tukimuotoja ovat esimerkiksi tukiopetus, osa-aikainen erityisopetus, oppilashuollollinen tuki, avustajapalvelut jne.

Monet oppimisvaikeuksia aiheuttavat tekijät voidaan tunnistaa jo ennen koulunkäynnin alkua päivähoidon tai esiopetuksen aikana. Oppimisen tai koulunkäynnin vaikeuksia voi ilmetä myös perusopetuksen aikana. Mitä aikaisemmin lapsi saa tukea, sitä paremmin vältetään vaikeuksien lisääntyminen ja kasautuminen. On myös tärkeää turvata tuen saumaton jatkuminen lapsen siirtyessä päivähoitosta esiopetukseen, esiopetuksesta kouluun ja koulunkäynnin eri vaiheissa.

Tuen tarpeen varhaiseksi havaitsemiseksi lapsen ja nuoren tilannetta tulee seurata ja aloittaa tuen antaminen heti, kun tarve siihen ilmenee. Tuen tulee olla joustavaa, pitkäjänteisesti suunniteltua ja tuen tarpeen mukaan muuttuvaa. Tukimuotoja käytetään sekä yksittäin että yhdessä toisiaan täydentävinä. Tukea annetaan niin kauan ja sentasoisena kuin on tarpeellista. Tuki jaetaan yleiseen, tehostettuun ja erityiseen tukeen. Jokaisella tuen tasolla voidaan käyttää kaikkia eri tukimuotoja lukuun ottamatta erityisen tuen päätökseen perustuvaa erityisopetusta.

Jokaiselle lapselle ja nuorelle annettava yleinen tuki on osa kaikkea kasvatusta ja opetusta. Sen tehtävänä on lapsen ja nuoren tukeminen tavoitteiden saavuttamisessa. Tämä edellyttää, että opettaja arvioi lapsen kehitystä ja tuen tarpeita ja suunnittelee toiminnan ja lapselle annettavan palautteen sen mukaisesti. Perustana on koko opetusryhmän voimavarojen ja oppilaiden välisen vuorovaikutuksen hyödyntäminen. Tuen tarpeen kasvaessa lapsen tai nuoren tulee saada tehostettua tukea.

Tehostettu tuki on lapsen tai nuoren oppimisen ja koulunkäynnin jatkuvampaa, voimakkaampaa ja yksilöllisempää tukemista. Lapsi voi tällöin tarvita useampaa tuen muotoa. Tehostettu tuki perustuu opettajien, lapsen, nuoren ja perheen sekä oppilashuollon henkilöstön yhteiseen tilannearvioon ja suunnitteluun. Tehostetun tuen aloittaminen käsitellään oppilashuoltotyössä pedagogisen arvion pohjalta. Tehostettua tukea annetaan lapselle tai nuorelle laadittavan oppimissuunnitelman mukaisesti. Yhteistyö ja suunnitelmallisuus ovat tehostetun tuen edellytys.

Jos annettu tehostettu tuki ei riitä auttamaan lasta tai nuorta selviytymään koulutyöstä, tehdään hänelle erityistä tukea koskeva hallintopäätös. Lapselle tai nuorelle laaditaan henkilökohtainen opetuksen järjestämistä koskeva suunnitelma (HOJKS), josta on käytävä ilmi erityistä tukea koskevan päätöksen mukaisen opetuksen ja muun tuen antaminen. Erityisopetuksen lisäksi lapsi tai nuori saattaa tarvita esimerkiksi vahvaa oppilashuollollista, kuntouttavaa, hoidollista tai muuta yksilöllistä tukea. Perheen tuen, moniammatillisen yhteistyön ja yksilöllisen ohjauksen merkitys korostuu.

Ohjauksen sekä oppilaalle annettavan tuen tehtävänä on tukea oppimista sekä tervettä kasvua ja kehitystä niin että perusopetuksen oppimäärän suorittaminen on mahdollista.

Lisätietoja: www.oph.fi