

## Hankesuunnittelun hyvä käytäntö

Ylä-Pirkanmaan lastensuojelun kehittämishankkeen suunnitteluprosessin kuvaus on tiivistelmä siitä, miten kehittämishankkeen taustalla oleva alueen kehittämistarve on kartoitettu, miten hankesuunnittelu on toteutettu, miten kokonaisuus on otettu huomioon ja miten suunnitteluprosessista on rakennettu monitoimijainen dialoginen prosessi. Suunnittelun hyvän käytännön kuvaus sisältää prosessin taustan, keskeiset toimijat, rakenteet, sisällöt ja osaprosessien kuvaukset.

Lastensuojelun kehittämishankkeen suunnitteluprosessi sisältää niitä olennaisia elementtejä, joita kehittämishankkeen suunnittelussa tulee ottaa huomioon, jotta kehittämishanke saadaan systemaattisesti ja strukturoidusti kohdennettua ja vältetään kehittämistoiminnan kohdentumisen sattumanvaraisuus.

### 1. Toimintaympäristö, jossa hankesuunnittelun hyvä käytäntö on tuotettu

#### *Toteutuspaikka*

Lastensuojelun kehittämishankkeen suunnittelu toteutettiin Ylä-Pirkanmaan seutukunnalla. Ylä-Pirkanmaa sijaitsee Pohjois-Pirkanmaalla ja siihen kuuluivat vuonna 2005 seuraavat kahdeksan kuntaa ja kaupunkia: Juupajoki, Kuru, Längelmäki, Mänttä, Orivesi, Ruovesi, Vilppula ja Virrat. Alueen asukasluku on noin 40 000 asukasta.

#### *Hankesuunnittelun tausta ja lähtökohta*

Ylä-Pirkanmaan lastensuojelun kehittämishankkeen suunnittelun taustalla on Ylä-Pirkanmaan hyvinvointikehittäjähanke, joka toteutettiin aikavälillä 1.4.2004–30.11.2005. Ylä-Pirkanmaan hyvinvointikehittäjähanketta toteutti 1.1.2005–30.11.2005 kuntien toimijoiden kanssa yhteistyössä päätoiminen suunnittelija, joka vastasi hankkeen etenemisestä. Suunnittelijan vastuulla oli myös lastensuojelun kehittämishankkeen suunnitteluprosessin koordinoiminen.

Hyvinvointikehittäjähankkeessa toimi lastensuojelun- ja psykososiaalisten palvelujen asiantuntijatyöryhmä, jonka työskentelyn tuloksena nousi esille tarvetta lastensuojelun kehittämistyölle. Hyvinvointikehittäjähankkeessa tehtiin lastensuojelun osalta myös selvitystä alueen lastensuojelun tilanteesta haastatteleamalla perustyöntekijöitä, suorittamalla lomakekyselyjä, selvittämällä tilastollisia tietoja Stakesista ja SotkaNetistä sekä tarkastelemalla lastensuojelun suurten kustannusten taustauskorvausjärjestelmästä kuntien lastensuojeluun käyttämiä kustannuksia.

Hyvinvointikehittäjähankkeen suunnittelija teki helmi-maaliskuussa 2005 lomakekyselyt alueen sosiaalityöntekijöille, perhetyöntekijöille, päivähoidolle, lastenneuvolalle ja kouluille. Tavoitteena oli selvittää eri sidosryhmien kokemuksia liittyen lastensuojelulliseen huoleen, huolen havaitsemiseen, huolen puheeksi ottamiseen ja lapsiperheiden lastensuojelulliseen tilanteeseen seutukunnalla. Lomakekyselyjen pohjalta Hyvinvointikehittäjähankkeen suunnittelija laati SWOT-analyysit, joissa eriteltiin sidosryhmien työskentelyn vahvuudet, kehittämiskohteet, mahdollisuudet ja uhat. Kehittämisen kohteiksi valikoituivat sijaishuolto, perhetyö ja lastensuojelun sosiaalityön sekä kasvatus-

ja perheneuvoloiden yhteistyön tiivistäminen. Nämä interventiot osoittautuivat oikein kohdenne-  
tuiksi ja arvokkaiksi.

SotkaNet –indikaattorit osoittivat, että Ylä-Pirkanmaalla on muuta Pirkanmaata enemmän kodin  
ulkopuolelle sijoitettuja lapsia ja nuoria, enemmän lasten ja nuorten mielenterveysongelmia, enem-  
män koulutuksen ulkopuolelle jääneitä nuoria, nuorisotyöttömyyttä ja toimeentulotukea saavia per-  
heitä. Sosiaalityöntekijöiden tilastokyselyt kertoivat puolestaan sen, että alueella lastensuojelun  
avohuollon asiakkaiden määrä on kasvussa sekä huostaanottojen määrä on kasvanut merkittävästi  
joissakin kunnissa.

### *Hankesuunnittelun tavoitteet*

Keväällä 2005 Ylä-Pirkanmaan alueella laaditun lastensuojelun selvityksen pohjalta saatiin kuva  
siitä, miten laajaa kehittämistyötä alueen lastensuojelutyö vaatii. Kesällä 2005 tehtiin Hyvinvointi-  
kehittäjähanke ohjausryhmässä päätös siitä, että Ylä-Pirkanmaan lastensuojelun ja psykososiaa-  
listen palvelujen palvelujärjestelmän ja kuntalaisten hyvinvoinnin turvaamiseksi tarvitaan lastensuo-  
jelun kehittämistyötä ja resursseja lastensuojelutyön erityisosaamisen vahvistamiseksi. Tehtiin  
ratkaisu siitä, että haetaan seudullisesti hanketta alueen lastensuojelutyön kehittämiseksi. Jatko-  
hankkeen funktiona on jatkaa Hyvinvointikehittäjähanke aikana aloitettuja prosesseja ja vastata  
lastensuojelun ja psykososiaalisten palvelujen kehittämistarpeisiin.

## 2. Hyvä käytäntö

### Toimijat

Keskeinen toimija hankesuunnittelussa oli kuukausittain kokoontunut *Hyvinvointikehittäjähanke*  
*ohjausryhmä*. Ohjausryhmän muodostivat kuntien sosiaalijohtajat, seutuyhdistyksen edustaja, yksi-  
tyisen palveluntuottajan edustaja, Hyvinvointikehittäjähanke suunnittelija ja Sosiaalialan osaa-  
miskeskus Pikassos Oy:n toimitusjohtaja. Välttämätöntä oli se, että ohjausryhmän muodostivat so-  
siaalialan johtotason edustajat, joilla on valtaa ja vastuuta toteuttaa kehittämistyötä ja muutoksia.  
Sosiaalijohdolla on vastuu palvelujen organisoimisesta, kehittämisestä ja heidän sitoutumisensa  
kehittämistyöhön oli ensi arvoisen tärkeää hankesuunnittelun toteuttamisessa. Ohjausryhmässä teh-  
tiin hankkeen suunnittelun kannalta keskeiset päätökset ja linjaukset. Ryhmän sisällä vallinnut hyvä  
henki ja keskinäinen luottamus edesauttoivat merkittävästi suunnitteluprosessin aikana tehokasta  
työskentelyä ja tavoitteiden saavuttamista.

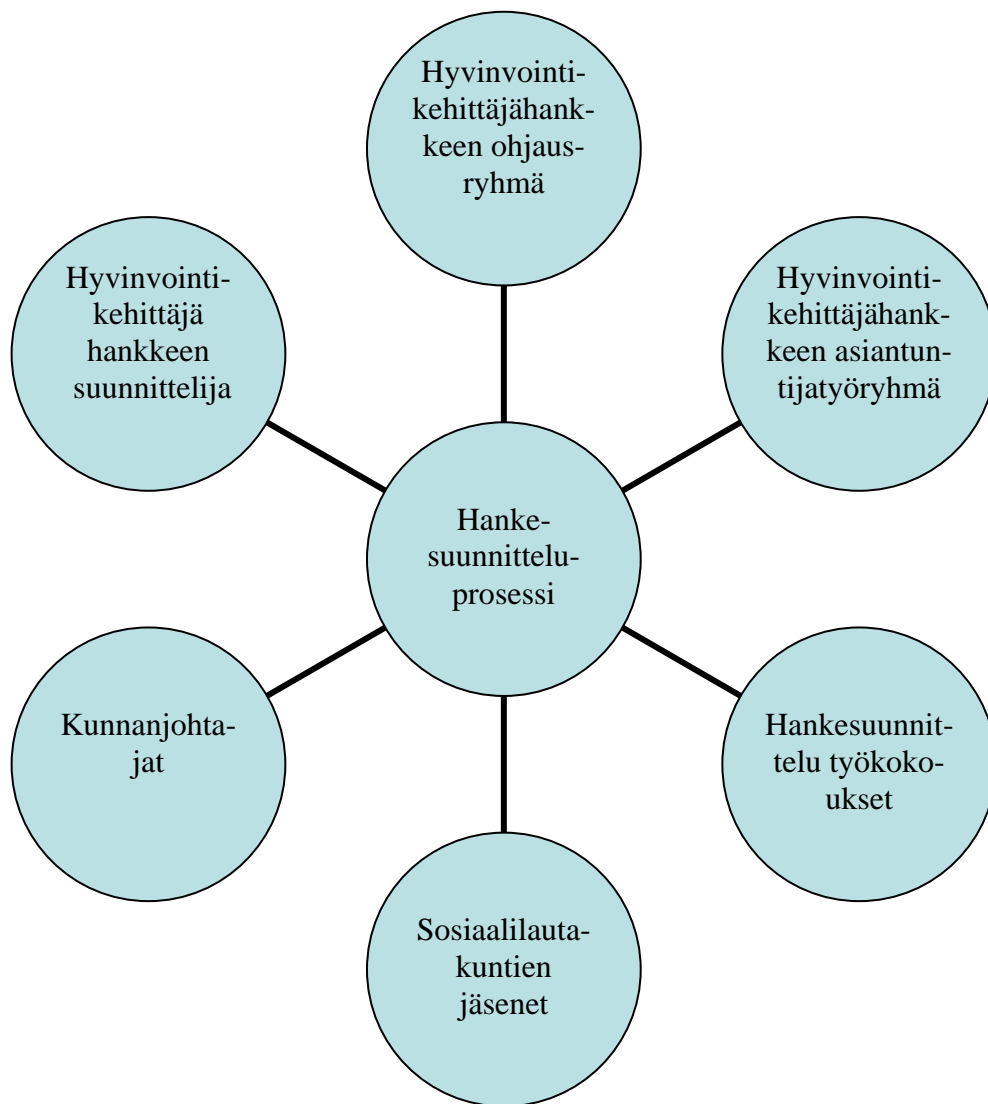
Toinen merkittävä toimija hankesuunnittelussa oli *Hyvinvointikehittäjähanke lastensuojelun- ja*  
*psykososiaalisten palvelujen asiantuntijatyöryhmä*, joka kokoontui keskimäärin kerran kuukaudes-  
sa. Tässä työryhmässä oli moniammatillinen ja moniorganisaatioinen edustus alueen kuntien työn-  
tekijöitä. Ryhmässä oli myös kolmannen sektorin edustus. Ryhmän toimijoina oli kuntien sosiaali-  
työntekijöitä, perhetyöntekijä, kasvatus- ja perheneuvolan psykologi, sosiaalijohtajia, sijaisvanhem-  
pi ja Hyvinvointikehittäjähanke suunnittelija. Asiantuntijatyöryhmä työsti lastensuojelun loma-  
kyselyissä esille nousseita erityiskysymyksiä Hyvinvointikehittäjähanke tavoitteiden pohjalta.

Tämä asiantuntijatyöryhmä oli hankesuunnittelussa olennainen toimija, sillä ryhmässä analysoitiin  
lomakekyselyjen tuottamaa tietoa ja ideoitiin tarvittavia työtapojen ja – menetelmien muutoksia.  
Asiantuntijatyöryhmässä linjattiin tarvetta ja kehittämisen painopistealueita lastensuojelun jatko-  
hankkeelle. Tämän asiantuntijatyöryhmän toiminta toimi myös keskeisenä linkkinä sosiaalityönteki-  
jöiden ja sosiaalijohdon välillä.

Hankesuunnittelussa toimintaympäristönä oli myös *työkokouksia*. Tällaisia foorumeja olivat esimerkiksi seutukunnan sosiaalityöntekijöiden kokoontumiset ja seutukunnan lastensuojelun perheyöntekijöiden kokoontumiset, joita järjestettiin muutamia hankesuunnitteluprosessin aikana. Työkokouksissa käytiin laajasti läpi perustyöntekijöiden näkemyksiä lastensuojelun kehittämistarpeesta, hankkeen mahdollisista painopistealueista ja suunnitteilla olevan hankkeen erilaisista toteuttamisvaihtoehdoista. Nämä kokoontumiset olivat hankesuunnittelun suuntaamisen kannalta tärkeitä tapauksia, koska niissä formuloitiin suunnitteluprosessin kannalta keskeisiä kysymyksiä ja teemoja. Työkokoukset olivat tärkeistä myös perustyöntekijöiden hankkeeseen sitouttamisen ja motivoinnin kannalta.

Hankesuunnittelun kannalta olennaisen tärkeä toimijataso oli myös *kuntien poliittinen johto*. Sosiaalialan luottamushenkilötaso saavutettiin heille järjestetyssä erityisessä luottamushenkilöseminaarissa 10.6.2005. Luottamushenkilöseminariin osallistui noin 60 Ylä-Pirkanmaan alueen sosiaalilautakunnan jäsentä. Luottamushenkilöt saivat seminaarissa Hyvinvointikehittäjähankkeen aikana tuotettua tietoa alueen lastensuojelun tilanteesta ja kehittämistarpeesta sekä valtakunnallisen näkökulman sosiaalialan kehittämistyöhön. Lastensuojelun kehittämishankkeen suunnitteluvaiheessa Hyvinvointikehittäjähankkeen suunnittelija oli myös mukana joidenkin kuntien sosiaalilautakuntien kokouksissa. Lautakuntien kokouksissa saavutettiin suora paikallistason kontakti poliittiseen johtoon ja tavoitteena oli tätä foorumia hyödyntämällä informoida systemaattisesti tuotetusta alueen lastensuojelun tilanteesta ja kehittämistarpeesta sekä saavuttaa tahtotila kehittämishankkeen rahoittamiselle.

Myös kuntien *kuntajohtoa* tavattiin hankesuunnittelun tiimoilta ja funktiona oli tiedottaa palvelujärjestelmän tilanteesta ja nostaa esille lastensuojelun kehittämistarvetta. Luottamushenkilöstön ja kuntajohdon mukaan ottaminen suunnitteluvaiheessa oli tärkeä vaihe suunnitteluprosessissa, koska näin ollen johtotaso sai tietoa alueen lastensuojelun ja psykososiaalisten palvelujen nykytilasta, kehittämistarpeesta ja kehittämismahdollisuuksista. Tässä kontekstissa johdolle tarjoutui myös mahdollisuus esittää kritiikkiä kehittämistyötä kohtaan ja käydä vuoropuhelua kehittämistyön funktioista.



Kuvio 1. Hankesuunnitteluun osallistuneet toimijat

## Kehittämishankkeen suunnittelun rakenteelliset tekijät

*Hankesuunnittelun taustalla on systemaattisesti selvitetty alueen todellinen tarve*

Hankesuunnittelun taustalla ja koko hankesuunnittelun käynnistäjänä toimi Ylä-Pirkanmaan alueesta tehty lastensuojelun ja psykososiaalisten palvelujen palvelujärjestelmän selvitystyö. Selvitystyö koostui eri osatekijöistä: alueen työntekijöille tehdyt lomakekyselyt ja niiden pohjalta laadittu SWOT –analyysi, indikaattorit SotkaNetistä, tilastotiedot Stakesista ja alueen työntekijöille suoritettut haastattelut. Näin ollen hankesuunnitelmaa rakennettaessa tavoitteet nousivat alueen todellisista tarpeista, jotka oli kartoitettu Hyvinvointikehittäjähankkeen aikana. Hankkeen tavoitteiden asettelu tehtiin esiinnousseiden tarpeiden pohjalta ja yhteistyössä alueen lastensuojelun toimijoiden kanssa.

*Kehittämisen taustalla olevan todellisen tarpeen systemaattinen kartoittaminen ja strukturoitu selvitystyö ovat välttämättömiä, jotta hankesuunnittelu fokusoidaan alueen ja kokonaisuuden kannalta relevantteihin seikkoihin ja vältetään kehittämistyön sattumanvaraista kohdentumista.*

*Hankesuunnittelussa työtapana on dialoginen työskentely ja monitoimijainen lähestymistapa*

Hankesuunnittelu oli vuorovaikutuksellinen prosessi ja avoin kaikille suunnitteluprosessiin osallistuneille toimijoille. Hankkeen lähtökohtia ja tavoitteita työstettiin yhteistyössä eri toimijoiden kanssa ja kaikilla oli tasavertainen mahdollisuus vaikuttaa tavoitteiden asetteluun sekä niiden formulointiin. Alustavaa hankesuunnitelmaa kierrätettiin raakaversiona useaan otteeseen alueen toimijoilla ja kaikilla oli mahdollisuus kommentoida suunnitelmaa sekä vaikuttaa siihen.

Alueen toimijat (sosiaalityöntekijät, perhetyöntekijät, sosiaalijohto, kuntajohto ja poliittinen johto) olivat näin ollen hankesuunnitteluprosessissa kokonaisvaltaisesti mukana tavoitteiden asettelussa ja hankesuunnitelman kehittelyssä. Lastensuojelun kehittämishankkeen suunnittelu oli kokonaisuuden huomioon ottava dialoginen prosessi. Uutta hanketta kohtaan esitettyä muutosvastarintaa kyettiin myös voittamaan käymällä dialogia ja perustelemalla hankkeen tarvetta mahdollisimman avoimesti.

*Hankesuunnittelun dialogisuus on välttämätöntä, jotta onnistutaan osallistamaan toimijat hankkeen suunnitteluun ja sitouttamaan heidät haettavaan kehittämishankkeeseen jo suunnitteluvaiheessa.*

*Hankesuunnittelun taustalla oli strategia-asiakirja*

Hankesuunnittelun taustalla vaikuttavana asiakirjana oli aluestrategia: Ylä-Pirkanmaan palvelustrategia 2003–2014. Strategia linjasi seutuyhteistyön kehittämistä, joka on kehittämishankkeen yksi funktio. Ylä-Pirkanmaan palvelustrategia esittää Ylä-Pirkanmaan palvelujen järjestämisen visiona ”palvelut järjestetään yli kuntarajojen”.

*Strategian hyödyntäminen hankesuunnittelun tausta-asiakirjana on välttämätöntä, jotta kehittämissuunnittelu tulee perustelluksi poliittiselle johdolle ja kehittämissuunnittelu sulautuu kuntastrategioihin. Paikallisen strategian huomioiminen ja kytkeminen kehittämissuunnitteluun on erityisen tärkeää suunnitteilla olevan kunta- ja palvelurakennemuutoksen myötä. Strateginen suunnittelu ja kehittämissuunnittelu kohtaavat toisensa rationaalisen palvelujen tuottamisen turvaamiseksi.*

## Suunnitteluprosessin osaprosessit

Lastensuojelun kehittämishankkeen suunnittelu koostui pienemmistä osaprosesseista. Ensimmäinen osaprosessi oli kehittämishankkeen taustan ja kehittämistarpeen esille nostaminen. Seuraavissa vaiheissa suoritettiin kehittämistarpeen priorisointi, hankesuunnitelman formulointi ja hankkeen haku- ja toteutuksen käynnistäminen.

*Tarpeen tunnistaminen*

Suunnitteluprosessi lähti liikkeelle alueen tarpeesta, joka nousi esille toteutetuilla lomakekyselyillä, tilastollisen faktatiedon keräämisellä ja työntekijöiden haastatteluilla. Esille nousseeseen tarpeeseen ei Hyvinvointikehittäjähanke aikana tehdyillä toimenpiteillä pystytty riittävästi vastaamaan, koska esille tullut kehittämistarve oli hankkeen keston nähden liian laaja ja monimuotoinen. Tehtiin ratkaisu siitä, että alue tarvitsee jatkohankkeen lastensuojelun ja psykososiaalisten palvelujen kehittämiseksi ja ohjausryhmässä käsiteltyjen toimenpide-ehdotusten toteuttamiseksi.

*Priorisointi*

Seuraava osaprosessi hankesuunnittelussa oli kehittämistarpeen priorisointi eli valittiin, mitä asioita otetaan kehittämiskohteeksi esille nousseista teemoista. Tässä vaiheessa oli tärkeää kuulla lastensuojelun ja psykososiaalisten palvelujen asiantuntijatyöryhmää sekä kuntien perustyöntekijöitä ja

sosiaalijohtoa. Priorisointi toteutettiin yhteistyössä alueen toimijoiden kanssa; käytiin keskustelua hankkeen painopistealueista ja kehittämistarpeista, kuultiin eri osapuolten näkemyksiä, toiveita ja tarpeita hanketta varten. Kehittämistarpeen priorisointi tuotettiin yhteistyössä.

### *Hankesuunnitelman formulointi*

Hankesuunnitelman formulointi toteutettiin priorisoinnissa nousseiden teemojen pohjalta. Hankesuunnitelmaa formuloitaessa pyrittiin motivoimaan sidosryhmät hankkeeseen, osallistamaan heidät hankesuunnittelun ja sitouttamaan hankkeeseen. Formulointi tapahtui siten, että hyvinvointikehittäjähankkeen suunnittelija kirjoitti hankesuunnitelmaa, joka kiersi luettavana ja kommentoitavana eri sidosryhmillä. Hankesuunnittelu pidettiin koko ajan avoimena ja vuorovaikutuksellisenä. Hankesuunnittelun formulointivaiheessa tavattiin myös kuntien luottamushenkilöitä ja pyrittiin saamaan lautakuntien rahoituspäätökset hankkeeseen sitoutumisesta.

### *Hankkeen hakuprosessin käynnistäminen*

Hankehakemuksen ja hankesuunnitelman toimittaminen eteenpäin Länsi-Suomen lääninhallitukseen oli kuntien omalla vastuulla. Käytännössä asiasta huolehti hankkeen vastuukunta ja vastuuhenkilö.

## Suunnitteluprosessin vaiheiden tulosten arviointi

Hankesuunnitteluprosessin arviointi tapahtui kokonaisprosessin aikana. Kukin osaprosessi oli oma prosessinsa, jolla oli selkeä alku ja loppu. *Osaprosessin onnistuminen mitattiin sillä, millaisia tuloksia sillä saatiin aikaan, minkälaisia vaikutuksia sillä oli ja miten prosessin jatkumoksi tarkoitettu prosessi lähti käyntiin.*

### *Kartoitusvaiheen arviointi*

Kartoitusvaiheessa tehtiin SWOT – analyysit, tilastolliset selvitykset ja haastattelut. Kartoitusvaiheen tuloksena oli toimenpide-ehdotuksia lastensuojelun kehittämiseksi. Kartoituksen tuottamat sisällölliset kehittämissuositukset käsiteltiin Hyvinvointikehittäjähankkeen ohjausryhmässä. Näiden toimenpide-ehdotusten käsitteleminen ja sitoumus siitä, että niiden pohjalta lähdetään toteuttamaan ehdotettua muutosta, olivat osoituksena kartoitusvaiheen onnistumisesta. *Arvioinnin tuloksena on, että kartoitusvaihe onnistui, koska se tuotti tahtotilan jatkotoimenpiteille ja kehittämisinterventioiden käynnistymiselle.*

Kartoitusvaiheen tuottamia muutosehdotuksia lähdettiin työstämään eteenpäin lastensuojelun ja psykososiaalisten palvelujen asiantuntijatyöryhmässä ja tämän lisäksi erilaisilla kuntakohtaisilla konkreettisilla toimenpiteillä. Osaprosessin päätyminen tuotti tavoitellun jatkumon eli seuraavaan vaiheeseen siirtymisen.

### *Priorisoinnin ja formuloinnin arviointi*

Hankesuunnittelussa priorisoitiin kartoitusvaiheen tuottamat kehittämistarpeet ja formuloitiin ne hankesuunnitelmaksi. Priorisoinnin ja formuloinnin arviointi tapahtui ohjausryhmässä, asiantuntijatyöryhmässä ja työkokouksissa siten, että arvioitiin kehittämissuositusten kunnalle tuottamaa lisäarvoa. *Priorisoinnin onnistumisen ja hankesuunnittelun formuloinnin onnistumisen osoituksena on se, että kaikki kahdeksan kuntaa löysivät konkreettisesti hankesuunnitelmasta itselleen relevantteja osa-alueita ja kokivat kehittämishankkeeseen sitoutumisen ja osallistumisen merkityksellisenä ja hyödyllisenä.*

Kehittämishankkeen kautta saatavaa lisäarvoa kuntien lastensuojelutyöhön ei pidetty itsestään selvyytenä, vaan kehittämistyötä kohtaan esitettiin kritiikkiä ja esiintyi muutosvastarintaa joillakin alueilla. Jos kunnat olisivat tässä osavaiheessa tehneet sen ratkaisun, etteivät lähde mukaan kehittämishankkeeseen, niin priorisointi ja formulointi olisivat olleet epäonnistuneita ja prosessi olisi päätynyt. Tässä vaiheessa voidaan arvioida toimenpiteet onnistuneeksi, koska kyettiin voittamaan kehittämistyön muutosvastarinta ja osallistamaan kaikki kunnat kehittämistyöhön<sup>1</sup>.

Vaiheen onnistumisen arviointi tapahtui siten, että saatiin prosessi etenemään; tarpeen priorisoinnin onnistuminen oli välttämätöntä, jotta kyettiin siirtymään seuraavaan vaiheeseen eli varsinaiseen hankesuunnitelman formulointiin. Onnistunut hankesuunnitelman formulointi puolestaan oli välttämätön vaihe sille, että siirryttiin hakuprosessin käynnistämisen vaiheeseen.

#### *Hankkeen hakuprosessin käynnistämisen arviointi*

Valmis hankesuunnitelma toimitettiin vastuuhenkilön toimesta eteenpäin Länsi-Suomen lääninhallitukseen joulukuussa 2005.

#### *Asiakkaan näkökulman huomioinnin arviointi*

Hankesuunnittelussa asiakkaan näkökulma huomioitiin siten, että kehittämistarpeen lähtökohtana olivat ensisijaisesti asiakkaiden tarpeet. Nämä saatiin esille siten, että kartoitettiin palvelujärjestelmien tilaa; mitä palveluja asiakkaille on saatavilla, miten palvelut toimivat, miten hyvin palvelujen järjestäminen vastaa lain tarkoitusta, miten paljon käytössä on henkilöresursseja ja miten hyvin palveluilla pystytään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin; esimerkiksi kuinka pitkiä jonotusajat ovat palvelun piiriin.

Myös kehittämistarpeen priorisointi toteutui ensisijaisesti asiakasnäkökulmasta eli mikä oli asiakkaiden kannalta keskeinen tarve kehittää palvelujärjestelmää. Asiakasnäkökulmaa olisi ollut mahdollista nostaa esille vielä systemaattisemmin esimerkiksi hyödyntämällä Bikva – analyysia.

### Hankesuunnitteluprosessin tuloksena on Ylä-Pirkanmaan lastensuojelun kehittämishanke

Hankesuunnitteluprosessi tuotti Ylä-Pirkanmaan lastensuojelun kehittämishankkeen hankesuunnitelman eli kehittämisen tavoitteet, toteutuksen, arvioinnin ja aikataulun. Kehittämishankkeeseen osallistuvat Ylä-Pirkanmaan seutukunnan kunnat ja kehittämishanke toteutetaan aikavälillä 8/2006–10/2008. Ylä-Pirkanmaan lastensuojelun kehittämishankkeen päätavoitteet asetettiin hankesuunnitelmassa seuraavanlaisiksi

1. Lastensuojelun perhetyön kehittäminen kuntakohtaisesti ja seudullisesti Ylä-Pirkanmaan alueella. Vahvistetaan lastensuojelullista työtettä perhetyössä.
2. Lastensuojelun sosiaalityön erityisosaamisen tukirakenteen luominen Ylä-Pirkanmaalle. Alueen sosiaalityöntekijöille tarjotaan mahdollisuus konsultatiiviseen tukeen sekä mahdollisuus käyttää työparia vaativissa asiakastilanteissa.
3. Lastensuojelun sosiaalityön seutuyhteistyön kehittäminen erityisesti sijaishuollossa. Kehitetään edelleen seudullista sijaishuollon hankintamallia ja ylläpidetään seudullista sijaishuolto-rekisteriä.

---

<sup>1</sup> Kokemuksen mukaan kehittämistyön ja – hankkeen suunnittelu päättyy valitettavan usein juuri tähän vaiheeseen. Koska esille nousseeseen tarpeeseen ei kyetä formuloimaan mielekkäitä tavoitteita ja toteuttamissuunnitelmaa, niin toimijat eivät koe saavansa lisäarvoa kehittämistyöstä ja jättäytyvät kokonaan kehittämistyön ulkopuolelle.

4. Psykososiaalisten palvelujen järjestämisen mallintaminen seutuyhteistyötä ja seudullisia palvelurakenteita hyödyntäen. Rakennetaan malli alueella olevan erityisosaamisen hyödyntämiseksi esimerkiksi läheisneuvonpidossa ja verkostokokouksissa.

Näiden tavoitteiden toteutuminen saavutetaan siten, että

1. Perhetyöhön rekrytoidaan kehittäjä-sosionomi, joka kehittää lastensuojelun perhetyötä paikallistasolla ja seudullisesti. Kehittäjä-sosionomi rakentaa myös mallin seudulliselle perhetyön keskukselle, johon keskitetään lastensuojelun perhetyön vaativampi osaaminen, kehittäminen ja organisointi.
2. Rekrytoidaan seutusosiaalityöntekijä, joka luo Ylä-Pirkanmaalle pysyvän lastensuojelun sosiaalityön erityisosaamisen tukirakenteen, joka täydentää ja kehittää kuntien tuottamia lastensuojelun peruspalveluja lastensuojeluprosessin eri vaiheissa.
3. Seutusosiaalityöntekijä kehittää lastensuojelun seutuyhteistyötä, seudullisia palvelurakenteita ja – prosesseja sekä luo mallia yhteisen lastensuojelun sosiaalityöntekijän käytöstä Ylä-Pirkanmaan alueella.
4. Seutusosiaalityöntekijän tehtävänä on mallintaa psykososiaalisten palvelujen organisoiminen mm. kasvatus- ja perheneuvonnassa sekä perheasioiden sovittelussa. Seutusosiaalityöntekijä rakentaa mallin paikallisen erityisosaamisen hyödyntämiselle.

Hankkeen tavoitteiden mukaista prosessin etenemistä arvioidaan itsearviointina ohjausryhmän kokouksissa. Tämän lisäksi arviointia toteutetaan hyödyntäen Stakesin Hyvät käytännöt – konseptia. STM:n ja Stakesin välillä on sopimus siitä, että sosiaalialan kehittämishankkeen toteutumisen arvioinnin apuvälineenä käytetään Hyvät käytännöt – konseptia ja Ylä-Pirkanmaan lastensuojelun kehittämishankkeen aikana pyritään hyödyntämään tätä kehittämisen arvioinnin avuksi tuotettua työtapaa.

## Juurruttaminen

Suunnitteluprosessissa käytetyn työtavan (dialogisuus, kokonaisuuden huomioonottava prosessi, monitoimijainen työskentely) juurruttaminen vaatii toimijalähtöisen näkökulman ottamista kehittämistyöhön ja interventioprosesseihin.

Suunnitteluprosessissa luotiin monitoimijainen työtapaa, jossa alueen perustyöntekijät olivat moniammatillisina asiantuntijoina nostamassa esille oman alueensa kehittämistarpeita. Perustyöntekijöiden rooli asiantuntijoina tunnustettiin ja perustyöntekijöiden muodostama asiantuntijatyöryhmä tunnustettiin seudullisena asiantuntijuuden foorumina. Asiantuntijatyöryhmässä oli puheenjohtajana sosiaalijohtaja, joten rakennetulla foorumilla toteutui seudullisesti myös perustason ja johdon jatkuva vuorovaikutus hankkeen suunnitteluvaiheessa.

Suunnitteluprosessin aikana käyty moniammatillinen dialogi tavoitteli osallisuuteen ja tasavertaisuuteen perustuvaa kehittämistä ja ryhmäprosessia. Yhteistoiminnassa saavutettiin jaettua vastuuta ja tunnetta vaikuttamismahdollisuudesta suunnitteluprosessin etenemisessä.

Kokonaisuuden huomioon ottava suunnitteluprosessi pyrki saavuttamaan organisaatioiden kaikki tasot eli toimimaan kaikilla tasoilla perustyöntekijöistä poliittiseen johtoon. Tämä oli erittäin tärkeää toimijoiden hankkeeseen sitoutumisen ja motivoinnin kannalta. Kokonaisuuden huomioivan työtavan juurtuminen kehittämissä on kunta- ja palvelurakennemuutoksen myötä entistä olennaisempaa. Tällöin työtapojen kehittäminen ja muutoksen tuottaminen pohjaavat strategiselle suunnittelulle ja päätöksenteolle sekä rationaaliselle palvelujen tuottamiselle.

Keskeinen näkökulma toimijälähtöisen suunnitteluprosessin toteuttamisessa oli konstruoida kuntien perusorganisaatioiden työntekijöille ”oman työn jatkuvan kehittämisen kulttuuria”. Suunnitteluprosessin aikana löydettiin systeemikulttuurista ihmiset, joilla on valmiuksia kehittää omaa työtään ja sektoriaan. Tätä kautta on lupa uskoa, että suunnitteluprosessissa onnistuttiin luomaan edellytyksiä toimijälähtöisen kehittämistyön pysyvän rakenteen juurtumiselle.

## Kuvauksen laatija:

Suunnittelija/ YTM

Marianne Aalto

Pikassos Oy, sosiaali-alan osaamiskeskus Kanta-Hämeessä, Pirkanmaalla ja Satakunnassa

PL 98

33201 Tampere

Käyntios: Satamakatu 17 B, 4. krs

050-331 6256

marianne.aalto@pikassos.fi

www.pikassos.fi

## Lähteet:

Anttila Markus, Rousu Sirkka, Kinnunen Petri, Vuorijärvi Petri (2005). Onko meillä mahdollisuutta kehittää toisin? Kokemuksia ja arviointia kehittämistyön poluilta. Tapaus Harava 2000-2004. Suomen kuntaliitto ja Lastensuojelun keskusliitto. Kerava.

Tuomi, Jouni (toim.) (2005). Kokemuksia työyhteisön kehittämiseen. Opas kouluttajalle karikkojen välttämiseksi. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaalit. Nro 6. Vammala.

Sosiaali-alan kehittämishankkeen alueellinen toimintaohjelma 2006 Kanta-Häme, Pirkanmaa ja Satakunta 2006 –alueen hankkeet ja niiden valmisteluprosessit. [www.pikassos.fi](http://www.pikassos.fi), ajankohtaista (PDF –versio)

Ylä-Pirkanmaan palvelustrategia 2003-2014.