



Tulevaisuuden
lastensuojelu

Tulevaisuuden lastensuojelu -hankkeen loppuraportti

Hankkeen toteuttajat

Hankkeen hallinnoijana ja osatoteuttajina toimivat:

- Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus Socca (hallinnoija)
- Ab Det finlandssvenska kompetenscentret inom det sociala området (FSKC)
- Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus Socom Oy
- Länsi- ja Keski-Uudenmaan sosiaalialan osaamiskeskus Sosiaalitaito Oy
- Päijät-Hämeen ja Itä-Uudenmaan sosiaalialan osaamiskeskus Verso
- Lastensuojelun Keskusliitto

Hankkeen tavoitteet ja toimenpiteet

Hankesuunnitelman mukaisesti hankkeessa työskenneltiin kuuden eri työpaketin parissa. Hanke jakautui kahteen toimenpidekokonaisuuteen, joista toisen kokonaisuuden teemat – systeeminen ajattelu ja osallisuus – ovat olleet koko hanketta läpileikkaavia teemoja. Ensimmäinen toimenpidekokonaisuus keskittyy lastensuojelun monitoimijaisen yhteistyön sisällölliseen kehittämiseen ja toinen mallintaa tämän toiminnan tukirakenteita.

Hankesuunnitelman mukaan jokaisella alueella oli tarkoitus työskennellä eri painotuksin alueella tehdyn toimenpidesuunnitelman mukaisesti. *Alla esittely toimenpidekokonaisuuksista ja työpaketeista siten kuin ne hankesuunnitelmassa kuvattiin.*

Toimenpidekokonaisuus 1: Lastensuojelun asiakkaina olevien lasten ja nuorten tarvitsemat erityispalvelut - yhteistyön uusien mallien juurruttaminen arkeen

Työpaketti 1: Lastensuojelun monitoimijaisen verkoston päihdepalvelut

Kartoitetaan alueiden tarpeiden mukaan päihdehuollon uusia monitoimijaisten palveluketjujen mallinnuksia sekä vanhempien että lasten palveluissa. Kehitetään intensiivistä päihdehuollon tukea lastensuojelun avohuollon asiakkaille. Yhteistyössä Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -ohjelmassa tehtävän perustason päihdepalvelujen kehittämistyön kanssa rakennetaan elastisia lasten ja nuorten intensiivisten kotiin annettavien päihdepalvelujen käytäntöjä.

Työpaketti 2: Väliinputoajanuorten jalkautuva tuki

Mallinnetaan Helsingin, Espoon ja Vantaan kaupunkien sekä HUS:n yhteisenä pilottina koko Etelä-Suomen alueen käyttöön erikoissairaanhoidon ja lastensuojelun yhteistyötä 10–18-vuotiaiden ns. väliinputoajanuorten jalkautuvana tukena. Ensimmäisessä vaiheessa pilotti käynnistyy Helsingissä

edellyttäen, että tarvittavat resurssit saadaan kokonaisuudessaan järjestetyksi. Vuonna 2022 vastaavat pilotit aloittaisivat Espoossa ja Vantaalla. Monialaiset tiimit koostuvat lastensuojelun perhetyöntekijöistä, nuorisotyöntekijöistä, sairaanhoitajista ja psykologeista. Tavoitteena on saada pilotointi riittävän laajaksi, jotta myös toiminnan vaikuttavuutta voidaan arvioida. Päijät-Hämeessä rakennetaan sivistystoimivetoisesti vaativaa tukea lapsille ja nuorille kouluympäristöön.

Työpaketti 3: Monitoimijainen arviointi

Monitoimijaisen asiakastyön onnistumisen edellytys on laadukas ja monipuolinen tilannearvio lapsen ja lapsiperheen hyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista voimavaroista ja riskitekijöistä, jotta palvelut ja muut tukitoimet kyetään kohdistamaan tarkoituksenmukaisesti. Vahvistetaan lastensuojelun ammattilaisten kykyä arvioida lapsen ja perheen hyvinvointia käyttäen tarkoitukseen soveltuvia mittareita, esimerkiksi lastensuojelun kontekstissa kehitettyä ARVOA-mittaria (Vantaa) tai BBIC-arviointikehystä (Espoo), sekä hyödyntää arvioinnin tuloksia yhteistyössä muiden tahojen kanssa. Edistetään sitä, että asiakkuuteen liittyvät päätökset, palvelusuunnitelmat ja monitoimijainen yhteistyö nojaavat luotettavaan, järjestelmälliseen ja kokonaisvaltaiseen arviointiin, joka samalla lisää lapsen ja perheen osallisuutta. Vahvistetaan myös edellytyksiä arvioida monitoimijaisen työn vaikuttavuutta seuraamalla muutoksia lasten hyvinvoinnissa.

Työpaketti 4: Moniammatillisen yhteistyön edistäminen ruotsinkielisille lapsille ja nuorille kaksikielisillä alueilla

Edistetään moniammatillista yhteistyötä ruotsin kielellä lastensuojelun, mielenterveys- ja päihdepalvelujen sekä koulujen/sivistystoimen välillä. Kehitetään malli kaksikielisellä alueella palvelemaan ruotsinkielisiä lapsia ja nuoria, jotta palveluketjut saadaan sujuvammiksi ja toimiviksi. Malli pilotoidaan kaksikielisellä alueella ja tarkoituksena on kehittää malli systeemisellä työotteella, jota voidaan käyttää laajemmin eri ruotsin- ja kaksikielisissä kunnissa Suomessa. Pilotoinnissa hyödynnetään esimerkiksi systeemisen lastensuojelumallin tuloksia, monitoimijaisen arvioinnin työvälineitä ja muita tämän projektikokonaisuuden työpakettien kehittämiskäytäntöjä.

Toimenpidekokonaisuus 2: Monitoimijajärjestelmien systemaattinen konsultointi ja lasten osallisuus monitoimijajärjestelmässä

Työpaketti 5: Systemaattinen ajattelu- ja toimintamalli

Vahvistetaan systemaattista toimintamallia lastensuojelun sosiaalityössä ja monitoimijajärjestelmässä yhteistyössä. Koulutetaan lastensuojelun tiimejä ja mallinnetaan sitä, miten maakuntien monitoimijajärjestelmien systemaattiset tiimit voivat hyödyntää toiminnassaan konsultointia tukea, jolla edistetään osaamis- ja tukikeskusmallin kehittämistä. Konsultointia hyödynnetään mm. sosiaalipalveluiden fasilitointina haastavissa sosiaalityön tilanteissa. Luodaan systemaattiseen toimintamalliin Etelä-Suomen yhteistä kehittämis- ja koordinaatiotapaa.

Työpaketti 6: Lasten ja nuorten osallisuus

Hyödynnetään järjestöjen erityisosaamista erilaisissa elämäntilanteissa olevien lastensuojelun asiakkaiden osallistumisen mahdollistamiseen lastensuojelun kehittämiseen. Osatoteuttajana tämän toimenpidekokonaisuuden tuottaa Lastensuojelun Keskusliitto

Hankesuunnitelman mukaiset tavoitteet

Hankesuunnitelmassa kiteytettiin hankkeen tavoitteet seuraavasti:

- Hankkeen tuloksena Etelä-Suomen yhteistoiminta-alueella lastensuojelun asiakkaina olevat lapset ja nuoret saavat tarvitsemiaan tukitoimia ja palveluja aiempaa paremmin.
- Lasten ja nuorten päihdepalvelut ja lastensuojelu järjestävät yhdessä lastensuojelun asiakkaille intensiivistä kotiin annettavaa päihdehuoltoa.

- 10–18-vuotiaat lastensuojelun ”väliinputoja-asiakkaat” saavat Helsingissä jalkautuvaa tukea ja laadittu toimintamalli on käytettävissä koko alueella.
- Lastensuojelutyö kehittyy paremmin lasten monialaisiin tarpeisiin vastaavaksi, kun maakuntiin rakentuu monitoimijaisen työskentelyn toimintatapoja.
- Ruotsinkieliset palveluketjut saadaan sujuvammiksi ja yhteistyö lastensuojelun, mielenterveys- ja päihdepalvelujen sekä sivistystoimen välillä ruotsinkielisille asiakkaille saa uusia toimintamuotoja.
- Systeemisten tiimien toiminta vakiintuu yhdenmukaisena alueen maakunnissa, kehittyy moniammatilliseen suuntaan ja saa konsultoinnin kautta työvälineitä erityisen haastaviin tilanteisiin. Yhteinen alueellinen koordinaatio- ja kehittämisrakenne mahdollistaa kehityksen.
- Lastensuojelun asiakkaina olevien lasten ja nuorten kokemus osallisuudesta vahvistuu ja lasten ja nuorten omaa ymmärrystä ja kokemusta hyödynnetään lastensuojelun kehittämisessä.

Hankkeen tulokset

Hankkeen toteuttamisen keskeisimmät yhteiset teemat ovat olleet monitoimijaisuus, osallisuus ja systeemisyys. Olemme puhuneet tietoisesti hankkeiden virallisessa otsikossa olevan monialaisuus - käsitteen sijaista **monitoimijaisuudesta**, koska se muuttaa rajapinnat yhdyspinoiksi ja korostaa sekä asiakkaan ja ammattilaisten toimijuutta ja aktiivisuutta yhteistoiminnassa. Yhteisesti muodostettu ja jaettu tieto mahdollistaa kaikkien toimijuuden ja sulkee pois seurailevan tai tarkkailevan osallistumisen verkostoihin.

Osallisuus on ollut kehittämistyön ja asiakastyön punainen lanka. Kehittämistyössä asiakkaiden osallisuuden kautta varmistuu, että kehitetään oikeita asioita. Lapsiystävällisiä ja lapsilähtöisiä palveluita ei voi kehittää kysymättä lapsilta, koska ammattilaiset eivät kykene näkemään ja kokemaan tilanteita lapsen tai asiakkaan silmin. Tätä ymmärrystä olemme pyrkineet vahvistamaan ottamalla mukaan kokemusasiantuntijoita laajasti kehittämiseen, jotta ammattilaisille syntyisi kokemus työskennellä heidän kanssaan.

Systeeminen asiakastyö on aina monitoimijaista ja ymmärrystä siitä olemme pyrkineet hankkeen aikana edistämään kaikessa kehittämisessä läpileikkaavana teemana. Systeeminen ja suhdeperustainen työote ja ammatillisuus rakentuu tutustumiselle, lupaa pyytävälle työotteelle ja aidolle yhteistoiminnalle. Näiden tulee näkyä jokaisessa kohtaamisessa. Systeeminen työskentely edellyttää ammattilaisilta systeemisen ja suhdeperustaisen ajattelutavan ja arvojen sisäistämistä. Kaiken toiminnan on oltava kunnioittavaa, uteliasta ja arvostavaa alusta loppuun myös erimielisyyksiä käsiteltäessä. Systeemisen ajattelutavan tulee näkyä myös organisaation johdossa ja strategiassa. Lastensuojelun systeemisen toimintamallin ylläpito ja kehittäminen helpottuu, kun perhepalvelut laajasti toimivat systeemisellä työotteella, jolloin myös syntyy yhteisiä toimintatapoja, välineitä ja kieltä monitoimijaiseen verkostotyöhön.

Hankkeessa olemme vahvistaneet rakenteita ja työtapoja, jotka ylläpitävät näitä periaatteita asiakastyössä ja verkostoyhteistyössä. Koulutuksissa, työpajoissa ja tiimien kanssa työskennellessä keskeisiä teemoja lastensuojelun systeemisen toimintamallin vahvistamisessa ovat olleet asiakkaan ja yhteistyökumppaneiden osallistuminen systeemiseen työskentelyyn.

Hanke on toiminut kuudella tulevalle hyvinvointialueella sekä yhteistyössä Helsingin ja HUS:n kanssa. Kehittämistyötä on tehty alueellisten suunnitelmien mukaisesti painottaen eri työpaketteja. Alueellisesta kehittämisestä on tehty omat tiivistelmät. Eri alueilla on korostuneet eri

yhteistyökumppanit esimerkkinä Länsi-Uusimaa, missä on tehty laajaa yhteistyötä perhekeskushankkeen kanssa.

Monialaisen yhteistyön kehittäminen (lastensuojelu, mielenterveys- ja päihdepalvelut ja sivistystoimi)

Monitoimijaisen yhteistyön kehittämisen myötä on pilotoitu ja mallinnettu toimintamalleja, joista kuvaus ja aineistoa Innokylässä. Toimintamallien kehittäminen on ollut monitoimijaista ja systeemiseen ajatteluun pohjautuvaa. Hankkeen tuotoksena on syntynyt:

- Hehku -toimintamallin pilotti (työpaketti 2; Helsinki, HUS; Espoo ja Vantaa)
- Vaativan erityisen tuen konsultaatiomalli (työpaketti 2; Päijät-Häme)
- Konsultaatiomalli lastensuojelulaitoksille (työpaketti 1, Kymsote)
- Yhdessä arviointi -työväline (työpaketti 3, Päijät-Häme)
- Väkivallaton vastarinta – Non violent resistance NVR – vanhempainryhmä (työpaketti 1; Itä-Uusimaa)
- Osallisuus -työkalu (työpaketti 6, koko YTA-alue)
- Monitoimijaisen arvioinnin nelikenttä -reflektiivä työväline ja arvioinnin ydinteetit (työpaketti 3; koko YTA-alue)

Näistä toimintamalleista olemme saaneet myönteistä palautetta ja vaikuttaa siltä, että ne koetaan hyödyllisiksi arjen lastensuojelutyössä. Näiden toimintamallien ohella olemme eri työpaketeissa tuottaneet tietoa esimerkiksi yhteiskehittämisen prosessista ja systeemisen toimintakulttuurin askeleista. Päihdetyöpakettin osalta mallinnettiin palvelupolkuja sekä Keusotessa että Kymsotessa.

Keusotessa mallinnettiin yhdessä päihdepalveluiden kanssa päihdepalveluiden palvelupolkua tavoitteena pilotoida uudenlaista yhteistyöhön pohjautuvaa päihdepalvelua Kymenlaaksossa ja Keski-Uudellamaalla. Jälkimmäisessä koottiin ns. MOKE-ryhmä (Keski-Uudenmaan lapsen ja nuoren päihdepalvelun monitoimijainen kehittämissuuryhmä). Ryhmässä oli edustus kuntien oppilashuollosta ja nuorisotoimesta sekä lapsiperheiden varhaisesta työstä ja edustus Keusoten lastensuojelun avo-, sijais- ja jälkihuollosta, nuorisotasemalta, perheneuvolasta, koulu- ja opiskeluterveydenhuollosta, perhesosiaalityöstä, palvelutarpeen arvioinnista (asiakasohjaus), aikuissosiaalityöstä sekä aikuisten päihde- ja mielenterveystyöstä.

Keusoten Moke-ryhmä kokoontui kerran kuukaudessa ja sai aikaiseksi esityksen päihdepalvelupoluista, monitoimijaisen päihdetyöskentelyn työkalupakin lastensuojelun avohuollon päihdetyöskentelyyn ja kokemusasiantuntijoiden kanssa toteutetun yhteiskehittämisen prosessin kuvauksen. Aineistoa tullaan hyödyntämään alueella jatkossa, mutta mallin pilotointia hankkeen aikana ei saatu onnistumaan.

Sivistystoimen kanssa toteutettiin yhteinen vaativan erityisen tuen konsultaatiomallin pilotointi Päijät-Hämeessä ja sen tulokset olivat lupaavia. Siitä huolimatta lastensuojelun osaamista ei kyetty pilotin jälkeen turvaamaan konsultaatiotiimissä. Muutoin yhteistyö sivistystoimen kanssa oli vähäistä. Kutsuimme heitä vuoden 2022 aikana toteutettuihin SYTY-infoihin ja teimme VIPU-yhteyshenkilöille kohdennetun uutiskirjeen. Systeemistä toimintamallia on myös esitelty Vaatu-verkostolle. Hanko-pilotissa (työpaketti 4) sivistystoimi oli tiiviimmin mukana kehittämistyössä.

Hankkeen työn aikana ymmärrys monitoimijaisuudesta on syventynyt – nyt tarvittaisiin lisää kokeiluja ja hankkeessa syntyneiden mallinnusten pilotointia ja laajentamista.

Systeemisen lastensuojelun koulutukset ja tiimimallin eteneminen

Systeeminen viikkotiimimalli on juurtunut tutuksi työtavaksi ja kehittynyt hankkeen työskentelyn ja koulutusten tuella, mutta toteuttamisessa on yhä paljon vaihtelua alueiden välillä ja alueiden sisällä. Yhteistyötahot ja asiakkaat osataan kutsua mukaan viikkokokoukseen ja asiakastyöhön yhä useammin ja tämä on vaatinut vahvaa tukea ja jalkautumista tiimien tueksi. Hyvät kokemukset luovat uskoa ja jaksamista jatkaa. Toisten kokemuksista on oltu myös hankkeen aikana erittäin kiinnostuneita, mikä näkyy siinä, että hankkeen järjestämiin SYTY-foorumeihin, missä olemme nostaneet esille paikallisia kokeiluja, on osallistuttu aktiivisesti. Myös systeemistä toimintamallia tukevat tehtäväkohtaiset verkostot (konsultoivat, perheterapeutit, koordinaattorit ja kouluttajat) on koettu hyödyllisiksi ja tarpeellisiksi. Hanke kokosi myös SYTY-projektiryhmän, mihin osallistui esihenkilöitä kaikilta alueilta. Tämä verkosto toimi erittäin aktiivisesti ja se koettiin hyödylliseksi systeemisen mallin ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

Systeemisen tiimimallin syventäminen on ollut erittäin tarpeellista, koska työntekijöitä on vaihtunut tiimeissä. Tietoisuus ja ymmärrys systeemisyydestä on lisääntynyt lastensuojelussa ja verkostoissa. Hankkeen aikana on myös tuotettu hyödyllistä materiaalia ja hyvä konsepti SYTY-infoille. Hanke järjesti useita koko alueen kattavia webinaareja, joiden teemat liittyivät hankkeen kehittämisen kokonaisuuksiin ja samalla systeemiseen ajatteluun ja osallisuuteen. Näihin tilaisuuksiin osallistui yli 2800 osallistujaa. Tämän ohella järjestimme alueellisia työpajoja ja koulutuksia.

Hankkeen aikana on syntynyt ymmärrystä siitä, mitä systeemiset tiimit tarvitsevat tuekseen tiimimallin käyntiin saamiseksi ja varmuuden lisäämiseksi: tarvitaan räätälöivää, kuuntelevaa, arvostavaa tukea sellaisista teemoista, jotka mietityttävät tiimejä. Olemme juurruttaneet systeemistä toimintamallia jokaisella alueella ja se on vahvistunut, mutta työlle tarvitaan pitkäaikaista jatkoa, sillä juuret ovat vielä ohuet ja vaihtelua on paljon alueiden välillä ja alueiden sisällä. Systeemisen toimintamallin vahvistamiseksi tarvitaan jatkossakin perehdytystä, koulutusta, työpajoja, työnohjausta, seurantatietoa, johtamista, rakenteita ja verkostoja.

Asiakkaiden osallisuus palveluissa ja kehittämistyössä

Asiakasosallisuus on ollut vahvasti läsnä kaikessa kehittämisessä. Hankkeen aikana kokemusasiantuntijat ovat kertoneet paljon omista kokemuksistaan. Lapset ja nuoret ovat olleet yhdessä ammattilaisten kanssa kehittämässä ja vaikuttamassa kehittämisen sisältöihin. Olemme myös työskennelleet kokemusvanhempien kanssa. Hankkeessa ja alueilla on ymmärretty kokemusaänen merkitys ja hyödyt.

Hankkeen aikana syntyi ammattilaisten arjen työn tueksi osallisuustyökalu – se on rakentunut yhteiskehittämisen prosessissa eli ammattilaiset ja kokemusasiantuntijat työstivät yhdessä koulutuksissa ja alueellisissa työpajoissa teemoja työkaluun. Kokemusasiantuntijat olivat mukana myös viimeistelemässä työkalua ennen sen julkaisemista.

Hankealueilta saatujen viestien mukaan työntekijät kiinnittävät aikaisempaa enemmän huomiota asiakkaiden osallisuuteen asiakastyössä. Lastensuojelussa tulisi huolehtia osallisuutta tukevista rakenteista, jotta syntynyt muutos olisi pysyvää ja vahvistuisi. Hankkeen aikana on mallinnettu

Innokylään yhteiskehittämisen prosessia tavoitteena, että alueellisessa kehittämistyössä olisi pysyvästi alusta alkaen kokemusasiantuntijoita mukana.

Hankkeen toteuttamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät tekijät

Tulevaisuuden lastensuojeluhanketta on toteutettu poikkeuksellisissa olosuhteissa. Olemme työskennelleet kriisien varjossa ja koronapandemian ohjatessa kehittämistyön toteuttamiseen etäyhteyksillä. Hankkeen kanssa rinnan on ollut menossa lukuisia muita kehittämishankkeita, joita arjen ammattilaisten on ollut vaikea erottaa toisistaan. Ja ennen kaikkea hankkeen aikana on valmisteltu yhtä kaikkien aikojen suurinta hallinnollista muutosta eli Sote-uudistusta, joka käynnistyy hankkeen päättyessä. Sekä hankeähky, mutta myös työvoimapula ja vaihtuvuus ovat kuormittaneet kenttää. Tämä kaikki on otettu huomioon ja se on vaikuttanut hankkeen onnistumisen mahdollisuuksiin.

Hanketyötä onkin jouduttu toteuttamaan luovia ratkaisuja etsien ja edeten luovien, jolloin hankesuunnitelman tavoitteet ovat joutuneet joustamaan kentän tarpeiden ja olosuhteiden mukaan. Olemme hyödyntäneet aikaisempaa kehittämistyötä (Lape -hanke) ja pyrkineet liittyvään muuhun meneillään olevaan kehittämiseen (esim. perhekeskuskehittäminen). Ammattilaisten ja tiimien kohtaamisessa on korostunut lupaa pyytävä -työote ja uteliaisuus ajankohtaisia kysymyksiä kohtaan. Yhdessä olemme iloinneet siitä, että systeemisyyden ja osallisuus ovat olleet innostusta ja voimaa antavia tekijöitä kuormittavissa tilanteissa. Ajatteleminen, että nämä teemat ja niiden vahvistaminen voisivat olla pitovoimaa kentälle tuovia tekijöitä.

Hankkeen dialogisen arvioinnin prosessin aikana järjestettiin työpakettikohtaisia työpajoja. Näissä keskusteluissa kävi ilmi, että nykyinen palvelujärjestelmä toimii edelleen hyvin erilaisista lähtökohdista käsin kuin se tavoitetila, jota hanke on yrittänyt edistää. Nykyiset käytännöt sosiaali- ja terveyspalveluissa sekä sivistystoimissa ohjaavat yhä katsomaan apua tarvitsevien perheiden tilanteita kapea-alaisesti kunkin toimijan omista määrittelyistä käsin. Kokonaiskuvan muodostaminen asiakkaiden elämästä on vaikeaa, monitoimijainen yhteistyö ei usein toimi ja apua tarvitsevien ihmisten oma ääni hukkuu helposti sekavassa kokonaisuudessa.

Palveluiden saatavuus ja työntekijöiden voimavarat

Kentän ammattilaiset ovat olleet hyvin kuormittuneita. On ollut paljon vaihtuvuutta, työvoimavajetta ja kiirettä. Tämä koskee kaikkia lasten ja perheiden kanssa työskenteleviä tahoja ja vaikuttaa palveluiden saatavuuteen ja laatuun sekä voimavaroihin kehittää monitoimijaista yhteistyötä.

Johdon sitoutuminen kehittämistyöhön

Johdon sitoutuminen on ollut vaihtelevaa, vaikka toki sanallisesti kaikki ovat hanketta tukeneet. Hanke tuli kuitenkin tavallaan sivusta ja valmisteluvaiheessa kosketuspinta työn arkeen jäi ohueksi. Kehittämistyön aikana olisi yhteistyössä johdon ja ammattilaisten kanssa pitänyt rajata, konkretisoida ja linjata alueittain vahvemmin ottaen huomioon rajalliset resurssit ja muutokset toimintaympäristössä.

Tavoitteita asetettaessa olisi pitänyt varmistaa resurssit uusille toimintamalleille. Lisäksi tarvittaisiin organisaation selkeää ja jatkuvaa viestintää kehittämisestä, sen tavoitteista ja hyödyllisyydestä, koska

sitouttamista hanketyöhön tarvitaan myös organisaation sisäisesti. Sitouttamistyön ja tavoitteiden selkeyttämisen tulisi olla jatkuvaa.

Esimerkiksi ns. väliinputoajanuorten jalkautuvaa tukea (työpaketti 2) kehitettäessä resurssien puute oli ilmeistä. Päijät-Hämeessä konsultaatiotiimin kokeilu oli lyhyt, eikä sille pystytty osoittamaan jatkoa, vaikka tulokset olivat lupaavia. Pääkaupunkiseudulla työpaketin pilottitiimi nimettiin Hehku-tiimiksi ja sen toimintamallin laajennussuunnitelma Espooseen ja Vantaalle oli alun perinkin haastava, koska siihen ei ollut varattu vastaavia resursseja kuin mitä Helsingin pilotissa oli. Kokeiluja laajentamisesta tai Hehku-toimintamallin levittämisestä vaikeutti myös työntekijäpuute, hoitoalan lakko ja nuorisopsykiatrian organisaatiomuutos. Tästä huolimatta laajentumista koskevat kokeilut olivat opettavaisia ja niistä syntyi hyödyllistä tietoa yhteistyötä kuormittavista tekijöistä.

Hankkeen toteuttamisen ajankohta oli haasteellinen myös johdolle. Samaan aikaan tapahtui isoja muutoksia ja oli menossa paljon erilaista kehittämistä. Tämä kaikki on kuormittanut myös johtoa ja vaikuttanut mahdollisuuksiin tukea lastensuojeluhankkeen tavoitteita ja sitoutua hankkeen edistämiseen.

Edellä kuvatuista vaikeuksista huolimatta hankkeen aikana oli hyvää yhteistyötä lastensuojelun ja perhepalveluiden johdon kanssa ja pääsimme kentälle työn arkea lähelle. Esihenkilöiden innostus systeemisyyteen ja yhteistyö hankkeen kehittäjien kanssa on mahdollistanut systemisen ajattelutavan ja toimintamallin vahvistamisen.

Hanketyön aikana olemme pohtineet, miten kehittämistä voisi kehittää ja miten pystyttäisiin varmistamaan kaikkien osapuolien sitoutuminen hankkeeseen jo hankesuunnitelmavaiheessa. Tiiviimmän vuoropuhelun lisäksi tarvittavien vastinparien varmistaminen olisi hyödyllistä. Hanketyöntekijöiden olisi tulevaisuudessa hyvä ”soluttautua” käytäntöön ja kehittämistyön rakenteisiin pitäisi saada käytännön työntekijöitä. Tulisi luoda rakenteet, joka mahdollistaisi hanketyöntekijöiden pääsyn lähemmäs käytäntöä.

Yhteistyö tulevaisuuden sosiaali- ja terveystieteiden ohjelman kanssa

Yhteistyö Tulevaisuuden sosiaali- ja terveystieteiden ohjelman kanssa vaihteli alueittain. Emme pystyneet luomaan yhteisiä koko alueen kattavia rakenteita tai tapaamisia. Lastensuojelun kehittäminen tuli vaihtelevasti huomioitua ohjelman täydennyshaussa YTA-alueella, mikä vaikuttaa myös lastensuojeluhankkeen kehittämisen jatkuvuuteen. Kymenlaaksoon syntyi selkeimmät jatkosuunnitelmat ja yhteistyön mahdollisti yhteinen hanketyöntekijä syksyn 2022 aikana.

Arvio tavoitteiden saavuttamisesta; keskeisistä opeista ja tarvittavasta jatkokehittämisestä

Hankkeen ohjausryhmän kokouksessa käydyssä loppudialogissa yhteinen näkemys oli, että hankkeen aikana on syntynyt hienoja alkuja ja konkreettisia muutoksia työtavoissa. Hankkeen aikana oli haasteita, mutta niiden yli päästiin, jolloin syntyi hyviä ratkaisuja ja alueilla tehtiin hyvää yhteistyötä. Osallisuus -työpaketin saama painoarvo ja osallisuus -teeman korostumista pidettiin tärkeänä.

Tytytyväisiä oltiin siitä, kuinka tiivistä yhteistyötä hankkeessa on tehty. Hanketta on toteutettu yhtenä kokonaisuutena ja rajat ylittäen. YTA-alueella tapahtunut yhteistyö on rikastuttanut alueilla tehtyä työtä. Myös osaamiskeskusten välinen tiivistynyt hyvä yhteistyö ja verkostot voivat olla pitämässä yllä ja viemässä eteenpäin hankkeessa syntyneitä tuotoksia ja aineistoa, jotka on koottu Innokylään. Lastensuojelussa on tapahtumassa merkittäviä muutoksia, kun hyvinvointialueiden toiminta käynnistyy ja lastensuojelulain kokonaisuudistuksen valmistelu etenee. Lastensuojeluhankkeessa tehty hyvä työ on hyödyksi näissä muutoksissa.

Hanketiimi pohti omassa tapaamisessaan mahdollisuutta arvioida pitkäjänteistä vaikuttavuutta ja mitä siitä on mahdollista tässä vaiheessa sanoa. Tästä näkökulmasta hankkeen aikajänne on liian lyhyt, mutta hankkeen dialoginen arviointiprosessi oli loistava hankkeen tuki eri kokonaisuuksien arviointiin.

Hanketyön logiikka ei tue kestäväää ja pitkäjänteistä kehittämistä. Lastensuojeluhankkeessa päästiin kuitenkin melko nopeasti liikkeelle, koska hanketiimiläiset olivat kokeneita kehittäjiä ja projektipääällikkö osasi johtaa tiimiä hyvin. Tavoitteet olivat korkealla resursseihin nähden. Kehittämisen prosessit ovat ylipäättään hitaita ja monimutkaisia: aloitettua työtä ja hyvien mallien juurruttamista pitäisi voida jatkaa. Pienet muutokset ovat isoja aikaansaannoksia, jotka vaativat työtä ja aikaa.

Hanketyön avulla ja tuella moni asia on liikahtanut eteenpäin ja pieniä muutosten askeleita sekä asenteissa että tekemisessä on tapahtunut. Jotta juurtuminen tapahtuisi ”oikeasti” ja pitkäjänteisesti muutokseen tarvittaisiin pitkäkestoinen tuki. Tarvittaisiin rauhaa keskittyä hankkeen keskeisiin teemoihin ja rakenteita niiden vahvistamiseksi.

Hankkeen dialoginen arviointi tuotti tärkeää tietoa hankkeen aikana ja havaintoja hankkeen päättyessä siitä, mitä hankkeessa saatiin aikaiseksi ja miten hyvää kehittämistä tulisi jatkaa. Seuraavaksi hankkeen arvioijien arvio tavoitteiden saavuttamisesta ja tulosten hyödyntämisestä tulevilla hyvinvointialueilla.

Hankkeen dialoginen arviointi

Hankkeen arviointi on toteutettu uudella dialogisella lähestymistavalla. Tässä on keskeistä se, että arviointia ei toteuteta kokonaisuudessaan hankkeen ulkopuolelta käsin. Sen sijaan hankkeen keskeiset toteuttajat, yhteistyökumppanit ja asiakkaita edustavat kokemusasiantuntijat on koottu yhteen käymään dialogia kehittämistyön edistymisestä ja siinä saavutetuista tuloksista. Kolmella kierroksella oli mukana yhteensä 99 eri osallistujaa, joista monet olivat mukana koko matkan ja useissa eri työpajoissa. Tavoitteena oli yhteisvoimin muodostaa yhteistä ymmärrystä hankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi. Arviointi kulki prosessina kehittämistyön rinnalla ja tukena jo hankkeen alusta saakka. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että arviointia voitiin hyödyntää kehittämistyön suuntaamisessa ja fokuoimisessa hankkeen edetessä. Arviointityöpajoissa käydyt monitoimijaiset dialogiset keskustelut auttoivat näkemään kehitystyössä ilmaantuvat hiljaiset signaalit: niin onnistumiseen kohdistuvat uhat kuin myös odottamattomat uudet mahdollisuudet.

Hankkeen dialogisen arvioinnin johtopäätös on, että **hankkeen työpaketeissa on saavutettu monia hankesuunnitelman mukaisia tavoitteita**. Samalla on päädytty muokkaamaan uusiksi joitain

suunnitelmassa esitettyjä tavoitteita. Kokonaisuuden kannalta voidaan todeta hankkeessa tehdyn kehittämistyön **onnistuneen hyvin**, varsinkin kun huomioidaan poikkeuksellisen haastavat olosuhteet, joissa kehittämistä on viety eteenpäin.

Dialogisen arvioinnin kolmannen kierroksen työpajoissa tuli esille työpakettien aikaansaannokset, kehittämistyössä kohdatut haasteet sekä kehittämisen aikana tapahtunut oppiminen. Arvioinnin loppuraportti on tämän raportin liitteenä.

Koko *Tulevaisuuden lastensuojelu* -hankkeen näkökulmasta arvioitsijat nostavat esille kolme seikkaa:

- 1) **Hankkeessa tehty kehittäminen on toteutettu erinomaisesti.** Tämän arvioimisessa on otettava huomioon sekä alkuperäiseen hankesuunnitelmaan liittyvät puutteet että hanketyön poikkeuksellisen vaativat olosuhteet. Osa hankesuunnitelmaan kirjatuista tavoitteista oli epämääräisiä tai epärealistisia toteuttaa, erityisesti sote-muutoksen synnyttämissä olosuhteissa. Lisäksi hankkeen suunnittelussa ei ollut kaikilta osin varmistettu mukaan tulevien organisaatioiden riittävää sitoutumista ja kehittämiseen liittyvän oman henkilöstön ajallista resursointia. Kehittämistyö myös ajoittui ajanjaksolle, jossa jatkuvasti kuormittuneeseen ammattilaiskenttään vaikutti myös kaksi suurta muutosta: koronapandemia ja uusien hyvinvointialueiden rakentaminen. Nämä molemmat muutokset omalta osaltaan vaikeuttivat kehittämistyön toteuttamista. Työpajoissa käytyjen keskustelujen valossa edellä kuvatut haasteet vaikuttivat erityisesti siihen, että joitain suunnitelmassa asetettuja tavoitteita oli mahdoton toteuttaa laisinkaan tai aika ja resurssit eivät riittäneet niiden täysimittaiseen toteuttamiseen. Tästä huolimatta hankkeessa on saatu aikaan monia merkittäviä tuloksia, joita kuvataan kunkin työpaketin kohdalla erikseen.
- 2) **Kokenut kehittäjätiimi ja kokemusasiantuntijoiden panos.** Hankkeessa saavutettuja tuloksia ei olisi saatu aikaiseksi ilman kokeneiden hanketyöntekijöiden kehittäjätiimiä. Hankkeessa on työskennellyt poikkeuksellisen taitavia ja lastensuojelukentän hyvin tuntevia kehittäjiä, jotka ovat kyenneet sopeuttamaan kehittämistyön tavoitteet haastaviin olosuhteisiin. Tämän lisäksi kehittäjätiimi on kyennyt toimimaan taitavasti yhdessä toisiaan tukien ja hyvässä avoimessa yhteistyössä kentän eri ammattiryhmien kanssa. Olennaista on ollut myös laadukas ja pitkäjänteinen yhteistyö kokemusasiantuntijoiden kanssa. Tämän yhdistelmän puitteissa on onnistuttu saamaan aidosti merkittäviä kehittämistuloksia.
- 3) **Systeemisen työtavan ja osallisuuden yhdistäminen.** Hankkeen alkuvaiheista saakka yhdeksi merkittäväksi kehittämisen johtolangaksi on muodostunut systeemisen työtavan yhdistäminen asiakkaiden osallisuuden vahvistamiseen. Tämä lähtökohta on vahvistunut koko ajan hankkeen edetessä ja se on osoittautumassa keskeiseksi kivijalaksi lastensuojelun ja muiden palveluiden kehittämiseksi myös jatkossa. Tämä ei kuitenkaan tapahdu automaattisesti. *Systeemisyyden ja osallisuuden edistäminen rinnakkain edellyttää organisaatioiden sitoutumista kaikilla eri tasoilla: kentän työntekijöistä ylimpään johtoon.*

Miten hankkeen tuloksia voidaan hyödyntää uusilla hyvinvointialueilla?

Osallisuus ja systeminen työtapo viitoittavat tietä uudensuuntaisiin palveluihin ja työkäytäntöihin, joiden lähtökohtana on asiakkaana olevan *ihmisen oma käsitys ja kokemus elämäntilanteestaan*. Systeminen työtapo mahdollistaa sen, että palveluissa lähdetään liikkeelle tällaisesta asiakkaan omaa

osallisuutta vahvistavasta lähtökohdasta ja rakennetaan sen ympärille *jatkuvasti asiakkaan osallisuutta huomioiva monitoimijainen yhteistyö*.

Tällainen merkittävä muutos ei voi kuitenkaan toteutua ilman syvälle käyvää *organisaatioiden rakenteiden ja toimintatapojen uudistamista*. Tämä puolestaan edellyttää, että organisaatioiden johto oppii uudenlaista systeemisen työtavan johtamista. Hankkeen arvioitsijoiden näkemyksen mukaan muutosta voi edistää rakenteellisella tasolla seuraavasti:

- 1) Edistämällä asiakkaiden osallisuutta kaikilla organisaation toimintojen tasoilla, aina arjen asiakastyöstä ylimpään johtoon.
- 2) Kehittämällä uudenlaisen asiakkaan kokemuksiin pohjautuvan datan keruuta, jossa johdolle syntyy parempi käsitys asiakkaiden elämästä, heidän tarvitsemastaan avusta ja palveluiden todellisesta vaikuttavuudesta.
- 3) Lisäksi osallisuutta ja monitoimijaista työtä saattaa olla syytä vahvistaa myös lainsäädäntöön tehtävillä muutoksilla. *Olennaista on, että asiakkaiden oman kokemuksen huomioimisesta ja monitoimijaisen yhteistyön rakentamisesta sen varaan tulisi kaikkia ammattilaisia velvoittavaa eikä se jäisi pelkästään yksittäisten toimijoiden valvetuneisuuden ja hyväntahtoisuuden varaan.*

Hankkeen aikana saadut kokemukset työtavan muutoksen (osallisuus ja systeeminen työtap) aikaan saamista vaikutuksista antavat viitteitä siitä, että uudennlaisella työtavalla voidaan saavuttaa mittaluokaltaan toisenlaista työn vaikuttavuutta suhteessa nykyiseen työtapaan. Vaikuttavuuden johtaminen edellyttää jo hankkeen aikana aloitetun uudenlaisen asiakkaiden kokemuksiin pohjautuvan mittaamistavan hyödyntämistä.

Tulevaisuuden lastensuojelu -hankkeesta tehty dialoginen arviointi on prosessina tukenut hanketyötä ja sitä kautta on kehittämistyöhön noussut keskeisiä hanketyötä edistäneitä kysymyksiä. Arviointia on tehty yhteistyössä hanketiimin, ohjausryhmän, johtoryhmän, kentän ammattilaisten ja kokemusasiantuntijoiden kesken. Prosessin loppuyhteenvedossa nostetaan myös hankkeen keskeisiä tuloksia ja oppeja kehittämistyöstä. Hankkeessa kehitetyt toimintamallit ja työpaketeissa tapahtunut kehittäminen on kuvattu Innokylässä hankkeen kokonaisuuteen liitetyissä toimintamalleissa. Niiden punainen lanka on arvioinnin yhteenvedossa korostettu systeemisen työtavan ja osallisuuden yhdistäminen ja toisiaan tukevan myönteisen kehän syntyminen kehittämisessä. Se on Tulevaisuuden lastensuojelu -hankkeen keskeinen oppi ja oivallus, jonka jatkuvuutta toivomme tulevilla hyvinvointialueilla. Lisäksi toivomme, että systeemisyyden ja osallisuuden vahvistamista tuetaan sekä alueellisia että kansallisilla rakenteilla ja tiiviillä yhteistyöllä kokemusasiantuntijoiden. Tätä yhteistyötä tukemaan on Innokylään laadittu kuvaus yhteiskehittämisen prosessista.