

Etelä-Pohjanmaan lape-muutosagentti

Loppuraportti

Lape-muutosagentti
Eija Ala-Toppiari-Peltola

Hankkeen omistaja
Seinäjoen kaupunki

Vastuhenkilö
Sote-muutosjohtaja
Harri Jokiranta

Yhteenveto

Lapsi ja perhepalveluiden muutosohjelma LAPE on Juha Sipilän hallituksen kärkihanke, jonka tarkoituksena on uudistaa lasten, nuorten ja perheiden palvelut asiakaslähtöisesti integroiduksi, monialaiseksi palveluiden kokonaisuudeksi maakuntien ja tulevaisuuden kuntien palveluympäristöön. Muutosta ohjaavia periaatteita ovat lapsen oikeudet ja etu, lapsi- ja perhelähtöisyys, voimavarojen vahvistaminen ja perheiden monimuotoisuus. Painopistettä halutaan siirtää pois kalliista korjaavista toimenpiteistä kaikille yhteisiin ja ennaltaehkäiseviin palveluihin sekä varhaiseen tukeen ja hoitoon. Muutosohjelman toimeenpanoa toteuttaa jokaisessa maakunnassa lape-muutosagentti ja lape-hanke.

Sosiaali- ja terveysministeriö, Opetus- ja kulttuuriministeriö sekä Terveyden ja hyvinvoinnin laitos ovat tukeneet LAPE-muutosohjelman toimeenpanoa maakunnissa. Tuki on kohdistunut informaatio-ohjauksen, koulutuksen ja työpajaprosessien kautta maakuntien muutosagenteille, lape-hankkeille ja muille kehittämistyössä toimineille. Toimintamalli on tukenut palvelujen järjestämisvastuuseen siirtyvien maakuntien välistä verkostoitumista ja vuorovaikutusta suhteessa kansalliseen ohjaukseen.

Lape-muutosagentin toiminnan kokonaisbudjetti on ollut 230 000 euroa. Kiinteässä yhteistyössä muutosagentin kanssa toimineen Etelä-Pohjanmaan lape-hankkeen sisältöjä ovat toteuttaneet päähanke ja viisi omalla rahoitusosuudellaan toiminutta osahanketta. Hankkeen kustannusarvio on ollut yhteensä 1,15M€ ja se on sisältänyt kehittämiskokonaisuudet:

- Lapsen oikeuksia ja tietoperustaa vahvistava toimintakulttuurin muutos
- Perhekeskustoimintamallin kehittäminen ja käyttöönotto
- Erityis- ja vaativimman tason palvelujen uudistaminen

LAPE-muutosohjelman toimeenpanossa toimineiden muutosagenttien ja lape-hankkeiden toiminta on ollut hyvin laaja-alaista. Tässä loppuraportissa Etelä-Pohjanmaan lape-muutosagentin toimintaa on jäsennetty tarkastelemalla sitä seuraavista näkökulmista:

- Kansallinen lape-muutostyö
- Sote- ja maakuntavalmistelu sekä yhteistyöalueen valmistelu
- Kuntayhteistyön
- Yhteistyö maakunnan lape-hankkeen kanssa
- Tiedotus

Etelä-Pohjanmaan lape-muutosagentin työ on edennyt sille asetettujen tavoitteiden ja aikataulun mukaisesti. Owl Groupiin toteuttamassa LAPE-muutosohjelman ulkoisessa arvioinnissa raportoitu toteamus ”Suuri yhtenäinen nytkähdys asennemuutoksineen lapsiperhepalveluissa on tapahtunut” vastaa myös lape-muutosagentin käsitystä maakunnassa käynnistyneestä muutosprosessista. Muutostyö on ollut laaja-alaista ja sen toteutukseen on osallistunut 384 lapsiperhepalveluissa toimivaa henkilöä yhden tai useamman työryhmän jäsenenä. Uusien toimintamallien ja menetelmien käyttöönottoon ja levittämiseen on maakunnassa suhtauduttu myönteisesti. Lapsen oikeuksiin, tietoperustaan ja lapsiystävälliseen hallintoon liittyvät osakokonaisuudet ovat edenneet ja maakunnassa on kehitetty niiden toteutukseen liittyviä yhteisesti käyttöön otettavia toimintamalleja.

SISÄLLYSLUETTELO

1 TULOKSET JA VAIKUTTAVUUS	VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.
1.1 Tausta	1
1.2 Tavoitteet ja tulokset	1
2 TOTEUTUS	VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.
2.1 Yleiskuva	3
2.2 Aikataulun toteutuminen	3
2.3 Toteutuneet kustannukset- ja resurssit	4
2.3.1 Työmäärät ja tehtävien tekijät	4
2.3.2 Budjetti ja kustannukset	
2.4 Riskit	5
3 OSAKOKONAISUUDET	VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.
3.1 Lape-muutosagentin työhön sisältyvät osakokonaisuudet	6
3.2 Osakokonaisuus 1: Kansallinen lape-muutostyö	6
3.3 Osakokonaisuus 2: Osallistuminen Etelä-Pohjanmaan sote- ja maakunta- sekä Tampereen yhteistyöalueen valmistelutyöhön	7
3.4 Osaprojekti 3: Kuntayhteistyö	8
3.5 Osaprojekti 4: Yhteistyö Etelä-Pohjanmaan lape-hankkeen kanssa	10
4 DOKUMENTOINTI	12
5 OPIT JA PALAUTTEET	12
6 PYSYVÄ TOIMINTA JA JATKOTOIMET	VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.
6.1 Siirtyminen pysyvään toimintaan	13
6.2 Jälkiarviointi ja avoimet tehtävät	13
6.3 Ideoita jatkokehitykselle	13

TAULUKOT

Taulukko 1. Tulospittarit

Taulukko 2. Projektin aikataulun toteutuminen

Taulukko 3. Lape muutosagentin työpanos osakokonaisuuksittain

Etelä-Pohjanmaan lape-muutosagentti

1 TULOKSET JA VAIKUTTAVUUS

1.1 Tausta

Etelä-Pohjanmaan lape-muutosagentin tehtävä sijoittuu sote- ja maakuntauudistuksen valmisteluorganisaation yhteyteen ja muutosagentti on vuosina 2017 - 2018 vastannut maakunnan lasten, nuorten ja perheiden yhtenevän palvelukokonaisuuden rakentumisen käynnistymisestä, LAPE-muutosohjelman tavoitteiden huomioimisesta maakuntastrategiassa, palvelustrategiassa ja -lupauksessa, henkilöstöstrategiassa sekä TKI- ja osallisuusrakenteissa.

Muutosagentin rooli on ollut keskeinen lasten ja perheiden palveluiden osaamis- ja tietopohjan vahvistamiseen liittyvien toimenpiteiden maakunnallisen toteutuksen käynnistämisessä mm. liittyen henkilöstön osaamista ja palveluiden uudistamista tukeviin menetelmäkoulutuksiin (Kasvun tuki). Osaamisen uudistamista koskevaan kokonaisuuteen kuuluvat myös lastensuojelun systeemisen toimintamallin ja verkostojohtamisen koulutukset sekä näiden liittäminen osaksi tulevan maakunnan henkilöstöjohtamisen rakenteita.

Lape-muutosagentti on osallistunut ohjausryhmän jäsenenä Tampereen yhteistyöalueen osaamis- ja tukikeskuksen kehittämistyöhön sekä sosiaalihuollon porrasteisuuden ja eropalvelujen valmisteluryhmiin. Opetus ja kulttuuriministeriön on nimennyt hänet Tampereen yhteistyöalueen VIP-verkoston ydintyöryhmän jäseneksi ajalle 1.8.2018– 31.12.2020.

1.2 Tavoitteet ja tulokset

Lape-muutosagentin toiminnan tavoitteet voidaan tiivistää seuraavasti:

- LAPE-muutosohjelman tavoitteita vastaavien lasten, nuorten ja perheiden palvelujen sisältöjen ja rakenteiden vieminen tulevan maakunnan ja uudistuvien kuntien toimintaympäristöön. Yhteistyöalueella toteutettu valmistelutyö (OT-keskus, VIP-verkosto).
- Toiminnan tietopohjan ja henkilöstön osaamisen vahvistaminen.
- Verkostoitumisen tukeminen lasten- ja perheiden palveluissa.
- Maakuntien välinen vuorovaikutus ja vastavuoroinen toiminta suhteessa muutosohjelman kansalliseen ohjaukseen.

Etelä-Pohjanmaan lape-muutosagentin työ on edennyt LAPE-muutosohjelman asettamien tavoitteiden ja aikataulun mukaisesti. Lasten ja perheiden palveluiden verkostoituminen, lapsiystävällisen hallinnon rakentaminen sekä uusien toimintamallien ja menetelmien käyttöönotto on käynnistynyt maakunnassa vahvana.

1.3 Hyödyt ja vaikuttavuus

LAPE-muutosohjelman ja muutosagentin toiminnan tärkeimpiä hyödynsaajia ovat lapset, nuoret ja perheet, jotka kohtaavat paremmin yhteensovitetuista ja helpommin saavutettavista palveluista. Myös työntekijöiden työn sujuvuutta ja työhyvinvointia tukevat uudet toimintamallit, menetelmät ja verkostot ovat keskeisiä. Viime kädessä koko palvelujärjestelmä ja sen asiakkaat hyötyvät laaja-alaisesta, monella tasolla toteutettavasta muutostyöstä, jossa muutosagentit toimivat yhtenä avaintekijöistä. Koska lape-muutosagentin toiminnan vaikuttavuutta ei lyhyen toimintakauden jälkeen ole tarkoituksenmukaista kuvata yksittäisten indikaattorien kautta, käytetään arvioinnin mittarina muutosagentin osallistumista ja vaikuttamista kehittämistyöhön sen eri osa-alueilla ja eri vaiheissa. (Tauluko 1.) Tulevaa vaikuttavuuden seuranta kuvataan tarkemmin luvussa 5 Jälkihoito, Hyödyt ja vaikuttavuus

Taulukko 1: Tulospittarit

Toimenpiteet ja tulokset 2017 - 2018	
TAVOITE 1: Yhtenevät lasten ja perheiden palvelut, niitä tukevat verkostot, arviointi, vahva tietopohja, uudet toimintamallit ja menetelmät	
- tavoitetta tukevat verkostot	
-kansallinen taso	Muutosagenttien ja hankejohton ohjaus, LAPE-muutosohjelman kehittämiskokonaisuuksittain muodostetut kansalliset työryhmät
-maakunta ja yhteistyöalue -kunnat	Maakunnan LAPE-ryhmä, OT-keskusten valmistelutyöryhmät, VIP-verkostot Yhteistyö sivistysjohton verkoston kanssa, kuntien/yhteistyöalueiden lape- ja perhekeskustyöryhmät
-tavoitetta tukeva tietopohja, arviointi, yhteiset toimintamallit ja menetelmät	
-kansallinen taso	Kansallisen indikaattoritiedon kehittämistyö (mm. kouluterveyskysely), 4-kuukauden ja 4-vuotiaiden arvioinnin käynnistyminen, THL:n maakuntien arviointiraportit
-maakunta ja yhteistyöalue -kunnat	Lastensuojelun systeeminen toimintamalli, Kasvun tuki Ihmeelliset vuodet ryhmänhallintamenetelmä ja vanhemmuusryhmät, verkostojohtamisen koulutukset, Lapset puheeksi-menetelmän koulutukset ja kouluttajakoulutukset (maakunnan oma toiminta), Pesäpuu ry.:n koulutukset
TAVOITE 2: Lapsen oikeuksiin ja lapsiystävälliseen hallintoon perustuva toimintakulttuuri.	
-kansallinen taso	Toimintakulttuurin muutos kehittämissuunnitelmaan liittyvä ohjaus ja koulutukset
-maakunta ja kunnat	Toimintakulttuurin muutos työryhmän toiminta, lapsiystävällisen hallinnon juurruttamiseen liittyvät vierailut kuntien hallituksissa/valtuustoissa, Unisefin lapsiystävällinen kunta maininta (Seinäjoki), lapsiparlamentin käynnistyminen (Lapua), lapsivaikutusten arvioinnin pilotit ja yhteinen maakunnallinen mallinnus, Lapsen oikeuksia ja tietoperustaa koskeva mallinnus (SeAMK/ SoNETBOTNIA)

Etelä-Pohjanmaan lape-muutosagentti

2 TOTEUTUS

2.1 Yleiskuva

Lape-muutosagentti toimii Etelä-Pohjanmaan sote- ja maakuntavalmistelun yhteydessä sote-muutosjohtajan alaisuudessa. Lape- ja I&O-muutosagentit kuuluvat valmisteluorganisaatiossa toimiviin sote-muutosjohtajan johtamiin sote-tiimiin ja asiantuntijatyöryhmään. Sote-tiimin toiminta kattaa valmistelutyön lisäksi myös mm. Terveiden- ja hyvinvoinnin laitoksen maakuntien toimintaan kohdistamaan seurantaan liittyvän yhteistyön ja simulaationeuvotteluihin valmistautumisen. Asiantuntijaryhmä kokoaa valmistelutyöhön kuntien ja kuntayhtymien sote-johdon, järjestöedustuksen (Järjestöt 2.0), kehittämissyksiköt ja ammattijärjestöjen edustuksen.

Muutosagentit ovat myös valmistelujohtajan alaisuudessa toimivan sote- ja maakuntauudistuksen vastuuvalmistelijoiden tiimin jäseniä, mitä kautta he ovat osallistuneet maakunta- ja palvelustrategian valmisteluun ja luoneet yhteydet tulevan maakunnan ICT-, talous- ja henkilöstöhallinnon sekä kasvupalvelujen ja pelastustoimen valmistelutyöhön.

Lape-muutosagentti ja -hanke ovat muodostaneet lape-tiimin. Lape-hankkeen kokouksissa ja muissa tilaisuuksissa muutosagentti on toiminut lähinnä LAPE-muutosohjelman tavoitteita, sisältöjä ja kansallista etenemistä avaavana asiantuntijana. Muutosagentin ja hankkeen työntekijöiden hallinnollisena esimiehenä on toiminut sote-muutosjohtaja.

Lape-muutosagentti on osallistunut Tampereen yhteistyöalueen OT-keskusvalmisteluun sen ohjausryhmän sekä sosiaalihuollon porrasteisuutta ja eropalveluja valmistelevien työryhmien jäsenenä. Opetus- ja kulttuuriministeriön nimeämänä muutosagentti osallistuu myös yhteistyöalueen VIP-verkoston ydintyöryhmän toimintaan.

2.2 Aikataulun toteutuminen

Etelä-Pohjanmaan lape-muutosagentin työ on edennyt LAPE-muutosohjelman kansallisen ohjauksen, sote- ja maakuntavalmistelun sekä lape-hankkeen etenemisen asettamin askelmerkein. Joulukuussa 2016 ja vuoden 2017 alkupuoliskolla lape-muutosagentti on osallistunut sosiaali- ja terveysministeriön ohjeistuksen mukaiseen lape-hankkeen viimeistelyyn, hankkeen käynnistymiseen ja siihen sisältyviin rekrytointeihin. Lape-muutosagentti on toiminut samanaikaisesti Etelä-Pohjanmaan sote- ja maakuntavalmistelun eri työryhmissä ja osallistunut ensimmäisen valmisteluvaiheen raportointiin. Tähän vaiheeseen ovat rekrytointien myötä liittyneet myös lape-hankkeen toimijat, jolloin koko lape-tiimille on muodostunut kokonaiskuva maakunnallisten sote-palveluiden ja samalla hanketyön lähtökohdista. Myös ensimmäiset kuntavierailut ajoittuvat tälle jaksolle.

Vuoden 2017 jälkimmäinen puolisko ja vuosi 2018 ovat olleet intensiivistä LAPE-kehittämiskokonaisuuksia noudattavaa muutostyötä. LAPE-muutosohjelman kansallinen ohjaus, tiedotus ja sidosryhmäyhteistyö ovat jatkuneet koko toiminta-ajan. Kokonaisuutena lape-muutosagentin työ on edennyt suunnitellun aikataulun mukaisesti (Taulukko 2).

Etelä-Pohjanmaan lape-muutosagentti

Taulukko 2: Projektin aikataulun toteutuminen

Etelä-Pohjanmaan lape-muutosagentin työn eteneminen	7.12.2016-31.3.2017	1.4.2017-31.7.2017	1.8.2017-31.12.2018
LAPE-muutosohjelman kansallinen ohjaus			
Lape-hankesuunnitelman viimeistely, sen käynnistämistoimenpiteet, mm. rekrytoinnit			
Etelä-Pohjanmaan sote-uudistuksen esiselvitysvaihe ja raportointi			
Sote- ja maakuntauudistuksen toinen vaihe, lape-hankkeen keskeisten sisältöjen toteutus			
Kunta-, järjestö-, seurakunta- ja muu sidosryhmä yhteistyö			
Tiedotus			

2.3 Toteutuneet kustannukset- ja resurssit

2.3.1 Työmäärät ja tehtävien tekijät

Lape-muutosagentin työmäärä ja tehtävät on arvioitu suhteuttamalla tehtäväkokonaisuudet yhden työntekijän työpanokseen. Osallistuminen Etelä-Pohjanmaan sote- ja maakuntauudistuksen ja Tampereen yhteistyöalueen OT-keskusvalmisteluun sekä VIP-verkoston toimintaan on noussut työmäärältään merkittävimmäksi niihin liittyvien säännöllisten kokousten, työpajojen ja muun yhteistyön takia. Kansallinen lape-muutostyö, kuntayhteistyö ja maakunnan lape-hankkeen kanssa toteutettava yhteistyö näyttäytyvät työmäärältään samansuuruisina. Monilta osin edellisiin sisältyvän tiedotuksen erillisen työn osuus on arvioitu pienimmäksi. Arviointi on toteutettu luvussa 3. käytettyjen osakokonaisuuksien mukaisesti.

Taulukko 3: Lape-muutosagentin työpanos osakokonaisuuksittain

Lape-muutosagentin työpanoksen jakautuminen osakokonaisuuksittain	Lape-muutosagentin työpanoksen jakautuminen
Osakokonaisuus 1: Kansallinen ohjaus, lape-konferenssit ja -päivät, työryhmät ja työpajat	0,20
Osakokonaisuus 2: Etelä-Pohjanmaan sote- ja maakunta- sekä Tampereen yhteistyöalueen valmistelutyö ja VIP-verkoston toiminta	0,30
Osakokonaisuus 3: Kunta- ja muu sidosryhmäyhteistyö	0,20
Osakokonaisuus 4: Yhteistyö Etelä-Pohjanmaan lape-hankkeen kanssa	0,20
Osakokonaisuus 5: Tiedotus	0,10
Yhteensä:	1,00

Etelä-Pohjanmaan lape-muutosagentti

2.3.2 Budjetti ja kustannukset

Etelä-Pohjanmaan lape-muutosagentin kustannuksiin on koko toiminta-ajalle budjetoitu yhteensä 230 360,00 euroa, mistä summasta vuosien 2016–2017 käyttö on ollut 98 193,30 euroa. Vuoden 2018 arvioitu käyttö on 109 000,00 euroa, minkä seurauksena budjetti alittuu noin 23 000 eurolla.

Lape-muutosagentin menojen alitus aiheutuu ennakoitua vähäisemmästä palvelujen ostosta. Hankkeeseen ei sisälly investointeja

2.4 Riskit

Lape-muutosagentin toimintaan kohdistuvista riskeistä on raportoitu säännöllisesti lape-hankesalkkuraportoinnin yhteydessä. Raportoinnissa toistuvasti esiintyneet merkittävimpinä pidetyt riskit ovat liittyneet sote- ja maakuntauudistukseen liittyvän lainsäädännön etenemiseen, LAPE-muutosohjelman tavoitteiden laaja-alaisuuteen ja niiden toteuttamiseen käytettävissä olevan ajan riittävyteen, muutosagentin työn jatkuvuuteen sote-uudistuksen aikataulujen muuttuessa sekä kehittämistyön yhtenevyyteen kuntien ja tulevan maakunnan yhdyspinnalla.

Kansallisen lainsäädäntötyön etenemiseen liittyvää riskiä on pienennetty painottamalla sekä kansallista, että maakunnan muutostyötä toimenpiteisiin, joita lasten ja perheiden palveluissa olisi joka tapauksessa tehtävä. Kuntien ja maakunnan kehittämistyön samansuuntaiseen etenemiseen on panostettu luottamushenkilö- ja viranhaltijajohdolle suunnatulla informaatiolla, yhteistyöllä sivistysjohdon kanssa, yhteisiä osaamisrakenteita vahvistavalla koulutuksella, kutsumalla kuntien sivistystoimen edustajia lape-hankkeen työryhmien toimintaan ja osallistumalla yhteistyöalueen VIP-verkoston toimintaan. Lape-muutostyön toteuttamisen aikatauluun liittyviin haasteisiin on yhteistyössä lape-hankkeen kanssa vastattu yhteistyöllä ja työn hyvällä suunnittelulla, hankkeen budjetin puitteissa mahdollisella henkilöstöresurssilla ja toimenpiteiden priorisoinnilla. Lape-muutosagenttien työn jatkuvuuteen liittyvä kysymys on ollut toistuvasti esillä ja siihen saatu ratkaisu on selkiyttänyt lape- siltaustoimiin liittyvää suunnittelua.

3 OSAKOKONAISUUDET

3.1 Lape-muutosagentin työhön sisältyvät osakokonaisuudet

LAPE-muutosohjelman ja muutosagentin työn laaja-alaisuutta ja monikerroksisuutta on tässä raportissa jäsennetty kansallisen, maakunta- ja yhteistyöalueen valmistelun, kuntayhteistyön, lape-hankkeen kanssa toteutetun yhteistyön sekä tiedotuksen muodostamien osakokonaisuuksien kautta. Kaikki muodostetut osakokonaisuudet sisältävät LAPE-muutosohjelman mukaisiin kehittämiskokonaisuuksiin kuuluvia kehittämistyön sisältöjä, yhteistyö- ja verkostorakenteita. Esimerkiksi toimintakulttuurin muutos on paitsi yksittäisiä toimintamalleja, myös koko LAPE-muutosohjelmaa läpileikkaava teema. Samaten voimavarojen vahvistaminen, integraatio ja osaamisen uudistaminen ovat laajasti ymmärrettäviä kokonaisuuksia.

3.2 Osakokonaisuus 1: Kansallinen lape-muutostyö

Toteutus:

Kansallinen ohjaus on toteutunut LAPE-muutosohjelman sisällön, muutosagenttien ja hankejohdon tapaamisten, LAPE-konferenssien ja -päivien sekä kansallisten työryhmien, työpajojen, seminaarien kautta. Keskeisiä toimijoita ovat olleet STM, OKM ja THL.

Ohjausta ovat täydentäneet muutosohjelman toteutukseen liittyvät, sen lähtökohtia ja tuloksia kokoavat julkaisut, jotka ovat merkittävä tietolähde myös lape-siltaustoimissa ja tulevan hallituskauden lasten- ja perheiden palveluiden kehittämistyötä ajatellen.

Tulokset ja vaikuttavuus:

LAPE-muutosohjelman kansallinen ohjaus on muodostanut lape-muutosagentin työn perustan. Sen välityksellä muutosagentti on saanut haltuunsa muutostyön etenemisen raamit siinä laajuudessa kuin ne kussakin tilanteessa ovat olleet käytettävissä sekä tietosisältöjä edelleen maakunnissa välitettäväksi. Laaja muutostyö on merkinnyt sisältöjen yhteistä työstämistä ja mahdollisuutta niiden kommentointiin. Tämä toimintatapa on mahdollistanut laajan, kansallisia toimijoita ja maakuntia yhdistävän osallistumisen kehittämistyöhön, mitä voi pitää LAPE-muutosohjelman erityisenä vahvuutena. Tuloksena on monissa kohdin ollut kokemus lähtökohtaan nähden odotettua laajemmista muutostyön tuloksista.

LAPE-muutosohjelman toteuttama tiedotus ja tapa saattaa seminaarien ym. esitykset ja materiaalit www-sivujen kautta kaikkien saataville on saanut osakseen monia myönteisiä huomioita.

Etelä-Pohjanmaan lape-muutosagentti

3.3 Osakokonaisuus 2: Osallistuminen Etelä-Pohjanmaan sote- ja maakunta- sekä Tampereen yhteistyöalueen valmistelutyöhön

Toteutus:

Etelä-Pohjanmaan lape-muutosagentti osallistuu muutosjohtajien, vastuuvalmistelijoiden ja sote-koordinaattorin muodostamaan vastuuvalmistelijoiden tiimiin (vava), jonka puheenjohtajana toimii valmistelujohtaja. Vava - tiimi mahdollistaa muutosagentin suorat yhteydet maakuntavalmisteluun mm. talous- ja henkilöstöhallinnon, ICT:n, Pelan ja Kasvupalvelujen osalta. Sote-valmistelussa toimii sote-muutosjohtajan, kolmen vastuuvalmistelijan, LAPE ja I&O muutosagenttien ja sote-koordinaattorin muodostama sote-tiimi. Lasten ja perheiden palveluja koskevat asiat tulevat muutosagentin kautta sote-tiimiin, mistä ne tarpeen mukaan etenevät vaten ja muiden toimielimien käsittelyyn.

Muutosagentti on osallistunut myös tulevan maakunnan ja kuntien edustajien muodostamaan HYTE-työryhmän, palvelustrategia ja -lupaus ydintyöryhmän sekä laajemman, kuntien johtavista luottamushenkilöistä ja viranhaltijoista koostuvan MDI:n konsultoiman palvelustrategia ja -lupaus työryhmän työhön.

Lape-muutosagentti osallistuu sote-muutosjohtajan alaisuudessa toimivaan asiantuntijatyöryhmään, joka kokoaa valmistelutyöhön kuntien, yhteistoiminta-alueiden sote-johdon sekä erikoissairaanhoidon ja erityishuoltopiirin, sosiaali- ja perusterveydenhuollon kehittämissyksiköiden (SONetBOTNIA, Aksila) ja järjestöjen (Järjestöt 2.0) edustajat.

LAPE-muutosagentti on osallistunut Tampereen yhteistyöalueen osaamis- ja tukikeskuksen valmisteluun sen ohjausryhmän jäsenenä, sosiaalihuollon porrasteisuus- ja eropalvelut työryhmien toimintaan sekä yksittäisiin yhteistyöalueen valmistelua koskeneisiin tapaamisiin. Lisäksi lape-muutosagentti toimii Opetus- ja kulttuuriministeriön nimeämänä tulevan yhteistyöalueen VIP-verkoston ydintyöryhmän jäsenenä.

Lape-muutosagentti osallistuu kutsuttuna vaten sekä sote- ja maakuntauudistuksen poliittisen johtoryhmän kokouksiin. Vastuuvalmistelijat (ml. muutosagentit) osallistuvat säännöllisesti kuntien poliittisesta johdosta ja kuntajohtajista koostuvan sotemaku ohjausryhmän kokouksiin.

Lape-muutosagentti on osallistunut maakunnan nuorisovaltuuston perustamisvaiheeseen ja sen ensimmäiseen kokoukseen, jonka yhteydessä kuultiin mm. nuorten ajatuksia palvelujen kehittämiseen liittyen.

Tulokset ja vaikuttavuus:

Edellä kuvattu lape-muutosagentin osallistuminen sote- ja maakunta- sekä Tampereen yhteistyöalueen valmisteluun on mahdollistanut LAPE-muutosohjelman tavoitteiden liittämisen osaksi valmistelua. Muutosagentin työn voi katsoa linkittyvän erityisesti maakunnan järjestäjän ja liikelaitoksen valmisteluun. Muutosagentti tuo valmisteluun kansallisen ohjauksen ja kehittämistyön kautta kertyneen tiedon uudistuvista palvelurakenteista (mm. perhekeskustoimintamalli, erityispalveluiden kokonaisuus, integroivat toimintamallit, perustason vahvistaminen) sekä uudistuvasta lastensuojelun

sijaishuollon valvonnasta, vahvistuvasta tietoperustasta ja seurannassa käytettävien indikaattorien uudistamiseen liittyvästä työstä.

Muutosagentin toiminta on tukenut myös yhdyspintarakenteiden muodostumiseen liittyvän työn käynnistymistä tulevan maakunnan, kuntien sekä järjestöjen ja seurakuntien välillä. Tampereen OT-keskuksen valmistelutyö on ollut tiivistä ja siinä on edetty kohti konkreettisia esityksiä organisoitumis- ja toimintatavoista. Sen yhteistyötahona toimivan VIP-verkoston (ml. ydinryhmä) työ on käynnistynyt syksyllä 2018, mikä tukee yhtenevän lasten ja perheiden palvelukokonaisuuden muodostumista myös yhteistyöalueen vastuulla olevissa erityisen vaativissa palveluissa.

<http://uusiep.fi/tutustu/hankkeet/#lape-muutosagentti>

<http://uusiep.fi/paatoksenteko/hallinto/>

<http://uusiep.fi/tutustu/aineistot/tyoryhmien-raportit/#sote-valiraportit-2016>

<http://uusiep.fi/wp-content/uploads/2017/11/raportti-2017-perhe-ja-sosiaalipalvelut.pdf>

3.4 Osaprojekti 3: Kuntayhteistyö

Toteutus:

Lape-muutosagentti on toimintansa alussa kevätkaudella 2017 toteuttanut kunta/ yhteistoiminta-alue kierroksen, jonka tarkoituksena on ollut tiedottaa LAPE-muutosohjelman tavoitteista ja käynnistää kuntien/ yhteistoiminta-alueiden lape-ryhmien toiminta. Lähtökohtatilanne oli kunnissa ja alueilla hyvin erilainen. Osassa toimi KASTE-hankekaudella perustetut, säännönmukaisesti kokoontuvat lanupe-ryhmät, joissakin hiipuneen ryhmän toimintaa lähdettiin käynnistämään uudelleen ja muutamissa ryhmää lähdettiin perustamaan ensimmäistä kertaa. Yhtenevänä näyttäytyi se, että ne kunnat, jotka olivat siirtäneet sosiaali- ja perusterveydenhuollon palvelut yhteistoiminta-alueelle, olivat jo perustaneet tai perustivat yhteisen lape-ryhmän. Näin yhteistoiminta-alueen toiminta näytti lujittaneen myös kuntien sivistystoimien yhteistyötä. Kuntien/ yhteistoiminta-alueen lape-yhteistyöryhmät ovat nimenneet yhteyshenkilön maakunnan lape-ryhmään.

Lape-muutosagentti on käynnistänyt yhteistyön maakunnan sivistysjohdon muodostaman verkoston kanssa keväällä 2017. Lape-hankeen käynnistyttyä ja käsiteltävän asian määrän kasvaessa yhteistyötä toteutettiin erillisessä si-sote työryhmässä, jossa käsitellyt asiat liittyivät pääosin lape-hankkeen sisältöjen toteutukseen, esim. perhekeskustoimintamalliin ja Ihmeelliset vuodet menetelmien koulutuksiin. Erillisen työryhmän toiminta päättyi lape-hankkeen myötä ja muutosagentin yhteistyö varsinaisen sivistysjohdon maakunnallisen verkoston kanssa jatkuu lape-siltaustoimiin liittyvillä asiakokonaisuuksilla.

Lape-muutosagentti ja toimintakulttuurin muutos kehittämiskokonaisuudesta vastannut hanketyöntekijä ovat toteuttaneet kuntakierroksen, jolla esiteltiin LAPE-muutosohjelman toimeenpanoa ja lapsiystävällisen hallinnon toimintamallia

Etelä-Pohjanmaan lape-muutosagentti

kolmelletoista Etelä-Pohjanmaan kunnanhallitukselle tai valtuustolle.

Lape-hanke ja muutosagentti sekä maakunnan sote-valmistelu ovat syksyllä 2018 toteuttaneet alueille suunnatun perhekeskusierroksen, jolla jokainen maakunnan yhdeksästä perhekeskusalueesta on esitellyt valmistelutyönsä vaihetta ja tuloksia. Muutosagentti ja sote-valmistelijat ovat kertoneet sote-valmistelun maakunnallisista ja kansallisista näkymistä. Tapaamiset ovat koonneet alueen perhekeskuskehittäjiä, kuntien ja kuntayhtymien johtoa ja päättäjiä yhteiseen keskusteluun maakunnan lape-toimijoiden ja sote-valmistelun kanssa. Kierroksen tuloksia raportoitiin maakunnallisesti mm. lape-hankkeen uutiskirjeessä.

Tulokset ja vaikuttavuus:

Lape-ryhmät ovat aloittaneet toimintansa Etelä-Pohjanmaan kunnissa tai yhteistoiminta-alueilla. Niiden nimeämät yhteyshenkilöt toimivat maakunnan lape-ryhmässä. Maakunnan kunnat ja kaupungit ovat saaneet tietoa lapsen oikeuksista ja lapsiystävällisestä hallinnosta sekä käynnistäneet tähän liittyviä toimenpiteitä mm. pilotoimalla lapsivaikutusten arviointia, hakemalla Unisefin lapsiystävällisen kunnan tunnustusta, perustamalla lapsiparlamentin ja/tai ottamalla vastaan edellisiin liittyvää lape-hankkeen tarjoamaa koulutusta.

Maakunnan sivistysjohdon verkoston ja lape-muutosagentin yhteistoiminta on käynnistynyt, mikä antaa hyvän pohjan yhteistyölle tulevien lape-siltaustoimien toteuttamisessa. Yhteistyökontaktit myös kuntien varhaiskasvatusjohtajiin ovat vahvistuneet. Konkreettisenä toimenpiteenä on ollut Ihmeelliset vuodet Ryhmänhallintamenetelmän levittämisen liittäminen osaksi maakunnan varhaiskasvatuksen Etevä-koulutusverkostoa ja lape-hankkeen koordinoimana maakunnan omana toimintana toteutetun Lapset puheeksi menetelmän koulutusten koordinoimisen liittäminen osaksi maakunnan Osaava-täydennyskoulutusverkostoa.

Ihmeelliset vuodet menetelmäkoulutukset on otettu maakunnassa hyvin vastaan ja niistä saaduissa palautteissa on mm. kerrottu toimintamallien ja yhteistyökäytänteiden käynnistämistä konkreettisista toiminnan muutoksista.

<http://uusiep.fi/wp-content/uploads/2018/12/lapsiystavallinen-hallinto-ja-toimintakulttuuri.pdf>

<http://uusiep.fi/wp-content/uploads/2018/12/lapsivaikutusten-arviointi-etela-pohjanmaalla.pdf>

<http://uusiep.fi/wp-content/uploads/2018/12/nayttoon-perustuvat-menetelmat-valmis.pdf>

3.5 Osaprojekti 4: Yhteistyö Etelä-Pohjanmaan lape-hankkeen kanssa

Toteutus:

Muutosagentin yhteistyö lape-hankkeen kanssa on ollut tiivistä ja toinen toistaan täydentävää. Siinä on toteutettu tiimimäistä toimintatapaa. Lape-tiimi on suunnitellut ja toteuttanut yhteistyössä mm. eri kehittämiskokonaisuuksiin liittyviä työryhmä- ja kokouskäytänteitä, kuntavierailuja ja perhekeskuskiertoja, työstänyt niihin liittyviä sisältöjä sekä tiedotukseen ja raportointiin liittyvää aineistoa. Muutosagentin rooli tiimissä on ollut konsultoiva ja ohjaava, mutta myös käytännön toteutukseen osallistuva.

Lape muutosagentti on toiminut asiantuntijana lape-hankkeen ohjausryhmänä toimineessa maakunnan lape-ryhmässä ja jäsenenä useissa sen sisältöjä toteuttaneissa työryhmissä. Muutosagentti on osallistunut hankkeessa toteutettujen kehittämispilottien arviointikokouksiin (mm. perhekuntoutus, lastensuojelulaitoksen toiminnan sisällöllinen kehittämistyö) sekä hankkeen sisäiseen arviointiprosessiin, joka toteutettiin sekä kehittämiskokonaisuuksittain, että koko lape-hankkeen osalta arviointiakvaario-menetelmää hyödyntäen.

Tulokset ja vaikuttavuus:

LAPE-muutosohjelman toteutus maakunnassa on edellyttänyt lape-muutosagentin ja hankkeen tiivistä yhteistyötä. Lape-hankkeen etenemisen vaiheet ovat heijastuneet muutosagentin toimintaan. Hankkeen valmistelu- ja käynnistymisvaihe on edellyttänyt lape-muutosagentin käytännön toimenpiteitä, hankkeen intensiivisen toiminnan vaihe on merkinnyt kiinteää yhteistyötä ja sen päätyminen tuloksia kannattelevaa toimintojen siltausvaihetta. Tässä jatkumossa lape-muutosagentin toiminnan merkitys näyttäytyy tiedon välittäjänä, asioiden selkiyttäjänä ja jäsentelijänä, konsultatiivisena toimintana, osallistujana kehittämistyön sisältöjä koskevassa dialogisessa pohdinnassa ja jatkuvuuden turvaajana. Hankkeen toteutusvaiheen yhteistyö on ollut konkreettisinta toimintakulttuurin muutos kehittämiskokonaisuuden kohdalla.

<http://uusiep.fi/wp-content/uploads/2018/12/lape-etela-pohjanmaa-28.12.2018-final.pdf>

3.6 Osaprojekti 5: Tiedotus

Toteutus:

Kansallinen ohjaus ja valmennus muutosagentin tehtävään sisältyvään viestintään on käynnistynyt heti ensimmäisessä agenttitapaamisessa ja jatkunut koko hankekauden. Tiedotus on toteutunut Sosiaali- ja terveysministeriön sekä Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tiedotuskanavien kautta sekä Twitterissä #lapemuutos ja #karkihankkeet tunnuksilla.

Lape- ja I&O-muutosagentit sekä lape-hankkeen toimijat ovat toimineet osana Etelä-

Etelä-Pohjanmaan lape-muutosagentti

Pohjanmaan sote- ja maakuntauudistuksen viestintää ja sen asiantuntijatukea. Viestintäkanavia ovat olleet maakuntavalmistelun verkkosivut, maakuntalehdet, YLE Pohjanmaa ja Twitter #uusiEP ja @AlaEija. Maakuntauudistuksen verkkosivuilla on julkistettu Lape-muutosagentin toiminnan esittely ja blogit Lasten ja perheiden palvelujen uudistamista toteutetaan laaja-alaisena yhteistyönä (5.3.2017), Kohti lapset, nuoret ja perheet huomioivaa maakuntaa (28.2.2018) ja LAPE ei lopu vaan muuttaa muotoaan (17.12.2018).

LAPE-muutosohjelman tavoitteisiin ja toteutukseen liittyvää tiedotusta ovat olleet myös kuntien valtuustojen ja hallitusten kokouksissa, kuntien ja yhteistoiminta-alueiden lape- ja perhekeskustyöryhmissä sekä sote- ja maakuntavalmistelun työryhmissä pidetyt alustukset.

Yhteistyössä lape-hankkeen kanssa toteutettu tiedotus on ollut keskeisessä asemassa. Se on merkinnyt yhteisesti toteutettua mediatiedotusta liittyen toteutettuihin seminaareihin, muihin tilaisuuksiin ja hanketyön keskeisiin vaiheisiin. Merkittävimpana saavutuksena voi pitää YLE Pohjanmaan uutisointia Kasvun Tuki Ihmeelliset vuodet ryhmänhallinta ja vanhemmuusryhmä menetelmien levittämisestä Etelä-Pohjanmaalla. Lape-hankkeen julkaisemat uutiskirjeet ovat sisältäneet myös muutosagentin kansallisen lape-muutostyön ajankohtaisista aiheista ja etenemisestä tiedottavan artikkelin.

Tulokset ja vaikuttavuus:

Lape-muutosagentin tiedotus on näyttäytynyt yhtenä LAPE-muutosohjelman toimeenpanoon liittyvänä kokonaisuutena, johon kuitenkin sisältyy kolme eri näkökulmaa:

- LAPE-muutosohjelman kansalliseen toteutukseen liittyvä tiedotus.
- Etelä-Pohjanmaan sote- ja maakuntavalmisteluun liittyvä tiedotus.
- Lape-hankkeen tavoitteita ja toteutusta tukeva tiedotus.

Tiedotus on toteutunut osana seminaareita, raportointia, alustuksina työryhmissä, maakunnan ja kuntien lape-ryhmissä, perhekeskustyöryhmissä, mediatiedotuksena, blogi-kirjoituksina, artikkeleina uutiskirjeessä, sosiaalisessa mediassa jne...

Twitter: @AlaEija #lapemuutos #uusiEP #eplape

<http://uusiep.fi/uutishuone/uutiskirjeet/>

<http://uusiep.fi/blolgeista-poimittua/>

<http://uusiep.fi/ajankohtaista/>

<http://uusiep.fi/ajankohtaista/uusia-myonteisia-keinoja-ja-toimintatapoja-paivakotiin-ja-vanhemmille/>

Etelä-Pohjanmaan lape-muutosagentti

4 DOKUMENTOINTI

Lape-muutosagenttia koskevat päätökset ja toimintaan liittyvät sopimukset on taltioitu Seinäjoen kaupungin sähköiseen tai paperi arkistoon. Julkaisut ja tiedotteet ovat yhteisiä Etelä-Pohjanmaan lape-hankkeen kanssa ja ovat saatavilla osoitteessa <http://uusiep.fi/tutustu/hankkeet/#etela-pohjanmaan-lape-hanke>

5 OPIT JA PALAUTTEET

Loppuraportissa on jo useissa kohdin viitattu LAPE-muutosohjelman laajuuteen ja sen vaikutuksiin hankemuotoiseen toimeenpanoon. Asiaan liittyvien pohdintojen osalta viitataan lukuun 6.

Etelä-Pohjanmaan lape-muutosagentin ja lape-hankkeen keskusteluissa sekä lape-hankkeen sisäisessä arvioinnissa ja muulla tavoin saaduissa palautteissa on edellä mainitusta lähtökohdasta huolimatta raportoitu yleisesti kokemusta onnistuneesta ja osallistavasta kehittämistyöstä, joka on varsin nopealla aikataululla käynnistänyt muutosprosesseja käytännön asiakastyössä ja eri toimijoiden välisessä yhteistyössä. Yleisimmin mainittuja esimerkkejä ovat perhekeskustoimintamallin kehittäminen, Ihmeelliset vuodet menetelmien käyttöönotto, verkostoyhteistyö mm. Eron edessä iltojen toteutuksessa, lastensuojelutyön uudistuminen sekä lastensuojelun ja lasten/ nuorisopsykiatrian yhteistyön tiivistyminen. Palautteet ovat viestineet innostusta ja sitoutumista kehittämistyöhön.

Suuri ansio onnistuneessa lopputuloksessa on lape-hankkeen toimijoiden sitoutuneella ja asiantuntevalla toiminnalla ja yhteistyössä lape-muutosagentin kanssa suunnitelluilla toimintaa tukevilla tekijöillä. Esimerkiksi hankkeeseen rekrytoidun assintentin toiminta vapautti hanketyöntekijöiden työpanosta heidän varsinaista osaamistaan edellyttäviin tehtäviin. Hallinnollista työtä on vähentänyt myös se, että hankkeen kuntaosuuksia ei ole jyvitetty kuntien/kuntayhtymien työntekijöiden työpanoksiin, vaan hanketta hallinnoiva Seinäjoen kaupunki perii ne maksettavina kuntaosuuksina.

Muutosagentin toiminnassa tärkeää on ollut sijoittuminen alusta alkaen sote- ja maakuntauudistuksen yhteyteen. Se on helpottanut kansallisen ohjauksen liittämistä suoraan valmisteluun. Tämän lisäksi osallistuminen valmistelutyöhön, käsittäen mm. maakunta- ja palvelustrategian valmistelun sekä arviointiin ja simulointiin liittyvät kokonaisuudet, on syventänyt myös muutosagentin työtä, kun kansallisen ja maakunnan sote- ja maakuntauudistuksen etenemisestä on muodostunut laaja kokonaiskuva.

Toiminta sote- ja maakuntauudistuksen yhteydessä on mahdollistanut valmistelijoiden kanssa yhteisen tiedotukseen liittyvän koulutuksen ja asiantuntijatuken. Lape-muutosagentin ja -hankkeen toteuttamaan tiedotukseen on kohdistunut odotuksia sekä LAPE-muutosohjelman kansallisen toimeenpanon, että sote- ja maakuntauudistuksen suunnalta. Tiedotus on ollut monipuolista, mutta luonnollisesti sille on edelleen tarvetta. Niin ammattilaisten, kuin kuntalaisten joukossa on monia, joille muutosohjelma tavoitteineen on jäänyt vieraaksi.

Etelä-Pohjanmaan lape-muutosagentti

6 PYSYVÄ TOIMINTA JA JATKOTOIMENPITEET

6.1 Siirtyminen pysyvään toimintaan

Lape-muutosagentti toimii edelleen sote- ja maakuntauudistuksen yhteydessä (luvut 2 ja 3) ja lape-hankkeen päättyessä siirtyy Etelä-Pohjanmaan liiton tiloihin. Maakunnan lape-ryhmän kokoonpanon ja tehtävien päivittäminen Yhdyspintaselvityksen mukaiseksi yhteistyöryhmäksi on vireillä. Tavoitteena on suunnata maakunnan lape-ryhmän toimintaa kohti lape-siltaustoimia.

Lape-hankkeen työryhmistä noin kaksikymmentä maakunnallista tai alueellista työryhmää jatkaa eri tavoin koordinoituna toimintaansa edelleen vuonna 2019, mitä täydentää seitsemän eri palvelukokonaisuuksiin muodostuneen maakunnallisen verkoston toiminnan jatkuminen. Lape-muutosagentti ottaa koordinoituvastuun maakunnallisen sosiaalihuollon- ja lastensuojelun esimiesten työryhmän ja perhekeskusavainhenkilötyöryhmän toiminnasta sekä toimii yhteistyössä sivistysjohdon verkoston kanssa. Tämän lisäksi muutosagentti osallistuu tarpeen mukaan muiden työryhmien ja verkostojen toimintaan ja toimii yhteyshenkilönä suhteessa kansalliseen perhekeskustoimintamallin ja lastensuojelun systemisen toimintamallin kehittämisverkostoihin.

6.2 Jälkiarviointi ja avoimet tehtävät

Lape-muutosagentin työ jatkuu vuonna 2019 sille kansallisesti asetettujen lape-siltaustojen mukaisena. Jo toteutuneen lape-muutosagentin ja tulevien siltaustojen vaikuttavuutta tulee arvioida vuoden 2019 aikana huomioiden tulevalle hallituskaudelle asetettavat lasten- ja perheiden palveluiden kehittämistavoitteet. Työn edetessä LAPE:n vaikutusten arviointia tulee siirtää vahvemmin indikaattoritiedon varaan. Tässä kannatta selvittää mahdollisuudet arvioinnin liittämistä osaksi maakuntien arviointikäytänteitä sekä lapsibudjetoinnin tarjomat mahdollisuudet sen toteuttamisessa.

6.3 Ideoita jatkokehitykselle

Kärkihankkeisiin liittyvät muutosohjelmat ovat uusi tapa toteuttaa kehittämis- ja muutostyötä. LAPE on osoittanut toimivuutensa koko maan kattavassa laaja-alaisessa kehittämissä, joka on tavoittanut nopeasti si-sote organisaatioiden johdon, lähiesimiehet ja asiakasrajapinnalla toimivat ammattilaiset, järjestöt, seurakunnat ja yksityisiä toimijoita. Sen vahvuutena on koko maan kattava organisoituminen ja vuorovaikutus. Muutosohjelman toteutus on osoittanut, että Suomi on riittävän pieni maa myös kansalliseen yhdessä tekemiseen.

Toimintamallia voi pitää soveltuvana käytettäväksi myös muussa muutostyössä, vaikka luonnollisesti se uutena vaatii myös kehittämistä. Suppeampi ja hallitumpi kokonaisuus, koko toimintakauden kattava suunnittelu ja riittävä resurssointi kansalliseen ohjaukseen ja maakunnalliseen toteutukseen selkiyttäisi muutosprosessin läpivientä.

LAPE-muutosohjelman sijoittuminen historiallisesti suuren kansallisen sosiaali- ja terveydenhuollon reformin yhteyteen on ollut lähtökohtaisesti muutostyöhön motivoiva tekijä. Kyseessä on ollut ainutkertainen mahdollisuus yhdistää mittava palvelurakenteiden muutos ja toimintojen sisällöllinen kehittäminen, mutta reformin viivästyminen ja siihen liittynyt epävarmuus on hämmentänyt toteutusta. Varmistunut säädöspohja tai sen saavuttaminen hankekautena on toivottavasti seuraavan kehittämisvaiheen perustana.