

Järvenpään kaupunki



*Selvitys*

***LASTEN, NUORTEN JA PERHEIDEN  
HYVINVOINNISTA***

31.3.2006

Jouko Ranta

Seppo Rantanen

## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	3
2	TIIVISTELMÄ.....	4
3	HANKKEEN TAUSTAA JA TAVOITTEET.....	8
4	KAUPUNKI- JA TOIMIALASTRATEGIAT.....	10
5	PERHEIDEN HYVINVOINTI.....	11
	5.1 Järvenpääläiset perheet.....	11
	5.2 Hyvinvoinnin ilmeneminen Järvenpäässä.....	12
	5.3 Hyvinvointikehitys valtakunnallisesti.....	14
6	LASTEN, NUORTEN JA PERHEIDEN HYVINVOINTIPALVELUT JÄRVENPÄÄSSÄ.....	16
	6.1 Hyvinvoinnin ja hyvinvointipalveluiden nykytila ja saavutettuja tuloksia.....	16
	6.2 Hyvinvointipalveluiden käyttö ja kustannukset.....	19
	6.3 Mitä tuloksia on saavutettu.....	22
7	HYVINVOINTIPALVELUIDEN JÄRJESTÄMINEN.....	22
	7.1 Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin ydinprosessiin liittyvät aliprosessit.....	22
	7.2 Seuranta- ja johtamisjärjestelmä hyvinvoinnista ja palveluista.....	26
	7.3 Palveluiden järjestämisvaihtoehtojen vaikutukset eri toimijoille.....	27
8	ASIAKASLÄHTÖINEN TOIMINTA.....	28
	8.1 Prosessien johtaminen.....	28
9	TYÖRYHMÄN EHDOTUKSET.....	30
	9.1 Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointi nimetään yhdeksi kaupungin ydinprosessiksi.....	30
	9.2 Ydinprosessille luodaan seuranta- ja johtamisjärjestelmä.....	31
	9.3 Kehitetään ydin- ja aliprosessien sisältöjä.....	31
	9.4 Tuetaan kasvuyhteisöjä.....	32
	9.5 Muutetaan neuvolat hyvinvointineuvoloiksi.....	33
	9.6 Perustetaan perhevalmentajien tehtäviä.....	34
	9.7 Päivähoito vanhempien kasvatuskumppaneiksi.....	34
	9.8 Kehitetään perusopetuksen koulujen toimintakulttuuria ja oppilashuollon toimintatapoja.....	34
	9.9 Tehdään koulupäivästä turvallinen ja aktiivinen.....	36
	9.10 Kehitetään oppivelvollisuuden jälkeisiä palveluita.....	37
	9.11 Kehitetään perheiden hyvinvointikeskustelut.....	38
	9.12 Tuetaan parisuhdetta.....	38
	9.13 Tehdään terveyden edistämisen suunnitelma.....	38
	9.14 Luodaan varhaisen tunnistamisen, puuttumisen ja tukemisen malli.....	38
	9.15 Vahvistetaan lastensuojelun palveluohjausta.....	39
	9.16 Perustetaan nuorisoneuvola.....	39
	9.17 Parannetaan lapsiperheiden kotipalvelua.....	39
	9.18 Tuetaan aktiivista kansalaisuutta ja osallistamista.....	40
	9.19 Kohdennetaan resursseja uudelleen.....	40
	9.20 Järjestetään lapsiperheiden palveluohjaus (call center).....	41
	9.21 Perheneuvola osaksi muita palveluja.....	41
	9.22 Rakennetaan henkilöstön koulutusta ja valmennusta.....	41
	9.23 Laajennetaan prosessin kehittämistä yhteistyötahojen kanssa.....	42

# 1 JOHDANTO

Perheiden hyvinvointi on ensisijaisesti jokaisen omalla vastuulla. Elämän eri vaiheissa on kuitenkin lukuisia tilanteita, joissa tarvitaan yhteisöllisiä tukia ja palveluita. Järvenpäässä on tehty paljon työtä lapsiperheiden hyvinvoinnin tukemiseksi. Tästä esimerkillisenä toimintamuotona toteutettiin vuosina 2001-2005 Kuntaliiton lapsipoliittiseen ohjelmaan perustunut Kasvatus tulevaisuuteen –hanke. Hankkeen aikana tuotettiin Järvenpään lapsi- ja nuorisopoliittinen ohjelma. Nämä hankkeet olivat laajasti eri toimijoita yhdistäviä ja kehittämistyötä tehtiin yhdessä toimien, osallistavilla menetelmillä. Työskentelyssä olivat mukana vanhemmat, lapset, nuoret, seurakunta, järjestöt, yrittäjät ja eri viranomaiset.

Monista kehittämishankkeista huolimatta palveluiden käytön perusteella on syytä olla huolissaan lapsiperheiden hyvinvoinnista. Osa lapsista, nuorista ja aikuisista tarvitsee vuosi vuodelta yhä enemmän tukea ja palveluita. Lastensuojelulliset tarpeet ovat kasvaneet, kouluissa erityistä tukea tarvitsevien oppilaiden määrä on noussut ja psykiatristen palveluiden tarve on kasvanut, erityisen paljon nuorisolla.

Järvenpään kaupungin strategian yksi osa-alue on johtamisjärjestelmän kehittäminen. Vuoden 2005 aikana toteutettiin johtamiseen liittyviä pilottihankkeita, joiden aikana selvitettiin toimintojen nykytilaa ja kehittämishaasteita. Yksi piloteista paneutui erityisen tuen tarpeessa olevien lasten oppimisen tukemisen tarpeisiin ja näiden palveluiden järjestämiseen. Pilottien arvioinnin aikana alettiin keskustella mahdollisuudesta kehittää toimintaa prosessimaisesti niin, että kaupungin ydinprosessien tunnistamisen jälkeen kehitetään myös prosessijohtamisen mallia.

Lokakuussa 2005 kaupungin johtoryhmä antoi osastopäällikkö Jouko Rannan ja opetuspäällikkö Seppo Rantasen tehtäväksi selvittää lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin kehittämiseksi tehtyä työtä kokonaisuutena. Työryhmään kutsuttiin kaksi ulkopuolista asiantuntijajäsentä, tutkimusprofessori Matti Rimpelä ja Laatukeskuksesta senior advisor Tapio Hirvonen. Aineiston koonnissa ovat auttaneet taloussihteerit Taru Salonen, henkilöstösihteerit Aila Lehtonen sekä suunnittelija Anneli Mattila.

Selvityksen ohjaustyöryhmänä toimi kaupungin johtoryhmä, johon oli kutsuttu kaupunginhallituksen edustajana Kaarina Wilskman sekä ammattijärjestöjen edustajiksi pääluottamushenkilö Arja Alanko ja luottamusmies Eero Poikonen. Ohjaustyöryhmän puheenjohtajana toimi kaupunginhallituksen puheenjohtaja Reino Taurovaara.

## TIIVISTELMÄ

### **Selvitysprojektin tarkoitus**

Kaupungin johtoryhmän asettaman selvitystyöryhmän tehtävänä oli laatia kokonaisvaltainen selvitys lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointipalveluiden nykytilasta ja siihen liittyvistä kustannuksista sekä laatia esitys lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointiprosessiksi ja sen sisällöksi. Selvitystyön rajaukseksi annettiin kuitenkin, ettei nykyisiä organisaatorajoja muuteta. Lisäksi tehtävänä oli selvittää palveluiden toimivuutta ja eri hallintokuntien yhteistyön parantamista. Tavoitteena oli tarkastella palveluita prosessijohtamisen näkökulmasta. Tavoitteiden lähtökohtina ovat olleet ennaltaehkäisevän työn ja varhaisen tukemisen painottaminen, asiakasnäkökulman parantaminen ja joustavien hallintokuntarajat ylittävien toimintatapojen edistäminen. Projektin päätavoite oli järvenpääläisten lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin edistäminen palveluihin vaikuttamalla. Projektissa ovat olleet mukana kaikki kaupungin toimialat sekä mahdollisuuksien mukaan keskeiset yhteistyötahot.

### **Lapsiperheiden lisääntynyt pahoinvointi pysäytettävä**

Selvitystyön motiivina on ollut jatkuvasti kasvava huoli lapsiperheiden hyvinvoinnista pahoinvointiin liittyvien palvelujen käytön kasvun johdosta. Erityisesti on kiinnitetty huomiota perusopetuksessa erityistä tukea tarvitsevien koululaisten määrään ja siihen liittyvien palvelutarpeiden jatkuvaan kasvuun, lastensuojelutarpeen kasvuun ja samoin nuorisopsykiatrian käytön rajuun kasvuun parin vuoden aikana. Nämä kehityssuunnat on pysäytettävä hyvinvoinnin parantamiseksi ja kaupungin taloudellisten voimavarojen turvaamiseksi.

### **Pahoinvoinnista aiheutuvien kulujen kasvu vie resursseja yhteisösuuntautuneilta peruspalveluilta**

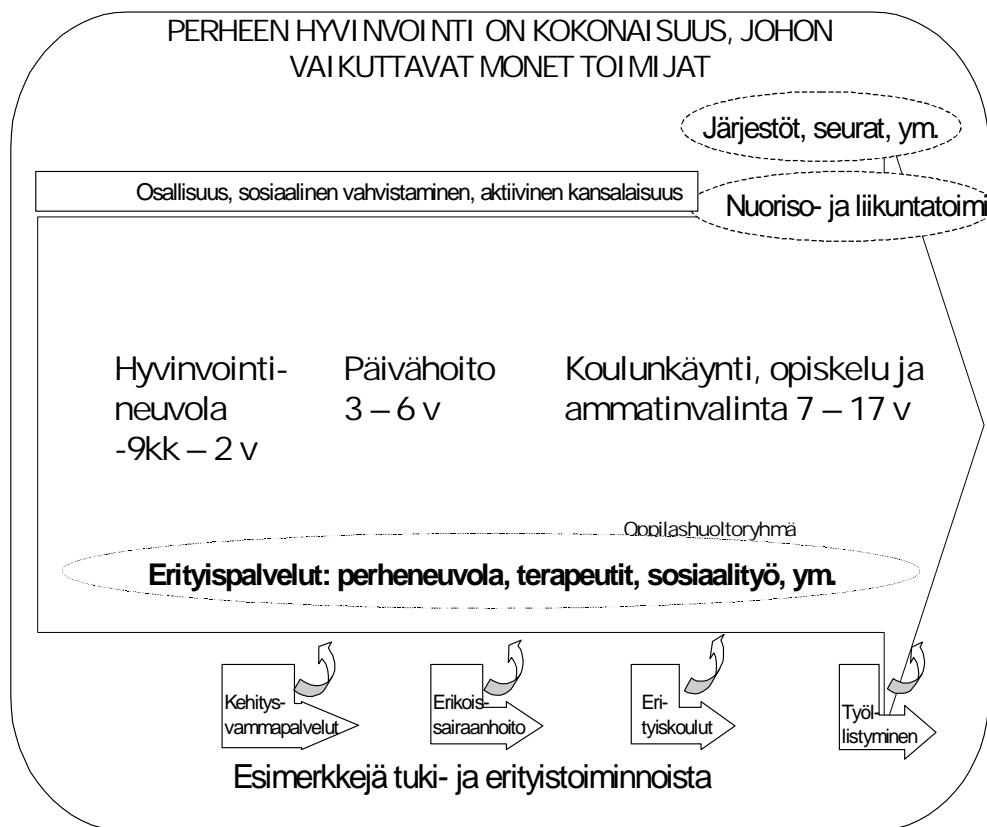
Pahoinvoinnista aiheutuvien kulujen kasvu vie resursseja yhteisösuuntautuneilta peruspalveluilta. Koko tähän isoon ydinprosessiin käytettiin v. 2001 n. 63,4 milj.euroa ja v.2005 n.76 milj.euroa. Nousua on ollut n.20%. Nk. erityispalveluihin käytettiin v.2005 kokonaiskustannuksista n.10 milj.euroa (v.2001 n.6,3 milj.euroa) eli 12% kaikista kustannuksista. Erityispalveluiden käyttö on kasvanut v.2001-2005 välillä n.42%. Kulujen kasvuvauhti suhteessa väestölukumäärään on saatava ensin hidastumaan ja pysähtymään vuoteen 2010 mennessä. Tässä esitettävät luvut eivät ole yksityiskohtaisen tarkkoja.

### **Aineiston kerääminen**

Selvitystyön aineisto kerättiin vuosien 2000 –2005 kaupungin ja toimialojen strategia- ja talousasiakirjoista, tehdyistä haastatteluista ja useiden työpajojen kautta saaduista aineistoista. Kirjallisen aineiston keruun yhtenä ongelmana oli koko projektin ajan aineiston hajanaisuus sekä yhtenäisten arkistointi- ja seurantajärjestelmien puute.

### Hyvinvointi –käsite

Hyvinvoinnista ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Hyvinvointia voidaan tarkastella eri näkökulmista esim. tarve- tai resurssilähtöisen orientaation kautta. Tarveteoreettisessa lähestymistavassa hyvinvointi tarkoittaa hyvinvointia määrittävien tarpeiden tyydyttymistä. Resurssilähtöisessä tarkastelutavassa puolestaan kiinnitetään huomio yksilöiden resursseihin, niihin tekijöihin, joiden kautta yksilöllä on mahdollisuus muodostaa hyvä elämä. Hyvinvointipalveluiden voidaan katsoa liittyvän osaksi ihmisten elämän laatua ja hyvinvointia sekä mahdollistavan niiden ylläpitämisen. Hyvinvointipalvelut edustavat hyvinvointia tukevia resursseja, joita tarjotaan niitä tarvitseville. Palveluiden olemassaolo ja saatavuus kertovat elintasosta ja toisaalta yhteisön toimintamallista ja arvovalinnoista. (Hyvinvointi, palvelut ja elämänlatu Kuuma-kunnissa 2005.)



Kuva 1. Perheen hyvinvointia tukevat toimijat

Kuvan 1 tarkastelun lisäksi perheiden hyvinvointiin vaikuttavat mm. taloudelliset edellytykset, asuminen/elinympäristö, työllisyys, jne.

### **Kehitysyhteisö ja perhe**

Lapsen kehitys tapahtuu erilaisissa kehitysyhteisöissä. Kehitysyhteisöillä tarkoitetaan niitä yhteisöjä, joissa lapsi on jäsenenä. Kodin lisäksi niitä ovat mm. päivähoito ja koulu. Lapsen hyvää kasvua ja kehitystä turvaa perushoivan ja huolenpidon, vuorovaikutuksen ja hyväksynnän toteutuminen lapsen keskeisissä kehitysyhteisöissä: perheessä, päivähoitossa ja koulussa. (Taskinen 2001.) Kehitysyhteisönä voivat toimia myös harrastuspiirit ja toverisuhteet sekä nykyaikana eri mediat. Perheellä tarkoitetaan tässä tekstissä kaikkia sellaisia perhekokoonpanoja, joissa asuu pääsääntöisesti vähintään yksi lapsi ja vanhempi samassa taloudessa. Sen lisäksi perheeseen voi sisältyä muitakin henkilöitä perheen itsensä määrittelemällä tavalla.

### **Toiminnan kehittämisen pohjaksi perhe ja palvelut yli toimirajojen**

Selvitysprojektin tuloksena on tunnistettu ne palvelujärjestelmän osat, joita kehittämällä voidaan tukea lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointia. Nykyisin palvelujärjestelmää kehitetään erikseen kunkin toimialan ja vastualueen toimesta ja lähinnä lapsen hyvinvoinnin ja kehityksen varmistamiseksi. Jatkossa toiminnan kehittämisen tulee perustua asiakasnäkökulman vahvistamiseen niin, että toiminta palvelee entistä paremmin perhettä yksilön lisäksi. Palveluiden jatkokehityksessä on otettava huomioon perheen kokonaistilanne, jolloin kokonaispalveluprosessissa olevien yhteistyötä sekä tiedon ja osaamisen jakamista on lisättävä. Henkilökunta on osaavaa ja kehittämismyönteistä. Kehittämisen tueksi tarvitaan yhdessä toisilta oppimista ja uusien käytäntöjen luomista.

### **Tarvitaan lisää ennaltaehkäisevää työtä**

Perheiden hyvinvoinnin parantamiseksi toiminnassa on lisättävä ennaltaehkäisevää työtä, huolien varhaista tunnistamista, niihin puuttumista ja tuen tarjoamista. Aikajaksolla äidin raskauden alusta nuoren 18 ikävuoteen saakka perheet ovat useiden kaupungin tarjoamien erillisten palveluiden kanssa tekemisissä, esim. neuvola, päivähoito, koulu, jne. Työpajoissa tuotettiin henkilöstön työnä perheiden kehitysvaiheet kattava ideaalikuvaus ja siihen liittyvänä palvelujen järjestäminen. Tätä kuvausta tullaan käyttämään jatkossa prosessien kehittämisen apuna.

### **Erityispalvelut tukemaan perheitä ja samalla vähentämään asiakkuuksia**

Kasvuyhteisöjen tukena tarvitaan moniasiantuntijuuteen perustuvia palveluita, esim. perheneuvola, puheterapia, toimintaterapia, sosiaalityö, psykologit, psykiatriset palvelut, ym., joiden tärkein tehtävä on konsultoinnilla ja verkostomaisella työskentelyllä tukea kasvuyhteisöjen aikuisia ja siten vähentää itselleen tulevia asiakkuuksia. Toimintaa on tarkoituksenmukaista kehittää niin, että palveluita annetaan lapsen ja nuoren arkeen, heidän kanssaan toimiville aikuisille, jonka seurauksena vähennetään lähettämiseen perustuvia asiakkuuksia muissa erityispalveluja tarjoavissa palvelupisteissä (esim. perheneuvola, erikoissairaanhoido, jne.)

Toiminnan kohteen laajentuessa koko perheen hyvinvointia tukevaksi joutuvat kaikki toimijat arvioimaan omaa tehtäväänsä ja toimintatapojansa yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Tämä tarkoittaa kunkin työn kohteen laajentumista nykyisestä kaikille yhteiseksi ja toimintatavoissa yhdessä tekemiseksi. Kaikkien toimijoiden työn kohteena yhdessä toimien tulee olla perheen hyvinvoinnin tukeminen niin että perhe saa tarvittavan asiantuntemuksen voimavarojensa tueksi kyetäkseen toimimaan perheenä ja vastaamaan omasta elämästään.

### **Jatkotoimet**

Työryhmä ehdottaa selvityksen pohjalta jatkotyöstettäväksi ainakin seuraavia asiakokonaisuuksia, joista osa on jo työn alla:

- Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointi nimetään yhdeksi kaupungin ydinprosessiksi
- Ydinprosessille luodaan seuranta- ja johtamisjärjestelmä ja määritellään aliprosessit
- Kehitetään ydin- ja aliprosessien sisältöjä
- Tuetaan kasvuyhteisöjä
- Muutetaan neuvolat hyvinvointineuvoloiksi
- Perustetaan perhevalmentajien tehtäviä
- Päivähoito vanhempien kasvatuskumppaneiksi (Vasu työn alla)
- Kehitetään perusopetuksen koulujen toimintakulttuuria ja oppilashuollon toimintatapoja
- Tehdään koulupäivästä turvallinen ja aktiivinen
- Kehitetään oppivelvollisuuden jälkeisiä palveluita
- Kehitetään perheiden hyvinvointikeskustelut
- Tuetaan parisuhdetta
- Tehdään terveyden edistämisen suunnitelma
- Luodaan varhaisen tunnistamisen, puuttumisen ja tukemisen malli
- Vahvistetaan lastensuojelun palveluohjausta
- Perustetaan nuorisoneuvola
- Parannetaan lapsiperheiden kotipalvelua
- Tuetaan aktiivista kansalaisuutta ja osallistamista
- Kohdennetaan resursseja uudelleen
- Järjestetään lapsiperheiden palveluohjaus (call center)
- Yhdistetään perheneuvola osaksi muita palveluja
- Rakennetaan henkilöstön koulutusta ja valmennusta
- Laajennetaan prosessin kehittämistä yhteistyötahojen kanssa

### 3 HANKKEEN TAUSTAA JA TAVOITTEET

Johtamisjärjestelmän kehittäminen on kaupungin toiminnan yksi painopistealue. Kaupunkiorganisaation johtamisjärjestelmä luo edellytykset Järvenpään kaupungin tasapainoiselle kehitykselle. Asukasmäärän kasvaessa ja siitä sekä väestön ikääntymisestä ja asukkaiden erityistarpeiden kasvusta johtuen palveluiden kysyntä lisääntyy ja monimuotoistuu. Johtamisjärjestelmän avulla parannetaan kaupungin valmiuksia tuottaa tai järjestää kunnalliset palvelut tehokkaasti ja laadukkaasti. Näin varmistetaan kaupungin taloudellinen asema ja vähennetään siten riippuvuutta kaupungin ulottumattomissa olevien taloudellisten tekijöiden suhdannemuutoksista.

Tehdystä kehitystyöstä huolimatta lasten, nuorten, ja heidän perheidensä hyvinvoinnista ollaan huolissaan. Suurin osa lapsiperheistä selviytyy hyvin ja nuorista kasvaa hyvin selviytyviä aikuisia. Käytävissä on kuitenkin indikaattoreita, joiden perusteella huoli huonosta kehityksestä on kasvanut. Kahden viime vuoden aikana huostaanotot ovat kolminkertaistuneet, nuorten psykiatrisen hoidon käyttö on yli kaksinkertaistunut. Koulutoimessa erityisopetusta tarvitsevien lasten määrä ja niihin liittyvien tukipalveluiden tarve on kasvanut myös vuosittain. Erityisesti on syytä olla huolissaan lapsiperheiden vanhempien runsaasta päihteiden käytöstä. Tämä muodostaa merkittävän riskin lapsen tulevaisuudelle.

Järvenpäässä käynnistettiin vuonna 1999 Yhdessä elämään kasvatusyhteistyö – hanke, joka toteutettiin yhdessä vanhempien, seurakunnan ja kaupungin eri toimijoiden kanssa. Hankkeen aikana luotiin yhteistä toimintamallia ja laadittiin ”Eletään yhdessä” -ohjeet, ja toteutettiin laillisuus- ja näpistelykampanja yhdessä poliisin kanssa. Vuonna 2001 aloitettiin Suomen kuntaliiton pilottihankkeena ”Kasvatus tulevaisuuteen” –hanke, joka perustui Kuntaliiton lapsipoliittiseen ohjelmaan. Hankkeen yhdeksi pitkän ajan tavoitteeksi kirjattiin vuonna 2001, että lasten ja nuorten hyvinvoinnin tulisi olla yksi Järvenpään kaupungin kriittinen menestystekijä. Tämä tavoite on toteutunut. Tämän hankkeen päätösseminaari pidettiin 14.1.2006.

Osana hanketta laadittiin (2003 – 2004) Järvenpään lapsi- ja nuorisopoliittinen ohjelma. Ohjelma tehtiin aktiivisella eri osapuolten yhteistyöllä. Työskentelyssä olivat mukana lapset, nuoret, vanhemmat, järjestöt ja viranomaiset. Työskentelyyn sisältyi mm. kyselyjä, kuulemisia, yhdessä tekemistä yleisötapahtumissa. Ohjelmaraporttiin on kirjattu kaupunginhallituksen puheenjohtajan ilmaisemana haasteena: ”Kaikki hallinnolliset esteet tulee purkaa lasten hyvinvoinnin tieltä tässä kaupungissa

Yhtenä johtamisjärjestelmän kehittämisen keskeisenä kohtana on ydin- ja palveluprosessein tunnistaminen ja kuvaaminen. Tämän toiminnon edistämiseksi käynnistettiin keväällä 2005 pilotteja, joiden aikana selvitettiin kaupunkiorganisaation osatoimintoja. Yhtenä selvittämisen kohteena oli erityistuen

tarpeessa olevien lasten oppimisen tukemisen kokonaisuus. Pilottiin osallistuneiden henkilöiden koulutuksen yhtenä osana esitettiin prosessijohtaminen yhtenä mahdollisuutena syventää pilotissa selvitettyjen haasteiden ratkaisemista. Tämä projekti on jatkumo pilottityöskentelystä, jonka perusteella tunnistettiin tarve selvittää kokonaisuutena lasten ja nuorten hyvinvointi Järvenpäässä.

Nyt tehdyn 'Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointiselvityksen' päätavoite oli järvenpääläisten lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin edistäminen. Projektissa ovat olleet mukana kaikki kaupungin toimialat sekä mahdollisuuksien mukaan keskeiset yhteistyötahot. Selvitystyön motiivina on ollut jatkuvasti kasvava huoli lapsiperheiden hyvinvoinnista pahoinvointiin liittyvien palvelujen käytön kasvun johdosta. Nämä kehityssuunnat on muutettava hyvinvoinnin parantamiseksi ja kaupungin taloudellisten voimavarojen turvaamiseksi.

Selvitykselle asetettiin seuraavat tavoitteet

A. Laaditaan kokonaisvaltainen selvitys tämän hetken lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointipalveluista

- a) Kuvataan lasten ja nuorten hyvinvointipalveluiden nykytila
- b) Hyvinvointipalveluiden kustannukset
- c) Mitä tuloksia on saavutettu

B. Laaditaan esitys eri vaihtoehdoista lasten ja nuorten hyvinvointipalveluiden järjestämisestä prosessiperusteisesti

- a) Tunnistetaan ja kuvataan lasten ja nuorten hyvinvointiin liittyvät ydinprosessit
- b) Luoda seuranta- ja ohjausjärjestelmä lasten ja nuorten hyvinvoinnista ja palveluista
- c) Resurssien määrittäminen ja kohdentaminen
- d) Palveluiden järjestämisvaihtoehtojen vaikutukset eri toimijoille

Projektin ensivaiheessa tehtiin kokonaisvaltainen selvitys lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointipalveluiden nykytilasta ja siihen liittyvistä kustannuksista sekä laadittiin esitys palveluiden toimivuuden ja eri hallintokuntien yhteistyön parantamisesta. Palveluita tarkasteltiin myös prosessijohtamisen näkökulmasta. Tavoitteiden lähtökohtina ovat olleet normaalin kasvun tukeminen, ennaltaehkäisevän työn ja varhaisen tukemisen painottaminen, asiakasnäkökulman vahvistaminen ja joustavien toimintatapojen kehittäminen.

Marras-joulukuussa 2005 alettiin kerätä aineistoa hyvinvointiprosessin nykytilasta ja sen pohjalta analysoida toimintaa edellisen valtuustokauden aikana ja aiempien kehittämishankkeiden tuloksia. Kirjallisen aineiston keruun yhtenä ongelmana oli koko projektin ajan aineiston hajanaisuus sekä yhtenäisten arkistointi- ja seurantajärjestelmien puute.

Joulukuussa 2005 ja tammikuussa 2006 alettiin paneutua lasten ja nuorten hyvinvointipalveluiden ydinprosessien tunnistamiseen ja kuvaamiseen. Tätä työtä tehtiin osallistavasti mm. työpajoissa. Kahdessa työpajassa paneuduttiin

esimerkkitapausten kautta nk. moniasiakkuusperheiden kulkuun palvelujärjestelmässä. Tähän liittyen sosiaalityöntekijät tunnistivat noin 60 asiakasperhettä, jotka käyttävät eniten monia palveluja samanaikaisesti.

Helmikuussa tehtiin työtä kahdessa isossa työpajassa puolen päivän työskentelyillä. Osallistujia oli ensimmäisellä kerralla yli 40 ja toisella kerralla noin 20. Työskentelyn tuloksena tuotettiin liitteenä oleva ideaalimalli lapsiperheen elämänvaiheista ja niihin liittyvistä palveluista. Tätä aineistoa tiivistettiin vielä maaliskuussa muutaman avainhenkilön voimin koko päivän kestäneellä työskentelyllä. Seuranta- ja ohjausjärjestelmien luominen ja resurssien kohdentaminen sekä vaihtoehtoisten prosessimallien vaikutusten pohdintaa tehtiin tammi-maaliskuun aikana.

#### 4 KAUPUNKI- JA TOIMIALASTRATEGIAT

Järvenpään kaupungin toiminta on organisoitu neljään toimialaan. Toimialoja ovat sivistystoimi, tekninen toimi, sosiaali- ja terveystoimi ja yleishallinto. Tämän selvitysprojektin toimintaan liittyvät toimialoilta ainakin seuraavat vastuualueet: Teknisen toimialan toiminta kohdentuu pääasiassa kaikkiin kuntalaisiin ja sitä kautta lapsiin, nuoriin ja heidän vanhempaisensa, sivistystoimesta koko perusopetus, toisen asteen koulutus, nuorisotoimi, osa kulttuuri- ja kirjastopalveluista ja musiikkiopiston toiminnasta, samoin Työväenopistosta, sosiaali- ja terveystoimesta kaikki muu toiminta, paitsi koti- ja laitoshoidon vanhusten huolto.

Kaupunginvaltuuston 17.10.2005 kaupunkistrategiassa vuosille 2006-2015 on mainittu lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointiin liittyviä tavoitteita. Keskeistä on , että Järvenpää mahdollistaa hyvän elämänlaadun ja on turvallinen kotikaupunki lapsille ja nuorille.

Kaupungin suunnittelussa turvataan lapsen ja nuoren näkökulma. Lapsi- ja nuorisolähtöisen toiminnan rakenteellinen jatkuvuus varmistetaan päätöksenteossa, hallinnossa ja palveluissa. Palvelujen järjestämisessä sovitetaan yhteen kaupungin toimialojen prosesseja lasten ja nuorten ongelmien ehkäisemiseksi ja niiden varhaisen puuttumisen tehostamiseksi.

Toimialat toteuttavat omissa strategioissaan kaupunkistrategiaa.

Kaupunginvaltuuston 21.11.2005 hyväksymässä taloussuunnitelmassa vuosille 2006-2008 on kirjattu toimialojen tavoitteita seuraavasti:

Sivistystoimessa varmistetaan uusien opetussuunnitelmien toimivuus, luodaan alueellinen oppilaiden erityinen tuki ja oppilashuolto, järjestetään koululaisten turvallinen iltapäivätoiminta, osallistutaan lasten ja nuorten turvallisuutta ja hyvinvointia koskevan toimenpideohjelman laadintaan, kehitetään nuorten työpajatoimintaa ja edistetään kesätyöllistymistä, tehdään ennaltaehkäisevää huume- ja päihdetyötä, järjestetään toimivia nuorisotiloja ja arvioidaan kouluverkkoa ja koulujen tiloja.

Sosiaali- ja terveystoimessa kehitetään ennaltaehkäisyä, varhaista puuttumista ja tukea perheiden vaikeuksissa, ehkäistään diabeteksen lisääntymistä, osallistutaan lasten ja nuorten turvallisuutta ja hyvinvointia koskevan toimenpideohjelman laadintaan, ja sovitetaan yhteen toimialojen prosesseja lasten ja nuorten hyvinvoinnin turvaamiseksi.

Teknisessä toimessa vaikutetaan kaupunkilaisten hyvinvoinnin edellytyksiin, asumiseen viihtyisässä ja terveellisessä asuinympäristössä, tehdään aktiivista seutuyhteistyötä palvelurakenteiden uudistamiseksi, ja laaditaan toteuttamisohjelma yleiskaavalle ja keskustan osayleiskaavalle.

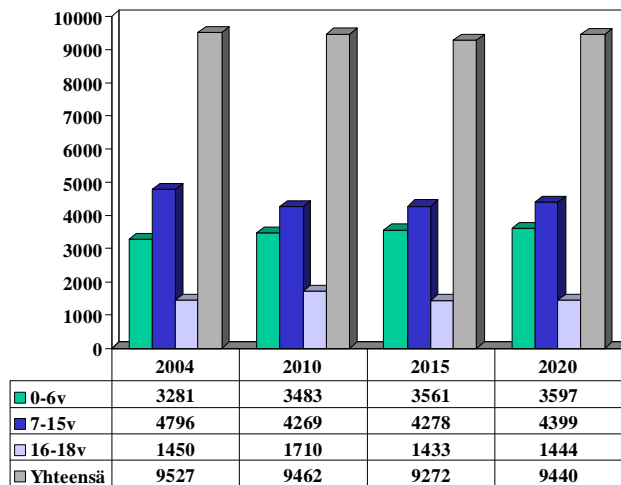
## 5 PERHEIDEN HYVINVOINTI

### 5.1 Järvenpääläiset perheet

Järvenpään väestö on lapsirikasta. Noin neljännes asukkaista on alaikäisiä. Järvenpäässä asui vuoden 2004 lopussa 5068 lapsiperhettä. Lapsia ja nuoria oli samaan aikaan ikäluokissa 0-18 vuotta 9527. Väestöennusteen perusteella ikärakenne muuttuu niin, että kouluikäisten sekä suhteellinen osuus että absoluuttinen määrä laskevat.

PERHEET JA PERHEVÄESTÖ JÄRVENPÄÄSSÄ 2004		LAPSIPERHEET KOON MUKAAN JÄRVENPÄÄSSÄ 2004	
Aviopari ja lapsia	3710		
Aviopari ilman lapsia	2946	Lapsiperheisiin kuuluva väestö	18646
Avopari ja lapsia	943	Lapsiperheet	5068
Avopari ilman lapsia	1301	Lapsiperheen keskkokoko	3,68
Isä ja lapsi	185		
Äiti ja lapsi	1247	<b>Lapsiluku</b>	
Perheet yhteensä	10332	1 alle 18-v. lapsi	2216
		2.alle 18-v. lapsi	2048
Perheisiin kuuluva väestö	29953	3.alle 18-v. lapsi	640
Perheisiin kuulumaton väestö	6726	4.alle 18-v. lapsi	128
Laitos väestö	649	5+.alle 18-v. lapsi	31
Väestö yhteensä	37328	Lapsiperheet yhteensä	5063
Perheen keskkokoko	2,90		

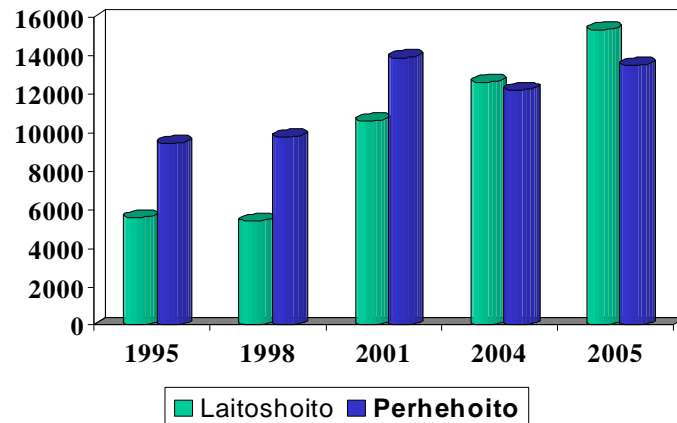
Taulukko 1. Lasten ja lapsiperheiden lukumäärä Järvenpäässä v.2004



Kuva 2. Väestöennuste 2004-2020

## 5.2 Hyvinvoinnin ilmeneminen Järvenpäässä

Kahden viime vuoden aikana huostaanotot ovat kolminkertaistuneet, nuorten psykiatrisen hoidon käyttö on yli kaksinkertaistunut. Perusopetuksessa erityisopetusta tarvitsevien lasten määrä ja niihin liittyvien tukipalveluiden tarve on kasvanut myös vuosittain. Perheneuvolan palvelujen kysyntäpaine on jatkuvaa. Lasten tarkkaavuuden ja keskittymättömyyden ongelmia tutkitaan ja mietitään tukimuotoja. KUUMA-kuntien hyvinvointia käsittelevän raportin mukaan vanhempien alkoholin ja muiden päihteiden käyttö on lisääntynyt huolestuttavasti. On olemassa tutkimustietoa siitä, että tällaisten perheiden lapsilla on merkittävästi kohonnut riski omiin mielenterveysongelmiin ja päihteiden käyttöön. Työttömyysaste on Järvenpäässä 7%, erityishaasteena on työllistää nuoria pitkäaikaistyöttömiä.



Kuva 2. Lastensuojelun sijoitusten ostopalvelumäärät hoitovuorokausina

### Kouluterveyskyselyt

Järvenpää on osallistunut kouluterveyskyselyyn vuosina 1998, 2002 ja 2004 peruskoulujen 8. ja 9. luokkien oppilaille. Vuonna 1998 kysely tehtiin lukioiden 2. vuosikurssin ja vuodesta 2002 1. ja 2. vuosikurssin opiskelijoille. Seuraavassa esitellään v.2004 kyselyn tuloksia.

Vanhemmuuden puute lisääntyi neljäsosaan yläluokilla. Vanhempien tietämättömyys nuorten iltamenoista oli yleistä yläluokilla (43 %) ja tietämättömien osuus pieneni lukiossa. Muussa kuin ydinperheessä asuminen lisääntyi yläluokilla ja väheni lukiossa. Vanhempien työttömyys yleistyi hieman kahdessa vuodessa. Vanhempien tupakointi väheni selvästi lukiossa, mutta pysyi yleisenä yläluokilla (42 %). Fyysisen uhan kokeminen väheni yläluokilla ja lukiossa väheni toistuvien rikkeiden teko.

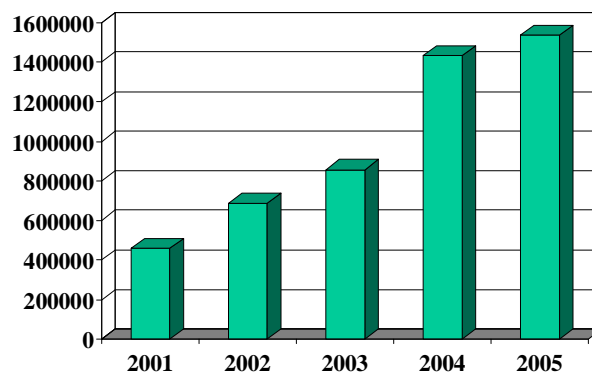
Opiskeluympäristön arviot paranivat selvästi lukiossa ja heikkenivät osin yläluokilla. Fyysisten työolot ja sisäilma paranivat huomattavasti lukiossa, mutta yläluokilla työolojen puutteet lisääntyivät hieman ja sisäilman haitat olivat yleisiä (51 %). Lukiossa työilmapiiri parani ja avun saanti ja kuulluksi tuleminen lisääntyvät ja lintsaaminen väheni. Yläluokilla lintsaaminen lisääntyi hieman ja opiskeluvaikeudet yleistyivät. Koulutyön kokeminen liian suureksi yleistyi yläluokilla ja lukiossa.

Nuorten terveys pysyi pääosin vuoden 2002 tasolla. Useat päivittäiset oireet kuitenkin lisääntyivät hieman yläluokilla ja lukiossa masentuneisuus yleistyi. Yläluokilla arviot omasta terveydentilasta paranivat hieman kahdessa vuodessa. Tyytyväisyys kouluterveydenhuoltoon parani selvästi lukiossa. Vastaanotolle pääsyn kokeminen vaikeaksi yleistyi yläluokilla ja väheni hieman lukiossa. Muutokset terveystottumuksissa olivat pääosin myönteisiä. Kouluruuan syömättä jättäminen väheni yläluokilla jo vuodesta 1998 ja lukiossa selvästi kahdessa vuodessa. Hampaiden harjauksen laiminlyönti oli hyvin yleistä yläluokilla (60 %) ja lukiossa (56 %). Nuorten seksuaaliterveystietous heikkeni hieman yläluokilla. Lukiossa myöhäinen nukkumaanmeno oli hieman harvinaisempaa kuin kaksi

vuotta aiemmin. Päivittäinen tupakointi väheni viidesosaan yläluokilla ja kymmenesosaan lukiossa. Myös laittomien huumeiden käyttö oli vuotta 2002 harvinaisempaa. Humalajuominen lisääntyi yläluokilla ja noin viidesosa yläluokkalaisista ja lukiolaisista joi itsensä tosi humalaan vähintään kerran kuukaudessa.

Verrattuna Uuteenmaahan yläluokkalaisten elinolot olivat maakunnan keskitasoa ja lukiossa osin maakunnan keskitasoa heikkommat. Fyysisten työolojen puutteet olivat maakuntaa harvinaisempia erityisesti lukiossa. Työmäärän kokeminen liian suureksi oli maakuntaa yleisempää, mutta muilta osin arviot opiskeluympäristöstä olivat lähes keskitasoa. Nuorten terveys oli pääosin maakunnan keskitasoa ja osin sitä myönteisempi. Lukiossa arviot kouluterveydenhuollosta ja sen saatavuudesta olivat myönteisempiä kuin keskimäärin maakunnassa. Lukiolaisten terveystottumukset olivat osin maakunnan keskitasoa myönteisempiä ja yläluokilla pääosin maakunnan keskitasoa.

Tulokset olivat yläluokilla osin hieman vuotta 2002 huonompia ja lukiossa suurelta osin myönteisempiä. Myönteistä oli fyysisten työolojen selvä parantuminen lukiossa ja myös työilmapiiri parani hieman. Liian suureksi koettu koulutyön määrä kuitenkin yleistyi yläluokilla ja lukiossa. Päihteiden käyttö vähentyi lukuun ottamatta humalajuomista, joka lisääntyi yläluokilla.



Kuva 3. Nuorisopsykiatrian kustannukset euroina v.2001-2005

### 5.3 Hyvinvointikehitys valtakunnallisesti

Sosiaali- ja terveysministeriön 31.3.2006 julkaiseman sosiaali- ja terveystietokertomuksessa esitetään hyvän hyvinvointikehityksen lisäksi muutamia huolenaiheita. Suomalaisten ravinnonsaannin suurin ongelma on ruuan liian suuri määrä energian kulutukseen nähden. Liikuntatottumukset ovat pysyneet keskimäärin tyydyttävänä. Lihavuuden yleistyminen uhkaa suomalaisten terveyttä ehkä eniten. Huolestuttavinta on, että nuorilla aikuisilla ja lapsilla lihavuus on yleistynyt eniten. Tupakoinnissa on havaittu vanhempien tyttöjen tupakoinnin yleistyneen verrattuna poikiin. Alkoholin runsaan käytön yleistyminen vaikuttaa

tulevaan terveyteen. Vastasyntyneen pojan odotettavissa oleva elinikä on 75,3 ja tytön 82,3 vuotta. Lasten ruoka-allergiat ovat jatkuvasti suureneva ongelma. Mielenterveysongelmat ovat suurin työkyvyttömyyden syy. Depressio on merkittävä kansanterveydellinen ongelma. Alle kouluikäisillä lapsilla on havaittu viitteitä suun terveyden huonoon kehitykseen. Sukupuolitaudeista klamydia on erityisen yleistä nuorilla naisilla ja tytöillä. Perheväkivaltarikokset ovat lisääntyneet. Niistä tulee viranomaisten tietoon vain murto-osa. Lisäksi lasten seksuaalisen hyväksikäytön epäilyjen selvitykset ovat lisääntyneet. Lapsiperheiden köyhyyden suhteellinen kasvu on vaikeuttanut lasten kasvuolosuhteita.

STM:n lastenneuvolaoppaan mukaan lasten ja nuorten psykososiaaliset ongelmat ovat yleisiä ja terveyden edistämässä on paljon haasteita. Vakavan masennuksen osuus sairaalahoitojen syynä on lisääntynyt. Nuorten alkoholinäyttö on runsasta. Oppimisvaikeudet näyttävät lisääntyneen ja niiden merkitys on kasvanut. Astma, allergiat ja diabetes ovat yhä yleisempiä. Perheiden lisääntyvistä ongelmista antavat viitteitä vuosi vuodelta kasvaneet lastensuojelulliset tarpeet. Pienten lasten perheet ovat keskimäärin köyhempiä kuin lapsettomat perheet ja vanhempien lasten perheet. (STM, 2005)

Hyvinvoinnin arviointia tehdään usein pahoinvointia kuvaavien mittareiden perusteella. Tästä näkökulmasta arvioituna ei ole käytettävissä objektiivisia mittareita lasten pahoinvoinnin huomattavasta lisääntymisestä. Suomalaiset lapset lukeutuvat edelleen kansainvälisesti vertailtuna keskimääräistä paremmin voivien joukkoon. Palvelujärjestelmän eri osissa monenlaiset pulmat havaitaan entistä paremmin ja niihin suhtaudutaan vakavasti. Lisäksi havaintojen tulkinta on muuttunut nk. häiriökeskeiseen suuntaan niin, että lapsista etsitään yhä tarkemmalla diagnostiikalla häiriöitä, joihin tarjotaan erityispalveluja. Tähän aihealueeseen liittyy mm. paljon julkisuudessa esiintyvä keskustelu lasten mielenterveydestä ja lastenpsykiatrisen hoidon tarpeesta.

Toinen lapsesta tehtävien havaintojen tulkintojen vinoutumisen mahdollisuus on tulkita lapsen käyttäytyminen liian yksipuolisesti sisäsyntyiseksi. Samalla on vaarana unohtaa lapsen ilmentävän käyttäytymisellään lähiyhteisöjensä tilaa, eli perheen, varhaiskasvatuksen ja koulun aikuisten ja muiden toimijoiden hyvin- tai pahoinvointisuutta. Lapsen ja nuoren auttamisen tulisi perustua myös aikuisten auttamiseen ja heidän muuttumiseensa. Tähän näkökulmaan soveltuvana voidaan käyttää käsitettä kasvuyhteisö. Sillä tarkoitetaan lapsen arjen kasvuympäristö, jonka osana hän varttuu oppien tarvittavia taitoja kehitykselleen.

Lastenneuvolan lääkärikäynnit olivat laskeneet Suomessa v.1994-2004 n. 26%., myös muiden ammattiryhmien käynnit olivat vähentyneet. Kouluterveydenhuollon lääkärikäynnit ja muiden ammattiryhmien vastaanottokäynnit olivat laskeneet v.1985-2004 jopa n.55-58%. Nämä luvut kertovat peruspalvelujen vähenemisestä.

## 6 LASTEN, NUORTEN JA PERHEIDEN HYVINVOINTIPALVELUT JÄRVENPÄÄSSÄ

### 6.1 Hyvinvoinnin ja hyvinvointipalveluiden nykytila ja saavutettuja tuloksia

Selvitysprojektissa arvioitiin hyvinvoinnin tilaa edellisen valtuustokauden aikana palveluiden käytön perusteella. Aineistona käytettiin vuosien 2000-2006 kaupunkistrategioita, talousarviotekstejä, johdon raportteja ja käyttösuunnitelmia, joista arvioitiin sitovia ja muita tavoitteita ja niiden toteutumista; sekä tilinpäätökset vuosilta 2001-2004 ja talousarviot vuosilta 2005-2006 ja näistä arvioitiin henkilötyövuodet, kustannustietoja ja suoritteita.

Päivähoidossa on kyetty vastaamaan mm. vuorohoidon lisääntyneisiin tarpeisiin, hoito- ja kasvatussuunnitelmasta on tullut vakiintunut työväline, esiopetus on tarjottu kaikille, vanhemman ja lapsen välisen vuorovaikutuksen tukea on lisätty mm. Käsikynkkä-ryhmillä, koululaisten iltapäivähoidon koordinointi aloitettiin ja siirrettiin myöhemmin sivistystoimen vastuulle ja kotihoidon kuntalisällä on tuettu lasten kotona hoitamista. Lisäksi vanhemmille järjestetään keskusteluiltoja ja toiminnallisia vanhempainiltoja. Myös erityisen tuen tarpeen arviointia ja seurantaa sekä tukitoimia on kehitetty. Pitkään suunniteltu avoin päiväkotitoiminta käynnistettiin ostopalveluna v.2004. Varhaiskasvatuksen suunnitelma on valmisteilla.

Neuvolatoiminnassa on otettu käyttöön lapsen neurologista kehitystä arvioiva Lene-menetelmä, terveydenhoitajia on koulutettu varhaisen vuorovaikutuksen tukemiseen, ”Vanhemmuudesta voimaa – verkostoista vahvuutta” –hankkeen aikana koulutettiin suuri määrä henkilöstöä päivähoidossa, neuvoloissa ja sosiaalityössä, mm. theraplay –menetelmään, Käsikynkkä –menetelmään, verkostotyöhön, puheeksi ottamiseen, jne., lasten kuntoutustyöryhmä aloitti toimintansa v.2002 ja tällä hetkellä on omat ryhmänsä alle kouluikäisille ja kouluikäisille lapsille. Vanhempien parisuhteen tukemiselle ei ole ollut riittäviä mahdollisuuksia. Samoin vanhempien akuutin päihdeongelman hoitoon ei ole voitu resurssoida tarvittavalla tavalla. Mielenterveysongelmista kärsivien vanhempien lasten tuen järjestäminen tulisi järjestää.

Kouluhyvinvoinnin näkökulma on otettu jo monipuolisesti huomioon koulutusta koskevassa nykyisessä lainsäädännössä. Kouluhyvinvointi rakentuu perusopetuslakiin ja asetukseen, joiden mukaan opetuksen tavoitteena on tukea oppilaiden kasvua ihmisyyteen ja eettisesti vastuukykyiseen yhteiskunnan jäsenyyteen sekä antaa heille elämässä tarpeellisia tietoja ja taitoja. Lisäksi opetuksen ja kasvatuksen tavoitteena on tukea oppilaiden kasvua tasapainoisiksi ja terveen itsetunnon omaaviksi ihmisiksi sekä kriittisesti ympäristöään arvioiviksi yhteiskunnan jäseniksi. Oppilaan fyysisestä ja psykososiaalisesta hyvinvoinnista huolehtimisen kannalta olennaista on, että opetus järjestetään oppilaiden ikäkauden ja edellytysten mukaisesti ja siten, että se edistää oppilaiden tervettä kasvua ja kehitystä. Koulujen tulee olla yhteistyössä kotien kanssa. Opetusryhmät

tulee muodostaa siten, että opetuksessa voidaan saavuttaa opetussuunnitelmassa asetetut tavoitteet. Kouluhyvinvoinnin näkökulma tulee esille myös erityisopetusta, tukiopetusta ja oppilashuoltoa koskevilla säännöksillä. Erityisopetus järjestetään mahdollisuuksien mukaan muun opetuksen yhteydessä taikka muutoin erityisluokalla tai muussa soveltuvassa paikassa.

Oppilaalla on oikeus saada maksutta opetukseen osallistumisen edellyttämä tarvittava oppilashuolto. Oppilashuollolla tarkoitetaan oppilaan hyvän oppimisen, hyvän psyykkisen ja fyysisen terveyden sekä sosiaalisen hyvinvoinnin edistämistä ja ylläpitämistä sekä niiden edellytyksiä lisäävää toimintaa. Oppilashuoltoon sisältyvät opetuksen järjestäjän hyväksymän opetussuunnitelman mukainen oppilashuolto sekä oppilashuollon palvelut, jotka ovat kansanterveyslaissa tarkoitettu kouluterveydenhuolto sekä lastensuojelulaissa tarkoitettu kasvatuksen tukeminen. Lastensuojelulain mukaan kunnan tulee järjestää oppilaille riittävä tuki ja ohjaus koulunkäyntiin ja oppilaiden kehitykseen liittyvien sosiaalisten ja psyykkisten vaikeuksien poistamiseksi sekä koulun ja kotien välisen yhteistyön kehittämiseksi.

Kouluhyvinvoinnin näkökulmasta keskeistä ovat olleet opetussuunnitelmauudistus ja oppilaan erityisen tuen uudelleen järjestelyt. Järvenpäässä on uusi yhtenäinen perusopetuksen suunnitelma otettu porrastetusti käyttöön vuodesta 2002 alkaen siten, että se on ollut käytössä kaikilla perusopetuksen vuosiluokilla 1.8.2005 alkaen. Myös lukiossa on uudistettu opetussuunnitelma.

Yhtenäinen perusopetus järjestetään Järvenpäässä hyväksytyin opetussuunnitelman mukaisesti kolmella alueella. Nämä kolme aluetta ovat: Kartano (Kartanon koulu, Mankala, Pajala, Harjula), Keskusta (Järvenpään yhteiskoulu, Kinnari, Kyrölä, Oinaskatu, Keskuskoulu), Koivusaari (Koivusaaren koulu, Anttila, Haarajoki, Saunakallio, Vihtakatu). Alueen koulut tekevät keskenään yhteistyötä perusopetuksen ja myös oppilaan tarvitseman erityisopetuksen ja erityisen tuen järjestämiseksi.

Järvenpäässä erityisopetus järjestetään valtakunnallisten linjausten mukaisesti mahdollisimman lähellä lapsen normaalia elinympäristöä, kuitenkin siten, että oppilaan erityistarpeet ja koulujen toimintaedellytykset otetaan huomioon. Oppilaan tarvitsema erityinen tuki järjestetään omalla alueella, joko muun opetuksen yhteydessä erilaisissa pienryhmissä ja osittain tai kokonaan erityisryhmässä. Järvenpään kaupungin sivistyslautakunta on päättänyt kokouksessaan, että perusopetuksen oppilaan erityinen tuki tullaan jatkossa järjestämään perusopetuksen omalla alueella 1.8.2006 alkaen.

Erityisopettajat ja -ryhmät pyritään sijoittamaan kouluihin siten, että isoille kouluille sijoittuu useampi erityisopettaja, mutta alueen kaikki erityisopettajat muodostavat yhteistyöverkon. Vaativin erityisopetus järjestetään edelleen Juholan koulussa ja vaikeimmin vammaisten lasten opetus Uudenmaan Erityishuoltopiiriin Isokydön koulussa. Yläkouluissa erityisopetus on jo syksystä 2005 alkaen järjestetty aluemallin mukaisesti, joten uudistus ei koske yläkoulujen oppilaita. Uudistus ei

myöskään koske Juholan koulun oppilaita.

Oppilashuollon toimivuutta arvioitaessa koettiin oppilashuoltotoiminta ja yhteistyö sosiaali- ja terveystoimen kanssa myönteiseksi, mutta puutteina ovat oppilashuollon palvelujen saatavuus ja riittävyys. Toinen jatkuvasti keskustelua herättävä asia on oppilasta koskevan opetuksen järjestämisen kannalta välttämättömän tiedon saanti. Jatkossa pitääkin luoda yhteiset tulkinnat opetuksen järjestämistä vaativalle tiedonsiirrolle. Lisäksi oppilashuollon rakenteita tulee selkeyttää ja tehdä näkyvämmäksi.

Lasten ja nuorten kuntoutuksessa on lisätty viime vuosina ryhmämuotoisia toimintoja ja niitä on tehty yhdessä moniasiantuntijuutta hyödyntäen. Lasten kouluvalmiuden arviointityötä on parannettu yhdessä päivähoiton ja koulutoimen kanssa. Toiminnan painopistettä on siirretty koko ajan kuntoutustarpeiden varhaiseen arviointiin ja tukitoimien aloittamiseen. Yhteistyö erikoissairaanhoidon lastenneurologian kanssa on ollut tiivistä ja kunnan omaa toimintaa tukevaa. Erikoissairaanhoidon lastenpsykiatrian kanssa on tehty yhteistyötä hoitoketjun toimivuuden parantamiseksi. Tätä edistämään tarvitaan koulutusta ja konsultaatiotoimintaa yhtenäisten toimintamallien luomiseksi. Psykiatrian avohoidon kehittämisprojekti on parhaillaan menossa. Aikuispsykiatrian lisäksi sen osana tarkastellaan hoitoketjua erikoissairaanhoidon ja kunnan välillä. Erityisesti haasteeksi on asetettu toimivien konsultaatiokäytäntöjen luominen ja hoitoon pääsyn varmistaminen.

Sosiaalityössä perustettiin kodinhoitajan toimi perheiden tukemiseksi, mutta se on jouduttu suuntaamaan muuhun perhetyöhön. Yhdessä alakoulussa toteutetun projektin seurauksena on siellä yksi erityisnuorisotyöntekijä. Koulutoimen kanssa on otettu käyttöön lastensuojeluilmoitusmenettely. Nuorten päihdetyötä on ostettu Päihdepysäkiltä. Monen toimijan yhteinen ennaltaehkäisevän päihdetyön yhteistyö aloitettiin ja se jatkuu edelleen, toimintaa vetämään saatiin ko. toiminnan koordinaattori. Toiminnan olennaiseksi toteuttajaryhmäksi perustettiin yhdysopettajien verkosto viemään toimintaa osaksi koulujen arkea. Päihdetyöhön perustettiin sairaanhoitajan tehtävä painottuen nuoriin huumeiden käyttäjiin.

Nuorten asunnonsaannissa on onnistuttu melko hyvin asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Asuntotoimen tehtävänä on olla tukemassa asumisratkaisuja.

Suomalaisten lasten ja nuorten hammasterveys on parantunut jatkuvasti 1990 luvun alkuun saakka. Sen jälkeen tilanne on pysynyt lähes ennallaan tai jopa kääntynyt hieman laskuun. Reikiintymistä ei saada enää vähenevään hammashoidolla, vaan ehkäisyllä. Kariksen ehkäisyssä kodin, päiväkodin, neuvolan, koulun ja hammashuollon yhteistyö tärkeää. Suurimmalla osalla lapsista on terve hampaisto. Myös karies polarisoituu. Syrjäytyminen vaikuttaa myös suun terveyteen.

Kouluterveystutkimuksen mukaan kuitenkin yli puolet lukiolaisista ja yli 60 % yläluokkalaisista ilmoitti, ettei harjaa hampaitaan suositusten mukaan kahdesti päivässä. Tämä pätee varmasti myös järvenpääläisiin nuoriin.

Toisaalta makeisten, virvoitusjuomien ja sipsien käyttö on roimasti lisääntynyt. Kouluterveystutkimuksen mukaan epäterveellisiä välipaloja vähintään kaksi kertaa kouluviikon aikana söi yläluokan pojista lähes puolet ja tytöistä hiukan vähemmän. Tästä on tulossa tarkempi selvitys. Tavoitteena on parantaa kouluympäristöä myös suun terveyttä edistäväksi.

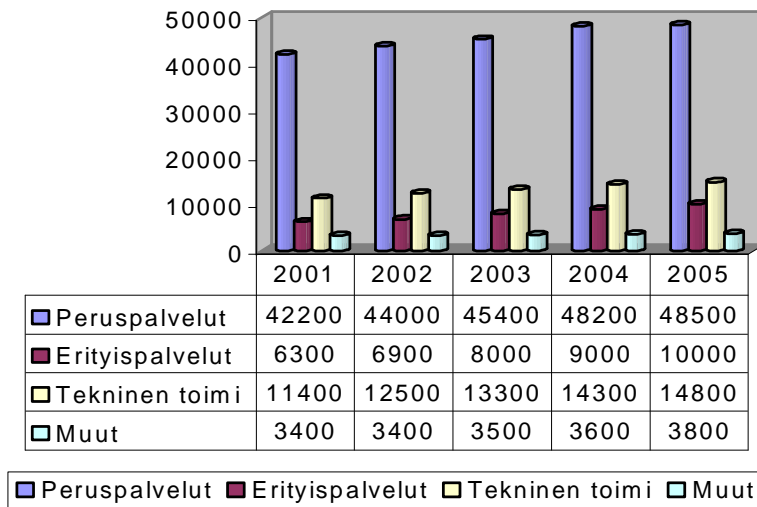
Vuonna 2006 on alkamassa KUUMA—hankkeena lasten ja nuorten suun terveyden edistämishanke. Sen ideana on, että tietoa kaksi kertaa päivässä tapahtuvan hampaiden harjauksen tärkeydestä saataisiin vietyä myös niille ryhmille ja yksilöille, joita hammashuolto ei tavoita. Tavoitteena on jalkautua lasten ja nuorten joukkoon esim. erilaisiin tapahtumiin ja viedä sitä kautta suun hoidon viestiä eteenpäin.

Tarkastuslautakunnan raporteissa on todettu, että strategiaohjaus on tiivistynyt valtuustokauden aikana. Tavoitteiden asettelu on ollut toimiala- ja sektorilähtöistä. Mitattavia tulostavoitteita ei ole ollut riittävän kattavasti kaikissa toiminnoissa. Raportointia on parannettu johdonmukaisempaan suuntaan niin, että toteutuksessa vastataan asetettuihin tavoitteisiin toiminnan yleisen kuvauksen sijasta. Tarkastuslautakunnan palautteissa on huomautettu kehittämishaasteeksi parantaa johtamisen kokonaisuutta yli sektorirajojen.

## 6.2 Hyvinvointipalveluiden käyttö ja kustannukset

Kaupungin palveluihin käytettyjen kustannustietojen kerääminen osoittautui työlääksi ja epäluotettavaksi tehtäväksi. Kirjanpitojärjestelmän rakenteen ja kirjaamiskäytäntöjen vaihtuminen organisaatorakenteiden muutosten myötä vaikeutti tietojen luettavuutta. Muutoksia on tapahtunut eniten sosiaali- ja terveystoimessa. Tavoitteena olikin tämän vuoksi hyväksyttävällä luotettavuustasolla olevien kustannustietojen kerääminen trenditietojen ja suhteiden kuvaamiseksi. Kustannusten kohdentuminen eri toimintoihin ei kaikilta osin ole helppoa. Esimerkiksi teknisen toimen kustannukset kohdentuvat yleensä kaikkiin kuntalaisiin, joten näitä kustannuksia on laskettu väestön ikärakenteisiin suhteutettuina. Esimerkkinä vaikeudesta tuottaa luotettavia vertailtavia tunnuslukuja on päivähoiton vertailutietojen tuottaminen KUUMA-kuntien kesken.

Kokonaisuudessaan lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin ydinprosessiin käytettiin v. 2001 n. 63,4 milj.euroa ja v.2005 n.76 milj.euroa. Nousua on ollut n.20%. Se on n.63% kaupungin talousarviosta. Niin kutsuttuihin yhteisösuuntautuneisiin palveluihin käytettiin v.2005 n.54 milj.euroa, joka on 88% kaikista kustannuksista. Erityispalveluihin käytettiin v.2005 n.10 milj.euroa eli 12% kaikista kustannuksista.



Kuva 4. Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointia tukevien palveluiden nettokustannukset v.2001-2005 (1000€)

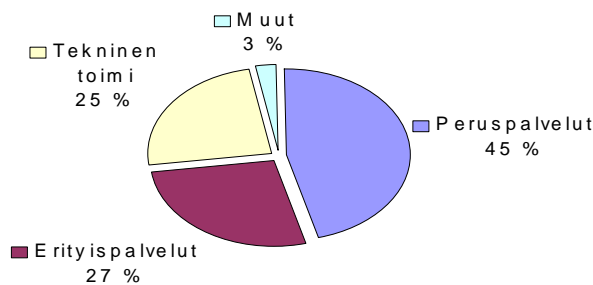
Yhteisösuuntautuneiden eli peruspalveluiden (noin 20%) kustannusnoususta v.2001-2005 välillä on varhaiskasvatus noussut 12,2%, perusopetus 17,8%, nuorisotoimi 65%. Toisen asteen oppilaitoksista on tietoa vain lukiokoulutuksesta, jonka kustannukset samassa ajassa ovat nousseet 60%. Perusopetuksen ja lukion kustannusten nousu johtuu pääasiassa oppilasmäärän ja sitä kautta myös opettajien määrän lisääntymisestä. Lisäksi lukiossa on alkanut aikuislukiotoiminta. Laskelmista puuttuvat muut toisen asteen koulutuskustannukset. Myös tilakustannukset ovat kasvaneet perusopetuksessa ja lukiossa. Nuorisotoimen kustannusten nousu selittyy iltapäivätoiminnan siirtymisestä nuorisotoimen vastuulle sekä työpajatoiminnan laajentumisesta. Terveysneuvonta kokonaisuudessaan on noussut vain 7,6%. Samassa ajassa hammashuollon kustannukset ovat nousseet 58%. Lapsiperheiden kotiapuun on ollut käytettävissä maksimissaan n.10000 euroa vuosittain eikä johdonmukaista palvelua ole ollut olemassa. Suhteellisesti painopistettä on siirretty edellisellä valtuustokaudella eniten nuorisotoimeen ja uuteen lukioon sekä suun terveydenhoitoon. Seuraavaksi on parannettu perusopetuksen ja varhaiskasvatuksen resursseja. Terveysneuvonta eli neuvolapalvelut, koulu- ja opiskelijaterveydenhuolto ovat toimineet entisillä resursseilla.

Erytispalveluiden käyttö on kasvanut v.2001-2005 välillä n.42%. Lastensuojelun käyttö on lisääntynyt merkittävästi. Lastensuojelun kokonaiskustannukset v.2001-2005 välillä ovat nousseet 61%. Laitoshoidon nettokustannukset ovat nousseet tuona aikana peräti 86%. Kunnan omana toimintana järjestetyn perheneuvolan kustannukset ovat nousseet tuona aikana 33% ja nousevat lisää vuonna 2006 kahden uuden vakanssin käyttöön oton seurauksena. Uutena toimintona aloitettiin v.2004 ostaa omalääkäritoiminnan tueksi lastenlääkäripalveluja n.200.000 euron

edestä vuosittain. Erikoissairaanhoidon käytön nousu on johtunut nuorisopsykiatriasta, ja muutamista somaattisista sairausryhmistä. Kehitysvammaisten palveluiden kustannukset ovat nousseet merkittävästi Uudenmaan erityispalveluilta ostettavien palveluiden johdosta. Lähivuosina on odotettavissa lisäpainetta näihin kustannuksiin aikuistuvien nuorten asumispalveluiden järjestämisen vuoksi.

Johtopäätöksenä kustannusten kohdentumisesta ja palvelujen käytöstä voidaan todeta, että v.2001 jälkeen on parannettu perusopetuksen, lukiokoulutuksen, nuorisotoimen ja suun terveydenhuollon resursseja. Lukion kasvun selittää oppilasmäärän kasvu ja aikuislukio toiminta. Sen sijaan lapsiperheiden ensisijainen tukipalvelu perheen perustamisvaiheessa eli neuvolatoimintaan ei ole osoitettu lisäresursseja. Pahoinvoinnin ilmeneminen on näkynyt eniten lastensuojelutoiminnassa ja nuorisopsykiatrian jyrkässä käytön lisääntymisessä.

Kustannusten muutoksen jakauma 2001-2005 (1000€)



Kuva 5. Vuosien 2001-2005 välillä kustannusten lisäyksen suhteellinen jakauma

Kouluterveydenhuollon oppaassa on seuraavia suosituksia: terveydenhoitajaa kohden 600-700 oppilasta, Järvenpäässä on n.600, koululääkärillä tulisi olla yksi viikkotyöpäivä 500 oppilasta kohden, Järvenpäässä on laskennallisesti n.3500 oppilasta kohden yhden lääkärin työpanos. Koululääkärin työpanosta tarvittaisiin selvästi lisää.

Koulukuraattoreiden ja -psykologien määristä ei ole kansallista suositusta. Koulukuraattoreita on tällä hetkellä neljä. Yhden koulukuraattorin työpanoksen lisääminen olisi oppilasmäärään nähden tarpeellista. Kuraattoreiden työ on tähän asti painottunut yläkouluihin, mutta jatkossa se kohdentuu kaikkiin ikäluokkiin. Psykologien työ jakaantuu tällä hetkellä neuvolatyöhön ja koulutyöhön. Koulutyöhön kohdentuva työpanos on n.1,5 psykologia. Psykologien työn jakaminen niin, että osa työskentelee alle kouluikäisten kanssa ja osa vain kouluikäisten kanssa, lisäisi oppilashuoltotoiminnan kehittämisen mahdollisuuksia.

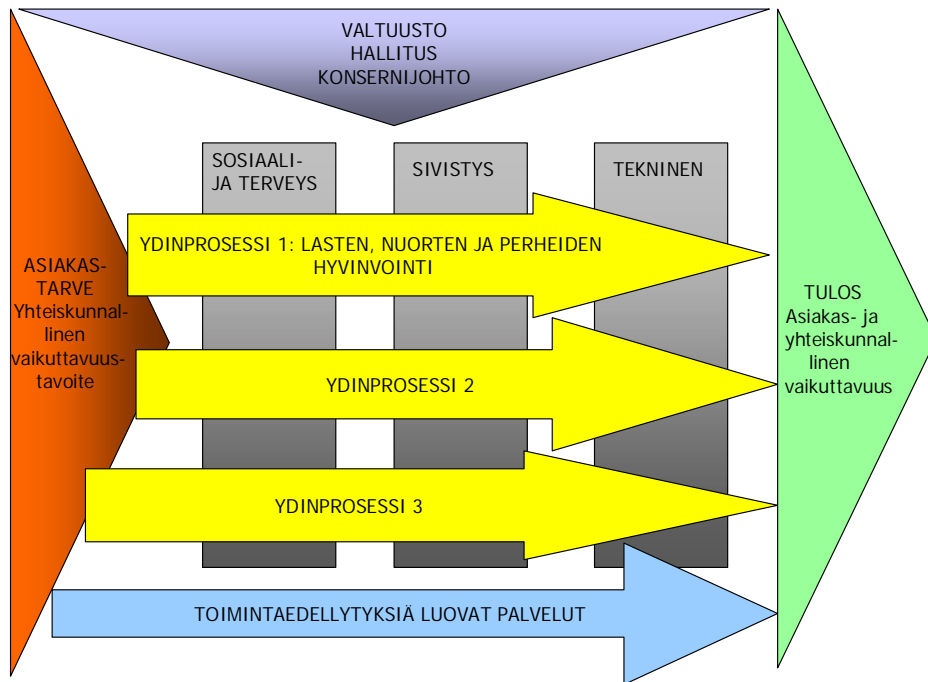
### 6.3 Mitä tuloksia on saavutettu

Perheiden palveluohjaus toimii kehitysvammaisten lasten perheille. Toimintaa ohjaa kehitysvammaisten palveluohjaaja. Hänellä on hyvä tuntemus kaikista asiakasperheistään ja toimintamalli varmistaa tarvittavien osapuolien osallistumisen perheiden tilanteisiin. Palveluohjaaja toimii selkeimmin case managerina asiakkailleen. Muiden palveluiden järjestämisessä on tehty mm. seuraavanlaisia muutoksia. Äitiys- ja lastenneuvolat yhdistetään terveydenhoitajien työssä v.2006 aikana perhelähtöisyyden parantamiseksi. Erityisopetuksessa ollaan siirtymässä pitkään valmisteltuun alueelliseen toimintamalliin. Koulun toiminnan työvälineeksi on tehty eri toimijoiden kanssa yhteistyönä turvallisuuskansio, joka sisältää kriisitilanteiden, mielenterveydellisten vaikeuksien ja päihdekäytön ehkäisyn toimintamallit. Päivähoitoon ollaan rakentamassa vastaavanlaista ohjeistusta. Lasten ja nuorten kuntoutusprosesseja on selkeytetty ja järjestetty alle kouluikäisille omansa ja kouluikäisille oma kuntoutustyöryhmä. Varhaisen puuttumisen ja tukemisen menetelmiä on opiskeltu ja otettu käyttöön. Sosiaalityössä eriytettiin aikuissosiaalityö ja perhesosiaalityö omiksi alueikseen. Näiden esimerkkien ja muiden palveluiden vaikutusta hyvinvointiin on arvioitava välillisesti palveluiden käytön ja muiden vaikuttavien tekijöiden kautta.

## 7 HYVINVOINTIPALVELUIDEN JÄRJESTÄMINEN

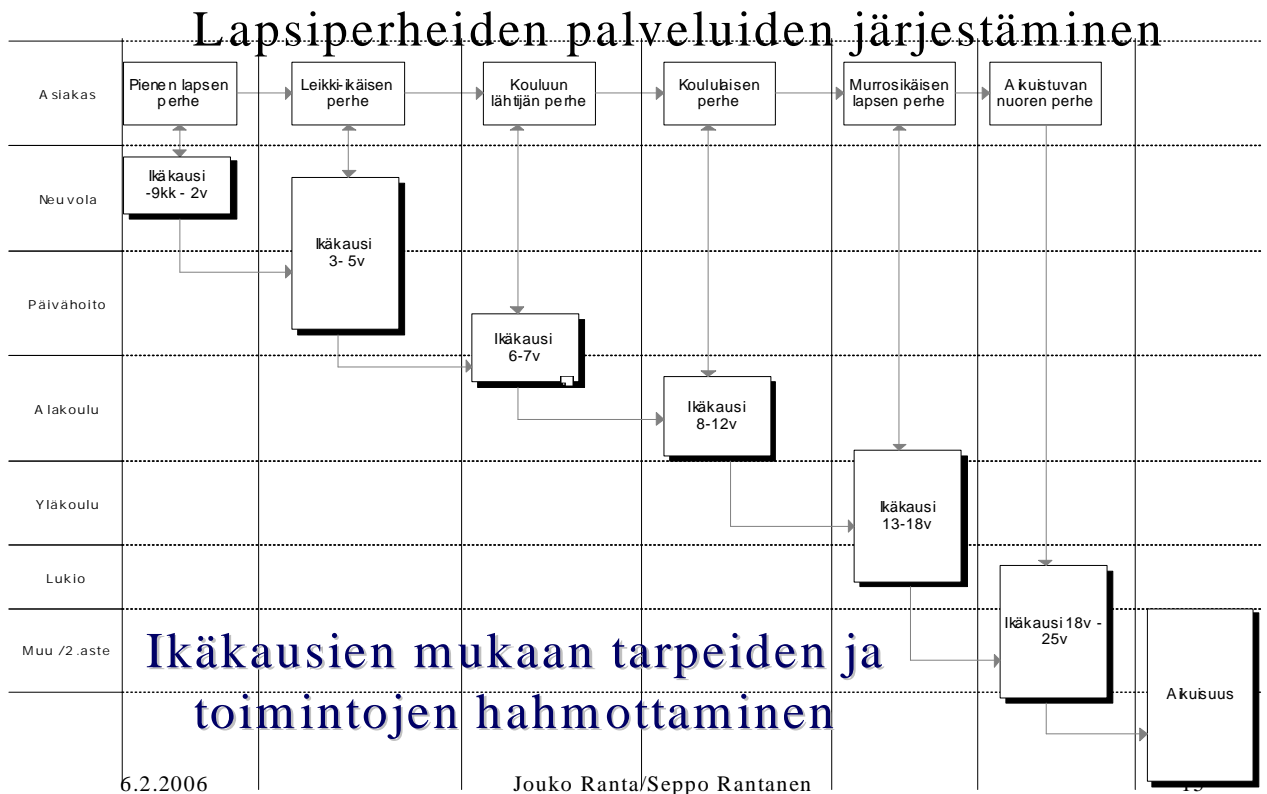
### 7.1 Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin ydinprosessiin liittyvät aliprosessit

Keskustelu ja päätöksenteko kaupungin ydinprosesseista on vielä kesken Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointi on todennäköisimmin yksi kaupungin ydinprosesseista. Ydinprosessit ovat laajoja ja moniulotteisia. Ydinprosessit jakautuvat vielä aliprosesseihin. Koko prosessin jakaminen aliprosesseihin on määriteltävä laajalla keskustelulla. Tämän selvityksen perusteella esitämme vaihtoehdon keskustelulle.



Kuva 6. Kaupungin yli sektorirajojen menevät ydinprosessit (kuva Sivula)

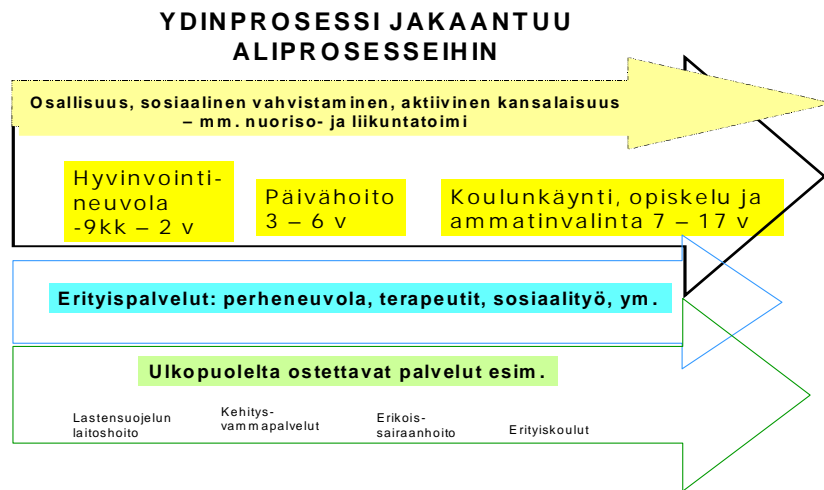
Kuvassa 7. on ehdotus lapsiperheiden elinkaareen perustuva jäsenyys, jossa perheen kehitysvaiheet jaetaan kuuteen vaiheeseen: odottava ja pienen lapsen perhe (-9kk-2v), leikki-ikäisen perhe (3-5v), kouluun lähtijän perhe (6-7v), koululaisen perhe (8-12v), murrosikäisen lapsen perhe (13-16v), aikuistuvan nuoren perhe (17v-). Tässä esitettävät ikävuodet ovat esimerkkejä eikä niitä ole sidottu hallintorajojen perusteella vaan perheen kehitysvaiheiden mukaan.



Kuva 7. Lasten, nuorten ja perheiden ydinprosessi ikäkausittain

Tarkoituksenmukaista on edetä niin, että edelleen jatketaan prosessien dokumentointia kussakin prosessin vaiheessa työskentelevien henkilöiden kanssa. Osa prosesseista on jo kuvattu, osa on vielä kesken tai aloittamatta. Dokumentoinnin hyväksymisen jälkeen on jatkettava prosessivaiheiden kehittämistä kuvausten mukaisesti. Prosessit kuvataan ja tallennetaan sähköiseen muotoon, jolloin niiden päivittäminen on helpompaa. Lisäksi sähköiseen tallennukseen voidaan liittää toimenpideohjeet.

Ydinprosessi jaetaan kolmeen isoon aliprosessiin, jotka sitten jakautuvat pienempiin osiin. Koko prosessin ytimenä hahmottuu lapsen ja nuoren kasvuyhteisönä toimivat tai sitä olennaisesti tukevat toiminnot. Lapsen koti on perhe. Perheen elämää tukevista palveluista ensimmäinen on neuvolatoiminta. Suomessa neuvolapalveluiden käyttö on kattava ja siten sillä voidaan hyvin vaikuttaa perheiden selviytymiseen. Kuvassa 8 olevat aliprosessien nuolet esitetään tässä jatkokeskustelujen tueksi. Tärkeintä on, että aliprosesseja määritellään osana isoa ydinprosessia ja niiden johtamista vastuutetaan.



Kuva 8. Lasten, nuorten ja perheiden ydinprosessi voidaan jakaa esim. neljään aliprosessiin

Perheiden valitsemista varhaiskasvatuksen muodoista alle kolmivuotiaille se järjestetään päivähoitossa n.35%:lla ja 3-6 -vuotiaille n.65%:lla. Loput lapset hoidetaan kotona. Joten päivähoiton henkilöstöllä on hyvät mahdollisuudet kommunikoida asiakasperheidensä kanssa kaksi kertaa päivässä.

Perusopetus saavuttaa käytännöllisesti katsoen kaikki kansalaiset. Koulun mahdollisuudet vaikuttaa lasten kasvuun ovat opetuksen lisäksi hyvät. Uuden perusopetussuunnitelman yhtenä velvoitteena on opettajan ja kodin välinen yhteistyö.

Toisen asteen opintojen sisällyttäminen tähän kokonaisuuteen on arvioitava erikseen. Koulun seurantatietojen perusteella nuoret saavat hyvin jatko-opintopaikkoja. Sen sijaan ammatillisten opintojen keskeyttämisestä ei saatu vielä kattavia tietoja, mutta niitä ollaan saamassa käynnissä olevasta selvityksestä. Edelleen tähän kokonaisuuteen sisältyy suun terveydenhoito, joka tekee merkittävää ennaltaehkäisevää työtä.

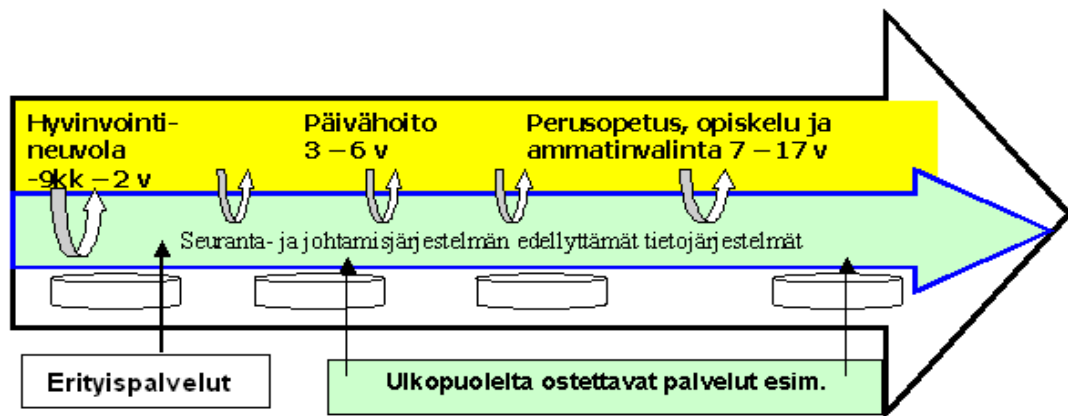
Toisena kaupungin omaan toimintaan tai ostopalveluihin sisältyvänä aliprosessina on sisäinen konsultaatio- ja verkostomaiseen työskentelyyn perustuva muuta erityisasiantuntemusta edellyttävä toiminta. Niihin sisältyy tarvittavassa määrin asiakkuuksiin perustuvia tutkimuksia ja hoitoja, mutta näiden suhteellista osuutta pyritään vähentämään. Tähän kokonaisuuteen sisältyvät seuraavat toiminnot: toimintaterapia, psykologien työ, puheterapia, perheneuvolatoiminta, lastensuojelun perhetyö, kehitysvamma- ja muut vammaisten palvelut, lastenlääkäreiden ostopalvelutoiminta, päihdepalvelut.

Kolmantena aliprosessina ovat ulkopuolelta hankittavat palvelut, kuten erikoissairaanhoido, kehitysvammahuollon palvelut ja lastensuojelun laitoshoido.

Ydinprosessiin liittyy kiinteästi perheiden hyvinvoinnin perustana aktiivinen kansalaisuus

## 7.2 Seuranta- ja johtamisjärjestelmä hyvinvoinnista ja palveluista

Kustannustietojen keruu manuaalisesti on ollut työlästä ja epäluotettavaa. Tällä tavalla on vaikea saada prosessille suunnittelu- ja ohjaustietoja. Ensimmäisenä haasteena on määriteltävä tarvittavat tiedot. Tarvittavat suoritustiedot löytyvät pääasiassa nyt tehdyn aineistonkeruun sisältä. Tietojen keruu on järjestettävä tietoteknisesti niin pitkälle kuin mahdollista.



Kuva 9. Seuranta- ja johtaminen edellyttää systemaattista tiedonkeruuta.

Prosessimaisen toiminnan suunnittelu on aloitettava niin, että vuoden 2007 talousarviosuunnittelun yhteyteen tehdään tälle prosessille oma suunnitelmansa. Myöhemmän keskustelun perusteella on sovittava johtamisrakenteet ja vastuutukset. Kokonaisprosessille tarvitaan yksi vastuuhenkilö. Hänen tehtävänä on valmistella prosessin tavoitteet ja resurssit, koordinoida aliprosessien toimintaa ja valvoa tavoitteiden toteutumista ja kehittämistä. Lisäksi aliprosessit on vastuutettava. Prosessinomistaja tarvitsee tuekseen ainakin aliprosessien vastuuhenkilöt ja mahdollisesti muita avainhenkilöitä.

Toiminnan seurantaan on suunniteltava kustannus- ja suoritustietojen lisäksi asiakkaiden hyvinvointia näitä paremmin kuvaavia indikaattoreita. Alustavasti on käyty keskustelua Stakesin edustajien kanssa Pegasos-asiakastietojärjestelmän tietojen nykyistä kuvaamasta tiedon keruusta erityisesti lasten mielenterveyden seurantaan tehostaen.

Myöhemmän vaiheen haasteina ovat opetus- ja tutkimustoiminnan liittäminen tällaiseen prosessinäkökulmaan. Tässä työssä tarvitaan yhteistyötä koulutus- ja tutkimusorganisaatioiden kanssa.

### 7.3 Palveluiden järjestämismuotojen vaikutukset eri toimijoille

Prosessimaisen organisoitumisen merkittävin vaikutus on päättäjien, johdon ja henkilöstön ajatteluun, asenteisiin. Näkökulman siirtäminen pahoinvoinnista hyvinvointiin ja yksilön lisäksi perheeseen yli sektorirajojen. Painopisteen siirtäminen korjaavasta työstä ennaltaehkäisevään työhön ja varhaiseen puuttumiseen. Näille muutoksille on annettava aikaa ja niitä on tuettava myös kattavan koulutuksen avulla. Koulutus-, tutkimus- ja palvelujärjestelmähistoriamme on nojautunut perinteisesti sektoreihin, professioihin ja yhden tieteenalan näkökulmasta tuotettuun tietoon.

Perheiden näkökulmasta palveluiden saatavuus ja vaikuttavuus paranevat prosessimaisessa toiminnassa. Myös henkilöstön työhyvinvointi paranee. Tämä tapahtuu sen vuoksi, että työenergia ja osaaminen kohdentuvat entistä paremmin ydinprosessiin ja asiakkaiden tarpeisiin. Kokonaisuuden ymmärtäminen mahdollistaa aiempaa paremmin hyvien toimintatapojen jakamisen ja yhteisten kokonaisuuteen vaikuttavien toimintatapojen kehittämisen. Tietojen siirtäminen ja hallinta paranee ja tätä kautta perheiden kokonaistilanteiden hallinta paranee.

Johdolta vaaditaan uudenlaisia johtamistaitoja. Johtajuudella on tuettava hyvinvointiin vaikuttamista. Johtamistoiminnassa edellytetään nykyistä parempaa dialogia eri toimijoiden välillä. Johdettavaksi tulee yksittäisten toimintojen johtamisen sijaan yhä enemmän asiakkaille eli perheille tuotettava kokonaispalvelu. On osattava toimia uudenlaisen tiedon varassa, tuotettava tietoa ja toimittava entistä verkostomaisemmassa ympäristössä. Päättäjien vastuulla on tukea koko ydinprosessin toimintaa perheiden hyväksi.

Palvelutoiminnan lukuisten haasteiden yksi osa-alue on oppia mahdollisimman hyvään ennustettavuuteen perustuvaan toimintaan. Varsinkin sosiaali- ja terveysalalla on perinteisesti monia kysynnän ennustettavuuden vaihteluihin perustuvia toimintoja, joita on pidetty vaikeana ennustaa. Kaikkea ei voidakaan ennustaa koskaan, mutta tällä alueella on julkishallinnossa kehittämisen haasteita toimintalogiikan ja tuotteistamisen parantamisessa.

## 8 ASIAKASLÄHTÖINEN TOIMINTA

### 8.1 Prosessien johtaminen

Julkishallinnon prosessimaisessa toiminnassa on perimmältään kysymys rakenteellisesta muutoksesta niin, että muutoksen perustana ovat julkisia palveluja käyttävien kuntalaisten ja asiakasryhmien tarpeet. Asiakaslähtöisyys on siis edellytys prosessilähtöiselle kehittämiselle.

Prosessilähtöisyys ei ole temppu. Kysymyksessä on toiminnan ymmärtäminen uudella tavalla. Ammattilaisten toiminta on aina koostunut prosesseista ja kukin yksilö ja työyksikkö tai ammattiryhmä on parhaansa mukaan toiminut omassa prosessissaan hyvin. Tässä tavoiteltava muutos tarkoittaa koko ydinprosessin haltuun ottoa. Siis koko prosessin ymmärtämistä ja sen mukaisesti toiminnan muuttamista.

Kaupungin ydinprosessien kehittämisessä ollaan jollakin aikavälillä siirtymässä prosessiohjaukseen. Tämän selvitetyn ydinprosessin koko on mittava osa kaikkea kaupungin toimintaa. Sen vuoksi suoraan prosessiorganisaatioon siirtyminen ei ole mahdollista. Tämän vuoksi esitämmekin, että kehittämistyö etenee vaiheittain niin, että nykyisessä tulosityksikköorganisaatiossa aletaan ensiksi vastuuttaa prosessien seuraaminen ja niiden kehittäminen, jonka jälkeen jollakin aikavälillä voidaan siirtyä prosessijohtamiseen.

Riippumatta siitä, että miten prosessi organisoidaan ja miten sitä johdetaan, on kuitenkin kokonaisuuden kehittämisessä olennaista pitää huolta seuraavista asioista:

- 1 Laaditaan ydinprosessin aliprosessien prosessikuvaukset
- 2 Pannaan toimeen prosessien määrittelyjen mukaiset toiminnot
- 3 Seurataan kokonaisprosessin suorituskykyä
- 4 Kehitetään prosessia jatkuvan parantamisen periaatteella
- 5 Prosessia ja sen kehittämistä koordinoidaan muiden prosessien kanssa

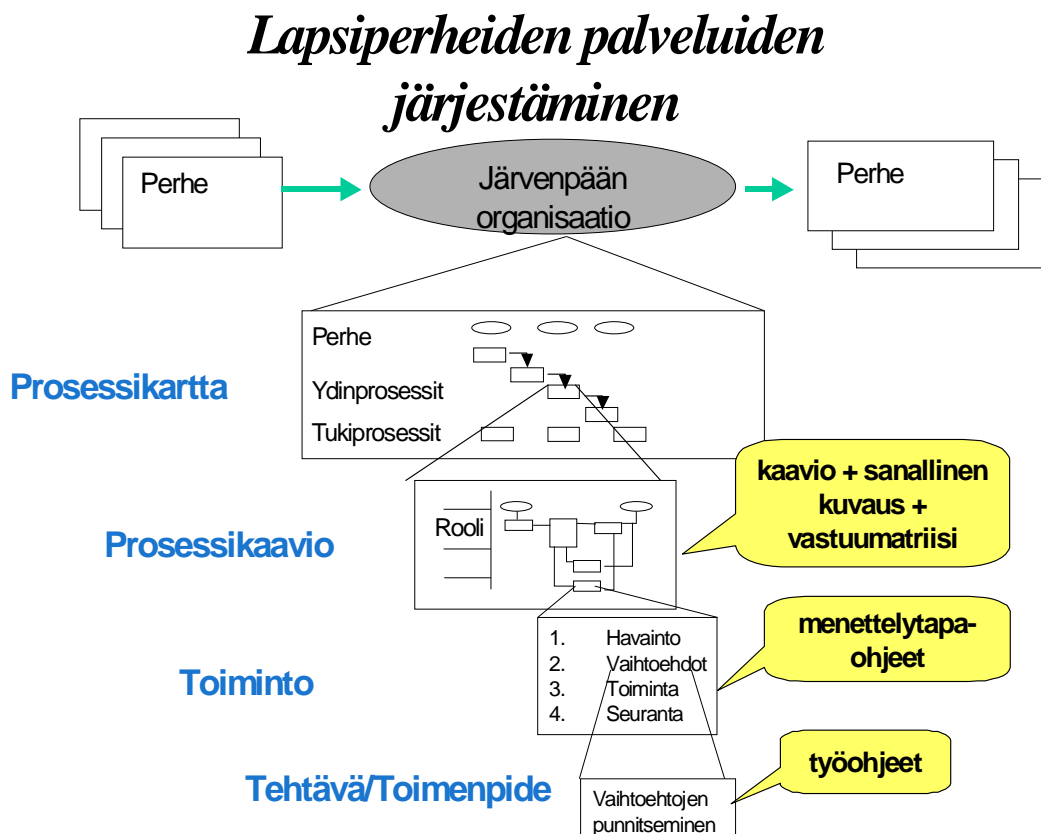
Edellä mainitut tehtävät kuuluvat prosessijohtajan työtehtävään. Lisäksi hänellä tulee olla seuraavia oikeuksia:

- 1 Päätöksentekoa yli funktiorajojen
- 2 Jäsenyys kaupungin johtoryhmässä
- 3 Resurssien kohdentaminen
- 4 Mahdollisuus vaikuttaa investointeihin
- 5 Oma budjetti, jolla korvataan toimintoja funktioille
- 6 Prosessinjohtajalle on määriteltävä vastuita, joita ovat ainakin seuraavat:
- 7 Määrittelee strategian perusteella tavoitteita ja mittareita
- 8 Hankkii resurssit

- 9 Seuraa prosessin toimivuutta ja poistaa esteitä
- 10 Informoi prosessin tarpeista, nykytilasta ja kehityksestä
- 11 Edistää prosessissa työskentelevien yhteistyötä ja yhdessä oppimista
- 12 Työvälineiden hankintaa
- 13 Palkitsemista

Nämä edellä luetellut vastuut tarvitaan siinä vaiheessa, kun toimintaa johdetaan puhtaasti prosessimaisesti. Tärkeintä on, että vastuita ja velvollisuuksia sovitaan prosessinjohtajan tehtävän määrittelyn mukaisesti. Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointi –prosessille nimitetään yksi vastuullinen vastuuhenkilö, joka saa tuekseen esikuntatyypin ryhmän henkilöistä, joilla on vastuu prosessin eri osista. Vastuuhenkilön tehtävänä on valmistella koko prosessin tavoitteet ja resurssit, koordinoida aliprozessien toimintaa sekä valvoa tavoitteiden toteutumista ja prosessien kehittämistä.

Koko prosessin tulee sisältää ainakin seuraavat osat: neuvolatoiminta, päivähoido, perusopetus, erityispalvelut, perhesosiaalityö/perhetyö, kouluterveydenhuolto, opiskelijaterveydenhuolto, liikuntatoimi, nuorisotoimi, ja terveyskeskuksen vastaanottoiminnan lasten ja nuorten osuus. Prosessin sisällöt on sovittava.



Kuva 10. Lasten, nuorten ja perheiden ydinprosessi osana kaupungin prosessikarttaa

## 9 TYÖRYHMÄN EHDOTUKSET

### **Tulevaisuuteen vaikuttaminen**

Mikäli toimintaa jatketaan entisellä tavalla, niin toiminta ohjautuu reaktiivisesti sektorimaisella yksilön auttamiseen ja hoitamiseen keskittyvällä työllä. Toimintaa määrittelevät toisiinsa vaihtelevalla tavalla liittyvät organisaation osat, jotka tekevät parhaansa asiakkaaseen nähden pyrkimällä parhaaseen mahdolliseen osaoptimointiin omassa toiminnassaan. Asiakasnäkökulma ei tällöin vahvistu palveluissa eikä kellään ole kokonaiskuvaa resurssien tarpeesta, niiden kohdentumisesta eikä hyvinvointiin vaikuttamisesta. Tämä ei tarkoita, että kukaan sinänsä tekisi työtään huonosti tai väärin, mutta asiakkaan näkökulmasta toiminta ei muodosta kokonaisuutta.

Tulevilla päätöksillä voidaan vaikuttaa toiminnan vaikuttavuuteen ja kustannuksiin. Kaupunkistrategian osaksi tarvitaan tavoitetasolle laadittu muutosohjelma. Ohjelmaan tarvitaan määrittelyjä toiminnan rakenteista ja uudeltaisesta ohjausjärjestelmästä. Tämä edellyttää päättäjiltä ja virkamiesjohdolta yhteisiä tavoitteita, niihin sitoutumista riittävän pitkäjänteisesti yli yhden valtuustokauden. Tässä voidaan puhua tietynlaisen yhteishengen saavuttamisesta eri toimijoiden ja kaupunkilaisten kesken. Voidaan puhua samankaltaisesta kansalaistoiminnasta kuin Kasvatus tulevaisuuteen –hankkeen aikana parhaimmillaan saavutettiin. Kun tahtotila on luotu, niin on jatkettava toimintaprosessien uudistamista. Tämä on konkreettista päivittäisen arkityön käsittelyä henkilöstön tekemänä. Samalla on kirkastettava yhdessä luotua visiota arjen tasolle, tarkistettava tarvittava tietoperusta, taidot, työstettävä asenteita ja osaamista. Tämän työn avainhenkilöitä ovat yksiköiden lähiesimiehet, jotka tarvitsevat työlleen kaiken tuen ja osaamisen vahvistamisen. Näin iso toimintamuutos edellyttää sen vakiinnuttamiseksi johdonmukaista toimintaa pitkäjänteisesti, jatkuvaa ajantasaista ja monipuolista viestintää. Johdon on jalkauduttava ja oltava näkyvissä ja kohdattava henkilöstöä. Toiminnan muutokselle tarvitaan mittarit ja niiden vastuutettu seuranta ja raportointi.

Tulevaisuuteen voidaan vaikuttaa. Ensiksi on päätettävä tahdosta. Yhteisen tahdon jälkeen tarvitaan paljon työtä. Kuntalaisten hyvinvoinnin paraneminen nykyisestä voidaan arvioida vasta vuosien kuluttua.

### **Työryhmä ehdottaa selvityksen pohjalta jatkotyöstettäväksi ainakin seuraavia asioita:**

#### 9.1 Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointi nimetään yhdeksi kaupungin ydinprosessiksi

Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointi nimetään yhdeksi ydinprosessiksi, jossa kehitetään palveluita kokonaisvaltaisesti perheen näkökulmasta yli toimialarajojen (mm. yhteistyö sekä tiedon ja osaamisen jakaminen). Tämän kokonaisuuden

kehittäjäksi nimetään kokopäiväisesti yksi työntekijä. Hänen tehtävänä on mm. koota järjestelmä seurattavista indikaattoreista.

## 9.2 Ydinprosessille luodaan seuranta- ja johtamisjärjestelmä

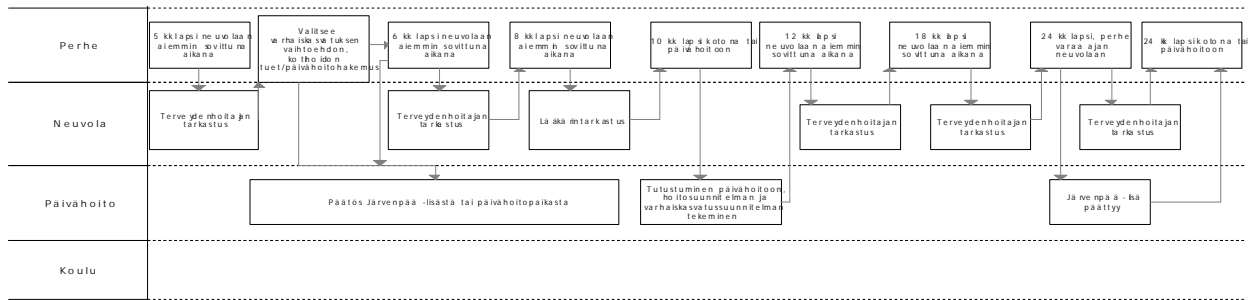
Selvitystyön aineisto kertyi vuosien 2000 –2005 kaupungin ja toimialojen strategia- ja talousasiakirjoista. Kirjallisen aineiston keruun yhtenä ongelmana oli koko projektin ajan aineiston hajanaisuus sekä yhtenäisten arkistointi- ja seurantajärjestelmien puute. Kustannustietojen keruu manuaalisesti on ollut työlästä ja epäluotettavaa. Tällä tavalla on vaikea saada prosessille riittävän tarkkaa ja reaaliaikaista suunnittelu- ja ohjaustietoja.

Ensimmäisenä on määriteltävä ydinprosessin kannalta tarvittavat tiedot ja mittarit. Tarvittavat tiedot löytynevät pääasiassa nyt tehdyn aineistonkeruun sisältä. Tietojen keruu on järjestettävä tietoteknisesti niin pitkälle kuin mahdollista. Toiminnan seurantaan on suunniteltava kustannus- ja suoritustietojen lisäksi asiakkaiden hyvinvointia näitä paremmin kuvaavia indikaattoreita. Alustavasti on käyty keskustelua Stakesin edustajien kanssa Pegasos-asiakastietojärjestelmän tietojen nykyistä kuvaamasta tiedon keruusta erityisesti lasten mielenterveyden seurantaan tehostaen.

Sovittava johtamisrakenteet ja vastuutukset. Kokonaisprosessille tarvitaan yksi vastuuhenkilö. Lisäksi aliprosessit on vastuutettava. Prosessinomistaja tarvitsee tuekseen ainakin aliprosessien vastuuhenkilöt ja mahdollisesti muita avainhenkilöitä. Myöhemmän vaiheen haasteina ovat opetus- ja tutkimustoiminnan liittäminen tällaiseen prosessinäkökulmaan. Tässä työssä tarvitaan yhteistyötä koulutus- ja tutkimusorganisaatioiden kanssa.

## 9.3 Kehitetään ydin- ja aliprosessien sisältöjä

Selvitysprojektin aikana alettiin dokumentoida tietokoneohjelmalla muutamia aliprosessien osia. Kuvassa 11 on esimerkkinä neuvolan ja päivähoidon keskeneräinen kuvaus. Prosessimaisen työskentelyn edistämiseksi esitämme prosessien kehittämisen jatkamista niin, että yli sektorien meneviä prosesseja dokumentoidaan yhteisiksi välineiksi toiminnan johtamiseen. Näiden dokumentointien tekeminen tulee vastuuttaa, niitä on tuotettava niin, että aina kyseisessä prosessia työskentelevät ovat itse tekemässä niitä, prosessilla tarkoitetaan aina sektorirajat ylittäviä kuvauksia, dokumentoinnit tulee hyväksyä toimialojen johtoryhmissä ja niiden päivityksistä on sovittava. Kuvaukset voidaan tallentaa intranettiin yhteisiksi työvälineiksi esim. perehdytyksen osaksi. Tärkeintä on jatkaa tätä työtä niin, että kuvaukset tehdään aina asiakasnäkökulmasta ja kuvausten tekeminen edellyttää eri toimijoiden yhdessä työskentelyä.



Kuva 11. Esimerkki prosessikuvauksesta.

## 9.4 Tuetaan kasvuyhteisöjä

Neuvolatoimintaa kehitetään hyvinvointineuvolaksi niin, että toiminnan kohteena on perhe ja palvelut järjestetään niin, että terveydenhoitajan ja lääkärin tukena on moniasiantuntijuuteen perustuva tiimi. Toimintaa kehitetään parisuhteen ja vanhemmuuden tukemiseen lapsen kehityksen seuraamisen lisäksi.

Päivähoidon kehittäminen tulee jatkossa perustumaan varhaiskasvatussuunnitelmaan. Päivähoidon tehtävänä on lain lasten päivähoitosta 2a§:n mukaan ”tukea päivähoitossa olevien lasten koteja näiden kasvatustehtävässä ja yhdessä kotien kanssa edistää lapsen persoonallisuuden tasapainoista kehitystä”. Toiminta tulee kehittymään kohti kasvatuskumppanuutta vanhempien kanssa. Vanhempien osallisuutta lisätään varhaiskasvatuksessa. Vanhempien kasvatuskeskustelujen ja oman lapsen kasvatuskeskustelujen lisäksi tulisi järjestää mahdollisuuksia keskusteluihin yhdessä muiden vanhempien ja koko henkilöstön kanssa. Vanhempien keskinäisen yhteistyön muotoja ja tapoja edistetään. Kasvatuskumppanuuden yhtenä tavoitteena on tunnistaa herkästi ja mahdollisimman varhain mahdollinen tuen tarve. Päivähoidon haasteena on, että vanhemmat tuntevat itsensä osallisiksi varhaiskasvatuksessa ja oman lapsensa elämässä: näkevät vahvuuksiaan, saavat oivalluksia vanhemmuudestaan, kokevat voimaantumista ja vahvistuvat vanhemmuudessaan.

Koulun perinteisen opettamisvastuun lisäksi kasvatusvastuuta jaetaan yhdessä vanhempien rinnalla heitä tukien. Koulussa tarvitaan nykyistä toimivampia oppilashuoltopalveluita ja yhteistyökäytännöt muiden toimijoiden kanssa. Koulun toimintaa on tarpeen edelleen kehittää kohti eheytettyä koulupäivää lapsen ja nuoren arjen ja kodin tueksi. Lastensuojelun painopistettä on kaikin tavoin hyvä siirtää avohuollon tukitoimenpiteiden suuntaan niin, että toimitaan vielä nykyistä tiiviimmin verkostoissa kasvuyhteisöjen kanssa.

Oppivelvollisuuden suorittaneiden jatko-opintoihin pääseminen niin, että valmistutaan ammattiin ja työllistytään on erityinen haaste. Osalle nuorista tarvitaan nykyistä toimivampia erityispalveluita mm. paja-toiminnalla ja työllistämismallilla. Paja-toimintaa kehitetään parhaillaan käynnissä olevalla KUUMA-kuntien yhteistyöhankkeella. Perheiden hyvinvoinnin tukeminen

voi onnistua vain toimivilla seurantavälineillä. Tähän tarvitaan yhdessä hyväksytyt perhelähtöiset indikaattorit, joita seuraamalla arvioidaan palvelujen onnistumista. Ammatillisessa koulutuksessa kehitetään nivelvaiheen luokkia ja ohjantaa. Lukiokoulutuksessa järjestetään oppilaiden erityistä tukea syksystä 2006 lähtien.

Palvelut resurssoidaan tukemaan kasvuyhteisöjen toimintaa perheiden hyvinvoinnin tukemisessa. Samalla vähennetään asiakkuuksien syntymistä lähettämällä lasta muihin palveluihin. Erityistä tukea ja asiantuntijuutta tarjoavat palvelut lisäävät konsultatiivista ja verkostomaista työtapa. Tämä tarkoittaa perheneuvolatoimintaa, puheterapiaa, toimintaterapiaa, psykologien työtä, lääkäripalvelujen vastaanottoa, suun terveydenhuoltoa, lastensuojelutoimintaa laajasti ymmärrettynä, päihdepalveluja, erikoissairaanhoidon ja kehitysvammahuollon erityispalveluja. Toiminnan ydinajatuksena on tarvittavan moniasiantuntijuuden tarjoaminen kasvuyhteisöjen tukemiseksi. Siten kasvuyhteisön päätoimintamuoto on konsultaatio ja työnohjaus, muualle lähetettävät asiakkuudet ovat toissijaisia ja niitä pyritään vähentämään.

Liikuntatoimella ja nuorisotoimella on merkittävä rooli tukea kasvuyhteisön aktiivisen kansalaista ja sosiaalista vahvistamista erityisesti vapaa-ajalla mm. iltapäivätoiminnassa, alueellisessa nuorisotyössä ja pajatoiminnassa. Maaliskuun alussa voimaan tullut nuorisolaki velvoittaa nuorisotoimen kehittämistä.

Tällaiselle tulkinnalle on olennaista oivaltaa, että lapsen kasvussa ja toiminnassa esiintyvä käyttäytymishäiriö tai muu vastaava on kasvuyhteisölle oppimishaaste. Aikuisten tai aikuisten ja lasten väliset jännitteet voidaan kohdata toivottavina ristiriitoina, joiden ratkaisu yhdessä on yhdessä oppimista ja kasvamista. Tällainen tulkinta vähentää lapsen näkemistä häiriintyneenä ja ”korjattavana” yksilönä, joka lähetetään asiantuntijoiden parannettavaksi. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö edelleenkin ole tarpeita erityisosaamiseen. Kysymys on näkökulman tarkistamisesta ja toiminnan painopisteen siirtämisestä kasvuyhteisöjen suuntaan.

## 9.5 Muutetaan neuvolat hyvinvointineuvoloiksi

Neuvolatoimintaa kehitetään perhelähtöiseksi hyvinvointineuvolaksi. Terveydenhoitajan ja lääkärin tueksi kehitetään nykyistä tiiviimpi moniasiantuntijuuteen perustuva tiimimäinen työtapa. Tiimeihin tarvitaan psykologia, perheneuvolan asiantuntijuutta, sosiaalityöntekijä, perhevalmentaja ja erityistilanteissa muuta asiantuntijuutta. Tämä kehityksen tueksi terveydenhoitajien vastuualueet ovat n.40-50 odottavaa perhettä ja n.200-250 lastenneuvolaiässä olevaa lapsiperhettä. Neuvola toimii kunnan lapsiperheiden palvelujen pääasiallisena vastuutahona siihen asti, kun lapsi täyttää kolme vuotta. Lisäksi osaksi toimintaa lisätään kotipalvelu. Tähän toimintaan tarvitaan myös kodinhoitopalveluiden järjestäminen joko kunnan tuottamana tai esim. palvelusetelillä järjestettynä. Lisäksi selvitetään Työväenopiston mahdollisuudet järjestää vanhempia tukevaa toimintaa. Järvenpäässä on hyvä neuvolatyön osaaminen ja tässä mainitut elementit ovat jo pitkälti olemassa.

## 9.6 Perustetaan perhevalmentajien tehtäviä

Lastenneuvolaoppaassa suositellaan neuvolatyön osaksi perhetyön osaajia. Perhetyö –käsite on Järvenpäässä lastensuojelun työtä, joten tässä esitetään uudesta tehtävästä käytettäväksi nimikettä perhevalmentaja. Valmentajalla halutaan ilmaista perheiden voimavarojen tukemista ja vahvistamista. Tämä tehtävä on varhaista tukemista yhdessä terveydenhoitajan, lääkärin, sosiaalityöntekijän, päivähoidon, perheneuvolan, ym. kanssa. Tehtävän sisältö ei ole hoitavaa kriisityötä.

## 9.7 Päivähoito vanhempien kasvatuskumppaneiksi

Ehdotamme lasten päivähoidon vastuualueen nimen muuttamista varhaiskasvatuspalveluiksi v.2007 alusta. Varhaiskasvatuksen perinteisen tehtävän eli lapsen kasvun ja kehityksen tukemisen rinnalle kehitetään varhaiskasvatussuunnitelmaan perustuen kasvatuskumppanuutta vanhempien kanssa, jolloin varhaiskasvatuksen osaaminen laajenee omalta osaltaan perheen tukemiseksi yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Tällainen toiminnan kohteen laajennus ja tehtävän tarkistaminen edellyttää nykyistä tarkempaa osaamisressurssien, tilojen, toimintatapojen ja henkilöstön koulutuksen arviointia. Varhaiskasvatussuunnitelma on jo valmisteilla ja v.2006 talousarvion sitovana tavoitteena. Avoin päiväkotitoiminta on tärkeä tuki monille vanhemmille, samoin toiminnassa oleva leikkipuistotoiminta. Tällaisten vaihtoehtojen tarjoaminen lapsiperheille on tärkeää heidän hyvinvointiaan tukevaa toimintaa.

## 9.8 Kehitetään perusopetuksen koulujen toimintakulttuuria ja oppilashuollon toimintatapoja

Koulun toimintakulttuuri vaikuttaa merkittävästi koulun kasvatukseen ja opetukseen ja sitä kautta oppimiseen. Tavoitteena on, että koulun kaikki käytännöt rakennetaan johdonmukaisesti tukemaan kasvatus- ja opetustyölle asetettujen saavuttamista.

Toimintakulttuuriin kuuluvat kaikki koulun viralliset ja epäviralliset säännöt, toiminta- ja käyttäytymismallit sekä arvot, periaatteet ja kriteerit, joihin koulutyön laatu perustuu. Toimintakulttuuriin kuuluu myös oppituntien ulkopuolinen toiminta kuten juhlat, teemapäivät ja erilaiset tapahtumat. Tavoitteena on koulun toimintakulttuuri, joka on avoin ja vuorovaikutteinen sekä tukee yhteistyötä niin koulun sisällä kuin kotien ja muun yhteiskunnan kanssa. Kouluihin luodaan oppilaille uusia mahdollisuuksia osallisuusfoorumeihin kehitetään jo olemassa olevia.

Koti ja koulu ovat kumpikin tärkeitä lapsen ja nuoren kasvuyhteisöjä. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön onnistuminen näiden kasvuyhteisöjen välillä on erityisen tärkeää. Kodin ja koulun välisen yhteistyön tavoitteena on edistää oppimisen edellytyksiä, turvallisuutta ja hyvinvointia, ja tukea oppilaan kasvua kouluyhteisön jäseneksi. Yhteistyön lähtökohtana on eri osapuolten tasa-arvoisuus.

Huoltajilla on ensisijainen kasvatusvastuu lapsesta ja nuoresta. Koulu vastaa oppilaan kasvatuksesta ja oppimisesta koulu yhteisön jäsenenä.

Tärkeä osa koulujen toimintakulttuuria on se, millaiset ovat koulun vuorovaikutuksellisuuden rakenteet: aika, paikka ja tila. Haasteena on luoda sellaiset rakenteet ja toimintatavat, että ne antavat käytännön edellytykset yhteistyölle ja vuorovaikutukselle. Myös Lastu –projektin tuloksena koettiin, että vanhempiin ja lähiympäristöön hyvin verkottuneissa kouluissa, koulun ilmapiiri, yhteistyön mahdollisuudet ja 'kasvun edellytykset' olivat selvästi parantuneet. Koulussa, jossa vanhemmat tunsivat toisensa ja opettajat, myös lasten asioita oli helppo hoitaa.

Koulujen toimintakulttuuria on edelleen kehitettävä avoimempaan suuntaan. Koulun ja koulun yhteistyöllä voidaan mahdollistaa myös vanhempien keskinäistä yhteistyötä ja verkottumista sekä vahvistaa lasten ja vanhempien välisiä suhteita. Kodin ja koulun väliseen yhteistyöhön tarvitaan mukaan myös muiden toimialojen toimijoita.

Selvitystyön aikana erityisenä kehittämiskohteena nousi esille yläkoulun ja kodin välisen sekä vanhempien välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittäminen.

Tietojen ja viestien välittämisessä kodin ja koulun välillä pitää kehittää myös nykyaikaisin välinein esim. tietotekniikan avulla tms. Yhtenäistä täydennyskoulutusta opettajille vanhempien kohtaamisessa, puheeksi ottamisen taidoissa ja vaativan asiakkaan kohtaamisessa sekä moniammatillisessa yhteistyössä tarvitaan säännöllisesti.

Toimintatapana tarvitaan toimintakulttuurin sekä kodin ja koulun välisen yhteistyömuotojen kehittämistä. Yhteistyössä vanhempienverkoston ja eri toimijoiden kanssa kannustetaan myös vanhempien keskinäistä sekä lasten ja vanhempien välistä vuorovaikutusta. Opettajien täydennyskoulutuksen kohdentaminen myös vuorovaikutus- ja puheeksiottamisen taitojen suuntaan. Tarvitaan myös vanhempien ja kaupungin muiden toimijoiden esim. nuorisotoimen, sosiaali- ja terveystoimen tapaamisia kouluilla.

Oppilashuolto on koululain perusteella lakisääteistä toimintaa. Järvenpäässä on otettu käyttöön uusien valtakunnallisten opetussuunnitelman perusteiden mukainen koko kunnan yhtenäinen perusopetuksen opetussuunnitelma. Siinä todetaan, että oppilashuoltoon kuuluu oppilaiden fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista huolehtiminen. Oppilashuolto kuuluu kaikille koulu yhteisössä työskenteleville ja sitä toteutetaan yhdessä kotien kanssa. Oppilashuollolla edistetään oppilaiden tasapainoista kasvua ja kehitystä, välittämisen ja myönteisen vuorovaikutuksen kulttuuria koulu yhteisössä sekä varmistetaan kaikille tasavertaiset oppimisen mahdollisuudet. Tavoitteena on luoda turvallinen ja terve oppimis- ja työympäristö, suojata mielenterveyttä ja ehkäistä syrjäytymistä sekä edistää työ yhteisön hyvinvointia. (Järvenpään perusopetuksen OPS 17.08.2004.)

Jokaisessa koulussa toimii säännöllisesti kokoontuva oppilashuoltoryhmä, jonka kokoonpanot päätetään koulukohtaisesti. Ryhmän toiminnasta tiedotetaan oppilaiden huoltajille lukuvuosittain. Oppilashuoltotyöryhmän toiminnasta koulussa vastaa rehtori. Perusopetuslain perusteella opetukseen osallistuvilla on oikeus turvalliseen opiskeluympäristöön ja laki korostaa lasten ja nuorten kehitykseen liittyvien vaikeuksien ennaltaehkäisyä ja varhaisen puuttumisen merkitystä. Etelä-Suomen lääninhallituksen selvityksen perusteella useimmissa kouluissa oppilashuoltoryhmä ohjaa hyvin oppilashuoltotoimintaa. Erityisenä haasteina nähdään mm. oppilashuollon palvelujen saatavuus ja moniasiantuntijuuteen perustuvan yhteistyön toteutuminen.

Järvenpäässä oppilashuolto on ollut perinteisin moniasiantuntijuuden yhteistyömuoto kouluyhteisössä. Oppilashuollon ja oppilashuoltotyöryhmien kehittäminen edelleen kohti toimivaa vuorovaikutuksellista yhteistyötä eri ammattiryhmien ja toimijatahojen kesken on keskeisimpiä haasteita jatkossakin.

Työskentelymenetelmiä ja tiedonsiirtokäytäntöjä pitää kehittää ja yhtenäistää eri toimijoiden kesken. Myös kaikkien osapuolten yhteistä koulutusta tulisi kehittää. Järvenpäässä pitää perustaa myös koulujen oppilashuoltotyöryhmien lisäksi kunnallinen oppilashuoltotyöryhmä, joka koordinoi keskitetysti kunnan ja koulujen oppilashuoltotyötä. Tukipalveluiden saatavuutta ja näkyvyyttä pitää myös oleellisesti parantaa. Lisäksi Kuuma –kuntien kanssa on luotava yhteiset suunnittelu- ja seurantamallit vaativan erityisopetuksen kehittämistä ja yhteistyötä varten. Tarvitaan koulujen sisäisten toimijoiden roolien selkeyttämistä ja sosiaali- ja terveystoimen eri sektoreilla toimivien toimijoiden toiminnan yhteen sovittamista ja toimivia palveluketjuja esim. erikoissairaanhoidon kanssa.

Hankerahoituksen tuella käynnistetään oppilashuollon kehittämishanke. Hankkeen aikana kartoitetaan oppilashuoltotoiminnan nykytila, hyvin toimivat käytännöt, kehittämisen haasteet, laaditaan koulutussuunnitelma sekä luodaan yhtenäinen toimintamalli. Toiminnan kehittämishaasteena on moniasiantuntijuuden kohdentuminen nykyistä enemmän koko kouluyhteisön toimintaan nykyisen yksilötarkastelun lisäksi. Koulukuraattorit työskentelevät jo koulujen tiloissa, samoin resurssilisäyksen mahdollistamana tulisi tutkia koulutyötä tekevien psykologien toimiminen fyysisesti ja työajallisesti kouluilla. Tämä kehittämistyö tehdään sivistystoimen ja sosiaali- ja terveystoimen yhteistyönä sivistystoimen vastuulla.

## 9.9 Tehdään koulupäivästä turvallinen ja aktiivinen

Kouluajasta pääosan vievät oppitunnit ja niillä tapahtuva oppiminen. Kokonaisuutena kouluun kuuluu kuitenkin paljon muutakin: kokemukset koulun arjesta ja esim. välituntien kaverisuhteista tapahtumiseen, vaikuttavat merkittävästi oppilaan kouluhyvinvointiin.

Koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminta on 1. ja 2. luokkalaisille ja erityisopetuksessa oleville lapsille tarkoitettua toimintaa. Järvenpäässä toiminta on

ollut pääsääntöisesti vain iltapäivätoimintaa. Toiminnan koordinoinnista ja järjestämisestä on vastannut nuorisotoimi. Toiminta on pääsääntöisesti järjestetty koulujen yhteydessä 1.8.2005 alkaen.

Tällä hetkellä kouluissa ei ole käytännössä välittömästi koulupäivän jälkeen järjestettyä perusopetusikäisille suunnattua ohjattua kerhotoimintaa. Kaikille mahdollistettu ohjattu kerhotoiminta lisää lasten perusvoimavaroja tarjoamalla sosiaalisia kontakteja aikuisiin ja muihin lapsiin. (Pulkkinen L, 2005). Lasten vapaa-ajan toiminta ajoittuu pääsääntöisesti ilta-aikaan. Yhteistyössä nuorisotoimen, koulutoimen, vanhempien ja järjestöjen kanssa tulee pohtia voidaanko kerhotoimintaa järjestää koulujen jälkeen. Kansainvälisesti tarkasteltuna (OPM: Koulun hyvinvointimuistio 2005) suomalaislapset viettävät koulupäivän ulkopuolisesta ajasta suuren osan ilman turvallisen aikuisen läsnäoloa. Iltapäivätoiminta järjestetään nykyisen mallin mukaisesti yhteistyössä koulutoimen kanssa.

Koulukiusaamista on seurattava säännöllisesti ja tehostettava siihen puuttumista. Turvakansioiden toimintaohjeita tulee päivittää säännöllisesti.

#### 9.10 Kehitetään oppivelvollisuuden jälkeisiä palveluita

a) Valtakunnallisesti perusopetuksen ylempien vuosiluokkien oppilaanohjauksessa, erityisesti uranvalinnan ohjauksessa on havaittu (2002) puutteita, joiden mukaan nuoret eivät saa riittävästi tietoja ja valmiuksia valintoja varten. Laadukas ja monipuolisesti ammatteihin perehdyttävä oppilaanohjaus edistää nuorten hyvinvointia. Myös huoltajien tulisi saada riittävästi tietoa nuoren uravalintaprosessista. Järvenpäässä kokeiltua Nivel –luokka toimintaa tulee jatkaa. Sen tavoitteena on antaa peruskoulunsa päättäneelle nuorelle mahdollisuus valmentautua ammatillisten ratkaisujen tekoon ja omavastuuseen elämään.

b) Kunnan toimintaan lisätään nuorisoneuvolatoiminta. Se on matalan kynnyksen palvelupiste, jossa on tarjolla moniasiantuntijuutta yhteistyössä nuorisotoimen, liikuntatoimen, terveydenhuollon, sosiaalityön, päihdeosaamisen, ym. tarvittavien tahojen kesken.

c) Järvenpäässä on useita toisen asteen oppilaitoksia. Näissä on opiskelijoita yhteensä noin 5000. Opiskelijoista n.75% on järvenpääläisiä ja loput ulkopaikkakuntalaisia. Tämä suhde on suurin piirtein sama kaikissa oppilaitoksissa. Opiskelijaterveydenhuolto ei täytä valtakunnallisia laatuvaatimuksia. Se on resursoitu riittämättömästi. Opiskelijaterveydenhuollon järjestäminen riittävässä laajuudessa on toimivinta ratkaista ylikunnallisena yhteistyönä joko kuntien yhteisenä palveluna, liikelaitosmallina, osakeyhtymänä ym. Yksi vaihtoehto on liittää se osaksi laajempaa kuntien yhteistä työterveydenhuoltoa. Opiskelijaterveydenhuollon tilanne ja järjestämistapa on selvitettävä.

### 9.11 Kehitetään perheiden hyvinvointikeskustelut

Lapsen kasvua ja kehitystä sekä perheen toimintaa seurataan nykyisin monin tavoin. Ehdotamme toimintatapoja muutettavaksi niin, että luodaan malli perheiden hyvinvointitapaamisille läpi perheen kehitysvaiheiden. Tähän ei tarvita lisäresursseja, kyseessä on nykyisten resurssien uudelleen suuntaaminen. Perheitä tavataan kokonaisuutena esim. odotusaikana, lapsen ollessa noin vuoden ikäinen, kolmen vuoden ikäinen, 5-vuotiaana, noin 7-vuotiaana, ja 10-vuotiaana, 14-vuotiaana ja 17-vuotiaana. Keskustelujen tavoitteena on kartoittaa perheiden hyvinvoinnin tila. Raskausvaiheessa ja lapsen ollessa kolmivuotias tapaaminen toteutetaan kotona. Keskustelut toteutetaan yhdessä kussakin vaiheessa tarvittavien eri ammattilaisten kesken.

### 9.12 Tuetaan parisuhdetta

Palveluista on puuttunut parisuhteiden tukeminen. Tähän tarpeeseen on lähinnä tarjonnut apua seurakuntien toimintana Perheasiain neuvottelukeskus. Sen palveluihin on kuitenkin pitkä ja jatkuva jono. Kunnan toiminnassa ei ole ollut vastaavaa palvelua aikuisten mielenterveystyössä eikä perheneuvolatoiminnassa. Tällainen palvelu voidaan järjestää niin, että palveluihin sisällytetään parisuhteiden matalan kynnyksen tukipalvelu esim. tällaista osaamista omaavan psykologin työnä.

### 9.13 Tehdään terveyden edistämisen suunnitelma

Sosiaali- ja terveysministeriö ja STAKES keräsivät v.2005 kunnilta tietoa kansanterveyslain edellyttämän terveyden edistämisen suunnitelman toteutumisesta. Järvenpäässä tällaista kattavaa suunnitelmaa ei ole tehty. Kaikkia ikäluokkia koskevan suunnitelman tekeminen edellyttää oman päätöksensä, mutta tässä raportissa esitetään, että tehdään ainakin lapsia, nuoria ja heidän vanhempiaan koskeva terveyden edistämisen suunnitelma, jonka yhtenä osana tulee olemaan seksuaaliterveyden suunnitelma. Seksuaaliterveyden suunnitelman kehittämisestä on alustavasti sovittu STAKESin kanssa. Suunnitelma tehdään asiantuntijaryhmän tuottamana.

### 9.14 Luodaan varhaisen tunnistamisen, puuttumisen ja tukemisen malli

Järvenpäässä ollaan kehitetty viime vuosina useita varhaisen puuttumisen toimintatapoja. Uusia toimintoja on tuettu monenlaisin ulkopuolisin rahoituksin. Kaikissa KUUMA-kunnissa on tehty vastaavanlaista kehittämistyötä. Tällä toiminnalla tarkoitetaan mm. verkostokonsulttitoimintaa, Käsikynkkä –toimintaa, puheeksi ottamisen koulutusta, roolikarttojen käyttöä, ym. Järvenpäässä ollaan tultu siihen vaiheeseen, että tähän mennessä tehty työ tulee koota yhteen kokonaisuuteen ja jatkaa toimivan kokonaisuuden rakentamista ja toimintamallin luomista.

#### 9.15 Vahvistetaan lastensuojelun palveluohjausta

Lastensuojelun sosiaalityöntekijät tunnistivat n.60 perhettä, jotka käyttävät vähintään kolmen yksikön palveluja samassa perheessä. Nämä perheet käyttävät paljon eri yksiköiden työntekijöiden aikaa. Sosiaalityöntekijällä on omasta tehtävästään käsin usein hyvä asiakasperheen tuntemus, mutta palvelujärjestelmässä ei ole varmistettu, että hänellä olisi mahdollisuus vastata asiakasperheensä asioista kokonaisuudessaan. Esitämme kehitettäväksi palveluohjauskäytännön, jossa asiakasperhe sopii kirjallisesti yhteistyöstä sosiaalityöntekijän kanssa niin, että he käyttävät muita palveluja vasta keskusteltuaan asiasta sosiaalityöntekijän kanssa. Muut toimijat työskentelevät yhdessä sosiaalityöntekijän kanssa. Käytäntö edellyttää selkeää tietoturvan varmistamista perheen kanssa.

Lastensuojelulain tuntemusta tulisi lisätä kaikille toimijoille. Esim. lain 40§:n ilmoitusvelvollisuus ei ole riittävän tunnettu lasten ja nuorten kanssa toimivien keskuudessa. Sen lisäksi lastensuojelun avohuollon tukitoimia ei tunneta riittävästi. Selityksen aikana on osoittautunut, että sosiaalityön osaamista voitaisiin hyödyntää monissa tilanteissa nykyistä paremmin eri toimijoiden tiiviimmällä yhdessä toimimisella.

#### 9.16 Perustetaan nuorisoneuvola

Nuorison palveluja ei ole koottu kokonaisuudeksi ja nuoriso saa muutenkin lapsia vähemmän palveluja. Monissa kunnissa Suomessa on alettu perustaa nuorille matalan kynnyksen palvelupisteitä niin, että palvelut ovat nuorten helposti saavutettavissa ja palvelupisteessä toimivat monet toimijat yhdessä. Myllytie 13:n nuorisotilojen peruskorjaus tehdään kesällä 2006. Samaan tilaan on mahdollista rakentaa tällainen nuorten palvelupiste. Nuorisotoimi ja terveysneuvonta ovat jo aloittaneet tilojen yhteisen suunnittelun. Tilat valmistuvat niin, että uudistetut tilat ovat käytettävissä syyskuun alussa 2006. Seuraavaksi tulisi kehittää yhteinen toimintamalli tarvittavien tahojen kanssa. Nuorisotoimessa on jo valmisteltu tällaisen toiminnan toimintamallia. Sitä voidaan lähteä suunnittelemaan yhdessä toimialojen, oppilaitosten, poliisin, seurakunnan ym. kanssa.

#### 9.17 Parannetaan lapsiperheiden kotipalvelua

Lapsiperheissä on tilanteita, jolloin vanhempien voimavarat ovat vähissä. Tällainen tilanne voi olla esim. vanhemman sairastuminen, jolloin kotiin tarvitaan kriisiapuna kodinhoidollista apua. Kodinhoitoavun saaminen on ollut vähäistä Järvenpäässä viime vuosina. Ehdotamme kodinhoitopalveluiden järjestämistä joko kunnan omana palveluna tai tutkitaan vaihtoehtoisesti palvelusetelin käytön mahdollisuus.

## 9.18 Tuetaan aktiivista kansalaisuutta ja osallistamista

Kansalaisten ja etenkin nuorten osallistuminen ja vaikuttaminen päätöksentekoon on nostettu viime vuosina esiin useilla tahoilla. Nuoria tuleekin ottaa yhä enenevässä määrin mukaan arjen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Tällä tavoin tuetaan konkreettisesti nuorten kasvamista aktiiviseksi kansalaiseksi. Voimaan tullut uusi nuorisolaki edellyttää aktiivisempaa otetta nuorten osallistamisessa. Tavoitteena on, että osallisuutta tukevat työtavat ja toimintakulttuuri vakiintuvat kaikkiin kuntiin. Ehdotamme, että yhteistyössä toimialojen sekä Lastu –työryhmän kanssa määritellään valtuustokauden pituinen ohjelma ja vuosittaiset tavoitteet. Toimintaa seurataan vuosittaisella hyvinvointiraportilla laajennetun Lastu-seurantatyöryhmän toimesta. Raportin tuottaminen tapahtuisi virkamiestyönä.

Yhteistyötä vanhempien kanssa tulee tiivistää. Vanhempainverkot ja foorumit ovat voimavara, jota voidaan hyödyntää palvelujen suunnittelussa. Vanhempien ja eri viranomaisten tapaamiset tarvitaan säännöllisiksi. Nuorisotoimi voi olla myös tässä tehtävässä koordinoiva osapuoli.

## 9.19 Kohdennetaan resursseja uudelleen

Toiminnan kehittäminen prosessimaisesti ei ole ensisijaisesti kiinni kokonaisresurssien puutteesta. On luonnollista, että kehittämisen vauhdittamiseksi tarvitaan investointinäkemystä niin, että tiettyihin toimintoihin lisätään resursseja toiminnan painopisteiden muutoksen tueksi ja toimintatapojen muuttamiseksi. Resurssien kohdentamisen tarkistaminen on tärkeä osoitus henkilökunnalle siitä, että päättäjät ja johto ovat sitoutuneet kehittämiseen ja näkevät resurssien uudelleen kohdentamisen yhdeksi osaksi muutoksen tekemisessä.

Resurssien parantamisessa on tärkeää tukea henkilöstön osaamista ja työhyvinvointia. Avainhenkilöitä ovat yksiköiden lähiesimiehet. Heidän tukemisensa tulee varmistaa toimivilla johtamisrakenteilla, turvaamalla ajan riittäminen johtamiseen ja osaamisen parantamisella. Osaamista ollaan parhaillaan tukemassa käynnissä olevalla esimiesvalmennuksella.

Ehdotamme investointina ennaltaehkäisyn ja varhaisen tukemisen suhteellista lisäämistä kaupungin toiminnassa lisäresurssien kohdentamisella. Ensisijaisesti tulee tutkia mahdollisuudet siirtää resursseja muista toiminnoista kaikilta toimialoilta. On tutkittava sellaisia toimintoja, joissa on vähentyviä palveluiden tarpeita. Koko ydinprosessin suuruus on v.2006 lähes 80 milj.euroa. Esitämme investointina siitä esimerkiksi 0,6% eli n.480.000 euroa. Tässä esitettävät tehtävät ovat esimerkkejä havaituista tarpeista, tätä tarkemmat laskelmat ja päätökset tarvittavista tehtävistä on valmisteltava erikseen:

- kolme perhevalmentajaa, uusi rooli ennaltaehkäisyyn ja varhaiseen tukemiseen
- koululääkäri, jolla mahdollisuus olla mukana toiminnan kehittämisessä

- jatkossa mietittävä myös kokopäiväisen neuvolalääkäriin mahdollisuutta
- neuropsykologi, kuntoutustyön kehittämiseen
  - kouluikäisten toimintaterapeutti, tällä hetkellä palveluja joudutaan ostamaan
  - kaksi psykiatrista sairaanhoitajaa, vastaamaan konsultointiin ja hoidon arviointiin kaupungin sisällä
  - psykologi parisuhteita varten, tällaista työtä ei tehdä tällä hetkellä
  - psykologi vanhempien akuuttia päihdetyötä varten, vanhempien päihdehoito on tärkein keino lasten auttamiseksi
  - kaksi kodinhoitajaa, tällä hetkellä ei ole voitu tarjota tällaista tukea
  - call center –työntekijä, hajanaisten palvelujen kokoaminen neuvonnaksi nk, ”yhdele luukulle”
  - koulukuraattori, jonka jälkeen kaikissa alakouluissa ja yläkouluissa olisivat koulukuraattoripalvelut

Nämä resurssit on arvioitu tällä hetkellä tärkeiksi ennaltaehkäisyn lisäämiseksi ja perheiden hyvinvoinnin tukemiseksi muilla keinoilla.

#### 9.20 Järjestetään lapsiperheiden palveluohjaus (call center)

Lapsiperheisiin kohdistuu monia palveluja useilta toimijoilta. Palveluja tarvittaessa perheiden ei ole helppo löytää tarvitsemaansa apua. Tämän vuoksi ehdotamme perustettavaksi lapsiperheiden neuvonnan uutena toimintona niin, että perustetaan yhteen puhelinnumeroon perustuva neuvontapalvelu, josta voi saada ohjeita palveluvaihtoehtoista. Mikäli puhelimeen on vastaamassa riittävän koulutuksen saanut henkilö, voitaisiin siihen yhdistää myös kasvatuksellista neuvontaa. Samalla on ratkaistava varahenkilön järjestäminen.

#### 9.21 Perheneuvola osaksi muita palveluja

Perheneuvola on ollut pieni yksikkö. Tämän vuoden talousarvio mahdollistaa henkilökunnan lisäämistä. Siitä huolimatta palvelujen kysyntä on koko ajan ylittänyt tarjonnan, vaikka toimintatapoja on kehitetty verkostomaiseen ja konsultoivaan suuntaan. Ehdotamme perheneuvolan ja osan nk. erityispalveluista (toimintaterapia, puheterapia, psykologit, koulukuraattorit) yhdistämistä lasten ja perheiden (erityis-)palveluiksi, jolloin uudessa yksikössä on yhden esimiehen johdettavana iso asiantuntijaosaaminen sekä neuvolan ja päivähoiton että oppilashuollon tukemiseen. Yksikön tehtävänä on vastata palveluista kaikille alaikäisille ikäryhmille.

#### 9.22 Rakennetaan henkilöstön koulutusta ja valmennusta

Koulutuksen ja valmennuksen sisällön rakentaminen siten, että uudenlainen toiminta- ja ajattelutapa saadaan vietyä käytäntöön. Yhteistyössä sosiaali- ja terveystoimen sekä yhteistyökuntien kanssa laaditaan kattava täydennyskoulutus suunnitelma. KUUMA-kuntien kanssa on todettu samankaltaisia kehittämishaasteita, joten on järkevää kehittää asioita yhdessä.

### 9.23 Laajennetaan prosessin kehittämistä yhteistyötahojen kanssa

Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin tukeminen ei ole yksinomaan kaupungin palvelujen tehtävä. Monet muut toimijat tekevät merkittävää työtä tämän hyvinvoinnin eteen. Esimerkiksi Järvenpään seurakunnalla on varsin laajaa ennaltaehkäisevää työtä. Tämän selvitysprojektin aikana ei ollut riittäviä aikaresursseja paneutua tähän laajaan yhteistyöverkoston. Tätä selvittämistä ja kehittämistä tulee jatkaa. Yhteistyössä nuorisotoimen, koulutoimen, vanhempien ja järjestöjen kanssa tulee pohtia voidaanko kouluille sijoittaa ja rakentaa kerhoverkkoa. Selvitetään yhteistyömahdollisuudet ja osa-alueet yhdessä keskeisten järjestöjen, seurakunnan ym. toimijoiden kanssa.

## KIRJALLISUUTTA

Aikuiset ovat ylpeitä perheistään. Kasvatus tulevaisuuteen –projekti 2001-2005. Loppuraportti. Järvenpään kaupunki. Järvenpään seurakunta. 2005.

Arnkil, T E, Eriksson, E & Arnkil R. 2000. Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa.

Eriksson, E & Arnkil, T.E. 2005. Huoli puheeksi. Opas varhaisista dialogeista. STAKES. Oppaita 60.

Hastrup A, Toikka S., Solantaus T. Ennaltaehkäisevä mielenterveystyö perustason työssä. STAKES. Aiheita 8/2005.

Heino, T (toim.). Läheisneuvonpito. 2000. STAKES.

Juuti, P, Rannikko H & Saarikoski V. 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä. Aavaranta-sarja.

Kangaspunta, R. ym. 2005. Psykososiaalisen tuen tarve äitiys- ja lastenneuvolatyön haasteena. Kokemuksia perheen hyvinvointineuvola – projektista. Terveystietä 4-5, 26-29.

Kansanterveyslaki 66/1972.

Kaskela M & Kekkonen M. 2006. Kasvatuskumppanuus kannattelee lasta. STAKES.

Kautto M. (toim.). Suomalaisten hyvinvointi 2006. Gummerus kirjapaino Oy.

Kekkonen, M. Vanhemmuutta etsimässä ja tukemassa. STAKES. Raportteja 281/2004.

Kouluhyvinvointityöryhmän muistio. 2005. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2005:27.

Kouluterveydenhuollon opas. 2002.

Laki lasten päivähoidosta 19.1.1973/36.

Lastensuojelulaki 5.8.1983/683

LASTU. Lasten tulevaisuus Järvenpäässä. Järvenpään kaupungin lapsi- ja nuorisopoliittinen tavoiteohjelma 2004.

Möller, S. 2005. Arviosta sanoisin. Tutkimus lastensuojelun asiakkuuden

alkuvaiheeseen liittyvän arvioinnin mallintamisesta. Pesäpuu ry.

Nuorisolaki. 27.1.2006/72.

Opiskelijaterveydenhuollon tavoitteiden ja sisällön kehittämistyöryhmän muistio. 2005. STM.

Oppilashuolto, järjestyksenpito ja kurinpito perusopetuksen kouluissa 2001-2004. Etelä-Suomen lääninhallituksen sivistysosaston julkaisu 1/2005.

Perusopetuslaki 628/1998.

Pulkkinen L. & Launonen, L. 2005. Eheytetty koulupäivä. Lapsilähtöinen näkökulma koulupäivän uudistamiseen. EDITA.

Parvinen P, Lillrank P & Iivonen K. 2005. Johtaminen terveydenhuollossa. Käytännöt, vastuut, valvonta. Talentum.

Puonti, A, Saarnio T & Hujala, A. 2004. Lastensuojelu tänään. Tammi.

Salminen P. (toim). 2005. Yhdessä kasvattamaan. PS-kustannus.

Seikkula, J & Arnkil, T E. Dialoginen verkostotyö. 2005. STAKES.

Seulontatutkimukset ja yhteistyö äitiyshuollossa. 1999. STAKES.

Siltaniemi A., ym. 2005. Hyvinvointi, palvelut ja elämänlaatu KUUMA-kunnissa. Sosiaali- ja terveysalan keskusliitto ry.

STM. 2004. Lastenneuvola lapsiperheiden tukena. Opas työntekijöille. Oppaita 2004:14.

STM. Sosiaali- ja terveystietokertomus 2006.

Sydänmaanlakka P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum.

Taskinen, S. 2001. Miten yhteiskunta voisi vähentää syrjäytymisen uhkaa? Julkaisussa Taskinen, S. (toim. "Huono ennuste" Mitä on lasten ja nuorten syrjäytyminen. Stakesin aiheita 10/2001. Helsinki: Stakesin monistamo

Valtioneuvoston periaatepäätös varhaiskasvatuksen valtakunnallisista linjauksista. 2002. STM.

Virtanen P. & Wennberg M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita.

Vuori J. (toim.). 2005. Terveys ja johtaminen. WSOY.