

Loppuraportti

LUMO – Lastensuojelun uudistaminen monialaisesti Itä- ja Keski-Suomessa (2020–2022)



Jälki
elämälle.

Sisällys

Johdanto	2
Hankkeen toteuttajat	2
Hankkeen tavoitteet ja toimenpiteet	3
Tavoitteet	3
Työpaketti I: Monialaisen ja monitoimijaisen yhteistyön kehittäminen.....	3
Työpaketti II: Systemisen toimintamallin kehittäminen	3
Osallisuus läpileikkaavana teemana.....	4
Hankkeen viestintä	4
Hankkeen tulokset.....	5
Monialaisen systemisen yhteistyön kehittäminen (lastensuojelu, mielenterveys- ja päihdepalvelut, sivistystoimi).....	5
Systemisen lastensuojelun koulutukset ja tiimimallin eteneminen	6
Asiakkaiden osallisuus palveluissa ja kehittämistyössä.....	6
Hanketyön toteuttamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät tekijät	7
Lastensuojelun avo- ja sijaishuollon, päihde- ja mielenterveyspalvelujen ja oppilashuollon saatavuus ja laatu.....	7
Työntekijöiden voimavarat.....	8
Kunnan, hyvinvointikuntayhtymän ja maakuntatason johdon sitoutuminen kehittämistyöhön	8
Yhteistyö tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskusohjelman kanssa	8
Arvio hankkeen tavoitteiden saavuttamisesta, pitkäjänteisestä vaikuttavuudesta, keskeisistä opituista asioista, havaituista hyvistä toimintakäytännöistä sekä tarvittavasta jatkokehittämisestä	8

Johdanto

LUMO – Lastensuojelun uudistaminen monialaisesti Itä- ja Keski-Suomessa -hanke toteutettiin Itä-Suomen yhteistyöalueella ajalla 1.8.2020–31.12.2022. Hanke oli osa valtakunnallista viiden monialaisen lastensuojelun kehittämishankkeen kokonaisuutta ja toteutti osaltaan Lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelmaa.

Kehittämistyön sisällön määrittelyn ja kohdentamisen taustalla oli sosiaalialan osaamiskeskusten keväällä 2020 toteuttama valtakunnallinen tilannekuvakysely lastensuojelusta, sen toimivuudesta ja ongelmakohtista. Itä-Suomen yhteistyöalueella oli hankkeen lähtötilanteessa paljon kehitettävää niin alueen monialaisessa yhteistyössä kuin systeemissä työskentelyssä. Yhteistyön toimivuus vaihteli alueellisesti ja paikallisesti, ja se oli liian henkilöriippuvaista. Systeemisen toimintamallin mukainen työskentely oli myös hyvin vaihtelevaa: osassa kunnista systeemisten tiimien työ oli jo vakiintuneempaa, mutta monilla alueilla ei ollut vielä päästy edes käynnistämään systeemistä työskentelyä.

Hankkeen perustehtävänä oli edistää lastensuojelun apua tarvitsevien ja heitä auttavien ammattilaisten yhteistyötä, ja kehittämistyön lähtökohtana oli parantaa lastensuojelun asiakkaiden osallisuutta omissa asioissaan. Hanketyön tarkoituksena oli luoda selkeä toimintamalli ja työohjeet yhteisen ja monitoimijaisen arvioinnin toteutukseen sekä tukea ja vahvistaa systeemisen ajattelu- ja toimintavan soveltamista käytäntöön niin lastensuojelussa kuin sen yhteistyöverkostoissa.

LUMO-hankkeen kehittämistyötä tehtiin lastensuojelun, sivistystoimen, päihde- ja mielenterveyspalvelujen sekä erikoissairaanhoidon kanssa aikana, jossa toimintaympäristöä leimasivat koronapandemian, sote-uudistuksen realisoitumisen sekä Ukrainan sodan vaikutukset organisaatioiden resurssien käyttöön. Lisäksi valtio kohdensi runsaasti hankerahoitusta sote-kehittämistyöhön, mikä pirstaloi toimintakenttää ja kehittämistyön yhteistyökumppanuuksia. Tämä kaikki näkyi sote-organisaatioiden asiakastyön paineina ja henkilöstön vaihtuvuutena sekä vaikutti siihen, että LUMOn kehittämistyössä päästiin konkreettisiin asiakastyön kehittämiskokeiluihin vain yhden osatoteuttajan pilotissa hanketyön loppuvaiheessa.

Hankkeen toteuttajat

Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus ISO koordinoi kehittämistyön kokonaisuutta ja hallinnoi hanketta. Hankkeen osatoteuttajina toimivat Etelä-Savon sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä Essote, Keski-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus Koske, Kuopion kaupunki sekä Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä Siun sote. Kaikkien maakuntien kunnat ja sote-kuntayhtymät sitoutuivat hankkeen toteuttamiseen.

Hankeessa työskenteli kokoaikainen lastensuojelun kehittäjä jokaisella alueella. Lisäksi kaksi osatoteuttajaa kohdensi hankkeelle lisäresurssia vuodelle 2022 (Siun sotella 50 % lisähenkilötyöpanos ja Essotella 20 % lisähenkilötyöpanos). Hankkeen johtamisesta vastasi hallinnoijan hankekoordinaattori 50 % työpanoksella. Lisäksi lastensuojelun kokemusasiantuntijat olivat tärkeitä kumppaneita kehittämistyössä.

Sosiaali- ja terveysministeriö rahoitti hanketta 80 % valtionavustuksella. Jokainen hankkeen toteuttaja vastasi omalta osaltaan hankkeen 20 % omarahoitusosuudesta.

Tässä loppuraportissa kuvataan hankkeen toteutusta, tavoitteita, tuloksia ja hankkeen toimintaan vaikuttaneita tekijöitä sekä arvioidaan tavoitteiden saavuttamista ja hanketyössä opittuja ja havaittuja asioita erityisesti hankekokonaisuuden näkökulmasta. Osatoteuttajista Kuopion kaupunki ja Koske ovat julkaisseet omat loppuraporttinsa, joissa kuvataan tarkemmin myös maakunnallisen kehittämistyön sisältöjä.

Hankkeen tavoitteet ja toimenpiteet

Tavoitteet

LUMO-hankkeen tavoitteina oli

1. parantaa ja vahvistaa lastensuojelun asiakkaiden osallisuutta omissa asioissaan,
2. uudistaa ja parantaa lastensuojelutyötä ja lastensuojelun asiakkaiden arjessa toimivan monialaisen verkoston työtä ja toimintaa niin perus- kuin erityispalvelujen tasolla sekä
3. edistää systemisen toimintamallin levittämistä ja juurruttamista monitoimijaisessa lastensuojelussa.

Tavoitteiden pohjalta tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi nostettiin monialaisen ja monitoimijaisen työn lisääminen, monialaisten yhteistyörakenteiden luominen ja käynnistäminen sekä systemisen toimintamallin mukaisen työskentelyn käytäntöön soveltaminen. Pyrkimyksenä oli luoda konkreettisia ja pysyviä yhteistyörakenteita ja toimintamalleja, jotta lastensuojelun monialaista tukea tarvitsevien asiakkaiden tarpeisiin pystyttäisiin jatkossa vastaamaan mahdollisimman oikea-aikaisesti. Kehittämistoiminnan kantava ajatus oli yhdessä tekeminen yli yksikkö-, organisaatio-, kunta- ja maakuntarajojen, mutta maakunnalliset tarpeet ja erot huomioiden. Hankkeen toimenpiteet jakautuivat kahteen työpakettiin, jotka olivat *I Monialaisen ja monitoimijaisen yhteistyön kehittäminen* sekä *II Systemisen toimintamallin kehittäminen*. Asiakasosallisuuden näkökulma oli molemmissa työpaketeissa kiinteästi mukana.

Työpaketti I: Monialaisen ja monitoimijaisen yhteistyön kehittäminen

Ensimmäisen työpaketin keskeisin toimenpide oli monipuolisten valmennusten, koulutusten sekä infotilaisuuksien toteuttaminen laajasti koko YTAlle. Tilaisuuksien teemoja olivat muun muassa monitoimijainen palvelutarpeen arviointi, lastensuojelun lähtökohdat ja peruseriaatteet, systeminen työskentely, traumatiivisuus, sijaishuollossa kasvavien koulunkäynnin tuki, asiakkaiden osallisuus, lapsen mielen hyvinvoinnin tuki sekä monialaista yhteistyötä, arviointia ja tietojen vaihtoa ohjaava lainsäädäntö. Nämä tilaisuudet oli tarkoitettu laajasti niin lastensuojelussa ja lapsiperheiden palveluissa työskenteleville kuin sosiaalihuollon yhteistyökumppaneille. Lisäksi hyvinvointialueiden aluevaltuutetuille järjestettiin kaksi infotilaisuutta, joissa kerrottiin pähkinänkuoressa perusasioita niin lastensuojelusta kuin systemisestä työskentelystä. Koko YTAlle kohdennetut, monialaisen ja -toimijaisen työskentelyn teemoihin liittyvät tilaisuudet kokosivat yhteensä 2 512 osallistujaa.

Maakuntien kehittäjäryhmissä työstiin lapsen monitoimijaisen palvelutarpeen arvioinnin toimintamallia sekä eri toimijoiden roolia, tehtäviä ja vastuita arviointiprosessin aikana. Kehittämistyössä oli mukana lastensuojelun, sivistystoimen, lasten- ja nuorisopsykiatrian ammattilaisia sekä kokemusasiantuntijoita koko YTAlta. Kehittäjäryhmät kokoontuivat alueellisesti työstimään arviointimallia ja hanketyöntekijät koostivat ryhmien työtä yhteen.

Vaativan lastensuojelun sijaishuollon kehittämistyön tueksi Etelä- ja Pohjois-Savossa järjestettiin työpaja-työskentelyä, jossa hyödynnettiin palvelumuotoilun periaatteita. Etelä-Savossa keskityttiin hyvinvointialueelle suunnitellun uuden lastensuojelulaitoksen toimintamallin rakentamiseen ja Pohjois-Savossa vuoden 2024 alusta käynnistyvän integroitua laitoshoidon tarjoavan laitoksen asiakkuusprosessin mallintamiseen. Pohjois-Karjalassa toteutettiin terapeutin dialogin koulutus- ja kehittämisprosessi lastensuojelun ja lasten mielenterveyspalvelujen henkilöstölle, ja työssä hyödynnettiin vahvasti systemistä ajattelua.

Työpaketti II: Systemisen toimintamallin kehittäminen

Systemisen toimintamallin kehittämisen työpaketin keskiössä oli lastensuojelun ja perhesosiaalityön henkilöstön sekä Keski-Suomessa myös perheterapeuttien kouluttaminen lastensuojelun systemiseen

toimintamalliin. Lastensuojelussa ja perhesosiaalityössä työskenteleville järjestettiin alueellisesti kuuden päivän koulutusprosessi ja perheterapeuteille kolmen päivän koulutuskokonaisuus. Näihin koulutuksiin osallistui alueilla yhteensä noin 400 henkilöä. Systemisen toimintamallin peruskoulutuksen käyneille systeemisten tiimien työntekijöille järjestettiin täydennyskoulutuksia. Myös esihenkilöille suunnattiin omia koulutustilaisuuksia toimintamallin johtamisen tueksi. Lisäksi hanke järjesti lyhyempiä valmennuksia systemisen työskentelyn periaatteista ja systemisestä ajattelusta lastensuojelun yhteistyökumppaneille. Systemisen toimintamallin jatkuvuuden kannalta keskeinen toimenpide oli YTAn ammattilaisten osallistuminen THL:n järjestämään systemisen toimintamallin kouluttajakoulutukseen. Koko YTAlle kohdennetut, systemiseen työskentelyyn liittyvät tilaisuudet kokosivat yhteensä 963 osallistujaa.

Osallisuus läpileikkaavana teemana

Osallisuuden vahvistamisen teemaa kuljetettiin mukana kaikissa hankkeen toimenpiteissä. Hanketyön alussa kutsuimme lastensuojelun kokemusasiantuntijoita mukaan suunnittelemaan ja täsmentämään hankkeen toimenpiteitä, ja hanketiimi teki säännöllistä yhteistyötä kokemusasiantuntijoiden kanssa koko hankkeen ajan. Kokemusasiantuntijat toivat omaa kokemustaan ja osaamistaan kehittämistyöhön muun muassa tilaisuuksissa pidetyillä puheenvuoroilla, erilaisiin työpajoihin ja työryhmiin osallistumalla sekä lastensuojelulaitoksissa vieraillemalla. Myös järjestöjen kokemusasiantuntijataustaisia kehittäjätyöntekijöitä kutsuttiin kouluttajiksi LUMOn valmennuksiin ja koulutuksiin.

Asiakasosallisuuden edistämistä tavoiteltiin rakentamalla erityisesti lastensuojelun henkilöstölle suunnattuja Kokemusasiantuntijuus voimavaraksi lastensuojeluun! -webinaareja, joissa esiteltiin valmiita malleja ja tietoa kokemusasiantuntijoiden hyödyntämisestä lastensuojelussa. Webinaarien yhteydessä kunnille ja kuntayhtymille tarjottiin mahdollisuutta pyytää LUMOn hanketiimin kokemusasiantuntijoita vierailuille omiin työyksiköihin. Webinaareihin osallistuminen oli kuitenkin koko hankealueella heikkoa (ensimmäinen tilaisuus 21 osallistujaa, toinen tilaisuus 12 osallistujaa), ja kolmas suunniteltu webinaari peruttiin osallistajakadon vuoksi. Kaikkiaan koko YTAlle suunnatut osallisuuden teemaa käsittelevät tilaisuudet kokosivat 192 osallistujaa.

LUMOn hanketiimin kokemusasiantuntijat osallistuivat hankkeessa tuotettujen materiaalien kehittämiseen, kuten systemisen toimintamallin esitteiden sekä lapsen monitoimijaisen palvelutarpeen arvioinnin toimintakorttien rakentamiseen.

Hankkeen viestintä

Hankekoordinaattori vastasi hankkeen viestinnän kokonaisuudesta ja hanketyöntekijät alueellisesta viestinnästä. Hankeviestinnän tavoitteiksi asetettiin hankkeen etenemisestä, tuloksista, tuotoksista ja kehittämis-ehdotuksista sekä yhteistyömahdollisuuksista ja -tarpeista viestiminen, yhteiskehittämisen vahvistaminen, monialaisen systemisen työskentelytavan leviämisen ja juurtumisen edistäminen, lastensuojelutyön profiilin nostaminen sekä asiakasosallisuuden vahvistaminen. Hankkeelle luotiin yhtenäinen visuaalinen ilme ja tehtiin viestintäsuunnitelma. Hankeviestinnän suunnittelun ja toteutuksen tukena hyödynnettiin osatoteuttajien taustaorganisaatioiden viestinnän asiantuntijoita.

Yhtenäinen visuaalinen ilme lisäsi hankkeen tunnettuutta ja hankkeen viestintämateriaalien selkeydestä saatiin hyvää palautetta. Hanketuotosten visualisoinneissa hyödynnettiin myös viestintätoimiston osaamista. Viestintä on keskeinen osa kaikkien hankkeiden työtä ja toimintaa ja siihen on tärkeää panostaa. Yhteistyö viestinnän ammattilaisten kanssa auttoi selkeyttämään, täsmentämään ja yksinkertaistamaan viestinnän sisältöjä. Erityisesti lapsen monitoimijaisen palvelutarpeen arvioinnin kehittämistyön tuloksena syntyneiden toimintakorttien rakentamisessa yhteistyö viestintäammattilaisten kanssa oli aivan olennaista.

LUMOn viestinnän keskeiset teemat nousivat hankkeen tavoitteista ja viestinnän avulla pyrittiin kertomaan kehittämistyöstä monipuolisesti. LUMOn viestintäkanavia olivat hankkeen julkiset nettisivut, tapahtumakalenteri ja Twitter-tili, ISON ja Kosken Facebook-sivut ja uutiskirjeet, blogikirjoitukset, hankekirjeet, osatoittajien omat intranetit, sähköposti, Teams-työtilat sekä henkilökohtaiset kontaktit.

Julkaisimme sekä yhteisen että maakunnallisen kehittämistyön keskeisimmistä sisällöistä ja tuloksista kertovia hankekirjeitä viisi kertaa. LUMO-aiheisia ISOuutisia julkaistiin yhteensä 15 ja ISOblogeja 20. Hankkeen tuotoksina syntyi seitsemän julkista, tekstitettyä videota, joita voi käyttää orientaatio- tai koulutusmateriaalina systeemisen ja monitoimijaisen työskentelyn tueksi. Videot löytyvät kootusti [hankkeen internetsivuilta](#). Hanke julkaisi [raportin](#) lastensuojelun yhteistyökumppaneille toteutetusta alkukartoituskyselystä. Lisäksi hanke on mukana kolmella artikkelilla THL:n julkaisussa "[Kohti monitoimijaista lastensuojelua hyvinvointialueilla](#)" (Huupponen & Katainen: Lasta koskevan monitoimijaisen palvelutarpeen arvioinnin ja yhteistyön kehittäminen Itä- ja Keski-Suomessa; Frimodig & Mustonen: Terapeuttinen dialogi – lasten mielenterveystyön ja lastensuojelun yhteistä oppimista ja osaamista sekä Malinen & Salmi: Askelmerkkejä systeemisen toimintamallin johtamiseen).

Hankkeen tulokset

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

Monitoimijaista yhteis- ja verkostotyötä päästiin edistämään jokaisella hyvinvointialueella ja konkreettista yhteiskehittämistä tehtiin lastensuojelun, sivistystoimen, lasten- ja nuorisopsykiatrian kesken. Keski-Suomessa rakennettiin [toimintamalli lastensuojelun ja mielenterveyspalvelujen nuorisovastaanoton yhteistyöstä](#). Peruspalvelujen tasolla koko YTAlta tehdyn yhteiskehittämisen myötä syntyi toimintamalli lapsen monitoimijaisen palvelutarpeen arvioinnin tueksi, mutta mallia ei hankkeen aikana ennetetty kokeilla käytännössä. Toimintamallista rakennettiin työohje, [toimintakortit](#), joiden avulla kuvataan lapsen monitoimijaisen palvelutarpeen arvioinnin prosessia ja sisältöä lastensuojeluilmoituksen tekijän, sosiaalityöntekijän, lastensuojelun yhteistyökumppanin sekä asiakkaan näkökulmista. Kehittämistyötä on kuvattu tarkemmin artikkelissa *Lasta koskevan monitoimijaisen palvelutarpeen arvioinnin ja yhteistyön kehittäminen Itä- ja Keski-Suomessa* (teoksessa Yliruka ym. (toim.) [Kohti monitoimijaista lastensuojelua hyvinvointialueilla](#). Työpäpaperi 52/2022. THL: Helsinki, s. 162–169). Monitoimijaisen palvelutarpeen arvioinnin kehittäminen saatiin sillattua hyvinvointialueille ja toimintamalli on otettu mukaan hyvinvointialueiden lastensuojelun toimintaa ohjaavaan palvelukuvaukseen.

Erityispalvelujen tasolla päästiin kehittämään vaativan sijaishuollon laitossyksiköiden tulevaisuuden toimintamalleja. Etelä-Savossa valmistui [teorettinen toimintamalli hyvinvointialueelle suunnitellulle vaativan lastensuojelun sijaishuollon laitokselle](#). Toimintamalli on kirjattu hyvinvointialueen lastensuojelun palvelukuvaukseen. Pohjois-Savossa työstettiin [kuvaus vaativan sijaishuollon asiakkuusprosessista](#) vuoden 2024 alusta käynnistyvään arviointiyritykseen, joka yhdistää psykiatrasta osaamista lastensuojelun sijaishuollon laitoshoitoon. Pohjois-Karjalassa aloitettiin lastensuojelulaitoksen ja koulun tiiviimmän yhteistyön kehittäminen, mutta hankkeesta riippumattomista syistä työskentely viivästyi, ja sille on nyt luotu yhteistyörakenteet vuodelle 2023. [Terapeuttisen dialogin](#) prosessissa aloitettuja kehittämistehtäviä jatketaan Pohjois-Karjalan hyvinvointialueella vuonna 2023, ja tästä kehittämistyöstä on kerrottu tarkemmin artikkelissa *Terapeuttinen dialogi – lasten mielenterveystyön ja lastensuojelun yhteistä oppimista ja osaamista* (teoksessa Yliruka ym. (toim.) [Kohti monitoimijaista lastensuojelua hyvinvointialueilla](#). Työpäpaperi 52/2022. THL: Helsinki, s. 170–180).

Monialaisen ja monitoimijaisen työskentelyn tueksi syntyi hankkeen aikana runsaasti materiaaleja, jotka ovat jatkossa vapaasti hyödynnettävissä. Koulutus- ja valmennusmateriaalit, videot, mallinnukset ja julkaisut löytyvät [LUMOn Innokylä-kokonaisuudesta](#) sekä Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen ylläpitämillä hankkeen [internetsivuilta](#).

Systeemisen lastensuojelun koulutukset ja tiimimallin eteneminen

Hankkeen keskeisimpänä tuloksena voi pitää ammattilaisten osaamisen ja valmiuksien kasvua monitoimijaiseen systeemiseen työskentelyyn. Hankkeen järjestämät koulutukset ovat tavoittaneet laajasti hyvinvointialueiden lastensuojelun ja lapsiperhepalvelujen työntekijöitä, ja koulutuksista saatiin pääsääntöisesti hyvää palautetta. Systeemisen työn edistämiseksi muodostui alueellisia pysyviä rakenteita, kuten työ- ja ohjausryhmiä, joiden kanssa hanke on tehnyt koulutussuunnitelmia myös hankekauden jälkeiselle ajalle. Koulutussuunnittelussa on peruskoulutusten lisäksi otettu huomioon entistä paremmin täydennyskoulutusten tarve ja verkostovalmennukset sekä muu konsultatiivinen tuki systeemisille tiimeille. Lisäksi on tunnistettu tarve perheterapeuttisen osaamisen vahvistamiselle, ja yhdellä hyvinvointialueella on tehty suunnitelma perheterapeuttiset valmiudet -koulutuksen hankkimisesta yliopistolta lastensuojelun ja nuorisopsykiatrian yhteistyönä.

Itä-Suomen YTAlle saatiin hankkeen tuella kahdeksan uutta THL:n kouluttajakoulutuksen käynnyttä sytykouluttajaa, jotka toimivat jatkossa systeemisen työn juurruttamisen tukena. Näiden tulosten myötä voi ennakoita, että maaperä teemojen edistämiseksi myös pidemmällä aikavälillä on hyvä. Haasteena tässä on edelleen vaihtuva henkilöstö, lastensuojelun suuret asiakasmäärät ja näiden myötä paineinen arjen asiakastyö, jossa joudutaan reagoimaan akuutteihin tilanteisiin. Tilanne asettaa organisaatioiden ja erityisesti lastensuojelun johdolle paineita saattaa työn toimintaedellytykset systeemisyyttä tukevaan muotoon. Systeemisen toimintamallin levittämisen ja juurruttamisen osalta tavoitteisiin päästiin kuitenkin hyvin ja systeemistä toimintamallia tullaan viemään eteenpäin systemaattisesti uusilla hyvinvointialueilla. Systeemisen toimintamallin johtamiseen liittyviä näkökulmia on kuvattu enemmän artikkelissa [Askelmerkkejä systeemisen toimintamallin johtamiseen](#) (teoksessa Yliruka ym. (toim.) [Kohti monitoimijaista lastensuojelua hyvinvointialueilla](#). Työpaperi 52/2022. THL: Helsinki, s. 212–223). Artikkelin pohjautuu hankkeen alussa toteutetun alkukartoituskyselyn tuloksiin.

Myös [systeemisen toimintamallin ja ajattelun tueksi](#) hankkeessa syntyi monipuolista valmennus-, koulutus- ja videomateriaalia jatkossa hyödynnettäväksi. LUMO toteutti yhdessä Tulevaisuuden lastensuojelu -hankkeen kanssa [opetusvideon lastensuojelun systeemisestä viikkokokouksesta](#), mikä on valtakunnallisestikin merkittävä satsaus. Tämänkaltaiselle videolle on ollut ammattilaisten keskuudessa toivetta jo useamman vuoden ajan.

Asiakkaiden osallisuus palveluissa ja kehittämistyössä

Asiakasosallisuus oli vahvasti mukana kaikessa hankkeen kehittämistyössä, ja kokemusasiantuntijat olivat tiiviisti ja systemaattisesti hankkeen kehittäjäkumppaneina. Pitämällä kehittämistyössä kautta linjan yllä asiakasosallisuuden teemaa ja tuomalla kokemusasiantuntijoiden ääntä perinteisesti ammattilaisille kuulu-neilla foorumeilla esiin ja kuuluville, asiakkaan aidon osallisuuden merkityksellisyys osataan jo tunnistaa aiempaa paremmin. Kokemusasiantuntijuus ja sen mahdollisuudet konkreettisenä osana lastensuojelutyötä ei kuitenkaan vielä herättänyt lastensuojelun ammattilaisten keskuudessa suurta kiinnostusta hankkeen aikana – ainakaan hankkeen tarjoamiin mahdollisuuksiin kokemusasiantuntijoiden kutsumisesta asiakastyön tueksi ei tartuttu. Hankkeessa tuotettiin [työntekijöille suunnattu infopaketti kokemusasiantuntijuudesta](#)

[lastensuojelussa](#), ja tämän toivotaan rohkaisevan ammattilaisia ottamaan kokemusasiantuntijoita mukaan työskentelyyn.

Hankkeen kehittämistyössä päästiin kokeilemaan konkreettista asiakastyötä uudella otteella yhdessä pilotissa Pohjois-Karjalassa. Pilotissa lastenpsykiatrian perinteinen hoitoneuvottelu korvattiin systemisen tiimimallin mukaisella viikkokokouksella kahden lastensuojelun ja lastenpsykiatrian yhteisasiakkuudessa olleen perheen kanssa. Sekä asiakasperheiden että työntekijöiden palautteet kokeilusta olivat positiivisia: reflektiivinen työskentely koettiin rakentavana ja tapaamiset kaikinensa tasa-arvoisina ja arvostavina. Palautteen mukaan erityisesti lapsen ja vanhempien ajatukset ja kokemukset tulivat aidosti esille. Kokeilu liittyi osatoiteuttajan [Terapeuttinen dialogi](#) -koulutus- ja kehittämisprosessiin.

Tietoisuuden ja ymmärryksen lisääntyminen asiakasosallisuuden merkityksestä sekä kokemusasiantuntija-toiminnasta ja sen mahdollisuuksista on hankkeelle tärkeä tulos. Hankkeen valmennuksissa, koulutuksissa ja muussa työskentelyssä pidettiin systemaattisesti esillä osallisuuden ja kokemusasiantuntijuuden teemoja. Lisäksi hankkeella on päästy tukemaan ylipäätään systemisen toimintamallin mukaisen työskentelyn laajenemista koko YTAlta, ja työskentelymalli itsessään tukee asiakasosallisuuden vahvistumista.

Kahdella alueella saatiin edistettyä kokemusasiantuntijatoiminnan rakenteiden kehittämistä. Etelä-Savon hyvinvointialueelle on luotu hankkeen kanssa yhteistyössä yleinen kokemusasiantuntijatoiminnan rakenne, jonka kehittäminen jatkuu hyvinvointialueen vaikuttavuuspalvelujen omana toimintana. Keski-Suomessa valmistui [rakenne-ehdotus lastensuojelun kokemusasiantuntijatoiminnalle](#) ja hanketyön innoittamana alueella aloittaa uusi lastensuojelun asiakasvanhemmille suunnattu vertaistukiryhmä, jota pilotoidaan vuonna 2023.

Hankkeessa toteutettu hanketiimin ja kokemusasiantuntijoiden yhteistyön tekemisen malli toimii myös yhtenä konkreettisenä esimerkkinä kokemusasiantuntijuuden mahdollisuuksista. Hankkeen kautta kokemusasiantuntijatoimintaan mukaan tulleet henkilöt jatkavat kokemusasiantuntijana työskentelyä hyvinvointialueilla, kukin omien mahdollisuuksiensa mukaan. Hanketyön myötä hyvinvointialueilla on tunnistettu, että lastensuojeluun tarvittaisiin enemmän kokemusasiantuntijoita, ja että heistä tulee myös huolehtia koordinoitusti. Myös kokemusasiantuntijoiden rekrytointiin sekä kokemusasiantuntijatoiminnasta markkinointiin tulee satsata enemmän.

Hanketyön toteuttamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät tekijät Lastensuojelun avo- ja sijaishuollon, päihde- ja mielenterveyspalvelujen ja oppilashuollon saatavuus ja laatu

Lastensuojelun, päihde- ja mielenterveyspalvelujen sekä oppilashuollon palvelujen saatavuuteen ja laatuun ei pystytty suoraan hanketyöllä vaikuttamaan, ja näiden tilanne on hankkeen päättyessä melko lailla ennaltaan – tilanne vaihtelee alueiden välillä hyvinkin voimakkaasti. Osassa alueita perustason työskentely ja palvelut toimivat hyvin, kun virkoja on riittävästi ja niissä on työntekijät. Kun taas virat ovat täyttämättä, työntekijät puuttuvat ja vaihtuvat, on tilanne paikoin hyvin synkkä. Hanke pääsi liittymään alueiden sijaishuollon laitoskehittämiseen, mikä pitkällä aikavälillä tullee vaikuttamaan näiden palvelujen saatavuuteen. Hanketyön myötä on myös tunnistettu tilanteita, joissa yhteistyötä on tarvetta ja syytä tiivistää ja kehittää monitoimijaisemmaksi esimerkiksi laitoksiin sijoitettujen lasten ja nuorten asioissa sekä oppilashuollon, lastensuojelun ja sosiaalihuollon välillä.

Työntekijöiden voimavarat

Työntekijöiden voimavaroissa ei ole tapahtunut hankkeen aikana suuria muutoksia. Osassa alueita on saatu vietyä eteenpäin työn tekemistä tukevia ja toimivia rakenteita, kuten työnohjauksia, mentorointia, perehdytysmalleja, työntekijätasolle ulottuvaa yliopistoyhteistyötä tai systeemisiä tiimejä. Osassa alueita lastensuojelun työn tekemisen olosuhteet eivät ole merkittävästi muuttuneet, ja työntekijät jäävät edelleen yksin tai tekevät työtä liian yksin. Tilanne siis vaihtelee alueittain – välillä henkilöstö saattaa olla jonkun aikaa pysyvä, kunnes taas tulee vaihtuvuutta ja hankaluutta löytää uusia työntekijöitä. Suurimmalla osalla alueista on vaikeuksia rekrytoida kelpoisia sosiaalityöntekijöitä lastensuojeluun, ja lastensuojelu jää liian usein yksin kantamaan kokonaisvastuuta asiakkaiden tilanteista.

Kunnan, hyvinvointikuntayhtymän ja maakuntatason johdon sitoutuminen kehittämistyöhön

Hanketyön aikana on tavoitettu johtoa muun muassa heille erikseen kohdennettujen tilaisuuksien sekä hyvinvointialuevalmistelussa mukana olemisen kautta. Uusille aluevaltuutetuille järjestettiin kaksi tilaisuutta, joissa kehittämistyöstä kerrottiin. Myös hankkeen ohjausryhmätyöskentelyn kautta on saatu kontakti monialaisesti koko YTAlle ja sitoutumista on pystytty vahvistamaan. Erityisesti lastensuojelun johdon sitoutuminen on näyttäytynyt hyvänä ja tahtotila käyttöönottaa hyviä toimintamalleja on suuri. Hanketyöllä päästiin vaikuttamaan siihen, että hyvinvointialueiden lastensuojelun johdossa on sitouduttu kokemusasiantuntijatoiminnan käynnistämiseen tai muutoin sen edistämiseen, systeemisen työtteen juurruttamiseen sekä monitoimijaisen työtteen eteenpäin viemiseen.

Yhteistyö tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskusohjelman kanssa

LUMOn keskeisin hankeyhteistyökumppani oli Tulevaisuuden sote-keskus -ohjelma ja sen alueelliset hankkeet, joiden kanssa tehtiin tiivistä yhteistyötä koko hankekauden ajan. Monitoimijaisen palvelutarpeen arvioinnin kehittämisessä yhteinen tekeminen oli vahvaa jokaisella hyvinvointialueella, ja sote-keskus-hankkeet jatkavat toimintamallin juurruttamista kolmella hyvinvointialueella. Systeemisen toimintamallin edistämiseksi tehtiin hankeyhteistyötä sote-keskus-hankkeiden kanssa kolmella hyvinvointialueella, ja näissä kehittämistyö ja systeemisyiden juurruttaminen siirtyy osaksi Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeita. Lisäksi yhteistyötä tehtiin muiden valtakunnalliseen hankekokonaisuuteen kuuluneiden lastensuojeluhankkeiden, OT-keskus-hankkeen sekä hyvinvointialueiden valmistelutyöryhmien kanssa. Jokaisen yhteistyökumppanin oman työskentelyn onnistuminen ja hankkeiden välinen vahva yhteistyö vaikuttivat siihen, että LUMOssa aloitettuja kehittämisteemoja on pystytty siltaamaan eteenpäin vuoden 2022 jälkeen jatkuvien hankkeiden tai suoraan hyvinvointialueiden omaan perustoiminnan työhön.

Arvio hankkeen tavoitteiden saavuttamisesta, pitkäjänteisestä vaikuttavuudesta, keskeisistä opituista asioista, havaituista hyvistä toimintakäytännöistä sekä tarvittavasta jatkokehittämisestä

LUMOn tavoitteita voi pitää kunnianhimoisina hankkeen lähtötilanteeseen suhteutettuna. Pulmat on kuitenkin tehty ratkaistavaksi ja esteet voitettaviksi, ja kokonaisuutena arvioiden hanketyöllä päästiin tavoitteisiin kaikkienensa hyvin.

Hankkeen toimintaa ja tavoitteiden suuntaan työskentelyä arvioitiin jatkuvan arvioinnin periaatteella koko hankkeen ajan. LUMOn ohjausryhmä kokoontui yhteensä seitsemän kertaa, ja sen tehtävänä oli arvioida

hankkeen etenemistä ja tarvittaessa antaa ohjausta hankkeen työskentelylle. Hanketiimin viikoittaisissa kokouksissa päivitettiin tilannekuvaa, arvioitiin hankkeen edistymistä ja täsmennettiin tarpeen mukaan hankkeen toimintasuunnitelmaa ja toimenpiteitä. Hankesalkkua varten kuukausittain toteutettua raportointia varten tehtiin taulukko, johon koottiin tehtyä työtä ja arvioitiin hankkeen tavoitteiden saavuttamista sekä hanketyön toteuttamiseen liittyvän toimintaympäristön tilannetta. Hanketiimille toteutettiin myös itsearviointikysely viisi kertaa hankkeen aikana, ja näiden perusteella hankkeen toiminnalla on saavutettu tavoiteltuja tuloksia yhä paremmin hankkeen edetessä.

Hankkeen toimintaa arvioitiin pitkin matkaa myös kokemusasiantuntijoiden ja hanketyöntekijöiden yhteisissä tapaamisissa, ja kokemusasiantuntijoiden ja tiimin kesken toteutettiin lisäksi erillinen arviointikeskustelu. Hankkeen toiseksi viimeisessä ohjausryhmän kokouksessa käytiin vastaava keskustelu asiakasosallisuudesta ja kokemusasiantuntijuudesta hanketyössä, ja kokoukseen kutsuttiin mukaan hankkeen kanssa yhteistyötä tehneet kokemusasiantuntijat. Kokemusasiantuntijoille lähetettiin myös sähköinen arviointikysely. Lisäksi hanketiimi ja ohjausryhmä kävivät hankkeen lopussa omat arviointikeskustelunsa, joissa arvioitiin hankkeen yleistä toteutusta ja etenemistä, tavoitteiden saavuttamista, hankkeen tuloksia ja vaikuttavuutta sekä keskeisiä opittuja asioita.

Hankkeen tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeistä toimintaa olivat koko YTAlle suunnatut erilaiset koulutukset, valmennukset, infot ja muut tilaisuudet, joiden avulla lisättiin tietoa, ymmärrystä ja osaamista hankkeen eri kehittämisteemoista. Asiakasosallisuuteen ja kokemusasiantuntijuuteen liittyvät tilaisuudet keräsivät 192 osallistujaa, monialaisuuteen ja monitoimijaisuuteen liittyvät tilaisuudet keräsivät 2 512 osallistujaa ja systeemisyteen liittyvät tilaisuudet keräsivät 963 osallistujaa. Kaikkiaan YTAlle yhteisesti järjestetyt tilaisuudet kokosivat 3 667 osallistujaa hankkeen aikana. Tämän lisäksi alueilla järjestettiin paikallisempia ja rajatummalle kohdejoukolle tarkoitettuja tilaisuuksia, joilla tavoitettiin noin 1 000 osallistujaa.

LUMO-hankkeen ensimmäinen tavoite oli asiakkaiden osallisuuden parantaminen omissa asioissaan ja tämä tavoite saavutettiin ainakin osittain. Hankkeen järjestämien tilaisuuksien sisällöissä huomioitiin systemaattisesti asiakasosallisuuden ja kokemusasiantuntijuuden näkökulmat. Tämän myötä ammattilaisten tietoisuus ja ymmärrys osallisuuden merkityksestä on lisääntynyt. Käytännön asiakastyön tasolla tapahtuneista muutoksista ei kuitenkaan ole saatavilla tarkempaa tietoa. Hankkeen yhden osatoteuttajan pilotti kohdistui suoraan asiakastyöhön, ja siitä saadun palautteen perusteella kokemus osallisuudesta oli myönteinen niin pilottiin osallistuneilla asiakkailla kuin työntekijöilläkin.

Hankkeella oli keskeinen rooli kokemusasiantuntijuuden tunnetuksi tekemisessä. Hanketyö toi esiin tarpeen rakenteiden muodostamiselle kokemusasiantuntijatoimintaa ja myös laajemmin asiakasosallisuutta varten. Ilman rakenteita asiakasosallisuus ei vakiinnu prosesseihin ja työn sisältöihin, ja alueet saivatkin hankkeelta potkua ja tukea toiminnan rakenteiden suunnitteluun. Kehittämistyössä tunnistettiin, että kokemusasiantuntijatoiminnalle tarvitaan selkeä vastuu- ja koordinaatioaho.

On huomattava, että hankkeessa lähdettiin kehittämään hyvinvointialueiden lastensuojelun kokemusasiantuntijatoimintaa lähes nollasta. Pohjalle vaadittiin monia keskusteluja lastensuojelussa työskentelevien ja johtajien kanssa. Onkin merkittävää, että esihenkilötason suhtautuminen aiheeseen muuttui myönteisempään suuntaan hankkeen aikana. Hankearvioinneissa todetaan, että asiakasosallisuus on ennen kaikkea asenne- ja kulttuurikysymys, jonka muutoksen luotsaaminen ja mahdollistaminen on esihenkilöiden vastuulla. Hankkeen päättyessä tämä suunnanmuutos on vielä alussa, mutta pitkällä aikajänteellä muutos tulee näkymään ja vaikuttamaan myös käytännön asiakastyön tasolla.

Kokemusasiantuntijatoiminnan jatkokehittämisessä voisi lähteä kehittämään yhteistä kokemusasiantuntijarakennetta yhteistyöalueen laajuiseksi. Tällöin toiminta ei olisi niin haavoittuvaa, ja kokemusasiantuntijoita voisi olla helpompi löytää. Uusia kokemusasiantuntijoita olisi tärkeää saada mukaan toimintaan, sillä

kokemusasiantuntijoille on tarjolla erityyppisiä tehtäviä. Tietoa kokemusasiantuntijatoiminnan mahdollisuuksista on vietävä niin asiakkaille, työntekijöille kuin päättäjille.

LUMO-hankkeen toinen tavoite oli monialaisen ja monitoimijaisen yhteistyön edistäminen, ja tämän suhteen hankkeella on pystytty kaventamaan alueellisia eroja jonkin verran. Hanketyöllä tähdättiin konkreettisiin yhteistyörakenteisiin ja systemaattiseen yhteistyöhön, ja tästä ei voi sanoa, että koko hankealueella päästiin tavoitteeseen. Osalla alueista monitoimijaisuutta on alettu huomioida enemmän ja sen toteutus on kirjattuna tavoitteena hyvinvointialueen strategiassa ja rakenteissa. Samaan aikaan meneillään ollut hyvinvointialuevalmistelu varmasti osaltaan haastoi käytännön mahdollisuuksia monitoimijaiseen yhteistyöhön hankkeen aikana. Varsinaisessa hankkeen toteutuksessa ja kehittämistyössä monitoimijaisuus toteutui hyvin. Paikallinen työskentely yhdistyi erinomaisesti YTAn laajuiseen webinaarityöskentelyyn ja konkretisoitui esimerkiksi toimintakorttien luomiseen. Tätä olisi ollut mahdotonta tehdä ilman maakuntien välistä yhteistyötä. Varsinainen asiakastyössä tehtävä monitoimijainen yhteistyö jäi tässä hankkeessa vajaaksi. Jatkokehittämisessä on hyvä huomioida se, että mahdolliset käytännön asiakastyössä tehtävät kehittämistoimet ja kokeilut suunnitellaan tulevien kehittämiskumppaneiden kanssa hyvin ennakkoon eikä oleteta, että kumppanit löytyvät helposti.

Hanketyön myötä lastensuojelun yhteistyökumppaneiden tietoisuus lastensuojelusta ja sosiaalihuollosta on lisääntynyt, ja ylipäättään yleinen tietämys ja ymmärrys monitoimijaisesta työskentelystä on vahvistunut. Ammattilaisten ja johdon puhe monialaisesta ja monitoimijaisesta työskentelystä on myös lisääntynyt. Hankkeen järjestämien koulutusten ja valmennusten myötä valmiudet monitoimijaiseen yhteistyöhön ovat parantuneet, ja yhteistyötä on todennäköisesti jatkossa helpompi tehdä. Erityisesti monitoimijaisen palvelutarpeen arvioinnin kehittämistyössä mukana olleiden koulujen, sosiaalihuollon ja lastensuojelun välillä tieto toisten työstä on parantunut. Hankkeen aikana ei ennätetty pilotoida ja testata kehittämistyössä syntyneitä toimintakortteja. [Toimintakortit-toimintamallin](#) käytäntöön viemistä olisi tärkeää tukea jatkossa, jotta malli pääsee käytännön testiin ja kokeilujen kautta leviämään sekä lopulta juurtumaan.

LUMOn kolmas tavoite oli edistää systeemisen toimintamallin levittämistä ja juurruttamista monitoimijaisessa lastensuojelussa. Hankkeen alussa systeeminen toimintamalli oli käytössä hyvin eri tavoin eri maakunnissa. Kehittämistyön avulla lisättiin alueiden välistä vuoropuhelua sekä toisilta oppimisen paikkoja ja mahdollisuuksia. Hankkeen tuella ymmärrys, tieto ja osaaminen systeemisestä toimintamallista ovat vahvistuneet. Systeeminen ajattelutapa ja toimintamalli yhteisesti jaettuna viitekehyksenä on hankkeen myötä laajentunut, vaikka tässä on edelleen alueellista vaihtelua. Hanketyöllä pystyttiin edistämään toimintamallin levittämistä, mutta pitkäjänteisen juurruttamisen asteelle ei kehittämistyössä päästy. Jatkon kannalta on keskeistä, että systeemistä työskentelyä koordinoidaan, kehitetään ja huolletaan systemaattisesti – työhön tarvitaan vahvaa esihenkilöiden sitoutumista ja tukea sekä rakenteita. Nämä ovat elinehto sille, että toimintamalli juurtuu aidosti osaksi lastensuojelua.

Hanke pystyi vastaamaan olemassa olleisiin lastensuojelun henkilöstön koulutustarpeisiin hyvin niin peruskoulutusten kuin syventävien koulutusten osalta. Myös yhteistyökumppaneiden tiedontarpeisiin päästiin vastaamaan erilaisten valmennusten ja infojen avulla. Hanketyöllä tavoiteltiin tilannetta, jossa systeemisen toimintamallin periaatteet läpäisevät alueiden monitoimijaisen verkoston toiminnan. Pelkkä tiedon ja osaamisen kasvu eivät vielä takaa toimintakulttuurin muutosta, mutta maaperä ja edellytykset yhteisesti jaetulle toiminnan viitekehykselle ovat hankkeen päättyessä vankemmalla pohjalla. Muutosta ovat jatkossa osalltään vahvistamassa hankkeen tuella YTAlle koulutetut systeemisen toimintamallin kouluttajat. Jatkossa on tärkeää kehittää edelleen YTAn laajuista syty-kouluttajien yhteistyötä. Systeemisen toimintamallin yhdenmukainen käyttö ja juurruttaminen vaativat onnistuakseen kansallista ohjausta, sillä alueet ovat näissä vielä hyvin eri vaiheissa.

Systeemisen toimintamallin mukainen työskentely sekä toimintakorttien mukainen malli lapsen monitoimijaiseen palvelutarpeen arviointiin on kirjattu hyvinvointialueiden lastensuojelun ja/tai perhekeskusveroston toimintatavaksi osassa hankkeen toiminta-alueita. Näiltä osin onnistuttiin siinä, että yhteistyömalleja saatiin vietyä toiminnan rakenteisiin niitä ohjaaviksi periaatteiksi. Ollaan kuitenkin vielä alkutaipaleella sen suhteen, miten systeminen toimintamalli tulee todeksi uusien hyvinvointialueiden toimintakäytänteissä.

Hanke oli konkreettinen esimerkki siitä, kuinka tärkeää on verkostoitua ja tehdä tiivistä aluerajat ylittävää sekä valtakunnallista yhteistyötä samankaltaisten kehittämisteemojen ympärillä. Useamman alueen yhteinen hanke on järkevä, sillä yhteisesti voidaan tehdä paljon sellaista, joka yksittäiseltä alueelta tai työntekijältä olisi voinut jäädä tekemättä. Laaja-alainen yhteistyö on tuonut mahdollisuuksia eri alueiden vahvuuksien hyödyntämiseen sekä toisilta oppimiseen luontevasti osana kehittämistyötä. Lisäksi etäyhteyksien ja erilaisten sähköisten työvälineiden mahdollisuudet osana kehittämistyötä tunnustetaan paremmin ja niitä osataan hyödyntää entistä laajemmin. On kuitenkin huomioitava, että laajan kehittämiskokonaisuuden halltuun otto ei tapahdu hetkessä. Hanketyön alussa on äärimmäisen tärkeää varata riittävästi yhteistä aikaa hanketyöntekijöiden ja hankkeen kanssa keskeisimmiksi yhteistyökumppaneiksi suunniteltujen tahojen kanssa. Näin voidaan yhdessä rakentaa yhteistä ymmärrystä siitä, mitä ollaan tekemässä. Hankesuunnitelman pilkkominen konkreettiseksi tekemiseksi on erittäin tärkeä vaihe. Näihin tulee kiinnittää vielä enemmän huomiota myös jatkossa.

LUMO on ollut kokonaisuutena paljon enemmän kuin osiensa summa. Jatkossakin on tärkeää rakentaa laajaa, aluerajat ylittävää yhteistä kehittämistoimintaa. Hyvinvointialueilla kohdataan samankaltaisia haasteita, ja yhdessä niiden ratkominen on tuloksellisempaa. Kehittämistyö on kuitenkin syytä resursoida kunnolla, jotta vaikuttavia toimenpiteitä voidaan tehdä ja saada aikaan muutosta. Yksittäisten hanketyöntekijöiden ei ole mahdollista antaa sellaista tukea, jota kroonisesta henkilöstöpulasta kärsivä kenttä tarvitsisi toiminnan uudistamiseen. Myös hankkeen työntekijät tarvitsevat tukea työlleen. LUMOSSA toteutettiin hankkeen viimeisenä toimintavuotena tiimisparrauksen prosessi, mikä oli todella hyödyllinen. Jatkossa kehittämishankkeisiin olisi hyvä ottaa työn tueksi vastaava prosessi heti kehittämistyön alusta lähtien.

Toimintakulttuurin muutokseen tähtäävä kehittämistyö vaatii aina pitkäjänteisyyttä, ja reilut kaksi vuotta on tässä lyhyt aika. Jatkossa olisikin tärkeää kohdentaa pysyvämpää rahoitusta ja resursointia esimerkiksi systeemisen ajattelu- ja toimintamallin juurtumisen tueksi, sillä systeminen työskentely sisältää jo lähtökohtaisesti ajatuksen vahvasta asiakasollisuudesta ja monitoimijaisuudesta. Systeemistä työskentelyä vahvistamalla voidaan luontevasti edistää toimintakulttuurin muutosta kohti aidosti monitoimijaista työskentelyä, missä asiakkaan tarpeet ja osallisuus ovat keskiössä. Systeemisen toimintamallin juurruttaminen lastensuojelun ja monitoimijaisen työskentelyn perustaksi edellyttää kehittämistyöhön systemaattisuutta, pitkäjänteisyyttä, rauhaa ja selkeitä rakenteita. Suurten tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan niin kansallista, YTan laajuista kuin hyvinvointialuekohtaista panostusta.