RYHMISTÄ VERKOSTOKSI JA VERKOSTON TOIMINTA LAADUKKAAKSI

MONIALAISTEN YHTEISTYÖVERKOSTOJEN KEHITTÄMISHANKKEEN LOPPUJULKAISU

ANU GRETSCHEL • TIMO MULARI

RYHMISTÄ VERKOSTOKSI JA VERKOSTON TOIMINTA LAADUKKAAKSI

MONIALAISTEN YHTEISTYÖVERKOSTOJEN
KEHITTÄMISHANKKEEN LOPPUJULKAISU

ANU GRETSCHEL • TIMO MULARI

Monialaisten yhteistyöverkostojen kehittämishanke (2011–2013) on Euroopan sosiaalirahaston rahoittama projekti, jonka rahoittavana viranomaisena toimii Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Projektin päätoteuttajana toimii Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry. Osatoteuttajina toimivat Hyvinkään, Lohjan ja Porvoon kaupungit ja Nuorisotutkimusseura ry.

Tekijät: Anu Gretschel ja Timo Mulari
Taitto, kansi ja kuvankäsittely: Sole Lätti
Kuvat: iStockphoto.com
Julkaisija: Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry &
Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, verkkojulkaisuja 67.
Paino: SP-Paino
Painopaikka: Nurmijärvi

ISBN 978-951-9094-98-4

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

NUORISOTUTKIMUSSEURA RY.
NUORISOTUTKIMUSVERKOSTO

allianssi

Vipuvoimaa EU:lta
2007–2013

Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

ESIPUHE

Valitettavan usein monialaiset ryhmät, joita kunnissa on paljon, eivät ole kovinkaan organisoituja. Ne saattavat perustua yksittäisten työntekijöiden aktiivisuuteen ja joskus ne taantuvat kahvinjuontikerhoiksi, joiden varsinainen tarkoitus on unohtunut. Tämä voidaan muuttaa kiinnittämällä huomiota ryhmän toimintaan, kokouksiin ja viestintään.

Projektin aikana olemme tulleet kolmeen johtopäätökseen: 1) Monialaisten ryhmien toiminnan tulee olla organisoitua, jotta ryhmät palvelisivat kaikkia ryhmiin osallistuvia, 2) Monialaisten ryhmien organisointi verkostoksi on tärkeää, jotta yhteistyö tuottaisi lisäarvoa päätöksentekoon sekä parempia palveluita ja 3) Monialaisten ryhmien ja verkostojen tulee kuunnella lapsia, nuoria ja perheitä tehdessään päätöksiä ja sopiessaan toimintatavoistaan.

Vaikka nuorisolaissa asetetaan ohjaus- ja palveluverkosto, se on vain yksi monialainen ryhmä. Todellista lisäarvoa monialainen yhteistyö tuo, kun erilaisista yhteistyöryhmistä punotaan verkosto. Näin saadaan päätöksenteon, linjausten ja toiminnan tueksi todellista monialaista kokemustietoa. Lähestymme monialaisuutta laajana käsitteenä, jonka alle mahtuvat moniammatillinen työ, eri viranomaisten välinen yhteistyö, yhteistyö julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välillä sekä julkisten toimijoiden yhteistyö lasten, nuorten ja perheiden kanssa.

Palvelujen käyttäjien näkökulmasta palvelujärjestelmä on monialainen. Tuskin kunnan asukkaat välittävät, mikä sektori hoitaa palvelun, jota he tarvitsevat. Tämän takia on tärkeää, että kaikessa monialaisessa kehitystyössä ovat lapset, nuoret ja perheet mukana. Ilman laajaa mielipiteiden kuuntelua on riski tehdä huonoja rakenteita ja palveluja.

Edellä mainituista päätelmistä ja muista projektin tuloksista löytyy enemmän tietoa tästä julkaisusta. Julkaisu koostuu kahdesta osasta, jotka linkittyvät vahvasti toisiinsa. Ensimmäisessä osassa on lyhyin tekstein ja kuvin kerrottu projektin päätelmät ja ehdotukset monialaisen yhteistyön parantamiseksi. Toisessa osiossa on tutkijan puheenvuoro, jossa käsitellään syvällisemmin projektin aikana tapahtunutta kehitystä monialaisessa yhteistyössä mukana olleissa kunnissa ja kerrotaan, miten laadukas monialainen yhteistyö syntyy.

Monialaisten yhteistyöverkostojen kehittämishanke (2011–2013) on Euroopan sosiaalirahaston rahoittama projekti. Projektin päätoteuttaja on Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry. Mukana on kolme hankekuntaa: Hyvinkää, Lohja ja Porvoo. Nuorisotutkimusseura ry on projektin osatoteuttaja ja vastaa projektin tutkimuksesta.

Timo Mulari
Projektipäällikkö

Anu Gretschel
Tutkija

SISÄLTÖ

MONIALAISEN RYHMÄN TOIMINTA RYHDIKKÄÄKSI 5

YKSITTÄISISTÄ RYHMISTÄ VERKOSTOIKSI 17

MIKSI NÄIN KANNATTAA TEHDÄ? 27

TULOKSET JA NIIDEN TAUSTAT
– Tutkimus monialaisen kehittämisen tukena MYK-hankkeessa 33

1. Tutkittavista ryhmistä ja verkostoista 36

2. Puhetekojen nostaminen esiin kokousmuistioista:
puheteot toiminnan suuntaamiseksi 38

2.1 Puheteot, joilla hahmotettiin toimintaympäristöä 39

2.2 Puheteot, joilla tehtiin konkreettisia toimia 42

2.3 Kannanotot muiden ryhmien suuntaan 44

3. Monialaisen verkoston toiminnan laadun edellytykset 47

4. Monialaisen yhteistyöverkoston tehtävät uudessa valossa 50

LÄHTEET 52

MONIALAISEN RYHMÄN TOIMINTA RYHDIKKÄÄKSI

RYHMÄN JÄSENTEN TULEE OLLA YHTÄ MIELTÄ RYHMÄN TARKOITUKSESTA

Seuraavista asioista tulee sopia: tarkoitus, tavoitteet ja keinot

Tavoitteena ei ole toimia työnohjauksena!

VAIN MOTIVOITUNEIDEN TYÖNTEKIJÖIDEN KANNATTAA TEHDÄ YHTEISTYÖTÄ

Tulee miettiä, miksi haluaa tekee verkostotyötä.
Olisiko syy jokin seuraavista:

Jos ei ole syytä tehdä verkostotyötä,
niin ehkä ei kannata tehdä sitä ollenkaan
(eikä kannata tehdä sellaisten kanssa, jotka eivät sitä halua).

OHJAUS- JA PALVELUVERKOSTON TEHTÄVÄT YKSINKERTAISTETTUNA

MITÄ PITÄÄ TEHDÄ!

Mihin lasten ja nuorten palveluihin kunnassa tulee panostaa?

- Tarvitaan tietoa
  - Tutkimus- ja tilastotietoa
  - Monialaista asiantuntijatietoa
  - Lasten, nuorten ja perheiden kuulemista

Mitä verkostoja tarvitaan lasten ja nuorten palveluissa, ja miten ryhmien välinen kommunikaatio järjestetään?

- Tarvitaan verkoston organisointia
  - Ryhmien toiminnan sisältö (vuosisuunnitelmat, seuranta)
  - Ryhmien suhde toisiin ryhmiin (verkoston luominen)
  - Ryhmien suhde ohjaus- ja palveluverkostoon sekä päätöksentekoon

Miten lapset ja nuoret siirtyvät/siirretään kunnassa palvelusta toiseen?

- Tarvitaan yhteistä halua
  - Sektorien välisen vuoropuhelun edistämistä ja ohjaamista

Miten meidän kunnassamme vaihdetaan tietoa lapsista ja nuorista asiakkaista eri sektoreiden välillä?

- Tarvitaan ohjeita ja verkoston organisointia
  - Ohje työntekijöille paikallisesta tavasta vaihtaa tietoa
  - Verkoston ryhmien sisäistä ja ulkoista yhteistyötä

LAIN KIRJAIN TÄYTETTYNÄ, SE EI TOSIN RIITÄ

HUOMIO SIIHEN, MITÄ RYHMISSÄ PUHUTAAN

Verkostoissa keskusteltavat asiat voidaan jakaa kategorioihin, jotka selventävät, miten verkostot toimivat, mistä asioista keskustellaan ja mihin verkosto käyttää aikaa.

PUHETEKOJEN JAOTTELU

Toimintaympäristön hahmottaminen	**Konkreettiset toimenpiteet**	**Toimintaa suuntaava keskustelu**	**Kannaotto-puheteot**
Kuulumistiedon vaihto Kunkin tahon toimintojen viimeaikaiset tapahtumat Havainnot asiakaskunnasta	Toimenpiteet, jotka sovitaan yhdessä tehtäviksi ja joiden toteutuksesta ja toteutuksen seurannasta sovitaan	Ryhmä kehittää oman toimintansa laatua, toiminnan suunnittelua, tavoitteita ja tavoitteisiin pääsemistä	Mitä ryhmä haluaa tiedottaa • ulospäin • muille verkostoille • ohjaus- ja palvelu-verkostoille

Puhetekoja voidaan kartoittaa esimerkiksi pöytäkirjamallilla, ks. seuraava sivu. (löytyy osoitteesta alli.fi/myk).

Esimerkki yhteistyöverkostojen pöytäkirjasta

Taustatiedot

Päivämäärä:	**25.1.2013**
Ryhmän nimi:	Kuntolan alueen aluetyöryhmä
Ryhmän tarkoitus lyhyesti:	• Vaihtaa tietoa Kontolan alueen nuorten elinoloista • Sopia yhteisistä toimista alueen nuorten elinolojen parantamiseksi • Tehdä jäsenten toiminta tunnetuksi muiden verkoston jäsenien keskuudessa • Sopia alueen nuorten ohjaamisesta palvelusta toiseen
Sihteerin nimi:	Simo Sihteeri
Ryhmän jäsenet:	Luetellaan jäsenet ja heidän yhteistietonsa sekä merkitään, ketkä ovat paikalla
Vierailijat:	Merkitään vierailijat ja heidän yhteystietonsa

Pöytäkirja

	Ohje: Jaa aiheet, joita käytiin läpi kokouksessa seuraavien alaotsikoiden alle. Vasemmassa laidassa on tietoa, minkälaisia asioita otsikoiden alle voisi tulla.
	Toimintaympäristön hahmottaminen
• **Kuulumistiedon vaihto** • **Kunkin tahon toimintojen viimeaikaiset tapahtumat** • **Havainnot asiakaskunnasta**	Kesällä ongelmia aiheuttanut nuorten kokoontuminen leikkipuistoon on loppunut ja nuorisotalon kävijämäärät ovat lisääntyneet viikonloppuna. Syinä ovat luultavasti nuoriso-ohjaajien jalkautuminen ja talvikelit. Vähemmän yhdeksäsluokkalaisia jäi ilman koulutuspaikkaa kuin viime vuonna. Toisaalta yli kymmenen alueen nuorta ei saanut mitään paikkaa yläasteen jälkeen.
	Konkreettiset toimenpiteet
Toimenpiteet, jotka sovitaan yhdessä tehtäviksi ja joiden toteutuksesta ja toteutuksen seurannasta sovitaan • **Palveluketjuista sopiminen** • **Yhteistyön tiivistäminen** • **Yhdessä tuotetut palvelut** • **Asiantuntemuksen jakaminen**	Sovittiin alueen vanhemmille järjestettävästä yhteisestä tiedotuskampanjasta, jossa esitellään yhteisesti alueen nuorille suunnatut palvelut. Tämä tehdään kirjallisesti jakamalla esitettä, suullisesti vanhempainilloissa ja sähköisessä muodossa Wilman kautta. Aloitetaan kesällä yhteinen jalkautuminen paikkoihin, joissa nuoret kokoontuvat. Koko verkosto osallistuu jalkautumiseen. Toiminta suunnitellaan seuraavassa kokouksessa. Sovittiin että poliisi jatkaa vierailujaan koulussa. Sovittiin, että ohjaus palvelusta toiseen niiden nuorten kohdalla, joilla ei ole opiskelu- tai työpaikkaa, tapahtuu alueella aina saattaen. Näin varmistetaan palvelusta toiseen siirtyminen.

	Toimintaa suuntaava keskustelu
Ryhmä kehittää oman toimintansa laatua, toiminnan suunnittelua, tavoitteita ja tavoitteisiin pääsemistä.	Tästä lähtien jokaisessa kokouksessa seurataan edellisessä kokouksessa sovittujen asioiden kehittymistä. Nuorisotakuun toteuttaminen alueen nuorten keskuudessa on tämän vuoden erityinen tavoite. Tämä vaatii erityisesti sitä, että verkoston jokainen jäsen ottaa vastuun.
	Kannanotto-puheteot
Mitä ryhmä haluaa tiedottaa: • **ulospäin** • **muille verkostoille** • **ohjaus- ja palveluverkostolle**	Alueen yli 16-vuotiaille nuorille, joilla ei ole päästötodistusta peruskoulusta, on perustettu ryhmä. Koulu, sosiaalitoimi, nuorisotoimi ja ammattiopisto järjestävät tämän yhdessä, vaikka koululla on tietenkin opetusvastuu. Ryhmässä toiminta on hyvin yksilöllistä, ja ryhmä kokoontuu nuorisotoimen tiloissa. Jos ryhmästä on hyviä kokemuksia, voidaan toimintaa levittää. Jos kunnan muissa osissa on ryhmään sopivia nuoria, niin ryhmään mahtuu. Tätä viestiä levitetään ohjaus- ja palveluverkoston kautta.
	Kysymykset, joihin toivotaan ratkaisua joltain muulta taholta
Kysymykset ohjaus- ja palveluverkostolle (tai jollekin muulle taholle), joihin toivotaan ratkaisua	Alle 17-vuotiaat nuoret, jotka eivät ole koulutuksessa, tuntuvat väliinputoajaryhmältä. Minkälaisia mahdollisuuksia kunta voisi järjestää alle 17-vuotiaille? Onko muita mahdollisuuksia kuin työkokeilu? Tähän toivottaisiin kommenttia nuorten ohjaus- ja palveluverkostolta.
	Seuraava kokous
Seuraavan kokouksen paikka ja aika	14.3.2013 klo 14.00 ammattioppilaitoksella.

JOS RYHMÄ TUNTUU TURHALTA, SE LUULTAVASTI ON SITÄ

RYHMÄN TOIMINTA EI OLE HYVÄÄ

Voidaanko korjata sopimalla tavoitteet ja keinot niiden toteuttamiseen?

KYLLÄ

EI

Käydään korjauskeskustelu

Auttoiko?

EI

RYHMÄ LOPETETAAN

Yksi kahvi&pulla -hetki vähemmän

KYLLÄ

HIENOA!

Nyt kelpaa tehdä yhteistyötä

Ryhmän lopettaminen kuulostaa rajulta, mutta verkosto, jolla ei ole yhteistä tarkoitusta ja näkemystä yhteisestä tekemisestä, ei ole työajan arvoinen.

TIETOJENVAIHTO ON OSA YHTEISTYÖTÄ

Tietojenvaihto on osa monialaista yhteistyötä, jota ei voi eikä pidä eikä erityisesti tarvitse erottaa muusta yhteistyöstä.

Lait ja asetukset mahdollistavat ja velvoittavat tietojenvaihdon eri toimijoiden välillä, ja luottamus ratkaisee tietojenvaihdon onnistumisen.

Luottamus, jota sujuva tietojenvaihto tarvitsee, syntyy monialaisen yhteistyön tuotteena, ei pelkillä ohjeilla.

TOISTEN TYÖ TUTUKSI

Verkostossa on hyvä ottaa selvää, mitä muut verkoston jäsenet todella tekevät työkseen

- Usein luullaan toisten töistä asioita, ei tiedetä
- Ammatilliset stereotypiat vaikuttavat
- Tiedetään työn tarkoitus ja tulos, muttei sitä, miten työtä tehdään

Toisten työstä tietäminen tekee palveluun ohjaamisesta tehokkaampaa, inhimillisempää ja helpompaa

- Tutustu muiden ammattilaisten työpäivään
- Vieraile heidän työpaikallaan
- Kuuntele, mitä he kertovat omasta työstään

RYHMÄLLE VUOSISUUNNITELMA

Ryhmälle kannattaa tehdä vuosisuunnitelma, jota tulee seurata. Vuosisuunnitelman seurantaan voi käyttää oheista lomaketta. Toiminta pidetään mukana vuosisuunnitelmassa, kunnes tiedetään, mihin tulokseen se johti.

TYÖRYHMÄN TOIMINTASUUNNITELMA/TOIMINTARAPORTTI

SEURANTALOMAKE

TYÖRYHMÄ: Kuntolan alueen aluetyöryhmä

JÄSENET: Luetellaan jäsenet ja heidän yhteistietonsa

TYÖRYHMÄN PÄÄTAVOITE:

- Vaihtaa tietoa Kontolan alueen nuorten elinoloista
- Sopia yhteisistä toimista alueen nuorten elinolojen parantamiseksi
- Tehdä jäsenten toiminta tunnetuksi muiden verkoston jäsenien keskuudessa
- Sopia alueen nuorten ohjaamisesta palvelusta toiseen

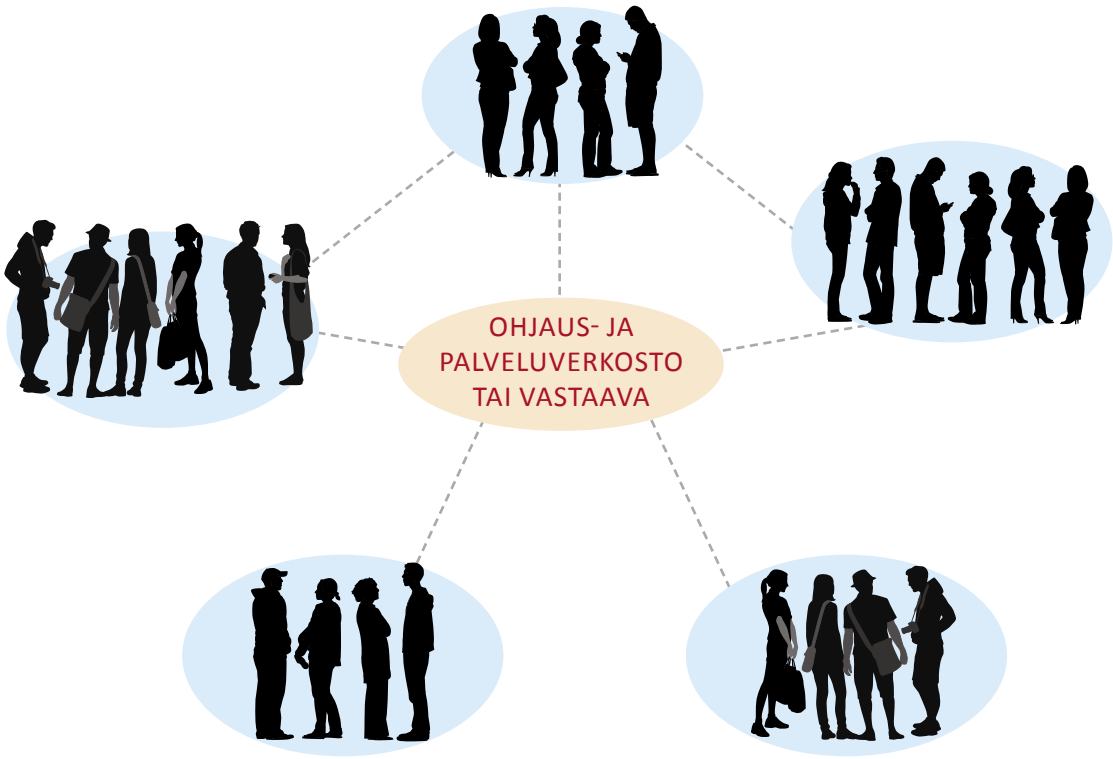
Aloitus pvm	**Mihin kysymykseen tai ongelmaan haetaan ratkaisua?**	**Miten on edistytty?**	**Mihin tulokseen toiminta johti?**
6.8.2012	Alueen nuorten ohjaaminen heille sopivaan palveluun.	On sovittu, että kaikki ottavat vastuun nuoresta palveluohjauksessa, aina varmistetaan, että ohjaus on toteutunut (15.10.2012). Jokainen taho ohjeistaa, keneen tulee olla yhteydessä mistäkin asiasta (30.11.2012) Sovittu, että kaikki nuoret, jotka eivät ole opiskelemassa tai töissä, ovat saattaen ohjattavia (25.1.2013).	Yhteinen sopimus on tuonut selkeyttä palvelupolkuun, ja ohjeet yhteydenotosta ovat säästäneet työaikaa.
14.1.2012	Epätietoisuus muiden ammattilaisten toimintavoista.	Sovitaan, että kokouksissa isäntätaho esittelee työnsä syvemmin, myös sen, mistä asioista arkinen työ koostuu (14.1.2012). Kokouspaikat vaihtuvat jokaiseen kokoukseen.	Tunnetaan paremmin niiden toimijoiden työ, jotka ovat ehtineet toimintonsa esitellä.
30.11.2012	Kesällä nuoriin ei saada kontaktia helposti	Sovittiin kesän jalkautumisesta koko verkoston voimin. (25.1.2013)	Kesän jokaisena viikonloppuna on aikuisia liikkeellä alueella.
11.12.2011	Alueella ei ole tiloja bänditoimintaan, tiloille olisi tarvetta.	Aloitettiin tilojen etsintä (11.12.2011). Koulusta löytyisi tiloja, mutta koulun työntekijäresurssit eivät riitä iltavalvontaan, pohditaan iltavalvontamahdollisuuksia (14.1.2012) Nuorisotyöntekijät yhdessä nuorisovaltuuston kanssa alkavat hallinnoida tilaa (25.3.2012)	Alueen bändeille saatiin tiloja koululta, joita aktiiviset nuoret yhdessä nuorisotoimen kanssa hallinnoivat. Tilaa käyttää neljä eri bändiä.

YKSITTÄISISTÄ RYHMISTÄ VERKOSTOIKSI

RYHMIÄ VAI VERKOSTOJA?

Yhteistyö voi olla yksittäisten ryhmien toimintaa tai eri ryhmistä koottu verkosto. Jotta verkosto voisi toimia, täytyy jonkun tahon koordinoida yhteistyötä.

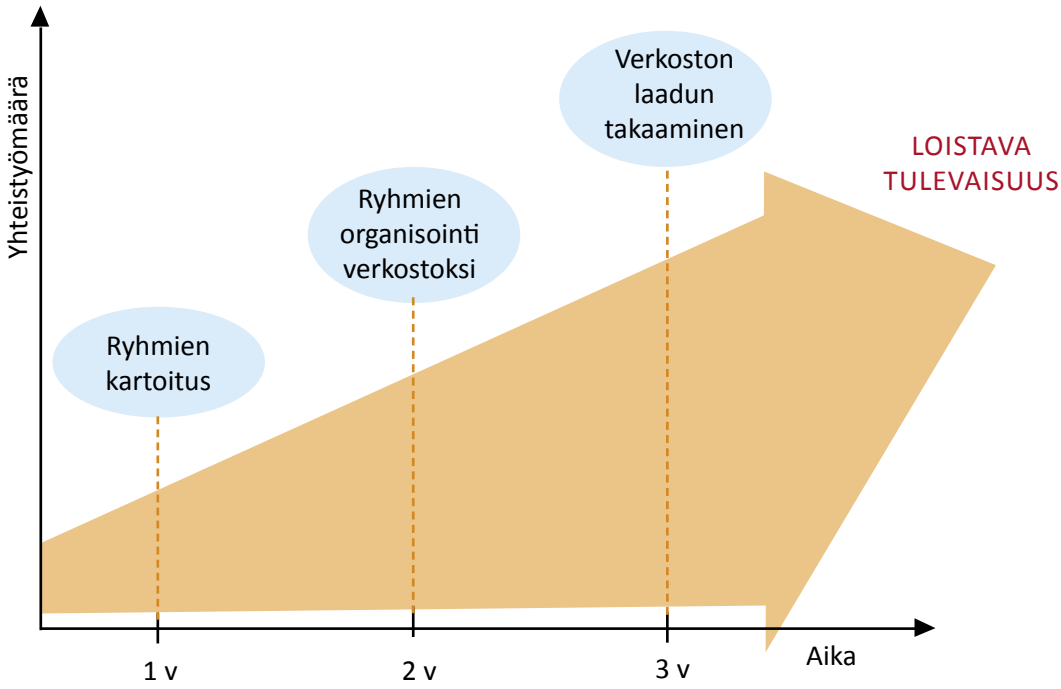
Ohjaus- ja palveluverkosto on looginen valinta koordinoivaksi verkostoksi.



VERKOSTON LUOMINEN ON PROSESSI, JOTA EI VOI KOPIOIDA MUILTA JA JOKA TULEE VIEMÄÄN AIKAA

Kun erillisistä ryhmistä luodaan verkostoa, on kuunneltava kaikkia, jotta verkostosta tulee verkosto. Tämä vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä.

Muiden luomista verkostoista voi ottaa esimerkkiä, mutta niitä ei voi kopioida.



OHJAUS- JA PALVELUVERKOSTOLLA TULEE OLLA KESKUSTELUYHTEYS KUNNAN VIRKAMIES- JA POLIITTISEEN JOHTOON

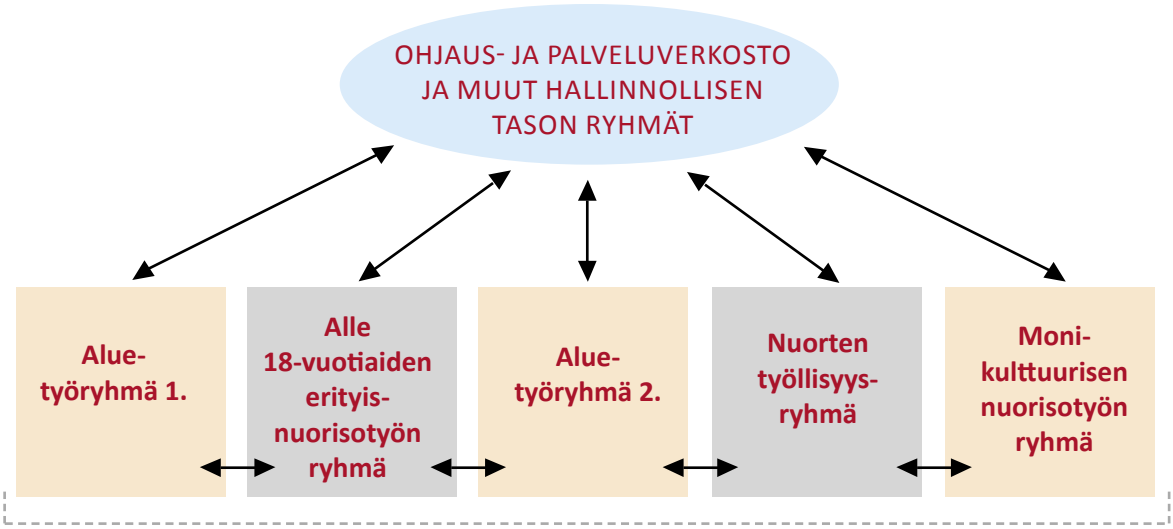
On varmistettava, että viestit kulkevat molempiin suuntiin

- Ohjaus- ja palveluverkosto esittää kunnan johdolle esityksiä ja kysymyksiä
- Kunnan johto esittää kysymyksiä, ehdotuksia ja toimeksiantoja ohjaus- ja palveluverkostoille ja sitä kautta käytännön työn verkostoille

RYHMIEN YHTEYS TOISIINSA JA KOKO VERKOSTOON

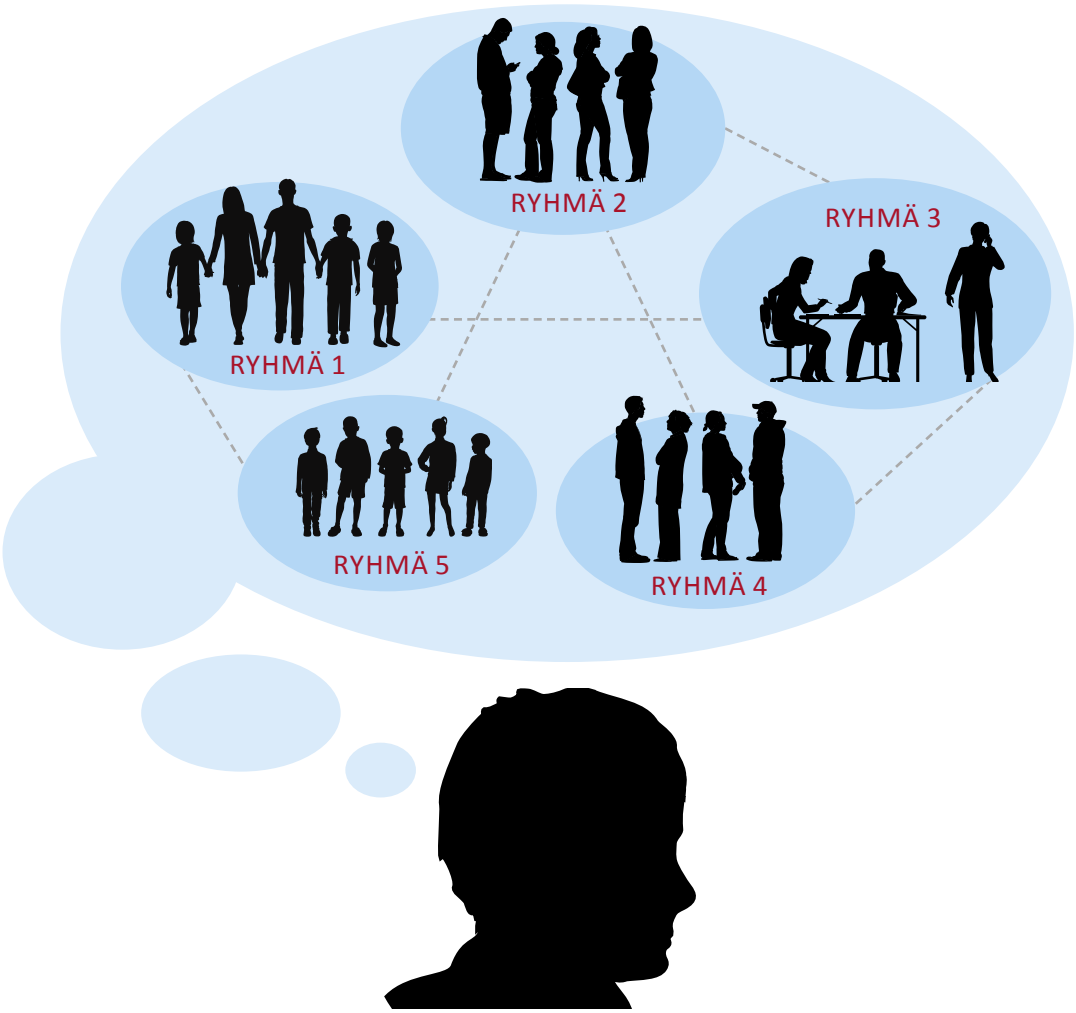
Tulee sopia tapa, miten asiakaspintatason ryhmät keskustelevat sekä toistensa kanssa että erityisesti ohjaus- ja palveluverkoston ja muiden hallinnollisten tason ryhmien kanssa.

- Asiakaspintatason ryhmien tulee voida esittää kysymyksiä ja ehdotuksia hallinnon tason ryhmille
- Hallinnon tason ryhmien tulee esittää vastauksia, kysymyksiä ja toiminta-ehdotuksia verkoston asiakaspintatason ryhmille ja toisilleen
- Tavat eivät saa olla riippuvaisia henkilökohtaisista suhteista



KOORDINAATTORI NUORTEN PALVELUIDEN VERKOSTOLLE ON VÄLTTÄMÄTÖN

Kun ryhmiä on paljon, on panostettava verkostojen toiminnan organisoimiseen. Verkostokoordinaattori, joka pitää huolta siitä, että verkoston toiminta on ryhdikästä. Hän valmistelee käsiteltäviä asioita ja seuraa ryhmien toimenpiteiden edistymistä.



MONIALAISTEN RYHMIEN TULEE KUUNNELLA NUORIA

Monialaisten ryhmien jäsenet luovat nuorille palveluita, joten on järkevää, että he kuuntelevat nuorten näkemyksiä monialaisista palveluista verkostona, eivät vain oman hallintoalansa kautta.

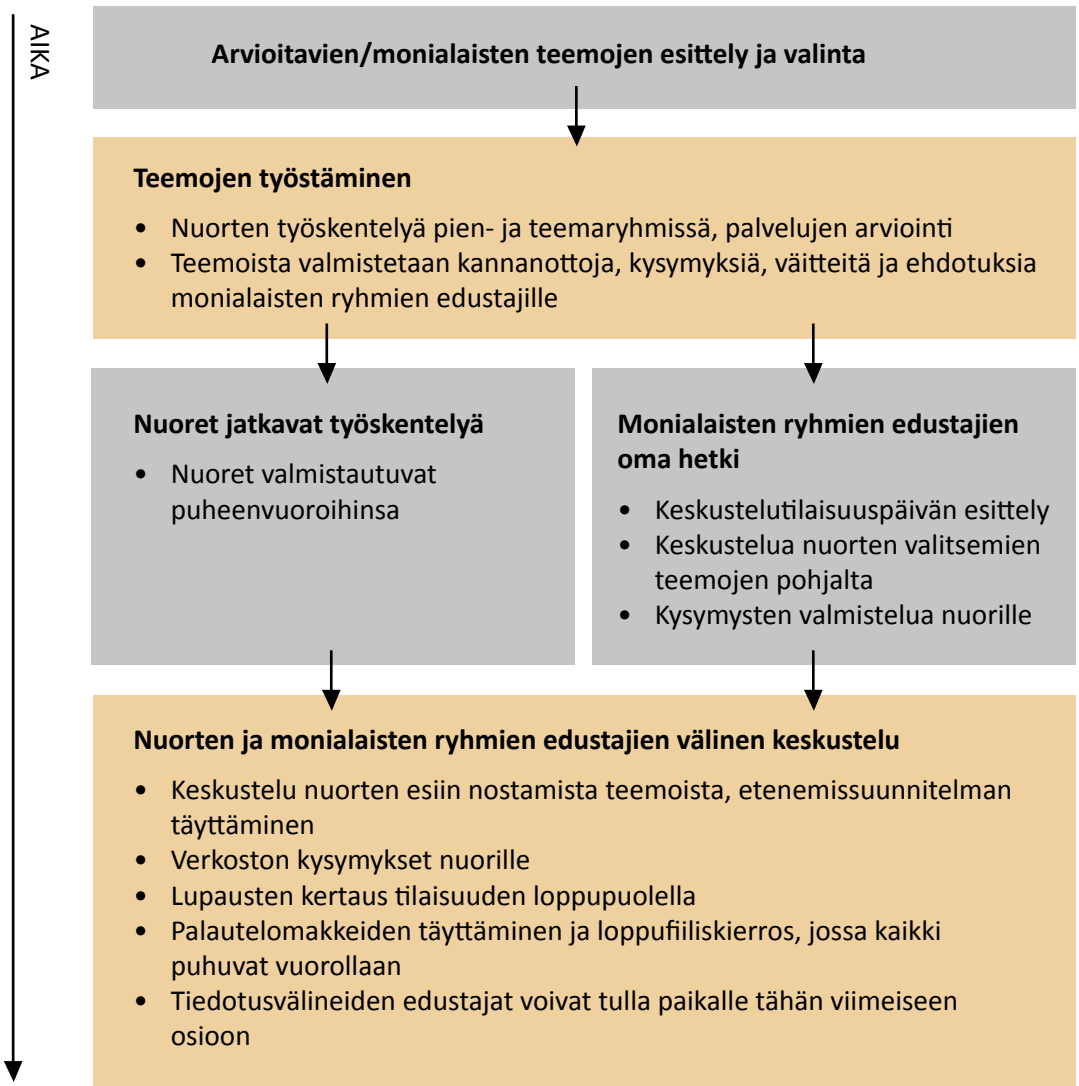
Nuorten palautteeseen tulee myös vastata ryhmänä eikä sysätä vastuuta vain tietyn toimijan syliin.

Ryhmät pystyvät jakamaan saamansa kokemustiedon koko verkoston kesken.

KUUNTELEMINEN

KESKUSTELUTILAISUUSPÄIVÄ

Nuorten kuulemistapoja on monia. Yksi mahdollinen tapa on järjestää keskustelutilaisuus-päivä, jonka käytöstä monialaisissa verkostoissa löytyy esimerkkejä sivulta alli.fi/myk



MONIALAINEN TIETO PÄÄTÖKSENTEOSSA

Kaikkia tiedon tapoja tulee käyttää päätöksenteossa, jotta tulos olisi paras mahdollinen.

Ohjaus- ja palveluverkosto voi pyytää mielipiteitä, ideoita ja ehdotuksia asiakaspintatason työntekijöiden ryhmiltä.

VERKOSTOYHTEISTYÖN TILA

Näihin voi verrata omaa verkostoa ja miettiä, onko jokin asia jäänyt vaillinaiseksi.

IRTORYHMIÄ VAI VERKOSTO

- Ovatko ryhmät irrallaan vai ovatko ne osa verkostoa?

LASTEN, NUORTEN, PERHEIDEN JA MONIALAISEN VERKOSTON KUULEMINEN KAUPUNGIN PÄÄTÖKSENTEOSSA

- Kuullaanko ketään kyseisistä tahoista?
- Onko kuulemisessa aloite aina monialaisella verkostolla?
- Onko kuulemisessa aloite aina päätöksenteon valmistelijoilla?
- Onko kuulemisessa aloite asiasta riippuen jommalla kummalla edellä mainituista?
- Kuullaanko, muttei kaikkia tahoja?

RYHMIEN VÄLINEN VIESTINTÄ VERKOSTON ALA- JA YLÄTASON RYHMIEN KESKEN

- Kulkevatko viestit ala- ja ylätason ryhmien välillä?
- Kulkevat viestit vain toiseen suuntaan?
- Toimiiko viestintä kumpaankin suuntaan?

RYHMIEN VIESTINTÄ MUIDEN SAMANTASOISTEN RYHMIEN KANSSA

- Viestivätkö ryhmät keskenään?

RYHMIEN VIESTIT PÄÄTÖKSENTEKOON

- Ottaako ryhmä yhteyttä päätöksentekoon omana ryhmänään?
- Ottaako ryhmä yhteyttä päätöksentekoon verkoston kautta (osana verkostoa)?
- Ottavatko päätöksentekoa valmistelevat yhteyttä ryhmiin tai osaan niistä suoraan?
- Ottavatko päätöksentekoa valmistelevat yhteyttä ryhmiin verkoston kautta?

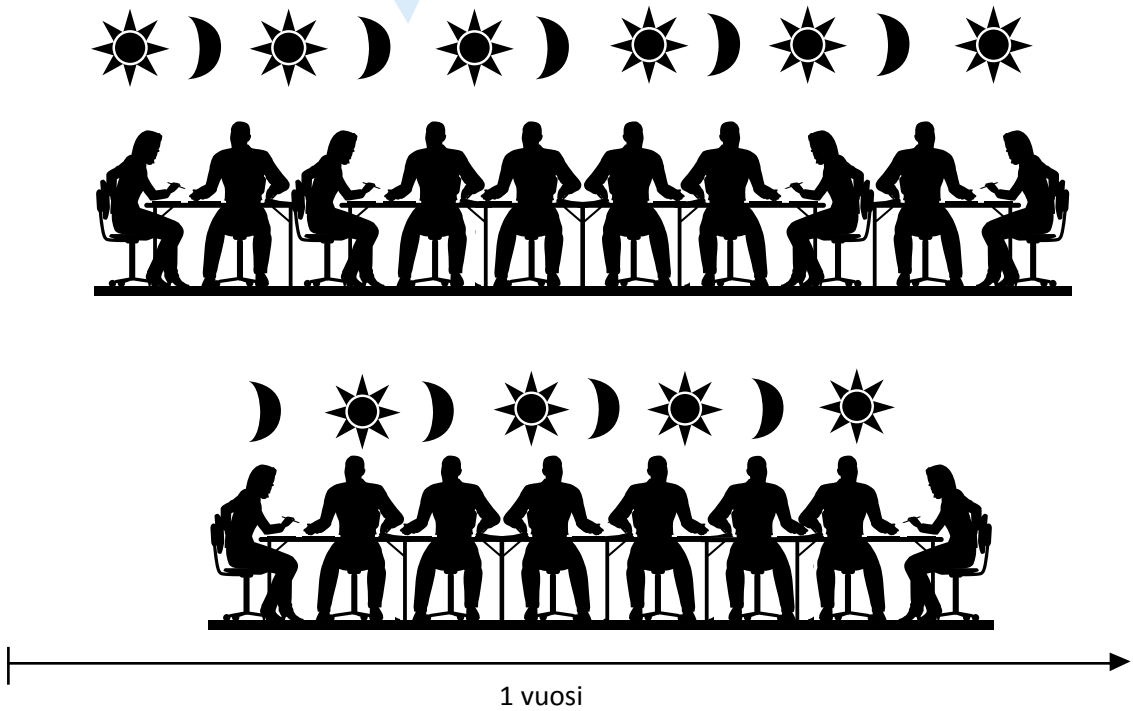
TIETOISUUS RYHMISTÄ JA RYHMIEN VIRALLISUUS

- Ovatko ryhmät tietoisia toisista ryhmistä?
- Onko ryhmien olemassaolo ja asema verkostossa virallistettu?

MIKSI NÄIN KANNATTAA TEHDÄ?

SIIHEN KÄYTETÄÄN PALJON AIKAA, SE AIKA VOIDAAN KÄYTTÄÄ HYVIN

Laskennallisesti Suomen nuorisoalan monialaisissa verkostoissa vietetään vuodessa yhtä paljon aikaa, kun että 18 ihmistä olisivat vuoden ajan kokouksessa joka päivä kellon ympäri.



Esimerkkinä on käytetty Lohjaa, missä on noin 90 ihmistä, jotka käyttävät monialaisiin kokouksiin 15 tuntia vuodessa. Suomen luvut saatu kertomalla Lohjan luvut suhdekertoimella 115 (Lohjalla noin 47 000 asukasta, Suomessa noin 5,45 milj.).

15 tuntia x 90 ihmistä x 115 = 155 250 tuntia

150 000 tuntia / 24 / 365 = 17,72 vuotta

18 vuotta = 6574 päivää = 157 776 tuntia

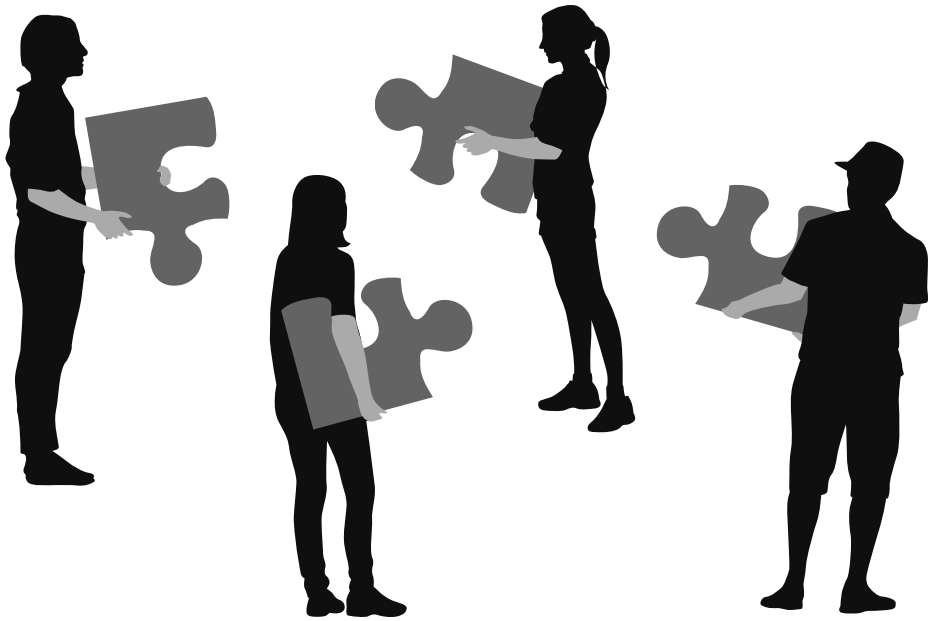
YHTEISTYÖ EI OLE VAIHTOEHTO, SE ON PAKOLLISTA

YHTEISKUNTA ON MUUTTUNUT NEUVOTTELUYHTEISKUNNAKSI

- Muutos on tapahtunut 90-luvulta lähtien
- Useampien tahojen odotetaan ottavan osaa päätöstentekoon
- Asiantuntijavirkamiesten valta on vähentynyt
- Siirtyminen hallinnasta hallinnoimiseen

VERKOSTOT KUVAAVAT YHTEISKUNTAA

- Ymmärrämme todellisuutta verkostojen kautta
- Saadaksemme kattavan kuvan asioista tarvitsemme verkostoja
- Monimutkaiset asiat tarvitsevat ratketakseen verkostoja

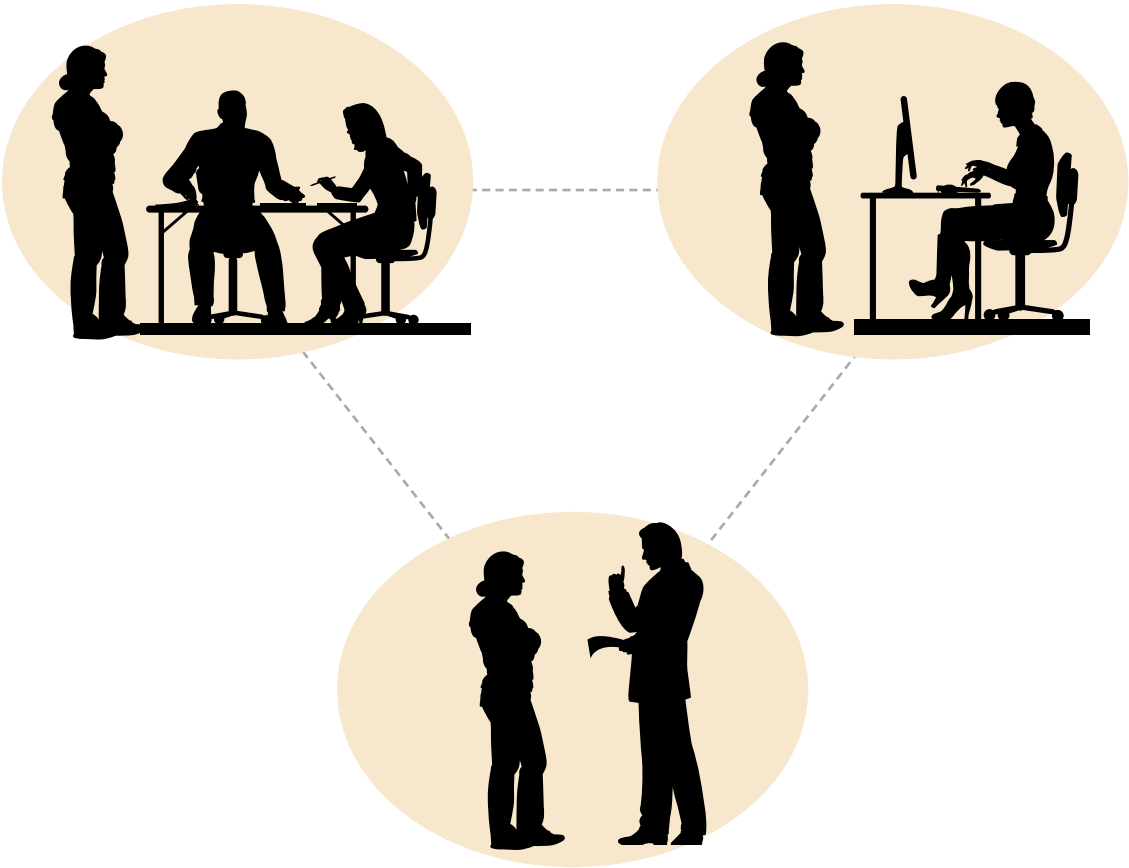


SAMOILLA RESURSSEILLA VOI TEHDÄ ENEMMÄN

- Vastataan todellisiin tarpeisiin yhteistyössä saadun tiedon perusteella
- Yhteistyössä kohdennetut palvelut vastaavat tarpeita paremmin
- Erilaisten toimijoiden (kunta, valtio, yritykset, yhdistykset) paras osaaminen esiin
- Erikoisosaamisalueet käytössä
- Organisaatiot voivat toimia omilla vahvuusalueillaan

NUOREN ON MAHDOLLISTA SAADA JUURI NIITÄ PALVELUITA, JOITA TARVITSEE

- Nuori ei joudu palveluissa pompottelun kohteeksi (tai joutuu vähemmän)
- Tunnetaan muiden toimijoiden palvelut paremmin
- Nuoret ohjataan kaikissa palveluissa sopivimpaan
- Ei tarvetta tehdä useita uusia palveluohjauksia
- Ohjaus toiseen palveluun tapahtuu tarvittaessa saattaen



TULOKSET JA NIIDEN TAUSTAT

– TUTKIMUS MONIALAISEN KEHITTÄMISEN TUKENA MYK-HANKKEESSA

Erikoistutkija, FT Anu Gretschel, Nuorisotutkimusverkosto

Nuorisotoimialan monialaisen verkostotyöskentelyn saatavuutta, laatua ja vaikuttavuutta on valtiovallan suunnalta arvioitu toistaiseksi vain toteamuksella lakisääteisten nuorten palveluja ohjausverkostojen levinneisyydestä: ”Nuorten ohjaus- ja palveluverkosto on perustettu tai valmisteilla 266 kunnassa” (Valtiovarainministeriö 2012, 23). Monialaisten yhteistyöverkostojen kehittämishanke (MYK) syntyi täyttämään omalta osaltaan monialaista toimintaa koskevia tietoaukkoja. Tavoitteeksi asetettiin etsiä keinoja kehittää ja parantaa monialaisen yhteistyöverkoston toimijoiden välistä yhteistyötä sekä yhteistyömalleja ja -prosesseja. Hankkeen tarkoitus oli löytää ratkaisuja, jotka olisivat levitettävissä myös muiden kuntien toimijoiden käyttöön (Allianssi 2010.) On sadonkorjuun aika.

Tämä raportin osuus käsittelee hankkeessa tehtyä tutkimusta. Tutkimuksessa selvitettiin hankekaupungeissa (Hyvinkää, Lohja ja Porvoo) toimivien nuorisoalan monialaisten ryhmien ja niiden muodostaman verkoston toimivuutta ja mahdollisia kehittämistarpeita. Hankkeen osa-aikaisina tutkijoina toimivat Nuorisotutkimusverkoston tutkijoista Mirja Määttä vuonna 2011 ja Anu Gretschel vuosina 2012–2013. Tutkijoiden työ oli osa-aikaista ja siihen oli varattu aikaa 4-6 kk vuotta kohden. Tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksen logiikalla sekä kehittävän prosessiarvioinnin otteella. Kun raportissa tästä edespäin kerrotaan erilaisista hankkeessa tehdyistä kehittämistoimista, ovat toimijoina olleet joko hankkeen vetäjä, työntekijät kunnissa tai hankkeen tutkija – tai he kaikki yhdessä. Tutkimusta teki tutkija, mutta tutkimukseen perustuvaa kehittämistä koko joukko.

Monialaisen verkostoyhteistyön tavoitteena on parantaa nuorten elinoloja ja lisätä nuorten osallisuutta. Siihen, saavuttaako monialainen työ eri kunnissa nämä tavoitteet, ei voi vastata yksiselitteisesti kyllä tai ei. Sen sijaan vastaamisen voi aloittaa toteamalla, että monialainen työskentelyn hyöty näkyy käytännössä kahdella tasolla:

- monialaisina palveluina
- monialaisina yhteisesti sovittuina toimintatapoina, joita tarvitaan palvelujen ja palveluprosessien toteutumiseen

Voidaan kysyä, millä tavoin monialainen työskentely edistää nuorille suunnattujen palvelujen laatua tai palvelujen taustalle tarvittavien toimintamallien toimivuutta. Perälä ym. (2012, 15) toteavat yhden palvelujärjestelmän kehittämisen haasteista olevan, että yleisesti käytetään menetelmiä, joiden vaikuttavuudesta ei ole tietoa. Siinä mielessä ei ole yllätys, että monialaisen työskentelyn konkreettiset hyödyt ovat aiemmin olleet pitkälti aukikirjoittamatta. Tämä oli hankekunnissa johtanut muun muassa siihen, että tiettyjen ammattiryhmien edustajia oli hankalaa motivoida osallistumaan monialaiseen työskentelyyn. Toisaalta myös ymmärrys siitä, mitä laadukkaan monialaisen verkostoyhteistyön tuloksen saavuttaminen edellyttää, on ollut aiemmin dokumentoimatta. Näissä saavutettiin edistysaskelia ja sitä myöten myös koko nuorisolain monialaiselle yhteistyölle antama toimintakehys asettui uuteen valoon.

Nuorisolain 7a§ *(lisäys 2010)* mukaan monialaisella yhteistyöllä tarkoitetaan viranomaisten paikallistasolla tekemää yhteistyötä, jota tarvittaessa tehdään usean hallintosektorin yli kurottaen. Määtän mukaan uudessa poikkihallinnollista yhteistyötä korostavassa käänteessä tavoitteena on professioiden rajojen ylittäminen. Tätä on vahvistanut pitkälle sektoroituneen palvelujärjestelmän heikkous vastata moniongelmaisten asiakkaiden tarpeisiin. Lisäksi on tarpeita, jotka jäävät perinteisen palvelujärjestelmän katvealueisiin kuten ehkäisevä työ. (Määttä 2007, 28.)

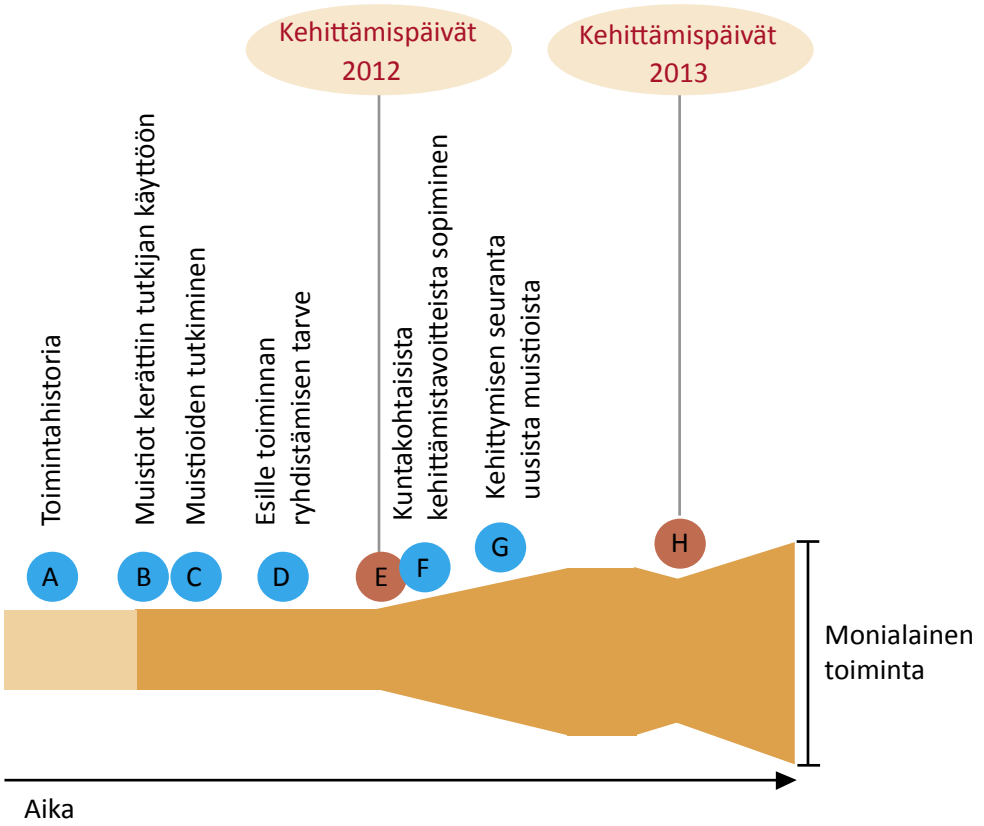
Lain mukaan monialaisen yhteistyön yleistä suunnittelua ja toimeenpanon kehittämistä varten on kunnassa oltava nuorten ohjaus- ja palveluverkosto, johon kuuluvat opetus-, sosiaali- ja terveys- ja nuorisotoimen sekä työ- ja poliisihallinnon edustajat. Siihen voi kuulua myös muita viranomaisten edustajia. Laissa mainitaan, että verkosto toimii vuorovaikutuksessa nuorten palveluja tuottavien yhteisöjen kanssa. Lain mukaan verkosto ei käsittele yksittäistä nuorta koskevia asioita. Nuorisolain täytäntöönpanon tueksi tehdyssä oppaassa todetaan verkoston toimivan yleisemmällä tasolla eri viranomaisten välisenä yhteistyön foorumina (Lybeck & Walldén 2011, 31). Lain takana on ajatus nuorten ohjaus- ja palveluverkostosta yhteistyöryhmänä, johon on kutsuttu edustajia jokaisesta verkostoon kuuluvaksi ajatellusta viranomaistahosta (ks. esim. Nuorta ei jätetä 2009, 21).

Hankekunnissa nuorten ohjaus- ja palveluverkostoksi perustettiin kahdessa tapauksessa uusi ryhmä. Yhdessä täydennettiin olemassa olevaa ryhmää täyttämään kokoonpanoltaan lain velvoitteet. Kenttätyöt kunnissa osoittivat kuitenkin, että **verkosto** on **ryhmää** laajempi kokonaisuus, jossa oli monia monialaisia viranomaisyhteistyön tasoja asiakaspintatason tiimeistä eriasteisiin hallinnollisiin tiimeihin. Näin ollen myös laissa mainittu yksityiskohta yksittäistä nuorta koskevien asioiden käsittelemättä jättämisestä osoittautui rajaukseksi, joka ei käytännössä toiminut. Nuorten ohjaus- ja palveluverkostoon kuuluvissa asiakaspintatason tiimeissä oli hyvin luonnollista käsitellä yksittäisten nuorten asioita.

Hankkeessa omaksuttiin näkemys, että monialaiseen verkostoon kuuluu niin asiakastason kuin hallinnontason ryhmiä. Tämän näkemyksen myötä voitiin tuoda näkyväksi, että eri viranomaistahoja, kuten poliisin ja te-keskusten edustajia, oli muuallakin kuin nuorten ohjaus- ja palveluverkostoksi nimetyssä ryhmässä. Heitä oli edustettuina oman hallintoalansa asiakaspalvelutehtävien edustajana asiakaspintatason tiimeissä. Osa hallinnon tason tiimeistä koostui taas pelkästään kaupungin hallintokuntien edustajista. Hallinnon tason tiimejä oli siis monenlaisia. Yleisesitys kahden tason (asiakas- ja hallinnon tasot) verkostorakenteesta löytyy sivulta 21.

Lain taustalla on lisäksi ajatus, että monialainen yhteistyö koordinoidaan nuorten ohjaus- ja palveluverkoston muodossa (Nuorta ei jätetä 2009, 21). Käytännön kokemusten perusteella todettiin, ettei yhden nuorten ohjaus- ja palveluverkostoksi nimetyn ryhmän olemassaolo tuonut yksinään ratkaisua monialaisen verkostoyhteistyön haasteisiin. Tarvittiin eri puolilta signaaleja kokoava ja sinne välittävä eri tason ryhmistä koostuva verkosto, jolla oli sovitut toimintaperiaatteet ja lisäksi henkilöstöresurssia yhteistyön koordinointiin käytännössä.

Monilla hankkeen piiriin kuuluneilla monialaisilla ryhmillä oli takanaan useamman vuoden toimintahistoria (ks. kuvio 1. kohta A). Kehittämisen pohjaksi pyydettiin ryhmien muistioita mahdollisimman usean vuoden ajalta (B). Tutkija aloitti muistioiden tutkimisen (C). Tarkoitus oli etsiä niistä tarinoita monialaisen yhteistyön vaikuttavuudesta: onnistumisista ja epäonnistumisista. Aineisto alkoi kuitenkin puhua selvästi sen puolesta, että jotta vaikuttavuutta voidaan arvioida – tai jotta sitä syntyy – täytyy ryhmien toimintaa ryhdistää. Epäselvyyttä oli niin ryhmien tekemien tekojen vaikuttavuudessa, toiminnan tavoitteissa, käytänteissä, oletetuissa, annetuissa ja otetuissa toimijuuksissa sekä rooleissa osana verkostoa (D). Tästä syystä hankekunnissa järjestettiin vuonna 2012 kehittämispäivät (E), joissa ryhmät ja verkosto reflektoivat toimintaansa edellä mainituista näkökulmista. Samalla sovittiin kuntakohtaisista kehittämistavoitteista (F). Tutkija seurasi muistioista toiminnan kehittymistä sovittuun suuntaan (G). Tällä kerralla analyysissa keskityttiin erityisesti ryhmien toimintaan osana verkostoa ja kunnalliseen päätöksentekoon suuntautuvien kytkösten vahvistamiseen. Esille saadut tulokset olivat pohjana vuoden 2013 kehittämispäivien (H) sisältöjä määriteltäessä. Tässä raportissa hyödynnetään aineistona niin muistioita kuin myös edellä mainituista kehittämispäivistä ja nuorille suunnatuista keskustelupäivistä tehtyjä koosteita.



Kuvio 1. Tutkimuksen ja kehittämisen kontaktipinnat nuorisoalan monialaisten ryhmien ja verkostojen toimintaan MYK-hankekunnissa.

1. TUTKITTAVISTA RYHMISTÄ JA VERKOSTOISTA

Hankkeen kehittämisen ja tutkimisen piiriin kuului kolmessa hankekunnassa kaikkiaan 22 nuorisoalan monialaista ryhmää. Ryhmien määrä vaihteli hankekunnittain neljästä yhdeksään. Ryhmien koko vaihteli kuudesta noin kahteenkymmeneen henkeen. Kaiken kaikkiaan monialaisessa verkostossa oli 68–120 jäsentä hankekunnasta riippuen. Hankekunnissa monialaisia ryhmiä oli enemmänkin, mutta kunnat itse päättivät, mitkä ryhmät olivat hankkeen kehittämisen piirissä.

Kolmivuotisen hankkeen aikana hankekuntiin ehti syntyä uusia monialaisia ryhmiä ja lisäksi entisiä virallistettiin esimerkiksi kaupunginjohtajan päätöksellä. Yhtään ryhmää ei hankekunnissa lakkautettu hankkeen aikana. Osa ryhmistä koostui asiakastyötä tekevistä ihmisistä. Nämä ryhmät oli koottu alueellisesti, asiakkaiden ikään tai käsiteltäviin teemoihin perustuen. Osa ryhmistä taas koostui hallinnon tason edustajista. Näihin ryhmiin kuuluivat myös ne, jotka oli kunnassaan määritelty nuorisolain 7a§ mukaiseksi nuorten ohjaus- ja palveluverkostoksi. Hallinnon tason ryhmiä oli kuitenkin muitakin. Kooste ryhmien määrän jakautumisesta eri tasoille on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Hankekuntien nuorisoalan monialaiset ryhmät (N=22)

Hallinnon tason monialaiset ryhmät (N=5):
1. nuorisolain 7a § mukaiset nuorten ohjaus- ja palveluverkostot (3 ryhmää)
2. kaupunkiorganisaation sisäiset monialaiset ryhmät (2 ryhmää)

Asiakaspintatason monialaiset ryhmät (N=17):
3. alueelliset monialaiset ryhmät (10 ryhmää)
4. asiakkaiden iän perusteella jaetut monialaiset ryhmät (2 ryhmää)
5. teemaperustaiset monialaiset ryhmät (5 ryhmää)

Ryhmien välisiä vuorovaikutussuhteita kehitettiin hankkeen aikana. Kahdessa kunnassa asiakastason ryhmillä oli runsaasti viestitettäviä asioita hallinnon tason ryhmälle. Yhdessä kunnassa verkosto oli vasta muotoutumassa, eikä viestejä vielä juurikaan lähetelty. Kahdessa kunnassa viestien asiasisältö riippui siitä, oliko asiakastason ryhmä koottu alueellisin, asiakkaiden ikään vai teemoihin pohjautuen. Hallinnon tason ryhmille viestit ja kysymykset välitettiin sähköpostitse, hanketyöntekijän kautta tai ryhmien puheenjohtajien tapaamisessa. Eräässä puheenjohtajatapaamisessa asiakastason työryhmät toivoivat:

- lisätietoa koulukuraattori- ja psykologipalveluiden tilasta
- huomion kiinnittämistä siihen, että ryhmästä x puuttuu edelleen yläkoulun edustus
- toimintaohjeita kesken koulupäivän sairastuneiden kuljetusoppilaiden kanssa toimimiseen
- lisätietoa perhepalveluista ja niiden käytännöistä
- rahoitusta luennoitsijoihin ryhmän järjestämiin tilaisuuksiin
- lisätietoa hallinnon tason tiimin ja yleensä verkoston toiminnasta

Toisessa näistä edellä mainituista kahdesta kunnasta viesteihin alettiin vastata heti kehittämispäivässä tehdyn herättelyn jälkeen, sillä asiakastason ryhmillä oli kaupungin organisaatiossa jo entuudestaan asema. Toisessa kunnassa viesteihin vastaamiseen tuli noin puolentoista vuoden viive, sillä olemassa ollut hallinnon tason ryhmä halusi vahvistaa asiakastason ryhmille ensin virallisen statuksen. Sen jälkeen se siirsi viesteihin vastaamisen velvoitteen uudelle, myöhemmin perustetulle nuorten ohjaus- ja palveluverkosto -ryhmälle. Verkostorakenteen tuomiin hyötyihin jaksettiin kuitenkin tässä jälkimmäisessäkin kunnassa edelleen uskoa:

> *Ilmiöiden kohdalla tiimirakenne on rikkaus: saadaan signaalit ylöspäin ja rakennettua tietopohjaa alhaalta ylös. Toisaalta tietyt teemat tulevat ylhäältä alas, joskin siitä oli toistaiseksi vähän esimerkkejä. Lausuntojen pyytämisen kulttuuria aletaan myös harjoitella. Haasteena, että tiimeissä on paljon jäseniä kaupunkiorganisaation ulkopuolelta. Välillä on toimintoja yritetty yhtenäistää liikaakin, esimerkiksi lomakkeiden suhteen, jos kaikki eivät kerran ole kaupungin toimijoita. Toisaalta ongelmana on kaupungin työasemien käyttö, joille kaikki eivät pääse. Kaupunkiin on tulossa kahden vuoden päästä organisaatiouudistus, joka sekin tulee vaikuttamaan taas tiimien rakenteisiin.* (Ote hankekunnan edustajien näkemyksistä kehittämispäivän sisältöjä valmisteltaessa keväällä 2013).

Edellä mainituissa kahdessa kunnassa viestien määrä monialaisen verkoston asiakastasolta hallinnon tasolle oli suuri. Vuorovaikutus vie ryhmiltä paljon aikaa. Ajan myötä verkoston toiminta toivottavasti kehittyy ja viestejä harjaannutaan osoittamaan suoraan oikeille tahoille. Osa viesteistä saattoi teemoiltaan olla sellaisia, että niihin vastaaminen olisi kuulunut monialaista ryhmää paremmin jonkun yksittäisen hallintokunnan oman piirin käsittelyyn.

2. PUHETEKOJEN NOSTAMINEN ESIIN KOKOUSMUISTIOISTA: PUHETEOT TOIMINNAN SUUNTAAMISEKSI

Kuten edellä mainittiin, kehittämisen piiriin kuului hankekunnissa yhteensä 22 ryhmää. Monialaisten ryhmien kokousmuistioita analysoitiin hankkeessa kahteen otteeseen (ks. kuvio 1 vaiheet C ja G). Muistioiden kanssa työskentely perustui viestintätieteen oppeihin. Tutkija hyödynsi erityisesti argumentaatioanalyysia. Muistioiden sisältö tiivistettiin selkokielisiksi lauseiksi, joista erottuivat niin asiasisältö kuin tehdyt puheteotkin (ks. Kakkuri-Knuuttila & Halonen 1998, 65; Austin 1985). Puhetekojen teoreettinen viitekehys perustuu Austinin jo 1950-luvulla kehittämiin ajatuksiin. Austinin hypoteesin mukaan ihmiset tekevät kieltä käyttäessään muutakin kuin vain esittävät väitteitä asioiden tilasta – he käyttävät kieltä tekoihin. (ks. esim. Martínez-Flor & Usó-Juan 2010, 7). Austinin (1962) mukaan puheilmaisuja voidaan tarkastella niin lokuutioiden, illokuutioiden kuin perlokuutioiden tasoilla. Lokuutio viittaa ilmaisuun sinänsä, siihen mitä sanotaan. Illokuutio on teko, joka sanomisella tehdään. Perlokuutiolla ymmärretään sanomisen tuomaa vaikuttavuutta – sitä, miten puheteon tarkoitus toteutui vastaanotettuna kuulijan toimesta. (ks. esim. Martínez-Flor & Usó-Juan 2010, 7.) Kokousmuistioista saatu aineisto analysoitiin etsimällä niistä sanomalla tehtyjä tekoja eli illokuutioita sekä toimintaa kauemmin seurattuamme myös niiden vaikuttavuutta, perlokuutioita.

Aineiston analyysin tuloksena monialaisten ryhmien toiminnasta löytyi neljä erilaista puhetekoluokkaa. Ne jakaantuivat 1) toimintaympäristöä koskevien havaintojen välittämiseen muille ryhmäläisille, 2) ryhmän toimintaa suuntaavaan keskusteluun, 3) ryhmän tekemiin konkreettisiin toimiin sekä 4) kannanottojen tekemiseen.

Seuraavassa on esimerkki muistiotekstin muuttamisesta puhetekotekstiksi. Erään asiakastason ryhmän muistiossa todettiin:

> *”Erilaiset kiusaamisen muodot ovat ilmiönä pinnalla, tapaukset rajuja ja pitkään kestäneitä. Ilmiöstä keskusteltiin yleisesti ja mietittiin, puuttuuko ammattilaisilta kuitenkin välineitä puuttumiseen ja reagointiin, vaikka hankkeita ja projekteja on aiheesta olemassa. Miten voisimme ryhmänä jatkossa toimia, jotta välineitä saataisiin lisää? Yläkoulussa kiusaamiseen on puututtu radikaalisti, lukiossa on myös kiinnitetty huomiota kiusaamisen seurauksiin.”* (Monialaisen ryhmän x muistio lokakuu 2011)

Ryhmä keskusteli kiusaamista koskevista huomioista. Koska huomiot eivät kuitenkaan johtaneet ryhmää määrittelemään, mitä se tulee konkreettisesti tekemään asialle, sai se tutkijan tekemässä luokittelussa merkinnän ”toimintaa suuntaava keskustelu.” Samalla tutkija kirjoitti (käänsi) kyseisen muistion kohdan puhetekokieleksi, jolloin se kuulosti seuraavanlaiselta:

> *”Miten voisimme ryhmänä jatkossa toimia, jotta ammattilaisilta ei puuttuisi välineitä kiusaamiseen puuttumiseen ja reagointiin.”* Ryhmä x lokakuu 2011 TS (kuuluu puhetekoluokkaan toimintaa suuntaava keskustelu)

Tässä yhteydessä on kuitenkin mainittava, että puhetekojen luonnetta koskeva ymmärrys kehittyi matkan varrella, koska asioiden etenemistä ja ryhmien roolin muuttumista seurattiin useamman vuoden ajan. Kyseinen ryhmä ei myöhemmin palannut kiusaamiseen. Tässä mielessä ryhmän lokakuussa 2011 tekemä pohdinta ei todellisuudessa suunnannut toimintaa, vaan toimi enemmänkin erilaisten toimintamahdollisuuksien ääneen selaamisena – reflektointina, joka on tarpeellista myös sellaisenaan. Ryhmät tekivät reflektointia myös liittyen omaan ja muiden ryhmien rooliin osana verkostoa tai verkoston roolin pohtimiseen ylipäätään.

Toimintaa suuntaavia puhetekoja eri ryhmistä:

- *Käytiin läpi yhteenvetoa Kouluterveyskyselyn tuloksista ja keskusteltiin, miten niitä hyödynnettäisiin jatkossa paremmin. Keskusteltiin kyselyn tuottamasta tiedosta, sen tulkinnoista ja alustavasti jatkoindikaattoreista. Aihetta jatketaan ensi kerralla.*

- *Joidenkin ryhmien toiminta ei ole pysynyt aivan samana kuin alun pitäen ajateltiin henkilövaihdosten takia. Ryhmille annettiin toimeksiantona raportin tekeminen. On jo aiemmin sovittu, että puheenjohtajat kutsutaan koolle säännöllisesti.*

- *…luotava malleja ja toimintatapoja, joilla verkosto vie asioita eteenpäin: annettava selkeää tietoa siitä, mitä ryhmissä on tehty. Lautakuntaan toimitetaan esitykset, esimerkiksi alueilta nousseet tarpeet.*

- *Keskusteltiin tarpeesta kutsua ryhmään terveydenhoitajien edustus ja pohdittiin, mitä kautta viestit kulkivat terveydenhoitajille kattavasti.*

- *Pidetään kiinni suunnitelmallisuudesta ja rakenteiden toimivuuden tärkeydestä eikä keskitytä vain akuutteihin tilanteisiin reagoimiseen.*

Kuten edellä esitellyistä kiusaamisesimerkistä voi päätellä, toiminnan suuntaamiseen liittyneet puheteot johtivat tutkijan pohtimaan puhetekojen vaikuttavuutta. Jos ryhmä asetti tavoitteita, toteutuivatko ne? Osalta ryhmiä reflektointi toimintaa suuntaavien puheenvuorojen merkeissä puuttui ensimmäisellä analyysikierroksella kokonaan. Ryhmät kokoontuivat, mutta eivät välttämättä pohtineet monialaisen toiminnan lähtökohtia, tavoitteita ja tekojensa vaikuttavuutta vuosienkaan aikajaksolla.

2.1 Puheteot, joilla hahmotettiin toimintaympäristöä

Suuri osa kokousmuistioista löytyneistä puheteoista oli ryhmiteltävissä luokkaan ”toimintaympäristöä hahmottavat puheteot.” Näissä puheenvuoroissa käsiteltyjä teemoja olivat:

1. resurssien määrä ja riittävyys päätöksentekofaktoina ja ryhmän jäsenten omiin havaintoihin perustuen *(täyttämättömät toimet, sijaisongelmat, ahtaat tilat, tietoja talousarviosta ja henkilöstösuunnitelmasta)*
2. alueen ongelmatilanteita koskeva tietämys
    a. viranomaistilastot työttömyys-, mopokolari-, rikos- ja lastensuojeluilmoitus- yms. määristä
    b. tutkimustieto (esim. Kouluterveyskyselyjen paikalliset tulokset)
    c. ryhmän jäsenten havaintoihin perustuva tieto nuorten häiriökäyttäytymisestä[1]
        - häiriökäyttäytymisen paikantaminen (minkä ikäiset, missä ja mitä esim. kielenkäyttö, suhtautuminen kanssaihmisiin, kiusaaminen, kouluruoan syömättä jättäminen, huumeiden, alkoholin, lääkkeiden ja tupakan käytön lisääntyminen/vähentyminen)
        - häiriökäyttäytymiseen puuttumisen keinot (kodin ja koulun yhteistyö, partiointi, klassinen musiikki, valvontakamerat)

1. Riippuu tulkitsijasta, mikä luetaan nuorten häiriökäyttäytymiseksi. Tässä luetellaan niitä asioita, joita ryhmissä on käsitelty häiriökäyttäytymisenä jonkun tahon esiintuomana.

3. yhteiskunnalliset ilmiöt ja niihin reagointi
4. laki- ja ohjelmapoliittiset muutokset ja niiden vaikutus työhön
5. alueellinen ja paikallinen ohjelmatyö
6. tarjolla olevat palvelut/hankkeet/kampanjat sekä niiden laatu ja kehittämistarpeet (asiakkuuksien ja ryhmien määrät, aukioloajat, henkilövaihdokset, hyviksi tai huonoiksi todetut toimintamallit)
7. tarjolla olevat koulutukset ja tapahtumat
8. valtakunnallinen tutkimustieto
9. oman kaupungin hallintoon liittyvät muutokset (esim. johtamisjärjestelmän muutokset)
10. nuorten ongelmat (mielenterveysongelmat, ahdistus, väsymys)
11. yhteistyö tai yhteistyön toimimattomuus erilaisten tahojen kanssa

Kuten luettelosta näkyy, toimintaympäristön hahmottamista koskeneet puheteot käsittelivät yhtätoista eri teemaa. Jokaista esiintuotua toimintaympäristön piirrettä olisi voinut käyttää perusteluna tehdä asialle jotain konkreettista. Tiettyjä perusteluja – esimerkiksi nuorisotyöttömyyslukuja – seurattiin tapaamisesta toiseen, mutta ne eivät läheskään aina suoraan motivoineet jotain tiettyjä toimenpiteitä. Sen sijaan voidaan katsoa, että niillä ylläpidettiin statusta monialaisen toiminnan tärkeydestä: ”Koska työttömyysluvut ovat nämä mitkä ovat, on tärkeää, että kokoonnumme ja teemme tätä kaikkea, mitä teemme.” Määtän (2010, 38–39) mukaan jokaisen toimivan poikkihallinnollisen ryhmän moraalisena resurssina on ryhmän jäsenten jakama käsitys yhteisestä vihollisesta, jostakin yhteiskunnallisesta uhasta, jota vastaan taistelu oikeuttaa ryhmän tekemään yhteistyötä. Ihan viime aikoina monialaisen yhteistyön päävihollliseksi on muodostunut nuorisotyöttömyys. Sivistyslautakunnan lausunnon (10/2008, 4–5) mukaan nuorisotyöttömyys oli vuonna 2008 vain 10 %. Korkea nuorisotyöttömyys ja sitä myöten työllisyyspainotteiset nuorisotakuutoimet ilmestyivät monialaisten ryhmien muistioihin toden teolla vasta syksyn 2012 aikana. Nuorten ohjaus- ja palveluverkostojen ja etsivän työn roolissa painottui hankkeen päättyessä vuonna 2013 korostuneesti nuorisotakuu ja siihen liittyvien paikallisten palvelujen koordinointi.

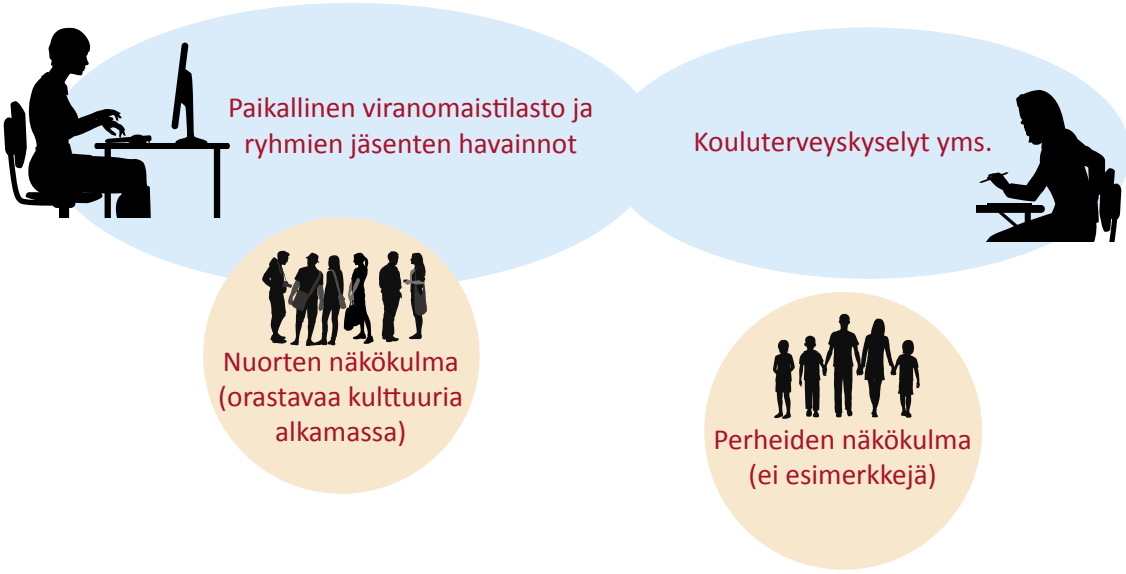
Toinen merkittävä havainto oli, että ryhmissä toimintaympäristöä hahmotettiin lähinnä vain aikuisten tuottamaan tietoon pohjautuen. Lasten, nuorten tai perheiden näkökulmaa ei näkynyt. Monialaisia toimia tai toimintatarpeita perusteltiin siis vain aikuisten tuottamalla tiedolla (ks. kuvio 2.). Lisäksi erityisesti nuorten rooli yhteiskunnassa, kunnassa tai palveluiden käyttäjinä hahmottui ryhmien keskustelussa ongelmalähtöisesti. Eräs ryhmä muistuttikin itseään keskustelun tiimellyksessä:” Nuoret ovat upea ryhmä, joille täytyy antaa positiivista palautetta jokaisessa kontaktissa.” Ensimmäisellä muistioiden lukukierroksella vain kahdessa kohtaa laajaa aineistoa nuorille edes tilapäisesti hahmotettiin jokin positiivislähtöinen rooli: heidän mielipiteitään oli kerätty ja hyödynnetty palvelujen kehittämisessä tai he olivat itse toimineet jonkin asian eteen.

Näiden tulosten perusteella nuorten kuulemisen kehittäminen päätettiin nostaa yhdeksi hankkeen päätavoitteista. Kunnissa järjestettiin keskustelupäiviä, joiden aikana nuoret arvioivat monialaisia palveluja ja keskustelivat niiden kehittämismahdollisuuksista monialaisten ryhmien edustajien kanssa[2].

2. Hankkeessa toteutettujen keskustelupäivien raportit ovat saatavana ks. www.alli.fi/monialaisten yhteistyöverkostojen kehittämishanke

MILLAISELLE TIEDOLLE TOIMINTA POHJAUTUU?

Esimerkiksi palvelujen laatua ja kehittämistarvetta määriteltäessä:



Kuvio 2. Monialaisen työskentelyn tietopohjan tila hankekunnissa. Toiminta pohjautui pääosin paikalliseen viranomaistietoon ja monialaisten ryhmien jäsenten omiin havaintoihin.

Keskustelupäivä-menetelmää esitellään julkaisun alkuosassa sivulla 24 (ks. myös Gretschel & Kauniskangas 2012; Gretschel & Laine & Junttila-Vitikka 2013). Keskustelupäivissä löydettiin nuorten esiin nostamina monia sellaisia aihioita, jotka lähtivät kehittymään monialaisten ryhmien jäsenten toimesta. Lisäksi raportteja käsiteltiin monialaisissa ryhmissä, verkoston kehittämispäivissä ja asioiden edistymisen niin vaatiessa myös nuorten ohjaus- ja palveluverkostossa sekä tarvittaessa lautakunnissa. Nuorten esiin nostamia monialaisia palveluja koskevia kehittämistarpeita olivat:

- asumisneuvonta
- asumisen ja työpajojen yhteisöllisyys
- nuorisotilatoiminnan, kuraattorin, koulupsykologin, etsivän työn ja työpajatoiminnan markkinoinnin puutteet
- työpajoihin ohjaus ja mahdollisuus tutustua niiden toimintaan
- työpajoilla nuorille annettavan vastuun lisääminen
- pajajaksojen pituus
- koulukyytien odottamistilanteet
- alueen palvelutarjonta nuorten vapaa-aikana iltaisin, viikonloppuisin ja loma-aikoina
- viranomaisten suhtautuminen nuoriin

Keskustelupäivien järjestämiseen osallistuneiden monialaisten ryhmien muistioiden sisältö muuttui keskustelupäivien jälkeen. Ryhmissä keskusteltiin ja toimittiin myös nuorten tuottamaan tietoon pohjautuen.

2.2 Puheteot, joilla tehtiin konkreettisia toimia

Kuten aiemmin todettiin, monialaisella toiminnalla pyritään parantamaan palvelujen laatua ja niiden laadukkaan toteutumisen taustalle tarvittavia toimintamalleja. Kaikki ryhmien tekemät puheteot, olivatpa ne luokiteltu tutkijan toimesta mihin luokkaan tahansa, tähtäsivät tähän päämäärään. Aineistosta kuitenkin erottuivat omaksi luokakseen puheteot, jotka koskivat konkreettisia toimia.

Konkreettisten tekojen pohjalla oli usein perusteluna jokin havainto tai tieto. Nämä perustelut olivat samoja kuin toimintaympäristön hahmottamista koskevissa puheteoissa sillä erotuksella, että nyt havaintojen välittämisen tasolta siirryttiin tekemään myös konkreettisia toimia.

Ryhmät tekivät tekoja, joilla parannettiin palveluita.

Pyrittiin saamaan lisää:

- ruotsinkieliset koulupsykologipalvelut
- suomi vieraana kielenä -opetus
- pienryhmäopetus
- itsenäisen asumisen tukimuodot
- psykiatrinen hoito
- päihdehoito

Tartuttiin palvelun ongelmiin:

- opiskelija-asuntojen rauhattomuus
- poikia kiinnostava koulutustarjonnan lisäämistarve

Kehitettiin palvelujen saatavuutta:

- esitteitä ja nettisivuja, facebook-, ilmoitustaulu- ja ovitiedotteita ja -viestintää
- esittäytymisiä nuorille, vanhemmille ja yhteistyötahoille
- lisäämällä jalkautuvaa työtä ja siihen liittyvää yhteistyötä eri tahojen kesken

Ryhmät tekivät konkreettisina tekoina palvelutarpeiden ja -resurssien tarkastelua ja yhteensovittamista strategisella tasolla työstämällä palvelukarttoja ja -ketjuja. Systemaattinen työskentely toi esille palveluaukkoja. Palvelukarttaa rakennettaessa saattoi vahvistua käsitys, että kunnasta puuttuivat tukipalvelut yli 13-vuotiaiden nuorten perheille, nuorten vanhempien ryhmätoiminta tai ruotsinkieliset perhekerhot. Nämä havainnot johtivat uusiin konkreettisiin toimiin.

Lisäksi ryhmät kehittivät:

- oppilashuoltoresurssien jakautumista koulujen ja oppilaitosten kesken sekä koulutusasteiden välillä
- kesäajan psykososiaalisia palveluita
- kriisi- ja turvallisuussuunnitelmia

Lisäksi ryhmät ylläpitivät entisiä sekä valmistelivat uusia palveluja, hankkeita ja organisaatioita:

- nuorisokeskus
- ”kynnyksenä matalin mahdollinen työpaja”
- nuorten asumisen tukihenkilöverkosto
- tuettu oppisopimus

Ryhmien tekojen joukosta löytyi:

- nuorisotakuuseen liittyvien toimien poikkihallinnollista koordinointia
- palvelujen yhteensovittamista yksilötasolla
- perhetyön arvioinnin suunnittelua perheiden tarpeiden näkökulmasta
- maahanmuuttajakoordinaattorin tarpeen esilletuontia
- toimitilakysymysten ratkaisua

Lisäksi ryhmien konkreettiset teot koskivat:

- toimijan määrittämistä erilaisissa monialaisissa kysymyksissä
- palvelutarpeen määrien ennakointia
- palvelujen kohderyhmän määrittämistä
- yhteistyön tiivistämistä monialaisen verkoston eri tasoilla
- nuorten kuulemisen kehittämistä

Nuorisolaissa monialaisen yhteistyön kohdalla suurta painoarvoa saanut **tietojenvaihto** oli nähtävä yhdeksi laadukkaan palvelun takana olevista toimintamalleista niissä tapauksissa, joissa sitä tarvittiin. Kunnissa sovittiin tietojen vaihdon periaatteista, yhtenäistettiin lomakkeita ja tulkintoja sekä järjestettiin koulutusta siitä, saako jotain tietoa luovuttaa. Tietojen vaihtaminen oli kuitenkin näissä tapauksissa useimminkin vain alku laajemmalle yhteistyölle. Ryhmät kehittivät yhteistoimintamalleja seuraaviin tilanteisiin:

- oppilaiden poissaolot
- työpajoihin ohjaus
- varusmiespalveluksen keskeytymistilanteet
- nuorten asumisen tukeminen
- lastensuojeluilmoitusprosessi
- (alueellinen) perhetyö
- erikoissairaanhoidon lähetekäytänteet

Ryhmille tehtiin vuosittain koosteita, joissa kuvattiin käsiteltyjen asioiden etenemistä. Näin pyrittiin herättelemään ryhmien identiteettiä toimijoina. Kehitystyön tuloksena hanke tuotti laajempaankin käyttöön sopivan vuosiarviointilomakkeen monialaisten ryhmille (ks. sivu 15).

Edellä monialaisten ryhmien konkreettisia toimia tarkasteltiin teemoittain. Tutkimuksen aikana huomattiin, että asiakaspintatason ryhmien konkreettiset toimet erosivat luonteeltaan hallinnon tason tiimien toimista. Kummatkin ryhmät toteuttivat edellä mainittuja asioita, mutta hieman eri näkökulmasta.

Asiakaspintatason ryhmät ovat joko alueellisia, teemapohjaisia tai asiakkaiden iän mukaan perustettuja ryhmiä. Ryhmän luonne vaikutti siihen, minkä tyyppisiä konkreettisia toimia se teki. Oheiseen taulukkoon 2 on koottu kaikkien tutkimuksen piiriin kuuluneiden asiakaspintatason ryhmien (N=17) tekemät konkreettiset toimet.

Taulukko 2. Asiakaspintatason ryhmien tekemät konkreettiset toimet

- monialaisiin palveluihin ja toimintamalleihin liittyvät toimet (ks. edellisillä sivuilla mainitut asiat)
- keskustelun herättäminen resurssien riittävyydestä yms.
- uusien työntekijöiden perehdyttäminen monialaiseen yhteistyöhön
- keskustelun herättäminen nuoria koskettavista epäkohdista
- uuden toiminnan ehdottaminen jollekin taholle
- (alueellisen) toimintamallin rakentaminen
- tiedon tuottaminen jaettavaksi nuorille, vanhemmille yms. eri medioissa ja tilaisuuksissa
- tapahtumien järjestäminen
- eri teemoihin liittyvät kampanjat
- yhteistyön kehittäminen eri tahojen kanssa
- yksilötason asiat ilman työ-, harjoittelu-, kuntoutus- ja opiskelupaikkaa jäävien ja opintonsa keskeyttävien nuorten ohjaamiseen liittyen

Hallinnon tason ryhmiä oli hankkeen piirissä kahdenlaisia: kaupunkiorganisaation sisäisiä ja laajaan viranomaisyhteistyöhön tähtääviä lain mukaisiksi nuorten ohjaus- ja palveluverkostoiksi nimettyjä ryhmiä (N=5). Erityisesti hallinnon tason toimet poikkesivat asiakaspintatason tekemistä konkreettisista teoista siinä, että ne kytkeytyivät usein myös kunnallisiin laajempiin suunnittelu- ja päätöksentekoprosesseihin.

Taulukko 3. Hallinnon tason ryhmien konkreettiset toimet.

- monialaisiin palveluihin ja toimintamalleihin liittyvät toimet (ks. edellisillä sivuilla mainitut asiat)
- monialaisten hankkeiden (myös uusien organisaatioiden) valmistelu
- monialaisia teemoja selvittävien, kehittävien tai toteuttavien kokousten ja työryhmien nimeäminen ja koollekutsuminen
- monialaisen verkoston yhteistyön koordinoinnista vastaaminen
- hyvinvointi- yms. suunnitelmien yms. valmisteluun osallistuminen
- hyvinvointisuunnitelmien yms. teemojen esillä pitäminen talousarvion valmistelussa ja päätöksenteossa
- valtuustokauden tavoitteiden nimeämiseen osallistuminen
- kunnallisen päätöksenteon valmisteluun osallistuminen
- monialaisen verkoston kuulemisen järjestämiseen osallistuminen päätöksenteon valmistelussa
- monialaisten ryhmien tekemiin kannanottoihin reagoiminen
- valtuusto- ja kuntalaisaloitteisiin vastaamiseen osallistuminen
- yhteistyörakenteista huolehtiminen naapurikuntien kanssa

2.3 Kannanotot muiden ryhmien suuntaan

Yksi muistioanalyysin pohjalta syntynyt puhetekoluokka oli kannanotot. Kannanotoissa ryhmä teki lausuman, että jollekin asialle pitäisi tehdä jotain. Seuraavassa muutamia esimerkkejä asiakaspintatason ryhmien muistioissaan tekemistä kannanotoista:

- *Halutaan keskustella nuorten lisääntyneestä kannabiksen käytöstä. Olisiko tähän syytä kiinnittää erityistä huomiota jollain "kampanjalla"? Voisiko tämä olla ylhäältä alas linjattava asia?*

- *Keskusteltiin, tulisiko mielenterveyskuntoutujille tarjota enemmän muuta ryhmämuotoista toimintaa kuin varsinainen opiskelu, jotta nuorelle ei myöskään tuotettaisi uutta pettymystä, kun hänen voimavaransa eivät riitä opiskelemiseen ja opinnot keskeytetään. Tulisiko tällaista ryhmätoimintaa lisätä eri toimijoiden yhteyteen? Kenen järjestämänä, maksamana?*

- *Toivotaan tietoa lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelman toteuttamisesta ja painopistealueista.*

Kannanottoja ei kuitenkaan välttämättä viety eteenpäin, vaan niistä suuri osa jäi piiloon muistioihin. Osittain syynä saattoi olla se, ettei asian ajamisen koettu olevan ryhmän vastuulla. Osittain syy oli siinä, että ryhmän ei ajateltu olevan osa verkostoa. Osa kannanotoista lähti eteenpäin ja osaan näistä ryhmät saivat vastauksen. Vastaamattomuuden syy saattoi olla niinkin yksinkertainen, että ylemmällä tasolla hallinnossa toimiva ryhmä tai viranhaltija ei mieltänyt tehtäväkseen olla ryhmän kanssa vuorovaikutuksessa, vastata ryhmälle ja tarvittaessa viedä asiaa myös muutoin eteenpäin. Kannanottojen analyysin myötä tutkijan huomio kiinnittyi erityisesti siihen, millainen asema ryhmille oli annettu osana verkostoa. Sillä taas oli suora yhteys siihen, millainen vaikuttavuus ryhmien esittämillä kannanotoilla oli. Verkostoviestinnän laatua hankekunnissa kuvasi se, että tarvittiin ulkopuolinen tutkija nostamaan arvokkaat, monialaista toimintaa kehittävät ja kannanotoiksi jalostuneet havainnot kehittämistä palvelevaksi resurssiksi.

Kakkuri-Knuuttilan mukaan argumentteja tulee analysoida kokonaisuutena, johon kuuluvat väite, perustelut ja taustaoletukset. (Kakkuri-Knuuttila & Halonen 1998, 63). Taustaoletusten mukaan ottaminen tarjoaa monialaisten ryhmien muistioiden analyysille mielenkiintoisen lisämahdollisuuden ryhmien toimintaympäristön huomioonottamiseen analyysissä. Millaisen taustan osaksi ryhmät ajatellaan?

Olennaista on, onko asiakastason ryhmille ylhäältä annettu mahdollisuus vaikuttamiseen? Yhdessä hankekunnista asiakastason tiimit oli jo ennen hankkeen alkua ajateltu osaksi verkostoa, johon kuuluu myös ylätason ryhmiä. Tuossa kunnassa viestintä tasojen välillä oli poikki muista syistä. Kahdessa kunnassa eri tasojen ryhmät taas olivat hankkeen alkaessa irrallaan toisistaan. Tämä vaikutti viestinnän määrään ja suuntautumiseen. Martínez-Florin & Usó-Juanin mukaan sosiopragmatiikan tieteenalalla tutkitaan kielellisten toimien ja sosiaalisten rakenteiden suhdetta. Huomiota kiinnitetään sosiaalisiin tekijöihin, kuten viestijöiden statukseen, eroavaisuuksiin ja heidän tuntemansa sosiaalisen pakon määrään, jotka vaikuttavat siihen, mitä kielellisiä tekoja tehdään ja miten ne esitetään. (Martínez-Flor & Usó-Juan 2010, 6.)

Kuten aiemmin mainittiin, osa asiakastason tiimien viesteistä oli vastaamatta pitkään. Viestin ignorointiin vaikutti niiden lähettäjän status. Kuten erään hankekunnan edustaja totesi, olisi heidän kunnassaan – monilla toimialoilla – tarvetta virallistaa asiakaspintatason ryhmiä osaksi verkostoa: *"Nyt kun niitä ei ole virallistettu, ei myöskään niiden viestejä tarvitse kuulla."* (hankekunnan x hallinnon edustaja). Toisaalta jo pelkästään se, että ryhmät ajatellaan osaksi verkostoa, saa ne ajattelemaan rooliaan toimijoina ja kannanoton tekijöinä uudella tavalla ja pyrkimään rooleihin tietoisesti.

Sbisànin (2006, 158) mukaan vuorovaikutussuhteita voi suuressa osassa tapauksia kuvata tarkastelemalla, onko jonkin tekeminen oikeutettua, ansaittua ja luvallista – tai velvoitettua pakolla tai sitoutuneisuudella.

Tutkijalle kokousmuistioiden lukukokemus oli mielenkiintoinen. Muistiot olivat laadultaan verrattavissa tyypillisiin kokousmuistioihin, joihin keskustellut asiat ja tehdyt päätökset oli kirjattu ylös kokouksen sihteerin toimesta kohta kohdalta. Muistioita analysoidessa tuli esille, että kokousmaailma osuu puhe- ja kirjoitusviestinnän rajapintaan. Ratkaistavaksi nousi kysymys, miten soveltaa hyvän kielen, niin puhumisen kuin kirjoittamisen, lainalaisuuksia monialaiseen verkostotyöskentelyyn. Toisaalta verkostotilanteet (esimerkiksi kokoukset) vaativat ihan omat viestinnälliset norminsa ollakseen vaikuttavia.

Karlsonin mukaan kieli itsessään on olomuodoltaan sosiaalinen instituutio, kaikkien niiden normien sosiaalinen kokonaisuus, jotka määrittävät, miten kieliyhteisön jäsenet voivat eri tilanteissa puhua. Esimerkiksi rikoslain normit ovat keinotekoisia, koska ne on tietoisesti säädetty. Tosin niillä usein on jonkinasteinen pohja ihmisten oikeus- tai moraalikäsityksissä. Ruokailun normit ja monia muita arkielämän tapoja ohjailevat normit ovat toisella tavalla luonnollisia, koska ne ovat aikojen kuluessa ja lukemattomissa toistuvissa tilanteissa muotoutuneet yhteisön tarpeita vastaaviksi. (Karlson 2009, 69, 73.)

Monialaisen työskentelyn odotetaan parantavan nuorille suunnattuja palveluita. Tämä ohjaa asettamaan tavoitteita monialaisen verkoston viestintätilanteille. Puron mukaan organisaatioissa ollaan harvoin mukana muuten vain. Ryhmä- ja organisaatioviestintää kehitettäessä on tärkeää pohtia, mitä tulisi tapahtua, jotta viestintää voitaisiin pitää onnistuneena suhteessa toiminnan päämääriin (Puro 1996, 65–66). Muistioiden analyysi oli pohja uusien käytänteiden ehdottamiselle ja vähitellen uuden verkostoviestintänormiston sisäänajolle. Viestinnän tavoitteellisuutta pyrittiin lisäämään monialaisissa verkostoissa hankkeen aikana. Tämän kehityksen tueksi hankkeessa tuotettiin apuvälineiksi edellä mainittuja puhetekojen erittelyyn ja ryhmien toimijuuden vahvistamiseen tähtääviä muistio- ja toimintavuoden arviointilomakkeita. Nämä on esitelty julkaisun alkuosassa. Samasta yhteydestä löytyy kuvitteellinen laskelma, kuinka paljon työryhmissä istumisessa menee aikaa hukkaan, ellei tavoitteellisuutta kehitetä (ks. sivu 28).

3. MONIALAISEN VERKOSTON TOIMINNAN LAADUN EDELLYTYKSET

Edellä on käyty läpi MYK-hankkeessa tutkittua tietoa monialaisten ryhmien toiminnasta sekä itsenäisinä ryhminä että osana kaupunkinsa nuorisoalan monialaista verkostoa. MYK-hankkeen myötä hankekunnissa kiinnitettiin enemmän huomiota seuraaviin asioihin:

- ryhmien kokoonpanot
- ryhmien kokoontumisten säännöllisyys
- verkoston toimintaa koskevien toimintasuunnitelmien, -kertomusten ja kokousmuistioiden laatu ja kehittyminen vuodesta toiseen
- asiakaspintatason ja hallinnon tason ryhmien välinen vuorovaikutus, esimerkiksi kannanottojen välittyminen eteenpäin ja niistä saatava palaute
- ryhmien roolien selkeys osana verkostoa
- lasten, nuorten ja perheiden rooli toimintaa suuntaavan tiedon antajina
- ryhmien konkreettisten tuotosten kuten hyvinvointiraportin laatu
- verkoston tuottaman tiedon hyödyntäminen kaupungin päätöksenteon pohjana

Saatujen havaintojen perusteella voidaan todeta, että on olemassa tiettyjä reunaehtoja, joita vaaditaan siihen, että ryhmien ja verkoston monialainen työskentely täyttää laadukkaan työn kriteerit. Näiden reunaehtojen toteutuminen on laadun edellytys. Reunaehtoja on kolme:

1. Ryhmien ja verkoston toiminta on tavoitteellista

2. Monialaisen työskentelyn tietopohja on moniääninen

3. Verkostotoiminta on koordinoitua: ryhmät asettuvat luontevasti osaksi verkostoa, joka kytkeytyy selkeästi kaupungin päätöksentekoon

Hankekuntien monialaisia ryhmiä ja verkostoja motivoitiin miettimään omaa toimijuuttaan asioiden edistäjinä ja verkoston jäseninä suhteessa toisiinsa ja päätöksentekoon. Lisäksi toiminnan kehittymistä alettiin tarkastella ei vain vuoden pituisina ajanjaksoina, vaan jatkuvasti kehittyen vuodesta toiseen.

Monialaisen verkostotyöskentelyn onnistuminen on mahdollista, jos työskentely pohjautuu laajaan tietopohjaan. Tämä tarkoittaa, että ryhmän jäsenten ja ryhmissä vierailevien tahojen tuoman tiedon ja tilastotiedon (Kouluterveyskyselyn tulokset, rikostilastot yms.) lisäksi käytössä on tietoa suoraan alueen lapsilta, nuorilta ja perheiltä.

Nuorisolain täytäntöönpanon tueksi tehdyssä oppaassa todetaan verkostojen voivan "…tuottaa ajankohtaista ja monipuolista tietoa muun muassa kunnan luottamushenkilöiden käyttöön. Verkosto voi esimerkiksi hyödyntää jo aiemmin koottuja tietoja nuorten kasvu- ja elinoloista ja myös vahvistaa nuorten näkökulman tuomista esille paikallisessa suunnittelussa. (Lybeck &Walldén 2011, 33.) Kaartinen-Koutaniemi lähestyy monialaisen yhteistyön yhteiskunnallista merkitystä siitä näkökulmasta, missä etsivää nuorisotyötä tekevät nuorisotyöntekijät ja organisaatiot käyttävät työssä kerättävää tietoa. Miten he käyttävät sitä tietoa? Miten tieto välittyy organisaation sisällä? Onko organisaatiossa joku, joka vie tietoa edemmäs yhteiskuntaan? (Kaartinen-Koutaniemi 2012, 102.)

Nuorisolain täytäntöönpanon tueksi tehdyssä oppaassa todetaan: "Kunnassa tulee sopia siitä, miten verkostossa esiin tulevia asioita viedään päätöksentekoon" (Lybeck & Walldén 2011, 30). Tietoa päätöksentekoon voi virrata pieninä signaaleina, mutta ajoittain myös laajempina suunnitelma- tai ohjelmakokonaisuuksina. Täyttääkseen eri lakien vaatimukset tulisi monialaisen verkoston osallistua ainakin kolmen erilaisen suunnitelman ja ohjelman tekemiseen. Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelmassa kuntia ohjataan valmistelemaan ja toimeenpanemaan lastensuojelulain (12§) mukaiset lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmat siten, että ne sisältävät myös kuntien nuorisolain (4§) mukaisen nuorisopoliittisen ohjelmatyön ja terveydenhuoltolain mukaisen terveys- ja hyvinvointikertomuksen. Kuntia ohjataan selvittämään hyvinvointisuunnitelmia varten lasten ja nuorten mielipiteitä hyvinvoinnistaan ja käyttämistään palveluista. (Lanuke 2012–2015, 40).

Erilaisten laajojen suunnitelma-asiakirjojen tekemiseen osallistuminen on nähtävä toisaalta tietojen keräämisenä päätöksenteon pohjaksi, toisaalta mahdollisuutena jalostaa ja välittää monialaisessa verkostossa esiin tulleet signaalit ymmärrettäviksi viesteiksi päätöksentekijöiden suuntaan. Kaikissa hankekunnissa on aloitettu nuorten kasvu- ja elinoloja koskevan tiedonkeruun teemojen ja tunnuslukujen keräämisen koordinointi. On kuitenkin todettava, että tuotettujen hyvinvointiohjelmien, -suunnitelmien ja -kertomusten laatu vaihteli toistaiseksi hyvin paljon kunnasta ja vuodesta toiseen.

Hyvinvointisuunnitelmien tekoprosessien hyödyntäminen hankekunnissa lasten, nuorten ja perheiden kuulemisen välineenä tai monialaisen verkoston signaalien välittämisessä päätöksentekijöille oli hyvin vähäistä. Yhdessä kunnista mukaan aiottiin ensimmäistä kertaa ottaa monialaisia ryhmiä, mutta ei kuntalaisia. Perälän ym. tutkimuksissa johtavien viranhaltijoiden mukaan toimialoista 63 % hyödynsi säännöllisesti asiakas- tai väestöpalautteita lasten ja perheiden palveluja koskevassa suunnittelussa

ja päätöksenteossa. Samaan aikaan lasten ja perheiden palvelujen suunnittelussa ja päätöksenteossa suurin painoarvo oli kunnan taloudellisella tilanteella ja ylimmän johdon näkemyksillä. Lapsiperheiden näkemyksillä ja tutkimustiedolla oli vähiten merkitystä. Vanhemmilta kysyttäessä nousi esille myös työntekijätason kuulemisen vähyys. Lisäksi vanhempia kuunneltiin korkeintaan asiakaspalvelutilanteissa, ei niinkään palvelujen suunnittelussa ja kehittämisessä laajemmin. (Perälä & Halme & Hammar & Nykänen 2011, 82, 109–110; Perälä & Salonen & Halme & Nykänen 2011, 72, 83, 86.)

Hankkeen aikana huomasimme, kuinka paljon kuntatason suunnittelussa tehdään riski-investointeja. Lapsille, nuorille tai perheille suunnitellaan palveluja ilman, että heillä itsellään on mahdollisuus kertoa, millainen on hyvä palvelu. Nuorilla voi esimerkiksi olla hyvinkin erilainen käsitys siitä, millainen on matalan kynnyksen palvelu, kuin palvelua suunnittelevilla. (ks. malli nuorten kuulemisesta osana monialaisten palvelujen suunnittelua esim. Junttila-Vitikka 2013). Sotarautaa ym. (2011, 28–30, 44) luovasti mukaillen voi todeta kunnan pääsevän helpommalla, kun se keskittyy kehittämisessä vanhoihin palveluihin, ja entisiin asiakasryhmiin ja tekee vain kevyttä hienosäätöä asiakaspalautekyselyformaatin tuottamien tulosten virkamiestulkinnan ohjaamissa puitteissa.

Gellinin ym. (2011, 150) mukaan toiminnan osallistavuutta voidaan arvioida neljällä tasolla: 1) tiedonmääränä palvelun olemassaolosta, luonteesta ja laadusta, 2) osallisuutena palvelujen käyttäjänä ja kehittäjänä, 3) osallisuutena palvelujen suunnittelu-, kehittämis- ja päätöksentekoprosesseihin sekä 4) kuntalaisten omana toimintana hyvinvointia kehittämässä. Lasten, nuorten ja perheiden kuulemiseen tulee olla käytössä monia kanavia, pelkkä palaute- tai kyselylomaketiedon kerääminen ei riitä.

Nuorten kuulemista monialaisten palveluissa alettiin kehittää kaikissa hankekunnissa. Laajan demokratiakäsityksen (Kiilakoski, Gretschel & Nivala 2012) mukaisesti nuoria pyrittiin saamaan mukaan palveluja koskevaan keskusteluun myös nuorisovaltuustojen ja oppilaskuntien ulkopuolelta. Hankekunnissa pyritään vähitellen saamaan käyttöön kaikki seuraavat vuorovaikutuksen kanavat suhteessa alle 29-vuotiaisiin nuoriin:

- palaute- ja kyselylomakkeiden käyttö
- nuorten (nuva ja muut nuorten tahot) pysyvät edustukset monialaisissa ryhmissä
- nuorten (nuva ja muut nuorten tahot) edustukset tiettyjä sovittuja teemoja (esim. nuorisotakuu) käsittelevissä kokouksissa ja koulutuksissa
- deliberatiivinen (syventävä) asioiden käsitteleminen nuorten kanssa esim. keskustelupäivämenetelmällä erilaisista teemoista, osallistujina myös erilaisia palveluja asiakkaana käyttäviä nuoria
- nuorten osallistuminen heitä koskettavien palvelujen hallintoon (esim. ”työpajanuorten ohjausryhmä”)
- lausuntojen pyytäminen nuorilta (nuvalta ja muilta nuorten tahoilta) monialaisissa kysymyksissä
- nuorten (nuva ja muut tahot) osallistuminen hyvinvointisuunnitelman tekemiseen

Kuten edellä olevien vaikutuskanavien suuri määrä osoittaa, ei nuorten kuulemisen tarvitse olla kertarysäys. Moniammatillisessa työskentelyssä lasten, nuorten ja perheiden näkökulma voi huokua läpi kokonaisvaltaisemmin ja pitkän ajan kuluessa. Erityistä panostamista ja ajattelutavan muutosta se kuitenkin vaatii, kuten yhden hankekunnan kehittämispäivässä kävi ilmi. Löytyi myös niitä, joiden mielestä kuntalaisten kuulemisen lisääminen oli ristiriidassa sen kanssa, että vaaleilla valituille päätöksentekijöille tulisi turvata toimintarauha.

Hankekunnissa oltiin valmiita toteamaan, että lasten ja perheiden kuulemista monialaisten palveluissa voitaisiin kehittää lisäämällä monialaisia kysymyksiä esimerkiksi päivähoidon käyttämiin asiakasraati- ja

kyselyprosesseihin. Monialaisten teemojen mukaan ottaminen on kuitenkin haasteellista. Hankekuntien mukaan heitä ei saa jättää yksin haasteiden keskelle, vaan tarvitaan asiantuntija-apua.

Kolmas laadun edellytys on, että tarpeellinen tieto välittyy eri puolille. Tällaisia ovat kannanotot, kysymykset, havainnot lisätiedon tarpeesta sekä erityisesti lasten, nuorten ja perheiden tuottama tieto. Tiedon tulisi välittyä niin verkoston sisällä, sidosryhmille ja päätöksentekoon – erityisesti talousarviota suunnattaessa. Toisaalta vuorovaikutuksen tulee toimia myös toisinpäin. Monialaisten ryhmien näkökulmaa on hyvä kysyä, kun erilaisia asioita valmistellaan päätöksentekoa varten. Lisäksi monialaisissa ryhmissä voitaisiin selvittää lasten, nuorten ja perheiden näkökulmaa erilaisiin päätöksenteon alla oleviin asioihin, joskin kunnissa on monialaisten ryhmien kuulemisessa itsessäänkin vielä kehittämistä. Hankkeen aikana tulivat esille ainakin seuraavat monialaisten verkostojen kontaktipinnat päätöksentekoon:

- hyvinvointisuunnitelman tms. teemojen esillä pitäminen talousarvion valmistelussa, päätöksenteon seuranta
- valtuustokauden tavoitteiden nimeämiseen osallistuminen
- kunnallisen päätöksenteon valmisteluun osallistuminen (esim. aloitteisiin vastaaminen)
- monialaisen verkoston kuulemisen järjestäminen monialaisia palveluja koskevien päätösten valmistelussa (yhdessä hankekunnassa oli tästä useita esimerkkejä, muissa orastavia)
- nuorten kuulemisen järjestäminen päätöksenteon valmistelussa (hieman kehittymistä)
- lasten ja perheiden kuulemisen järjestäminen päätöksenteon valmistelussa (ei vielä esimerkkejä missään hankekunnassa)

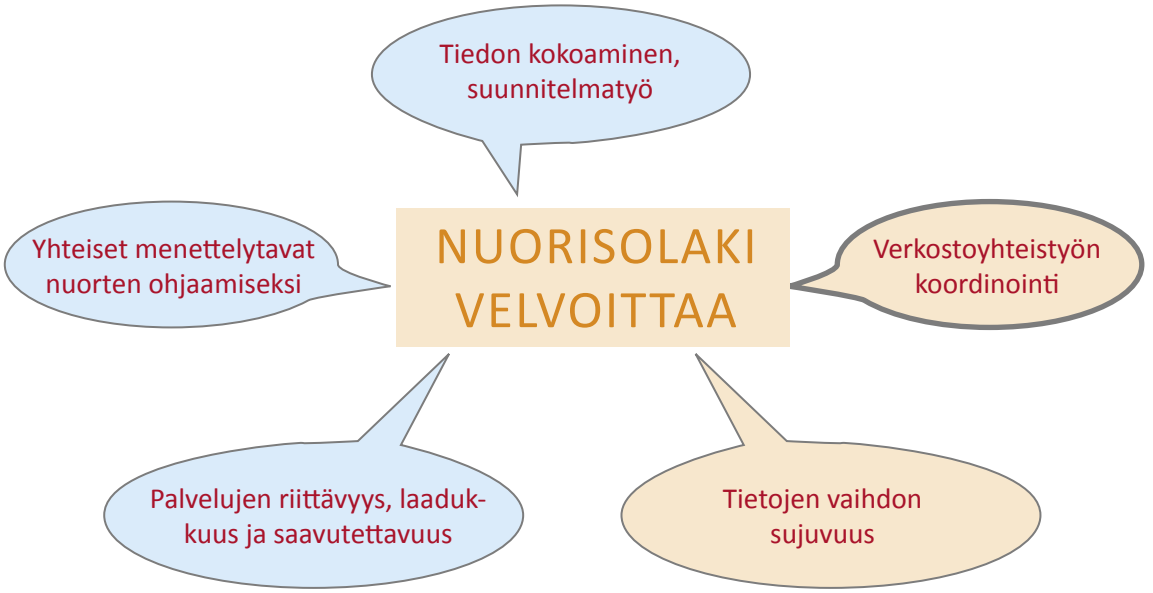
Suhde päätöksentekoon on kaksinainen. Toisaalta tavoitteena on lisätä monialaisten ammattilaisten, mutta myös lasten, nuorten ja perheiden näkökulmien kuulumista kaupungin päätöksenteossa. Toisaalta tavoitteena on varmistaa kaupungin resurssien kohdentuminen riittävissä määrin monialaisiin palveluihin.

4. MONIALAISEN YHTEISTYÖVERKOSTON TEHTÄVÄT UUDESSA VALOSSA

Nuorisolaki (lisäykset 2010) määrittelee nuorten palvelu- ja ohjausverkostoille erilaisia tehtäviä. Verkoston tulisi koota tietoja, arvioida palveluja ja niiden tarpeita päätöksenteon tueksi, edistää palvelujen yhteensovittamista ja vaikuttaa, suunnitella ja tehostaa palveluihin ohjautumista, myös palvelusta toiseen sekä edistää tietojen vaihdon sujuvuutta (ks. kuvio 3). MYK-hankkeen kokemusten perusteella verkoston tehtäviin on erikseen lisätty verkostoyhteistyön koordinointitehtävä, joka vie kunnissa yllättävän paljon aikaa. Laissa on lähdetty siitä näkökulmasta, että monialaista yhteistyötä kunnassa tekee yksi nuorten ohjaus- ja palveluverkostoksi nimetty ryhmä. Tosiasiassa nuorten ohjaus- ja palveluverkostoon kuuluu monia ryhmiä, joiden tulee kommunikoida keskenään. Lisäksi verkostolla tulisi olla yhteyksiä lapsiin, nuoriin ja perheisiin sekä päätöksenteon suuntaan.

Onnistuessaan monialaisen yhteistyön hedelmät näkyvät:

- monialaisina, oletusarvoltaan laadukkaampina palveluina
- monialaisina, yhteisesti sovittuina toimintatapoina, joita tarvitaan palvelujen ja palveluprosessien oletusarvoltaan laadukkaampaan toteutumiseen



Kuvio 3. Erilaiset puheteot, niihin liittyvät perustelut ja taustaoletukset riippuen siitä, ajatteleeko ryhmä toimivansa yksin vai osana monialaista verkostoa.

Hankkeen aikana kävi ilmi, että monialaisia kokonaisuuksia valmistellaan pitkälti ilman lasten, nuorten ja perheiden näkemyksiä. Siksi voi vain olettaa ja toivoa, että tehdyt toimet ovat kehittäneet laatua, eivät huonontaneet sitä.

Mitä tulee hankkeen tavoitteena olleeseen monialaiseen kehittämiseen kokonaisuutena, paljon kehitettiin ja kehittyi. Ryhmien ja verkostojen toiminnan laadussa oli paljon puutteita. Lähtötaso oli yllättävän alhainen. Aika ajoin kehittäminen koki vastustusta. Välillä odoteltiin byrokratian takia. Kolmessa vuodessa olisi voitu harpata pidemmällekin, mutta laajojen, yhteensä yli sadan ihmisen verkoston suunta ei vaihdu hetkessä. Muutos olisi voinut tapahtua nopeammin, jos keskusteluyhteyttä hankkeessa olisi haettu myös kaupungin virkamies- ja poliittiseen johtoon. Nyt kehittäminen tehtiin enemmän organisaation ala- kuin ylätasoilla itse oppien, ilman johdon antamia suuntaviivoja ja velvoittamisia.

Kaksi nuorisolain nimeämää asiaa asettui erityisen paljon uuteen valoon hankkeessa tehdyn tutkimuksen ja kehittämistyön myötä (ks. kuvion 3 oranssit puhekuplat). Ensimmäisenä **verkosto.** Verkosto tuli ajatella yhteenliittymänä, jossa oli toimijuuden omaavia ryhmiä eri tasoilla. Hankkeen myötä hankekunnissa kehittämisen perusperiaatteeksi muodostui sananparsi: ”Monialaisista ryhmistä verkostoksi ja verkoston toiminta laadukkaaksi.” Toinen hankkeen aikana uuden sisällön saanut termi oli **tietojenvaihto**. Perälän ym. (2011, 70) mukaan tiedonjakaminen yhteistoimintatahojen kesken on vasta ensiaskel kohti lasten ja perheiden palvelujen tarjoutumista yhtenäisenä palvelukokonaisuutena. Tietojenvaihtoa neuvotaan laissa ja lain täytäntöönpanon tueksi tehdyissä oppaissa yksityiskohtaisesti ja pitkään, pääpainon ollessa yksilötason henkilötiedoissa. Tietopohjan välittymistä päätöksentekoon tai hyvinvointisuunnitelmien tekemistä osallistavasti kuntalaisten ääntä esiin tuoden käsitellään niukoin sanakääntein. Tästä on aika jatkaa jo eteenpäin.

Aluksi todettiin, että monialaisten palvelujen vaikuttavuutta on vaikeaa, miltei mahdotonta mitata. Osittain tätä puutetta voidaan kompensoida sillä, että palveluja suunnitellaan jo lähtökohtaisesti enemmän lasten, nuorten ja perheiden kanssa.

Allianssi (Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry.) (2010) Monialaisten yhteistyöverkostojen kehittämishanke. Projektisuunnitelma ESR-rahoituksen hakemista varten.

Austin, John L. (1985) *Zur Theorie der Sprechakte* (How to do things with Words? 1962, 1975) German translation Eike von Savigny. Stuttgart: Philipp Reclan jun.

Gellin, Maija & Gretschel, Anu & Matthies, Aila-Leena & Nivala, Elina & Oranen, Mikko & Sutinen, Riikka & Tasanko, Pia (2012) Lasten ja nuorten asema hyvinvointipalveluissa. Teoksessa Anu Gretschel & Tomi Kiilakoski (toim.) *Demokratiaoppitunti. Lasten ja nuorten kunta 2010-luvun alussa.* Julkaisuja 118. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura, 149–179.

Gretschel, Anu & Kauniskangas, Eija (2012) *Nuoret kuntapalveluja arvioimassa – Peruspalveluiden arvioinnin kehittämishankkeen 2009–2011 loppuraportti.* Helsinki: Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi. http://www.alli.fi/binary/file/-/id/665/fid/1683

Gretschel, Anu & Laine, Sofia & Junttila-Vitikka, Pirjo (2013) *Kuntalaisten kokemustieto liikuntapaikkojen laadun arvioinnissa.* Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2013:1, yhteisjulkaisu Nuorisotutkimusseura ry:n kanssa.

Junttila-Vitikka, Pirjo (2013) Nuorten palvelujen kehittäminen Rovaniemellä. Esiselvitysraportti. Käsikirjoitus, julkaisematon 57 sivua.

Kaartinen-Koutaniemi, Jaakko (toim.) (2012) *Etsivässä työssä.* Helsinki: Lasten Keskus.

Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Halonen, Ilpo (1998) Argumentaatioanalyysi ja hyvän argumentin ehdot. Teoksessa Marja-Liisa Kakkuri-Knuuttila (toim.) *Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot.* Helsinki: Gaudeamus, 60–113.

Karlson, Fred (2009) Puhe normien järjestelmänä. Teoksessa Olli Aaltonen & Reijo Aulanko & Antti Iivonen & Anu Klippi & Martti Vainio (toim.) *Puhuva ihminen. Puhetieteiden perusteet.* Keuruu: Otava.

Kiilakoski, Tomi & Gretschel, Anu & Nivala, Elina (2012) Osallisuus, kansalaisuus, hyvinvointi. Teoksessa Anu Gretschel & Tomi Kiilakoski (toim.) *Demokratiaoppitunti. Lasten ja nuorten kunta 2010-luvun alussa.* Julkaisuja 118. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura, 9–34.

Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelma 2012–2015. Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012:6.

Lybeck, Tuula & Walldèn, Jaana (2011) Nuorisolain muutokset – monialainen yhteistyö ja etsivä nuorisotyö. Teoksessa Kimmo Aaltonen (toim.) *Nuorten hyvinvointi ja monialainen yhteistyö.* Helsinki: Tietosanoma, 25–58.

Martínez-Flor, Alicia & Usó-Juan, Esther (2010) Pragmatics and Speech Act Performance. Teoksessa Alicia Martínez-Flor & Esther Usó-Juan (toim.) *Speech Act Performance. Theoretical, Empirical and Methodological Issues*. Language Learning & Language Teaching 26. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company, 3–20.

Määttä, Mirja (2007) *Yhteinen verkosto? Tutkimus nuorten syrjäytymistä ehkäisevistä poikkihallinnollisista ryhmistä*. Sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 252. Helsingin yliopisto.

Nuorisolaki (72/2006, lisäykset 20.8.2010/693) http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060072

Nuorta ei jätetä – Puhalletaan yhteen hiileen (2009) Moniammatillista viranomaistyötä ja sen lakisääteistämistä selvittävän poikkihallinnollisen työryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:5. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2009/liitteet/tr5.pdf?lang=fi

Puro, Jukka-Pekka (1996) *Johdatus puheviestinnän teorioihin*. Tampere: Gaudeamus.

Perälä, Marja-Leena & Halme, Nina & Hammar, Teija & Nykänen, Sirpa (2011) *Hajanaisia palveluja vai toimiva kokonaisuus? Lasten ja perheiden palvelut toimialajohtajien näkökulmasta*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, raportti 29/2011.

Perälä, Marja-Leena & Salonen, Anne & Halme, Nina & Nykänen, Sirpa (2011) *Miten lasten ja perheiden palvelut vastaavat tarpeita? Vanhempien näkökulma*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, raportti 36/2011.

Perälä, Marja-Leena & Halme, Nina & Nykänen, Sirpa (2012) *Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen yhteen sovittava johtaminen*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Opas 19.

Sbisà, Marina (2006) Communicating citizenship in verbal interaction. Principles of a speech act oriented discourse analysis. Teoksessa Heiko Hausendorf & Alfons Bora (eds.) *Analysing citizenship talk: social positioning in political and legal decision-making processes*. Amsterdam: John Benjamins, 151–180.

Sivistysvaliokunnan lausunto 10/2008 vp. Ministeriön selvitys toimenpiteistä nuorten syrjäytymisen ehkäisemiseksi. http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw.cgi/trip/?${APPL}=utpvm&${BASE}=faktautpvm&${THWIDS}=0.53/1372855373_122753&${TRIPPIFE}=PDF.pdf

Sotarauta, Markku & Saarivirta, Toni & Kolehmainen, Jari (2011) *Mikä estää kuntien uudistumista?* Tutkimusjulkaisu 66. Helsinki: Kunnallisalan kehittämissäätiö.

Valtiovarainministeriö (2012) *Peruspalvelujen tila -raportti 2012*. Kunnallistalouden ja -hallinnon neuvottelukunta. Julkaisuja 12/2012.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

allianssi

NUORISOTUTKIMUSSEURA RY.
NUORISOTUTKIMUSVERKOSTO

Vipuvoimaa EU:lta 2007–2013

Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

RYHMISTÄ VERKOSTOKSI JA VERKOSTON TOIMINTA LAADUKKAAKSI

Allianssin koordinoima Monialaisten yhteistyöverkostojen kehittämishanke toimi kolmessa kunnassa, Hyvinkäällä, Lohjalla ja Porvoossa vuosina 2011–2013. Näissä kunnissa löydetyt oivallukset, kehittämisen paikat ja opit on koottu tähän julkaisuun vinkeiksi ja tueksi muiden kuntien toimijoiden käyttöön. Toimiva ja laadukas monialainen yhteistyö edellyttää tavoitteiden sopimista, toisten työn tuntemista ja luottamusta.

Verkoston ja toimivien käytänteiden luominen vie aikaa mutta se kannattaa. Tämän oppaan ensimmäinen osa kuvaa, miten, miksi ja millä toimenpiteillä monialainen yhteistyö saadaan toimimaan. Oppaan toinen osa kertoo Monialaisen yhteistyön kehittämishankkeesta ja sen aikana opitusta tutkijan silmin. Monialaisesta yhteistyöstä hahmottuu kuva, jossa verkosto koostuu useammasta ryhmästä, niille välillä liikkuvasta tiedosta ja ryhmien toiminnan koordinoinnista.

ISBN 978-951-9094-98-4