

Arja Pakkala
Sakari Saukkonen
Pasi Savonmäki

Kohti Ohjaamoa



Kohti Ohjaamoa-projekti 3.2.2014 – 31.10.2014

Kohti Ohjaamoa

Kirjoittajat:

Pakkala Arja

Saukkonen Sakari

Savonmäki Pasi

Kohti Ohjaamoa-projekti 3.2.2014 – 31.10.2014

ESR-osarahoitteinen projekti

Rahoittaja Keski-Suomen ELY-keskus

Projektinumero S12593

Päätoteuttaja:

Jyväskylän ammattikorkeakoulu/ Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Muut toimijaorganisaatiot:

Jyväskylän yliopisto/ Koulutuksen tutkimuslaitos

Koulutus- ja kehittämiskeskus Salmia

Sisältö

Kohti Ohjaamoa	2
1 Kohti Ohjaamoa – projekti ja toimintamalli	5
2 Lähtökohdat Ohjaamo-mallille	8
2.1 Monihallinnollinen yhteistyö ohjaamon lähtökohtana	8
2.2 Ohjausverkostojen toiminta	11
2.3 Nykyinen nuorten ohjaamotoiminta	12
2.3.1 Syrjäytymisen ehkäisemistä ja tukea nuorelle suunnan etsimiseen	12
2.3.2 Tilanne Jyväskylässä	13
2.3.3 Ohjaamomalleja muualla Suomessa	16
3 Ohjaamo-mallin rakenteet, organisoituminen ja rahoitus.....	19
3.1 Ohjaamojen rakenteet.....	19
3.2 Ohjaamojen organisoituminen	22
3.3 Ohjaamojen rahoitus	26
4 Ohjaamo-mallin johtaminen ja koordinointi.....	27
4.1 Ohjaamon strateginen johtaminen ja koordinointi	27
4.2. Ohjaamo -palvelujen alueellinen koordinointi osana TNO -palveluja	27
4.3 Ohjaamojen paikallinen johtaminen ja koordinointi	28
5 Monialaisen ohjausosaamisen kehittäminen	32
5.1 Monialainen ohjausosaaminen Joensuun, Oulun ja Mikkelin Ohjaamo-malleissa	32
5.2 Monialaisen ohjausosaamisen haasteita Joensuun, Oulun ja Mikkelin Ohjaamo-malleissa	37
5.3 Monialaisen ohjausosaamisen vahvuudet ja kehittäminen Jyväskylässä	39
6 Kohti Ohjaamoa – johtopäätöksiä ja suosituksia	43
6.1. Jyväskylän Ohjaamo-malli.....	43
6.1.1 Ohjaamon kehittäminen ennen palvelujen määrittelyä	43
6.1.2 Ohjaamon rakenne.....	44
6.1.3 Ohjaamon organisoiminen	45
6.1.4 Ohjaamon rahoitus	46
6.1.5 Johtaminen ja koordinointi	47
6.1.6 Monialaisen ohjausosaamisen kehittäminen ohjaamossa.....	47
6.2 Mitä Ohjaamo voisi olla valtakunnallisesti?.....	49
LÄHTEET	51
Liite. Esimerkkejä ohjaamotyyppisistä palveluista.....	54

1 Kohti Ohjaamoa – projekti ja toimintamalli

Kohti Ohjaamoa on Keski-Suomen ELY-keskuksen rahoittama esiselvitysprojekti, jonka tavoitteena oli Ohjaamo-toimintamallin kuvaus Jyväskylään. Ohjaamo-mallin kuvausta ja muita selvitystyön tuloksia on tarkoitettu käyttämään tukena tulevaisuudessa muodostettavien monialaisten, alueellisten ohjaamojen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä niiden toiminnan valtakunnallisessa koordinoinnissa. Konkreettista pohjatytöä Kohti Ohjaamoa-projektissa on tehty Jyväskylään muodostettavan monialaisen ohjaamotoiminnan valmistelun tueksi kiinteässä yhteistyössä alueen ohjaajaverkoston kanssa.

Keskeistä tietoa selvitysprojektissa koottiin Ohjaamo-mallin rakenteista, organisoitumisesta ja rahoituksesta, johtamisesta ja koordinoinnista sekä monialaisen ohjausosaamisen kehittämisestä.

Projektin toiminta-aika oli 3.2.2014 – 31.10.2014. Pää toteuttajana toimi Jyväskylän ammattikorkeakoulu/ ammatillinen opettajakorkeakoulu, osatoteuttajana Jyväskylän yliopisto/ koulutuksen tutkimuslaitos ja ostopalvelujen tuottajana Koulutus- ja kehittämiskeskus Salmia.

Päättävän ESR ohjelmakauden (2007 – 2013) aikana on kehitetty aikuisohjauksen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluja Opin ovi -projekteissa ja todettu, että paras ohjauksen asiantuntemus saadaan toimimalla monialaisissa työ- ja opetushallinnon sekä elinkeinoelämän rajat ylittävissä alueellisissa ohjausverkostoissa. Näitä voidaan kutsua monialaisiksi ohjausverkostoiksi, koska ne ovat hallinnollisia rajoja ylittäviä, ammatillisesti toimivien ohjaajien muodostamia verkostoja. Aiemmin on käsitteellisesti puhuttu moniammatillisista verkostoista tai työryhmistä, kun samalla hallinnonalalla useammat ammattikunnat ovat tehneet yhteistyötä ja muodostaneet moniammatillisen työryhmän.

Perinteisesti ohjaus on ollut hajallaan ja ohjausta ovat antaneet eri tahot monesti omista lähtökohdistaan käsin (mm. oppilaitokset, TE-toimistot, nuorisotyö, sosiaalityö). Päättävällä ESR-ohjelmakaudella Opin ovi -hankkeet ovat pyrkineet rakentamaan tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluja (TNO) ns. yhden luokun periaatteella. Onnistunut ohjaustoiminta on merkityksellistä myös Nuorisotakuun toteutumisessa. Valtakunnallisesti on todettu tarve Ohjaamo-mallin levittämisestä ja käyttöönotosta. Malli on levitettävissä ja siirrettävissä, mutta se edellyttää riittävien alueellisten selvitysten tekoa. Käytännön esimerkkejä jo toimivista monialaisista ohjaamotyyppisistä käytänteistä ovat esimerkiksi Joensuussa, Oulussa ja Mikkelissä kehitetyt nuorille palveluja tarjoavat ”Ohjaamo”-toiminnot.

Ohjaamo on matalan kynnyksen ohjauksen palvelupiste, jossa nuori ja myös aikuinen saa tukea elämän hallintaan, urasuunnitteluun, oman opiskelualan löytämiseen sekä sosiaalisten taitojen ja valmiuksien kehittämiseen. Ohjaamon ydintoimintaa on tiedotus, neuvonta ja ohjaus sekä kouluttautumisen ja työllistymisen tukeminen. Ohjaamot ovat osaltaan tukemassa Nuorisotakuun toteutumista.

Ohjaamo-toiminnan tavoitteena on vaimentaa koulutuspaikkaa olevien nuorten opiskeluun hakeutumisen tukeminen sekä keskeyttämisvaarassa olevien tai jo keskeyttäneiden nuorten koulutuspolulle uudelleen saattaminen. Ohjaamosta voidaan ohjata myös muiden palvelujen kuten kuntoutuspalvelujen tai TE-hallinnon palvelujen piiriin. Ohjaamo toimii kiinteässä verkostomaisessa yhteistyössä koulujen (peruskoulu ja toinen aste) opinto-ohjaajien, kuraattorien, TE-hallinnon, etsivän nuorisotyön sekä nuorten työpajatoiminnan,

sosiaali- ja terveyspalvelujen, Kelan ja kuntouttavan työtoiminnan asiantuntijoiden kanssa. Malli rakentuu monialaista ohjausta ja tukea tuottavasta Ohjaamosta ja siihen liittyvästä yhteistyöverkostosta.

Kohti Ohjaamo-projektissa on selvitetty, millainen Ohjaamo-toimintamalli Jyväskylään on mahdollista tulevaisuudessa rakentaa. Selvityksessä on koottu Ohjaamo-mallien aiemmat tulokset ja hyödynnetty Keski-Suomen maakunnassa tekeillä ollutta selvitystä elinikäisestä ohjauksesta sekä Opin ovi -ohjelman aikana aikuisohjauksen ja elinikäisen ohjauksen verkostomaisen ohjaustoiminnan kehittämistyön tuloksia. Nuorten ohjaamotoimintojen kehittämistyöstä useissa aikaisemmissa projekteissa on myös saatu rakennusaineksia Jyväskylän Ohjaamo-toimintamallin ideoinnille. Projekti on toiminut tiiviissä yhteistyössä Keski-Suomen elinikäisen ohjauksen verkoston ja Jyväskylän ohjaustoimijoiden verkoston sekä nuorisopalveluverkoston kanssa. Raportin aluksi kuvataan Ohjaamo-toiminnan lähtökohdat monihallinnollisesta yhteistyöstä, ohjausverkostoista sekä nuorille suunnatuista Ohjaamo-tyyppisistä toiminnoista (luku 2).

Ohjaamo-malli, joka tässä raportissa kuvataan, koostuu kolmesta projektisuunnitelman määrittelemästä osa-alueesta:

1) Ohjaamo -mallin rakenteet, organisoituminen ja rahoitus (luku 3)

Selvitettiin eri toimijoiden työnjakoa ja vastuita sekä eri organisaatioiden rooleja Ohjaamo -mallin toteuttamisessa. Tarkastelu sisältää myös palveluja koskevan infrastruktuurin ja tietojärjestelmien kartoittamisen.

2) Ohjaamo -mallin johtaminen ja koordinointi (luku 4)

Selvitettiin millaista johtamisosaamista, alueellista päätöksentekoa sekä sitä seuraavaa johtamista ja koordinointia malli edellyttää. Erityisesti huomio on ohjauksen saatavuuden ja palvelujen toimivuuden näkökulmissa. Lisäksi selvitettiin, missä määrin alueellinen ELO -ryhmä voi tukea Ohjaamo -mallin johtamista ja koordinointia.

3) Monialaisen ohjausosaamisen kehittäminen (luku 5)

Selvitettiin ja tunnistettiin kehittämisen tarpeet menetelmällisessä ohjausosaamisessa ja/tai toimijoiden välisessä verkostoyhteistyössä.

Näiden lisäksi raportissa esitetään:

4) Johtopäätökset ja suositukset valtakunnalliseen ohjaamotoimintojen valmisteluun ja alueellisen ohjaamotoiminnan suunnitteluun. (luku 6).

Ensiksi esitetään lähtökohtia ja suosituksia sekä vaihtoehtoja ja kehittämisohdotuksia Jyväskylän ohjaamomallin suunnitteluun ja toteutukseen. Toiseksi tarkastellaan kysymystä siitä, mitä ohjaamo valtakunnallisesti voisi olla, mitä voidaan tuoda mukaan ja huomioida valtakunnallisissa suunnitelmissa.

Kohti Ohjaamo -projektissa on kerätty tietoa selvitystä varten tekemällä benchmarking-käynnit kolmeen olemassa olevaan ohjaamotyyppiseen toimintapisteeseen Suomessa. Näitä olivat Byströmin nuorten talo Oulussa, Ohjaamo ja Avoin ammattiopisto Joensuussa ja Nuorten Olkkari Mikkelissä. Aineistossa on ollut lisäksi aiemmin tehtyjä selvityksiä, ohjaamotyyppisten toimintojen internet-sivustoja sekä muuta kunkin osa-alueen sisältöön liittyvää materiaalia.

Jyväskylän toimintamallin hahmottamista varten alueen ohjaustoimijoille tehtiin tutkimuskysely touko-kesäkuussa 2014. Lisäksi Jyväskylässä on järjestetty kaksi ohjaustoimijoiden työpajaa. Työpaja 1 oli 28.3.2014. Se oli alustava työpaja jossa selvitettiin mikä valmius, tahtotila ja mahdollisuus eri toimijoilla olisi lähteä mukaan rakentamaan Ohjaamo-toimintaa Jyväskylään. Työpaja 2 oli 5.9.2014. Silloin kerättiin aineistoa Jyväskylästä kaikkiin kolmeen selvityksessä mukana olleeseen osa-alueeseen. Näitä kaikkia selvityksen aineistoja käsitellään yksityiskohtaisesti kutakin aihetta käsittelevissä luvuissa 3 – 5. Niiden pohjalta esitetään johtopäätöksiä ja suosituksia ohjaamo-mallien suunnittelulle ja käynnistämiseksi yhteenvetoluvussa 6.

2 Lähtökohdat Ohjaamo-mallille

2.1 Monihallinnollinen yhteistyö ohjaamon lähtökohtana

Elinikäinen ohjaus on monin tavoin noussut ohjauskeskustelun pysyväksi teemaksi. Ohjauksen käsitteen laajeneminen koko elämänkulkua koskevaksi palveluksi edellyttää mm. koulutuksen ja työn nivelkohdissa palvelujen tuottajien yhteistyötä ja suunnittelua. Palvelutarjonta on kuitenkin sekä ohjausta tarjoavien tahojen että kansalaisten kannalta monimutkainen ja vaikeasti hahmotettava kokonaisuus. Koska ohjauksen tehtävänä on tukea kansalaisia koulutukseen, työhön ja muuhun elämään liittyvissä valinnoissa, sen tulisi muodostaa eri elämäntilanteita tukeva jatkumo. Elinikäisen ohjauksen vastuu jakautuu monien ammattiryhmien ja hallinnonalojen kesken, joten ohjauksen koordinoinnista on tullut tärkeä kehittämisen kohde. Onnistumisen edellytyksenä on moniammatillinen ja eri hallinnonalojen asiakaslähtöinen yhteistyö.

Elinikäisen ohjauksen kehittämisen eurooppalaisia tavoitteita ja periaatteita esitettiin alun perin OECD:n ja Euroopan komission julkaisemassa urasuunnittelun ohjauksen käsikirjassa (OECD 2004), joka pohjautui ohjauspolitiikan eurooppalaiseen arviointityöhön. Sittenmin työtä on jatkettu eurooppalaisen elinikäisen ohjauksen toimintapoliittisessa verkostossa (ELPGN, 2013) joka on määritellyt lähtökohtia kansalliselle kehittämistyölle. Elinikäisen ohjauksen järjestämisen periaatteiksi esitetään **asiakaslähtöisyys, osallisuuden mahdollistaminen, ohjauksen saatavuuden parantaminen ja laadunvarmistus**. Tärkeäksi teemaksi kehittämistyön onnistumiselle muodostuu mm. **palvelujen koordinointi ja yhteistoiminta** kansallisella, alueellisella ja paikallisella tasolla.

Suomessa eurooppalaisia periaatteita on alettu edistää ministeriöiden (TEM, OKM, STM, SM) välisen yhteistyön tiivistämisellä, josta konkreettina osoituksena oli Elinikäisen ohjauksen yhteistyöryhmän perustaminen (9/2010). Tämä yhteistyöryhmä (OKM 2011: 15) on määritellyt viisi strategista tavoitetta elinikäisen ohjauksen kehittämiseksi:

1. Ohjauspalveluja on tasapuolisesti saatavissa ja ne vastaavat yksilön tarpeita
2. Yksilölliset urahallintataidot vahvistuvat
3. Ohjaustyötä tekevillä on tehtävien edellyttämä osaaminen
4. Ohjauksen laatu järjestelmiä kehitetään
5. Ohjaus toimii koordinoituna kokonaisuutena

Näistä ohjauksen koordinoinnin strateginen tavoite (5) on keskeisin kun tarkastelemme monihallinnollisen yhteistyön esteitä ja edellytyksiä. Elinikäisen ohjauksen yhteistyöryhmän käytännön suositus oli (OKM 2011, 36), että ELY-keskusten roolia ohjauksen alueellisessa järjestämisessä vahvistetaan. Konkreetti seuraus em. strategisista tavoitteista oli TEMin antama ohje ELY-keskuksille (7/2012), jossa määrättiin ELY-keskukset nimeämään alueensa ohjaus- ja neuvontapalveluiden vastuuhenkilöt. Heidän tuli saada aikaan alueelliset elinikäisen ohjauksen ohjaus- ja yhteistyöryhmät (alueelliset ELOt), jossa olisivat edustettuna laajasti alueen eri ohjaustahot. Ryhmän tehtäväksi määriteltiin ohjauspalvelujen saatavuuden ja laadun edistäminen ja vuoden 2014 tulossopimuksessa ELYn tehtäväksi määriteltiin erityisesti Ohjaamo-mallin luominen sekä nuorille että

aikuisille. ELY raportoi TEMille elinikäisen ohjauksen toimintasuunnitelman toimeenpanosta vuoden 2014 loppuun mennessä.

Hallitusohjelmassa (2011, 13) todetaan, että ”elinikäisen oppimisen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut ovat tarjolla kaikille yhden luukun periaatteen mukaisesti”. Edelleen koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman mukaan elinikäistä ohjausta kehitetään seuraavasti: ”Edistetään yhden luukun periaatteen toteutumista kaikessa ohjauksessa siten, että ohjauksessa voidaan hyödyntää eri hallinnonalojen ohjauspalvelujen osaamista ja asiantuntemusta. ELY-keskusten roolia ohjauksen alueellisen yhteistyön kehittämisessä vahvistetaan” (OKM 2012, 15).

Elinikäisen oppimisen neuvosto on opetus- ja kulttuuriministeriön yhteydessä toimiva asiantuntijaelin, joka käsittelee koulutuksen ja työelämän väliseen yhteistyöhön sekä elinikäisen oppimisen edellytyksiin ja aikuiskoulutuspolitiikan kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. Elinikäisen oppimisen neuvoston yksi keskeinen tema nykyisellä kaudella (2012-2015) on ohjauksen saatavuuteen liittyvät kysymykset. Näihin elinikäisen ohjauksen tarpeisiin Ohjaamon tulisi jatkossa pystyä vastaamaan.

Hallinnonalojen yhteistyötä on peräänkuulutettu jo pitkään ja yhteistyöaloitteita on esitetty usein erilaisten tutkimusten ja työryhmien suosituksissa. Syrjäytymistä koskevassa laajassa tutkimuskatsauksessa (Notkola ym. 2013) painotetaan julkisten peruspalvelujen integrointia sekä ennaltaehkäisyssä että syrjäytymiskierteestä irtipääsemiseksi. Viimeisen kymmenen vuoden aikana ohjauksen kehittämisen keskeinen ja voimistuva vaatimus onkin ollut ohjaustoimijoiden yhteistyö. Tämä edellyttää yhteistyötä paitsi asiakastyössä toimivien kesken, niin ennen kaikkea palvelujen järjestämisen ja toimintaa koskevan julkisen päätöksenteon suhteen hallinnon eri sektoreilla. (Työministeriö 2006:365, OPM 2007:39, Arnkil ym. 2008, Nykänen ym. 2007, Nykänen 2010, Kuntoutussäätiö 2013, Tuusa ym. 2014). Käytännössä hallinnonalojen yhteistyössä on jo saatu tuloksia ja huomionarvoista on erilaisten projektien ja hankkeiden rooli kehittämistyössä. Yhteistyön kehittäminen on kysymys, jota on ratkaistava koko ajan uudelleen, joten ohjauksen kokeiluista ja hankkeista odotetaan aina arvokasta tietoa ja uusia innovaatioita.

Suurimmat esteet monihallinnollisen yhteistyön lisäämiseksi ovat olleet hallintokulttuurin sektoroitunut perinne, sitä vahvistava tiedonmuodostus (tiedeperusta) ja näiden myötä erilainen näkökulma ohjauspalvelujen järjestämiseen sekä asiakkaiden palvelutarpeisiin. Työntekijöiden kannalta sektoroituminen vaikeuttaa eri ohjauspalvelujen roolin ja merkityksen ymmärtämistä asiakkaan palveluketjussa. Asiakkaan näkökulmasta eri palvelukulttuurit vaativat sopeutumista ja joskus jopa erilaisen ”kielen” oppimista. Tämä heijastuu asiakkaiden palvelukokemuksiin ja voi aiheuttaa myös tietokatkoksia sekä prosessien pitkittymistä. Hallintokulttuurien siiloutumisen yksi ongelma asiakastyössä on tietojen vaihto, johon on tosin alettu lainsäädännöllisesti puuttua mm. peruskoulun ja toisen asteen koulutuksen nivelvaiheen osalta. Vaikuttavan ohjauksen edellytys on usein, että asiakkaan aikaisempi palvelupolku tiedetään eikä koko prosessia tarvitse kerrata aina alusta.

Nuorisotakuun tuloksellisuutta on selvitetty Nuorisotakuun tutkimuksellisen tuen loppuraportissa (Tuusa ym. 2014), jonka Kuntoutussäätiö toteutti TEMin toimeksiannosta. Tuloksissa todetaan, että Nuorisotakuu eräänlaisena hallinnollisena tahtotilana ja palvelulupauksena, siis ei lakina, on saanut aikaan monentyyppistä ja monentasoista yhteistyötä. Nuorten parissa toimivien ammattilaisten mukaan yhteistyössä on keskeistä

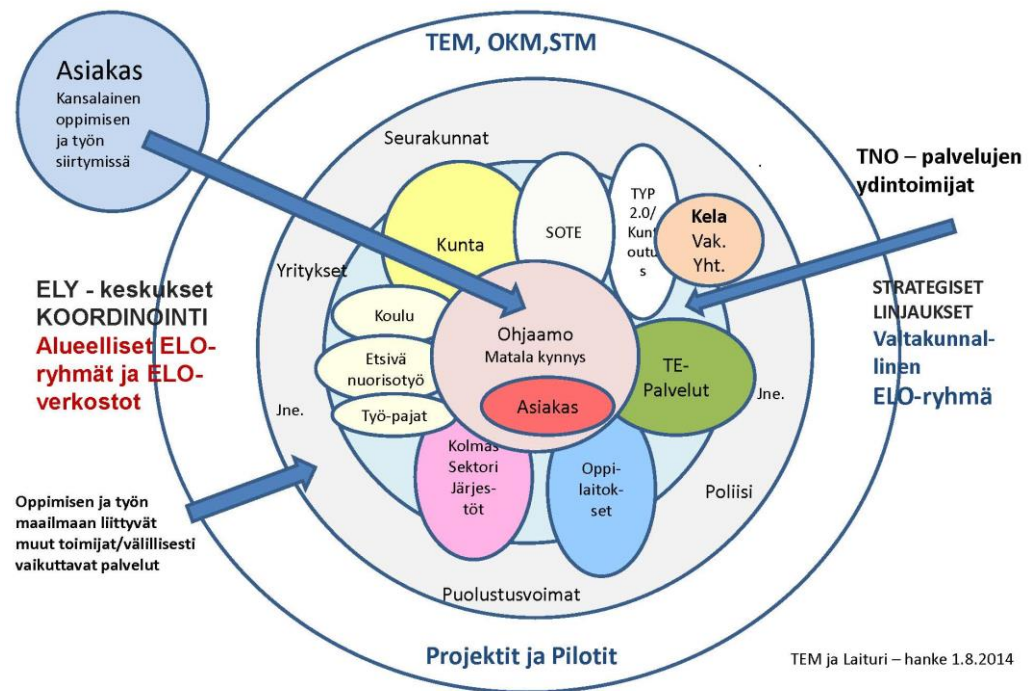
tahtotila ja aito sitoutuminen sekä selvillä olevat vastuut ja työnjaot. Nuorisotakuu on ollut käsite, jonka ympärille on saatu eri ohjaustahojen ja palvelujen edustajia pohtimaan asioita yhdessä. Toisaalta nuorten osallistuminen toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen ei ole juurikaan lisääntynyt. Yhteinen keskustelu on kuitenkin paljastanut entistä paremmin sen palveluviidakon ja päällekkäisyyden, jota tulisi yhteistyössä uudistaa. Tässä mielessä Nuorisotakuu on toiminut hyvänä ennakointityönä kun edetään kohti Ohjaamoja. Raportin johtopäätös on, että nuorisotakuun toteuttamisessa tulisi panostaa yhä enemmän siihen, että paikkakuntaکوhtaiset yhteistyömallit ja palveluprosessit ovat koordinoituja, yhdessä sovittuja ja sujuvasti toimivia.

Nuorisolakiin (2006) on lisätty 2011 kohta, jonka mukaan jokaisessa kunnassa on oltava nuorten ohjaus- ja palveluverkosto paikallisten viranomaisten monialaisen yhteistyön yleistä suunnittelua ja toimeenpanon kehittämistä varten. Verkoston tehtäviksi on määriteltä tiivistetysti 1) koota tietoa nuorten kasvu- ja elinoloista, 2) edistää nuorille suunnattujen palvelujen yhteensovittamista ja vaikuttavuutta, 3) suunnitella yhteisiä menettelyjä nuorten palveluihin ohjautumiseksi ja 4) edistää nuorten palvelujen järjestämiseen liittyvien tietojen vaihdon sujuvuutta. Kunnat ovat ratkaisseet ohjaus- ja palveluverkoston toimintamallin hyvin vaihtelevasti ja niissä voisi olla ituja siihen miten Ohjaamo-toimintaa tulevaisuudessa johdetaan ja koordinoidaan.

Jos Ohjaamoa tässä nykyisessä poliittisessa tilanteessa lähdetään luomaan kaikille elämäkaariperiaatteella, se ei välttämättä istu nykyiseen yhteiskunnalliseen agendaan, jossa juuri nuorten koulutus- ja työllistymistilanne on polttopisteessä. Siksi on järkevää ottaa lähtökohdaksi nuorten ohjauspalvelut, mutta samalla johtamisen, koordinoinnin ja rahoituksen suhteen on tehtävä linjauksia, joilla ohjaamoideaa voidaan kehittää luontevasti kaikille avoimeksi ohjauspalveluksi. Jatkossa mitään ikäryhmää tai asiakasryhmää ei tulisi aktiivisesti sulkea pois Ohjaamon asiakkuudesta.

Onnismaa ja Haapakorpi (2014, 87) toteavat että nykyisessä poliittisessa ja taloudellisessa tilanteessa radikaalien reformien uskottavuus on huteralla pohjalla. Siksi yhteistoiminnassa tulisi painottaa kahta näkökulmaa. Ensinnäkin asiakkaiden osallistuminen on keskeistä, jotta ohjauksesta saataisiin aikaisempaa vaikuttavampaa. Toiseksi tulisi keskittyä resurssien, tietojen ja osaamisen kokoamiseen eri tahoilta siten, että ohjauksesta voisi tulla yhä enemmän urasuunnittelua tukevaa.

Ohjaamo-mallia on valmisteltu yhdessä ministeriöiden ja työmarkkinajärjestöjen kanssa. Syksyllä 2014 käynnistetyssä Keski-Suomen ELY-keskuksen hallinnoimassa ESR-hankkeessa tavoitteena on Ohjaamo-mallin kehittäminen, Ohjaamo-pilottien käynnistäminen sekä alueellisten Ohjaamo-hankkeiden tukeminen ja koordinointi. Työ- ja elinkeinoministeriön esittämä strategisen tason luonnos Ohjaamon toimijoista ja hallinnollisesta ohjausympäristöstä näkyy seuraavassa kuviossa (Felt & Leminen 2014.)



Kuvio 1. Ohjaamo osana elinikäisen ohjauksen kokonaisuutta.

2.2 Ohjausverkostojen toiminta

Tulevien Ohjaamo-mallien kehittämisen pohjana on nuorten ohjaamotoiminnan lisäksi Osuvuutta ja kysyntälähtöisyyttä aikuisopiskeluun – tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen (TNO) kehittämisohjelma ja sen piiriin kuuluneiden Opin ovi -projektien kokonaisuus. Ohjelman yhteydessä Suomeen on muotoutunut yhden luukun periaatteelle rakentuvia verkostomaisia elinikäisen ohjauksen TNO-palveluita, joita on alueellisesti kehitetty päättyvän ESR-ohjelmakauden aikana. Valtakunnallinen ohjelma kohdistui aikuisten monialaiseen ohjaukseen.

Alueelliset projektit, joita oli yli 30 kpl, kehittivät alueellisiin TNO-palvelujen kysynnän tarpeisiin kohdistuvia yhden luukun periaatteelle rakentuvia tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluja kehittäviä toimintamuotoja ja ohjausverkostoja. Ohjausverkostoissa yhden luukun periaate on tarkoittanut sitä, että tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluja on tarjottu verkostona ja organisaatiokeskeisestä tiedottamisesta ja markkinoinnista on monilta osin jo päästy yhteiseen kaikkia organisaatioita hyödyttävään ohjausajatteluun.

Valtakunnallisen Opin ovi -hankekokonaisuuden tavoitteeksi oli asetettu, että Suomessa on vuonna 2014 elinikäiseen oppimiseen ja ohjaukseen perustuva, hallinnon rajat ylittävä, moniammatillinen TNO- palvelujen kokonaisuus, joka vastaa aikuisten ja työelämän tarpeisiin. Palveluilla siis tarkoitetaan eri hallinnonalojen yhteistyönä tuotettua palvelukokonaisuutta, joka on suunnattu koulutus- ja uravalintatilanteissa oleville henkilöille sekä yritysasiakkaille henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Ohjaustarpeisiin tuli

hankesuunnitelmien mukaisesti vastata moniammatillisen, verkostoituneen yhteistoiminnan avulla.

Usealla elinikäisen ohjauksen TNO-palveluihin keskittyvällä ELO-alueella on valtakunnallisen ELO-verkoston sekä valtakunnallisten koordinointi- ja koulutusprojektien taustavaikutuksella rakennettu palveluverkostoja, joiden työn pohjalle tulevat ohjaamot voivat palvelujaan rakentaa. Verkostot ovat saaneet valmennusta aikuisohjauksen koordinaatioprojektin toteuttamana. Valmennuksissa on pyritty varmistamaan ja tukemaan toimijoiden hyvien käytäntöjen kehittämistä ja jakamista verkoston kesken, sekä projektien loppuvaiheessa verkostomaisen toiminnan vakiinnuttamista ja jatkuvuutta projektien jälkeen. Osa verkostoista toimii vielä projektien päätyttyä. Parhaat näkymät toiminnan jatkumiselle on niissä verkostoissa, joissa organisaatioiden johto on selkeästi sitoutunut mahdollistamaan verkostotoimintaan osallistumista ja joissa toiminta on koordinoitua ja tavoitteellista.

Ohjelmakauden aikana elinikäisten TNO-palvelujen parissa työskennellyttä henkilöstöä myös koulutettiin opinto-ohjausta sekä ohjausmenetelmien ja -taitojen täsmällisempää hallintaa kehittäen. Ohjelmassa oli erillisiä koulutusprojekteja. Näin ollen ohjausosaamista on kertynyt alueille, ja tulevassa ohjaamokokonaisuudessa tätä osaamista on jo paljon käytettävissä.

Keskeisimmät lähtökohdat, joita edellä kuvatussa verkostomaisesta kehittämistyöstä on saatavissa Ohjaamo-toiminnan kehittämiseksi, ovat **yhden luukun periaate, verkostomainen toimintatapa ja kehittyvä ohjausosaaminen**. Monialaisissa organisaatioissa ja verkostoissa on jo opittu soveltamaan edellä kuvattua yhden luukun periaatetta, ja se on lisännyt myös luottamusta organisaatioiden välille. Verkostomainen työskentelytapa on tutustuttanut toimijoita toisiinsa sekä tehnyt tunnetuksi verkoston muissa organisaatioissa toteutettavaa monialaista tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelua. Päättävän ohjelmakauden aikana on kehitetty verkoston organisaatioiden henkilöstön TNO-osaamista ja paljon osaamista on jo olemassa. Tästä on hyvä lähteä edelleen kehittämään ja laajentamaan monialaista ja monitaitoista TNO-palveluverkostoa.

Lisätietoa aikuisohjauksen projektikokonaisuudesta löytyy osoitteesta www.opinovi.fi

2.3 Nykyinen nuorten ohjaamotoiminta

2.3.1 Syrjäytymisen ehkäisemistä ja tukea nuorelle suunnan etsimiseen

Eduskunnan tarkastusvaliokunnan toimeksiannosta tehdyssä nuorten syrjäytymisen ehkäisytöimiä koskevassa tutkimuksessa todetaan yksiselitteisesti: ”Tällä hetkellä julkinen sektori tuottaa palveluja koordinoimattomasti. Apua hakeva nuori joutuu asioimaan useilla luukuilla eikä tule autetuksi, koska kynnys palveluihin on liian korkealla tai sopivaa palvelua ei löydy oikea-aikaisesti” (Notkola ym. 2013, 8). Tutkimuksen johtopäätöksissä korostetaan julkisten peruspalvelujen merkitystä syrjäytymisen ehkäisemiseksi sekä niiden kehittämistä pitkällä aikavälillä kohti integroivaa palvelumallia. Näitä varten ehdotetaan pilottihankkeita, jossa ytimenä ovat palvelukokonaisuudet, ei yksittäiset palvelut, ja niiden vaikuttavuutta tarkasteleva seurantatutkimus. Palvelujen ja palvelurakenteiden perkaaminen sellaisiksi, että ne ovat tarpeisiin kohdentuvia, toimivia, tunnistettavia, tehokkaita, vaikuttavia ja kustannuksiltaan hyväksyttäviä, on vaativa, mutta tärkeä tavoite.

Yhtenä ratkaisuna palvelujen koordinoimiseksi ja auttamisen kynnyksen madaltamiseksi on esitetty Ohjaamo-mallia. Mallin kehittämisen taustalla on laaja huoli nuorten osallisuudesta, syrjäytymisestä sekä kiinnittymisestä koulutukseen ja työhön, joihin nuorisotakuun politiikkaohjelmassa on paneuduttu. Keskustelussa vahvasti esillä oleva syrjäytyminen on ilmiönä vaikeasti määriteltävä. Sitä on tarkasteltu osana lapsuuden ja nuoruuden hyvinvointipalveluja ja koulupudokkuutta (Helne 2002; Alatupa ym. 2007; Lämsä 2009; Määttä 2010; Kataja 2012; Isotalo & Ringman 2012; Palola, Hannikainen-Ingman & Karjalainen 2012), määrällisenä sosiaalipoliittisena ilmiönä (Kainulainen 2006; Myrskylä 2011; Myrskylä 2012) sekä yhteiskuntapoliittisena ilmiönä (Eräsaari 2005; Harrikari 2008; Ahola & Galli 2011; Juppi 2011). Syrjäytyminen on aina jotain ei-toivottavaa, jotain jota tulee torjua ja ehkäistä, mutta saako silloin nuoruuteen yleisesti – joskaan ei aina - liittyvä etsiminen ja näennäinen ajalehtiminen liian helposti kielteisen leiman?

Samalla kun olemme yhteiskuntana huolestuneita nuorten kasvusta kohti täysivaltaista kansalaisuutta, on yhteiskuntapolitiikassa vahvistunut ajattelu, jossa yksilön vastuuta on korostettu entistä enemmän. Samalla on vaadittu keventämään julkista sektoria. Kehityssuunta on yleinen koko Euroopassa ja tiivistyy yksilöllisen vastuun ajatukseen ("responsibilisation") ja kysymykseen sosiaalisesta oikeudenmukaisuudesta (Vuorinen & Watts 2010, 23; Sultana 2014; ks. myös Eurofound 2012). Elinikäisen ohjauksen politiikka asettuu tällöin ristiriitaisesti yksilön tarpeita ja valinnanvapautta korostavan, mutta toisaalta taloudellisen hyvinvoinnin ja markkinoita tukevan kasvun näkökulman leikkauspisteeseen (esim. Hooley 2014, 9–10).

Syrjäytymisvaarassa olevien nuorten täsmällisen määrän arvioiminen on mahdotonta, mutta silti heitä on ilmeisen runsaasti. Työllisyystilastojen perusteella 15–29 –vuotiaiden työttömien määrä on viime vuosina ollut noin 50 000 – 60 000 henkilöä. Myrskylä (2012) on arvioinut, että Suomessa on yli 32000 15–29 –vuotiasta nuorta, jotka eivät näy missään tilastoissa. Keski-Suomen liitolle tehdyssä selvityksessä arvioitiin vuonna 2012 Keski-Suomessa olevan yli 2000 15–29 –vuotiasta nuorta on joko tilastojen tai toimenpiteiden tavoittamattomissa (Syynimaa & Saukkonen 2012).

Lukujen äärellä on syytä muistaa, että läheskään kaikki koulutuksen tai työn ulkopuolella olevat tai julkisen palvelun vahvoja tukitoimia tarvitsevat nuoret eivät joudu lopullisesti osattomiksi (esim. Isotalo & Ringman 2012; Myrskylä 2011; Myrskylä 2012). Nuorilla on usein sellaisia jaksoja elämässä, jolloin he poikkileikkauskuvassa tulevat luokitelluiksi riskiryhmään, mutta pitkittäistarkastelussa he ovat myöhemmässä elämänvaiheessa päässeet osalliseksi yhteiskuntaan koulutuksen tai työn kautta.

2.3.2 Tilanne Jyväskylässä

Vuonna 2012 tehty selvitys osoitti, että Keski-Suomen kunnissa oli ryhdytty nuorisolain mukaisiin toimenpiteisiin nuorten palvelujen takaamiseksi, mutta prosessi oli vielä alkuvaiheessa ja siksi nuorten palvelut näyttäytyivät pääosin irrallisina eri hallinnonalojen toisistaan erillisinä tuottamina (Syynimaa & Saukkonen 2012). Jyväskylän kaupungin vuonna 2014 kokoamien tietojen perusteella nuorten ohjauspalvelujen tilanne tuskin on juuri sen koordinoitumpi kuin pari vuotta aikaisemmin. Samalla kun ohjauspalveluverkostossa on halua yhteistyön kehittämiseen ja nuorisolain mukainen monialainen nuorten ohjaus- ja palveluverkosto on aloittanut toimintansa Jyväskylässä vuoden 2013 aikana, palvelujen tarjonta on edelleen hajallaan. Erään jyväskyläläisen hanketoimijan mukaan pyrkimykset

parantaa tilannetta erilaisia palvelukarttoja luomalla johtaa huonoimmillaan asiantuntijoiden työn kohdentumisen enemmän toisten asiantuntijoiden tukemiseen kuin itse nuorten ohjaamiseen ja auttamiseen.¹

Oleellisia kysymyksiä ovatkin, miksi ja miten palvelut ovat päässeet rakentumaan hajautuneiksi ja epäselviksi, kenen tahto tai etu kehitys on ollut ja kuinka palveluja ja palvelurakenteita tulisi muuttaa selkeämmiksi ja ymmärrettävimmiksi. Tärkeä kysymys on myös se, kuka tai ketkä voivat tehdä päätöksiä uudenlaisen palvelurakenteen luomisesta. Palaamme näihin kysymyksiin raportin lopussa.

Hanketoiminnalla on ollut ja on edelleen merkittävä osuus nuorten palvelujen tuottamisessa. Viimeisten noin viiden vuoden aikana Jyväskylän kaupungin alueella on ollut käynnissä vähintään 20 hanketta, joissa on joko ensisijaisesti tai välillisesti kehitetty nuorten ohjauspalveluja. Tällä hetkellä käynnissä olevia ovat esimerkiksi maahanmuuttajataustaisille nuorille suunnattu Mä oon mukana, Luotsaamo (4H-yhdistys) sekä NuoVo-hanke (KYT). Kaupungissa on käynnissä työllisyyden kuntakokeiluhanke, joka osittain kohdistuu nuoriin pitkäaikaistyöttömiin (tähän liittyen myös Töihin!-palvelu). Työllisyyden kuntakokeiluhankkeessa kaksi työntekijää keskittyy alle 30-vuotiaiden pitkäaikaistyöttömien ohjaukseen ja työvalmennukseen. Ensi vuoden alusta alkaa valtionvarainministeriön rahoittama nuorisotakuun kuntakokeilu, joka on tarkoitus nivoa osaksi ohjaamotoimintaa.

Tärkeä osa nuorille suunnattuja palveluja on OKM:n harkinnanvaraisella rahoituksella toteutettava etsivä nuorisotyö. Hankkeissa arvioidaan olevan tällä hetkellä noin 20 henkilötyövuoden ja kaupungin etsivässä nuorisotyössä noin kymmenen henkilötyövuoden ohjauspanos mukaan luettuna Sovatek-säätiön kaksi etsivää nuorisotyöntekijää. Etsivän nuorisotyön tai muun nuoria tukevan toiminnan lukeminen mukaan ohjauksen resurssiin ei ole yksiselitteistä. Yhtäältä kaikenlainen elämänhallinnan, koulutusvalintojen ja työllistymisen tuki on ohjauksellista toimintaa, mutta toisaalta ammatillisessa mielessä ei aina ole ”oikeaa” ohjausta.² Ehkä osin tästä syystä työ- ja elinkeinohallinnon alalla on alettu puhua ns. ”ohjauksellisesta työstä”. Tämä potentiaalisesti eri ammattialojen piirissä intohimoja nostattava keskustelua on tärkeää käydä, jotta ohjaamojen mallintaminen ja käynnistäminen onnistuu. Ristiriidoista, ammatillisista reviiereistä ja niiden suojelusta vaikeneminen tuskin edesauttaa moniammatillisen ohjaamotoiminnan kehittämistä.

Hankkeissa kehitetyistä nuorten ohjauspalveluista keskeisiä ovat OhjausLaturi ja NuortenLaturi, joissa tehty työ jatkuu edelleen. OhjausLaturi syntyi HUMAKin hallinnoiman ESR-rahoitteisen OhjausLaturi-hankkeen aikana vuosina 2009–2011. Hankkeella mallinnettiin Jyväskylän kaupungille ja verkostolle peruskoulun jälkeisen nivelvaiheen pudokkuutta ja syrjäytymistä ennaltaehkäisevää moniammatillista ohjausta. Hankkeen tulokset on vakiinnutettu pysyväksi toiminnaksi veturitallien kiinteistöön. Toiminnan painopiste on peruskoulun päättäneiden nuorten neuvonta ja ohjaus.

NuortenLaturi on seudullinen, 13-20 -vuotiaille nuorille, nuorten vanhemmille, nuorten parissa toimiville ja nuorisotyön opiskelijoille tarkoitettu, kahdeksan kunnan yhteinen,

¹ Tässä kappaleessa esitetyt tiedot perustuvat hankkeen aikana käytyihin keskusteluihin paikallisten avaintoimijoiden kanssa.

² Tämä on noussut esille hankkeen aikana käydyissä keskusteluissa: rajanvedot ohjaamisen, neuvonnan, sosiaalityön, mielenterveystyön tai sairaudenhoidon välillä ovat häilyviä ja näkökulmasta riippuen enemmän tai vähemmän tarpeellisia tehdä selkeästi.

tiedotus-, tieto- ja neuvontapalvelu verkossa, osoitteissa www.nuortenlaturi.fi sekä <https://www.facebook.com/nuortenlaturi>. Seudullista verkkopalvelua on rakennettu hankerahoilla ja toiminnan koordinoinnista ja ylläpidosta vastaa Jyväskylän kaupungin nuorisopalvelut.

NuortenLaturin (<http://www.jkl.fi/nuoriso/ohjauslaturi> sekä <http://www.nuortenlaturi.fi/ohjauslaturi>) sivuille on koottu luokiteltua ja ajantasaista tietoa nuorten elämään liittyvistä asioista, muun muassa asumisesta, opiskelusta, työelämästä, terveydestä ja ihmissuhteista. Sivuilla on myös tietoa ajankohtaisista tapahtumista, kurseista ja harrastusmahdollisuuksista ja kysy-palstan asiantuntijat (terveydenhoitaja, koulukuraattorit, psykiatrinen sairaanhoitaja, seksuaaliterapeutti sekä nuorisotyöntekijät) vastaavat nuorten kysymyksiin. NuortenLaturin tunnettuus nuorten keskuudessa on ilmeisesti suhteellisen vähäinen.

Jyväskylässä toimi Koppari-hanke vuosina 2010 - 2012. Sen tavoitteena oli saada koko ikäluokan syrjäytymisvaarassa olevat nuoret ohjauksen piiriin. Lisäksi tavoitteena oli selkiyttää ja vahvistaa Jyväskylän seutukunnan nuorten ohjauksen yhteistyöverkostoa. Hankkeen aikana kartoitettiin Jyväskylän seutukunnan nuorille suunnatut palvelut ja rakennettiin alueen palvelukartta palvelemaan sekä nuoria, nuorten kanssa työskenteleviä että näiden palveluiden tuottajia. Palvelukartta on osoitteessa www.koppari.fi. Lisäksi hankkeessa selvitettiin, kuinka kerätään ajantasaista tietoa toisen asteen opiskelupaikkaa ilman jääneistä ja opintonsa keskeyttäneistä nuorista.

Jyväskylän kaupungissa peruskoulun päättäneiden nuorten palveluista vastaavat alueen oppilaitokset ja Ohjauslaturi. Ohjauslaturissa kartoitetaan yhdeksännen luokan aikana pudokasriskissä olevat nuoret, jotta heitä voidaan tukea nivelvaiheessa. Toiselle asteelle hakeutuville on tarjolla kesäpäivystys. Kesäpäivystyksen ohjaajat ovat tavoitettavissa koko kesän auttaen nuoria erilaisissa peruskoulun jälkeisiin opintoihin liittyvissä kysymyksissä. Kesällä on päivystys opiskelupaikkaa vaille jääneille nuorille.

Kun tarkastellaan Jyväskylän perus- ja toisen asteen oppilaitosten opinto-ohjauksen resurssia määrällisesti, tilanne on kohtuullisen hyvä. Opinto-ohjausta ja etenkin laajasti tulkiten ”ohjausta” tarjoavien ammattilaisten määrä opiskelijaa kohti on suuruusluokkaa 1 ohjaaja 240 oppilasta tai opiskelijaa kohti. Määrä jakautuu epätasaisesti oppilaitosten kesken. Samoin oppilaitoksilla on erilaisia tapoja tulkita ohjausresurssia: joissain oppilaitoksissa lasketaan esimerkiksi opintosuhteet, koulutuspäälliköt tai erityisopettajat osaksi ohjauksen resurssia. Edellä olevaan arvioon on sisällytetty ainoastaan varsinaisesti ohjaajan nimikkeellä toimivien henkilötyövuodet. Lisäksi työpanoksen laskemista hankaloittaa se, että osa ohjauksesta annetaan osana henkilön muuta työnkuvaa. Silti, vaikka laskelmassa on epävarmuustekijöitä, vaikuttaisi siltä että Jyväskylän perus- ja toisen asteen oppilaitoksissa kokonaisuutena voisi olla varsin hyvin saatavilla ohjausammattilaisten palveluja.³ Arviomme on varovainen, mutta samalla kun tiettyihin erityistarpeisiin saatetaan tarvita lisäresursseja, kokonaistilanne on niin hyvä, että sen kannalta on pikemminkin kysymys olemassa olevien resurssien järkevästä suuntaamisesta kuin niiden kasvattamisesta. Hankaluuksia tuo se, että kaupungin oppilaitosten

³ Luvut on saatu haastatteleamalla kaupungin ja oppilaitosten työntekijöitä sekä kaupungin kokoamista tilastoista ja selvityksestä ”Jyväskylän kaupunki 2014. Vastaukset Valtiontalouden tarkastusviraston kyselyyn.”

laskennallisesti kohtuullinen ohjausresurssi on hallinnollisesti jakaantunut eri organisaatioihin ja koulutuksen järjestäjille eikä siksi aidosti yhteisesti jaettavissa oleva.

TE-toimiston palvelut ovat käytettävissä lähinnä yli 17-vuotiaille työnhakijoiksi ilmoittautuneille nuorille. TE-toimistojen palveluista osa tuotetaan valtakunnallisina verkkopalveluina ja osa paikallisesti. Sekä verkossa tai puhelimitse että paikallisessa TE-toimistossa voi saada henkilökohtaista palvelua. TE-toimistojen ammatinvalinnan ja uraohjauksen paikallisia palveluja ovat soveltuvuustestaus, asiantuntija-arvionnit, työ- ja koulutuskokeilut sekä ura- ja työhönvalmennus. Nuorille on tarjolla työvoimakoulutusta, heitä voidaan ohjata osallistumaan nuorten aikuisten osaamisohjelman koulutuksiin tai hyödyntämään työllistymisessä Sanssi-korttia. Nuorisotakuun yhtenä toimenpiteenä on työllistymissuunnitelman laatiminen. TE-toimistoissa tuetaan myös nuorten yrittäjyyttä.

Keski-Suomen TE-toimiston Jyväskylän toimipaikassa oli keväällä 2014 10 psykologia, joiden työpanoksesta osa kohdentui nuorille. Asiantuntijoista viiden työ on keskittynyt erityisesti nuoriin asiakkaisiin, joita auttaa lisäksi yksi palveluohjaaja. Asiakastyön tekemiseen TE-toimiston resurssit on koettu niukoiksi, joskin psykologipalveluihin ollaan saamassa ainakin määräaikaaisesti lisäresursseja. TE-toimisto on vahvasti verkottunut paikallisten toimijoiden kanssa tehden monenlaista yhteistyötä. Kaupungin työvoiman palvelukeskusta (TYP) hallinnoi vielä tämän vuoden loppuun Keski-Suomen TE-toimisto.

Nuorelle on monia paikkoja ohjauksen saamiseksi. Oppilaitoksissa on tarjolla oppimisen tukea ja ohjausta, työllistymisen asioita hoidetaan TE-toimistossa ja nuorisopalvelut toteuttavat erilaisia nuorisotyön muotoja, kuten edellä mainittua etsivää nuorisotyötä. Lisäksi nuorisopalvelujen ylläpitämässä perinteisessä nuorisotyössä (nuorisotilat, kulttuurityö, katupartiointi, nuorisovaltuusto ja oppilaskunnat) nuoriso-ohjaajien työ on osin ohjaustyötä, jossa tarkastellaan yhdessä nuoren kanssa harrastuksiin, opiskeluun, ammatinvalintaan ja elämään laajemminkin liittyviä kysymyksiä. Työllisyyspalvelujen nuorten taidetyöpaja tarjoaa enintään neljän kuukauden mittaisia työpajajaksoja työmarkkinakelpoisille 17 – 29 –vuotiaille. Pajajakson aikana on mahdollista etsivä suuntaa opiskeluun ja työelämään. Aikuissoseaalityössä täysi-ikäisille on tarjolla mm. sosiaalista kuntoutusta, talousneuvontaa sekä ohjausta arjen hallintaan. Nuorten aikuisten palvelukeskus J-Nappi puolestaan on vaativan sosiaalityön matalan kynnyksen yksikkö, jonka asiakkaat ovat 18 – 30 –vuotiaita. Toiminnan painopiste on kuntoutumisessa ja elämänhallinnan kehittämisessä.

2.3.3 Ohjaamomalleja muualla Suomessa

Viime vuosina maassamme on kehitetty nuorille suunnattuja matalan kynnyksen ohjauspalveluja. Joensuun avoin ammattiopisto, Oulun Byströmin talo sekä Mikkelin Olkkari ovat monin tavoin varsin lähellä keskustelun pohjana ollutta Ohjaamo-mallia. Kaikkein ilmeisin piirre on yhteisesti jaettu palveluvisio: tavoitteena on tarjota nuorille koulutukseen ja työhön kiinnittymisen tueksi ohjausta ja tukea yhdestä paikasta yhden luukun periaatteella. Edellä mainittujen lisäksi nuorille tarkoitettuja matalan kynnyksen palvelupisteitä on maassamme tällä hetkellä hyvinkin toistakymmentä määrittelytavasta riippuen. Hankkeen aikana tutustuimme tarkemmin mainittuihin kolmeen, joista on tässä lyhyet kuvaukset. Konkreettisten palvelupisteiden lisäksi useimmissa suurissa ja keskisuurissa kaupungeissa on luotu erilaisia nuorten palveluja yhteen paikkaan kokoavia

verkkopalveluja. Selvityksemme perusteella ne ovat pääosin staattisia verkkosivuja ja vaikka sosiaalisen median palveluja on joihinkin sivustoihin liitetty, niiden käyttö on vähäistä.⁴

Joensuun ohjaamo ja avoin ammattiopisto <http://avoinammattiopisto.ning.com/>

Joensuun ohjaamon toimintaa hallinnoi Pohjois-Karjalan ammattiopisto. Toiminta on ollut hankeperustaista siten, että rahoitusta on ollut käytettävissä noin miljoona euroa vuodessa viimeisten neljän vuoden ajan. Joensuun ohjaamon erityispiirre on sen tiivis yhteistyö avoimen ammattiopiston kanssa. Toiminnan keskeinen tavoite on ollut madaltaa kynnystä toisen asteen ammatillisiin opintoihin pääsemiseen ja niihin kiinnittymiseen. Joensuun Ohjaamolla on tilat kaupungin keskustassa helposti saavutettavassa paikassa. Asiakkaista usealla on sosiaaliseen elämään liittyviä pulmia, esimerkiksi liikkuminen paikasta toiseen tai saapuminen aikataulun mukaisesti sovittuihin tapaamiseen aiheuttaa ahdistusta. Yksilöllisesti räätälöidyin työskentelytavoin, vaikka rinnalla kulkevan nuorisotyöntekijän tuella, on voitu tukea nuoria heidän pulmakysymyksiensä voittamisessa.

Oulun Byströmin talo <http://www.nettinappi.fi/tietoalue/mista-apua/bystromin-nuorten-palvelut-3/>

Oulun Byströmin talo on kaupungin nuorisopalvelujen koordinoiman työn tulosta. Toiminta on aloitettu vuonna 2011 siten, että samaan tilaan on koottu eri hallintokuntien nuorille tarkoitettuja palveluja yhteen. Nuorisopalvelut vastaavat tilakustannuksista ja toiminnan koordinoinnista. Talon palvelut on tarkoitettu kaikille nuorille monenlaisiin tilanteisiin ja kysymyksiin. Talossa on myös nuorisotiloja, kuten bändi- ja tietokonetiloja. Byströmin talo on nimensä mukaisesti suuri, vanha puutalo kaupungin ydinkeskustassa. Talon palvelumalli on rakennettu matalan kynnyksen periaatteella. Taloon voi tulla oleskelemaan, selaamaan tarjolla olevia tietolähteitä tai tapaamaan tieto-, neuvonta- ja ohjaushenkilöstöä. Vastaanotossa päivystävät työntekijät kartoittavat nuoren asiakkaan tarpeen ja ohjaavat eteenpäin.

Mikkelin olkkari <http://mikkelinolkkari.fi/>

Olkari on Mikkelin kaupungin sosiaali- ja nuorisopalveluiden hallinnoima kaikkien hallintokuntien yhteistyössä toteuttama yhden luukun periaatteella toimiva kohtaamispaikka, jossa tarjotaan neuvontaa, ohjausta, tukea ja osallisuutta 13-29 -vuotiaille nuorille ja heidän läheisilleen. Hankerahoitus (ESR ja E-S ELY) päättyy vuoden 2014 lopussa, jonka jälkeen toiminta vakinaistetaan. Olkkarista löytyvät henkilökohtaista ohjausta ja tukipalveluja tarjoavat nivelvaiheen ”Koppari”-työ, etsivä nuorisotyö, 13-19 -vuotiaiden nuorten päihde- ja mielenterveyspalvelut sekä lastensuojelun tuki- ja jälkihuolto. Olkkari on ottanut myös koordinoitavuuteen yhteisestä nuorten ohjauspalveluiden kehittämisestä ja toteuttamisesta. Olkkari-palvelumallin ohjaustyö on ensisijaisesti henkilökohtaista rinnalla kulkemista ja palveluohjausta. Muut kuin edellä mainitut palvelutahot, kuten oppilaitokset ja TE-toimisto järjestävät Olkkarissa

⁴ KTL:n siviilipalvelusmies selvitti 15 suurimman kaupungin nuorille suunnattuja ohjauspalveluja verkossa. Sosiaalisen median ja muiden vuorovaikutteisten palvelujen (kuten chat) käyttäminen on vähäistä. Näyttää siltä, että nykyisissä verkkopalveluissa on vain vähän perustaa ohjaamojen jatkokehittämiseksi päivittäin kuin kasvokkain tarjottavissa palveluissa.

infotapaamisia nuorille. Samoin nuorten aktivointi- harrastus- ja vertaisryhmätoimintaan on panostettu paljon sekä nuorten itsensä vetämiin toimintaryhmiin. Mikkelissä kokeillaan myös uudenlaista varhaisen puuttumisen toimintamallia tehostavaa sähköistä tietojärjestelmää (Tajua mut!-hanke).

3 Ohjaamo-mallin rakenteet, organisoituminen ja rahoitus

3.1 Ohjaamojen rakenteet

Rakenteilla tarkoitetaan toiminnan osatekijöitä ja niitä yhteen liittäviä mekanismeja. Siten esimerkiksi rahoitusmalli ja siitä tehdyt sopimukset on osa rakennetta. Vastaavasti palvelurakenteen osalta ratkaistaan mitä palveluja tarjotaan, kenelle, koska, missä ja millä medioilla. Matalan kynnyksen palvelussa palveluun hakeutumista ei ole vaikeutettu erilaisilla valikoimis- tai hakemisprosesseilla, joihin usein liittyy hallinnoinnin, arvioinnin ja päätöksenteon rakenteita (kuten esimerkiksi lääkärin läheteellä tapahtuvassa sairaanhoidossa).

Ohjaamon rakenteiden tulee perustua tunnetulle asiakastarpeelle. Siten asiakasryhmät ja heidän potentiaaliset tarpeensa tulee tunnistaa, kuten valtakunnallisessa työssä on pyritty tekemään (Tuusa ym. 2014). Toiminnan aikana asiakkaiden muuttuvien tarpeiden ja väistämättä vaihtuvan asiakaskunnan tarpeiden tunnistamiseen tulee olla keinoja: aineita, mekanismeja, menettelytapoja, sovittuja prosesseja eli näin ollen rakenteita. Onkin huomattava kuinka lähellä rakenteista puhuminen on toiminnan johtamista, organisoimista ja koordinoimista. Ne limittyvät toisiinsa ja ne ovat mielekkäästi eroteltavissa toisistaan ainoastaan suunnitteluvaiheessa. Silti on hyvä pyrkiä tunnistamaan tavoitteiden mukaisen toiminnan kannalta parhaat elementit, prosessit ja näitä yhteen kutovat tekijät. Ne yhdessä luovat rakenteen.

Yksi keskeinen osa laadukkaasti toimivia ohjauspalveluja on niiden perustuminen jatkuvan kehittämisen ajatukselle (Hooley 2014, 55 – 60). Siten Ohjaamon yhtenä tukirakenteena tulee olla tutkimuksellinen tuki, vähintään asiakkuuksien seuranta ja toiminnan tulosten säännöllinen arviointi. Tieto- ja viestintäteknologialla on myös oma osansa palvelu- ja kehittämisrakenteiden luomisessa. TVT:n mahdollisuuksista on tuonnempana lisää.

Olemassa olevat matalan kynnyksen palvelut tarjoavat aineksia Ohjaamojen rakenteille. Oleellista toimivissa palveluissa on niiden tuottaminen yhteisvastuullisesti eri hallinnonalojen kesken. Samoin hyvät matalan kynnyksen palvelut ovat helposti saavutettavia ja kohdejoukolle tuttuja. Saavutettavuus tarkoittaa sekä fyysistä että henkistä saavutettavuutta. Käyttäjien omaksi kokema ohjaamotila sijaitsee keskeisellä paikalla kaupunkia, jonne on hyvät liikenneyhteydet. Ohjaamon ympärillä on myös muuta toimintaa ja palveluja. Toiminnan tunnettavuuden ja luotettavuuden (asiakkailta saatavan hyväksynnän) näkökulmasta hyvä toimitila on sellainen, joka on jo entuudestaan tuttu suunnitellulle asiakaskunnalle. Hyvin toimivaan ohjaamoon astumisen henkinen kynnyks on matala. Ohjaamoon voi tulla ilman tarkkaa asiaa viettämään aikaa joko yksin tai muiden kanssa. Toisaalta sinne voi tulla myös tietyn asian kanssa ja olla varma, että asiassa autetaan eteenpäin. Jotkut asiat ratkotaan joutuisasti tiedon jakamisen tai neuvojen avulla, kun taas joidenkin asioiden ratkomiseksi laaditaan pitempiaikainen toimintasuunnitelma. Yhtä kaikki, sijainti ja saavutettavuus ovat oleellisia rakenteellisia tekijöitä Ohjaamon menestymiselle.

Vertaisoppimisen ja havaintojen tekemisen lisäksi selvitimme jyvaskylälaisten palveluntuottajien kanssa kuinka Ohjaamo tulisi rakentaa. Jyväskylässä 5.9.2014 järjestetyn

ohjaustoimijoiden työpajassa käydyin keskustelun perusteella Ohjaamo-toiminta tulee rakentaa yhteisesti sovitulla tavalla resursseja uudelleen suuntaamalla. Vaikka Ohjaamo ei olisi oma tulossyksikkö, sillä on kuitenkin oltava selkeä asema kokonaisuudessa sekä toiminnasta vastaava johtaja. Johtajan vastuulla on toimintojen koordinointi sekä henkilöstöjohtaminen niiltä osin, mitä tarvitaan yhteisen työn tekemiseen ohjaamossa. Ohjaamon toimintatavat kehittyvät yhteistyössä, jolloin ESR-hankevaihe on mahdollisuus kehittää erilaisia toimintamalleja.

Ohjaamon tarvitsemat tilat ovat hallinnollisesti jonkin hallintokunnan hallinnassa ja tilavuokrat jyvitetään. Palkat tulevat henkilöiden mukana. Muiden kulujen jyvittämisestä voidaan sopia. Oleellista on löytää Ohjaamolle oma paikka ja rooli palvelutarjonnassa – tämä määrittää kuinka toiminta on hyvä organisoida. Yksi Ohjaamo-palvelun ulottuvuus nimettiin ”asiointipalvelutulkaukseksi”.

Samassa työpajassa 5.9.2014 tieto- ja viestintäteknologiaa (TVT) tarkasteltiin sekä asiakkaan että ammattilaisten kannalta. TVT:n käyttämisen todettiin olevan nykyaikaa ja esimerkiksi markkinoinnin kannalta suuri mahdollisuus. Netti palvelun kehittäminen valtakunnallisesti luo yhteisen standardin palveluille ja mahdollistaa niiden käyttämisen 24/7. Netin ohella pitää kuitenkin ylläpitää riittävää määrää perinteisiä palveluja, koska asiakkaissa on runsaasti niitä, jotka eivät osaa hyödyntää verkkopalveluja tehokkaasti. Ohjaus on myös luonteeltaan sellaista, että se on useissa tapauksissa luontevasti kasvokkaista vuorovaikutusta.

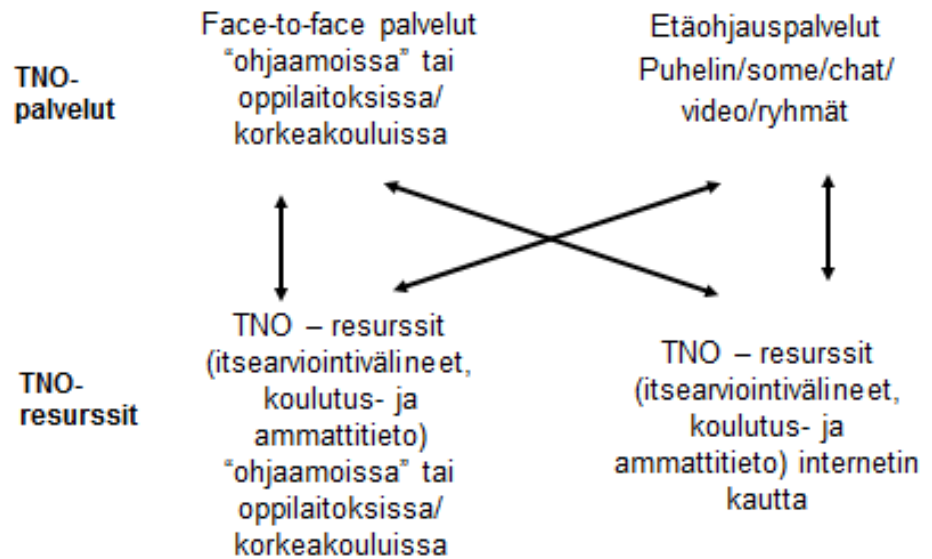
Ammattilaisten kannalta on jo olemassa yhteisiä tietojärjestelmiä, joten sellaisten rakentaminen ei tulisi tässä uutena asiana. Samoin jo nyt on olemassa asiakastyöhön liittyviä toimintatapoja, kuten huolen ilmaiseminen liputtamalla. Tätä pidettiin lupaavana avauksena. Tiedonsiirrossa on aina oleellista kuka tiedon omistaa. Ohjauksen asiakasta voidaan pitää omien tietojensa omistajana, jolloin asiakas päättää kuka ja millä ehdoilla pääsee tietoon käsiksi. Samalla tulee huomioida, että on tiettyjä edellytyksiä, joilla viranomaiset pääsevät erilaisiin tietoihin käsiksi jopa ilman henkilön suostumusta. Näytönpaikka-hankkeessa on kehitetty asiakkaan hallinnoimaa portfolioa, jota pidettiin yhtenä mahdollisuutena tiedon siirtämisen ja omistajuuden näkökulmista.

Tieto ja viestintäteknologian käyttämistä ohjauksessa tulee tarkastella yhtäältä osana valtakunnallisia kokonaisratkaisuja ja toisaalta kysymyksenä TVT:n integratiivisesta roolista ohjauspalvelujen tuottamisessa. Kansainvälisesti näyttää siltä, että eri maissa toteutetut ratkaisut ovat useimmiten keskittyneet kansalaisille suunnattujen portaaleihin, joihin on koottu keskeisimmät koulutus- ja ammatitiedot sekä itsearviointivälineitä urasuunnittelun tueksi. Yksittäinen eri palveluja kokoava portaali voi olla edullinen toteuttaa, mutta eri järjestelmillä ja eri lähtökohdista toteutetut elementit ovat hankalia käyttäjille ja edellyttävät useita rinnakkaisia ylläpitäjiä. Kehittyneempänä vaihtoehtona kannattaa harkita integroitua kokonaisuutta, jossa kansalaisille suunnattujen työvälineiden tai viestintäkanavien rinnalla teknologian avulla mallinnetaan eri hallinnonalojen yhteisesti sopima kokonaisuus elinikäisistä monialaisista TNO-palveluista.

Tässä verkkoon rakennetussa kokonaisuudessa kansalainen voi omassa työtilassaan hyödyntää järjestelmässä olevia tietoja, työvälineitä omien tarpeidensa ja valmiuksiensa

mukaan itsenäisesti tai ammattilaisten kanssa henkilökohtaisessa ohjauksessa tai tuetussa etäkäytössä. Keskeisimmät työvälineet ovat tuotettu kansallisesti ja ovat integroitavissa henkilökohtaiseen työtilaan huomioiden monialaiseen ohjaustyöhön liittyvät tietoturvakysymykset. Lähtökohtana on kansalaisen omistajuus omiin tietoihinsa. Palvelussa toteutuisivat alla olevat monikanavaisuuden elementit käyttäjän näkökulmasta:

Monikanavaisuus:



Kuvio 2. Monikanavaisuuden elementit käyttäjän näkökulmasta.

Integroidussa kokonaisuudessa olevat sisällöt toimivat pohjana myös paikallisten ohjauksen palvelupisteiden kansallisesti sovitulle minimitasolle. Ohjaamoissa voidaan valtakunnallisesta TVT-ratkaisusta huolimatta jonkin verran varioida palveluja asiakastarpeiden mukaisesti. Verkossa olevat palvelut ovat asiakkaiden käytössä myös julkisissa, helposti saavutettavissa paikoissa, kuten oppilaitoksissa ja kirjastoissa. Verkossa olevaan kokonaisuuteen voidaan integroida työvälineet paikallisten ja alueellisten toimijoiden yhteistyön mallintamiseksi. Tällöin palvelujen tuottajat ja rahoittajat saisivat samasta kokonaisuudesta yhteismitallista tietoa palvelujen laadun ja vaikuttavuuden arvioimiseksi.

Ohjaamon rakenteista tärkeiksi nousevat johtamisen rakenteet, hallintorakenteet, tilakysymys, tasapaino kasvokkain tarjottavien ja verkkopalvelujen kesken sekä kysymykset tietojärjestelmistä ja tietosuojasta. Keskeinen kysymys näyttäisi olevan, millaiseksi ohjaamo konkreettisesti mielletään. Onko se rakentunut yhden fyysisen tilan pohjalta, jonka jatkeena tai lisäpalveluna TVT toimii vai onko ohjaamo yhden kokoavan tilan ja siihen liittyvien verkkopalvelujen ohella myös laajemmin rakenteellisesti ratkaistu eri toimintojen ja toimijoiden kokonaisuus. Ohjaustoimijoiden näkemyksissä ensimmäinen vaihtoehto näyttäisi olevan ikään kuin luontevin tapa ajatella asiaa, mutta mielestämme tulisi kysyä,

miten koko palvelurakenne ja toiminnan organisoiminen tulisi mieltä uudella tavalla Ohjaamo-toiminnan synnyttämisen yhteydessä. Palaamme tähän teemaan uudestaan raportin lopussa.

3.2 Ohjaamojen organisoituminen

Rakenteista organisoitumiseen: ohjaustoimijoiden kysely

Rakenteet voidaan ajatella toiminnallisista osista muodostuvaksi tukirangaksi, jonka varassa toiminta tapahtuu. Organisoituminen puolestaan on se prosessi, jossa käytännössä luodaan rakenteet, muutetaan ja kehitetään niitä, aletaan toimia niissä ja niiden edellyttämällä tavalla sekä neuvotellaan toimintaan liittyvistä työnjaoista, vastuista, menetelmistä, tavoitteista, tuloksista ja arvioinnista.

Kun toiminnan rakenteet – kuka johtaa, miten hallinnoidaan, mitkä ovat vastuut ja velvoitteet, miten fyysinen palvelu ja TVT limitetään toisiinsa ja kuinka tietosuojakysymykset hoidetaan – on neuvoteltu ja ratkaistu, on aika organisoida toiminta sovittujen periaatteiden mukaisesti. Kohti Ohjaamo – hanke toteutti verkkokyselyn jyvaskyläläisille ohjaustoimijoille touko-kesäkuussa 2014, joka toteutettiin Webropol-ympäristössä. Linkki kyselyyn vastaamiseksi lähetettiin henkilöille, joiden tiedettiin olevan tekemisissä ohjaustoimintojen kanssa omissa organisaatioissaan. Vastaajien saavuttamiseksi hyödynnettiin mm. maaliskuun ohjaustyöpajan osallistujalista. Siten kyselyn otosta voidaan pitää harkinnanvaraisena eikä se näin ollen välttämättä edusta tasapuolisesti kaikkia ohjauksen tahoja Jyväskylässä. Kyselyyn saatiin 20 vastausta. Vastausten määrä on varsin pieni, mikä sekin vähentää mahdollisuutta yleistää vastauksia perusjoukkoon eli kaikkiin jyvaskyläläisiin ohjauksen toimijoihin ja heidän organisaatioihinsa. Vastaajien vähäisen määrän vuoksi ei ole myöskään perusteltua analysoida eri vastaajien tai vastaajaorganisaatioiden välisiä eroja tai yhtäläisyyksiä. Näistä rajoituksista johtuen aineistoa käsitellään kokonaisuutena, jolloin tavoitteena on luoda kokonaiskuva kyselyssä esitetyistä teemoista tiedostaen, että kuvauksessa saattaa olla epätasällisyyttä. Vastausten avulla hahmotetaan mistä lähtökohdista ohjaamon organisoimista tarkastellaan ja kuinka tiettyjä organisoitumiseen liittyviä kysymyksiä ajatellaan ratkaistavaksi.

Vastaajien taustatiedot

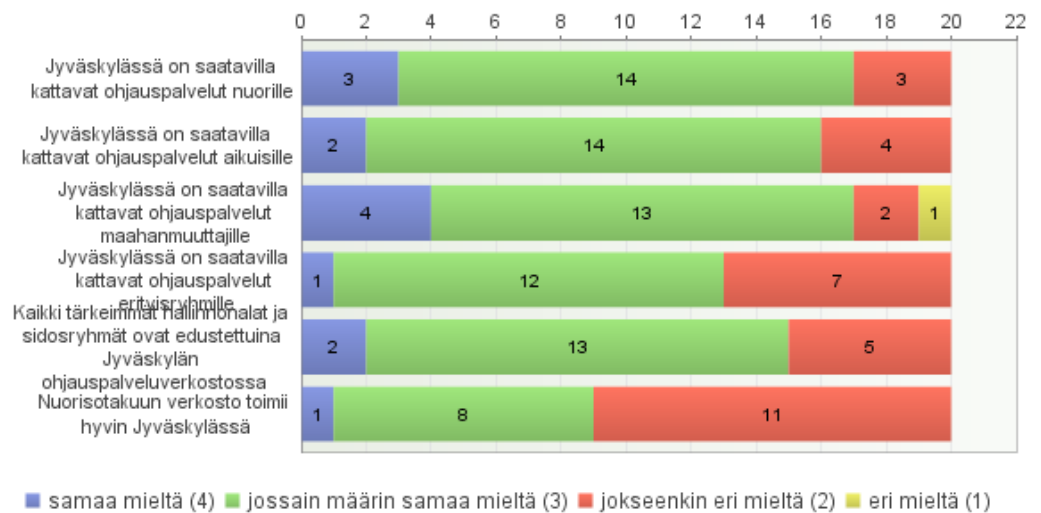
Kyselyssä oli yhteensä 27 kysymystä. Näistä kuusi oli numeerisesti vastattavia ja loput avoimesti vastattavia. Vastaajien perustietoja (”taustamuuttujat”) kysyttiin neljällä kysymyksellä: vastaajan henkilötiedot, tehtävän luonne, hallinnonala sekä toiminnan pääasialliset kohderyhmät. Näitä taustamuuttujia ei vastaajien vähäisen määrän vuoksi ole hyödynnetty aineiston ryhmittelyssä. Kyselyyn pystyi vastaamaan halutessaan myös nimettömänä. Vastaajista tätä mahdollisuutta käytti neljä.

Vastaajista suurimman osan, viidentoista, työnkuvaan kuului asiakastyötä. Kuitenkin tehtävänimikkeensä ilmoittaneista kymmenen oli johtajia tai päälliköitä. Siten huomattava osa johtotehtävissä toimivista teki myös päivittäistä ohjaustyötä tai muuta siihen rinnastettavaa. Hallinnonaloista eniten vastaajia oli sosiaali- ja terveystoimesta, yhteensä seitsemän. Kuusi vastaajaa tuli opetus- ja sivistystoimesta ja luokkaan muu kuuluvia oli viisi. Näistä viidestä kolme oli täsmmentänyt edustavansa järjestöä tai yhdistystä eli kolmatta sektoria. Työ- ja elinkeinohallinnon vastaajia oli kaksi.

Kyselyssä tiedusteltiin vastaajan oman organisaation ohjaustoiminnan pääasiallisia kohderyhmiä, joita pystyi valitsemaan useampia. Eniten toiminta kohdistui nuoriin ja aikuisiin, jotka saivat kumpikin 20 mainintaa. Kolmanneksi suurin ryhmä olivat maahanmuuttajat (12). Lapset, vammaiset tai muut erityisryhmät sekä toiset organisaatiot saivat viidestä seitsemään mainintaa. Luokkaan jokin muu tuli neljä mainintaa, jotka kuitenkin olivat luokiteltavissa edellä oleviin kategorioihin.

Kuinka ohjauspalvelut toimivat Jyväskylässä?

Käsitys ohjauspalveluista Jyväskylässä tuotti tulokseksi melkoisen myönteisen kokonaiskuvan (ks. kuvio). Useimpien väittämien kanssa valtaosa vastaajista oli vähintään jokseenkin samaa mieltä. Suurin kritiikki kohdistui nuorisotakuun verkoston toimintaan. Yli puolet vastaajista katsoi, ettei se toimi hyvin.



Kuvio 3. Näkemykset Jyväskylän ohjauspalveluista.

Ohjauspalveluverkosto koettiin varsin oppilaitospainotteiseksi. Lisäedustusta kaivattiin terveyspalvelujen, maahanmuuttajaohjauksen ja erityistä tukea tarvitsevien ohjauksen aloilta. vastauksissa pohdittiin myös sitä, miten hyvin nuoret tuntevat eri palvelut ja kuinka he löytävät eri tilanteisiin sopivimmat palvelutahot.

Nuorisotakuun katsottiin onnistuneen siinä, että eri toimijoiden keskinäinen yhteistyö on tiivistynyt. Yhtenä hyvänä käytännön esimerkkinä monet mainitsivat nuorten aikuisten osaamishjelman tuloksellisuuden. Nuorten aktivoitumisen katsottiin parantuneen, jos kohta yhdessä vastauksessa huomautettiin, että TE-toimiston tilastojen perusteella nuorisotakuu on toteutunut huonosti. Nuorisotakuun kehittämiskohteista tärkeimmäksi nousi nuorten työllistäminen ja työpaikkojen luominen. Tähän liittyen tulisi myös tarjota lisää opiskelu- ja harjoittelupaikkoja. Useammin kuin kerran kehittämiskohteina mainittiin myös mielenterveyspalvelut, nuorten tavoittaminen, paja- ja päivätoiminta sekä nuorten kuntoutus. Yleisesti nousi esille myös tarve edelleen tiivistää ohjausverkoston yhteistyötä.

Ohjausverkoston yhteistyön tiivistäminen onkin näkemyksemme mukaan juuri se, johon onnistunut ohjaamotoiminta johtaa. Voidaan ajatella, että ohjaustoimijoiden kokemaa tarve yhteistyön tiivistämiseen tulisi ohjaamon käynnistämisen yhteydessä kanavoida yhteiseksi työksi, jolle on sovittu yhteiset tavoitteet ja toimintatavat. Tällöin ohjaamon suunnittelu- ja käynnistysvaiheen organisoiminen on keskeistä: yhtenä kysymyksenä nousevat esiin vanhat hallinnonrajat ja vakiintuneet toimintayksiköt ylittävän (joskaan ei kaikkea entistä ylenkatsovan) työ- ja asiantuntijakulttuurin luominen. Hyvin konkreettisesti tämä saattaa tarkoittaa sitä, että joistakin vanhoista toimintatavoista ja palveluista tulee luopua tai niitä tulee muuttaa uudenlaisen toimintakonseptin luomisen myötä.

Ohjausverkosto Jyväskylässä

Ohjausverkoston keskinäisessä yhteistyössä tärkeimpinä kumppaneina mainittiin tärkeysjärjestyksessä TE-palvelut, kaupunki, oppilaitokset sekä sosiaali- ja terveyspalvelut. Lista on tuskin yllättävä. TE-palvelujen keskeinen rooli näkyi vastauksissa. Ehkä miettimisen arvoista on se, että KELA sai vain neljä mainintaa eikä elinkeino- ja yritysmaailmaa nostettu esiin kuin pari kertaa. Kolmas sektori sai sen sijaan hieman enemmän mainintoja. Näistä nostettiin esille mm. Gloria, Sovatek sekä Katulähetys.

Ohjausverkoston vahvuuksiksi katsottiin luottamus ja yhteistyö toimijoiden kesken sekä eri tahojen sitoutuminen verkoston toimintaan. Tiedon kulkua pidettiin hyvänä ja sitä, että verkoston toimijat tuntevat toisensa varsin hyvin. Kaupungin kokoa pidettiin tässä suhteessa sopivana. Myös kolmannen sektorin vahva rooli nostettiin esille. Samalla kun yhteistyö nähtiin verkoston vahvuutena, sitä toivottiin edelleen kehitettävän. Myös resurssien käyttöä toivottiin tehostettavan. Toiminnalle tulisi myös luoda selkeämpi ja vakiintuneempi rakenne sekä vahvistaa johtamista. Lisäksi terveyspalvelut tulisi saada kiinteämmin mukaan verkostotyöhön.

Kysyttäessä kuinka hyvin koordinoituna ohjausverkostoa pitää, vastaajista kahdeksan piti verkostoa kohtuullisesti ja 12 melko hyvin koordinoituna. Perusteluissa todettiin, ettei kaupungissa suinkaan olla jälkijunassa, mutta silti yhteistyötä voi kehittää. Keskeiseksi ongelmaksi nimettiin toimintojen hankepainotteisuus. Kuten edellä jo viitattiin, toiveena on toimintojen vakiinnuttaminen ja selkeyttäminen. Verkostossa tehdään vain vähän yhteisiä päätöksiä. Koska resurssit ja toiminnot ovat yksittäisissä organisaatioissa, päätöksenteko ja toteutus ovat niiden vastuulla. Verkoston rooli on tehdä yleisiä linjauksia ja esityksiä yhteisistä menettelytavoista. Vastaajat korostivat, että kaikki käytännön päätökset ohjauksesta tehdään yksittäisissä organisaatioissa.

Verkostolla on merkitystä toimijoiden yhteistyön edistämisessä. Verkoston avulla eri toimijoiden keskinäinen tietoisuus on lisääntynyt ja tiedonkulku on parantunut. Silti osa vastaajista kaipasi edelleen lisää konkreettisia toimenpiteitä verkostolta. Esimerkiksi varsinaisia sopimuksia ohjauksen järjestämisestä ei ole juuri tehty verkostossa lukuun ottamatta hankkeisiin liittyviä sopimuksia, TYP-yhteistyösopimusta, sopimista aikuisopiskelijan viikon järjestelyjen rahoituksesta sekä kuntakokeilun nuorisotakuuseen liittyvästä yhteistyöstä.

Asiakaspalautteen kokoaminen ja palvelujen kehittäminen

Ohjauspalvelujen asiakkailta kerätään monin tavoin palautetta eri organisaatioissa. Tyypillistä on seurata asiakasprosessia tai tehdä asiakaskyselyjä. Myös organisaatioiden työntekijät ja johto arvioivat usein omaa ja organisaationsa toimintaa. Verkoston kokonaisuuden kannalta palautteen kerääminen on kuitenkin koordinoimatonta, kunkin

yksittäisen organisaation tarpeita palvelevaa vailla yhteismitallisuutta. Silti palautetieto on useimpien vastaajien mukaan tärkeää organisaatioiden ohjauspalvelujen kehittämisessä. Asiakaspalautetta hyödynnetään sekä asiakkaan oman prosessin kehittämisessä että organisaation palvelujen parantamisessa. Yksilöasiakasta arvioidaan ja häntä tuetaan esimerkiksi ohjaustarveanalyysin avulla. Organisaatiossa palvelujen arviointi voi puolestaan olla osa tulostittamista. Koko ohjauspalveluverkoston kehittämiseen palautetietoa ei vastaajien mukaan juuri käytetä.

Ohjauspalveluverkoston toiminnalla on vastaajien mukaan silti kohtuullinen yhteinen perusta. Keski-Suomen ELO-ryhmän työstämä strategia mainitaan yhtenä perustana. Aikuiskoulutuksessa ja aikuisohjauksessa on myös toimijoiden kesken luotu yhteistä perustaa. Ohjaustoiminnan katsotaan perustuvan myös maakuntastrategiaan sekä luonnollisesti voimassa oleviin säädöksiin. Kysyttäessä kenellä on suurin vastuu ohjauspalvelujen laadusta, vastaajat olivat suhteellisen yksimielisiä siitä, että se on kullakin organisaatiolla itsellään. Lisäksi kaupunki mainittiin tärkeänä vastuutahona.

Vastausten perusteella henkilöresurssien laatua ei pidetä ongelmana. Osaamiseen ja ammattitaitoon luotetaan. Sen sijaan resurssien rajallinen määrä nähdään ongelmana. Asiakkaille ei ole aina aikaa tai muutoin mahdollista tarjota riittäviä palveluja. Nuorisotakuu koetaan tarpeelliseksi, sillä se on tuottanut paljon hyvää kehittämistyötä, mutta sen lisäksi tulisi muistaa myös aikuisten ohjauksen kehittämisen tarpeellisuus. Tiedonkulkuun ja yhteistyön kehittämiseen tulee edelleen kiinnittää huomiota toimijoiden kesken. Ohjaamomalliin suhtaudutaan kyselyn perusteella myönteisen odottavasti. Sen toivotaan selkeyttävän ja keskittävän nuorten ohjauspalveluja.

Toiminnan kehittämisen kannalta voidaan kysyä mitä kaikkea tietoa tulee kerätä, jotta toimintaa voidaan pitkäjänteisesti kehittää. Onko esimerkiksi asiakaspalautteen kerääminen yksinään riittävää? Sillä on tärkeä merkitys, mutta vasta kun palautetietoa käytetään aktiivisesti palvelujen kehittämisessä ja kun palautetieto liitetään tietoon resursseista, osaamisesta, työmenetelmistä ja tuloksista. Kaupungissa ei näyttäisi olevan kovinkaan selkeää yhteistä toimintatapaa, jossa seurattaisiin ohjaukseen suunnattuja voimavaroja, niiden käyttöä ja asiakasprosesseja sekä saatuja tuloksia. Ohjaamo voi tarjota organisoivat rakenteen, jonka myötä resurssien, asiakkaiden ja tulosten seuranta - ja siten ohjauksen vaikuttavuuden arvioiminen – tulee järjestelmällisemmäksi.

Ohjausosaaminen ja täydennyskoulutustarpeet

Vastaajien mukaan ohjausammattilaisten osaaminen on varsin korkeatasoista. Erityisen hyviä ohjaajat ovat kohtaamaan erilaisista taustoista ja elämäntilanteista tulevia asiakkaita. Asteikolla 1 – 4, jossa 4 on korkein arvosana, vastausten keskiarvo oli 3,7 (N = 20). Lähes yhtä korkeaksi arvioitiin ohjaajien kykyä toimia yhteistyössä muiden organisaatioiden ammattilaisten kanssa (ka. 3,65). Nuorten ja aikuisten ohjauksen ammattitaitoa pidetään myös hyvänä (ka. 3,55). Suurimmat puutteet – joskin keskiarvon ollessa noin 3 ei puute liene kovin suuri – katsottiin olevan erityisryhmien ja mielenterveyden ongelmista kärsivien ohjauksessa. Juuri näiden ryhmien ohjaukseen kaivattiin täydennyskoulutusta. Lisäksi toivottiin koulutusta mm. moniammatillisen yhteistyön toteuttamisesta, aikuisten ohjaamisesta sekä monikulttuurisesta ohjauksesta.

Organisoitumisen keskeinen kysymys

Sekä ohjaustoimijoiden kyselyn että muun selvitystyön perusteella voidaan sanoa, että organisoitumisen keskeisin kysymys on yhteisen käsityksen luominen Ohjaamolle ja tämän käsityksen pohjalta tapahtuva yhteinen työskentely yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yleinen myönteisyys yhteistyöhön ja hyvät kokemukset verkostoista ovat välttämätön, mutta eivät vielä riittävä ehto laadukkaan ohjaamotoiminnan synnyttämiseksi. Ei kannata kysyä, miten Ohjaamo synnytetään nykyisen toiminnan oheen tai lisäksi – siihen tuskin on riittävästi taloudellisia resursseja eikä se ole tie uudistavaan toimintaan. Sen sijaan mitä ilmeisimmin jokaisella taholla on välttämätöntä kysyä, miten oman organisaation/hallinnonalan toiminta muuttuu Ohjaamojen myötä.

3.3 Ohjaamojen rahoitus

Alkanut ESR-hankeaika on Ohjaamojen kehittämisvaihetta. Tuolloin tulee järkevästi hyödyntää suurempi rahoitusresurssi, mutta pidemmän aikavälin realiteetti on toiminnan ylläpitäminen organisaatioiden perusrahoituksella. On olemassa jo aikaisempia malleja – kuten TYP – siitä, miten eri organisaatioiden yhteinen talouden jyvittäminen toimii. Rahoituksen kannalta merkittävät kuluerät ovat palkat. Kun julkinen rahoitus on todennäköisesti edelleen vähentymässä, tulee keskeiseksi ratkaistavaksi kysymykseksi se, miten ylläpitää perustoimintoja ja samalla luoda uutta. Toisaalta päällekkäisyyksiä tulee välttää ja lisäksi pohtia sitä, miten vähemmillä rahoilla voidaan tuottaa yhdessä uudenlaisia – toivottavasti parempia – palveluja. Jyväskylässä järjestetyssä työpajassa syyskuussa 2014 katsottiin, että rahoituksen vähentyessä on löydettävä uusia tapoja työskennellä yhdessä. Ohjaamolla ei nähty olevan omaa itsenäistä budjettia eli siitä ei tule luoda erillistä yksikköä.

Vierailujemme kohteena olleissa kolmessa ohjaamotyyppisessä ratkaisussa Oulussa rahoitus perustui täysin kunnan omien resurssien uudelleen allokoimiseen sekä yhteistyösopimuksiin muiden julkisten palvelujen kanssa (KELA ja TE-toimisto). Mikkelin ja Joensuun ohjaamoratkaisujen rahoitus on perustunut pääosin määräaikaiseen hankerahoitukseen. Kun viimeisten tietojen mukaan ennakoidaan, että alkaneella ESR-hankekaudella paikallisten Ohjaamo-projektien rahoitus jää monien kuntatoimijoiden toiveita pienemmäksi, tulee tähän suhtautua enemmän mahdollisuutena kuin uhkana. Oulun esimerkki osoittaa, että korkeatasoista työtä nuorten osallisuuden sekä koulutukseen ja työhön ohjautumisen tueksi voidaan tehdä ilman erillisiä määrärahoja. Hankerahoitus voi toki edistää toiminnan alkuvaiheessa uusien ratkaisujen kokeilemistä, mutta raha voi myös valua julkisten palvelun tuottajien vuotavan budjetin tilkkeeksi.

Tästä seuraa rahoituksen kriittinen kysymys. Toimintaa tulee alusta alkaen suunnitella ja toteuttaa siten, että se ei ole riippuvaista vaihtuvasta ulkopuolisesta hankerahoituksesta. Tällöin tarvitaan sekä ennakoluulotonta ajattelua ("olemme valmiita muuttamaan vakiintuneita toimintatapojamme ja – rakenteitamme") että läpinäkyvää kunnan hallinnonalojen, muiden julkisten palveluntuottajien sekä kolmannen sektorin toimijoiden välistä sopimista rahoitusvastuiden jakautumisesta. Vaikka ohjaamosta ei tehdä omaa talousvastuullista tuloksikköä, sen läpi virtaavat taloudelliset panokset on perusteltua tehdä näkyväksi. Näin toimijoiden kesken on mahdollista syntyä yhteisesti jaettu käsitys toiminnan resursseista, palveluprosesseista sekä tuloksista (suhteessa resursseihin).

4 Ohjaamo-mallin johtaminen ja koordinointi

4.1 Ohjaamon strateginen johtaminen ja koordinointi

Ohjaamon strategisessa johtamisessa korostuu ministeriöiden asema. Yhteisten eri hallinnonaloja yhdistävien käytänteiden ja politiikkalinjausten puute on havaittu yhdeksi ohjauksen pullonkaulaksi (OKM 2011, 27). Valtakunnallinen elinikäisen ohjauksen yhteistyöryhmä toimii ministeriöiden ja muiden ohjaustahojen yhteistyöfoorumina ja jatkossa myös Ohjaamoja koordinoivan hankkeen strategisena ohjausryhmänä. Yhteistyöryhmän kautta politiikkalinjaukset saavat konkreettisia muotoja ja kehitettäviä asioita saadaan sovittua joustavasti jatkovalmisteluun.

Vastuuministeriöt tekevät strategisen tason linjauksia siitä, minkälaista Ohjaamoa Suomen ohjauskentälle halutaan ja miten kehittämisresursseja jaetaan. Valtakunnallinen linjaus toiminnan muodoksi ja sisällöksi (ks. kuvio luku 2.1) toimeenpannaan erityisesti syksyllä 2014 haettavien ESR -hankkeiden tuella. Ohjaamon perusajatus on syntynyt tässäkin raportissa esiteltyjen hankkeiden ja hyvien käytäntöjen pohjalta. Ministeriöissä on seurattu ohjauksen kehittämistä alueilla ja linjattu niistä strategisia tavoitteita koko maata ajatellen. Tällainen alhaalta-ylös tyyppinen palaute on tärkeää jatkossakin kun uudet hankkeet käynnistyvät. Samalla ylhäältä-alas suuntautuvat politiikkalinjaukset varmistavat ohjauksen tasapuolisen ja laadukkaan kehittämisen koko maassa.

Käsissä oleva selvitysraportti on siten myös strategisen ohjauksen väline, jossa pyritään kuvaamaan tilannetta kentällä ja avaamaan perspektiiviä tulevaisuuteen. Tässä Ohjaamojen synnyttämisvaiheessa strategisten linjausten tarkoituksena on virittää ohjaustoimijoita ottamaan huomioon oman alueensa ohjaustarpeet ja verkostotyön tilanteen. Ovathan nykyiset yhteistyösuhteet kuitenkin se perusta, jonka varaan Ohjaamo voi luontevasti rakentua. Ohjaamo-mallin mahdollisuudet ja rajoitukset ja tulevat näin hankkeiden kautta testattaviksi ja dokumentoiduiksi.

4.2. Ohjaamo -palvelujen alueellinen koordinointi osana TNO -palveluja

Työ- ja elinkeinoministeriön antamien ohjeiden mukaisesti ELY-keskukset ovat nimenneet oman alueensa ohjaus- ja neuvontapalveluiden vastuuhenkilöt. He ovat koonneet alueelliset elinikäisen ohjauksen ohjaus- ja yhteistyöryhmät (alueelliset ELOt), jossa ovat edustettuna laajasti alueen eri ohjaustahot ohjauspalvelujen saatavuuden ja laadun edistämiseksi. Lisäksi ELO-ryhmien tavoitteena on edistää ohjausosaamista alueellaan. Vuoden 2014 tulossopimuksessa ELY-keskuksen tehtäväksi määriteltiin erityisesti Ohjaamo-mallin luominen sekä nuorille että aikuisille.

ELY-keskusten vastuulla oleva koordinoititehtävä ei sisällä nykyisin mahdollisuutta johtaa esim. resurssien avulla alueen ohjausta ja sen painopisteitä. ELO-toiminta on alueilla lähinnä verkostoyhteistyön virittämistä, tiedon jakamista ja erilaisten kohtaamispaikkojen järjestämistä. Näköpiirissä on, että ELY-keskusten mahdollisuus voimakkaampaan ohjaukseen vähenee entisestään resurssien vähetessä aluehallinnosta. Silti alueellisesta tasa-arvosta ja palvelujen saavutettavuudesta on huolehdittava. Alueellisten ELO-yhteistyöryhmien ohjauksen koordinoititehtävää ohjauksessa on siten tuettava sekä konsultatiivisella otteella että alueiden keskinäisellä vertaistoiminnalla. On keskusteltu

myös alueiden erikoistumisesta tiettyihin ohjauksen teemoihin, jolloin valtakunnallinen yhteistyö voisi tulla systemaattiseksi kehittämisen muodoksi.

LAITURI-projektin (vv. 2010–2014) panos on ollut merkittävä alueellisten ELO-ryhmien käynnistämisvaiheessa. Projektin tavoitteena on ollut vahvistaa ja tukea verkostomaisesti tuotettavien tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen kehittämistä, suunnittelua ja toteuttamista osana ELY-keskuksille annettua koordinoitavasta. Alueellisille ELO-ryhmille tuotettu ELO-opas (LAITURI-projekti 2014) tarjoaa katsauksen ohjauksen monialaisen yhteistyön lähtökohtiin ja ratkaisuyrityksiin. Se tarjoaa kehyksen myös Ohjaamo-toiminnan ymmärtämiseksi osana alueellista palvelutarjontaa.

ELY-keskusten tehtävänä on raportoida TEMille vuoden 2014 aikana elinikäisen ohjauksen strategian toimeenpanosta. Ohjaamojen luominen tulee olla strategiassa erityisenä kehittämistavoitteena. Keski-Suomen ELO-ryhmän raportissa (Keski-Suomen ELY-keskus 2014) on esitetty alueen elinikäisen ohjauksen strategiset painopisteet. Suoraan Ohjaamo-toimintaan liittyvä painopiste on moniammatillisen ja monialaisen ohjauksen vahvistaminen. Ohjaamon suunnitteluvaiheessa ELO-ryhmä on tukemassa Ohjaamoon liittyvien palvelujen kokoamista.

Alueellisten ELO-ryhmien suhde Ohjaamo-toimintaan ja sen johtamiseen tulee toteutua viime kädessä kuntien kautta. ELO-ryhmän lisäksi toinen olemassa oleva pysyvä rakenne on jokaisessa kunnassa perustettu nuorisolain edellyttämä nuorten ohjaus- ja palveluverkosto. Selvitysten mukaan toimintamalli kunnissa on ratkaistu monella eri tavalla ja verkoston muoto ja sisältö on vielä muutostilassa (Sahi 2014). Kuntien ja alueellisen ELO-toiminnan yhteistyö on välttämätöntä alueellisten ohjauspalvelujen koordinoimiseksi.

Alueellisen tason kysymykset ovat nousseet esille alustavasti hahmollaan olevan Jyväskylän/Keski-Suomen Ohjaamo-pilottihankkeen myötä. Pitkällä aikavälillä pohdittava kysymys on, miten alueen kunnat saadaan mukaan, jos Ohjaamon palveluja on tarkoitus tarjota kaikissa kunnissa. Alueellinen malli näyttää tavalla tai toisella edellyttävän ohjauspalvelujen liikkuvuutta. Tässä raportissa luonnostelemme toimeksiannon mukaisesti Ohjaamoa Jyväskylän kaupunkiin.

4.3 Ohjaamojen paikallinen johtaminen ja koordinointi

Ohjaamo-konseptissa pyritään uutena innovaationa ja palvelumuotona yhdistämään kaksi asiaa: asiakaslähtöinen palveluprosessi ja monihallinnollinen yhteistyö. Molemmat edellä mainituista ovat asiakaspalvelussa tuttuja kehittämisen kohteita, joista on olemassa paljon sekä kokemus- että tutkimustietoa. Tietojen hyödyntäminen Ohjaamo-toiminnan synnyttämiseksi ja suuntaamiseksi on kuitenkin haasteellista.

Johtamisen rakenteet

Ohjaamossa on kyse paitsi yhteisen vision ja toiminta-ajatuksen luomisesta, niin myös usean toimintakulttuurin kohtaamisesta. Organisaatorakenteena Ohjaamoa voidaan kuvata joukkona työntekijöitä, joista kukin edustaa omaa kotiorganisaatiotaan ja tuo yhteiseen palveluun oman osaamisensa ja oman organisaationsa resurssit. Käytännössä se tarkoittaa, että Ohjaamo on useamman organisaation yhteispalvelua ja myötäilee nykyaikaista työn organisointia, jossa työntekijät voivat palvella asiakkaita fyysisesti etäällä omasta kotiorganisaatiostaan.

Verkostojohtaminen on Ohjaamoa koordinoivan henkilön keskeinen tehtävä. Tämä tarkoittaa yhteydenpitoa kotiorganisaatioiden esimiehiin ja toiminnan tekemistä kaikille mukana oleville mahdollisimman läpinäkyväksi. Ohjaamon yhteistä strategiatyötä on koordinoitava ja varsinkin Ohjaamon syntyvaiheessa pystyttävä sovittamaan yhteen erilaisia ohjauskulttuureja ja -näkömystyksiä. Erityisesti on huolehdittava siitä, että lähtökohtana on asiakaslähtöinen toimintatapa eikä siitä muodostu mukana olevien organisaatioiden reviiritäistelu.

Johtamisen kannalta edellisestä seuraa myös, että Ohjaamon idean toteuttaminen on osa kaikkien siihen osallistuvien organisaatioiden johtamista. Näin Ohjaamossa työskentelevien esimiehet joutuvat sitoutumaan yhdessä määriteltyihin tavoitteisiin ja pelisääntöihin. Ja vielä enemmän: kotiorganisaatioiden strategiatyö on ulotuttava koko organisaatioon, eikä vain heihin, jotka fyysisesti toimivat Ohjaamossa. Siis kaikkien on sisäistettävä, miksi Ohjaamo-toiminnassa ollaan mukana, miten se tukee oman organisaation tehtävää asiakastyössä ja mikä rooli omalla organisaatiolla on verkoston toiminnassa. Jokaisen organisaation oma suunnittelutyö luo edellytykset Ohjaamon sujuvalle ja asiakaslähtöiselle toiminnalle.

Ohjaamon johtaminen hahmottuu sekä hallinnollisena johtajuutena että ohjaukseen liittyvänä työprosessin johtamisena/koordinoitina. Kotiorganisaatiot ovat mukana omalla työpanoksellaan ja hallinnoivan yksikön kanssa tehdyn sopimuksen mukaisesti. Kirjallisten sopimusten tekeminen ei ole verkostotyössä tavallista, mutta Ohjaamo-mallissa sopimuksia edellytetään mukana olevien organisaatioiden kesken. Sopimuksessa tulee määritellä tavoitteiden lisäksi ainakin organisaation resurssit Ohjaamo-toimintaan, toiminnalliset vastuut ja johtamissuhteet.

Ohjaamossa on kyse ilman hierarkista johtamisrakennetta toimivasta verkosto-organisaatiosta, jossa varsinainen työnjohto ja työnantajavastuu eivät ole Ohjaamolla, vaan työntekijöiden kotiorganisaatioilla. Siksi Ohjaamossa tarvitaan mieluummin operatiivisen toiminnan koordinaattoria kuin johtajaa. Samasta syystä Ohjaamo ei muodosta omaa taloudellista tulosityksikköä, vaan tuo lisäarvoa kaikkien organisaatioiden tekemään ohjaustyöhön. Hallinnollisesti on tärkeää, että Ohjaamon toimintaa ohjaa johtoryhmä, joka voi muodostua joko a) erikseen hallinnoivan tahon nimeämästä johto/ohjausryhmästä tai b) kotiorganisaatioiden nimeämisestä Ohjaamossa toimivien työntekijöiden esimiehistä. Ohjaamoon tulisi muodostaa ”yhteinen pöytä”, jossa Ohjaamon toiminnan ajankohtaiset asiat ja sen tuottama lisäarvo olisi näkyvissä kaikille organisaatioille. Läpinäkyvyys on tärkeää sitoutumisen ja yhteiskehittelyn onnistumiseksi.

Ohjaamosta on siis pyrkimys tehdä rakenteellisesti kevyt organisaatio, jolla on kiinteä yhteys sitä ympäröiviin kotiorganisaatioihin asiakkaiden poluttamiseksi. On ehditty jo esittää epäilyjä, että Ohjaamo veisi resursseja sen yhteydessä ja taustalla toimivilta kotiorganisaatioilta. Siksi Ohjaamoa tulee kehittää olennaiseksi osaksi kaikkien ohjausta toteuttavien organisaatioiden toimintaa. Toiminnan organisoinnin tavoitteena on ohjausvoimavarojen tehokkaampi yhteiskäyttö, joka ilmenee asiakkaille eri organisaatioista tulevien työntekijöiden työskentelynä samoissa tiloissa.

Koordinointi ja päätöksentekotavat

Operatiivisessa johtamisessa on erotettava yhtäältä se organisaatioiden verkosto, joka muodostaa Ohjaamon ja toisaalta se työntekijöiden joukko (työyhteisö), joka toimii Ohjaamossa. Tämä asetelma tuottaa haasteen henkilöstöjohtamiselle, koska palvelut on

ensinnäkin järjestettävä niin, että toiminta kestää henkilöiden vaihtuvuuden ja muutokset. Toisaalta on huolehdittava osaamisen kehittämisestä ja siitä, että työkuormitus pysyy inhimillisellä tasolla.

Henkilöstöjohtamisessa työnantajavastuu ja työ sopimukset ovat kotiorganisaatioiden vastuulla, mutta päivittäisjohtamisessa Ohjaamon koordinaattori joutuu neuvottelemaan käytännön yhteistyön ja päätöksenteon työntekijöiden kanssa siten, että asiakkaiden palvelu on sujuvaa. Säännöllinen yhteydenpito työntekijöiden esimiehiin kuuluu henkilöstöjohtamisen rakenteisiin samoin kuin yksikön sisäiset työpalaverit.

Kotiorganisaatioiden on selvitettävä omassa organisaatiossaan miksi ja millä ajatuksella Ohjaamoon tullaan mukaan. Sen on oltava selvää kaikille kotiorganisaatiossa eikä pelkästään Ohjaamon työntekijöille. Vasta sen jälkeen on mahdollista tehdä sopimuksia ja saada merkittävää synergiahyötyä ohjaamokonseptista ja mahdollistaa esim. henkilöstön määräaikainen kierto Ohjaamon työssä. Uuden konseptin omaksumiseen menee aikaa ja on siten haaste kaikkien organisaatioiden henkilöstöjohtamiselle.

Ohjaamon toimintaan osallistuminen ja sen kehittäminen edellyttää kotiorganisaatioilta niiden omien palvelujen tunnistamista suhteessa muihin ohjaustoimijoihin. Ohjaamo voi silloin parhaimmalla mahdollisella tavalla toteuttaa asiakaslähtöistä rooliaan.

Koordinaattorin vastuuna on hoitaa markkinointi Ohjaamon toiminnasta asiakkaille sekä koordinoita ohjauspalvelut Ohjaamon työntekijöiden kesken järkevästi.

Koordinaattorilta vaaditaan laajaa tietämystä ohjauspalveluista ja näkemystä niiden järjestämisestä. Erityisen vaativaa johtamisen kannalta on, että työntekijöiden ja organisaatioiden mielikuva Ohjaamon kannalta tulisi alusta asti muodostua sellaiseksi, että uusi rakenne on yhteinen asia eikä kotiorganisaatioilta ”pois siirrettävä” resurssi. Kaiken kaikkiaan on tärkeää huomioida alkuvaiheen suunnittelussa jo olemassa olevat toimivat yhteistyösuhteet ja onnistuneet kokeilut.

Organisaatioiden toimintaan liittyvät mentaaliset mallit muuttuvat hitaasti ja Ohjaamossa on todellisuudessa kyse myös systeemisestä muutoksesta. Siksi yhteisen vision ja siitä johdettavien tavoitteiden ja pelisääntöjen luomisessa on oltava mukana kaikki kotiorganisaatiot riittävän laajasti edustettuna.

Tällä hetkellä ohjauksen palvelut ovat asiakkaiden näkökulmasta yhtäältä eriytyneet palveluviidakoksi ja toisaalta vähentyneet erityisesti face-to face palvelujen osalta. Ohjaamon synnyttäminen näissä oloissa vaatii perusteellisen keskustelun tavoitteista ja uuden rakenteen lisäarvosta asiakkaille. Tällaisen keskustelun ja sopimisen pohjalta voi syntyä sitoutuminen ja luottamus yhteistyöhön.

Prosessien johtaminen ja asiakkuudet

Ohjaamo -palvelujen keskeinen haaste on, miten eri tahojen organisoimat palvelut järjestetään, jos tarkoitus on oikeasti auttaa ihmisiä Ohjaamossa, eikä ainoastaan poluttaa asiakkaita muihin palveluihin. Tähän liittyy myös tietojen luovuttaminen/saaminen ja tiedon kulku eri hallintokuntien ja organisaatioiden kesken, joka on ohjauksen kentällä laajemminkin osoittautunut yhdeksi pullonkaulaksi. Siksi prosessien johtaminen on asiakkuuksien syntymisen ja palveluketjujen kannalta tärkeää. Yhtenä haasteena on suunnitteluvaiheessa mallintaa erilaiset asiakasprosessit ja pystyä sopimaan pelisäännöt ja työntekijöiden keskinäiset roolit.

Vaikka asiakaslähtöisessä palvelussa kaikkia prosesseja ei voida täysin ennakoida, on pystyttävä sopimaan esimerkiksi tiedon kulusta ja välittymisestä silloin kun palveluketjussa asiakasta ohjataan eteenpäin. Samoin pitää pystyä reagoimaan asiakaskunnan muuttuviin tarpeisiin silloin kun valmiita ratkaisuja ei ole tarjolla. Verkostomainen organisaatio helpottaa omalta osaltaan prosessien joustavaa kehittämistä, mutta edellyttää luottamuskulttuuria, joka syntyy vähitellen yhteisten sopimusten, yhteisten tavoitteiden ja yhteisten toimintatapojen myötä.

Prosessien johtamiseen liittyy keskeisesti myös palaute ohjauspalvelujen sujumisesta ja vaikuttavuudesta. Tämä lisäksi asiakkaiden osallisuus palvelujen kehittämiseen tulee järjestää jatkuvaksi ja luontevaksi osaksi Ohjaamon toimintaa. Ohjaamon yhteistyömallin tulee rakentua asiakkuuksien ympärille, jolloin muuttuvien palvelutarpeiden ennakointi varmistaa palvelujen osuvuuden. Tähän tulee kiinnittää erityistä huomiota, koska Nuorisotakuun arvointiraportissa todetaan, että nuorten osallisuus heille suunnattujen palvelujen suunnitteluun ja kehittämiseen ei ole viime vuosina lisääntynyt.

Asiakkuuksien ja prosessien hallinta on aina haastavinta silloin kun asiakas siirtyy tai ohjataan eteenpäin toiselle palveluntarjoajalle, esimerkiksi TE-toimistosta jonkin hankkeen piiriin. Etukäteen on mahdotonta tietää Ohjaamon vaikutuksesta asiakasvirtojen määrään ja laatuun, mutta ennakolta voidaan sopia ohjausyhteistyön ideasta ja pelisäännöistä. Sen pohjalta toimintaa voidaan tarvittaessa myös suunnata ja muuttaa. Tämä on Ohjaamon asiakasprosessien johtamisen kannalta tärkeää ja edellyttää sitä, että kotiorganisaatioiden omat palveluprosessit ovat kunnossa. Palvelutilanteessa asiakkaan ei tarvitse tietää kuka palvelua rahoittaa, organisoi tai suunnittelee, kunhan asia etenee omien tarpeiden mukaan.

Joissakin Ohjaamokokeiluissa on alkuvaiheen ongelmana ollut se, että palvelua ei ole löydetty, jolloin on ollut tarve aktiivisemmalle markkinoinnille ja palveluohjaukselle. Toisaalta on esimerkkejä, joissa palvelupisteet ovat jo alkuvaiheessa osoittautuneet resursseiltaan liian pieniksi. Asiakkaiden ohjautumiseen vaikuttaa erityisesti palvelun markkinointi ja koko kentän tietoisuus Ohjaamo -toiminnan luonteesta. Asiakkaiden mielikuvat palvelusta muodostuvat pitkän ajan kuluessa ja se vaatii pitkäjänteistä yhteistyötä kaikkien osallisten kesken.

Käynnistymisvaiheesta asti on tärkeää, että koko ohjauspalveluja tuottava kenttä jakaa Ohjaamosta saman ajatuksen ja ottaa kukin osaltaan vastuun asiakkaan ohjaamisesta. Ohjaamo ei siis ole paikka, johon kaikki ongelmalliseksi koetut asiakkaat voidaan ohjata muista palveluista, vaan ensisijaisesti paikka, joka lisää asiakkaiden mahdollisuuksia hyödyntää ohjausta omien tarpeidensa mukaan.

5 Monialaisen ohjausosaamisen kehittäminen

5.1 Monialainen ohjausosaaminen Joensuun, Oulun ja Mikkelin Ohjaamo-malleissa

Suomessa toimivista Ohjaamo-tyyppisistä toteutuksista löytyy jo kokemusta monialaisesta tieto-, neuvonta- ja ohjaustoiminnasta ja myös monialaista ohjausosaamista. Projektissa selvitettiin ensin näkökulmia ohjausosaamisen kehittämiseen Joensuun, Oulun ja Mikkelin Ohjaamo-mallien toteutuksien pohjalta keväällä 2014 tehtyjen benchmarking-käyntien haastatteluaineistoihin perustuen. Käsittelytapa on aineistosta lähtevien teemojen analysointi ja asioissa pitäydytään siihen, mitä haastatteluaineistoista ja niiden yhteydessä esiin tulleista muista materiaaleista on tullut esille. Selvityksessä on jäsennetty monialaisen ohjausosaamisen teemat ja käsitelty niiden mukaan aluksi monialaisen ohjausosaamisen vahvuuksia, joita Ohjaamo-toteutuksista löytyi, sitten siirrytään esiin nousseisiin osaamishaasteisiin.

Kaikissa benchmarking-käyntien kohteina olleissa Ohjaamoissa oli mukana toimijoita useilta hallinnonaloilta, mutta yhteistoiminnan muoto vaihteli verkostomaisesti tehtävästä yhteistyöstä ja asiantuntijuuden jakamisesta siihen, että toimittiin samoissa tiloissa, jolloin tarvittava erityisosaaminen oli parhaiten käytettävissä asiakkaiden ohjaukseen. Kohti Ohjaamo-selvityksen kohteena olleissa malleissa Ohjaamo-toiminta oli suunnattu nuorille ja nuorille aikuisille.

Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen

Joensuun, Oulun ja Mikkelin Ohjaamo-tyyppisissä toiminnoissa lähdettiin liikkeelle alkuarvioinnilla ja henkilökohtaisella kohtaamisella asiakkaan kanssa. Keskeinen asia asiakkaan tullessa Ohjaamoon oli se, että paikalla on joku, joka kohtaa nuoren henkilökohtaisesti, kuuntelee ja että ensimmäinen kohtaaminen olisi asiakkaalle helppo. benchmarking-käynneillä tuli kaikissa paikoissa esille se, että haluttiin toimia matalan kynnyksen periaatteella, vapaamuotoisemmin ja eri tavoin kuin perinteisissä virastoissa, joihin nuorten ja elämänhallinnan vaikeuksia kohdanneiden aikuistenkin on vaikea mennä hakemaan palveluja.

Asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen ja heidän tilanteensa hahmottamiseen kiinnitettiin kaikissa paikoissa erityistä huomiota, mutta konkreettisista alkukartoituksen menetelmistä ei kovin paljon kerrottu. Enemmänkin puhuttiin ensikontaktin ja nuoren kohtaamisen tärkeydestä ja toiminnan tavasta ensikohtaamisesta jatkoon. Sitä pidettiin tärkeänä koko ohjausprosessissa.

Asiakkaan asioiden käsittelyssä korostettiin sitä, että se kohdistuu nuoren tarpeeseen. Asioiden käsittelyn yhteydessä tuli esiin palveluohjaus sekä se, että nuori itse valitsee kiireellisimmän käsiteltävän asian. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että toiminta on asiakaskeskeistä, jolloin järjestelmän rajoja koetellaan siten, että se voisi taipua asiakkaan tarpeen ja tilanteen mukaan. Nuorten kanssa työskennellessä käytetään heille soveltuvia menetelmiä, esimerkiksi erilaisia toimintakortteja.

Esimerkki:

Alkukartoituksen menetelmänä käytettävät aihekortit. Alkukartoitusryhmässä nuoret käyvät asioita korttien avulla siten, että he valitsevat erilaisista aihekorteista sellaisia aihealueita, joiden teemoja he haluavat ohjauksessa käsiteltävän. Korttien käyttö

mahdollistaa myös sen, että heti ei tarvitse puhua asioista ääneen. Ohjausta tarvitsevien voi olla vaikea suoraan nimetä käsiteltäviä pulmia, ja silloin eteenpäin päästään käsittelemällä asioita ensin kortteja/kuvia valikoimalla ja työskentelemällä niiden avulla. Tästä edetään vähitellen sanalliseen asioiden käsittelyyn ohjauksessa, tapahtumien ja käsiteltävien asioiden sanoittamiseen.

Seuraavaan taulukkoon on koottu asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen liittyviä esille tulleita asioita kustakin Ohjaamosta.

Taulukko 1. Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ohjaamoissa.

Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen	Joensuu	Oulu	Mikkeli
Vastaanottava henkilö	Ohjaamon työntekijä	Sisääntulotila, vastaanottava henkilö	Sisääntulotila, vastaanottava henkilö
Alkuarviointi ja ensikontakti	Alkuarviointi Ohjaussuhteen rakentaminen	Alkukartoitus, alkukartoitusryhmä Nuorilta kysyminen	Tarvekartoitus, lähdetään asiakkaasta
Asiakkaan kohtaaminen	Luottamuksellinen ohjaussuhde, vapaaehtoisuuteen perustuva	Henkilökohtainen kohtaaminen, keskeistä nuorten kohtaaminen	Henkilökohtainen kohtaaminen, keskeistä nuorten kohtaaminen
Asioiden käsittely	Palveluohjaus	Menetelmä: kortit aihealueittain, nuori valitsee mitä käsitellään	Pyritään taivuttamaan järjestelmä nuoren tarpeeseen

Verkosto-osaaminen

Ohjaamojen keskeinen toimintatapa on verkostomainen palvelujen tuottaminen. Eri Ohjaamojen välillä oli jonkin verran eroa sen suhteen, mitkä tahot toimivat samassa tilassa. Samassa tilassa toimiminen koettiin hyödylliseksi monialaisen palvelun sujuvuudessa, yhteisten käytäntöjen sopimisessa ja helppossa avun saamisessa monialaisilta toimijoilta. Samassa tilassa toimivat ottivat esiin myös luottamuksen toisia toimijoita kohtaan. Myös verkostona eri paikoissa toimivat kokivat saavansa monialaista osaamista käyttöönsä verkoston avulla, vaikka ei oltaisikaan samassa tilassa. On kuitenkin luonnollista, että avun ja moniammatillisen osaamisen käyttöön saaminen on helpompaa silloin, kun kumppanit työskentelevät samoissa tiloissa. Silloin toinen osaaja voi löytyä viereisestä huoneesta tai yhteisestä aulatilasta. Työn ilo otettiin esille myönteisenä piirteenä, kun toimittiin samoissa tiloissa.

Verkosto-osaamisen kerrottiin tulevan esiin erityisesti nivelvaihtelyssä, palveluohjauksessa ja nuoren asian eteenpäin viemisessä. Verkosto-osaaminen on hyvin keskeinen monialaisen osaamisen osa-alue, joka hyödyttää konkreettisesti Ohjaamon asiakkaita siten, että se helpottaa, nopeuttaa ja sujuvoittaa heidän asioidensa eteenpäin viemistä ja käsittelyä. Verkosto-osaamisella varmistetaan, että kussakin asiassa on aina paras mahdollinen verkoston osaaminen asiakkaan käytössä. Yhteinen koordinointi toimii tässä auttavana keinona asiakkaan parhaaksi.

Erityisasiantuntijuudet löytyvät verkostosta, ja Ohjaamoissa haastatellut henkilöt kertoivat, että kullakin verkoston toimijalla on vahva osaaminen kunkin toimijan hallinnonalan ja siellä olevan asiantuntijuuden ja sitä kautta osaamisen vahvistamisen kautta. Tärkeänä verkosto-osaamisessa pidettiin palveluohjauksen kannalta ja muutenkin sitä, että jokainen ohjaamossa työskentelevä tuntee hyvin kaikkien toimijoiden erityiset osaamisalueet ja vahvuudet. Myös perustietämys esimerkiksi työllisyyden hoidosta ja monista muista asioista koettiin jokaisen Ohjaamo-työntekijän osaamisvaatimukseksi. Monissa haastatteluissa ja vapaamuotoisemmissa keskusteluissa toimijoiden kanssa tuli esille esimerkiksi nuorten kohtaaminen ja heille ymmärrettävästi puhuminen. Verkostosta löytyy nuorisotyöntekijöitä, joille tämä on ammatillisen osaamisen ydintä. Näin koko verkosto voi hyötyä nuorisotyöntekijöiden vahvasta kokemuksesta nuorten parissa toimimisesta ja vuorovaikutuksesta. Verkosto mahdollistaa sen, että osaamista voidaan jakaa ja laajentaa toimijoiden kesken.

Ohjaamoissa oli kehitetty verkostotoimintaa koordinaattorin toiminnalla, yhteisillä koulutuksilla ja omilla sisäisillä kehittämispäivillä, joissa saatettiin vahvistaa verkostomaista työotetta, yhteisen ohjausorientaation ja ohjaamoajattelun rakentamista sekä tiedon jakamista verkoston toimijoiden vahvuusalueista.

Taulukko 2. Verkosto-osaaminen ohjaamoissa.

Verkosto-osaaminen	Joensuu	Oulu	Mikkeli
Toimintatapa	Palvelujen toteuttaminen verkostossa	Ollaan samassa tilassa	Matalan kynnyksen ohjauspalvelut nuorille Sama ihminen jatkaa nuoren kanssa ja käyttää apuna verkostoa
Toimintatavan hyödyt	Moniammatillinen tuki	Yhteisten käytäntöjen sopiminen Luottamus Apu on lähellä Työn ilo	Monialainen osaaminen ja verkosto mukana Olkkarissa
Missä tulee esiin	Nivelvaihtelyssä Palveluohjauksessa	Nuoren asian eteenpäin vieminen	Yhteinen koordinointi, Nuoren asian eteenpäin vieminen
Erityisasiantuntijuudet	Ohjauksen erityisosaaminen verkoston kautta Tarvitaan verkosto-osaamista Yhteistyötä Verkostomaista työotetta	Verkoston erityisosaamisen tunteminen ja käyttäminen Kunkin oman organisaation kautta vahvat osaamisalueet	Perusasiat työllistymiseen liittyvästä
Miten on kehitetty?		Koordinaattori Omia kehittämispäiviä	Koordinaattori Omia kehittämispäiviä

Tiedottamis-, neuvonta- ja ohjausosaaminen

Ohjaamoissa tarjotaan asiakkaille tiedottamis-, neuvonta- ja ohjauspalveluja (TNO). Tähän liittyvät asiat ja niihin liittyvä osaaminen tulee esille kaikessa toiminnassa. Siitä ei aineistosta löytynyt kovin paljon erillisiä mainintoja. Saattaa olla, että tämä osaaminen on niin itsestään selvää perustoimintaa Ohjaamoissa, että se ei siksi tullut esiin benchmarking-haastattelujen yhteydessä.

Tiedottamistoiminnan sisältöjä Ohjaamoissa löytyi laajasti, yleisestä nuorisotiedotuksesta ammatillisen koulutuksen tuntemukseen. Nuorisotiedotukseen kuului esimerkiksi kaikille nuorille suunnatuista tilaisuuksista ja tapahtumista tiedottamista sekä nuorten palveluista tiedottamista. Toinen, selkeämpi kokonaisuus tiedottamisen sisältönä oli ammatillisesta koulutuksesta tiedottaminen. Tiedottamisen sisältöjen laajuus edellyttää Ohjaamo-henkilöstöltä hyvää alueen verkoston ja palvelujen tuntemusta. Ammatillisesta koulutuksesta tiedottamisessa asioiden tuntemus laajenee valtakunnallisten koulutusmahdollisuuksien tuntemukseen ja niihin liittyvien sähköisten tietojärjestelmien hyvään käyttöön.

Tärkeinä osaamisalueina tiedottamis- ja neuvontatoiminnassa pidettiin palveluohjaustaitoa, urasuunnittelun ohjaustaitoa sekä nuorten kohtaamisen taitoa siten, että kuunneltaisi nuoria aidosti ja oltaisi läsnä asioiden eteenpäin viemisessä heidän tukenaan ja lähiohjaajanaan.

Ohjauksen osa-alueisiin Ohjaamoissa lukeutuivat ammatinvalinnanohjaus, urasuunnittelun ohjaus, nivelvaihtely ja esimerkiksi kopparitoiminta. Nivelvaihtelyssä ja kopparitoiminnassa pidettiin tärkeänä löytää nuoret, joilla oli erityisesti tuen tarvetta, jolloin toteutettaisi ns. löytävää nuorisotyötä ja siten ehkäistäisi nuorten jäämistä koulutuksen ja muiden yhteiskunnan palvelujen ulkopuolelle. Koppari-toiminta on yleistynyt nuorten ohjauksessa ja erilaisissa heille suunnatuissa palvelukokonaisuuksissa. Sillä tarkoitetaan erityistä tukea nuorten opinnoissa ja muissa yhteiskunnan aktiviteeteissa viihtymistä ja motivaatiota aktiivista toimintaa kohtaan. Tavoitteena on edistää nuorten osallisuutta ja sosiaalisia vuorovaikutustaitoja nuorisotyön menetelmiä hyödyntäen. Lisäksi tavoitteena on varhainen puuttuminen nuorten pulmatilanteisiin, jolloin heidän tilannettaan voidaan helpottaa pienillä ohjaustoimenpiteillä ja samalla ehkäistään syrjäytymistä, koulupudokkuutta ja muita nuorten syrjäytymiseen liittyviä ongelmia.

Ohjauksen toteutustapoina mainittiin monia perinteisiä keinoja, esimerkiksi keskusteluja ja toiminnallista ryhmätoimintaa sekä asiantuntijoiden avustuksella toteutettavaa tilanteen kartoittamista ja ratkaisukeskeistä ohjausta. Lisäksi mainittiin jalkautuminen etäisemmille paikkakunnille nuorten ja koulujen tilaisuuksiin, päivystäminen Ohjaamossa ja kopparitoiminta.

Ohjaamo-toimijoiden mielestä keskeistä ohjauksessa on nuorten kuunteleminen sekä yhteistyö muiden ohjaavien tahojen kanssa, joka on tullut esille jo verkosto-osaamisen asioiden käsittelyssä. Ohjaamo-henkilöstön tärkeänä vahvuutena on toimijoiden mukaan myös jalkautuva työ ja nuorten kohtaaminen siellä, missä nuoret ovat. Ohjaamo-käynneillä kaikki haastateltavat korostivat sitä, että tämän tyyppinen työ vaatii erityistä, nuoria huomioivaa ja verkostossa luontevasti toimivaa ratkaisukeskeistä työtettä. Ohjaamo-toimintaan tarvitaan aikuisia, joilla on nuorten luottamus. Heidän roolinsa on toimia nuorten rinnalla heitä heidän omissa valinnoissaan ja suunnitelmissaan sekä niiden toteutuksessa tukien ja kannustaen.

Taulukko 3. Tiedottamis-, neuvonta- ja ohjausosaaminen Ohjaamoissa.

Tiedottamis- neuvonta- ja ohjausosaaminen	Joensuu	Oulu	Mikkeli
Mistä tiedotetaan, mitä työntekijän tulee tuntea	Ammatillisen koulutuksen tuntemus	Nuorisotiedotus laajasti	Erilaisista nuorten asioista
Tärkeitä osaamisalueita	Palveluohjaustaito Urasuunnittelun neuvonta	Palveluohjaustaito	Palveluohjaustaito Nuorten kohtaamisen taito
Ohjauksen osa-alueita	Ammatinvalinnan-ohjaus Urasuunnittelun ohjaus Nivelvaihtö	Uraohjaustaitoja kaikilla työntekijöillä Monikulttuurista ohjausta Jalkautuminen eri paikkakunnille ja tilaisuuksiin	Päivystäminen Kopparitoiminta
Keskeistä		Nuorten kuunteleminen Yhteistyö muiden ohjaavien tahojen kanssa	Jalkautuva työ ja nuorten kohtaaminen siellä, missä nuoret ovat Tarvitaan aikuisia nuorten rinnallakulkijoiksi Nuorten luottamus
Yleistä	Tulee esille kaikessa ohjaamotoiminnassa hyvin laaja-alaisesti		

Koulutusosaaminen – Uraohjausosaaminen – Ryhmänohjausosaaminen

Koulutusosaaminen herätti joissakin Ohjaamotomijoiissa ihmetystä siitä, miten ohjaamotyöntekijöillä voisi tai pitäisi olla koulutusosaamista. He mielsivät ohjaamotominnan hyvin vahvasti nimenomaan ohjaukseen liittyväksi että eivät helposti nähneet yhteyttä Ohjaamon ja koulutuksen välillä. Kun asiasta keskusteltiin ja muuta materiaalia tutkittiin, Ohjaamoista löytyi kuitenkin selkeitä ja vahvoja koulutuksen tuntemisen ja suoranaisten opetustaidon elementtejä. Koulutus- ja työelämänäkökulmia haluttiin kuitenkin vielä vahvistaa Ohjaamoissa.

Avoimen ammattiopiston kanssa kiinteässä yhteydessä toimivassa Ohjaamossa oli löydettävissä työvaltaista, toiminnallista opetustaitoa. Yleisestikin niissä nähtiin olevan mukana koulutukseen ohjausta ja se toi mukanaan vahvuutta koulutus- ja uraohjausosaamiseen.

Uraohjausosaaminen nähtiin selkeänä ja tärkeänä osa-alueena Ohjaamojen toiminnassa. Nuorten tarvekin oli haastateltujen mielestä usein oman uran suunnittelu ja urasuunnittelutaitojen vahvistaminen. Ohjaamossa nuorten asioita selvittellään ratkaisukeskeisesti siten, että lähdetään liikkeelle jostakin sopivan pienestä asiakkaan määrittämästä asiasta, johon ensiksi tartutaan. Pidemmän ajan kuluessa ja ohjauksen edetessä usein kuitenkin jatketaan urasuunnitelmien ohjaukseen. Haastatteluissa kuvattiin työntekijöiden vahvoja urasuunnittelun taitoja, jotka eivät ole erillisiä muista ohjaustaidoista vaan kuuluvat laajempaan Ohjaamo-työntekijän ammatilliseen osaamiseen.

Ohjaamoissa toimii paljon nuorisotyön ohjausperinteen kautta tulleita työntekijöitä, joilla on vahvat ryhmänohjaustaidot. Niissä oli myös perinteistä nuorten ryhmätoimintaa, johon liittyen nuoria oli ohjattu myös itse ottamaan vastuuta toiminnasta. Ohjaamo-työntekijöillä taas oli tästä näkökulmasta tarkasteltuna vahvaa taitoa tukea nuoria oman, tavoitteellisen ryhmätoiminnan järjestämisessä ja konkreettisessa toteuttamisessa.

Taulukko 4. Koulutus-, uraohjaus- ja ryhmänohjausosaaminen ohjaamoissa.

Koulutusosaaminen Uraohjausosaaminen Ryhmänohjausosaaminen	Joensuu	Oulu	Mikkeli
Koulutusosaaminen	Avoin ammattiopisto: työvaltainen, toiminnallinen opetustaito	Toiminnassa mukana koulutukseen ohjausta	Verkostossa pitäisi vahvistaa koulutus- ja työelämänäkökulmia
Uraohjausosaaminen	Ohjauksessa mukana urasuunnittelun ohjausta	Nuorten tarve usein oman uran suunnittelu ja niiden taitojen vahvistaminen	
Ryhmänohjaustaidot	Vahvaa toiminnallista ryhmänohjaus- ja opetustaitoa	Byströmin talolla myös nuorten ryhmätoimintaa	Ohjauksessa mukana toiminnallisuutta Nuoret ottavat itse vastuuta ryhmätoiminnasta, siinä tukeminen

Kaikki edellä esitetyt asiakokonaisuudet ovat työntekijöiden vahvoja osaamisalueita, joita benchmarking-haastatteluissa mukana olleet olivat havainneet kehitetyssä toiminnassa. Heidän mielestään Ohjaamo-tyyppinen työympäristö ei sovellu kaikille, vaan se edellyttää tiettyä, edellä kuvattua asennetta ja verkostomaisen, ratkaisukeskeisen työskentelytavan omaksumista. Seuraavaksi käsitellään, mitä haasteita ja osaamisen kehittämistarpeita haastatellut näkivät oman työnsä näkökulmasta. Asioita on poimittu haastatteluaineiston lisäksi Ohjaamoista saatavissa olevasta esittelymateriaalista.

5.2 Monialaisen ohjausosaamisen haasteita Joensuun, Oulun ja Mikkelin Ohjaamo-malleissa

Monialaisen ohjausosaamisen haasteissa ja kehittämistarpeissa tulivat isoimpina ja useimmin toistuvina asioina monissa keskusteluissa esille verkosto-osaamisen ja yhteisönä toimimisen haasteet. Vaikka verkosto-osaamista löytyi Ohjaamoista, siinä koettiin olevan huomattavaa kehittämisen tarvetta ja erityisesti siitä näkökulmasta, mitä haasteita ohjaamojen muodostamisen ja kehittämisen aikana oli havaittu. Tässä osa-alueessa painottui erilaisten työkaluturien ja toimintatapojen yhteensovittaminen, yhteiset eettiset pelisäännöt ja yleensä tämän tyyppisessä palvelupisteessä työskentelyn oppiminen muuttuvine olosuhteineen.

Haasteelliseksi tavoitteeksi Ohjaamoissa oli alussa koettu toisista hallintokulttuureista tulevien työntekijäryhmien välisen luottamuksen aikaansaaminen, yhtenäisenä työyhteisönä toimiminen, uuden yhteisöllisen työkulttuurin ja sen rinnalla yhteisöllisen palvelukulttuurin luominen.

Kun työntekijät tulevat eri hallinnonaloilta ja toimivat kukin oman hallintonsa toimintakulttuurissa ja perustavat toimintansa oman hallinnonolonsa ohjausajattelulle, haasteena koettiin alkuvaiheessa yhteisen, yhteisöllisen ohjausajattelun ja ohjauksen orientaation luominen, sanoittaminen ja se, että kaikki työntekijät sitoutuvat yhteisiin eettisiin pelisääntöihin. Ohjaamoissa puhuttiin ratkaisukeskeisestä ohjaamisesta, johon pitäisi luoda selkeät toimintamallit siten, että nuorten asioissa pyritäisiin positiivisiin ja nuoria eteenpäin vieviin ratkaisuihin. Luottamus tuli esiin monissa keskusteluissa siitä näkökulmasta, että perinteisesti kukin toimijataho on ottanut ohjattavat nuoret ”omikseen” ja haluavat jatkaa työtä nuorten kanssa. Nyt on uusi tilanne, kun on luotettava vierailta hallinnonaloilta tuleviin työntekijöihin ja jossain määrin luovutettava ohjausotetta heille.

Toimintojen ja verkoston laajentamisen kautta myös osaaminen Ohjaamoissa laajenee, kun jokainen Ohjaamon työntekijä tuo mukanaan erilaista osaamista oman perusorganisaationsa vahvuusalueiden ja sieltä saatavan asiantuntemuksen ja osaamisen avulla. Ohjaamoissa haluttiin laajentaa toimijaverkostoa koulutuksen, opinto-ohjauksen ja työelämän toimijoilla.

Konkreettisissa ohjaustaidoissa nähtiin kehittämishaasteita erityistä tukea tarvitsevien nuorten ohjaustaidoissa. Tässä keskusteltiin yleisesti syrjäytymisvaarassa olevien nuorten ohjaamisesta sekä mielenterveyden ongelmista kärsivien nuorten kanssa työskentelyn taidoista. Syrjäytymisvaarassa olevien nuorten ohjaamisen taitoihin liittyivät myös nivelvaiheen työn haasteiden korostaminen ja se, että haluttiin keinoja tilanteisiin, joissa herää huoli nuorista ja tilanteeseen pitäisi puuttua nuoren saamiseksi koulutuksen ja muiden yhteiskunnan palvelujen ja toimintojen pariin.

Ohjaustaitojen ja yhteisönä toimimisen haasteisiin liittyvät menetelmien kehittämisen tarpeet, joista haastatteluaineistoissa puhuttiin. Vuorovaikutuksen taitojen kehittämisen tarpeita löytyi näistä molemmista näkökulmista, vaikka niitä koettiin olevan jo olemassa. Kuitenkin vuorovaikutustaitojen kehittäminen liittyy niin yhteisönä toimimiseen, yhteisten pelisääntöjen ja ohjausajattelun sanoittamiseen ja yhteiseen luomiseen kuin nuorten kohtaamiseen ja erityistä tukea tarvitsevien nuorten ohjaamiseen.

Taulukko 5. Osaamisen haasteita ja kehittämistarpeita ohjaamoissa.

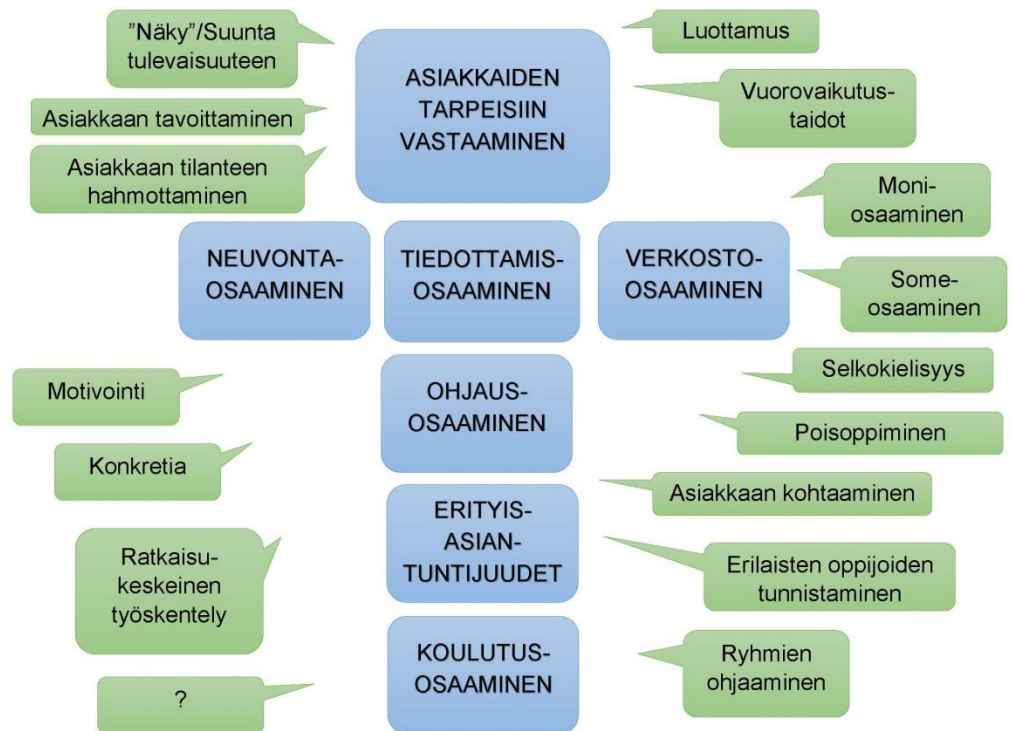
Haasteita ja kehittämistarpeita	Joensuu	Oulu	Mikkeli
Verkosto-osaaminen ja yhteisönä toimiminen		Yhteiset koko ohjaamon henkilöstön kehittämispäivät ja toimintatapojen yhteensovittamiseen sekä pelisääntöihin liittyvät asiat.	Eri työkulttuurien yhteensovittaminen, Yhteisen ohjausajattelun ja eettisten pelisääntöjen löytäminen Työn muuttumisen sietäminen Prosessivalmennusta ja työnohjausta Uusi yhteisöllinen toimintakulttuuri, sen rinnalle uusi yhteisöllinen palvelukulttuuri
Toimintojen ja verkoston laajentaminen		Opinto-ohjaaja puuttuu talon toimijoista, sitä kautta opinto-ohjauksen taitoja	Verkostoa ja toimintoja pitäisi laajentaa koulutukseen ja työelämään
Ohjaustaitojen kehittäminen	Erityistä tukea tarvitsevien ohjaustaitoja Opinto-ohjauksen taitoja		Huoli nuorista → ”liputtaminen”
Vuorovaikutustaitojen ja työmenetelmien kehittäminen	Menetelmäosaamista		

5.3 Monialaisen ohjausosaamisen vahvuudet ja kehittäminen Jyväskylässä

Monialaista ohjausosaamista lähestyttiin Jyväskylän 2. työpajassa seitsemän osa-alueen kautta ja aluksi keskusteltiin verkostossa olevista ohjausosaamisen vahvuuksista. Keskustelussa, samoin kuin keväällä toteutetussa ohjaustoimijoille suunnatussa kyselyssä, tuli ilmi, että verkostossa on paljon ohjausosaamista ja jokaisella ohjaavalla taholla on vahva ammatillinen osaaminen omalta sektoriltaan, omassa työtehtävässään toimimisesta sekä nuorten ja aikuisten käytännön ohjaamisesta. Aiemmin Opin ovi -projektien aikana on kehitetty ohjausosaamista aikuiskoulutushenkilöstön keskuudessa laajoilla ERKKERI-koulutuksilla sekä lyhyillä ja täsmällisillä ohjausmenetelmiin liittyvillä Studio-koulutuksilla. TE-toimistojen neuvontatehtävissä toimivien keskuudessa osaamista on vahvistettu erillisillä TE-ERKKERI-koulutuksilla. Koulutuksia toteuttivat valtakunnalliset koulutusprojektit. Keskustelussa tuli kuitenkin ilmi, että näihin koulutuksiin on osallistunut vain pieni osa ohjaustehtävissä toimivista ja alueen ohjausverkostossa on edelleen osaamisen kehittämistarpeita. Kun tulevaisuudessa Ohjaamoissa laajennetaan monialaista toimijakenttää, se tuo lisähaasteita ohjaajaverkoston osaamiselle, palveluohjaukselle ja eri hallinnonalojen toimintojen yhteensovittamiselle sekä henkilöstön monialaiselle yhteistyöosaamiselle.

Ohjausosaamisen osa-alueita jäsennettiin ohjaustoimijoiden toisessa työpajassa osallistavalla ryhmätyöskentelyllä siten, että aluksi järjesteltiin etukäteen hahmotettuja osa-alueita fläppipaperille. Sen jälkeen lisättiin asioita ja osaamisia, joita työntekijöillä tulisi olla ja joita heidän tulisi kehittää. Työskentelyryhmiä oli kolme, ja jokainen ryhmä lisäsi asioita edellisten ryhmien laatimaan yhteiseen jäsennykseen.

Kuviossa on esitettyä ryhmätyöskentelyn lopputulos visuaalisesti. Työskentelyn yhteydessä keskusteltiin paljon käytäntölähtöisesti tilanteista ja osaamistarpeista. Osallistujia oli kiitettävästi eri toimijatahoilta: nuorisopalveluista, työllisyyspalveluista, työpajatoiminnasta, nuorten ja aikuisten koulutusta järjestävistä oppilaitoksista, oppisopimuskeskuksesta ja TE-hallinnosta sekä järjestöistä. Näin ollen jäsennykseen saatiin mukaan monipuolisesti erilaisia ohjaustoimijoiden ja hallinnonalojen näkemyksiä.



Kuvio 4. Ohjaamohenkilöstön osaamistarpeet Jyväskylän ohjaustoimijoiden jäsentämänä 5.9.2014.

Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen

Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen hahmotettiin koko ohjausosaamisen läpikäymisenä, tärkeänä ja kaikkeen ohjaukseen liittyvänä kokonaisvaltaisena ohjausosaamisen elementtinä. Myös luottamuksen rakentaminen ja vuorovaikutustaidot tulivat keskustelussa esiin tärkeinä, moniin ohjaustaitojen osa-alueisiin liittyvinä elementteinä. Ne liittyvät sekä yhteistoiminnan ja tiimityön kehittämiseen että ohjattavien kanssa työskentelyyn. Näitä osa-alueita on vaikea erottaa omiksi kokonaisuuksiksi, koska ne ovat

varsin kokonaisvaltaisia ja laajoja alueita ja limittyvät toistensa ja myös muiden tässä esitettävien osa-alueiden kanssa.

Asiakkaiden tarpeisiin vastaamisessa tärkeänä pidettiin myös sitä, että saadaan asiakkaille positiivinen näky tulevaisuuteen. Kaiken lähtökohtana on asiakkaan tavoittaminen ja löytäminen sekä asiakkaan kokonaistilanteen hahmottaminen. Alkukartoituksen tekemisen pitäisi olla jokaisen Ohjaamo-työntekijän ammattitaitoa siten, että kun nuori kohtaa Ohjaamossa ensimmäisen työntekijän, tämä pystyisi hahmottamaan asiakkaan tarpeen ja tuntisi riittävän hyvin kaikki Ohjaamossa tarjolla olevat palvelut ja osaisi auttaa asiakasta eteenpäin ja tarvittaessa ohjata myös muihin palveluihin.

Näky tulevaisuuteen tulisi rakentaa yhdessä nuoren kanssa siten, että hän oppisi löytämään omaa tarvettaan vastaavia palveluja ja rakentamaan tulevaisuuteen suuntaavaa kehityspolkuaan, asettamaan sopivia ja toteuttamiskelpoisia tavoitteita ja löytämään toimivia ratkaisuja niihin pääsemiseksi.

Neuvonta- ja tiedottamisosaaminen

Nämä osa-alueet liittyvät edellä esille tulleeisiin lähtökohta-asioihin, ja motivoinnin taitoja pidettiin tässä kohdassa tärkeinä, jotta asiakkaat jatkaisivat ja jaksaisivat positiivisella, kehittäväällä polullaan eteenpäin. Neuvonta- ja tiedottamisosaamisen taustalla TNO-palveluissa on konkreettinen tieto, jota Ohjaamon työntekijät asiakkaille välittävät.

Ohjausosaaminen

Ohjausosaaminen nähtiin syvemmällä tasolla olevaksi kuin neuvonta- ja tiedottamisosaaminen. Ohjausosaamisessa nousi esille konkreettinen ja ratkaisukeskeinen työskentelytaito sekä kaikessa muussakin ohjaamotoiminnassa keskeinen asiakkaan kohtaaminen. Oikeasta, ymmärrettävästä kielenkäytöstä keskusteltiin paljon ja se nimettiin selkokielisyydeksi.

Kaikessa ohjauksesta ja neuvonnasta keskustelussa korostui se, että nuoria ei saisi jättää yksin pulmiensa kanssa, vaan heitä pitää osata kannustaa eteenpäin konkreettisia neuvoja ja tehtäviä antamalla ja etenemistä tukemalla askel kerrallaan.

Vaikka ryhmänohjaustaidot on jatkossa sijoitettu koulutusosaamisen kokonaisuuteen, se liittyy myös ohjausosaamiseen. Ohjausosaamisen voidaan ajatella jakautuvan yksilöohjaukseen ja ryhmissä toteutettavaan ohjaukseen.

Verkosto-osaaminen

Verkosto-osaaminen on moniosaamista, yhteistoimintaa ja sitä, että toimitaan uudella tavalla yhteistyössä Ohjaamo-kokonaisuuden monialaisessa verkostossa. Tähän liittyy jo aiemmin mainittu toisiin verkostotahoihin luottaminen ja välillä ohjattavista luovuttaminenkin. Hyvä, uudenlainen Ohjaamossa toimiminen vaatii poisoppimista vanhoista rutiineista, käytänteistä ja toimintatavoista ja uudenlaisen, monialaisen toimintatavan yhteistä rakentamista ja verkostossa olevan, monenlaisen asiantuntijuuden hyödyntämistä. Monessa yhteydessä keskusteltiin erilaisten toimintakulttuurien, ohjausorientaatioiden, ohjausajattelun ja konkreettisten toimintatapojen

yhteensovittamisen vaikeudesta. Jyväskylän 2. työpajassa keskusteltiin siitä, että liian pysyvien toimintatapojen kehittäminen edellyttää vanhoista toimintatavoista poisoppimista.

Sosiaalisen median käytön osaamista pitäisi kehittää siten, että jokaisella olisi perustaidot ja osattaisi ajantasaisesti toimia ja käyttää uusia, nuorten suosimia välineitä ja hyödyntää niitä ohjauksen välineinä.

Erityisasiantuntijuudet

Todettiin, että Jyväskylän ohjausverkostossa on monenlaista erityisasiantuntijuutta ja jokaisella taholla on syvällistä oman osa-alueensa ammattitaitoa ja osaamista. Erilaisten oppijoiden tunnistaminen nousi tässä keskeiseksi osaamisalueeksi, joka jokaisella Ohjaamo-työntekijällä pitäisi olla hallussa. Tämä liittyy myös asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen ja palveluohjaukseen. Kun jokainen Ohjaamo-työntekijä tunnistaa asiakkaiden erityisen tuen tarpeita, luottaa vieraammilta hallinnonaloilta tuleviin Ohjaamo-toimijoihin ja tuntee heillä olevaa erityisasiantuntijuutta, asiakas pääsee sujuvammin eteenpäin ohjaus- ja kehittymispolullaan, kun häntä ohjaa asioissa aina paras asiantuntija, joka Ohjaamosta tai sen verkostosta löytyy.

Koulutusosaaminen

Koulutusosaaminen tulkittiin ryhmässä paljolti ryhmänohjaustaidoiksi, joita verkostossa jo on, mutta se osaaminen on rajautunut joillekin tietyille tahoille. Koulutus-sanaa vähän vierastettiin. Todettiin, että Ohjaamo-työntekijöillä olisi hyvä olla hallussaan ryhmien ohjaamisen ja valmentamisen perustaidot, jotta voitaisiin kehittää osallistavaa toimintaa ja ohjata myös asiakkaita osallistumaan ryhmien ohjaamiseen. Sitä voidaan rinnastaa kouluttamisosaamiseen, kun osallistujia eli nuoria Ohjaamon asiakkaina ohjataan heille sopivasti mitoitettuihin ohjaustehtäviin.

Loppukeskustelussa tuli esille vielä talous- ja hallinto-osaaminen erillisenä osa-alueena, josta kaikilla Ohjaamo-työntekijöillä tulisi olla perusosaaminen. Tämä ei ole varsinaista ohjausosaamista, mutta hallinnollista ja organisatorista toimintaosaamista ja perusteluna tälle on se, että jokainen työntekijä pystyisi hahmottamaan toiminnan resursseja ja muita toiminnan reunaehtoja sekä paremmin osallistumaan rakenteellisten ja hallinnollisten käytänteiden kehittämiseen työryhmissä.

6 Kohti Ohjaamoa – johtopäätöksiä ja suosituksia

6.1. Jyväskylän Ohjaamo-malli

6.1.1 Ohjaamon kehittäminen ennen palvelujen määrittelyä

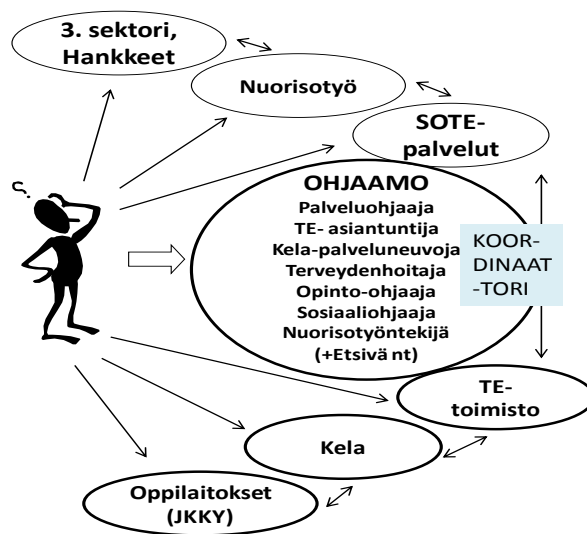
Ohjaamopalvelun tulee vastata tunnistettuihin palvelutarpeisiin. Ensin tunnistetaan asiakkaat ja sen jälkeen heidän tarpeensa. Tunnistaminen tapahtuu karkeasti kahtalaisesti: ensiksi yleisesti esimerkiksi tutkimus- ja tilastotiedon perusteella ja toiseksi yksilöllisen palvelutarvearvioinnin avulla. Ensimmäinen tapa tuottaa perustietoa siitä, millaisia palveluja keskimäärin tietyllä alueella tarvitaan ja toinen tapa tuottaa täsmennetyn asiakasprosessin lähtökohdat ja suunnittelun. Kummassakin tapauksessa palvelut sovitetaan luonnollisesti käytettävissä oleviin resursseihin.

Olemassa olevan yleisen tiedon ja asiakaskohtaisen täsmätiedon välissä voisi olla hyödyllistä kerätä tietoa palvelutarpeista asiakaskuntaa edustustavan ryhmän avulla.

Kyseeseen voisi tulla pysyvä asiakaspaneeli tai vastaava. On mahdollista koota kunnan eri nuorisotalojen, nuorisojärjestöjen jne. piiristä joukko nuoria, jotka säännöllisesti kokoontuvat yhdessä ohjaamoammattilaisten kanssa palautekeskusteluun. Tietoa voidaan kerätä myös kyselyillä tai osana sähköisiä palveluja jatkuvan palautteen muodossa. On myös mahdollista, että nykyiset nuorisovaltuustot tai vastaavat toimielimet voisivat toimia jatkuvana keskustelukumppanina, jotka viestivät nuorten tilanteesta, toiveista ja tavoitteista kunnassa.

Ohjaamossa on siis kyse alkuvaiheessa 15–29-vuotiaiden matalan kynnyksen palvelusta, joka on avoin kaikille nuorille, ei vain pahimmissa ongelmissa oleville. Se pitää verkostomaisesti sisällään kaiken nuorille tarkoitetun palvelutarjonnan ja kehittämishankkeet mukaan lukien oppilaitokset ja kolmannen sektorin hankkeet.

Lähes kaikissa ohjauspalveluissa kehittämisen perusajatus on vastata asiakaskunnan muuttuviin tarpeisiin. Siksi myös Jyväskylän Ohjaamon suunnittelussa on pyrittävä välttämään asetelmaa, jossa palveluntarjoajat tulisivat tarjoamaan omia palveluratkaisujaan toisistaan riippumatta samaan tilaan. Olemassa olevan tarjonnan on mukailtava asiakkaalle ajankohtaisia kysymyksiä kuten kuviossa 5.



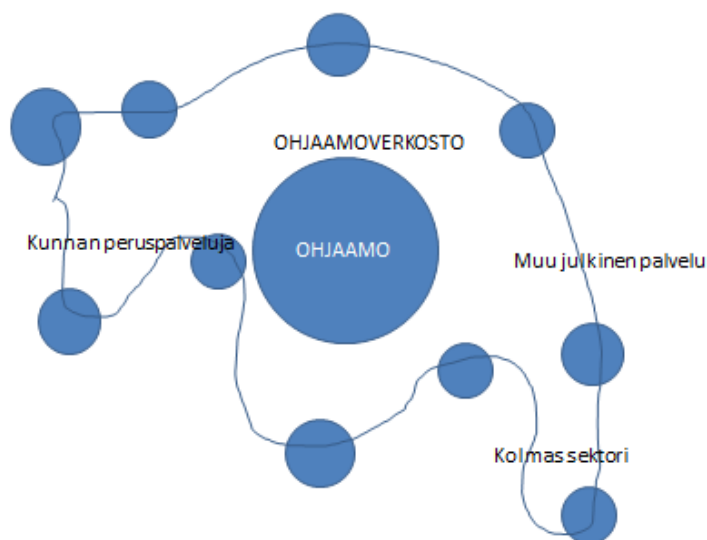
Kuvio 5. Ohjaamon tarjonta asiakkaan näkökulmasta.

Ohjaamon toiminnassa perusidea on ottaa vastuu asiakkaan ohjaustarpeista ja viedä prosessi niin pitkälle kuin se on mahdollista ”yhdellä oven avauksella”. Silloin kun asiakas tietää mitä ohjausta tarvitsee, hänen ei välttämättä tarvitse mennä Ohjaamon asiakkaaksi vaan hoitaa asiaa siellä missä palvelua on ilman Ohjaamoakin tarjolla, esimerkiksi TE-toimistoon työttömäksi jäädessään. Olennaista on palveluverkoston yhteistyö riippumatta siitä mihin asiakas ensimmäisenä hakeutuu. Tämä on Ohjaamon toiminta-ajatus, jonka tulisi yhdistää kaikkia ohjausta antavia tahoja.

Jyväskylän Ohjaamon tiloista on käyty suunnitteluvaiheessa keskustelua ja asia ratkaistaan aikanaan. Fyysisiin tiloihin ja Ohjaamon arkkitehtuuriin ei selvityksessämme oteta yksityiskohtaisesti kantaa, mutta sijoittuminen mahdollisimman lähelle kaupungin ydinkeskustaa on tärkein periaate. Julkisen liikenteen sujuvuus ja kevyen liikenteen väylät ovat nuorille keskeisiä palvelun saavutettavuuden kannalta. Tiloissa on tärkeinä elementteinä otettava huomioon riittävän väljät julkiset tilat (ryhmätilat, kohtaamispaikat, laitteet, aineistot) ja henkilökohtaiseen ohjaukseen tarkoitetut tilat.

6.1.2 Ohjaamon rakenne

Ohjaamo käsitetään helposti fyysisenä palvelupisteinä. Tätä käsitystä on tarpeen laajentaa, jotta palvelut kohdistuvat nykyistä paremmin tarveperustaisesti asiakkaille. Ensiksi Ohjaamo on kasvokkaisten ja verkkopalvelujen kokonaisuus. Toiseksi Ohjaamo on matalan kynnyksen palvelupisteiden lisäksi kaikkien niiden palvelujen kokonaisuus, joita on tarjolla matalan kynnyksen palvelupisteiden ylläpitäjäverkostossa. Kuviona asia hahmottuu näin:



Kuvio 6. Ohjaamokokonaisuus

Ohjaamo on siten yhtä aikaa sekä matalan kynnyksen palvelupiste, mukana olevien toimijoiden palveluista koostuva verkosto että yhteistyötä organisoiva periaate. Käyttäjän kannalta ohjaamopalvelu toimii ideaalitalanteessa siten, että asiakkaan ei tarvitse edes löytää ”oikeaa” fyysistä palvelupistettä, vaan riittää että löytää jonkin Ohjaamo-toiminnassa mukana olevan tahon (joko fyysisesti tai verkosta). Sieltä asiakas ohjataan tarpeen mukaan siihen paikkaan, jossa hänelle on tarjolla sen hetkiseen tilanteeseen sopivinta palvelua.

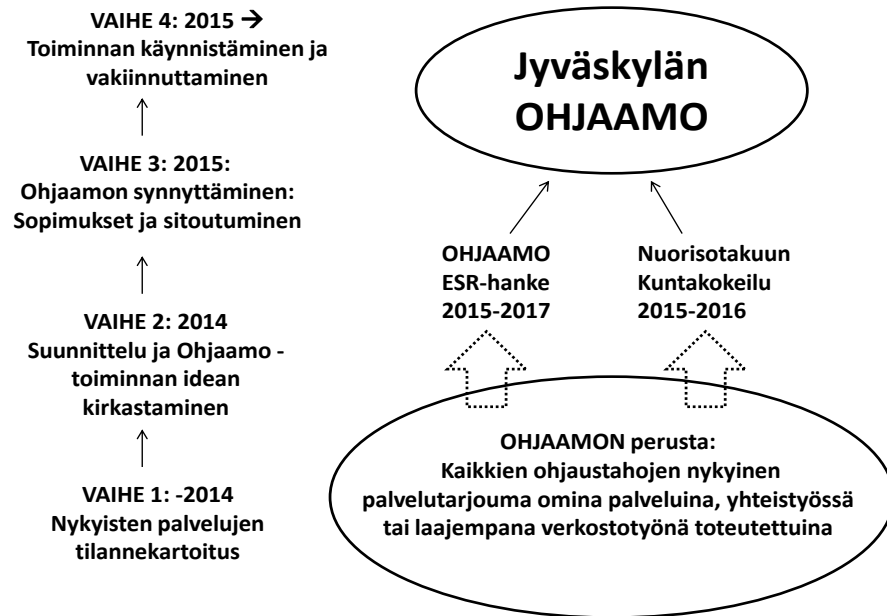
Nuorilla on selvityksen mukaan tarve henkilökohtaiseen tukeen ja ”kanssakulkijuuteen” (Tuusa ym. 2014). Tällöin Ohjaamon palvelupisteessä on perusteltua olla sekä nuorisotyön että ohjauksen osaamista: esimerkiksi nuorisotyöntekijöitä, nuorisohjaajia, opinto- ja uraohjaajia jne. Silloin kun nuorella on hankaluuksia itsenäisessä elämänhallinnassa, tarvitaan terveys- ja sosiaalipalveluja, velkaneuvontaa, tukea asumisen kysymyksissä sekä palveluneuvontaa asiointissa eri tahojen (esim. KELA) kanssa.

6.1.3 Ohjaamon organisoiminen

Yhteistä kaikille perustettaville Ohjaamoille on, että niiden perustana ja kasvualustana ovat nykyiset ohjauksen ”peruspalvelut”. Sikäli kun olemassa olevat palvelut toimivat hyvin, asiakaslähtöisesti ja tehokkaasti sitä paremmat edellytykset se tarjoaa Ohjaamon onnistumiselle. Jyväskylässä kuten muuallakin on ollut viime vuosina tyypillinen toiminta, jossa on kartoitettu palvelujen laatua ja määrää ja tehty sitä näkyväksi sekä ohjaushenkilöstölle että erityisesti asiakkaille (vrt. koppari.fi). Tämä onkin välttämätön välivaihe että saadaan kirkastettua Ohjaamon perusidea palveluja kokoavana ja niitä vahvistavana resurssikeskuksena. (kuvio 7)

Jyväskylässä seuraavana vaiheena on miettiä ohjaamoin tavoite ja resurssit ESR-hankkeen (2015–2017) suunnittelun yhteydessä, jossa hakijana on Jyväskylän koulutuskuntayhtymä. Samaan aikaan vuoden 2015 alussa Jyväskylä ja ympäristökunnat ovat mukana

kaksivuotisessa Nuorisotakuun kuntakokeilussa (VM), jossa keskeinen kehittämiskohde on kaupungin, TE-toimiston ja Kelan joustavat toimintamallit ja erityisesti tiedonsaannin parantaminen nuoren asiakkaan tilanteesta.



Kuvio 7. Ohjaamon rakentamisen vaiheet Jyväskylässä.

Näiden kahden, ESR-hankkeen (Ohjaamon) ja kuntakokeilun, valmistelutyön tuloksena aletaan tehdä sopimuksia Jyväskylän ohjaamon rakenteeksi. On realistista ajatella, että kolmen vuoden hanke on Ohjaamon toimintamallien testaamista ja vakiinnuttamisen vaihe jatkuu hankkeen päätyttyä.

Kohti Ohjaamoa -projektissa on toteutettu vaihetta yksi ja jossain määrin vaihetta kaksi. Valtakunnallisesti kokonaisuutena ollaan osapuulleen vaiheessa kaksi ja siirtymässä vaiheeseen kolme, kun toimijat kokoavat rivejään ja hahmottelevat Ohjaamo-toiminnan ideoita, toteuttamista ja rahoittamista. Rahoituksen kannalta tässä vaiheessa yhdistetään niin perusrahoitusta, Euroopan sosiaalirahaston rahoitusta kuin kuntakokeilusta tulevaa taloudellista tukea.

6.1.4 Ohjaamon rahoitus

Julkinen rahoitus on todennäköisesti vähentymässä. Siksi keskeiseksi ratkaistavaksi kysymykseksi tulee se, miten ylläpidetään perustoimintoja ja samalla luodaan uusia toimintatapoja. Päällekkäisyyksiä tulee välttää ja lisäksi pohtia sitä, miten todennäköisesti vähenevillä rahoilla voidaan tuottaa yhdessä parempia palveluja. Ohjaamojen toimintaa tulee alusta alkaen suunnitella ja toteuttaa siten, että se ei ole riippuvaista vaihtuvasta ulkopuolisesta hankerahoituksesta. Tällöin tarvitaan sekä ennakoluulotonta ja uudistavaa

ajattelua että läpinäkyvää kunnan hallinnonalojen, muiden julkisten palveluntuottajien sekä kolmannen sektorin toimijoiden välistä sopimista rahoitusvastuiden jakautumisesta. Vaikka ohjaamosta ei tehtäisi omaa talousvastuullista tulosityksikköä, sen läpi virtaavat taloudelliset panokset on perusteltua tehdä näkyväksi. Näin toimijoiden kesken on mahdollista syntyä yhteisesti jaettu käsitys toiminnan resursseista, palveluprosesseista sekä tuloksista.

6.1.5 Johtaminen ja koordinointi

Ohjaamon hallinnollinen ohjaus tapahtuu yhdessä kaikkien Ohjaamossa työtä tekevien organisaatioiden esimiesten toimesta. Hallinnollisesti Ohjaamo ei muodosta omaa resursseja saavaa tulosityksikköä vaan sen toiminta perustuu sopimuksiin toiminnan tavoitteista ja yhteistyöstä olemassa olevien ohjauspalvelujen kesken. Alkuvuosina kaupunki tarjoaa vuokratilat ESR-hankkeena toimivalle Ohjaamolle ja hankkeen toimesta rahoitetaan ainakin koordinaattorin palkka. Vuokrien, koneiden ja kalusteiden osalta on sovittava käytännöt mukana olevien organisaatioiden kanssa. Ennen hankkeen päättymistä em. kulujen osalta on käytävä neuvottelut erikseen.

Ohjaamon toimintaan tulisi pidemmällä tähtäimellä asettaa pysyvä ohjausryhmä. ESR-hankkeen aikana hankkeen toteuttaja nimeää ohjausryhmän. Jatkoa ajatellen ehdotamme, että ESR-hankkeen päättymisen jälkeen Keski-Suomen ELO-ryhmä voisi asettaa Ohjaamoon ohjausryhmän, jossa tulisi olla edustettuna ainakin kaikki Ohjaamoon liittyvät organisaatiot ja lisäksi kolmannen sektorin sekä yrityselämän edustajat.

Toiminnan suunnittelu edellyttää koordinaattorilta taustakeskusteluja, valmisteluja, idean esittelyä ja esimerkiksi yhteisiä työpajoja siitä, miten yhteistyö kannattaa aloittaa. Valmisteluvaiheessa kuluu aikaa sekä kotiorganisaatioilta että Ohjaamon ydinjoukolta, koska Ohjaamoon tulevien henkilöiden omissa organisaatioissa on tiedotettava uudesta toimintamallista, osallistuttava sen suunnitteluun ja valmisteltava henkilövalinnat omasta organisaatiosta.

Käynnistäminen edellyttää palvelujen kokoamista siten, että kaikkia palveluja ei siirretä ohjaamoon vaan harkitaan yhdessä kuinka paljon resursseja on järkevää siirtää. Tämä on tärkeä ratkaisu toiminnan koordinoimisen kannalta ja suunnittelussa tulee olla mukana kaikki ne organisaatiot, joista henkilöitä tulee saman katon alle. Ohjaamohenkilöstön määrästä on päästävä myös näissä suunnittelukeskusteluissa yhteiseen ymmärrykseen.

Ohjaamossa saman katon alla aloittava ohjaushenkilöstö joutuu suunnittelemaan ja järjestämään työnsä yhdessä koordinaattorin kanssa. Ohjaamon koordinointi vaatii laajaa näkemystä koko palvelutarjonnasta ja koordinaattorin rekrytointi on keskeisen tärkeä toiminnan onnistumiselle. Käytännön ohjaustyön sujumiseksi koordinaattorin on luotava toimiva käytäntö, jossa yhteydenpito kotiorganisaation esimiehiin on säännöllistä.

6.1.6 Monialaisen ohjausosaamisen kehittäminen ohjaamossa

Ohjaamo-tyyppisessä monialaisessa, eri hallintokuntien toimintoja yhdistävässä palvelukokonaisuudessa työskentely vaatii monenlaista osaamista ja erilaisten osaamisten yhdistelmää. Ohjaamossa työskentelee useiden eri ammattikuntien ja hallinnollisten yksiköjen työntekijöitä. Kun Ohjaamon perustana ja kasvualustana ovat nykyiset ohjauksen peruspalvelut, niistä Ohjaamoon tulevat työntekijät ja heidän organisaationsa tuovat

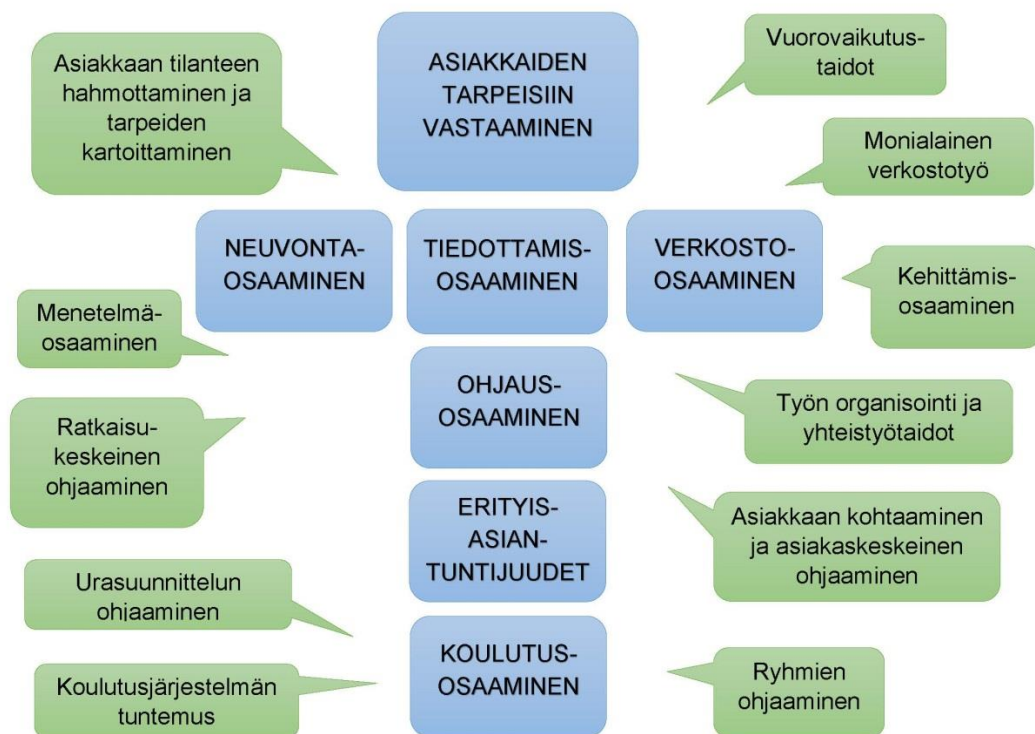
mukanaan olemassa olevaa erityisasiantuntijuutta. Nyt muodostettavassa monialaisessa Ohjaamossa tulee keskeiseksi näiden osaamisalueiden yhdistäminen ja hyödyntäminen asiakkaiden tieto-, neuvonta- ja ohjaustarpeisiin vastaamisessa. Erilaiset ammatti- ja työtaustat tulisikin Ohjaamossa nähdä rikkautena, joka mahdollistaa erilaisten asiakkaiden kohtaamisen ja sen, että asiakkaiden tarpeisiin pystytään vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Henkilöstön osaamisen kehittämisessä yksittäisessä Ohjaamossa tulisi tämän selvityksen aineistojen jäsenysten perusteella ottaa huomioon Ohjaamo-osaamisen kokonaisuuksia ja niihin liittyviä osaamisalueita sekä monialaisen ohjausosaamisen elementtejä. Johtavana ja kaikkiin osa-alueisiin liittyvänä tavoitteena ja osaamisen kokonaisuutena on asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen.

Keskeiseksi haasteeksi Ohjaamossa tulee erilaisista työkaluista tulevien työntekijöiden välinen yhteistyö ja vuorovaikutus, erilaisilta ammatillisilta taustoilta tulevien työntekijäryhmien osaamisen tunnistaminen ja eri ammattiryhmien osaamisalueiden arvostaminen. Kokonaisuutta voidaan nimittää verkosto-osaamiseksi, joka edellyttää laajaa verkostomaista yhteistoimintaa sekä eri hallintokuntien toiminnan rajojen hälventämistä. Tavoitteena ja toivottavana tuloksena on keskeisesti yhteisen Ohjaamo-ajattelun synnyttäminen, yhteisen ohjausorientaation määrittely, siihen sitoutuminen ja sitä kautta yhteisen toimintakulttuurin luominen. Jyväskylän ohjaustoimijoiden työpajassa tuli esille myös poisoppiminen uuden toimintakulttuurin synnyttämisen edellytyksenä. Jokaisen hallintokunnan ja ammattikunnan tulee jossain määrin luopua vallitsevista ajattelutavoista ja käytänteistä, jotta saadaan aikaan uusi, Ohjaamo-ajattelumalli, Ohjaamo-toimintatapa ja yhtenäinen työkalu, joka tukee yhteistä palvelukulttuuria.

Neuvonta- ja tiedottamisosaaminen liittyvät toisiinsa ja ovat yleisiä, tyypillisiä Ohjaamon toiminta-alueita ja niihin liittyvää osaamista. Ohjausosaamisen voidaan katsoa olevan astetta syvällisempää ja henkilökohtaisempaa asiakastyön osaamista. Ohjausosaamisen sisällä on keskeisenä menetelmäosaamisen kehittäminen. Selvityksessä on noussut keskusteluissa esille ratkaisukeskeinen ohjaaminen, jolloin pyritään löytämään selkeitä ja käytännöllisiä ratkaisuja asiakkaiden pulmatilanteisiin. Tästä voidaan johtaa Ohjaamon monialaisessa työyhteisössä pohdittavaksi kysymys siitä, voisiko Ratkaisukeskeisen ohjaamisen ja ajattelutavan pohjalta ja ajattelutavasta rakentaa monialaista, periaatteellista, kaikille yhteistä ajattelua, ohjausorientaatiota ja toimintatapaa, jonka varaan yhteistä Ohjaamo-kulttuuria voitaisi lähteä rakentamaan.

Kuvio 8 pohjautuu aiemmin esitettyyn Jyväskylän toimijoiden jäsenyykseen ohjaamohenkilöstön kehittämistarpeista ja niiden käsittelyyn (luku 5).



Kuvio 8. Monialaisen ohjausosaamisen elementtejä.

6.2 Mitä Ohjaamo voisi olla valtakunnallisesti?

Ohjaamon tulee olla edellä esitetyn mukaisesti enemmän kuin erillinen palvelupiste ja siihen yhteydessä olevat verkkopalvelut. Parhaimmillaan Ohjaamo on kaikkia elinikäisen ohjauksen palveluja uudelleen organisoiva toimintaperiaate, joka johtaa rakenteiden ja palveluiden sekä resurssien uusjakoon asiakkaita eli kansalaisia hyödyttävällä tavalla. Palvelukonseptissa on alusta asti huomioitu sekä asiakkaalle näkyvien palvelujen tuottaminen että palvelujen taustalla olevien prosessien kehittäminen jatkuvan arvioinnin avulla. Toimintaa ohjaa pyrkimys yhdistää asiakkaiden tarveperustaiset palvelut vallitseviin yhteiskuntapoliittisiin päämääriin mahdollisimman kustannustehokkaasti ja vaikuttavasti. Tämä onnistuu vain toiminnan täsmällisellä suunnittelulla, seurannalla ja dokumentoinnilla, tulosten ja vaikutusten arvioinnilla ja jatkuvaan kehittämiseen sitoutumalla. Näitä varten tulee luoda selkeä toimintamalli ja toimintamekanismit.

Ohjaamon kehittäminen onnistuu parhaiten ympäristössä, jossa on yhtä aikaa riittävän selkeät tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi, sopivan analyttiset keinot toiminnan seurantaan ja sellainen henkinen ilmapiiri, jossa sallitaan kokeilu, koettelu ja ideoiminen. Ohjaamo toimii tällöin tutkivan oppimisen tai toimintatutkimuksen mukaisesti ilman liikaa byrokraattisesti kahlitsevia rakenteita. Kun toimitaan nuoriso-, sosiaali-, työvoima- ja koulutuspolitiikan leikkauspisteissä edellä kuvatun toimintaympäristön luominen on haasteellista. Sitä ei tule kuitenkaan pitää mahdottomana, sillä julkisen talouden näkymien valossa ainoastaan uutta luovalla ajattelulla on mahdollisuus menestyä jatkossa.

Selvityksen perusteella voidaan suositella, että Ohjaamo-henkilöstön monialaisen osaamisen kehittämisessä pidetään mielessä kolme keskeistä kokonaisuutta:

1. Monialaisen yhteistyön, vuorovaikutuksen ja verkostotyön kehittäminen ja yhteisönä toimiminen
2. Ratkaisukeskeinen ohjaus
3. Palveluohjaus

Yhtenäisenä Ohjaamona toimiminen ja palvelujen tarjoaminen asiakkaille edellyttää Ohjaamo-yhteisön vuorovaikutuksen ja verkostotyön osallistavaa kehittämistä. Käytännössä on hyvä, jos Ohjaamojen henkilöstölle on tarjolla valtakunnallisesti kunkin alueen tarpeita vastaavia valmennus-, koulutus- ja kehittämismahdollisuuksia sinä aikana, kun ohjaamoja muodostetaan ja niiden toimintaa vakiinnutetaan. Tähän voisivat soveltua kullekin ohjaamolle räätälöidyt yhteisölliset valmennukset, työnohjaus/ prosessikonsultointi sekä Ohjaamojen tarpeen mukaiset koulutukset.

Koulutuksia voisi olla tarkoituksenmukaista toteuttaa myös valtakunnallisissa verkostoissa, jolloin Ohjaamojen henkilöstö saisi vertaistukea muiden alueiden toimijoilta.

Koulutuspaketteja ei tule kuitenkaan suunnitella liian valmiiksi, vaan niihin kannattaa jättää liikkumavaraa ja sisällyttää Ohjaamo-kohtaista osallistavaa suunnittelua siten, että valmennukseen osallistujat ovat mukana muotoilemassa toteutettavien valmennusten ja koulutusten sisältöjä ja heille soveltuvia toteutuksia. Koulutusta ja valmennusta kannattaa suunnata useille toimijatasoille siten, että Ohjaamojen perustyöntekijöille, koordinoinnista ja asiantuntijuuden organisoinnista vastaaville sekä Ohjaamojen johdolle olisi osaksi omia koulutuksia, mutta Ohjaamo-kohtaisissa valmennuksissa olisi mukana osallistujia mahdollisimman laajasti kaikilta tasoilta.

Ratkaisukeskeisessä ohjauksessa ja sen kehittämisessä on tärkeitä pitää mielessä asiakkaiden ohjausprosessit ja edetä niiden mukaisesti siten, että koko ohjaamon henkilöstö oppii hahmottamaan asiakkaiden prosessien kokonaisuuden. Ratkaisukeskeiseen ohjaukseen tulee luoda perusta kehittämällä yhtenäistä ohjausajattelua ja rakentaa Ohjaamoissa kullekin alueelle soveltuvaa ja tarkoituksenmukaista toimintakulttuuria. Tähän kokonaisuuteen voi liittyä myös monia ratkaisukeskeisen ja toiminnallisen ohjauksen menetelmiä ja niihin liittyviä koulutuksia.

Kun Ohjaamossa on tarjolla monien hallinnonalojen palveluja ja sen lisäksi Ohjaamo on verkostoyhteistyössä sen ulkopuolisiin yhteiskunnan toimintoihin, palveluohjaus muodostuu tärkeäksi osaamisen alueeksi. (vrt. kuvio 1) Palveluohjausta on määritelty siten, että se on koordinoitua yhteistoimintaa eri organisaatioiden ja hallinnonalojen välillä. Ohjaamotyöntekijöitä voisi kutsua palveluohjaajiksi, jotka ottavat vastuun asiakkaiden palvelukokonaisuudesta. Palveluohjausta voidaan tarkastella sekä asiakasnäkökulmasta että organisaatiotasolta käsin.

Palveluohjausta on jäsennetty vammaispalvelujen käsikirjassa.

<http://www.thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja/palvelujen-jarjestamisprosessi/palveluohjaus>

LÄHTEET

- Ahola, S. & Galli, L. 2010. Nuorten koulupudokkaiden ja heidän ohjaajiensa syrjäytymispuheen ulottuvuudet. Teoksessa A.-H. Anttila, K. Kuussaari & T. Puhakka (toim.) Ohipuhuttu nuoruus? Helsinki: Yliopistopaino.
- Alatupa, S., Karppinen, K., Keltikangas-Järvinen, L. & Savioja, H. 2007. Koulu, syrjäytyminen ja sosiaalinen pääoma. Löytyykö huono-osaisuuden syy koulusta vai oppilaasta? Sitran raportteja 75. Helsinki: Edita Prima.
- Arnkil, R., Spangar, T. & Vuorinen, R. 2008. Kohti ohjauksen kokonaisvoimavarojen yhteiskehittämistä – Ammatinvalinta- ja uraohjauksen kehittämishaasteiden strategisen perustan arviointitutkimus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 30/2008.
- ELPGN 2010. Lifelong guidance policies: work in progress. A report on the work of the European lifelong guidance policy network 2008–10.
- Eräsaari, R. 2005. Inklusio, eksluusio ja integraatio sosiaalipolitiikassa. Kiistakysymysten kartoitusta. Janus 13(3), 252–267.
- Eurofound 2012. NEETs – Young people not in employment, education or training: Characteristics, costs and policy responses in Europe, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound 2012. NEETs – Young people not in employment, education or training: Characteristics, costs and policy responses in Europe, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Felt, T. & Leminen, A.-P. 2014. Luento TE-palveluiden johtamisen ajankohtaisfoorumissa 20.8.2014. Juurikkasaari, Jyväskylä.
- Harrikari, T. 2008. Riskillä merkityt. Lapset ja nuoret huolen ja puuttumisen politiikassa. Julkaisuja 87. Helsinki: Nuorisotutkimusseura.
- Helne, T. 2002. Syrjäytymisen yhteiskunta. Tutkimuksia 123. Helsinki: Stakes.
- Hooley, T. 2014. The evidence base on lifelong guidance. A guide to key findings for effective policy and practice. European Lifelong Guidance Policy Network. Saarijärven Offset: Saarijärvi.
- Isotalo, P. & Ringman, M. 2012. Suuntia. Digitaalinen portfolio syrjäytymisvaarassa olevien ja syrjäytyneiden nuorten voimaantumisen välineenä. Turku: Painosamala.
- Juppi, P. 2011. Pahoinvoinnin uhreja, turvallisuushkia ja taloudellisia taakkoja. Nuorten syrjäytymisen tulkintakehykset suomalaisessa uutismediassa. Janus 19(3), 200–220.
- Kainulainen, S. 2006. Huono-osaisuuden kasautuminen ja pitkittyminen Suomessa 1970–2000. Yhteiskuntapolitiikka 71(4), 373–386.
- Kataja, K. 2012. Lapsuuden rajoilla. Normaalin ja poikkeavan määrittäminen huostaanottoasiakirjoissa. Koulutussosiologian tutkimuskeskuksen raportti 78. Turku: Uniprint.

- Keski-Suomen ELY-keskus 2014. Keski-Suomen elinikäisen ohjauksen kehittämisryhmä. Elinikäisen ohjauksen strategiset painopisteet 2014. Arjen askelista strategiaan.
- LAITURI-projekti 2014. ELO-opas. Kohti elinikäistä ohjausta. Näkökulmia ELO-toimintaan. Jyväskylä: Grano (painossa).
- Lämsä, A.-L. 2009. Tuhat tarinaa lasten ja nuorten syrjäytymisestä. Lasten ja nuorten syrjäytyminen sosiaalihuollon asiakirjojen valossa. Acta universitatis Ouluensis. E scientiae rerum socialim 102. Oulu: University Press.
- Määttä, M. 2010. Lasten ja nuorten hyvinvointiin liittyvä suunnittelu kunnissa. Janus 18(3), 260–276.
- Myllyniemi, S., Suuruspää, L. & Hoikkala, T. Nuorten ääni kuuluttava tilastojen alta. Helsingin Sanomat 10.2.2012.
- Myrskylä, P. 2012. Hukassa – keitä ovat syrjäytyneet nuoret? EVA-analyysi 19. Helsinki: EVA.
- Myrskylä, P. 2011. Nuoret työmarkkinoiden ja opiskelun ulkopuolella. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 12/2011. Helsinki: TEM.
- Notkola, V., Pitkänen, S., Tuusa, M., Ala-Kauhaluoma, M., Harkko, J., Korkeamäki, J., Lehikoinen, T., Lehtoranta, P. & Puumalainen, J. 2013. Nuorten syrjäytyminen. Tietoa, toimintaa ja tuloksia? Eduskunnan tarkastusvaliokunnan julkaisu 1/2013.
<http://web.eduskunta.fi/dman/Document.php?documentId=jz32213140909180>
- Nykänen, S. 2010. Ohjauksen palvelujärjestelyjen toimijoiden käsitykset johtamisesta ohjausverkostossa. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Tutkimuksia 25.
- Nykänen, S., Karjalainen, M., Vuorinen, R. & Pöyliö, L. 2007. Ohjauksen alueellisen verkoston kehittäminen – poikkihallinnollinen ja moniammatillinen yhteistyö voimavarana. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Tutkimusselosteita 34.
- OECD 2004. Career guidance. A Handbook for policy makers. Paris.
- Onnismäa, J. & Haapakorpi, A. 2014. Ammattien laaja-alaistuminen ja sen työpoliittinen merkitys. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 41/2014
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011. Elinikäisen ohjauksen kehittämisen strategiset tavoitteet. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011: 15.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012. Koulutus ja tutkimus vuosina 2011–2016. Kehittämissuunnitelma. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:1
- Opetusministeriö 2007. Nuorten ohjauspalveluiden tehostaminen. Opinto-ohjauksen ja työhallinnon ohjauspalveluiden yhteistyöryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:39.
- Palola, E., Hannikainen-Ingman, K. & Karjalainen, V. 2012. Nuorten syrjäytymistä on tutkittava pintaa syvemmin. Yhteiskuntapolitiikka 77(3), 310–315.
- Sahi, L. 2014. Nuorisotakuun toteutuminen nuorisotoimen näkökulmasta. Tietoja vuosilta 2012-13. Etelä-Suomen aluehallintoviraston julkaisuja 31/2014.

Sultana, R. 2014. Pessimism of intellect, optimism or the will? Troubling the relationship between career guidance and social justice. *International Journal of Educational and Vocational Guidance* 14 (1), 5–19.

Syynimaa, K. & Saukkonen, S. 2012. Nuorten syrjäytymisen ehkäisyyn ja vähentämiseen tarkoitetut palvelut Keski-Suomessa. Julkaisu C 137. Jyväskylä: Keski-Suomen liitto.

Tuusa, M., Pitkänen, S., Shemeikka, R., Korkeamäki, J., Harju, H., Saares, A., Pulliainen, M., Kettunen, A. ja Piirainen, K. 2014. Yhdessä tekeminen tuottaa tuloksia. Nuorisotakuun tutkimuksellisen tuen loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 15/2014.

Työministeriö 2006. Aikuisopiskelun tietopalvelujen, neuvonnan ja ohjauksen kehittäminen. Työhallinnon julkaisu 365.

Valtioneuvoston kanslia 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. 22.6.2011.

Vuorinen, R. & Watts, A.G. 2010. Lifelong guidance policies: work in progress. European Lifelong Guidance Policy Network. Jyväskylä: Saarijärven Offset.

Liite.

Esimerkkejä ohjaamotyypisistä palveluista.

Monissa kaupungeissa on viime vuosina avattu nuorille tiloja ja palveluja, joissa palvelukonseptissa on keskeistä koulutusta ja työtä koskeva tieto ja neuvonta. Tässä listauksena eri paikkakuntien palveluja.

Tampere: <http://www.nuortentampere.fi/13/ohjaamo/>

Turku: <http://www.turku.fi/ohjaamo>

Lempäälä: <http://www.nuortenlempaala.fi/ohjaamo/>

Hyvinkää (Hyria): <http://www.hyria.fi/projektit/yhteiskuntavastuuhankkeet/ohjaamo>

Raisio <http://www.pointti.info/alueellinenohjaamo> sekä
<http://www.raseko.fi/Ohjaamo/Sivut/default.aspx>

Forssa: [Nuorten ohjaus- ja palvelupiste Viltteri](#) <http://matkallatyohon.fi/>

Vantaa: <http://www.vantaa.fi/kipina>

Helsinki (avoin ammattiopisto):
<http://www.hel.fi/hki/amatillinen/fi/Avoin+ammattiopisto>

VAMOS – Helsinki: <http://www.vamosnuoret.fi/yksikot/pasila>

Vamos – Espoo: <http://www.vamosnuoret.fi/espoo>

Savonlinna (avoin ammattiopisto) <http://www.avoinammattiopisto.fi/>

Espoo (avoin ammattiopisto) <https://www.omnia.fi/web/ammattiopisto/yleista>

Kuopio <http://www.nuortenrehti.fi/>