



Laaturaportti

Touhula-päiväkodit



Laatua tehdään yhdessä



Luettavanasi on Touhula Varhaiskasvatuksen ensimmäinen laaturaportti. Se on eräänlainen välietappi kahden vuoden intensiivisen laadunkehitystyön jälkeen. Olemme ylpeitä siitä, että olemme saaneet kahden vuoden aikana ISO standardin mukaiset laatu- ja ympäristösertifikaatit sekä sisäisesti auditoitua lähes kaikki

päiväkotimme. Laadun parantamisesta on tullut meille hyvin keskeinen tavoite, josta keskustelemme päiväkotiemme kanssa päivittäin. Samalla on selvää, että laatutyötä on meillä vielä paljon tehtävänä, vaikka tähän astinenkin ponnistus on ollut jo todella hieno saavutus koko organisaatiolta.

Tulin itse Touhulan toimitusjohtajaksi syksyllä 2019. Heti aluksi minulle selvisi, että laadun kehittäminen oli otettu organisaatiossamme tosissaan. Tämä oli hienoa nähdä, sillä olen ennen taloon tuloani käynyt hallituksen ja omistajatahon kanssa paljon keskusteluja, joissa laadun kehittäminen oli keskeisessä osassa. Olin tyytyväinen, kun sain havaita, miten esimerkiksi sisäisiä auditointeja tehtiin urakalla ja niiden edistymistä seurattiin johdossa.

Keskeinen osa laadun kehittämistä onkin koko organisaatioon sitoutuminen laatuun. Jos laatu on vain johdon agendalla tai siitä ovat kiinnostuneet ainoastaan päiväkotien työskentelevät touhulalaiset, emme voi saavuttaa sitä varhaiskasvatuksen laatua mitä tavoittelemme. Uskon, että Touhulassa jokainen työntekijä haluaa olla tekemässä laadukasta varhaiskasvatusta.

Helsingissä 27.2.2020

Minna Elomaa
Toimitusjohtaja
Touhula-päiväkodit

Sisällys

Mikä on Touhula?	4
Arvot	5
Asiakaslupaukset	6
Touhulan pedagogiikka	7
Laatutyö Touhulassa	10
Laadun mittaaminen	17
Asiakastyytyväisyys	18
Johtaminen ja henkilöstökokemus	22
Henkilöstötyytyväisyys	23
Toiminnan kehittäminen ja toimenpiteet	26



Touhulan hallitus 2/2020

Harri-Pekka Kaukonen, hallituksen pj.
Vesa Koskinen
Pertti Karjalainen
Teppo Linden
Riikka Mattila
Jaakko Hartikainen

Touhulan johtoryhmä 2/2020

Minna Elomaa, toimitusjohtaja
Ossi Ahto, viestintäjohtaja
Arto Lamberg, asiakkuusjohtaja
Minna Nissinen, strategia ja talousjohtaja
Sari Saari, liiketoimintajohtaja
Ilona Sippola, henkilöstöjohtaja

Laaturaporttiin työryhmä

Ossi Ahto
Anni Karppanen
Elina Weckström
Taitto: Heidi Leskelä

Mikä on Touhula?

Touhula-päiväkodit on luomassa onnellista lapsuutta. Tuemme lapsen oppimista, kasvua ja hyvinvointia ja työemme keskiössä on lapsen etu.

Touhula on perustettu vuonna 2010 Oulussa. Näemme, että laadukkaalla varhaiskasvatuksella on suuri merkitys onnellisen lapsuuden luomisessa ja lapsen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin turvaamisessa. Omalla työllämme rakennamme vastuullista tulevaisuutta. Kannustava, avoin ja kehittävä toimintakulttuuri auttaa meitä tavoitteidemme saavuttamisessa.

Lapselle Touhula on hänen ikioma paikkansa, jonka tarjoamista rutiineista ja oivalluksista hänen arkensa muodostuu. Touhulassa lapsi voi turvallisesti tutkia maailmaa sekä iloita oppimastaan yhdessä lasten ja tuttujen aikuisten kanssa.

Vanhemmille haluamme tehdä Touhulasta arjen tukikohdan. Yhdessä vanhempien kanssa luomme vahvan perustan, jonka varaan lapsi voi maailmansa rakentaa.

Kunnan kumppani

Touhula täydentää kuntien tuottamia varhaiskasvatuspalveluja. Suurin osa Touhulan toiminnasta perustuu palvelusetelimalliin, jonka avulla yksityinen varhaiskasvatus on tasavertaisesti kaikkien lapsiperheiden saatavilla tulotasosta tai perhekoosta riippumatta.

Touhulan kotikaupunki on Oulu. Yritys maksaa veronsa Ouluun ja Suomeen. Touhulan henkilöstö maksaa veronsa asuinpaikkakunnalleen.

184
päiväkotia

11 000+
lasta

66
kunnassa

2500+
työntekijää

Touhulan omistuspohja

Touhulan pääomistaja on pohjoismainen pääomasijoitusyhtiö EQT. Muina omistajina EQT:n rahastossa on mukana muun muassa suomalaisia eläkeyhtiöitä sekä suorana omistajana esimerkiksi Suomen valtion pääomasijoitusyhtiö Tesi.

EQT on vastuullinen ja pitkäjänteinen omistaja, joka on sitoutunut omistamiensa yhtiöiden kehittämiseen laajaa neuvonantajien verkostoaan hyödyntäen. EQT:n missio on säilynyt vuosikymmenten ajan samana – EQT sijoittaa hyviin yhtiöihin auttaakseen niitä kehittymään erinomaisiksi ja vastuullisiksi yrityksiksi.

Arvot

Hyvinvointi

”Kun leikkii jonkun kanssa ja on kivaa”

-Jenna 5 v.

Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi ovat onnellisen lapsuuden ja hyvän työyhteisön keskiössä. Jokaisen oikeus yhdenvertaiseen ja tasa-arvoiseen kohteluun ovat meille kunnia-asioita. Näiden toteutuminen arjessa on meidän kaikkien touhulalaisten vastuulla. Sitoudumme työssämme suunnittelemaan ja toteuttamaan hyvin sujuvaa arkea. Lasten ja henkilöstön pysyvät ja luottamukselliset vuorovaikutussuhteet, aktiivinen liikkuminen ja terveellinen ruoka ovat päiväkotiemme arjen perusta.

Avoimuus

”Jotain kun avaa niin on auki”

-Viivi 4 v.

Avoimuus tarkoittaa meille sitä, että puhumme asioista suoraan ja reilusti. Meillä vuorovaikutus on myönteistä ja rakentavaa. Jokainen keskustelu on mahdollisuus rakentaa luottamusta, oli kyse sitten viesteistä lapsille, vanhemmille tai työntekijältä toiselle. Hyvä kommunikaatio on aina kaksisuuntaista, ja usein kuunteleminen on puhumista tärkeämpää. Avoimuus takaa työkalut arjen tilanteiden ratkomiseen ja rohkeutta yhteisten arvojen mukaiseen toimintaan.

Vastuullisuus

”Sitä että kaverilla on hyvä mieli”

-Sara 6 v

Perheen pienimpien kasvattajina haluamme tarjota paitsi nykyisille, myös tuleville sukupolville mahdollisuudet hyvään elämään. Sitoudumme sosiaalisesti, ekologisesti ja taloudellisesti kestävään kehitykseen ja vastuullisuuteen. Toteutamme arjessamme Kestävän kehityksen periaatteita, jotka näkyvät kohtaamisissamme lasten ja vanhempien kanssa, keskinäisessä työssämme sekä siinä, miten kohtelemme ympäristöämme.

Oppimisen ilo

”On oppinut jotain uutta ja on siitä iloinen”

-Joel 5 v.

Oppimisen ilo tarkoittaa paitsi isoja oivalluksia, myös arjen pieniä hetkiä. Oppiminen tapahtuu kysyen ja kokeille, ja näkyy kiitoksina ja kannustuksina. Lapsi on oman uteliaisuutensa asiantuntija, ja aikuisen tehtävänä on ohjata häntä oppimisen polulla. Annamme lapselle tilaa osallistua, keksiä ja kehittyä, sekä myös erehtyä ja yrittää uudelleen. Me Touhulassa tunnemme oppimisen iloa myös kehityksessämme ammatillisesti. Sitoudumme oman työmme ja osaamisemme kehittämiseen.



Lupaamme, että Touhulassa

1. Liikomme vähintään kaksi tuntia päivässä.

Hyvinvoinnin perustana on liikunnallinen elämäntapa ja terveellinen ravinto. Päivittäinen liikkuminen muodostuu sekä ohjatusta liikunnasta että lasten oma-aloitteisesta liikkumisesta. Lapsi saa harjoitella päivittäin liikkumis-, tasapaino- ja välineenkäsittelytaitoja sekä pysähtymistä ja rentoutumista. Samalla tuetaan lapsen itsesäätelytaitojen kehittymistä, kun toiminnan aktiivisuustaso vaihtelee päivän aikana.

2. Kokoonnumme kuukausittain vanhempainkahveille.

Huoltajille annetaan mahdollisuus osallistua varhaiskasvatuksen kehittämiseen ja arviointiin. Huoltajat kohdataan päivittäin arvostavasti ja heidän kanssaan vaihdetaan kuulumiset lasten päivästä kertoen lapsen oppimisesta, vertaisuuhteista, kaveri- ja tunnetaitojen kehittymisestä sekä kiinnostuksen kohteista. Avoin ja luottamuksellinen yhteistyö lapsen varhaiskasvatusta toteuttaessa on tärkeää.

3. Retkeilemme vastuullisesti lähiympäristössämme viikoittain.

Retkeilyn tavoitteena on herättää lapsen kiinnostus havainnoimaan ja tutkimaan sekä luontoa että rakennettua ympäristöä osana elinpiiriään. Retkeily vahvistaa lasten vastuullista toimimista ja ohjaa heitä kohti kestävä elämäntapaa.

4. Tutustumme kirjallisuuteen päivittäin.

Satuhetket ovat tärkeitä vuorovaikutushetkiä kasvattajan ja lapsen välillä. Satujen, tarinoiden ja lasten tietokirjallisuuden avulla voidaan käsitellä mitä tahansa lapsia kiinnostavaa teemaa.

Sadutuksen kautta osoitamme lapselle, että hänen kertomallaan on merkitystä ja kasvattajat ovat kiinnostuneita hänestä. Tarinankerrontaa ja sadutusta voidaan rikastaa kuvia käyttäen. Näin kerronta yhdistää puhuvia ja puhumattomia lapsia, vahvistaa ryhmään kuulumisen tunnetta sekä kykyä toimia vuorovaikutuksessa toisten kanssa.

Touhulan pedagogiikka

Touhulassa on kehitetty pedagogisia toimintamalleja tukemaan varhaiskasvatuslain tavoitteiden, varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden sekä Touhulan arvojen ja asiakaslupausten toteutumista päiväkotien arjessa. Pedagogiset toimintamallit ovat työkaluja, joita hyödynnetään myös lapsen varhaiskasvatussuunnitelmaan kirjattujen pedagogiselle toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa.

Lapsen vasu

Jokaiselle varhaiskasvatuksessa olevalle lapselle laaditaan henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma, vasu, jonka avulla ryhmän pedagogiselle toiminnalle asetetaan lapsen kehitystä, oppimista ja hyvinvointia tukevia tavoitteita.

Lapsen varhaiskasvatussuunnitelman laadintaan osallistuvat lapsi itse, päiväkodin kasvattajat ja lapsen huoltajat.

Touhulassa lapsen varhaiskasvatussuunnitelmaan kirjattavat asiat perustuvat kasvattajien tekemään lapsen havainnointiin, lapsen kerrontaan, huoltajien etukäteen pohtimisiin lapsen vahvuuksiin ja huoltajan kanssa käytävään vasukeskusteluun.

1. Havainnointi

Ryhmän kasvattajat havainnoivat lasta päivän eri hetkissä. Tiimipalaverissa keskustellaan lapsen kiinnostuksen kohteista, vahvuuksista ja tarpeista.

5. Arviointi

Huoltajat ja kasvattajat arvioivat toimintaa sekä lapsen kasvua ja oppimista. Arviointien ja havaintojen pohjalta vasuun kirjataan uusia tavoitteita pedagogiselle toiminnalle.

2. Lapsen kerronta

Lapsi kertoo kuvakorttien avulla varhaiskasvatuksesta. Lapsen jaottelemista kuvista otetaan kuva lapsen vasuun ja kirjataan keskeisin asia.

3. Lapsen vahvuudet

Vanhemmat pohtivat lapsen vahvuuksia Toteemieläimet-lomakkeen avulla ja palauttavat lomakkeen päiväkotiin. Lapsi voi värittää oman toteeminsa.

4. Vasukeskustelu

Huoltajat ja opettaja osallistuvat varhaiskasvatustalutukseen. Opettaja kirjaa vasuun keskeisimmät tavoitteet pedagogiselle toiminnalle.

Lapsen kerronta

Lapsen kerronta tehdään rauhassa ennen vasukeskustelua joko päiväkodissa tai kotona. Kehitystasonsa mukaisesti lapsi kertoo kuvakorttien ja hymynaamojen avulla hänelle merkityksellisistä asioista.

Lapsi jaottelee toimintaan, päivärytmiin, kaverisuhteisiin ja leikkeihin liittyviä kuvia hymynaamoihin ja kertoo samalla ajatuksistaan. Kasvattaja kirjaa lapsen kerrontaa ylös ja lopuksi kuvista ja hymynaamoista otetaan kuva. Kuva on mukana vasukeskustelussa ja lapsi esittelee sen vasukeskusteluun osallistuville aikuisille ennen keskustelua tai sen aikana. Lapsen kerronnan ja kuvan pohjalta pohditaan yhdessä menetelmiä ja ratkaisuja, joilla voidaan saavuttaa yhdessä asetetut tavoitteet.

Lapsen kerronta -menetelmän avulla myös puhumattomat tai muulla tavoin kommunikoivat lapset voivat osallistua oman varhaiskasvatussuunnitelmansa laatimiseen,

jolloin vasaun kirjataan sanat, reaktiot ja havainnot tilanteesta.

Lapsen vahvuudet

Huoltajat pohtivat lapsen vahvuuksia etukäteen valitsemalla Suomen mielenterveysseuran toteemieläimistä parhaiten lasta kuvaavia kortteja ja niistä keskustellaan yhdessä.

Lapsen vasaun lisätään myös vahvuusvalokuva lapsesta. Lapsi kuvataan mielipuhussaan tai tekemisessä, jossa hänen vahvuutensa tulevat esille. Lapsi voi itse valita kuvauspaikan ja -hetken. Valokuva on valittuna ennen vasukeskustelua niin, että kuvasta voidaan myös huoltajan kanssa keskustella.



Puhuu			Käyttäytyminen		

"Maalaaminen, palloja ja sydämiä haluan maalata. Satuhetket, kuvat on kivoja. Haluan vähemmän palikoita, ihan tosi vähän. Ja ei saa ikinä kiusata."

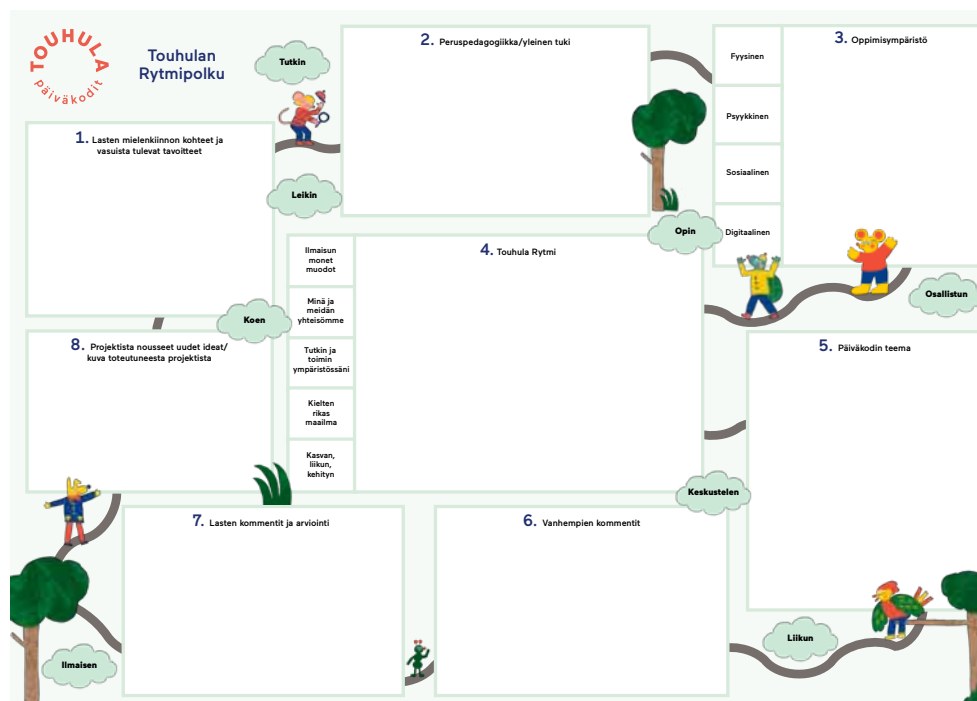
Touhula Rytmii

Touhulassa laaditaan yhteinen pedagoginen vuosisuunnitelma Touhula Rytmii rytmittämään toimintavuotta. Rytmii pohjautuu varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin ja siinä on huomioitu kaikki oppimisen alueet sekä näkemys laaja-alaisesta osaamisesta.

Rytmiiä toteutetaan kokopäiväpedagogiikan periaatteen mukaisesti niin, että lasten omaehtoinen toiminta, lasten ja kasvattajien yhdessä suunnittelema ja kasvattajien ohjaama toiminta täydentävät toisiaan.

Rytmisissä toimintavuosi on jaettu neljään kolmen kuukauden mittaiseen jaksoon, joissa jokaisessa on omat tavoitteensa sekä menetelmäehdotuksia tavoitteiden saavuttamiseksi. Jokaisesta Rytmii jaksosta muodostuu projektimainen kokonaisuus, joka voi kestää viikon, kuukauden tai koko jakson ajan. Jokaisen jakson loppupuolella päiväkodissa järjestetään päätösjuhla tai näyttely jakson teemaan liittyen.

Touhula Rytmii toimintavuoden 2019–2020 keskeisinä tavoitteina ovat kaveri- ja tunteita tukevat tukeminen, vahvuksien tunnistaminen ja vahvistaminen sekä ympäristökasvatus. Jaksojen teemat ovat ympäristö (syys-marraskuu), ilmaisuus (joulu-helmikuu), tiede ja teknologia (maaliskuu-toukokuu) sekä liikkuminen (kesä-elokuu).



Touhulan Rytmii polku

Touhulan Rytmii polku on lasten ja kasvattajien yhteinen pedagogisen toiminnan suunnittelun, toteuttamisen ja arvioinnin työkalu. Rytmii polku on otettu käyttöön huhtikuussa 2019. Rytmii polun kirjaaminen alkaa lasten kiinnostuksen kohteiden huomioimisesta sekä lasten varhaiskasvatussuunnitelmiin pedagogiselle toiminnalle asetetuista tavoitteista.

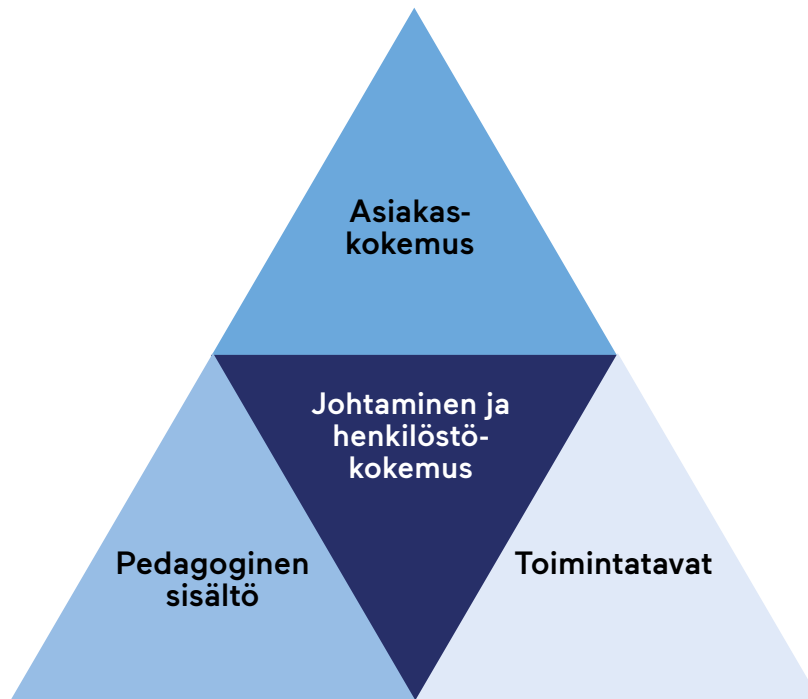
Rytmii polkuun kirjataan käytössä ole-

via peruspedagogiikan menetelmiä sekä oppimisympäristöön liittyviä asioita. Sen avulla varmistetaan myös Touhula Rytmii tavoitteiden toteutuminen lasten ja kasvattajien arjessa.

Päiväkodin teema (liikunta, tiede, taide, seikkailu, kieli, luonto) huomioidaan toiminnassa päivittäin. Myös huoltajilla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päiväkodin ja ryhmän toimintaan.

Laatutyö Touhulassa

Touhulassa toiminnan laatua tarkastellaan laatukolmion avulla. Laadukkaan toiminnan edellytyksenä on hyvä johtaminen ja henkilöstökokemus. Onnistuakseen työssään johtaja ja henkilöstö tarvitsevat tuekseen vahvaa pedagogista sisältöä ja erinomaisiksi hiottuja toimintamalleja. Näin syntyy luotettava ja turvallinen asiakaskokemus niin lasten, huoltajien kuin kuntakumppanienkin näkökulmasta.



Asiakaskokemus

- Perheen paras kumppani
- Henkilökunnan hyvinvointi näkyä asiakaskokemuksessa
- Keskiössä päiväkodin johtaja

Pedagoginen sisältö

- Koulutetut ammattilaiset
- Vahva peruspedagogiikka
- Varhaiskasvatuksen laadun mittaamisen edelläkävijä
- Varhaiskasvatuksen asiantuntija

Toimintatavat

Erinomaiset, hiotut toimintamallit antavat henkilöstön keskittyä olennaiseen

Laatutyön ulottuvuudet

Johdonmukainen laadun edistäminen edellyttää, että toiminnan laatua tarkastellaan monipuolisesti eri menetelmillä ja eri ulottuvuuksista. Laadun tarkastelua tehdään Touhulassa itsearviointina, vertaisarviointina ja ulkoisena arviointina:

- **Itsearviointi** tarkoittaa oman työn tarkastelua sekä siihen liittyvää riskien hallintaa ja jatkuvaa parantamista.
- **Vertaisarvioinnilla** tarkoitetaan organisaation sisäistä laaduntarkastelua ja palautteita.
- **Ulkoisen arviointi** on ulkopuolisten toimijoiden, asiakkaiden ja sidosryhmien tekemää laadun arviointia.

Kaikki nämä eri ulottuvuudet ovat merkityksellisiä ja arvokkaita laadun arvioinnin ja toiminnan kehittämisen kannalta. Tärkeää on tunnistaa toiminnan nykytila hyödyntäen eri menetelmillä tullutta tietoa järjestelmällisessä laadun kehittämisessä organisaation kaikilla tasoilla.

Laadun edistäminen edellyttää kaikkien sitoutumista ja halua olla edistämässä onnellista lapsuutta. Se on pitkäjänteistä ja jatkuvaa toimintaa.



Ympäristö

Kestävään kehitykseen liittyen Touhulassa on vuoden 2019 aikana siirrytty kaikissa päiväkodeissa ympäristöystävällisiin puhdistusaineisiin.

Luonnonvarojen vastuullisen käytön tavoitteena on vähentää Touhula-päiväkotien energiankulutusta 15 prosenttia vuoden 2021 loppuun mennessä. Lisäksi ympäristökasvatus on huomioitu omana jaksanaan Touhulan pedagogisessa vuosisuunnitelmassa.

Itsearviointi

- Omavalvonta
- Poikkeamat
- Touhula Rytmien pedagoginen arviointi
- Vuosittainen toimintaympäristön analyysi

Vertaisarviointi

- Sisäiset auditoinnit
- Henkilöstötyytyväisyyskyselyt ja -palautteet

Ulkoisen arviointi

- Sertifiointiauditoinnit
- Kunnan auditoinnit
- AVI:n valvonta ja työsuojelu
- Reunamoedun Kehittävän palautteen observointi
- Asiakaspalautteet

Itsearviointi

Itsearviointin menetelmistä keskeisin on omavalvonta. Omavalvonnalla tarkoitetaan Touhulan omatoimista laadun ja asiakasturvallisuuden varmistamista siten, että toiminnassa toteutuvat lainsäädännön, viranomaismääräysten, lupaehtojen ja Touhulan omalle toiminnalleen asettamat laatuvaatimukset.

Omavalvonta tukeutuu Touhulan laatujärjestelmään. Omavalvonta on osa päiväkodeissa toteutettavaa jokapäiväistä laatutyötä erityisesti riskienhallinnan ja jatkuvan parantamisen näkökulmista.

Omavalvontasuunnitelma laaditaan Touhulan johdon ja henkilöstön yhteistyönä. Omavalvonnan suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta sekä omavalvontasuunnitelman päivittämisestä vastaa päiväkodin johtaja. Päiväkodin johtaja päivittää suunnitelman vuosittain sekä laatuun tai asiakasturvallisuuteen liittyvien muutosten yhteydessä.

Ajan tasalla olevan omavalvontasuunnitelman tulee olla julkisesti nähtävänä siten, että asiakkaat, henkilöstö ja muut omavalvonnasta kiinnostuneet voivat helposti tutustua siihen. Päiväkotikohtaiset omavalvontasuunnitelmat ovat nähtävillä päiväkotien eteisissä sekä päiväkotien sähköisissä turvallisuussuunnitelmissa.

Poikkeamat

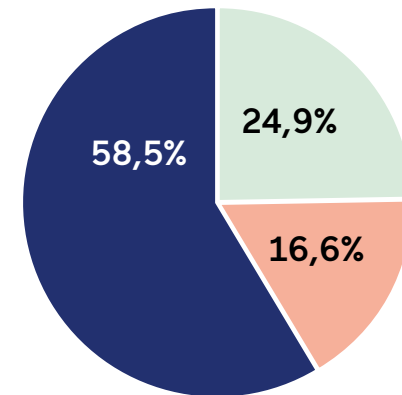
Poikkeama tarkoittaa tilannetta, jossa asetettu vaatimus jää täyttymättä. Vaatimus voi perustua Touhulan ohjeistettuun toimintatapaan, lakiin, standardiin tai viranomaismääräykseen. Myös turvallisuuteen liittyvät läheltä piti -tilanteet kirjataan poikkeamina.

Päiväkoteja kannustetaan poikkeamien kirjaamiseen, sillä niiden avulla havaitaan kehityskohtia ja tällä tavoin ennaltaehkäistään tulevia poikkeamia. Poikkeama tulee kirjata Touhulan sähköiseen järjestelmään aina, kun toiminta poikkeaa vaatimuksesta.

Poikkeamat sekä niihin liittyvät juurisyyt ja korjaavat toimenpiteet käsitellään yhteisesti päiväkodissa. Päiväkodin johtajan tehtävänä on varmistaa, että sovitut toimenpiteet toteutuvat.

Poikkeamista ja niihin liittyvistä kehitysehdotuksista ja koulutustarpeista raportoidaan johtoryhmälle neljä kertaa vuodessa.

Laadunhallinnan parantamiseksi poikkeamien ilmoittamiseen, käsittelyyn, seurantaan ja raportointiin otetaan käyttöön vuoden 2020 aikana uusi työkalu, jonka avulla huolehditaan entistä paremmin poikkeamien avaamisesta, sulkemisesta ja raportoinnista.



- Tapaturma tai läheltä piti -tilanne
- Lapsen itsesääätely ja toiminnanohjaus
- Muut

Tapaturmat ja läheltä piti -tilanteet ovat yleisin poikkeamien lähde. Toisena erottuu lapsen itsesääätely ja toiminnanohjaus.

Pedagogisen toiminnan arviointi

Varhaiskasvatuksen järjestäjällä on lakisääteinen velvollisuus arvioida toimintaansa. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus KARVI on laatinut suositukseksi varhaiskasvatuksen laatuindikaattorit, jotka kuvaavat, millaista on lapsen edun mukainen laadukas varhaiskasvatus. KARVI:n laatuindikaattorit ovat Touhulassa toteutettavan pedagogisen toiminnan arvioinnin pohjana.

Touhulassa päiväkotien ja ryhmien pedagogisen toiminnan arviointi tapahtuu Rytmien jaksojen mukaisesti neljä kertaa vuodessa. Arviointi tehdään kasvattajatiimeittäin Rytmien jakson viimeisellä viikolla sähköisellä lomakkeella.

Arviointikysymyksiä laadittaessa on huomioitu Touhulan arvot ja asiakaslupaukset, Touhula Rytmien koko vuoden läpileikkaavat tavoitteet mm. kaveri- ja tunnetaidot, ympäristökasvatus ja vahvuudet sekä kunkin jakson tavoitteet. Toimintavuoden 2019–2020 kehittämisen painopistealueeksi on valittu vuorovaikutus.

Päiväkodin johtajat saavat arvioinneista koosteet. Ensimmäinen pedagoginen arviointi toteutettiin marras-joulukuussa 2019. Tuloksia tarkastellaan tiimeittäin, päiväkodeittain, alueellisesti ja valtakunnallisesti yhdessä Kehittävän palautteen tulosten kanssa.

Arvioinnin pohjalta kehitetään ryhmien, päiväkotien ja koko Touhulan pedagogista toimintaa sekä järjestetään henkilöstön osaamista vahvistavia koulutuksia.

Toimintaympäristön analyysit

Jokaisessa päiväkodissa analysoidaan vuosittain toimintaympäristöä. Toimintaympäristön analyysissä henkilöstö pohtii omaan päiväkotiinsa liittyviä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Mahdollisuuksien hyödyntämistä ja uhkien välttämistä varten henkilöstö pohtii yhdessä toimenpiteet, joiden toteutumista arvioidaan säännöllisesti.



Vertaisarviointi

Sisäisiä auditointeja on Touhulassa tehty syksystä 2018 alkaen. Sisäiset auditoinnit toteutetaan johdon vuosittain hyväksymän auditointisuunnitelman ja -ohjelman mukaisesti. Sisäiseksi auditoidjaksi voi hakea kuka tahansa auditoinnista kiinnostunut touhulalainen. Auditoidijat koulutetaan tehtäväänsä laatupäällikön toimesta.

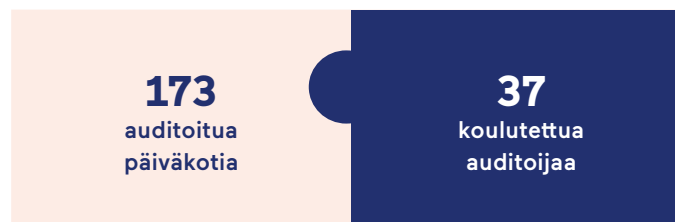
Touhulan hallitus asetti vuoden 2019 tavoitteeksi kaikkien Touhulan päiväkotien sisäisen auditoinnin. Auditoinnin ulkopuolelle jätettiin viimeisimmät yritysostot ja syksyllä 2019 toimintansa aloittaneet päiväkodit. Näin ollen kaikista vuoden 2019 lopussa toiminnassa olleista Touhuloista auditoidtiin vuoden 2019 aikana sisäisesti 94 prosenttia. Auditoidjina toimi 37 touhulalaista.

Kolme tuntia kestävässä sisäisessä auditoinnissa haastatellaan päiväkodin johtajaa ja henkilöstöä sekä kierretään päiväkodin tilat. Sisäinen auditointi perustuu näyttöön ja olemassa olevaan dokumentaatioon auditointihetkellä.

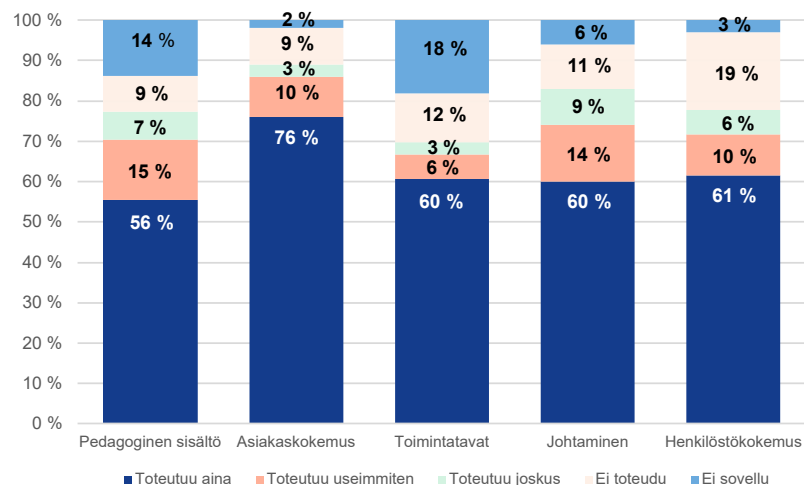
Touhulan sisäisen auditoinnin lomake on laadittu laatu-kolmion osa-alueiden pohjalta. Auditointilomake sisältää 117 väittämää, joiden avulla tarkastellaan Touhulan toimintaan liittyvien keskeisimpien prosessien toteutumista. Väittämiin vastataan asteikolla 0–3: 0 = ei toteudu, 1 = toteutuu harvoin, 2 = toteutuu useimmiten, 3 = toteutuu aina.

Noin 2/3 auditoiduista asioista toteutuu aina. 12 % auditoiduista asioista ei toteudu päiväkodeissa. Näistä suhteellisesti eniten liittyy henkilöstökokemukseen, toimintatapoihin ja johtamiseen.

Vuonna 2019 toteutetuissa sisäisissä auditoinneissa päiväkotikohtaisissa tuloksissa oli eroja. Alueelliset erot olivat melko pieniä. Päiväkodin johtajat vastaavat sisäisissä auditoinneissa esiin tulleiden poikkeamien korjaamiseksi tehtävistä toimenpiteistä maaliskuun 2020 loppuun mennessä.



Sisäisten auditointien tulokset keskeisimpien prosessien osalta



Noin 2/3 auditoiduista asioista toteutuu aina. 12 % auditoiduista asioista ei toteudu päiväkodeissa. Näistä suhteellisesti eniten liittyy henkilöstökokemukseen, toimintatapoihin ja johtamiseen.

Ulkoinen arviointi

Laatutyötä on johdonmukaisesti alettu kehittämään koko Touhulassa vuoden 2018 alusta, jolloin tavoitteeksi asetettiin ISO standardin mukainen laatusertifikaatti ISO 9001:2015 ja ympäristösertifikaatti ISO 14001:2015 vuoden 2018 loppuun mennessä.

Toiminta- ja ympäristöjärjestelmä saatiin kehitettyä ja päivitettyä sekä käyttöön otettua kaikilla organisaation tasoilla standardien mukaiseksi ja sertifikaatit myönnettiin Touhulalle 7.1.2019 kattaen Touhula-päiväkotien varhaiskasvatus- ja esiopetuspalvelut. Sertifikaatit on myöntänyt Bureau Veritas Certification Finland.

Sertifikaattien ulkoinen auditointi järjestetään vuosittain Bureau Veritas Certification Finlandin auditoinnin laatiman auditointisuunnitelman mukaisesti. Auditointiin osallistuu auditoinnin lisäksi päiväkodin johtaja, päiväkodin henkilöstöä ja alueen palvelupäällikkö tai aluejohtaja. Hallinnon vuosittaiseen auditointiin osallistuu johtoryhmä sekä tukipalveluiden henkilöitä auditoinnin painopistealueet huomioiden.

Vuoden 2019 määräaikaisauditoinneissa todettiin viisi poikkeamaa, jotka on päiväkotien osalta korjattu ja joille on laadittu auditoinnin hyväksymät yhtiötasoiset toimenpidesuunnitelmat poikkeamien uusiutumisen ehkäisemiseksi. Näin ollen poikkeamat on suljettu tammikuussa 2020 ja arvioija on suosittanut laatu- ja ympäristöjärjestelmän sertifioinnin jatkamista.

Kunnat ja aluehallintoviranomainen

Kunnalla on vastuu valvoa varhaiskasvatuksen palveluntuottajien toimintaa. Kuntien viranomaiset tekevät säännöllisesti ohjaus- ja valvontakäyntejä Touhuloihin joko etukäteen sovitun aikataulun mukaan tai pistokokein.

Aluehallintoviranomainen (AVI) on laatinut kunnille vuoden 2020 alusta voimaan tulleen valvontaohjelman varmis-

tamaan valtakunnallisesti tasalaatuisen valvonnan. Tarvittaessa aluehallintoviranomainen tekee kantelun perusteella päiväkodin toiminnasta selvityspyynnön.

AVI:n työsuojelun vastuualueiden työsuojeluviranomaiset valvovat päiväkotien työn turvallisuutta ja terveellisyyttä säännöllisillä työsuojelutarkastuksilla. Tarkastuskäynneillä keskitytään alakohtaisiin turvallisuusriskeihin, kuormittumisen hallintaan ja työsuhteen vähimmäisehtoihin.

Tarkastus ei ole vain valvontaa, vaan sen tavoitteena on myös auttaa työpaikkaa kehittämään työsuojelutoimintansa ja työolojaan. Työsuojelupäällikön johdolla Touhulan työsuojelutoimikunta käsittelee tarkastuskertomuksista nousevia yleisiä kehitystarpeita, jotka vaativat esimerkiksi päiväkotien ohjeistamista tai henkilöstön kouluttamista.

Kehittävä palaute

Kehittävä palaute on Reunamo Education Researchin kehittämä tutkimusmenetelmä, joka on luotu varhaiskasvatuksen laadun mittaamiseen ja kehittämiseen. Menetelmässä varhaiskasvatuksen laatua tarkastellaan ensisijaisesti lapsen oppimisen, emootioiden, sosiaalisten suhteiden ja liikkumisen näkökulmasta.

Menetelmä perustuu satunnaisotannalla valittuihin päiväkoteihin ja tutkimusluvan saaneiden lasten havainnointiin. Havainnoinnin lisäksi menetelmään kuuluu kasvattajatiimin tekemät arvioinnit oppimisympäristöstä ja lasten toiminnasta sekä päiväkodin johtajan tekemä johtamisen arviointi.

Reunamo Education Researchin observoijat tekivät satunnaisesti valituissa Touhuloissa alkukartoituksen syksyllä 2019. Vuoden 2020 alusta havainnoiteja tekevät Reunamon kouluttamat Touhulan omat observoijat. Aineisto analysoidaan tilastollisesti Reunamo Education Researchin toimesta.



Yhteistyö vaatii avointa keskustelua ja aikaa

Siilinjärven kunnan varhaiskasvatusjohtaja **Sinikka Hyvärinen** on ehtinyt tehdä kaksikymmentä vuotta tiivistä yhteistyötä yksityisten palveluntuottajien kanssa, ensin lisälässä ja nyt Siilinjärvellä. Vuosien varrella hän on kokenut yhteistyön luontevana ja mutkattomana.

– Minä ajattelen, että me hoidamme saman kunnan lapsia vähän erilaisella palvelukonseptilla. Kunnan näkökulmasta yksityinen toimija on kumppani, joka tarjoaa yhden vaihtoehdon lisää perheille, Hyvärinen toteaa.

Vähintään kaksi vierailua vuodessa

Siilinjärvellä toimii yhteensä kaksi Touhula-päiväkotiä, joista uudempi, Touhula Pyöreelahti, aloitti toimintansa tammikuussa 2020.

Hyvärisen mukaan hintaero yksityisen ja kunnan oman tuotannon välillä ei ole valtava – säätelehän toimintaa samat lait ja asetukset. Yksityisen toimijan myötä kunta kuitenkin välttää kalliita kiinteistöinvestointeja ja perheille tarjoutuu mahdollisuus uuteen päiväkotiin palvelusetelin kautta.

Siilinjärvellä palveluohjaajan tehtäviin kuuluu yksityisten päiväkotien valvonta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että palveluohjaaja vierailee päiväkodissa vähintään kaksi kertaa vuodessa. Syksyn valvontakäynnillä käydään läpi muun muassa tilat, turvallisuus, henkilöstön pätevyydet sekä esimerkiksi ryhmäkoot. Valvontakäynnistä koostetaan raportti, joka menee vuosittain lautakuntaan.

– Kaksi vierailua toimintavuonna on ehdoton minimi. Kyllä meidän pitää olla kunnassa kiinnostuneita siitä, mitä päiväkoteihin kuuluu, Hyvärinen sanoo.

Luontevaa yhteydenpitoa

Siilinjärvellä asiakasperheet ovat olleet tyytyväisiä päiväkotien toimintaan ja yhteydenottoja kunnalle tulee harvoin. Mikäli epäkohtia ilmenee, niistä ollaan heti yhteydessä päiväkodin johtajaan.

– Haluan, että käymme avointa keskustelua myös mahdollisista ongelmista ja haasteista puolin ja toisin. Yhteistyölle pitää varata aikaa ja toiminnalla on oltava kasvot. Näin yhteydenpito on nopeaa ja luontevaa, Hyvärinen kertoo.



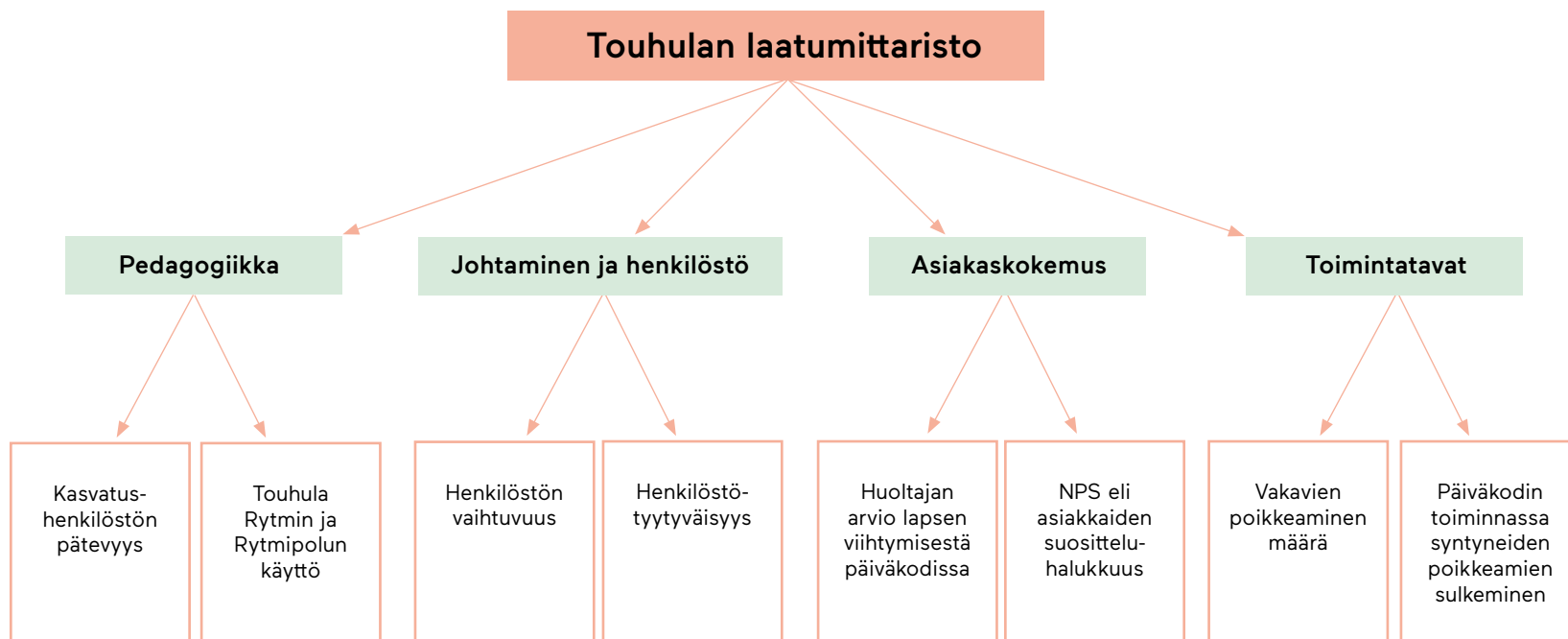
Laadun mittaaminen

Varhaiskasvatuksen laatutyössä keskeistä on asiakaskokemuksen vahvistaminen niin lapsen, huoltajien kuin kuntakumppaneidenkin näkökulmasta. Tietoa laadun kehittämiseksi syntyy monia eri reittejä pitkin kuten edellä on kuvattu.

Tärkeää on myös mitattavan tiedon tuottaminen laadusta. Tätä varten Touhulassa on kehitetty vuoden 2019 aikana laatumittaristoa, jonka avulla mitataan laatukolmion eri osa-alueiden toteutumista ja seurataan niissä tapahtuvia

muutoksia päiväkodeittain, kunnittain, alueellisesti ja valtakunnallisesti sekä päiväkodin toimintavuosien perusteella.

Mittariston komponentit ovat nyt koossa ja lähes kaikkiin niistä on saatu jo ensimmäiset arvot. Vuoden 2020 aikana varmistetaan osakomponenttien säännöllisen päivittämisen aikavälit ja suunnitellaan, miten laatumittaristoa pystytään hyödyntämään monipuolisesti toiminnan kehittämisessä ja johtamisessa.



Asiakastyytyväisyys

Touhula-päiväkodeissa on mitattu asiakastyytyväisyyttä kaksi kertaa vuodessa teetetyllä asiakastyytyväisyystutkimuksella. Syksyllä 2019 asiakastyytyväisyyden mittamisessa siirryttiin jatkuvaan malliin ja palautetta kerätään asiakasperheiltä kuukausittain. Laajempia tai tiettyyn osa-alueeseen syventyviä asiakastyytyväisyystutkimuksia tehdään jatkossa tarpeen mukaan.

Asiakastyytyväisyyskysely, kevät 2019

Huhtikuun 2019 laajan asiakastyytyväisyystutkimuksen tavoitteena oli selvittää Touhulan asiakastyytyväisyyttä sekä kartoittaa päiväkotien kehityskohteita. Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä ja tutkimuslinkkiä jaettiin Touhulan oman TouGo-sovelluksen kautta asiakasperheille.

Kyselyyn pääsivät vastaamaan kaikki varhaiskasvatuksessa tai esiopetuksessa olevien lasten vanhemmat. Tutkimukseen vastasi 5 399 henkilöä. Kyselyn toteutti Innolink.

Kevään 2019 kyselyn perusteella Touhulan asiakastyytyväisyys on hyvällä tasolla: 83 % vastaajista arvio Touhulan muita toimijoita paremmaksi tai samantasoiseksi. Myös NPS 22 on hyvällä tasolla, mutta heikentynyt verrattuna syksyyn 2018. Viime kevään negatiivinen julkisuus toi monella asiakkaalla varovaisuutta suositteluhalukkuuteen.

Innolink vertasi tutkimukseen vastanneiden Touhulan asiakkaiden odotuksia muihin heidän tutkimiinsa toimialoihin. Touhulan asiakkaiden odotukset ovat todella korkealla lähes kaikkien tutkimuksessa kysytyjen tekijöiden suhteen ja asiakkaiden odotukset yksityiselle varhaiskasvatukselle ovat kunnallista korkeammat. Näihin odotuksiin Touhulassa on onnistuttu vastaamaan pääosin hyvin.

Vastaajille tärkeimpiä asioita ovat henkilöstön ammattitaito ja asiantuntemus, palvelualltius ja ystävällisyys sekä kasvatuksellisten asioiden huomiointi.

Henkilöstön merkitys korostuu kyselyssä ja toimi voimakkaana asiakastyytyväisyyttä nostavana tekijänä, mutta samalla aiheutti herkimmin ongelmia: henkilökunnan

89%

arvioi lapsensa viihtyvän melko tai erittäin hyvin Touhulan päiväkodissa.

41%

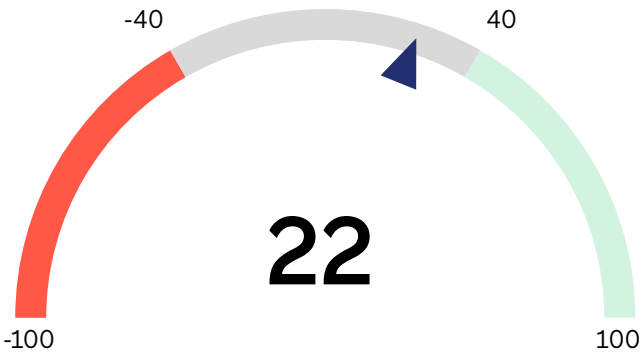
arvioi Touhulan muita toimijoita paremmaksi.

42 % pitää toimintaa samantasoisena.

29%

arvioi toiminnan parantuneen viimeisen vuoden aikana.

51 % arvioi toiminnan säilyneen ennallaan.



Touhulan NPS eli Net Promoter Score oli keväällä 2019 22. Yhteensä 45 % vastaajista antoi suosittelemattomuudesta arvon 9-10 ja 22 % arvosanan 0-6 (asteikolla 0-10).

vaihtuvuus sekä sijaisten / uusien työntekijöiden pätevyys nousivat avoimissa palautteissa niiden päiväkotien osalta, joissa asiakkaiden tyytyväisyys oli alhaisempi. Vastaavasti henkilöstön vaihtuvuuden pieneneminen nähtiin useimmiten toiminnan parantumisena.

Toiminnassa parhaiten onnistuneiksi tekijöiksi arvioitiin yhteistyön yleinen sujuvuus, tavoitettavuus ja reagoitavuus yhteydenottoihin sekä kasvatuksellisten asioiden huomiointi. Heikoimmat onnistumisarviot annettiin luotettavuudesta ja ulkoilutiloista näissä onnistuminen on selvästi heikointa myös suhteessa asiakasodotuksiin.

Asiakaskokemuksen avoimissa vastauksissa korostuivat arjen pienet kokemukset: välittävä henkilökunta, yhdesäolo, rutiineista poikkeavat asiat (esim. retket) sekä se kuinka lapsesta välitetään ja vanhempien toiveet otetaan huomioon. Näihin oltiin usein tyytyväisiä.

Talven 2019 uutisointi nostatti huolta ja osin luottamuspulaakin toimintaa kohtaan. Monet vanhemmista olivat huolissaan muun muassa hoitajien sitoutumisesta ja jakamisesta. Yksityiseltä toimijalta toivotaan kunnallisesta varhaiskasvatuksesta poikkeavaa panostusta laatuun.

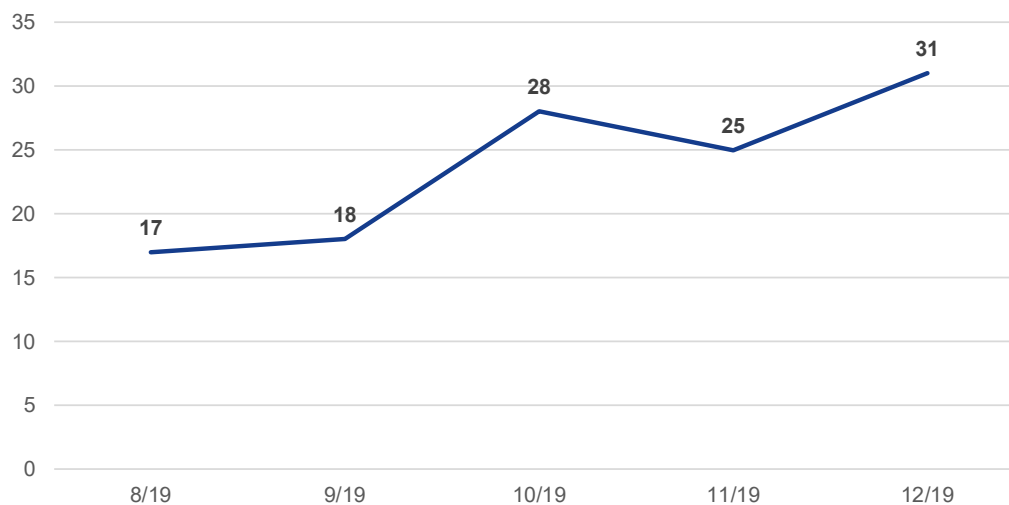


Kuukausittainen asiakastytyväisyyskysely

Touhulassa aloitettiin syksyllä 2019 vanhemmille suunnattu kuukausittainen asiakastytyväisyyskysely. Kysely lähetetään kaikille asiakasperheille TouGo-sovelluksen kautta kuukauden viimeisellä viikolla.

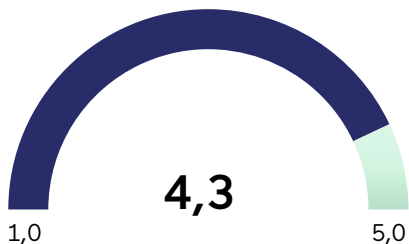
Tärkeimpänä asiakastytyväisyyden jatkuvana mittarina seurataan Touhulan suosittelua, eli päiväkotikohtaista NPS-mittaria. NPS on kehittynyt syksyn alusta selvästi joulukuulle mentäessä ja tavoitteena on, että kehitys jatkuu samalla käyrällä koko vuoden 2020.

Muiden kysymysten osalta tarkastellaan sekä koko Touhula-tason kehitystä että alue- ja päiväkotikohtaisia tasoja.

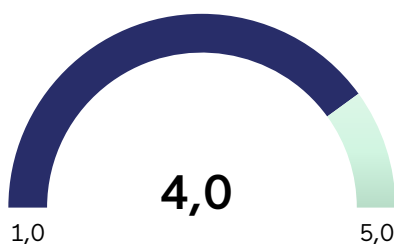


Touhulan NPS-arvon kehitys syksyllä 2019. NPS eli Net Promoter Score kuvaa asiakkaiden suosittelemisluokkua. Menetelmässä vastaajat luokitellaan **arvostelijoihin** (arvosana 0-6), **neutraaleihin** (7-8) ja **suosittelijoihin** (9-10). NPS-luku saadaan vähentämällä arvostelijoiden osuudesta (%) arvostelijoiden osuus (%). Asteikko -100 % – 100 %

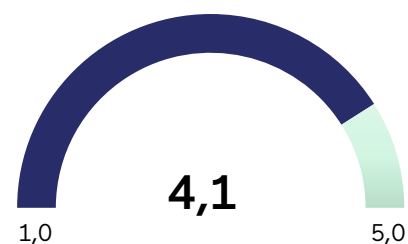
Lapseni viihtyy Touhulan päiväkodissa



Sain riittävästi tietoa lapseni arjesta



Yhteistyö päiväkodin kanssa oli sujuvaa



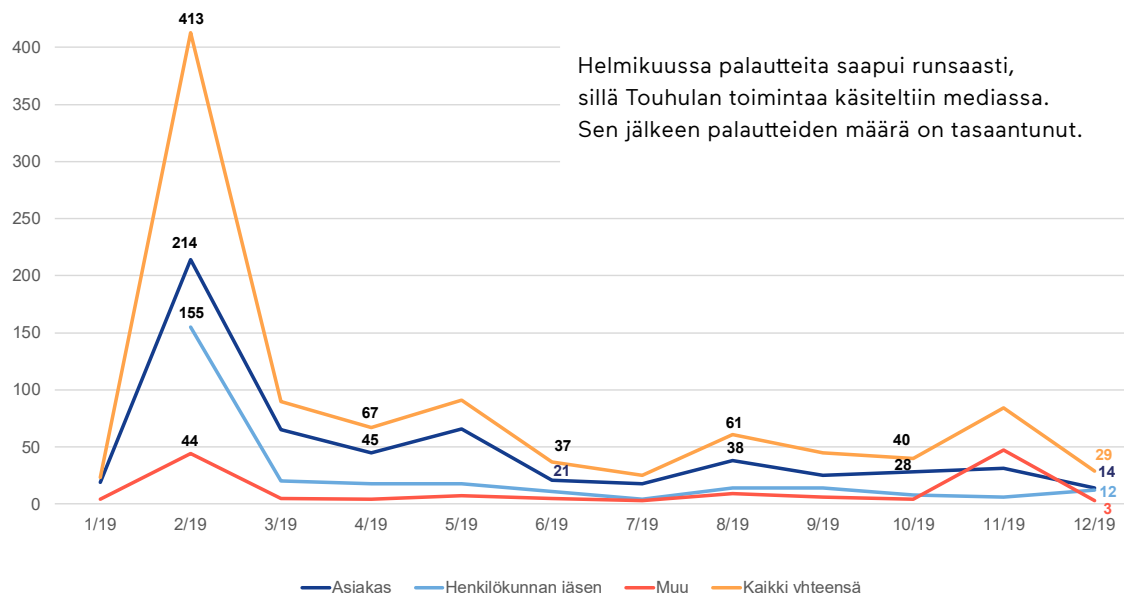
Asiakaspalaute

Touhulan asiakkailta ja henkilöstöllä on mahdollisuus antaa palautetta tai tehdä varhaiskasvatuslain mukainen muistutus Touhulan verkkosivuilla olevan palautelomakkeen kautta. Jokainen Touhulaan saapunut palaute käsitellään. Palautteiden pohjalta kehitetään koko Touhulan sekä yksittäisten päiväkotien toimintaa.

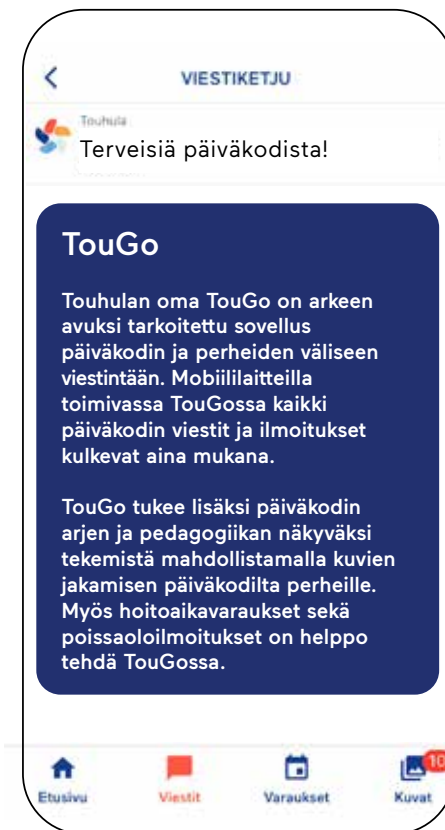
Asiakaspalautteen käsittely

1. Verkkosivujen kautta saapuneesta palautteesta lähtee automaattinen ilmoitus aluejohtajalle sekä viestintäjohtajalle.
2. Aluejohtaja käy saamansa palautteen läpi asianomaisten kanssa. He pohtivat juurisyitä, toimenpiteitä ja aikataulun. Vakavien palautteiden osalta aluejohtaja on välittömästi yhteydessä myös toimitusjohtajaan.
3. Päiväkodin johtaja tai aluejohtaja on tarvittaessa yhteydessä kuntaan.
4. Jos palautteeseen on jätetty yhteydenottoopyyntö, aluejohtaja on yhteydessä palautteen jättäjään hänen toivomallaan tavalla.
5. Laatupäällikkö luokittelee palautteet ja kokoaa palautteiden juurisyistä ja niistä kumpuavista koulutustarpeista raportin johtoryhmälle neljä kertaa vuodessa.
6. Päiväkodin johtajat, palvelupäälliköt ja aluejohtajat pääsevät osallistumaan asiakaspalautteen pohjalta syntyneeseen kehittämiseen ja koulutukseen alueellisissa Liideri-päivissä.

Verkkosivujen kautta saapuneiden palautteiden määrä vuonna 2019



Helmikuussa palautteita saapui runsaasti, sillä Touhulan toimintaa käsiteltiin mediassa. Sen jälkeen palautteiden määrä on tasaantunut.



Johtaminen ja henkilöstökokemus

Touhulan tahtotila ja tavoite on olla yksityisen varhaiskasvatusalan halutuin työpaikka. Tavoite vaatii tällä hetkellä sekä maineen että sisäisen tekemisen osalta monia parannuksia.

Työntekijäkokemus ja houkuttelevuus työnantajana rakennetaan sisältä päin. Päiväkodin johtajien aika ja kyky johtaa päiväkoteja, jatkuva osaamisen kehittämisen mahdollistaminen sekä laadukkaan varhaiskasvatuksen tarjoaminen ovat avaintekijöitä hyvän työntekijäkokemuksen ja houkuttelevuuden taustalla.

Koko varhaiskasvatuksen alalla on työvoimapulaa ja alan vetovoima on kärsinyt viime vuosina. Jotta koko alan houkuttelevuus kasvaa, täytyy työnantajien panostaa entistä enemmän työntekijäkokemukseen. Ison organisaation yksi olennainen vahvuus työntekijäkokemuksen kehittämisessä on kattava määrä ihmisiä eri osaamisalueineen. Touhulassa kehitetään vertaisoppimisen malleja niin johtamistyön, pedagogisen asiantuntemuksen kuin muunkin alla tarvittavan osaamisen jakamiseksi.

Johtaminen ja osaamisen kehittäminen

Laadukkaan varhaiskasvatuksen ja sitoutuneen henkilöstön takana on ammattitaitoinen päiväkodin johtaja. Siksi Touhulassa on vahva panostus päiväkodin johtajien tukemiseen, kehittämiseen ja kouluttamiseen.

Vuoden 2019 loppuun mennessä 120 päiväkodin johtajaa oli suorittanut työnsä ohessa esimiestyön ammattitutkinnon. Tämä investointi on palkittu muun muassa Ilmarisen työkyky-palkinnolla marraskuussa 2018.

Touhulan periaatteet johtamistyön kehittämisen taustalla ovat osallistava ja Touhulan arvojen mukainen toiminta sekä päiväkodin johtajan omistajuuden ja vastuunoton

Touhulassa kehitetään vertaisoppimisen malleja johtamistyöhön sekä pedagogiseen asiantuntijuuteen

vahvistaminen. Päiväkodin johtajia tuetaan ja koulutetaan kuukausittaisissa Liideripäivissä, joihin he kokoontuvat alueittain. Kouluttajina toimii eri alojen asiantuntijoita sekä Touhulasta että yrityksen ulkopuolelta.

Toimiva arki on yksi viidestä Touhulan strategisesta painopisteestä – haluamme varmistaa, että päiväkodin johtajalla on riittävästi aikaa oman työnsä tekemiseen. Keväällä 2020 toimenpiteitä toimivan arjen mahdollistamiseksi ovat muun muassa Touhulan perehdytysmallin luominen ja käyttöönotto, työvuorosuunnittelun ja pienryhmätoiminnan koulutusmallin luonti sekä hyvinvoinnin johtamisen koulutukset ja alueelliset sparrausmallit.

Päiväkotien työntekijöille Touhulalla on laaja paletti osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja. Jokaisella päiväkodilla on oma koulutusbudjetti käytettävänä. Välttämättömien täydennyskoulutusten (ensiapu, hygieniapassi yms.) lisäksi stipendeillä tuetaan tutkintoon johtavia valikoituja täydennyskoulutuksia. Touhulassa on alkamassa myös sisäisten kouluttajien ohjelman erityisesti pedagogiikan eri osa-alueista. Vertaiskoulutukset käynnistyvät syksyllä 2020.

Touhula on monena vuonna jo tukenut henkilöstöä tutkintotavoitteisissa koulutuksissa. Vuonna 2020 Touhula tarjoaa koulustusstipendin työntekijöille, jotka suorittavat ympäristökasvattajan erikoisammattitutkinnon tai liikunnan ammattitutkinnon.

Henkilöstötyytyväisyys

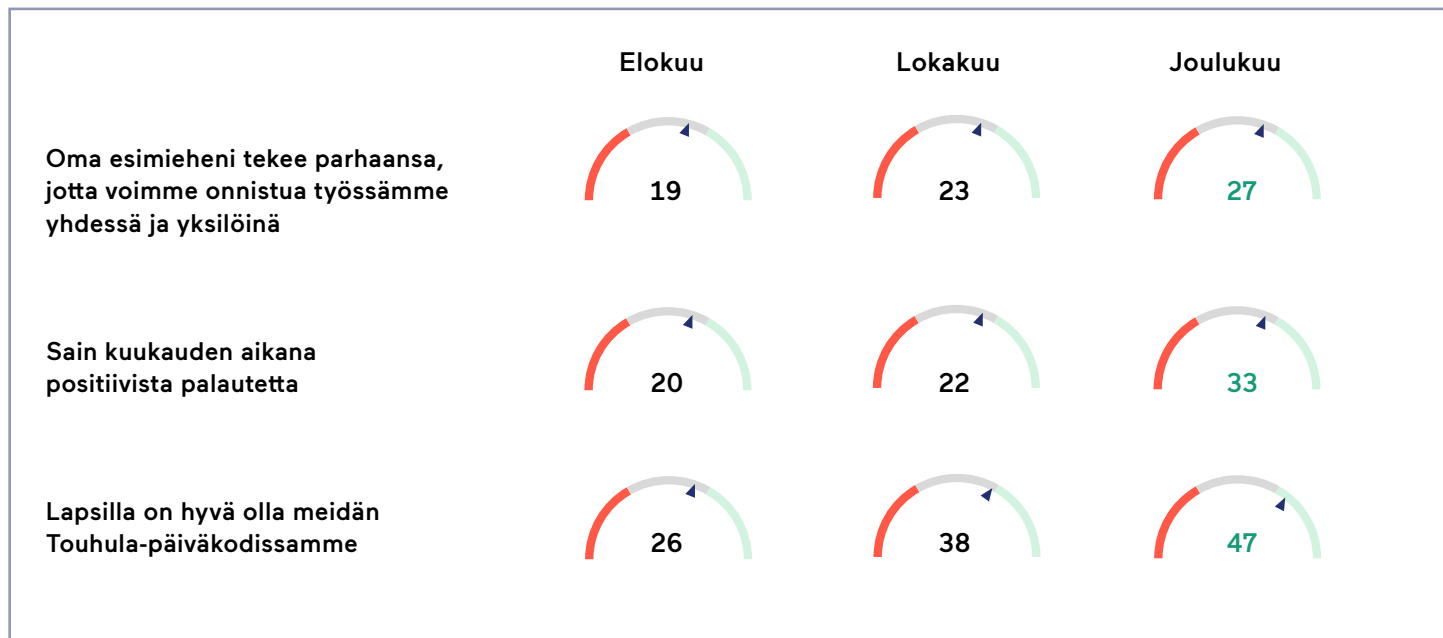
Touhulan henkilöstön tyytyväisyyttä ja kehitystarpeita mitataan säännöllisesti. Touhula on ollut mukana Great Place to Work -ohjelmassa vuodesta 2018 asti ja elokuusta 2019 lähtien henkilöstötyytyväisyyttä on mitattu kuukausittain Vire-henkilöstökyselyllä.

Kuukausittain toistuva Vire-henkilöstökysely aloitettiin Touhulassa syyskuussa 2019 haastavan kevään jälkeen. Kyselyn tulokset syksyn osalta antavat positiivista osviittaa siitä, että henkilöstön tyytyväisyys on kehittynyt oikeaa suuntaan: tyytyväisyys omaa esimiestä kohtaan sekä positiivisen palautteen määrä on lisääntynyt joka kuukausi.

Vire-kyselyn vastaa kuukausittain alle 20 prosenttia Touhulan henkilöstöstä, joten vastausmäärän kasvattaminen on tärkeää luotettavien tulosten saamiseksi.

Keväällä 2020 Vire-henkilöstökyselyä laajennetaan, jotta se toimii palautetyökaluna johtamisen kehittämiseksi. Kyselyn kautta etsitään keinoja, joilla tukea päiväkodin toimintaa aiempaa paremmin.

Touhulassa on ollut jo useamman vuoden ajan käytössä palautekanava, johon kuka tahansa voi jättää palautetta – myös nimettömästi. Seuraava Great Place to Work -kysely toteutetaan vuonna 2021.



Net Promoter Score eli NPS kuvaa suosittelemalukkuutta ja tyytyväisyyttä. Menetelmässä vastaajat luokitellaan **arvostelijoihin** (arvosana 0-6), **neutraaleihin** (7-8) ja **suositteleviin** (9-10). NPS-luku saadaan vähentämällä suosittelevien osuudesta (%) arvostelijoiden osuus (%). Asteikko -100 % – 100 %

Pätevän henkilöstön varmistaminen

Varhaiskasvatuksen henkilöstön saatavuus on ollut jo pitkään vaikeaa ja työvoimapula on syventynyt etenkin pääkaupunkiseudulla. Kelpoisuusehdot täyttäviä päteviä työnhakijoita on vähemmän kuin aikaisemmin ja hakijapula vaikeuttaa rekrytointeja.

Touhulan vakituisen päiväkotihenkilöstön lopetusvaihtuvuus on 2019 ollut noin 8,5 %. Tämä ei ole alalla korkea. Henkilöstössä on kuitenkin myös määräaikaisia työntekijöitä ja sijaisia, jolloin suuri osa vaihtuvuudesta ei näy vakituista henkilöstöä tarkasteltaessa. Kokonaisuudessaan meillä on siis parannettavaa henkilöstön pysyvyydessä sekä päiväkotien että hallinnon osalta.

Varhaiskasvatuslaissa painotetaan osaavaa henkilöstöä yhtenä laatutekijänä ja meille on tärkeää, että varhaiskasvatuksen henkilökunta täyttää tehtävien kelpoisuusvaatimukset. Touhulassa on keväällä 2019 aloittanut ensimmäinen rekrytointiasiantuntija, joka auttaa työntekijöiden saatavuudessa erityisesti pääkaupunkiseudulla, mutta myös muualla Suomessa.

Touhulalla on koulutusyhteistyökumppani, jonka kanssa pätevoidetään Sosiaali- ja terveystieteiden perustutkinnon suorittaneita henkilöitä Lasten ja nuorten kasvatukseen ja hoito-osaamisalalla. Tämän lisäksi Touhula kartoittaa jatkuvasti toimintamalleja ja koulutusvaihtoehtoja, joilla muun muassa lisätään pätevien varhaiskasvatuksen lastenhoitajien saatavuutta. Samalla etsitään keinoja, joilla pätevoidetään Touhulan omaa kasvatushenkilöstöä esimerkiksi lastenhoitajasta varhaiskasvatuksen opettajaksi / sosionomiksi.

Kiertävän kasvattajan toimintamalli

Touhulassa kehitetään myös sijaiskokemusta ja tavoitteena on, että lyhyelläkin varoitusajalla paikalle saatu sijainen on mahdollisimman usein lapsille ja henkilökunnalle tuttu

työntekijä. Tämän tavoitteen tukemiseksi Touhulassa on otettu käyttöön kiertävän kasvattajan toimintamalli.

Touhula tekee myös yhteistyötä henkilöstövuokrausfirmojen kanssa suorarekrytoinnissa ja sijaisten hankinnassa. Tarkoituksena on hankkia myös järjestelmä sijaisten koodinoinnin helpottamiseksi.

Haluamme myös kehittää toimintamalleja, joilla tuetaan Touhulan oman henkilöstön pätevoidymistä ja urakehitystä.

Aikajana

Työvuorosuunnittelua sekä työajan seurantaan varten Touhulassa on käytössä Aikajana-järjestelmä. Aikajanan työntekijän portaali mahdollistaa niin päiväkodilta kuin kotoakin suunniteltujen ja toteutuneiden työvuorojen tarkastelun sekä vuorotoiveiden esittämisen. Päiväkodin johtajaa Aikajana tukee työvuorosuunnittelussa laskemalla TES:n mukaiset vuorolisät, lomat ja työaikapankkiajan.

- Touhulan kaikki työvuorot suunnitellaan Aikajanassa työvuorosuunnittelun yhtenäistämiseksi ja tasapuolistamiseksi
- Aikajanan työajan seuranta helpottaa työnantajan velvollisuuden täyttämistä sekä ylittöiden seuraamista ja TES:n mukaisten korvausten ja lomien laskemista
- Työntekijöillä mahdollisuus tarkastaa tulevat ja toteutuneet työvuorot myös esimerkiksi kotoa käsin

Jokaisen osaamista arvostava päiväkoti

Satu Laitinen työskenteli kymmenen vuotta lastenhoitajana ennen kuin hän lähti opiskelemaan sosionomiksi. Haaveena oli varhaiskasvatuksen opettajan työ sekä tiimityötä arvostava työyhteisö. Laitinen suoritti opintoihin kuuluvan harjoittelujaksonsa Touhula Varkaudessa ja ihastui päiväkodin työilmapiiriin. Valmistumisen jälkeen hänelle avautui varhaiskasvatuksen opettajan paikka samasta päiväkodista.

– Oli silmiä avaavaa hypätä työyhteisöön, jossa lähdetään siitä, että mitä me nyt keksitään lasten ja perheiden iloksi. Täällä työntekijöillä on rohkeutta kokeilla asioita ja tehdä niitä eri tavalla, Laitinen kuvaa.

Rauha tehdä töitä

Touhula Varkauden päiväkodin johtaja **Sanna Pienmunne** on erittäin taitava arjen organisoija. Päiväkodissa on käytössä niin kutsutut työvuoropassit: jokainen työvuoro ja siihen kuuluvat perustehtävät on kirjoitettu auki. Se luo selkärangan toiminnalle, helpottaa arkea ja lisää ennustettavuutta päiväkodin toiminnassa.

Varhaiskasvatuksen opettajana Satu Laitinen kokeekin, että hänellä on rauha tehdä työtään: Sak-aika toimii ja työntekijöillä on tilaa kehittää, suunnitella ja arvioida toimintaa. Tiimipalaveri pidetään joka toinen viikko ja suunnitteluillat toteutuvat säännöllisesti.

– Rakastan tehdä tiiminä töitä. Meidän päiväkodissamme on ammattitaitoisia lastenhoitajia, ja jokaisella on tilaa käyttää omaa osaamistaan. Esimerkiksi minun ryhmässäni on lastenhoitaja, joka on erittäin taitava käyttämään tukiviittomia, Laitinen kertoo.

Yhteistyötä yli ryhmärajojen

Päiväkodin työilmapiiri on hyvä eikä esimerkiksi pienten ja isojen puolella ole vastakkainasettelua. Varkaudessa toimii vierekkäin kaksi Touhula-päiväkotiä. Kun yhteistyö sujuu talojen välilläkin, työntekijät auttavat toisiaan tiukoissa paikoissa.

– Päiväkodin johtaja on todella paljon puhunut auki sitä, että asioista pitää puhua suoraan ja olla rohkeasti avoin. Jos on palautetta annettavana, niin emme puhu selän takana. Myönteisen ilmapiirin kautta meillä kaikilla on sama näkökulma ja päämäärä tarjota perheille laadukasta varhaiskasvatusta.





Toiminnan kehittäminen ja toimenpiteet

Laadun arvioinnin menetelmillä tehdyt havainnot osoittavat, että Touhulan päiväkotien laadussa on vaihtelua ja myös koko yhtiötä läpileikkaava toiminta vaatii kehittämistä. Toiminnan laatua edistävät kehittämistarpeet ovat tiedossa ja niistä suureen osaan on tehty jo kehittämissuunnitelma. Keskeistä tässä vaiheessa on koko organisaation sitoutuminen laadun parantamiseen, laatupoikkeamien korjaamiseen sekä niiden johtamiseen.

Pedagoginen sisältö

Touhulan pedagogiset toimintamallit on otettu käyttöön elokuussa 2019. On luonnollista, etteivät ne ole vielä juurtuneet osaksi yli 180 päiväkodin päivittäistä toimintaa. Tämän vuoksi toimintamallien vahvistamista päiväkodeissa jatketaan systemaattisesti. Tässä päiväkodin henkilöstön ja johtajien tukena ovat alueelliset palvelupäälliköt, aluejohtaja sekä Touhulan varhaiskasvatuksen tiimi.

Toimintamalleihin liittyen järjestetään säännöllisesti Skype-koulutuksia, joiden teemoja ovat peruspedagogiikan vahvistaminen, kasvattajien ja lasten välisen vuorovaikutuksen kehittäminen sekä oppimisympäristöt. Pienryhmätöiminnan toteutuminen varmistetaan kaikissa päiväkodeissa vuo-

den 2020 loppuun mennessä.

Kasvattajatiimikohtainen pedagogisen toiminnan arviointi käynnistyi jo vuoden 2019 puolella ja sitä jatketaan Touhula Rytmien jaksojen mukaisesti neljä kertaa vuodessa. Arvioinnin pohjalta muodostuvat tiimi- ja päiväkotikohtaiset kehittämistarpeet. Keskeistä arvioinnissa on myös kasvattajien pedagogisen puheen lisääminen.

Vuoden 2020 alusta Touhulassa on alettu vahvistaa varhaiskasvatukseen ja pedagogiikkaan liittyvää tietoa ja osaamista organisaation kaikilla tasoilla. Tämän avulla luodaan yhteistä ymmärrystä varhaiskasvatuksen ajankohtaisiin asioihin ja pedagogiikkaan kriittisimpiin kehittämiskohteisiin.

Johtaminen ja henkilöstökokemus

Henkilöstökokemuksen kehittämisen osalta Touhulassa luodaan henkilöstöä osallistavaa johtamiskulttuuria. Käytännössä päiväkodeissa tehdään koko ajan töitä avoimen vuorovaikutuksen lisäämiseksi ja koko henkilöstön äänen kuulemiseksi. Palautekanavista esiin nousevien teemojen kautta valitaan kehityskohteita ja otetaan päiväkodin johtajat aktiivisesti mukaan toimintatapojen uudistamiseen.

Vuodelle 2020 Touhulassa on asetettu konkreettiset tavoitteet työhyvinvoinnin johtamiselle ja henkilöstön osallistamiselle. Yrityksen arvoista erityisesti hyvinvointi ja avoimuus ohjaavat tätä työtä.

Tammikuussa 2020 Touhulassa lanseerattiin uusi perehdytyksen toimintamalli, joka sisältää kattavan oppaan jokaiselle työntekijälle, niin sijaiselle kuin vakitukselle henkilökunnalle. Oppaan lisäksi käytössä ovat roolikohtaiset perehdytyslistat ja päiväkotien omat perehdytysesitteet. Perehdytys on yksi tehokkaimpia tapoja parantaa työntekijän sitoutumista sekä tukea työhyvinvointia.

Keväällä 2020 on myös aloitettu Työhyvinvoinnin ohjelma, jossa kehitetään koko yrityksen työhyvinvoinnin käytäntöjä, yhteistyötä työterveyden toimijoiden kanssa ja tehdään kohdennettua valmennusta päiväkoteihin, jotka tarvitsevat tukea.

Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen osalta keskeinen kehityskohta on varmistaa asiakaslupausten (s. 6) toteutuminen.

Asiakastyytyväisyyden seuranta on osoittanut, että suurimmassa osassa Touhula-päiväkoteja asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä. Päiväkotien välillä on kuitenkin eroja ja osassa päiväkoteja asiakasperheiden kokemuksen kehittämiseen tulee kiinnittää enemmän huomiota.

Merkittävässä roolissa asiakaskokemuksen kehittämässä on päiväkodin ja perheen välinen viestintä. Siksi Touhula on kehittänyt omaa TouGo-sovellustaan eteenpäin ja vuoden 2020 aikana siihen tuodaan vielä lisää uusia ominaisuuksia.

Kirjallisen viestinnän lisäksi toinen tunnistettu kehityskohta ovat vuorovaikutustilanteet perheiden kanssa. Kehittämällä kohtaamisia varmistetaan päiväkotipäivän avainhetkien sujumisen parhaalla mahdollisella tavalla niin lasten, vanhempien kuin päiväkodin kasvattajienkin näkökulmasta.

Suuren osan asiakkaiden hyvästä kokemuksesta muodostaa pysyvä ja pätevä henkilöstö. Näin ollen asiakaskokemuksen näkökulmasta on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota henkilöstön pysyvyyteen sekä pätevän varhaiskasvatuksen henkilökunnan varmistamiseen.

Toimintatavat

Henkilöstöä on kannustettu palautteen antamiseen ja kaikki palautteet käsitellään säännöllisesti päiväkotien viikko-palaverissa, aluetiimeissä ja johtoryhmässä.

Poikkeamien ilmoittamisen, käsittelyn ja seuraamisen helpottamiseksi Touhulassa otetaan vuoden 2020 aikana käyttöön uusi poikkeamatyökalu, joka mahdollistaa myös poikkeamien yksinkertaisemman raportoinnin.

Touhulassa halutaan varmistaa lapsille ja henkilöstölle turvallinen ympäristö. Turvallisuutta parannetaan kehittämällä jo nyt käytössä olevaa sähköistä pelastussuunnitelmaa koko henkilöstön työkaluna. Myös keittiön omavalvontaan tullaan laatimaan yhtenäinen pohja.

Touhulan uusi johtamisjärjestelmä lisää avoimuutta läpi koko organisaation. Vastuunjako on selkiytetty muun muassa aluejohdossa ja -tiimeissä. Näin palvellaan päiväkoteja entistä paremmin.



Luomassa onnellista lapsuutta