

Heidi Johansson

VERKOSTOLLA VALTAKUNNALLISTA ELATUSTUKIYHTEISTYÖTÄ

Opinnäytetyö
Sosiaalian ylempi AMK

Huhtikuu 2016



KYAMK
University of Applied Sciences

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Heidi Johansson	Sosionomi (ylempi AMK)	huhtikuu 2016
Opinnäytetyön nimi		
Verkostolla valtakunnallista elatustukiyhteistyötä		55 sivua 6 liitesivua
Toimeksiantaja		
Kela		
Ohjaaja		
Lehtori Tuija Suikkanen-Malin ja Kehittämispäällikkö Johanna Aholainen		
Tiivistelmä		
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, onko kuntien lastenvalvojilla ja Kelan elatustuen asiantuntijoilla tarvetta valtakunnalliselle verkostolle yhteistyön edistämiseksi. Verkoston tarpeen selvittämisen lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten verkosto voidaan perustaa niin, että se vastaa mahdollisimman hyvin kyseisten toimijoiden tarpeita. Näiden tarpeiden pohjalta kehitettiin konkreettinen malli verkoston perustamisesta.</p>		
<p>Opinnäytetyö on toteutettu prosessimaisesti useamman eri menetelmän avulla. Kehittämistehtävään tarvittavaa tietoa haettiin ensin ideointiryhmältä, joka koottiin kuntien lastenvalvojista ja Kelan elatustukiasiantuntijoista. Kehittämistehtävän aineisto koostui kyselyn ja kommentointikierroksen vastauksista ja näiden analysointi tehtiin aineistopohjaisen sisällönanalyysin avulla.</p>		
<p>Ideointiryhmälle tehty kysely toteutettiin sähköpostitse. Sen pohjalta muodostettiin malli verkoston perustamisesta, joka lähetettiin ideointiryhmälle kommentoitavaksi. Mallin mukana lähetettiin ns. Osbornin kysymyslista ajatusten herätekysymyksiksi. Kommentointikierroksen jälkeen verkostomalli muokattiin lopulliseen muotoonsa.</p>		
<p>Kyselyn ja kommentointikierroksen perusteella valtakunnalliselle verkostolle on olemassa selvä tarve. Yksityiskohtainen verkoston perustamisen malli on muodostettu kohderyhmien tarpeiden pohjalta. Ideointiryhmältä nousi kyselyssä myös paljon sellaisia ajatuksia ja toiveita verkoston toiminnan tavoitteista sekä verkostossa käsiteltävistä ja yleisesti tärkeiksi koetuista asioista, jotka eivät nouse esiin verkostomallissa. Nämä toiveet on analysoitu erikseen ja analyysin tulokset on esitetty omana osiona työn tuloksissa.</p>		
<p>Asiasanat verkostot, elatustuki, lastenvalvojat, yhteistyö</p>		

Author	Degree	Time
Heidi Johansson	Master of Social Services	April 2016
Thesis Title		
Nationwide Network For Child Maintenance Allowance		55 pages 6 pages of appendices
Commissioned by		
Kela		
Supervisor		
Tuija Suikkanen-Malin, Senior Lecturer and Johanna Aholainen, Development Manager		
Abstract		
<p>The aim of this study was to find out whether there is a need for nationwide network to promote cooperation between child welfare municipalities and the child maintenance allowance experts of Kela. Another target was to determine how the network should be set up to meet the requirements of the operators in question. Based on these needs, the concrete model of network was developed.</p> <p>The process of thesis work was carried out by using several different methods. Information was sought first from a brainstorming group, which was collected from child welfare municipalities and the child maintenance allowance experts of Kela. Data content analysis of this development task is based on the answers of a two-step questionnaire.</p> <p>The brainstorming group survey was organized by using e-mail. Based on answers of the first round the network model was defined. The model was sent with a so-called Osborn question list for additional comments (the second round). The purpose of the Osborn list was to provoke some new possible ideas. After receiving of second round comments the network model was modified to its final form.</p> <p>Based on the original survey and an additional commenting round, there is a clear need for a nationwide network. A detailed model for network set up is based on the needs of target groups. Outside of network model, there were also many ideas raised up during this survey process. These additional ideas are analyzed and presented separately in a separate section in the results of this thesis work.</p>		
Keywords		
networks, child maintenance allowance, child welfare municipalities, cooperation		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	ASIAKKAAN PALVELUKETJU ELATUSTUKIASIASSA.....	7
3	VERKOSTOT JA VERKOSTOITUMINEN	8
3.1	Erilaisia verkostoja eri tarkoituksiin	10
3.2	Toimivan verkoston edellytyksiä	12
3.3	Verkostoitumisen etuja	15
4	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	17
4.1	Kehittämistehtävä ja tavoitteet.....	18
4.2	Kehittämismenetelmät	18
4.2.1	Kysely	19
4.2.2	Ideointiryhmä.....	21
4.2.3	Osbornin kysymykset.....	22
4.2.4	Aineistojen sisällönanalyysi.....	23
4.3	Kehittämistyön eteneminen	26
5	TULOKSET.....	29
5.1	Malli verkoston perustamisesta.....	29
5.2	Verkoston toimintaan liittyvät toiveet ja odotukset	37
6	KEHITTÄMISTYÖN ETIIKKA	39
7	PÄÄTELMIÄ JA POHDINTAA	41
	LÄHTEET.....	47
	LIITTEET	
	Liite 1. Malli verkoston perustamisesta	
	Liite 2. Kyselyn saate	
	Liite 3. Kysely	
	Liite 4. Kommentointikierroksen saate	
	Liite 5. Osbornin kysymykset	

1 JOHDANTO

Kelalla on lukuisia yhteistyökumppaneita, joita nimitetään Kelassa sidosryhmiiksi. Sidoryhmällä tarkoitetaan sellaisia organisaatioita, joiden toiminta vaikuttaa Kelan toimintaan ja päinvastoin (Pietiläinen, Keso, Hiukka & Lehtimäki 2007, 155). Yksi Kelan sidoryhmä on lastenvalvojat, joiden kanssa Kelassa tehdään sidoryhmäyhteistyötä elatustukeen liittyvissä asioissa (Kela 2014a).

Kela ja sen sidoryhmät ovat aina jollakin tavoin riippuvaisia toisistaan. Kelalla on odotuksia omien sidoryhmiensä toimintaa kohtaan ja päinvastoin. Kaikilla osapuolilla on omia tavoitteita, jotka voivat olla sidoryhmien kesken jopa ristiriidassa. (vrt. Pietiläinen ym. 2007, 155.) Tästä syystä sidoryhmien, mm. Kelan elatustukiasiantuntijoiden ja kuntien lastenvalvojen, välillä tarvitaan yhteistyötä.

Kelan hallitus hyväksyi 13.12.2012 kokouksessaan palveluverkkohankkeen suunnitelman. Suunnitelman hyväksyminen tarkoitti sitä, että perhe-etuudet päätettiin keskittää vain tiettyjen vakuutuspiirien tehtäväksi. (Kela 2012.) Tämä tarkoitti samalla paikallisen sidoryhmäyhteistyön keskittymistä samoille vakuutuspiireille, koska se kuuluu vakuutuspiirien vastuutehtäviin (Kela 2016a). Myös elatustuki kuului keskitettäviin perhe-etuuksiin (Kela 2015a). Keskittäminen toi haasteita niiden vakuutuspiirien lastenvalvojayhteistyölle, joista elatustukiosaaminen hiipui hiljalleen etuusosaamisen siirtymisen myötä. Samalla se toi painetta niiden vakuutuspiirien lastenvalvojayhteistyölle, joiden hoidettavaksi jäi huomattavasti useamman kunnan alueen elatustukiasiat ja sidoryhmäyhteistyö kuin aiemmin.

Kelassa on mietitty, miten sidoryhmäyhteistyö lastenvalvojen kanssa voitaisiin hoitaa niin, että se ei rasittaisi yhtä vakuutuspiiriä kohtuuttomasti tai ettei yhteys lastenvalvojiin katkea kokonaan. Pohdinnan perusteella yhteistyötä on päädytty viemään valtakunnallisen yhteistyön suuntaan. Ensimmäinen askel kohti valtakunnallista yhteistyötä oli lastenvalvojille suunnattujen verkkosivujen perustaminen Kelan verkkosivujen yhteistyökumppaneiden sivustolle. (Kela 2014b; Kela 2014c.)

Yhteistyö ei voi jäädä pelkkien verkkosivujen varaan, koska ne eivät korvaa vuorovaikutusta. Kelassa virisi pitkän pohdinnan jälkeen ajatus siitä, voisiko valtakunnallisen yhteistyöverkoston perustaminen Kelan ja lastenvalvojen vä-

lille tarjoata mahdollisuuden tukea osaltaan paikallisyhteistyötä. Näistä lähtökohdista tämän opinnäytetyönä tehtävän kehittämistyön tarkoituksena on selvittää, olisiko verkoston perustaminen Kelan elatustukiasiantuntijoiden ja kuntien lastenvalvojien mielestä tarpeen. Sen lisäksi selvitetään myös, millainen verkoston tulisi olla, jotta se vastaa kohderyhmän tarpeita. Kehittämistyön puitteissa kyseisten kohderyhmien tarpeista on tarkoitus koota Kelalle työn tilaajana malli, jonka perusteella tarpeiden mukainen verkosto voidaan perustaa.

Kehittämistyö sisältää tutkimuksellisen osion, joka toimii verkostomallin pohjana. Opinnäytetyössä avaan aivan ensimmäiseksi lukijalle elatustuen käsittelijöiden ja lastenvalvojien suhdetta toisiinsa osana asiakkaan palveluketjua. Sen jälkeen selvennän työn teoriaosuudessa verkostojen määritelmiä, erilaisia verkostoja ja niiden tarkoituksia, toimivien verkostojen edellytyksiä ja verkostoitumisen etuja. Seuraavaksi esittelen kehittämistyössä käytetyt menetelmät, työn eteneminen ja kehittämistyön tulokset. Tulosten jälkeen käsittelen kehittämistyöhön liittyviä eettisiä kysymyksiä. Loppuun olen yhdistänyt työn perusteella tehtävät päätelmät ja niiden pohdinnan.

Työssä puhutaan Kelan elatustukiasiantuntijoina perhe-etuuksien etuusvastaavista. Etuusvastaavalla tarkoitetaan elatustuen ratkaisutyön syvällistä osaajaa. Kaikissa elatustukiasioita käsittelevässä vakuutuspiireissä on ollut yksi elatustuen etuusvastaava. (Kela 2015b.) Työssä puhutaan myös elatustukitiimistä. Elatustukitiimillä tarkoitetaan etuuden parissa työskentelevää lakimiehistä ja suunnittelijoista koostuvaa Lakiyksikössä toimivaa ryhmää, joka vastaa valtakunnallisesti mm. elatustuen ratkaisutyön ohjeistamisesta, ratkaisutyötä ohjaavien lakien tulkinnoista yms. (Kela 2016a).

Tämän kehittämistyön aikana Kelassa on viety läpi mittava organisaatiomuutos, joka tuli voimaan 1.1.2016. Tämän kehittämistyön kannalta muutos tarkoitti sitä, että vakuutuspiirien määrä väheni aiemmasta 24 vakuutuspiiristä 5:en vakuutuspiiriin ja etuusvastaavatoiminta päättyi kokonaan (Kelan toimihenkilöt 2015). (Hytönen 2015, 20.) Tässä työssä puhutaan edelleen etuusvastaavista, koska kehittämistyön toiminnallinen osuus on toteutettu ennen organisaatiomuutosta. Verkoston perustamismallissa on kuitenkin huomioitu jo uudet vakuutuspiirijaot ja yksiköt.

2 ASIAKKAAN PALVELUKETJU ELATUSTUKIASIASSA

Kuntien lastenvalvojilla ja Kelan elatustuen käsittelijöillä on omat laissa määritellyt tehtävänsä. Lastenvalvojat vastaavat lapsen vanhempien sopiman elatusavun vahvistamisesta silloin, kun sovittu elatusavun määrä on kohtuullinen vanhempien maksukykyyn nähden ja riittävä lapsen elatukseen (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos; Laki lapsen elatuksesta 5.9.1975/704). Kela vastaa puolestaan elatustuen myöntämisestä, maksamisesta ja elatusapuvelan perimisestä (HE 49/2008 vp). Elatustuki on etuus, jolla voidaan turvata lapsen elatus silloin, kun lapsi ei saa riittävä elatusta molemmilta vanhemmiltaan (Kela2016b, 2). Molemmat toimijat hoitavat omat tehtävänsä itsenäisesti, mutta tahoja yhdistää yhteinen asiakas. Asiakkaan näkökulmasta nämä kaksi tahoja muodostavat palveluketjun.

Palveluketju voidaan määritellä monella tavalla. Tässä työssä ja tässä asiayhteydessä palveluketjulla tarkoitetaan organisaatorajat ylittävää yksilöllisesti toteutuvaa palveluiden kokonaisuutta, joka muodostuu kahdesta erillisestä palveluprosessista: elatussopimusprosessista ja elatustukiprosessista (Ruotsalainen 2000, 16). Aikajärjestyksessä ensimmäinen palveluprosessi on elatussopimuksen laatiminen lastenvalvojan luona. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että lapsen vanhemmat varaavat ajan oman kuntansa lastenvalvojalta ja sopivat lastenvalvojan luona elatusavun määrästä, jonka elatusvelvollinen maksaa lapsen elättämiseksi sopimuksen mukaan. (Miettinen, Röppönen & Viinikainen 2011, 20–22.) Kun sopimus on valmis, lastenvalvoja vahvistaa sopimuksen omalla allekirjoituksellaan. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.)

Toinen palveluprosessi on elatustuen hakeminen Kelasta. Se voi käynnistyä heti, kun lastenvalvoja on vahvistanut elatussopimuksen. Jos esim. elatusapu on vahvistettu elatustukea pienemmäksi elatusvelvollisen taloudellisen tilanteen vuoksi, lapsesta huolehtiva vanhempi voi hakea elatustukea Kelasta. Näissä tilanteissa lastenvalvoja voi kertoa vanhemmille elatustuen hakemisen mahdollisuudesta jo elatussopimusta vahvistaessaan ja ohjata selvittämään elatustukioikeutta Kelaan elatussopimuksen kanssa saman tien. Tässä kohdassa tullaan lastenvalvojan ja elatustuen käsittelijöiden työn rajapintaan: elatussopimus tarvitaan elatustukihakemuksen liitteeksi, koska elatustukioikeus ja Kelan ratkaisu perustuvat lastenvalvojan vahvistamaan elatussopimukseen. (Kela 2016c.)

3 VERKOSTOT JA VERKOSTOITUMINEN

Työelämän osaamisvaatimukset kasvavat koko ajan. Yhä useammin työelämässä erikoistutaan hoitamaan monimutkaisia ja eriytyneitä tehtäviä. Toimiva verkosto on yksi nykyajan väline, jonka avulla myös sosiaalialan ammattilaiset voivat mm. hahmottaa asiakkaidensa kokonaistilannetta paremmin yhdessä alan muiden toimijoiden kanssa, kartoittaa asiakkaiden käytettävissä olevia palveluita ja kehittää toimintaa yhdessä. (Silvennoinen 2008, 7–9.)

Jukka Vesalaisen (2002, 8–9) mukaan ”verkostojen vallankumous” on alkanut tutkimusten valossa 1980-luvulla. Siitä lähtien samankaltaisesta ilmiöstä on käytetty monenlaisia termejä: verkostoituminen, yhteisyritykset, kumppanuus jne. Vesalaisen mukaan vastaavaa asiaa tarkoittavien termien määritelmät ovat häilyviä. Verkostoista on vaikea löytää yhtä oikeaa kaiken kattavaa määritelmää.

Tomi Kankaisen ja Veli-Matti Salmisen määritelmän mukaan verkosto koostuu joukosta solmuja, jotka liittyvät toisiinsa. Solmuilla tarkoitetaan verkostoissa toimijoita, joita voivat olla esim. yksittäiset ihmiset, organisaatiot/yritykset tai valtiot. Toimijat liittyvät toisiinsa erilaisten suhteiden kautta, jotka voivat perustua esim. vuorovaikutukseen, ihmisten erilaisiin rooleihin, yhteenkuuluvuuteen tai aineellisten voimavarojen vaihtoon.

Tuija Toivola (2006, 22) on määritellyt organisaatioiden väliset verkostot kahden tai useamman yrityksen väliseksi yhteistyösuhteeksi, joiden yhteisellä liiketoiminnalla tähdätään entistä parempaan kilpailuasetelmaan. Vaikka Toivolan määritelmä on erilainen kuin Kankaisen ja Salmisen määritelmä, myös siinäkin on erotettavissa toimijat eli solmut (yritykset), jotka liittyvät toisiinsa suhteilla (yhteistyösuhteella). Hannu Pirneksen (2002, 7) mukaan verkostoitumisella puolestaan tarkoitetaan organisaatioiden välisiä erilaisia yhteistyömalleja, joihin voi osallistua samanaikaisesti useita eri tahoja.

Laurea-ammattikorkeakoulun, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun ja Van-taan sekä Espoon kaupunkien mittava yhteishanke *Muutosvoimaa vanhustyön arkeen* (toteutettiin v. 2008–2011) on hyvä esimerkki sosiaali- ja terveysalojen verkostoitumisesta ja sen hyödyistä. Hankkeessa tutkittiin itse vanhustyöhön liittyvien teemojen lisäksi verkostotyön osaamista ja verkostoitumista toimintatapana. Hanke toteutettiin verkostoitumalla ja verkostoitumisen tavoitteena oli

kaupunkien työntekijöiden ja heidän yhteistyökumppaneidensa sekä asiakkaidensa osallisuuden parantaminen vanhusten palveluihin liittyvien haasteiden ratkaisemisessa. (Järvensivu, Niiniö ja Toikko, 6–7.)

Hankkeen puitteissa tehdyn tutkimuksen tulokset olivat verkostotyöhön liittyvältä osalta pääasiassa hyvin positiivisia ja verkostoitumiseen kannustavia. Kehittäjätiimin palautteiden mukaan verkostoissa toimiminen antoi osallistujille paljon uusia näkökulmia ja ajatuksia omaan työhön sekä tuotti näkyviä konkreettisia tuloksia. Asiakasnäkökulma pysyi hyvin esillä, ja yhteistyö eri toimijoiden kanssa parani. Negatiiviseksi kehittämisryhmä koki verkostomaisessa toiminnassa tyyppillisen vapaan keskustelun turhauttavuuden: he olisivat toivoneet konkreettisten kehittämis ehdotusten kehittyvän nopeammin. He kaipaivat myös sitä, että verkostoihin pitäisi alusta alkaen osallistua ns. päätösvaltaisia jäseniä, jotta konkreettisia toimia päästäisiin toteuttamaan ja viemään suunnitelmallisesti eteenpäin. (Nykänen, Colliander & Ruotsalainen, 157–158.)

Edellä mainitut tulokset eivät yllättäneet tutkijoita, ne olivat pääasiassa ennakoitavissa. Tutkijat yllättyivät tuloksissa kuitenkin kahdesta asiasta: verkostoissa toimineet eivät nähneet verkostotyötä osaksi omaa työtään ja he kokivat verkoston onnistumisen vain verkostolle asetetun substanssitavoitteen onnistumisen kautta. Verkostoihin osallistuneet eivät nähneet verkostomaisen toiminnan etuna sitä, että pitkällä tähtäimellä se voi jopa säästää resursseja, vaikka se alkuvaiheessa vaatii resursseja hieman aiempaa työpanosta enemmän. Osallistujat eivät kokeneet myöskään verkoston substanssitavoitteen lisäksi itse verkostoitumista ja verkosto-osaamisen vahvistumista tavoitteena, vaikka se oli yksi keskeinen osa hanketta. (Järvensivu, Nykänen & Rajala, 168.)

Muutosvoimaa vanhustyön arkeen -hankkeen tulosten perusteella teoriaosioon on nostettu kehittämishankkeen verkoston määrittelyn sekä verkostoitumisen edellytysten, tuotosten ja hyötyjen lisäksi joitakin jaotteluja erilaisista verkostoista. Se auttaa hahmottamaan sitä, miten verkostoituneita ihmiset ovat työssä ja vapaa-ajalla, vaikka monet eivät miellä kuuluvansa mihinkään verkostoon. Jaottelu auttaa hahmottamaan myös sitä yhteyttä, mikä itse verkostoitumisella on erilaisten tulosten ja näkyvän toiminnan muutosten synty-

miseen, vaikka usein kiintopisteeksi ja tavoitteeksi nähdäänkin konkreettiset substanssiin liittyvät tulokset, ei verkostoitumista.

3.1 Erilaisia verkostoja eri tarkoituksiin

Eri tarpeisiin on olemassa erilaisia verkostoja. Siinä missä julkisen sektorin (esim. sosiaalialan) organisaatiot käyttävät esim. verkostoja asiakkaan kokonaistilanteen hahmottamiseen ja palveluverkon kartoittamiseen sekä kehittämiseen, kaupalliselle pienyrittäjälle verkostoituminen voi olla lähes elinehto kiristyneen kilpailun ja osaamisvaatimusten kasvun ja jatkuvan muutoksen myötä (Toivola 2006, 54). Verkostotoiminnan yhdeksi ns. pullonkaulaksi on todettu verkostojen jäsentämisen vaikeus. Erilaisten verkostotyyppien hahmottaminen verkostotoiminnan kentällä helpottaa verkostojen jäsentämistä. Tässä luvussa on esitelty joitain jaotteluja verkostotyypeistä ja niiden tehtävistä. (Linnanmaa & Sotarauta 2000, 156.)

Verkostoja voidaan jakaa epävirallisiin ja virallisiin verkostoihin. Lähes kaikki ihmiset kuuluvat sekä vapaa-ajallaan että työssään moneen epävirallisiin verkostoihin. Teoksessa *Löydä aarteesi – verkostoidu* Markku Silvennoinen (2008, 22) on jakanut epäviralliset verkostot asiantuntija-, luottamus-, viestintä- ja mielihyväverkostoihin. Silvennoisen mukaan asiantuntijaverkoston toiminta perustuu asiantuntemuksen kasvattamiseen ja vaihtamiseen niissä asioissa, joita verkoston jäsenet pitävät oman kehittymisen ja toimintansa kannalta tärkeinä. Luottamusverkostoja jäsenet voivat puolestaan käyttää sellaisen tiedon jakamiseen, joka ei ole yleisesti kaikkien asianosaisten tiedossa, esim. peilatesaan omia ideoitaan verkostolle silloin, kun eivät ole vielä valmiita esittelemaan niitä muulle työyhteisölle. (Mts. 23–24.)

Viestintäverkosto on joiltakin osin hyvin lähellä asiantuntijaverkoston määritelmää. Siinä jäsenet saavat toisiltaan asiantuntemusta ja tietoa siitä, mistä voivat hakea lisää tarvitsemaansa tietoa. Viestintäverkosto on yleensä epävirallinen, ja sitä kautta jäsenillä on mahdollisuus saada olennaista tietoa virallista reittiä paremmin. Hyvin toimivan viestintäverkoston tärkeimpiä tehtäviä onkin pystyä vaikuttamaan asioihin mahdollisimman varhaisessa suunnitteluvaiheessa. Silvennoisen jaottelun mukaisista epävirallisista verkostoista mielihyväverkosto on kaikista epävirallisista. Sillä tarkoitetaan lähinnä vapaa-ajalle

sijoittuvaa toimintaa, esim. erilaisia seuroja ja harrastuspiirejä. (Silvennoinen 2008, 22–25.)

Virallisilla verkostoilla tarkoitetaan yleensä yritysten ja organisaatioiden verkostoja. Verkostosta tekee virallisen nimenomaan se, että se perustetaan suunnitelmallisesti tiettyä tehtävää varten. Virallisilla verkostoilla on olemassa tietyt yleisesti tiedossa olevat tavoitteet. (Korkala 2012.)

Sosiaali- ja terveysalan viralliset verkostot voidaan jaotella tuotantoverkostoihin ja kehittämisverkostoihin. Tuotantoverkostoilla tarkoitetaan yhteistyöverkostoja, joilla pyritään kehittämään toimivat rutiinit palveluiden tuotantoon. Niillä tähdätään tehokkuuteen. Sosiaali- ja terveysalalla tällaista yhteistyötä tarvitaan erityisesti eri prosessien rajapinnoilla, asiantuntijuuksien välillä, eri toimijasektoreiden (julkinen, yksityinen ja kolmas sektori) rajapinnoilla ja erityisesti palveluntuottajien ja asiakkaiden välillä. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 12.)

Kehittämisverkostolla tarkoitetaan sellaisia verkostoja, joiden tehtävänä on kehittää joko olemassa olevia tai uusia palveluita. Kehittämisverkostoissa on aina mukana niitä henkilöitä, jotka toimivat kehittämisen kohteena olevan palvelun parissa. Sen lisäksi verkostoon on tarpeen ottaa mukaan henkilöitä, jotka eivät toimi suoraan kehittämisen kohteena olevan palvelun parissa, esim. kehittämisen ammattilaisia ja palveluiden käyttäjiä. (Järvensivu ym. 2010, 12.)

Virallisia verkostoja voidaan jaotella myös niiden laajuuden perusteella. Verkostot voivat karkeasti jakaa paikallistason, kunnallistason, kuntien välisen tason tai valtakunnallisen tason verkostoihin. Verkoston laajuus vaikuttaa siihen, miten helposti niiden toiminta on hahmotettavissa. Yleensä paikallisen tason verkostot ovat konkreettisemmin hahmotettavissa ja niissä on vähemmän toimijoita kuin valtakunnallisissa verkostoissa. (Järvensivu ym. 2010, 12–13.)

Edellisten jaotteluiden lisäksi verkostoja voidaan jakaa vielä sosiaaliin ja organisaatioiden välisiin verkostoihin. Sosiaalisilla verkostoilla tarkoitetaan ihmisten välisiä verkostoja. Organisaatioiden välisillä verkostoilla tarkoitetaan organisaatioiden välisiä sidoksia, joissa verkosto ei ole yhtä paljon riippuvainen tietyistä ihmisistä kuin sosiaalisissa verkostoissa. Sosiaaliset verkostot ovat verkostoja, joita ihmiset muodostavat sekä työssä että vapaa-ajalla sel-

laisten henkilöiden kanssa, joiden kanssa he itse haluavat verkostoitua. (Järvensivu ym. 2010, 11.)

Mainittakoon tässä vielä strategisiksi verkostoiksi nimetyt verkostot, koska ne ovat yritysmaailmassa hyvin yleisiä. Kirjallisuudessa sekä tutkimuksissa strategisen verkoston käsitteeseen törmää jatkuvasti. Tuija Toivola (2006, 57) on luokitellut teoksessaan *Verkostoituva yrittäjyys* edellisessä kappaleessa esitettyjen sosiaalisiin suhteisiin perustuvien verkostojen rinnalle strategiset verkostot. Erityisesti pienet yritykset hyötyvät usein verkostoitumisesta sellaisten yritysten kanssa, joissa molemmat pystyvät hyödyttämään toisiaan. Verkosto on ikään kuin väline, jonka avulla kaikki osapuolet voivat saada lisää sellaisia resursseja, joita yrityksellä ei olisi muuten käytettävissä. Kun yritykset hyödyntävät toistensa osaamista ja kontakteja, osapuolille jää enemmän aikaa ja resursseja keskittyä omaan ydinosamiseensa. Tällaisilla verkostoilla on niin suuret strategiset vaikutukset kyseisten yritysten toimintaan, että niitä kutsutaan strategisiksi verkostoiksi. (Mts. 70–71.)

3.2 Toimivan verkoston edellytyksiä

Timo Järvensivun, Katri Nykäsen ja Rika Rajalan (2010, 17–18) mukaan *verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyötahojen tieto, osaaminen ja arvot yhdistyvät lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi*. Siinä on kyse luottamuksen ja sitoutumisen mahdollistamisesta siten, että verkosto itse löytää päämäärät ja keinot niihin pääsemiseksi. Verkostoitumisprosessi käynnistyy konkreettisesti aina verkoston tarpeen tunnistamisesta. Kun tarve on tunnistettu, kootaan verkosto kutsumalla koolle oikeat verkoston tarpeeseen soveltuvat henkilöt. Verkosto määrittelee itse tarkemmat tavoitteet ja sopii toimintatavat sen pohjalta, mitä varten verkosto on perustettu. Tämän jälkeen verkosto voi käynnistää toimintansa ja seurata toiminnan ohessa, onko verkoston toiminta tavoitteiden suuntaista. Sitä mukaa, kun tuloksia saavutetaan, niitä levitetään eteenpäin toisiin verkostoihin.

Pelkkä verkostoitumisen tarpeen tunnistaminen ja toiminnan käynnistäminen jne. eivät sellaisenaan takaa verkoston toimivuutta. Kyseessä on paljon monimutkaisempi prosessi. Verkostoissa toimiminen on aina vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa, ja verkostojen jäsenet luovat erilaisissa verkostoissa eri-

laisia siteitä toisiinsa. Toivola (2006, 58) on käyttänyt teoksessa *Verkostoituva yrittäjyys* jaottelua heikkoihin ja vahvoihin sidoksiin, joiden kautta jäsenet ovat suhteessa toisiinsa. Molemmilla sidoksilla on oma tärkeä roolinsa verkostoissa. Sidosten vahvuuteen vaikuttavat verkoston jäsenten välillä käytetty aika, jäsenten välinen tunneside ja vastavuoroisuus. Mitä läheisempi, tiiviimpi ja vastavuoroisempi verkosto on, sitä vahvemmat sidokset verkoston jäsenillä on toisiinsa. Vahvojen siteiden verkostolla on myös negatiiviset puolensa; se voi lisätä myös eristäytymistä; vahva jäseniään tukeva verkosto voi sulkea muita ryhmiä oman verkostonsa ulkopuolelle. Heikolla sidoksella tarkoitetaan yksilön kykyä liittyä helposti ja joustavasti erilaisiin ryhmiin ja sosiaalisiin ympäristöihin. Siten heikot sidokset auttavat ihmisiä luomaan sidoksia toisiinsa ja vahvistamaan luotuja sidoksia hiljalleen vahvemmiksi. (Kankainen & Salminen; Toivola 2006, 58.)

Organisaatioiden sisällä on olemassa taloudellista, inhimillistä ja sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma on yksi organisaatioiden tärkeimmistä resursseista. Jokainen verkoston jäsen tuo verkostoon mukanaan sosiaalista pääomaa, jota toimiva verkosto tarvitsee. Sosiaalinen pääoma kasvaa ja kehittyy sosiaalisessa kanssakäymisessä erilaisissa verkostoissa. Kun organisaatiot verkostoituvat keskenään, organisaatioiden välisissä suhteissa kasvava sosiaalinen pääoma kasvattaa myös yrityksen sisäistä sosiaalista pääomaa. (Ruuskanen; Toivola 2006, 57.)

Luottamus ja sitoutuminen ovat sekä verkoston toiminnan että sosiaalisen pääoman kasvun perusedellytyksiä. Näiden vahvistuminen vaatii sekä verkoston jäsenten tutustumista toisiinsa että aikaa. Kun riittävä luottamus sekä organisaatioiden että verkoston jäsenten kesken on saavutettu, jäsenet ovat valmiimpia panostamaan verkoston yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvässä luottamussuhteessa tiedon kulku on parempaa ja mahdolliset ristiriitatilanteet pystytään ratkaisemaan paremmin. (Järvensivu ym. 2010, 13–14.)

Verkostoon sitoutuminen ja luottamuksen syntyminen vaativat pitkäjänteistä työtä ja kärsivällisyyttä sekä verkoston johdolta että jäseniltä (Järvensivu ym. 2010, 15). Jaana Parviaisen (2006, 168) mukaan hyvän luottamussuhteen syntymistä voivat haastaa organisaatioiden hierarkia- ja valta-asetelmat. Mahdolliset ongelmat eivät välttämättä liity verkoston johtajan asemaan, vaan koko verkostoon, jos siinä toimii organisaatioissa eri hierarkiatasoilla työskenteleviä

jäseniä. Ennen kuin verkoston keskinäinen luottamus on riittävän vahvaa, voi jäsenillä olla omaan osaamisen hyväksikäyttöön liittyviä epäluuloja. Asiantuntijayhteisöissä on todettu esiintyvän jonkin verran ylempään tai alempaan hierarkia-asemaan kohdistuvaa epäluuloisuutta. Luottamuksen puute ja epäluuloisuus estävät uuden tiedon muodostumista, joka on yksi tärkeimpiä arvoja, jota toimiva verkosto tuottaa.

Myös vastavuoroisuus on toimivan verkoston perusedellytys ja sosiaalisen pääoman kasvattaja. Vastavuoroisuudella tarkoitetaan tässä jonkin sellaisen asian antamista ja vastaanottamista, jota verkoston jäsenet pitävät itse hyödyllisenä ja tärkeänä. Sitä voidaan laajemmassa mittakaavassa pitää yleisesti kohteliaana käyttäytymisenä sekä tasapainoisena palvelujen antamisena ja vastaanottamisena. Vastavuoroisuus kasvaa hyvässä luottamussuhteessa ja edistää verkoston jäsenten sitoutumista yhteiseen toimintaan. (Silvennoinen 2008, 36.) Vastavuoroisuuden vastakohtana voidaankin pitää verkostotyön tutkimuksissa ongelmia esiin nousseita yhteensopimattomuutta ja tiedon panttaamista. Toimimattomat henkilökemiat ja tahallinen tai tahaton tiedon panttaaminen horjuttavat sekä luottamuksen kehittymistä että verkostoon sitoutumista. (Linnanmaa & Sotarauta 2000, 152–153.)

Hyvän luottamussuhteen ja sitoutumisen saavuttaminen verkostoissa tarvitsee hyvää verkostojohtamista. Toiminta erilaisissa verkostoissa on monesti vapaaehtoista, ei pelkästään esim. työnantajan edellytys. Siksi useimmilla jäsenillä onkin verkostoitueksaan jo jonkinlainen luottamus verkostoon. Yksi osa verkoston johtamista on sääntöjen ja puitteiden luominen verkoston toiminnalle. Alussa toiminta ankkuroituukin yhteisiin pelisääntöihin, jonka noudattamisesta jokainen vastaa omalta osaltaan. Sääntöihin sitoutuminen ja niiden noudattaminen vahvistavat alustavaa luottamusta. (Järvensivu ym. 2010, 14–15.)

Johtajuus voi olla joko yhden, esim. verkostokoordinaattorin, tehtävä, mutta joissakin verkostoissa jaettu johtaminen voi tuottaa jopa parempia tuloksia. Se sitouttaa verkoston johtajan lisäksi muita verkoston jäseniä. Koska verkoston toimivuus kulminoituu aina loppujen lopuksi jokaisen verkoston jäsenen sitoutumiseen, käyttäytymiseen ja tekemiseen, verkoston johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi voidaankin ajatella hyvien verkostosuhteiden mahdollistaminen. Jos verkoston johtaja pystyy viemään verkostoa koskevien tärkeiden päätösten tekemisen verkoston yhteisesti päätettäväksi, se parantaa luottamussuh-

teita, verkoston toimintaa ja lisää sitoutumista entisestään. Verkoston johtajan luottamus verkoston toiminta- ja päätöksentekokykyyn on osa hyvää verkostojohtajuutta. (Järvensivu ym. 2010, 15–16.)

Kun kaikki muut verkoston toimintaan liittyvät perusasiat ovat kunnossa, on verkoston toiminnalle luotava sopivat toimintafoorumit. Liian vähäiset tai toimimattomat foorumit voivat heikentää muutoin hyvin toimivan verkoston toimintaa. Tutkimusten mukaan huonosti suunnitellut verkostojen toimintafoorumit voivat suorastaan estää niissä käytävien keskustelujen jäsentymistä. Myös liian hierarkkiset foorumit voivat estää uusien asioiden esiin nousemista. (Linnanmaa & Sotarauta 2000, 154.)

Vaikka kaikkiin edellä kuvattuihin toimivan verkoston edellytyksiin olisi kiinnitetty huomiota, voi verkoston toiminta siltikin lähteä kankeasti käyntiin. Ongelmien takana voi olla mm. organisaatioiden omien strategioiden jäsentymättömyyttä, jäsenten omien lisäarvo-odotusten ja tavoiteodotusten erilaisuutta. Verkostoon mukaan lähtemisen motiivina voi joidenkin jäsenten kohdalla olla nykyajan korostama yhteistyösuhteiden tärkeys ja vaaliminen. Voi olla, että verkoston jäsenyydestä ei uskalleta kieltäytyä siinä pelossa, että silloin jää syrjään jostain tulevaisuudessa tärkeästä asiasta. Vaikka näitä ei pystytä verkostoa perustaessa välttämättä tunnistamaan, myös toimivan verkoston riskit on hyvä tiedostaa. (Linnanmaa & Sotarauta 2000, 151–152.)

3.3 Verkostoitumisen etuja

Nykyaikana tietoa on yhä enemmän ja aiempaa helpommin saatavilla. Ihmisen huomiointikyky on kuitenkin rajallinen ja siksi oleellisen tiedon havaitseminen ja erottaminen epäoleellisesta on vaikeaa. Toimiva verkosto mahdollistaa hyvien tietolähteiden jakamisen. Verkoston jäsenet voivat auttaa omalla osaamisellaan toisiaan oleellisen ja epäoleellisen tiedon erottelemisessä. Mitä laajemmat ja erilaisemmat osaamisalueet verkoston jäsenillä on, sitä paremmat tietolähteet ja tiedon käsittelyn verkosto pystyy jäsenilleen tarjoamaan. (Silvennoinen 2008, 48–49.)

Laaja-alainen verkosto tarjoaa myös mahdollisuuden uuden tiedon luomiseen ja yhdessä oppimiseen hyödyntämällä verkoston jäsenillä olemassa olevaa tietoa ja kokemusta (Silvennoinen 2008, 53). Parviaisen (2006, 178) mukaan

uuden tiedon luominen tarkoittaa käytännössä sitä, että tietoa ei pyritä pelkäämään uusintamaan vaan myös uudistamaan. Uusintamisella hän tarkoittaa esim. sitä, että asiantuntijoiden välisissä keskusteluissa haetaan perusteluja olemassa olevien oletusten vahvistamiseen. Uudistavassa keskustelussa kyseenalaistetaan aiempia oletuksia ja pyritään uusien näkökulmien ja ratkaisujen löytämiseen. Verkostossa löytyy molemmille, sekä uudistavalle että uusintavalle, keskusteluille löytyy oma paikkansa. Uudistava keskustelu tuottaa uusia ajatuksia ja ideoita, kun taas uusintavassa keskustelussa haetaan taustaa ja perusteita oletuksille.

Verkostossa opittu kokemusperäinen uusi tieto kehittää mm. jäsentensä intuitiota, jota joudutaan usein hyödyntämään nopeissa päätöksentekotilanteissa. Uusi tieto synnyttää uusia ideoita, jopa innovaatioita. Eriyisen otollinen ympäristö innovaatioille löytyy verkostoista, joihin kuuluu eri alojen edustajia. (Silvennoinen 2008, 53–54; Pietiläinen, Keso, Hiukka & Lehtimäki 2007, 166–167.) Parviaisen (2006, 167) mukaan sosiaalialan työssä innovaatioiden mahdollisuus kasvaa entisestään, jos asiantuntijoiden keskusteluun otetaan mukaan myös asiakkaita. Asiantuntijoiden kesken syntyvä uusi tieto yhdistettynä maallikon kokemuksiin tuo parhaiten ns. vanhoihin asioihin uusia ajatuksia ja näkökulmia.

Toimivassa verkostossa organisaatiot saavat voivat saada myös palautetta omasta toiminnastaan. Palautetta analysoimalla verkostossa mukana olevat organisaatiot saavat arvokasta tietoa siitä, miltä oma toiminta toisten silmissä näyttää. Peilaamalla omaa toimintaansa muiden organisaatioiden toimintaan, kaikki osapuolet voivat kehittyä sekä yksittäisinä työntekijöinä että organisaatioina. (Silvennoinen 2008, 68).

Nykyaikana puhutaan paljon eri yhteyksissä lisäarvosta. Edellä esitetyt verkostoitumisen edut ovat lisäarvoa, jota juuri verkostot voivat yhteistyömuotona tuottaa. Verkostojen lisäarvoa miettiessä on aina syytä muistaa, että jokainen verkoston jäsen kokee verkostosta saadun lisäarvon eri tavoin. Vaikka yhden osapuolen saama lisäarvo jäisi pieneksi, jollekin toiselle lisäarvo voi olla merkittävä. Em. tilanteessa pitkäjänteisen verkostotyön tuomaa kokonaisuhyötyä voidaan pitää hyvänä. Verkostotyössä onkin syytä aina tarkastella lisäarvoa kunkin oman hyödyn lisäksi kokonaisuutena. (Linnanmaa & Sotarauta 2000, 154.)

4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Tässä kehittämistehtävässä oli kyse laadullisesta, pienimuotoiseen tutkimukseen pohjautuvasta, valtakunnallisen verkoston perustamisen tarpeen selvityksestä ja sen pohjalta kootusta verkoston perustamisen mallintamisesta. Kehittämistyön kohderyhmiä, joiden yhteistyötä kehittämistyöllä pyrittiin parantamaan, ovat kuntien lastenvalvojat ja Kelan elatustukiasiantuntijat.

Olen lähestynyt tätä kehittämistehtävää lähinnä abduktiivista päättelyä soveltavasta näkökulmasta. Kehittämistyössä voidaan lähestyä kehittämisen kohteena olevaa asiaa kolmella tavalla: induktiivisesta, deduktiivisesta tai abduktiivisesta näkökulmasta. Induktiivinen kehittämistyö lähtee liikkeelle empiriasta ja deduktiivinen teoriasta. Abduktiivinen päättely lähtee liikkeelle empiriasta, mutta tiedostaa myös teorian olemassaolon. (Anttila 2007, 62.) Tässä kehittämistyössä haen kehittämistyön tutkimuksellinen osiossa asiantuntijaryhmältä empiiristä tietoa, joka toimii kehittämistehtävän pohjana. Olen rakentanut samanaikaisesti tutkimuksen edetessä työn teoreettista taustaa. Teoreettisessa taustassa määritellään verkostoja, kerrotaan erilaisista verkostoista ja niiden tehtävistä, edellytyksistä sekä verkostoitumisen eduista. Itse kehittämistehtävän avulla haen tietoa ja ideoita uuden tiettyjä tarpeita vastaavan verkoston perustamista varten sen kohderyhmän avulla, jonka yhteistyötä verkostolla on tarkoitus kehittää.

Pirkko Anttilan (2007, 63) mukaan abduktiivinen päättely perustuu kokemukseen, joita peilataan teorian ja kokemuksen välillä. Myös tässä työssä teoriaa peilataan kokemusten pohjalta nousseiden tarpeiden avulla luotuun verkostomalliin. Abduktiivista päättelyä varten tutkijalla on yleensä jokin johtoajatus, joka nousee tutkijan omasta tutkittavan asian hallinnasta. Tämän kehittämistyön lähtöajatuksena on oma oletamani siitä, että valtakunnallinen verkostoituminen olisi sopiva tapa kehittää Kelan elatustukiasiantuntijoiden ja kuntien lastenvalvojien välistä valtakunnallista yhteistyötä. Lähtöoletukseni oli myös se, että verkostoitumiselle koetaan tarvetta. Omat oletukseni perustuvat intuition ja siihen, että minulla on vahva tuntemus sekä Kelan elatustukityöstä että sen puitteissa aiemmin tehdystä sidosryhmäyhteistyöstä ja lisäksi kokemusta verkostotyöstä.

Alun perin kehittämistyön oli tarkoitus sisältää myös mahdollinen verkoston käynnistämisvaihe. Työ oli tarkoitus toteuttaa toimintatutkimuksena. Kelassa

toteutettiin mittava organisaatiouudistus 1.1.2016 alkaen. Sen vaikutuksista sidosryhmäyhteistyöhön ei ollut vielä tietoa tämän kehittämistyön lopullisen suunnitelman ja aikataulutuksen vahvistamisen aikaan, joten verkoston perustamisvaihe oli järkevintä jättää suunnitelmista pois kokonaan. Tästä syystä kehittämistyön lähestymistapa vaihtui toimintatutkimuksesta tilanteeseen sopivaan prosessimaiseen kehittämiseen. Kehittämisprosessi eteni vaiheittain alustavan suunnitelman mukaan. Prosessin vaiheiden suunta määrittyi kuitenkin aina edellisen vaiheen mukaan, mikä on ominaista myös abduktiiviselle päättelylle (ks. Anttila 2007, 62).

4.1 Kehittämistehtävä ja tavoitteet

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää, voidaanko lasten elatussopimusasioita hoitavien kuntien lastenvalvojien ja Kelan elatustuen asiantuntijoiden välistä yhteistyötä edistää perustamalla valtakunnallinen verkosto. Tavoitteena on selvittää verkoston tarvetta itse kohderyhmältä sekä sitä, miten verkosto voitaisiin perustaa niin, että se vastaisi mahdollisimman hyvin kyseisten toimijoiden tarpeita. Näiden tarpeiden pohjalta muodostettiin lisäksi konkreettinen malli verkoston perustamisesta.

Kehittämistyön tarkoituksen ja tavoitteiden pohjalta muodostetut kaksi kehittämiskysymystä olivat:

1. Onko lasten elatussopimuksia kunnissa käsittelevien lastenvalvojien ja Kelan elatustuen asiantuntijoiden väliselle valtakunnalliselle verkostolle tarvetta?
2. Miten verkosto voidaan perustaa niin, että se vastaa Kelan elatustukiasiantuntijoiden ja kuntien lastenvalvojien tarpeisiin?

4.2 Kehittämismenetelmät

Kehittämistyö on toteutettu prosessimaisesti vaiheittain useita erilaisia menetelmiä apuna käyttäen. Kehittämistyö pitää sisällään tutkimuksellisen osion, jonka pohjalta kehittämistyö on tehty. Olen suunnitellut kehittämisprosessin vaiheet alustavasti jo ennen työn aloittamista, mutta osittain työ on edennyt vaiheittain sen mukaan, mitä edellisessä vaihe on tuonut mukanaan. Esim.

ensimmäisessä kyselyssä kysyttiin, kokevatko vastaajat valtakunnallisen verkoston tarpeelliseksi. En voinut ennen sen tulosten käsittelemistä varmistua, jatkuuko prosessi verkoston kehittämisen suuntaan. Jos kysely olisi tuottanut tuloksen, jonka mukaan valtakunnallista verkostoitumista ei olisi pidetty tarpeellisena, olisi työ saanut täysin uuden suunnan.

Tässä luvussa avaan kaikkia niitä menetelmistä, joita olen tähän kehittämistyöhön käyttänyt. Luvussa 4.3 kerron tarkemmin kehittämistyön kulkua vaiheittain. Tämän jälkeen avaan luvussa 5 kehittämistyön tuloksia. Kehittämistyössä on käytetty erilaisia menetelmiä läpi työn. Myös kehittämistyön tuloksia on syntynyt prosessin eri vaiheissa. Päädyin esittämään menetelmät ja tulokset omissa luvuissaan, koska esim. tulosten esittäminen vaihtoehtoisesti aikajärjestyksessä prosessin kulun mukaan olisi voinut vaikeuttaa kokonaiskuvan hahmottamista kehittämistyön tuloksista.

4.2.1 Kysely

Käytin kehittämistehtävään tarvittavan tiedon keruuseen menetelmänä kyselyä. Tämä oli kehittämistyön suunnan kannalta tärkein kohta ja siten tärkein menetelmävalinta. Kysely on hyvin yleisesti käytetty menetelmä laadullisten kehittämistöiden tiedon keruussa. Kyselyä, kuten laadullisissa tutkimuksissa käytettäviä menetelmiä yleensä, voidaan käyttää joko yksin tai yhdistämällä muihin menetelmiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Kyselyllä voidaan selvittää moneen muuhun menetelmään, esim. haastatteluun, verrattuna samoja asioita nopeammin ja vaivattomammin ja se voidaan toteuttaa monella eri tavalla (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 40). Haastattelun etuna, mahdollisena vaihtoehtoisena menetelmänä, olisi puolestaan ollut se, että se on joustavampi tapa hakea samaa tietoa. Siinä kysymysten järjestystä voi vaihtaa tilanteen mukaan, kysymysten tarkoitusta on mahdollisuus selventää haastattelun kuluessa jne. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71).

Kysely soveltuu hyvin mm. kehittämistyön lähtötilanteen selvittämiseen. Jotta kyselyllä saadaan haluttua tietoa, on valmisteluvaiheessa pysähdyttävä miettimään tarkkaan, mitä tietoa tarvitaan ja mihin tietoperustaan kysely pohjautuu. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja riittävän helposti vastattavissa. Onnistumisen kannalta on myös tärkeää määritellä huolellisella harkinnalla

perusjoukko ja otos, jotta kyselyn tuloksista voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä ja pohtia niiden yleistettävyyttä. (Ojasalo ym. 2014, 40–41.)

Valitsin tiedonkeruumenetelmäksi kyselyn juuri siitä syystä, että minulla oli kehittämistyön tekijänä tarve saada tietoa kohderyhmän tarpeista sekä ajatuksista ja sen avulla voin kysyä samoja asioita kohderyhmältä samanaikaisesti. Kehittämistyöni oli monivaiheinen ja esim. useamman yksilöhaastattelun toteuttaminen olisi vienyt tiedonkeruuvaiheessa resursseihin ja kehittämistehtävän valittuun toteutustapaan nähden liikaa aikaa.

Kyselyn kohderyhmäksi valitsin kuntien lastenvalvojat sekä Kelan elatustuen asiantuntijat, koska työssä on kysymys heidän väliseen yhteistyöhön liittyvästä verkostosta. Mielestäni he itse käytännön työn tekijänä tuntevat parhaiten omat tarpeensa. Koska Suomen 313 kuntaa toimivat yhdistyneinä sote-alueita lukuun ottamatta toisistaan erillään ja kaikkien kuntien verkkosivuilta ei löydy lastenvalvojen nimiä ja yhteystietoja, ei esim. lastenvalvojen osalta ollut mahdollista saada kyselyyn tutkimuksellisen osion yleistettävyyden kannalta sopivaa otosta (kunnat.net 2016). Tästä syystä päädyin siihen ratkaisuun, että perustin kehittämiskumppanikseni pienen ideointiryhmän lastenvalvojist ja Kelan elatustukiasiantuntijoista. Sen myötä tämän laadullisen kehittämistyön tarkoituksiksi muotoutui kuvata kehittämistyön tilaajalle verkoston perustamismallin tuottamista harkiten valitulta ideointiryhmältä saadun tiedon perusteella, eikä niinkään hakea kehittämistyön taustalle yleistettävää tietoa. Laadullisen tutkimuksen tärkein tavoite ei olekaan yleistyksiin pyrkiminen, vaan löytää tutkittavalle asialle teoreettisesti mielekäs tulkinta. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.)

Tiedon keräämisen olisi voinut toteuttaa kyselyn sijaan esim. järjestämällä ideointiryhmän kanssa yhteisen palaverin ja tehdä ryhmähaastattelun. Valitsin kuitenkin kyselyn, koska silloin jokainen ideointiryhmän jäsen vastasi kysymyksiin vain oman näkemyksensä mukaan omassa tahdissaan. Näin muiden mielipiteet eivät päässeet vaikuttamaan vastaajan mielipiteisiin. Jos ryhmän toimintaan olisi liittynyt kokoontuminen, se olisi voinut vaikuttaa jäsenten halukkuuteen osallistua kehittämistyöhön. Valitulla tavalla toteutettuna ideointiryhmän jäsenten henkilöllisyys ei tullut edes ryhmän keskuudessa ilmi.

Tein kyselyyn (liite 3) sellaisia kysymyksiä, joiden avulla pystyisin vastaamaan tämän kehittämistyön kehittämisingelmaan ja -kysymyksiin. Tavoitteeni kyse-

lylle oli saada konkreettisia ehdotuksia verkoston puitteiden rakentamiseksi sekä selvittää syvällisemmin vastaajien odotuksia ja ajatuksia siitä, millaiseen tarpeeseen he verkostoa haluaisivat. Kysymyksistä vain yhteen oli kyllä/ei -vastausmahdollisuus. Kaikki muut kysymykset olivat avoimia. Käytin kysymysten muotoilussa apuna omia ajatuksia ja kokemuksia siitä, mitä kaikkea pitää huomioida verkoston perustamisvaiheessa sekä teoriaa toimivan verkoston edellytyksistä. Kyselyn rakennetta on avattu tarkemmin *Aineistojen sisällön-analyysi* -luvussa.

4.2.2 Ideointiryhmä

Kuten jo aiemmin mainitsin, päädyin perustamaan ns. kehittämiskumppanikseni ideointiryhmän. Tarvitsin ideointiryhmän apua kahdessa prosessin vaiheessa; kehittämistyön alkuvaiheessa tein heille sähköpostikyselyn ja lähetin myöhemmin kyselyn pohjalta muodostamani verkoston perustamismallin ideointiryhmälle Osbornin kysymysten kanssa kommentoitavaksi ja mahdollisten uusien ideoiden herättelyä varten.

Laadullisissa tutkimuksissa oleellista on löytää tiedonantajiksi oikeita henkilöitä. Tiedon määrä ratkaisee, ei henkilöiden määrä. Monesti opinnäytetöiden tutkimuksellisen osion ongelmaksi muodostuukin se, miten saada kokoon asiasta mahdollisimman paljon tietäviä henkilöitä. Vaikka henkilöiden määrä ei ole oleellista, on valitun otoksen koko oltava harkittu ja perusteltu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.)

Ennen ideointiryhmän kokoamista minun piti päättää, mikä olisi sopiva koko ideointiryhmälle. Kelassa oli perhe-etuuksien etuusvastaavia yhteensä 11, joista osa toimi maantieteellisen alueen ja väestöpohjan erilaisuuden mukaan huomattavasti pienemmällä ja osa hyvinkin laajalla toimialueella (Kela 2015b). Sain jo neljällä etuusvastaavalla koko Suomen mittakaavassa alueellisesti hyvin kattavan edustuksen, joten päädyin hakemaan ideointiryhmään neljää etuusvastaavaa sekä neljää lastenvalvojaa. Koska Suomessa on satoja kuntia, mielestäni lastenvalvojien määrän nostaminen esim. kahdeksaan ei olisi tuonut merkittävää lisäarvoa ideointiryhmän tulokseen. Tärkeämpää oli se, että etuusvastaavia ja lastenvalvojia on ideointiryhmässä saman verran ja että lastenvalvojat edustavat mahdollisimman erilaisia alueita.

Valitsin ideointiryhmään lastenvalvojat väestöpohjaltaan erilaisista kunnista eri puolilta Suomea. Käytin valinnassa apuna kunnat.net -verkkosivuston työttömyystilastoja sekä kuntien verkkosivujen tietoja alueen väkiluvusta, asukkaiden kansalaisuuksista sekä äidinkielestä.

Kelan elatustukiasiantuntijoiden edustuksen kokosin elatustuen etuusvastaavista. Valitsin etuusvastaavat lähes vastaavin perustein kuin lastenvalvojatkin: eri puolilta Suomea kunkin alueen äidinkieli huomioiden. Koska elatustuen käsittely Kelassa on keskitetty ja keskittämialueet kattavat useiden kuntien alueita, sain Kelasta maantieteellisesti huomattavasti laajemman alueen edustuksen mukaan kuin lastenvalvojista.

Lastenvalvojen ja etuusvastaavien lisäksi pyysin ideointiryhmään yhtä Kelan lakiyksikön edustajaa. Lakiyksikön edustaja on mielestäni välttämätön ideointiryhmässä sen vuoksi, että elatustuen etuusohjaus ja valtakunnallinen sidosryhmäyhteistyö ovat lakiyksikön tehtäviä (Kela 2016a).

Otin jokaiseen ryhmään sopivaan henkilöön henkilökohtaisesti puhelimitse yhteyttä ja kysyin heidän halukkuuttaan osallistua kyseiseen kehittämistyöhön. Valitsin henkilökohtaisen puhelinkontaktin sähköpostin tai kirjeen sijaan, koska ajattelin, että näin henkilöt sitoutuvat ja motivoituvat paremmin kyselyihin vastaamiseen. Puhelimessa pystyin paremmin selvittämään, mistä tässä työssä on kyse ja samalla vastapuoli sai mahdollisuuden kysyä epäselviä asioita saman tien. Puhelinyhteydenotot saivat mielestäni hyvän vastaanoton.

4.2.3 Osbornin kysymykset

Muodostin ensimmäisessä kyselyssä saatujen tietojen pohjalta verkoston perustamisesta mallin, jonka lähetin ideointiryhmälle kommentoitavaksi ja uusia ideoita varten. Lähetin mallin mukana ns. Osbornin kysymyksistä tilanteeseen sopivaksi muokatun kysymyslistan. Osbornin kysymyksissä on kysymys Alex Osbornin kehittämästä kysymyslistasta, jonka kysymysten tarkoituksena on ravistella ajatuksia liikkeelle ja tuoda siten uusia ajatuksia ja ideoita jo tunnetusta asiasta tai tuotteesta (Osborn's checklist). Kysymyslista on kirjaimellisesti lista kysymyksiä (esim. Voidaanko sitä käyttää toisella tavalla? Voidaanko se korvata?), joihin ei ole tarkoitus vastata sellaisenaan. Tässä työssä kysymyslistan avulla ideointiryhmä pohti heille lähettämäni verkostomallia; nousi-

ko siitä kysymyslistan herättämänä uusia ideoita tai korjattavaa. (Ojasalo ym. 2014, 168–169.)

Osbornin kysymyksiä on käytetty tuloksellisesti apuna tuotekehittelyssä (ks. Luovan ongelmanratkaisun työtavat). Tutustuin itse Osbornin kysymyksiin liiketoiminnan alan kehittämistyön menetelmistä kertovasta kirjasta. Kiinnostuin tästä menetelmästä, koska mielestäni tämä menetelmä sopii hyvin kyselyn lisäksi myös sosiaalialan kehittämistyöhön. Myös Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiirin työvoiman palvelualue on käyttänyt Osbornin kysymyksiä työllistämisen ja aktivoinnin tunnistamattomien tarpeiden etsimisessä oman strategisen kumppanuuden toimintamallia luodessaan (Eksote 2013, 2, 12). Käytin Osbornin kysymyksiä tässä kehittämistyössä verkoston perustamismalliin sopivaksi muokattuna. Lähetin kysymykset sähköpostikyselyn tulosten pohjalta työstämäni verkostomallin kanssa ideointiryhmälle pohdittavaksi ja kommentoitavaksi. Tällä tavalla Osbornin kysymykset toimivat ikään kuin varmistuksena sille, että kaikki verkoston perustamisen kannalta merkittävät ideat ovat tulleet nostetuksi esiin ja huomioiduksi.

4.2.4 Aineistojen sisällönanalyysi

Valitsin kyselyn ja kommentointikierroksen (jossa mukana Osbornin kysymykset) vastausten analysointimenetelmäksi sisällönanalyysin, koska se soveltuu hyvin laadullisen tutkimuksen analyysiin ja sitä voi käyttää melko väljästi erilaisiin tilanteisiin soveltaen. Sisällönanalyysissä on tavoitteena löytää käytävissä olevan aineiston ydin. Se voi olla esim. jonkinlainen toiminnan logiikka tai jonkinlainen tyypillinen kertomus tutkimusaineiston ohjaamana. Tutkijat voivat itse päättää, mistä tätä tyypillistä kertomusta lähdetään etsimään. (Vilka 2015, 163–164; Kananen 2012, 116.)

Sisällönanalyysiä voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Nämä eroavat toisistaan siinä, että aineistolähtöisessä analyysissä teoreettinen kokonaisuus pyritään luomaan analysoidun aineiston pohjalta, kun taas teorialähtöinen analyysi tehdään jonkun jo olemassa olevan teorian pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–97.) Valitsin näistä kahdesta vaihtoehdosta aineistolähtöisen analyysin, koska tässä kehittämistyöhön liittyvässä tutkimuksessa on tavoitteena selvittää millaista verkostoa valittu kohderyhmä tarvitsee

ja luoda juuri näiden toiveiden pohjalta malli uuden tarpeenmukaisen verkoston perustamisesta. Tässä kehittämistyössä aineisto koostuu sekä kyselystä että Osbornin kysymysten avulla tehdyn kommentointikierroksen annista.

Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on luoda hajanaisesta aineistosta selkeää ja yhtenäistä informaatiota. Analyysissä lähdetään liikkeelle tutkimusaineiston pelkistämistä eli aineistosta karsitaan tutkimusongelman kannalta epäolennainen pois tiivistämällä tai pilkkomalla aineisto osiin. Pelkistettyä aineistoa lähdetään kokoamaan uudelleen yhdistämällä pelkistettyjä ilmauksia alaluokkiin ja yhdistämistä jatketaan edelleen yläluokkiin jne. Sisällön analyysin avulla voidaan näin järjestellä kerättyä aineistoa lopullista johtopäätösten tekemistä varten. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103, 108–113.)

Kun olin saanut ensimmäisestä kyselystä kaikki vastaukset, kävin ensimmäiseksi läpi kaikki vastaukset sellaisenaan, jokainen kyselyn vastausviesti omalla kokonaisuutenaan. Sen jälkeen tiivistin vastauksista niiden oleellimmat asiat taulukkoon. Näin sain kaikki kysymykset ja vastaukset näkyviin samanaikaisesti. Tämä auttoi hahmottamaan jo yhdellä silmäyksellä, löytyykö kysymyksestä jokin yleinen vastaussuunta tai nouseeko vastauksista yksittäisiä tärkeitä huomioita.

Kyselyn ensimmäinen kysymys (katsoiko ideointiryhmä verkostoitumisen tarpeelliseksi) oli koko tutkimuksellisen osion tärkein siinä mielessä, että se ratkaisi koko kehittämistyön suunnan. Ensimmäisen kysymyksen vastauksia käsittelemällä suoraan laskemalla kumpi vastaus muodosti enemmistön. Toisella kysymyksellä kartoitin vastaajien aiempia kokemuksia verkostoista. Kysymys ei ollut sinänsä merkittävä kehittämistehtävän kannalta, mutta se oli minulle itselleni tärkeä pohjatieto tulosten johtopäätöksiä varten.

Kyselyn kysymykset tuottivat (kolmannesta kysymyksestä eteenpäin) kysymyksenkohtaisesti kahdenlaista tietoa: verkoston ulkoisiin puitteisiin sekä verkoston toimintaan liittyviä ajatuksia, toiveita ja odotuksia. Huomasin siinä vaiheessa, kun sisällön analyysissä olisi ollut tarkoitus alkaa yhdistää pelkistettyjä ilmauksia uudelleen suuremmiksi kokonaisuuksiksi, että vastausten yhdistäminen ja luokittelu ei ollut verkoston ulkoisiin puitteisiin liittyvien kysymysten vastausten osalta tarpeellista. Aineisto oli näiden vastausten osalta melko pieni ja selkeä. Minulla oli koko ajan nähtävissä kaikki kysymyksenkohtaiset tiivistetyt vastaukset rinnakkain.

Verkoston ulkoisia puitteita koskeviin kysymyksiin kuuluivat kyselyn kysymykset nro 4–10 ja 13, esim. verkoston kokoon ja koonpanoon liittyvät kysymykset. Tiedottamiseen liittyvät (verkoston sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen) kysymykset liittyvät myös verkoston toimintaan ja sen hyötyihin. Luokittelin ne tässä kyselyssä kuitenkin ulkoisiin puitteisiin liittyvien kysymysten kategoriaan, koska niihin ei liittynyt samalla tavalla odotuksia ja toiveita kuin verkoston toimintaan. Verkoston ulkoisia puitteita koskevia vastauksia käsittelin osittain erittelemällä kysymyskohtaisesti erikseen jokaisen kysymyksen tiivistettyjä vastauksia. Eritteleminen on myös sisällönanalyysimenetelmä, mutta siitä käytetään nimeä erittely sen vuoksi, että siinä aineistoa kuvataan osin kvantitatiivisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 106–107). Erittelyssä hain kahdenlaisia vastauksia: niitä, jotka olivat samansuuntaisia, sekä niitä, joissa oli esitetty verkoston kannalta merkittäviä ideoita, vaikka ne olisivat olleet yksittäisiä.

Kyselyssä oli myös sellaisia kysymyksiä, joista nousi esiin ideointiryhmän laadullisia tarpeita, toiveita ja odotuksia verkostolle. (Kysymyslomakkeen kysymykset 3,11,12,14.) Näiden vastausten käsittelyyn aineistolähtöinen sisällönanalyysi soveltui puolestaan menetelmänä hyvin. Tätä osuutta aineistosta käsittelemällä tiivistettyä aineistoa. Luokittelun perusteella aineistosta nousi neljä eri pääluokkaa:

- tarkoituksenmukaisuus
- jakaminen
- sujuvuus
- yhteinen ymmärrys

Verkoston perustamismallin kokoamista ja toimintaan liittyviä ajatuksia on avattu tarkemmin *Tulokset* -osiossa.

Komentointikierroksen tuloksena sain kommentteja melko pienen määrän. Kommentit eivät tuoneet lisää täysin uusia ideoita, vaan niiden kautta esitettiin lähinnä pohdiskelevia kysymyksiä tai ajatuksia kommentoitavasta verkostomallista. Erittelin kommentit ensin jakamalla ne verkoston ulkoisiin puitteisiin ja sisällölliseen toimintaan liittyviin kommentteihin. Tarkemman tarkastelun perusteella verkoston ulkoisiin puitteisiin liittyvistä kommentteista puolet liittyivät verkoston kokoonpanoon. Muut kommentit olivat yksittäisiä eri asioihin liittyviä kommentteja. Tästä syystä muutin luokittelua niin, että jaoin kommentit verkoston kokoonpanoon liittyviin ja muihin yksittäisiin kommentteihin. Tämän jälkeen kävin läpi ensimmäisen ehdotukseni verkoston perustamismallista ja

harkitsin jokaisen kommentin kohdalla, onko sen perusteella tarpeen muuttaa verkostomallia.

4.3 Kehittämistyön eteneminen

Kehittämistyö lähti liikkeelle keskustelusta työn tilaajan eli Kelan elatustukitiimin esimiehen kanssa vuoden 2014 loppupuolella. Huhtikuussa v. 2015 tutkin kirjallisuudesta alustavaa teoriaa verkostoitumisesta ja kirjasin joitakin asioita jo alustavaan opinnäytetyön hahmotelmaan. Kehittämistyö lähti todelliseen vauhtiin kuitenkin vasta elokuussa v. 2015 kehittämistyön suunnitelman tarkentamisella. Kun olin tehnyt lopulliset päätökset kehittämismetodeista ja työn etenemisen aikataulusta, ryhdyin selvittämään, keitä pyydän mukaan ideointiryhmään. Otin yhteyttä ideointiryhmän mahdollisiin jäseniin henkilökohtaisesti soittamalla. Vain yksi henkilö lopulta kieltäytyi ideointiryhmästä pian alkavan virkavapaan vuoksi, joten ryhmän kokoaminen onnistui melko nopealla aikataululla.

Kun ideointiryhmä oli koossa, selvitin Kelan tutkimusosastolta, miten ja keneltä minun pitäisi pyytää tutkimuslupia ideointiryhmäläisille. Kelan tutkimusosaston mukaan Kelalle riittää kunkin osallistujan vakuutuspiirin johtajan antama tutkimuslupa. Kunnan puolelta kehoitettiin pyytämään lupaa kunkin osallistujan esimiehiltä. (Partanen 2015.) Lähetin tämän jälkeen kaikkien jäsenten vakuutuspiirien johtajille ja esimiehille tutkimuslupahakemuksen. Kunnilla on omia kuntatasolla sovittuja tutkimuslupakäytäntöjä, joten muutaman henkilön kohdalla jouduin tekemään hakemuksen kunnan protokollan mukaisesti. Tutkimuslupamenettelyt viivästyttivät suunniteltua muutamalla viikolla, mutta sain kaikkiin lupahakemuksiin myönteisen vastauksen.

Valmistelin kyselyä samaan aikaan, kun odottelin tutkimuslupa-hakemuksiin vastauksia. Lähetin kyselyt ideointiryhmälle sähköpostin liitteenä 28.10.2015. Sähköpostiviesti itsessään toimi kyselyn saatteena. Sisällytin kysymyslomakkeeseen joihinkin kysymyksiin selvennyksen tai ohjeen suoraan kysymyksen perään. Jätin tarkoituksella määrittelemättä saatteeseen mitä verkostolla tarkoitetaan, koska se olisi voinut ohjata vastaajien ajatuksia. Pysin kirjoittamaan myös kysymysten selvennykset ja ohjeet niin, että ne eivät ohjanneet liikaa vastaajien ajatuksia. Kyselyn tarkoituksena oli saada nimenomaan vastaajien

omia ajatuksia siitä, millainen verkosto heidän mielestään vastaisi parhaalla mahdollisella tavalla heidän tarpeisiinsa. Minulle itselleni jäi joka tapauksessa kehittämistyön tekijänä mahdollisuus muokata verkostomallia perustellusti niiden toiveiden tai ehdotusten osalta, jotka esim. poikkesivat yleisimpien vastausten linjasta, eivät olisi mahdollista toteuttaa tai eivät liittyneet valtakunnalliseen verkostoitumiseen.

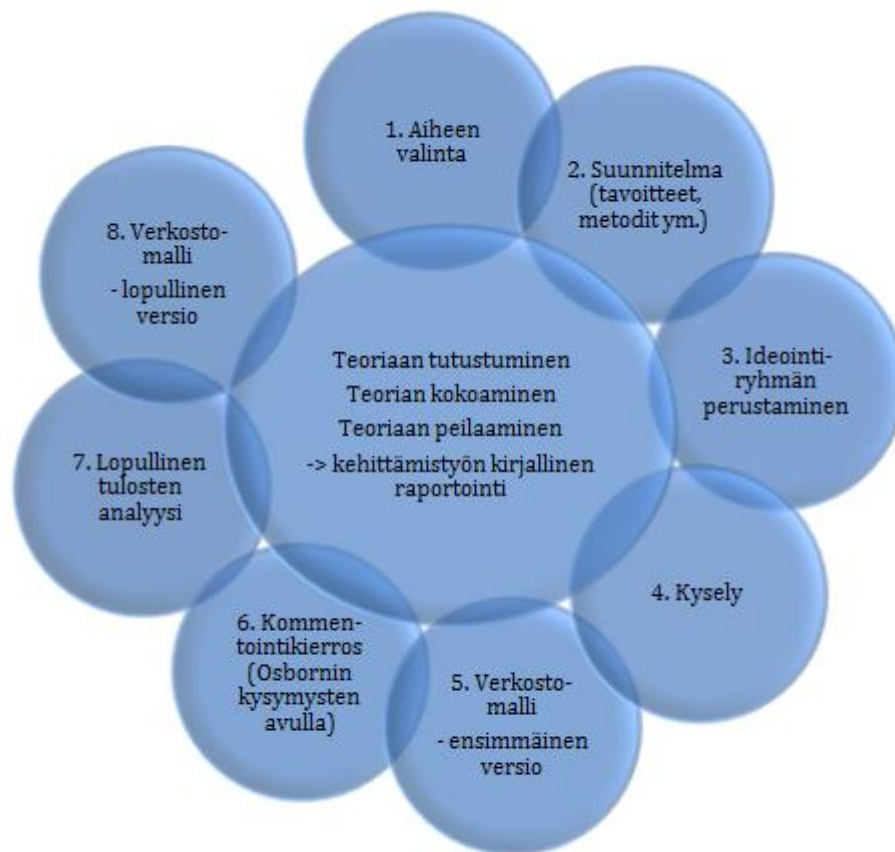
Kyselyyn vastasi yhdeksästä ideointiryhmään mukaan lupautuneesta jäsenestä seitsemän. Yksi jäsen ilmoitti ennen kyselyiden palauttamisaikaa, että hän joutui henkilökohtaisista syistä vetäytymään pois ideointiryhmästä. Yksi henkilö jätti vastaamatta kyselyyn ilman erillistä yhteydenottoa.

Kun vastausaika oli päättynyt, purin ja analysoin saamani vastaukset. Koska vastausten mukaan valtakunnallisen verkoston perustaminen katsottiin tarpeelliseksi, lähdin muodostamaan vastausten erittelyn perusteella verkoston perustamismallia. Sen jälkeen muokkasin Osbornin kysymyslistan tähän kehittämistehtävään sopivaksi. Poistin pohjana käyttämästäni kysymyslistasta yhden kysymyksen, koska se ei mielestäni liittynyt verkoston mallin kehittämiseen. Muotoilin muut kysymykset sanamuodoiltaan tilanteeseen sopivaksi. Lähetin verkoston perustamismallin sähköpostitse 14.12.2015 ideointiryhmän seitsemälle kyselyyn vastanneelle jäsenelle kommentoitavaksi Osbornin kysymysten kanssa. Saatteessa ohjeistin kommentoijia lyhyesti Osbornin kysymysten käyttämisestä ajatusten herätteenä.

Huomasin jo verkostomallia muodostaessani, että malliin ei saa kirjoitettua auki kaikkia toiveita ja odotuksia, joita kyselyn vastauksista sain. Kävin läpi vastauksia moneen kertaan ja kun olin saanut myös kommentointikierroksen vastaukset, päädyin jakamaan pääosan kyselyn kysymyksistä kahteen kategoriaan: verkoston ulkoisiin puitteisiin liittyviin ja verkoston toimintaan toiveisiin ja odotuksiin liittyviin. Kävin tiivistelmät läpi uudelleen ja tein verkoston sisällöllisiin toiveisiin liittyvistä vastauksista sisällönanalyysin uudelleen. Kuten olen sisällön analysointi -osiossa kertonut, analyysi on tehty verkoston ulkoisiin puitteisiin liittyviltä osin tehty kyselyn tiivistettyjä vastauksia erittelemällä ja sisällöllisten toiveiden ja ajatusten osalta luokittelemalla. Päädyin esittelemään kyselyn tuloksia myös lopullisessa opinnäytetyössä näihin kahteen pääteemaan jaettuna. Tulin siihen päätelmään, että muutoin verkoston sisällölliseen

puoleen liittyvät tulokset jäisivät verkostomallin varjoon, vaikka ovat yhtä tärkeitä, ellei jopa tärkeämpiäkin tuloksia.

Kyselyn uudelleen analysoinnin jälkeen analysoin myös kommentointikierroksen tulokset. Kommentteja oli melko vähän, joten nämäkin tulokset analysoin tiivistettyjä vastauksia erittelemällä. Tämän jälkeen tein verkoston perustamismalliin lopulliset muutokset.



Kuva 1. Keskeiset prosessivaiheet

Kuvassa 1 olen havainnollistanut kehittämistyön etenemisen keskeisimpiä prosessivaiheita numerjärjestyksessä. Kehittämistyö sisälsi todellisuudessa paljon useampia prosessivaiheita. Kuvaan olen poiminut vain kehittämisprosessin ja tulosten kannalta keskeisimmät vaiheet. Kaikki prosessivaiheet ovat tavalla tai toisella limittyneet osittain päällekkäin, kuten kuviossakin on esitetty. Esim. tutkimuslupien hakeminen ideointiryhmän jäsenille liittyy ideointiryhmän

perustamiseen. Olen valmistellut kyselylomaketta tutkimuslupien vastauksia odotellessa, joten ideointiryhmän perustamisvaihe liittyy kyselyvaiheeseen. Kehittämisprosessin kannalta keskeisimmät vaiheet olisivat voineet näyttää erilaiselta, jos olisin esim. saanut tutkimuslupien hakemisessa kielteisiä vastauksia tai kyselyistä saadun aineiston ensimmäinen analyysi olisi onnistunut ensimmäisellä kerralla. Siinä tilanteessa kyseiset vaiheet olisivat mahdollisesti nousseet kehittämisprosessin keskeisimpien vaiheiden joukkoon. Kehittämistyön teoriapohja on sijoitettu kuvion keskelle, koska se on rakentunut hiljalleen koko työn tekemisen aikana. Olen rakentanut myös työn kirjallista raporttia eli oppinnäytetyötä koko kehittämisprosessin ajan.

5 TULOKSET

Kehittämistyö tuotti pääasiassa kahdenlaisia tuloksia. Kuten olen aiemmissa luvuissa kertonut, jaoin kyselyllä saadun tiedon kahteen osaan: verkoston ulkoihin puitteisiin liittyviin ajatuksiin ja ideoihin sekä verkoston toimintaan liittyviin ajatuksiin ja toiveisiin. Aineiston analyysiosiossa on kerrottu, millä tavalla kyselystä ja Osbornin kysymysten avulla tehdystä kommentointikierrroksesta saatuja tuloksia erittelin ja analysoin. Esittelen tässä osiossa käyttämilläni menetelmillä saatuja tuloksia kehittämistyön tavoitteiden ja kehittämiskysymysten näkökulmasta. Ensin avaan, miten ja millaiseen verkoston perustamisen malliin päädyin ideointiryhmältä saatujen ajatusten ja ideoiden perusteella, jotka liittyvät verkoston ulkoihin puitteisiin. Sen jälkeen kuvaan verkoston toimintaan kohdistuvia toiveita ja odotuksia.

5.1 Malli verkoston perustamisesta

Kokosin kyselyn pohjalta mallin verkoston perustamisesta. Malli kuvaa lähinnä verkoston ulkoihin puitteisiin liittyviä tekijöitä. Tässä tulososiossa on avattu sekä kyselyn ja kommentointikierroksen tuloksia että niiden pohjalta tuotettua verkoston perustamismallia. Verkoston perustamismalli löytyy kokonaisuudessaan tämän työn liitteistä (liite 1). Olen nostanut verkoston perustamismallin kaikki kohdat tähän osioon kursivoituna. Ideointiryhmän ajatukset kyseisestä kohdasta sekä omat perusteluni ehdotukselle on esitetty kunkin kursivoidun kohdan jälkeen.

- *Kelan elatustuen asiantuntijoiden ja kuntien lastenvalvojien välille on lastenvalvojista ja elatustuen asiantuntijoista perustetun ideointiryhmän vastausten perusteella tarpeen perustaa valtakunnallinen verkosto.*

Ideointiryhmälle tehdyn kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin pitävätkö vastaajat Kelan elatustukiasiantuntijoiden ja lastenvalvojien valtakunnalliselle verkostoitumista tarpeellisena. Seitsemästä vastaajasta kuusi piti verkostoitumista tarpeellisena. Yksi vastaaja ei pitänyt valtakunnallista verkostoitumista tarpeellisena, mutta yhteistyö tilannekohtaisesti tarpeen mukaan oli hänenkin mielestään tarpeen. Tämän kysymyksen tulos oli siinä mielessä erityisen merkittävä, että se ratkaisi koko kehittämistehtävän suunnan; verkoston perustamismallin työstämistä oli tarpeellista jatkaa edelleen.

- *Verkostoon kutsutaan 15 vakituista jäsentä; verkoston vetäjä, 7 kuntien edustajaa ja 7 Kelan edustajaa.*
- *Verkoston kokoukseen voidaan tarvittaessa kutsua vierailijaksi esim. kunnan sosiaalityöntekijä, maksuvaatimuksia ja hakemuksia hoitava henkilö tai Kelan maksuvapautuksen asiantuntija.*

Ideointiryhmältä nousi verkoston kokoonpanosta vahvimmin esiin se, että verkostoon pitäisi kuulua sekä lastenvalvojia että elatustuen ratkaisutyötä käytännössä tuntevia henkilöitä, molempia yhtä paljon. Heidän lisäksi verkostoon toivottiin mukaan Kelasta elatustukiasioista ja ohjeistuksesta vastaavaa lakimiestä, suunnittelijoita, elatusapuvelan perintää hoitavia henkilöitä, ratkaisutyön esimiestä ja asiakaspalvelun edustajaa. Kunnista mukaan kaivattiin lisäksi kuntien elatustukihakemuksia ja maksuvaatimuksia hoitavia henkilöitä sekä huostaanottoasioita tuntevia henkilöitä. Verkoston kokoonpanoon sopivana henkilömääränä pidettiin 10–20 henkilöä. Kunkin tehtävän mukaisen edustuksen lisäksi lastenvalvojien toivottiin olevan maantieteellisesti eri puolilta Suomea, erikokoisista kaupungeista. Kelan edustajia puolestaan toivottiin kaikkien vakuutuspiirien aluilta.

Olen ehdottanut verkoston perustamismalliin osallistujamääräksi 15 osallistujaa. Osallistujissa olisi näin seitsemän verkoston jäsentä sekä kunnista että Kelasta sekä verkoston vetäjä Kelasta. Ehdotin toiveista huolimatta verkoston jäseniksi pääasiassa lastenvalvojia ja Kelan ratkaisutyötä tuntevia henkilöitä. Muutoin näin pienellä henkilömäärällä lastenvalvojien ja elatustuen ratkaisutyön edustus olisi jäänyt liian vähäiseksi. Kelasta esitin vakuutuspiirien edusta-

jien lisäksi edustajia perhe-etuuksien lakiyksiköstä (lakimies ja kaksi suunnittelijaa), koska lakiyksikkö vastaa myös elatustukilain tulkinnoista ja ohjeistuksesta (Kela 2016a). Koska en nostanut verkoston vakituiseen kokoonpanoon muita toivottuja tehtäviä hoitavia henkilöitä, ehdotan, että heitä kutsuttaisiin verkostoon tarvittaessa käsiteltävän asian mukaan. Näin verkoston koko ei paisuisi liian suureksi, mutta edustavuus säilyisi kohtuullisen kattavana.

- *Kelan perhe-etuuksien osaamiskeskuksen elatustukitiimi vastaa verkoston perustamisesta valtakunnallisena toimijana ja toimii verkoston vetäjänä.*
- *Elatustukitiimi vetovastuullisena nimeää verkostoon omista osallistujistaan verkostoon vetäjän (toimii puheenjohtajana) ja sihteerin.*

Verkoston kokoaminen ja vetäminen kuuluu mielestäni Kelalle, koska se on valtakunnallinen toimija (kunnat toimivat toisistaan erillään) ja koska lastenvalvojen ja elatustukiasiantuntijoiden yhteistyö on Kelalle ratkaisutyön kannalta tärkeää; Kela tarvitsee lastenvalvojen vahvistamia elatussopimuksia elatustukiratkaisujen perusteeksi. Kelassa vastuu valtakunnallisesta sidosryhmäyhteistyöstä elatustukiasioissa on lakiyksikössä, josta löytyy myös kokemusta erilaisten verkostojen vetämisestä (Kela 2016a).

- *Kelan elatustukitiimissä kartoitetaan verkostoon sopivat väestöpohjaltaan erilaiset (huomioidaan esim. asukkaiden määrä, maahanmuuttajien määrä, työttömyysaste, suomen- ja ruotsinkielttä puhuvien suhde) ja maantieteellisesti eri puolilla Suomea sijaitsevat kunnat ja lähestyy heitä joko sähköpostitse tai puhelimitse. Jos kyseisestä kunnasta ei löydy halukkuutta osallistua verkostoon, etsitään tilalle vastaavat kriteerit täytävä kunta. Kela voi tehdä mahdollisesti yhteistyötä esim. lastenvalvojaliiton kanssa. Elatustukitiimi selvittää Kelan edustajat keskuudestaan sekä vakuutuspiireistä. Sekä osallistuvat kunnat että Kelan vakuutuspiirit voivat valita itse, kuka nimetään verkoston jäseneksi, jos vaihtoehtoja on useampia.*

Kysely ei varsinaisesti tuottanut ideoita siitä, miten verkosto pitäisi koota. Kyselyn kysymyksissä haettiin enemmän tietoa siitä, millä perusteella henkilöt verkostoon valittaisiin tai kutsuttaisiin. Ideointiryhmän ehdotusten mukaan verkostoon pitäisi kutsua jäseniä maantieteellisesti eri puolilta Suomea, erilaisia väestöpohjia edustavista ja erikokoisista kunnista. Ideointiryhmästä nousi myös ajatuksia siitä, että jos lastenvalvojilla on omia verkostoja, niitä voitaisiin

hyödyntää verkoston perustamisvaiheessa sopivien jäsenten hakemiseen. Myös yhteistyö Lastenvalvojat ry:n kanssa nousi jäsenten hakemisessa esiin.

Jäsenten hakemisen tavan miettiminen jäi käytännössä kuitenkin minulle kehittämistyön tekijänä. Päädyinkin ehdottamaan verkoston kokoamista lastenvalvojen osalta niin, että verkoston kokoaja miettii valmiiksi verkostomallissa ideointiryhmän ajatusten pohjalta koottuja kriteereitä vastaavia vaihtoehtoja, mahdollisesti pyytää apua lastenvalvojen omalta yhdistykseltä asiassa, ja lähestyy kuntia yksi kerrallaan sähköpostitse tai puhelimitse. Näin kokoonpanon edustavuuteen pystyy reagoimaan saman tien kyselykierroksen edetessä. Puhelimitse lähestyminen voisi tuottaa parempia tuloksia siinä mielessä, että puhelimesta vastapuoli voi esittää suoraan kysymyksiä epäselviksi jääneistä tai muuten mietityttävistä asioista.

Kelan edustajien hakeminen Kelan sisällä on huomattavasti helpompaa, koska elatustukitiimin omat osallistujat voidaan päättää suoraan elatustukitiimissä. Elatustukitiimi voi samanaikaisesti pyytää vakuutuspiirejään nimeämään omat jäsenensä verkostoon. Päädyin ehdottamaan tätä järjestelyä Kelan osalta siksi, että oletan vakuutuspiirienkin sitoutuvan verkostotyöhön paremmin, kun he voivat itse valita keskuudestaan sopivan jäsenen.

- *Verkosto perustetaan määräaikaisena 2 – 3 vuodeksi. Määräaika voidaan sopia verkostossa sen mukaan, miten työskentely lähtee käyntiin. Jos verkoston järjestäytyminen ja tutustumisvaihe vie pitkään, voi olla järkevää jatkaa toimintaa samalla kokoonpanolla 3 v.*
- *Kun määräaika on päättymässä, verkosto arvioi omaa toimintaansa tavoitteisiin nähden ja miettii, onko verkostoa järkevää jatkaa ja jos on, niin millaisena.*

Ideointiryhmästä kaksi ehdotti verkoston kokoonpanoa pysyväksi ja viisi määräaikaiseksi. Määräajan pituudessa yleisin ehdotus oli 2–4 vuoteen. Pysyvää verkostoa perusteltiin paremmalla sitoutumisella, määräaikaista sillä, etteivät näkemykset ”jämhähdä”. Verkoston määräajan pituudessa haluttiin puolestaan varmistaa, että määräaika on riittävän pitkä toiminnan kannalta. Päädyin ehdottamaan määräaikaista verkostoa yllä mainitulla määräajalla. Ajan pituutta olisi kuitenkin hyvä miettiä verkostossa ainakin perustamisvaiheessa yhdessä. Se tukee mielestäni jäsenten sitoutumista, kun verkosto itse pääsee vaikuttamaan verkoston pelisääntöihin.

Ideointiryhmästä nousi myös ajatus siitä, että verkoston toimintaa pitäisi arvioida jotenkin. Oma ajatukseni olisi, että verkoston ensimmäisen määräajan loppuun verkosto voisi arvioida keskuudessaan, onko verkostotoiminta ollut sellaisenaan hyödyllistä, päästiinkö tavoitteisiin ja kannattaako sitä jatkaa. Jos verkosto jatkaisi vielä uudelle toimikaudelle, seuraavalla kaudella voisi olla paremmat mahdollisuudet kehittää arviointitapoja esim. vakiinnuttamalla arviointikeskustelut osaksi verkoston säännöllistä toimintaa.

- *Verkosto voi kokoontua ensimmäisellä toimikaudella säännöllisesti esim. 2 krt/vuosi ja sen lisäksi tarpeen mukaan.*

Sain verkoston kokoontumistiheydestä hajanaisia toiveita. Tapaamistiheydessä nousi esiin erityisesti kaksi ajatusta, joista toisen mukaan tapaamisia voisi olla säännöllisesti 1–2 vuodessa ja toisen mukaan tarvittaessa. Useampiakin säännöllisiä kokouksia vuosittain ehdotettiin. Kirjasin itse verkostomalliin, että verkostokokouksia pitäisi olla säännöllisesti vuosittain ainakin kaksi ja sen lisäksi tarpeen mukaan. Päädyin kahteen kokoukseen sen vuoksi, että yksi kokous ei mielestäni riitä verkostotyöhön sitoutumiseen ja siinä ehdittiin käydä vain muutamia aiheita läpi vuositason tasolla. Kaksi säännöllistä kokoontumista pitäisi jo verkostoa paremmin yllä ja mahdollistaisi sovittujen asioiden seurantaan jne. Kokouksia voisi lisätä tarpeen mukaan.

- *Aloitustapaaminen toteutetaan videokokoontumisena Kelan tiloissa, jotta kaikki osallistujat voivat nähdä toisensa. Jatkossa kokoukset voidaan toteuttaa Skype välityksellä (entinen Lync), jos kaikilla osallistujilla on siihen sopivat välineet.*

Ideointiryhmästä enemmistö oli verkoston kokoontumistavasta sitä mieltä, että verkoston toiminnan kannalta olisi tärkeää kokoontua ajoittain fyysisesti, vaikka kokoontumiset hoidettaisiin pääasiassa Lyncin (joka on ehtinyt vaihtua välissä Skypeksi) välityksellä. Joidenkin mielestä Skype-kokoontumiset ovat paras tapa kokoontua, koska fyysiset kokoontumiset eivät ole nykypäivänä mahdollisia mm. raskaiden järjestelyiden vuoksi.

Ideointiryhmästä nousi viideltä seitsemästä vastaajasta toive fyysisestä kasvokkain tapaamisesta ainakin ensimmäisellä tapaamiskerralla tai kerran vuodessa tms. Jos ei fyysinen tapaaminen olisi mahdollista, joidenkin mielestä videokokoontuminen ajaisi vastaavan asian. Päädyin kuitenkin jättämään omasta ehdotuksestani suoraan fyysiset tapaamisen pois ja ehdotin ensitapaami-

seen videokokoukseen lähimmissä Kelan tiloissa, joissa on videolaitteet, ja sen jälkeen kokoukset voitaisiin pitää Skype-kokouksina. Ehdotan näin siksi, koska pidän mahdollisena, että nykyisinä taloudellisesti tiukkoina aikoina kunnat voisivat evätä lastenvalvojien osallistumisen verkostoon kokonaan, jos se aiheuttaisi liikaa kuluja tai veisi liikaa työaikaa. Tärkeämpää verkoston toiminnan kannalta on mielestäni se, että sen jäseniksi saadaan oikeat henkilöt.

- *Verkosto päättää keskuudessaan tarkemmin toiminnan tavoitteista ja pelisäännöistä.*

Tavoitteiden asettamisesta nousi kyselyssä esiin myös ajatus siitä, että tarkemmat tavoitteet pitäisi asettaa verkostossa sen jäsenten kesken. Olen tästä myös itse samaa mieltä. Kysely tuotti ajatuksia siitä, millaisia tavoitteita verkoston toiminnalle voitaisiin asettaa, mutta lopullisten tavoitteiden asettaminen verkoston sisällä sitouttaisi juuri sitä kokoonpanoa, joka verkostoon valikoituu. Verkoston työskentely muotoutuu joka tapauksessa jollain tasolla aina sen jäsenten mukaan.

- *Sihteeri kokoaa verkoston jäsenten yhteystiedoista listan ja tekee kokouksista muistion, joka jaetaan kaikille verkoston jäsenille aina kokousten jälkeen.*
- *Verkostotapaamisissa käsitellyistä asioista tiedotetaan muille lastenvalvojille ja Kelan elatustukikäsittelijöille, jotka eivät kuulu verkostoon, seuraavasti:*
 - *erikseen tilattavalla uutiskirjeellä (sihteeri ja verkoston vetäjä laativat yhdessä) tai jos sitä ei voida toteuttaa,*
 - *Kelassa olemassa olevien lastenvalvojille suunnatuilla verkkosivuilla.*
- *Kelan vakuutuspiirien edustajat välittävät tarvittaessa tiedon uutiskirjeestä verkkosivujen päivittämisestä eteenpäin omissa vakuutuspiireissään.*
- *Kuntiin lähetetään Kelasta esim. kerran vuodessa infokirje sähköpostitse (kunnan yleisten postilaatikoiden kautta), jossa kerrotaan verkon olemassa olosta ja ohjataan, mistä lastenvalvojat voivat hakea tietoa verkostossa käsitellyistä asioista.*

Yksi kyselyn keskeisiä teemoja, johon haettiin ideointiryhmän ajatuksia, oli tiedottaminen: tiedottaminen verkoston perustamisesta ja verkostopalaverien asioista sekä verkoston jäsenille että verkoston ulkopuolisille. Ideointiryhmästä ehdotettiin, että verkoston perustamisesta tiedotettaisiin muille lastenvalvojille Kelan ylläpitämien lastenvalvojaverkkosivujen kautta tai lähettämällä kaikille

kunnille sähköpostia. Verkostoon kuuluvat lastenvalvojat voisivat viedä tietoa eteenpäin omissa kunnissaan. Kelan osalta tietoa verkostosta voitaisiin jakaa puolestaan muiden Kelan sisäisten verkostojen kautta. Verkoston kokouksissa käsiteltävistä asioista ehdotettiin tehtäväksi muistio, jota voidaan jakaa verkoston kesken yhteystietolistan avulla. Muistion sisällöstä voitaisiin tiedottaa muille lastenvalvojille ideointiryhmän mukaan Kelan lastenvalvojille suunnatun verkkosivuston kautta tai uutiskirjeellä.

Kun verkostoon nimetään sihteeri, hän voi hoitaa tiedon jakamista kirjoittamalla kokouksista muistion, jakamalla sen verkoston jäsenille yhteystietolistan perusteella ja tiedottamalla muistion sisällöstä muille lastenvalvojille uutiskirjeellä tai lastenvalvojille suunnatun verkkosivuston kautta. Nämä ovat perinteisesti sihteerin vastuulla olevia tehtäviä. Kun yksi henkilö huolehtii em. tehtävistä, hänelle muodostuu siitä oma rutiininsa. Tiedottamistehtävä on yksi syy siihen, että sihteerin on hyvä olla lakiyksikön perhe-etuusryhmästä, koska yhteistyötahojen verkkosivut ja uutiskirjeet kuuluvat heidän vastuualueisiinsa (Kela). Verkoston kokousten annista tiedottamisen lisäksi ehdotan, että sihteeri tai muuten sovitut henkilöt laativat kerran vuodessa kunnille ja Kelan vakuutuspiireille välitettävän sähköpostikirjeen, jossa kerrotaan verkoston olemassa olostaan ja verkoston annin tiedottamistavasta. Näin pystytään varmistamaan, että uudetkin lastenvalvojat saavat tietoa verkostosta.

- *Lastenvalvojat ja Kelan elatustuen käsittelijät voivat ehdottaa aiheita verkoston käsiteltäväksi myös verkoston ulkopuolelta. Kelasta kuntiin lähetettävässä infokirjeessä ja vakuutuspiirien edustajien kautta välitetään tieto siitä, kehen asiasta voi ottaa yhteyttä (verkoston vetäjään tai sihteeriin sopimuksen mukaan).*

Sain kyselyn perusteella ideointiryhmältä yksimielisen vastauksen siitä, että heidän mielestään verkostossa käsiteltäviä aiheita voisi ja olisi jopa toivottavaa esitettäväksi myös verkoston ulkopuolelta. Tämä liittyy siinä mielessä edelliseen tiedottamisen teemaan, että esim. kuntien lastenvalvojille ja Kelan sisällä vuosittain lähetettävässä sähköpostikirjeessä pitäisi kertoa aina myös se tapa, miten ne lastenvalvojat ja elatustukiasiantuntijat, jotka eivät ole verkostossa, voivat vaikuttaa omalta osaltaan verkoston toimintaan.

Kuten työn aiemmissa vaiheissa on jo käynyt ilmi, olen lähettänyt verkoston perustamismallin ideointiryhmälle kommentoitavaksi Osbornin kysymysten

kanssa. Kommenteilla käynyt malli oli muuten samanlainen kuin edellä kuvattu, mutta olin nostanut verkoston tavoitteisiin muutamia esimerkkejä ideointiryhmän itse esiin nostamista tavoitteista. Päädyin poistamaan ne lopullisesta versiosta sen vuoksi, että ideointiryhmän keskeisimmät toiveet verkoston toimintaan liittyvistä ajatuksista on esitetty seuraavassa osiossa kattavammin. Muutoinkin itselleni on käynyt tämän kehittämisprosessin aikana selväksi, että verkoston pitää lopullisesti päättää auki kirjoitettavista tavoitteista itse.

Verkostomallin kommentointikierrös ei tuottanut varsinaisesti enää täysin uusia oivalluksia tai ehdotuksia. Verkoston kokoonpanoon liittyvistä kommentteista muutama sisälsi kysymyksen siitä, millä perusteella verkoston koko määräytyy, miten edustajat valitaan (miltä organisaatiotasolta jne.). Muista verkoston kokoonpanoon liittyvistä kommentteista nousi ajatus siitä, että verkostossa pitäisi olla mukana muitakin elatustukiasiaan liittyviä henkilöitä kuin kuntien lastenvalvojia ja Kelan elatustukiasiantuntijoita, mm. Kelan asiakaspalvelun edustaja, kunnan perintäasioita hoitava henkilö tai muita asiaan liittyviä yhteistyötahoja (esim. elatusvelvollisten liiton edustaja). En muuttanut näiden kommenttien perusteella ehdottamaani kokoonpanoa, koska se sallii erilaisten asiantuntijoiden kutsumisen verkoston kokoukseen tarpeiden mukaan. Muutokset verkoston vakituudessa kokoonpanossa kutistaisivat lastenvalvojien ja elatustukiasiantuntijoiden osuutta. Vaihtoehtoisesti verkoston koko kasvaisi huomattavasti.

Muut kommentointikierröksen kommentit olivat yksittäisiä kommentteja erilaisista asioista. Kommenteissa nousi esiin mm. se, että kahdesti vuodessa tapaaminen on liian vähän motivoituneen verkostotyöskentelyn kannalta. Yhdessä kommentissa todettiin, että verkostoon osallistumiseen ei pitäisi kulua liikaa resursseja (ajallisia tai taloudellisia), ja siksi kaikki kokoukset pitäisi järjestää Skype-kokouksina. En muuttanut näidenkään kommenttien perusteella ehdottamaani mallia, koska verkoston kokoontumistiheydestä olen ehdottanut vähintään kahta vuosittaista kokoontumista ja sen lisäksi kokoontumisia tarpeiden mukaan. Samoin kokoontumistapa on jo verkostomallissa Skype-painotteinen. Ensimmäinen kokoontuminen videovälineiden avulla voi olla verkostoon sitoutumisen ja luottamuksen rakentumisen kannalta niin tärkeää, että sitä kannattaa ainakin yrittää järjestää.

Yhdessä kommentissa pohdittiin sitä, että jos tiedottamiseen käytetään uutiskirjettä, sitä pitää markkinoida, jotta muut kunnat huomaavat tilata uutiskirjeen itselleen. Uutiskirjeen markkinointi voisi olla kommentin mukaan esim. verkoston jäsenten vastuulla. Mahdollisen uutiskirjeen markkinointiin on myös minun mielestäni aiheellista kiinnittää huomiota. On mahdollista, että kerran vuodessa lähetettävä markkinointiviesti sähköpostitse ei riitä ja tätä kannattaakin pohdita verkostossa.

Verkoston sisäisestä toiminnasta nousi kommentointikierroksella esiin huoli, miten verkostossa voitaisiin edistää asiakkaan prosessia. Huoli on ymmärrettävä, koska kommentointikierroksella olleessa verkoston perustamismallissa ei tullut mitenkään esiin asiakkaan oman prosessin kehittäminen. Se on kuitenkin nostettu esiin seuraavassa osiossa ja tulee sitä kautta myös työn tilaajan tietoon muiden tärkeiden ja tavoiteltavien asioiden kanssa.

5.2 Verkoston toimintaan liittyvät toiveet ja odotukset

Kyselyn vastauksille tehdyn aineiston sisällönanalyysissä vastaukset kiteytyivät neljään eri luokkaan, joita olivat tarkoituksenmukaisuus, jakaminen, sujuvuus ja yhteinen ymmärrys. Näihin luokkiin yhdistyvät vastaajien keskeisimmät ajatukset siitä, mikä heidän mielestään verkostoissa on tärkeää, millaisia tavoitteita he asettaisivat valtakunnalliselle verkostolle ja mitä asioita he toivoisivat verkostossa käsiteltävän.

1. Tarkoituksenmukaisuus

Tarkoituksenmukaisuuteen liittyi joukko hajanaisia ajatuksia, jotka itse luokitte-
lin kuuluvaksi tarkoituksenmukaisen verkostotoiminnan toiveeseen. Ideointiryhmässä pidettiin tärkeänä mm. sitä, että verkoston toimintaan haetaan sellaisia henkilöitä, jotka ovat aidosti kiinnostuneita ja halukkaita vaikuttamaan asioihin. Kokoonpanon tulisi olla halukkuuden lisäksi myös edustavuudeltaan sopiva. Verkoston jäsenten tulisi tuntea käytännön työtä ja verkoston vetäjän pitäisi olla ”hyvä” omassa tehtävässään.

Verkoston toiminnan pitäisi olla tavoitteellista ja säännöllistä. Verkostolta odotetaan myös sitä, että joistakin asioista voidaan tehdä myös sopimuksia. Sovittujen asioiden toteutumisesta sekä verkoston toiminnan tavoitteiden toteutumisesta

halutaan seurattavan. Verkoston toiminnan toivotaan myös olevan jäsenilleen mielekästä, jonka takaisi osaltaan hyvä, mutta samalla myös rakentava, työskentelyilmapiiri.

2. Jakaminen

Ideointiryhmä odottaa kyselyn vastausten perusteella valtakunnalliselta verkostolta sekä osaamisen ja kokemusten jakamista että tiedon jakamista. Nämä asiat nousivat hyvin vahvasti esiin sekä verkostoissa tärkeänä tekijänä että verkoston tavoitteena. Jakamisen teemaan liittyy osaltaan myös käytäntöjen vertailu, hyvien käytäntöjen jakaminen ja vertaistuen antaminen.

Konkreettisina toiveina tähän jakamisen teemaan liittyen vastauksissa esitettiin mm. erilaisten tukitoimien, käytäntöjen ja käsitteiden avaamista yhteistyökumppanille, laintulkintojen avaamista, tulkintojen ja käytäntöjen muutoksista tiedottamista jne.

3. Sujuvuus

Erityisesti verkoston tavoitteissa nousi esiin sujuvuuden hakeminen. Valtakunnallisesta verkostosta halutaan hakea sujuvuutta sekä molempien tahojen oman työn tekemiseen että asiakkaan palveluprosessiin. Sujuvuuden tavoite liittyy vahvasti jakamisen teemaan; sujuvuuden tavoite voidaan täyttää osittain juuri jakamalla tietoa, kokemuksia jne. puolin ja toisin. Sujuvuutta voitaisiin edistää myös erinäisistä ongelmakohtista keskustelemalla. Konkreettisenä esimerkkinä sujuvuutta sekä molempien omaan työhön että asiakasprosessiin halutaan hakea keskustelemalla elatussopimusten ja Kelaan tehtävien maksuvaatimusten sisällöistä ja käytännöistä. Asiakkaan omaa asiakasprosessia voitaisiin sujuvoittaa kehittämällä käytäntöjä, jotta asiakkaan olisi mahdollisimman helppoa ja vaivatonta hoitaa omaa asiaansa.

4. Yhteinen ymmärrys

Edellä mainitut kolme teemaa kulminoituvat yhteisen ymmärryksen tärkeyteen ja tavoiteltavuuteen. Vaikka ideointiryhmän jäsenet esittivät asioita eri sanoin, yhteisen ymmärryksen hakeminen välittyi kaikista vastauksista tavalla tai toisella. Yhteisen ymmärrystä halutaan hakea sekä tämän hetken käytännön toimintaan sekä siihen, mitä pitäisi tehdä, jotta päästäisiin vielä parempiin lopputuloksiin.

Konkreettisena esimerkkinä yhteisen ymmärryksen hakemisesta vastauksissa esitettiin pohdittavaksi mm. sitä, mitä voitaisiin tehdä yhdessä asiakkaan aseman parantamiseksi hänen omassa asiakasprosessissaan. Toisena esimerkkinä ehdotettiin käsiteltäväksi lainsäädännön puutteita, joita verkosto voisi mahdollisesti yrittää edistää yhdessä. Yhteistä ymmärrystä toivottiin haettavaksi myös verkoston toimintatavoissa ja tavoitteissa.

6 KEHITTÄMISTYÖN ETIIKKA

Laadullisissa kehittämistöissä työn reliabiliteetin (pysyvyys) ja validiteetin (pätevyys) arvioiminen on haasteellista, koska laadullinen kehittäminen ei juuri koskaan perustu puhtaasti objektiiviseen tarkasteluun. Arviointi on aina siinä mielessä subjektiivista, että se perustuu kehittäjän omaan ymmärrykseen asiasta. Kokemusperäiseen aineistoon perustuvan kehittämistyön uskottavuus perustuukin pitkälti siihen, miten hyvin ja rehellisesti tekijä on osannut kertoa työssä käytettyjä menetelmiä ja saatujen tulosten analyysiä sekä perustella valintojaan. (Kananen 2012, 172–173; Tuomi & Sarajärvi 2009, 20–21.)

Oma suhteeni tähän kehittämistyöhön on jo lähtenyt siitä perusoletuksesta, että verkostoituminen olisi yksi hyvä ratkaisu yhteistyön kehittämiseen Kelan elatustukiasiantuntijoiden ja kuntien lastenvalvojen välillä. Olettama perustuu omaan vahvaan elatustukityön ja kyseisten tahojen yhteistyön tuntemukseen. Olen tuonut tämän olettaman rehellisesti esiin. Jotta oma ennakkoajatukseni ei olisi ohjannut ideointiryhmän ajatuksia, tein kyselyyn pääasiassa avoimia kysymyksiä ja pyrin ohjeistamaan sekä kyselyä että Osbornin kysymyksillä avustettua kommentointikierrosta mahdollisimman vähän. Olin antanut ideointiryhmälle yhteystietoni mahdollisia kysymyksiä varten, mutta yhteydenottoja ei tullut. Pyrin käsittelemään saamiani vastauksia mahdollisimman objektiivisesti ja avoimin mielin, koska tämän työn tarkoituksena oli kehittää malli sellaisen toiminnan käynnistämiseksi, jota ei ole vielä olemassa.

Tämä kehittämistyö on sen luonteinen, että olen koko ajan halunnut säilyttää itselläni mahdollisuuden tehdä omia ratkaisuja verkostomallin perustamisessa. Mietin jo ennen työn aloittamista, että ideointiryhmän osapuolet eivät välttämättä pysty täysin vastaamaan kaikkiin kyselyn kysymyksiin niin, että he huomioisivat molempien osapuolten näkökulman. Tämä mielestäni jopa vaati

minua kehittäjänä tekemään joitakin omia ratkaisuja, jotka olen pyrkinyt tuomaan työssä selvästi esiin ja perustelemaan.

Haastetta kehittämistyössä ehdottomasti eniten on ollut siinä, mitä asioita nostan aineistosta esiin ja millä tavalla kuvaan ne niin, että kaikki oleellinen välittyy lukijalle. Tästä syystä tein tulosten analyysinkin kahteen kertaan, koska ensimmäisessä analyysissä hukkasin paljon oleellista tietoa ja analyysi jäi mielestäni liian pinnalliseksi. Koin epävarmuutta myös työn teoriapohjan valinnassa. Verkostoista ja verkostoitumisesta löytyy paljon kirjallisuutta ja tutkimuksia. Löytämäni tietoa ja tutkimukset olivat kuitenkin jollain tavalla epämääräistä ja useat tutkimukset liittyivät jo valmiiden verkostojen toimintaan. Kävin pitkään keskustelua itseni kanssa siitä, mitä tietoa verkoston perustamiseen tarvitaan, kunnes oivalsin, että koska teen tässä pientä kokemuspohjaista tutkimusta uniikin verkoston perustamisen pohjaksi, viitekehyykseksi riittää erilaisien verkostojen, toimivan verkoston edellytysten ja verkostoitumisesta saatavien hyötyjen avaaminen. Ne toimivat taustaymmärryksenä verkoston perustamiselle ja sille, mistä hyvä verkostotyön pohja rakentuu. Itse verkoston perustaminen perustuu kohderyhmän ajatuksiin juuri tämän tietyn verkoston perustamisesta. Mielestäni verkoston toimintaan liittyvälle teorian laajemmalle tarkastelulle olisi ollut tarvetta vasta sitten, jos verkostotoiminta olisi pystytty käynnistämään osana tätä kehittämistehtävää.

Yksi tutkimuksellisen osuuden sisältänyt kehittämistyön eettisen tarkastelun kohta on se, miten tutkimukseen osallistuneita henkilöitä on työssä kohdattu ja kohdeltu. Kokosin apuna käyttämäni ideointiryhmän soittamalla jokaiselle osallistujalle henkilökohtaisesti ja kertomalla heille sanallisesti, mitä olen tekemässä. Jokainen sai mahdollisuuden kysyä epäselviä asioita ja tarvittaessa kieltäytyä osallistumisesta. Lupasin kaikille osallistujille, että heidän vastauksensa ovat luottamuksellisia ja vain tutkijan tiedossa, eikä kirjalliseen osioon lainata vastauksia. Kerroin heille kuitenkin rehellisesti, että vaikka kenenkään nimiä ei paljasteta, esim. Kelassa heidän edustamansa tahot voivat tulla tilaajan tietoon. Työn tilaaja on jo lähtökohtaisesti osallistunutkin ideointiryhmän edustuksen suunnitteluun. (Vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009, 131.) Tutkimusluvat hain ideointiryhmälle Kelan tutkimusosaston ohjeistuksen ja kuntien tutkimuslupakäytäntöjen mukaan.

7 PÄÄTELMIÄ JA POHDINTAA

Kuten olen jo tämän kehittämistyön teoriaosuudessa nostanut esiin, Kelan elatustuen asiantuntijat ja kuntien lastenvalvojat ovat osa elatustukiasiakkaan palveluketjua. Molemmilla toimijoilla on olemassa omat palveluprosessinsa. Jotta palveluprosessien rajapinta palveluketjussa olisi asiakkaalle ikään kuin huomaamaton, palveluprosesseja pitää kehittää molempia osapuolia huomioiden. Tässä työssä on selvitetty nimenomaan sitä, olisiko Kelan elatustukiasiantuntijoiden ja kuntien lastenvalvojien välinen valtakunnallinen verkosto ratkaisu tämän rajapinnan ”hoitamiseen” kehittämällä palveluprosesseja yhteistyössä. Mitä sujuvammin asiakkaan asiointi molemmilla tahoilla sujuu, sitä parempi kokemus hänelle palveluketjun toimivuudesta syntyy.

Erilaisilla organisaatioilla on erilaisia syitä ja kannustimia verkostoitumiseen. Kelalla ja kunnilla ei ole vastaavia kilpailijoita kuin tuotantoyrityksillä. Molemmilla on kuitenkin vahva yhteiskunnallinen vastuu ja paine käyttää valtion ja kuntien varoja entistä kustannustehokkaammin vastaamalla samalla asiakkaiden tarpeisiin lainsäädännön vaatimalla tavalla. Tämä toiminee osaltaan motivaattorina yhteistyön ja oman toiminnan kehittämiseen. Yhteistyö suuntaa kilpailuasetelman sijasta parempaan asiakaspalveluun, asiakkaan tarpeiden tunnistamiseen, kustannustehokkaampaan ja sujuvampaan toimintaan jne. (Vrt. Toivola 2006, 22).

Lastenvalvojien ja Kelan elatustukiasiantuntijoiden välisessä verkostossa on kyse ns. virallisesta tuotantoverkostosta, jonka toimintaa ohjaavat sille asetettavat tavoitteet. Tämän virallisen verkoston sisälle liittyy monenlaisia epävirallisia verkostoja (esim. asiantuntija- ja viestintäverkostoja) ja sidoksia (vahvoja ja heikkoja), jotka voivat osaltaan edesauttaa tai jarruttaa perustettavan verkoston toimintaa. Itse koen, että tämän kaltainen verkostojen jaottelun ymmärtäminen auttaa ymmärtämään erilaisten verkostojen rooleja ja tehtäviä sekä työ- että siviilielämässä. Jaottelun avulla voimme ymmärtää myös sitä, miten erilaiset verkostot toimivat ja tuottavat hyötyä. Olemme esim. tottuneet ottamaan yhteyttä työssämme tiettyihin henkilöihin, joiden kanssa olemme luoneet epävirallisia verkostoja. Verkosto voi toimia ajan mittaan hyvin tuottavasti, vaikka keskustelu ja asioiden työstäminen ihmisten kesken on ns. vellovaa. Tämän tiedostaminen auttaa ymmärtämään sitä, että myös virallisten verkostojen hyötyjen tuottaminen vaatii oman aikansa ja tilanteesta riippuen

joskus paljonkin keskustelua. Kaikki verkostoista saatava hyöty ei ole konkreettisia päätöksiä ja toimia, vaan osa on mm. tiedon jalostumista ja lisääntymistä, jota ei välttämättä aina edes itse tiedosta.

Kehittämistyön teoriapohjaan on koottu toimivan verkostoitumisen edellytyksiä. Olen kysynyt tämän työn kohderyhmältä heidän omia tarpeitaan ja toiveitaan verkoston perustamiseen ja toimintaan. Vaikka tulokset keskittyivät pääasiassa tiettyihin konkreettisiin asioihin, niitä lukiessa ns. rivien välistä oli nähtävissä tarve luottamuksen kasvattamiselle (esim. yhteistä ymmärrystä tavoittelemalla) ja verkoston hyvälle johtamiselle yms. Vastaukset vahvistivat mielestäni sitä, mitä toimivan verkoston edellytyksistä on teoriaan kuvattu. Vaikka verkoston perustaminen lähtee tarpeen tunnistamisesta ja konkreettisista valinnoista, on jo verkoston perustamista suunnitellessa pidettävä mielessä verkoston tuleva toiminta. Se, että kohderyhmää on kuultu ja huomioitu jo ennen verkoston perustamista, luo hyvän pohjan perusluottamukselle, jota verkoston jäsenillä on toiminnan käynnistyessä jo lähtökohtaisesti verkostoa kohtaan oltava.

Kohderyhmistä kootun ideointiryhmän kaikilla jäsenillä oli jo ennestään kokemusta verkostoista, joten he pystyivät pohtimaan verkostosta mahdollisesta saatavaa hyötyä peilaamalla sitä aiempiin kokemuksiinsa. Kysyin asiaa kyselelyssä, jotta tiedän itse kehittäjänä, millaiselta pohjalta ideointiryhmä toimii. Aiemmat verkostokokemukset vaikuttivat varmasti osaltaan siihen, että ideointiryhmästä nousi hyvin paljon keskenään samankaltaisia ajatuksia verkoston toimintaan ja tavoitteisiin liittyvissä asioissa. Verkoston toiminnalle esitetyt alustavat tavoitteet ovat selkeitä ja korkeita, mutta mielestäni myös saavutettavissa olevia.

Ideointiryhmältä nousseet verkoston perustamiseen liittyvät ajatukset olivat mielestäni realistisia ja konkreettisia. Ideointiryhmän ajatuksia analysoidessani minulle nousi kuitenkin pieni huoli siitä, miten jäsenet ymmärtävät verkostomaisen toiminnan tarkoituksen. Vastauksissa nousi esiin tarve tehdä asioista päätöksiä ja seurata niiden toimeenpanoa yms. Ne viittaavat vastaavanlaisiin tuloksiin, joihin Timo Järvensivu kumppaneineen (s.157) törmäsivät verkostoosaamisen kehittämishankkeessa. Heidän kehittämishankkeen työpajoista saamansa palautteen mukaan verkostoon osallistujat kokivat, että verkostois-

sa tyypillinen keskustelu oli ajoittain turhauttavaa ja konkreettisia kehittämisideoita kaivattiin syntyväksi nopeammin.

Verkoston toiminnasta on tärkeää tiedostaa, että verkosto ei toimi samaan tapaan kuin esim. perinteiset kokoukset. Kokouksiin on yleensä etukäteen valmisteltu esitykset, mietitty oma kanta asialistalla oleviin asioihin ja tarkoitus tehdä konkreettisia päätöksiä. Verkostoissa puolestaan kokoontuu asiantuntijoita, jotka pyrkivät kunkin osaamisen, kokemusten ja erilaisten näkökulmien kautta keskustelemalla tuottamaan uutta tietoa, uusia ratkaisuehdotuksia ongelmiin jne. Eri tutkimuksissa tehdyt havainnot viittaavat mielestäni siihen, että uudessa verkostossa olisi hyvä käydä heti alussa yhteinen keskustelu siitä, miten kukin odottaa verkoston toimivan ja millä tavoin verkostossa voidaan edetä kohti substanssitavoitteita. Jäsenten olisi hyvä ymmärtää verkostotyökentelyn luonnetta, jotta he malttavat odottaa tulosten syntymistä.

Eija Väätäinen (2011, 57) raportoi Järvensivun ym. kanssa samaan asiaan viittaavia tuloksia verkoston kehittämismenetelmien käyttämisestä työelämän kehittämishankkeissa. Kun kehittämistyötä tehtiin hankkeessa verkoston avulla, mutta verkostotoiminnan kehittämistä ei oltu asetettu hankkeen päätavoitteeksi, verkostotoiminnan kehittyminen miellettiin kehittämisprojektin sivutuotteeksi. Tämäkin kertoo mielestäni siitä, että verkostomaiseen toimintatapaan ei välttämättä osata panostaa sen vaatimalla tavalla. Uusi verkosto vaatii aikaa, malttia ja määrätietoista kehittämistä, jotta se tuottaa aikanaan toivottuja tuloksia.

Kyselystä nousivat hyvin keskeisinä ja vahvoina esiin toiveet ja odotukset, joita ideointiryhmällä oli verkoston toiminnalle. Väätäisen (2011, 64) kehittämistyössä verkoston toiminnan kriittisiksi kohdiksi muodostuivat konkreettinen tavoitteen asettelu, verkoston johtaminen ja verkostosta saatava lisäarvo. Tavoitteiden asettelu ja verkostojohdaminen nousivat myös tässä kyselyssä esiin verkostoissa tärkeinä asioina. Koko verkostomainen toiminta tähtää lisäarvon tuottamiseen, mikä on mielestäni itsestään selvää. Se on kuitenkin eri asia, miten lisäarvoa voidaan konkreettisesti osoittaa tai mitata. Aiheeseen perehtyneenä itse koen, että tässä suunnitteilla olevassa verkostotoiminnassa verkoston tuoma lisäarvo tulee kahden osapuolen välisessä verkostoyhteistyössä kasvavasta sosiaalisesta pääomasta ja sen avulla muodostuvasta uudesta tai uudistetusta tiedosta. Vaikka näistä kahdesta vain uudet oivallukset ovat

konkreettisesti osoitettavissa, myös sosiaalinen pääoma kasvaa verkostotyössä.

Verkostoista ja verkostoitumisesta löytyy paljon kirjallisuutta, mutta kuten kirjoittajat monesti itsekin myöntävät, verkostoista kirjoitettua tietoa leimaa tietynlainen epämääräisyys. Epämääräisen tiedon keskeltä nousee kuitenkin aina muutamia samoja asioita selkeästi ja yksi niistä on sosiaalisen pääoman kasvu. Sosiaalisen pääoman merkitys on selkeä, oli kyseessä sitten millainen verkosto tahansa. Törmäsin tutkimustietoa hakiessani mm. Espanjassa toimivien suomalaisten yrittäjien verkostoja koskevaan tutkimukseen, jonka yksi tulos oli, että sosiaalisen pääoman kasvu avaa myös Espanjassa pienyrittäjälle mahdollisuudet menestymiseen. Verkostoitumisen edellytyksinä tässäkin tutkimuksessa nähtiin luottamuksen syntyminen, vastavuoroisuus ym. vastaavat tekijät, jotka vallitsevat myös kansallisissa tutkimuksissa. Verkostoituminen on kiistatta kasvava trendi nykyisissä globaalissa ympäristöissä. Em. tutkimuksen perusteella voitaneen todeta myös se, että vaikka verkostoa tutkitaan kulttuurisesti erilaisissa ympäristöissä, ilmiönä verkostoissa on kyse samasta asiasta. (Toivonen 2015, 116–117).

Tässä kehittämistyössä tekemäni menetelmälliset valinnat osoittautuivat toimiviksi. Kysely tuotti minulle hyvin pohjatietoa verkostomallin perustamista varten ja sain paljon arvokasta tietoa myös kohderyhmän toiveista ja odotuksista itse verkostotoiminnalle. Myös ideointiryhmän perustaminen oli hyvä oivallus. Jos minulla olisi ollut enemmän resursseja, olisi ideointiryhmää voinut myös testata ikään kuin miniverkostona ja pohtia varsinaisia kehittämistyön tuloksia peilaamalla niitä ideointiverkoston perustamiseen ja toimintaan. Vähän samaan tapaan toteutettiin Muutosvoimaa vanhustyön arkeen -hankkeen toteutus, jota olen käyttänyt tässä työssä paljon lähdemateriaalina sen ansiokkaan toteutuksen ja dokumentoinnin vuoksi.

Menetelmävalinnoista Osbornin kysymysten avulla toteutettu kommentointikierros tuotti kyselyyn verrattuna vähemmän tuloksia. Sain sen avulla vastaukset kolmelta ideointiryhmäläiseltä seitsemästä. Voi olla, että epäonnistuin kysymysten ohjeistamisessa tai toteutin kysymykset liian hankalasti tms. Toisaalta voi olla, että ne neljä, jotka eivät enää vastanneet tällä kierroksella, olivat sitä mieltä, että verkostomalliehdotukseni oli heidän mielestään hyvä juuri sellaisenaan. Se on täysin mahdollista, koska kommentoitava malli pohjautui

ideointiryhmän omiin toiveisiin. En saanut tältä kierrokselta enää uusia ideoita, mutta sain kuitenkin arvokasta tietoa niistä huolenaiheista, joita ideointiryhmästä vielä nousi. Muutoinkin olen sitä mieltä, että joskus kannattaa kokeilla myös jotain uutta ja erilaista. Tässä työssä kokeilu oli juuri sille sopivassa roolissa, jotta menetelmävalinta ei olisi epäonnistuessaan vesittänyt koko työtä.

Kehittämistyö vastasi mielestäni sille asettamiini kehittämiskysymyksiin ja tavoitteisiin. Sain selkeän vastauksen siihen, että verkoston perustamiselle on tarve. Tämä tulos ei yllättänyt minua kehittämistyön tekijänä, koska olen lähtenyt jo liikkeelle siitä omasta olettamasta, että valtakunnallinen verkostoituminen olisi tarpeellista ja paikkaisi osaltaan muutospaineita kohdannutta paikallista sidosryhmäyhteistyötä. Ideointiryhmältä saatujen vastausten samansuuntaisuus vahvisti ajatustani siitä, että he tietävät, millaista yhteistyötä he tarvitsevat. Pidän itse hyvänä asiana sitä, että molemmat osapuolet tuntevat yhteistyökumppaninsa ennestään ja haluavat edelleen kasvattaa yhteistyön määrää. Minulle se kertoo siitä, että luottamusta löytyy jo ennen verkoston perustamista ja edellytykset toimivalle verkostotyölle ovat olemassa.

Sain kehittämistyön pohjalle riittävästi tietoa itse kohderyhmältä verkoston puitteisiin liittyvistä seikoista sekä heidän odotuksistaan ja toiveistaan verkoston toiminnalle. Olen laatinut verkoston perustamismallin käytettävissä olevan tiedon pohjalta. Verkoston perustamismallia on tavallaan myös testattu (teorian tasolla) ideointiryhmällä kommentointikierroksen avulla. Koska en saanut kaikkea kyselyllä saamaani arvokasta tietoa näkyviin verkoston perustamismalliin, osa toiveista ja ajatuksista on kirjoitettu auki tuloksiin erikseen ja sitä kautta välitettäväksi työn tilaajalle.

Onnistuin mielestäni rajaamaan verkoston perustamista koskevan tutkimuksellisen osion hyvin kehittämistehtävään nähden. Jouduin rajaamaan saamistani aineistosta pois ainoastaan paikallista verkostoa koskevat ideat ja ajatukset (joita oli vain muutamia), koska tämän kehittämistyön tarkoitus oli valtakunnallisen verkoston tarpeen selvittäminen. Sain valitsemillani menetelmillä tietoa oikeasta asiasta. Pystyin mielestäni myös muodostamaan verkoston perustamisesta sellaisen mallin, että sen mukaan työn tilaaja pystyy käynnistämään verkoston vaivattomasti tai muokkaamaan mallia tarvittaessa. Verkoston perustamisen malli antaa suuntaviivoja myös muille verkoston perustajille;

vaikka verkostoilla on erilaisia tarkoituksia ja tavoitteita, mallista selviää kaikki se, mitä verkoston perustamisvaiheessa on selvitettävä ja ratkaistava.

Minulle nousi kehittämistyöstä monta ideaa ja tarvetta myös jatkotutkimusten tai kehittämistöiden aiheiksi. Kun lastenvalvojien ja elatustukiasiantuntijoiden välinen verkosto on perustettu, sen toiminnan tuloksellisuuden arvioimista voisi tutkia joko sellaisenaan tai kehittää tutkimuksen perusteella tälle verkostolle räätälöidyn oman arviointisabluunan. Myös itse verkosto tulee tarvitsemaan jatkokehittämistä viimeistään siinä vaiheessa, kun tuleva sote-malli muuttaa kuntien lastenvalvojien työtä ja heidän asiakkaidensa palveluprosessia. Verkoston toimintaa voisi kehittää myös laajentamalla verkoston kattamaan useampien kuntien alueita tai siten, että osallistamalla myös asiakkaita verkostoon jollain tavalla.

LÄHTEET

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi 2007.

Eksote. 2013. Strategisen kumppanuuden toimintamalli Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskuksen alueella. Saatavissa: <http://docplayer.fi/storage/24/2131390/1457194479/giHlzsYDYsH6CfTtv9LbZA/2131390.pdf> [viitattu 5.3.2016].

HE 49/2008 vp.

Helsingin Yliopisto. Luovan ongelmanratkaisun työtavat. Saatavissa: <http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/main.htm> [viitattu 21.2.2016].

Hytönen, J. 2015. Uusi organisaatio tukee palveluja. Sosiaalivakuutus 4/2015, 16–20.

Järvensivu, T., Niiniö, H., & Toikko, A. Kokonaisvaltainen kehittäminen lähtökohtana. Teoksessa Muutosvoimaa vanhustyön arkeen -hankkeen raportti. Vuodet 2008–2011, toim. Niiniö, H. & Toikko, A., 6–12. Saatavissa: <http://muutosvoimaa-hanke.fi/wp-content/uploads/2011/04/Loppuraportti.pdf> [viitattu 27.2.2016].

Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveystalalla. Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -hankkeen julkaisu. Saatavissa: <http://verkostojohtaminen.fi/wp-content/uploads/2010/12/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf> [viitattu 19.4.2015].

Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala R. Verkostojen ja verkosto-osaamisen kehittymisen arviointi. Teoksessa Muutosvoimaa vanhustyön arkeen -hankkeen raportti. Vuodet 2008–2011, toim. Niiniö, H. & Toikko, A., 163–168. Saatavissa: <http://muutosvoimaa-hanke.fi/wp-content/uploads/2011/04/Loppuraportti.pdf> [viitattu 27.2.2016].

Kelan toimihenkilöt. 2015. Jäsentiedote 14/2015. Saatavissa: <http://www.pardia.fi/@Bin/8516107/tiedote142015.pdf> [viitattu 22.3.2016].

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankainen, T. & Salminen, V-M. Sosiaaliset verkostot. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Jyväskylän yliopisto. Saatavissa: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/sosiaaliset-verkostot> [viitattu 21.4.2015].

Kela. Perhe-etuusryhmä. Vastuut.

Kela. 2012. Kelan hallituksen kokouksen pöytäkirja 9/2012.

Kela. 2014a. Elatussopimuksista, elatustuesta ja elatusapuvelasta lastenvalvoijille. Saatavissa: <http://www.kela.fi/elatustukiasiat-lastenvalvoijille> [viitattu 20.3.2016].

Kela. 2014b. Elatustukitiimin työlista.

Kela. 2014c. Perhe-etuuksien verkostopäivä 22.5.2014. Ryhmätyöt ja purku-keskustelu. Helsinki: Käpylän toimitalo.

Kela. 2015a. Saatavissa: <http://www.kela.fi/yhteistyokumppanit>. [viitattu 26.4.2015].

Kela. 2015b. Etuusvastaavatoiminta. Diasarja 16.11.2015.

Kela. 2016a. Etuuspalvelujen tulosityksikön työjärjestys 1.1.2016 lukien. Kelan intranet [viitattu 18.3.2016].

Kela. 2016b. Elatustuki. Saatavissa: <http://www.kela.fi/documents/10180/578283/elatustuki.pdf/b3817d8f-e6a2-45e2-b4f0-7ec8fc94f425> [viitattu 1.4.2016].

Kela. 2016c. Elatustuki. Saatavissa: <http://www.kela.fi/elatustuki> [viitattu 13.3.2016].

Korkala, S. 2012. Toimivan verkoston tunnuspiirteet – rakennusaineena luottamus ja sosiaalinen pääoma. Elinikäisen ohjauksen verkkolehti 2/3 2012. Saatavissa: <http://verkkolehdet.jamk.fi/elo/2012/03/02/toimivan-verkoston-tunnuspiirteet-rakennusaineena-luottamus-ja-sosiaalinen-paaoma/> [viitattu 19.4.2015].

Kunnat.net. 2016. Diaesitykset ja perustiedot kunnista. Saatavissa: <http://www.kunnat.net/fi/kunnat/toiminta/perustiedot/Sivut/default.aspx> [viitattu 21.2.2016].

Laki lapsen elatuksesta 5.9.1975/704.

Linnanmaa, R. & Sotarauta, M. 2000. Verkostojen utopia ja arki. Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta. Saatavissa: http://www.uta.fi/jkk/sente/netlibrary/J_7-2000_Verkostojen_utopia_ja_arki.pdf [viitattu 1.4.2016].

Miettinen, A., Rökkönen, P. & Viinikainen, H. 2011. Isyyden selvittämisen, lapsen huollon ja tapaamisoikeuden varmistamisen sekä lapsen elatusavun vahvistamisen toimintaprosessit. Toimintaprosessien kuvauksia. Saatavissa: http://www.thl.fi/attachments/tiedonhallinta/isyyden_selvittaminen.pdf [viitattu 26.4.2015].

Nykänen, K., Colliander, R. & Ruotsalainen, M. Arviointia projektin toiminnasta. Teoksessa Muutosvoimaa vanhustyön arkeen -hankkeen raportti. Vuodet 2008–2011, toim. Niiniö, H. & Toikko, A., 156–158. Saatavissa: <http://muutosvoimaa-hanke.fi/wp-content/uploads/2011/04/Loppuraportti.pdf> [viitattu 19.3.2016].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Osborn's Checklist. Saatavissa: https://www.mycoted.com/Osborn's_Checklist [viitattu 21.2.2016].

Partanen, J. 2015. Sähköpostitiedoksianto 2.9.2015. Kela: Helsinki

- Parviainen, J. 2006. Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press.
- Pietiläinen, T., Keso, H., Hiukka, K. & Lehtimäki, H. 2007. Tiedon kauppiat. Asiantuntijat yrittäjinä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Pirnes, H. 2002. Verkostoylivoimaa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Ruotsalainen, P. 2000. Asiakaslähtöinen palveluketju ja tietoteknologia. Teoksessa Hyvinvointivaltion palveluketjut. Toim. Nouko-Juvonen, S., Ruotsalainen, P. & Kiikkala, I. 16. Helsinki: Tammi.
- Ruuskanen, P. Sosiaalinen pääoma. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Jyväskylän yliopisto. Saatavissa: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/sosiaalinen-paaoma>. [viitattu 23.4.2015].
- Silvennoinen, M. 2008. Löydä aarteesi – verkostoidu! Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Lapsen elatus. Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/erityiskysymykset/lapsen-asema-erotilanteessa/lapsen-elatus> [viitattu 14.4.2015].
- Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita.
- Toivonen, T. 2015. Pienyrittäjän interaktiivinen toimintakyky. Narratiivinen tulkinta suomalaisten pienyrittäjien toiminnasta sosiaalisissa liiketoimintaverkostoissa Espanjan aurinkorannikolla. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/47619> [viitattu 20.3.2016].
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus Oy.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Väätäinen, E. 2011. Verkoston kehittämisen menetelmät ja niiden käyttö työelämän kehittämishankkeissa. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/30178/Vaatainen_Eija.pdf?sequence=2 [viitattu 19.3.2016].

Malli Kelan elatustuen asiantuntijoiden ja lastenvalvojen verkoston perustamisesta

- Kelan elatustuen asiantuntijoiden ja kuntien lastenvalvojen välille on lastenvalvojista ja elatustuen asiantuntijoista perustetun ideointiryhmän vastausten perusteella tarpeen perustaa valtakunnallinen verkosto.
- Verkostoon kutsutaan 15 vakituista jäsentä; verkoston vetäjä, 7 kuntien edustajaa ja 7 Kelan edustajaa.
- Kelan eläke- ja toimeentuloturvaosaston elatustuki tiimi vastaa verkoston perustamisesta valtakunnallisena toimijana ja toimii verkoston vetäjänä.
- Elatustuki tiimi vetovastuullisena nimeää verkostoon omista osallistujistaan verkoston vetäjän (toimii puheenjohtajana) ja sihteerin.
- Verkoston jäsenyys perustuu vapaaehtoisuuteen ja lähtökohtaisesti verkoston jäsenet sitoutuvat toimintaan sovitun toimikauden ajaksi.
- Kelan elatustuki tiimissä kartoitetaan verkostoon sopivat väestöpohjaltaan erilaiset (huomioidaan esim. asukkaiden määrä, maahanmuuttajien määrä, työttömyysaste, suomen- ja ruotsinkielistä puhuvien suhde) ja maantieteellisesti eri puolilla Suomea sijaitsevat kunnat ja lähestyy heitä joko sähköpostitse tai puhelimitse. Jos kyseisestä kunnasta ei löydy halukkuutta osallistua verkostoon, etsitään tilalle vastaavat kriteerit täyttävä kunta. Kela voi tehdä mahdollisesti yhteistyötä esim. lastenvalvojaliiton kanssa. Elatustuki tiimi selvittää Kelan edustajat keskuudestaan sekä vakuutuspiireistä. Sekä osallistuvat kunnat että Kelan vakuutuspiirit voivat valita itse, kuka nimetään verkoston jäseneksi, jos vaihtoehtoja on useampia.
- Verkoston kokoukseen voidaan tarvittaessa kutsua vierailijaksi esim. kunnan sosiaalityöntekijä, maksuvaatimuksia ja hakemuksia hoitava henkilö tai Kelan maksuvapautuksen asiantuntija.
- Verkosto perustetaan määräaikaisena 2 – 3 vuodeksi. Määräaika voidaan sopia verkostossa sen mukaan, miten työskentely lähtee käyntiin. Jos verkoston järjestäytyminen ja tutustumisvaihe vie pitkään, voi olla järkevää jatkaa toimintaa samalla kokoonpanolla 3 v.
- Kun määräaika on päättymässä, verkosto arvioi omaa toimintaansa tavoitteisiin nähden ja miettii, onko verkostoa järkevää jatkaa ja jos on, niin millaisena.
- Verkosto voi kokoontua ensimmäisellä toimikaudella säännöllisesti esim. 2 krt/vuosi ja sen lisäksi tarpeen mukaan.
- Aloitustapaaminen toteutetaan videokokouksena Kelan tiloissa, jotta kaikki osallistujat voivat nähdä toisensa. Jatkossa kokoukset voidaan toteuttaa Skypen välityksellä (entinen lync), jos kaikilla osallistujilla on siihen sopivat välineet.
- Verkosto päättää keskuudessaan tarkemmin toiminnan tavoitteista ja pelisäännöistä.
- Sihteeri kokoaa verkoston jäsenten yhteystiedoista listan ja tekee kokouksista muistion, joka jaetaan kaikille verkoston jäsenille aina kokousten jälkeen.
- Verkostotapaamisissa käsitellyistä asioista tiedotetaan muille lastenvalvojille ja Kelan elatustukikäsittelijöille, jotka eivät kuulu verkostoon, seuraavasti:
 - o erikseen tilattavalla uutiskirjeellä (sihteeri ja verkoston vetäjä laativat yhdessä) tai jos sitä ei voida toteuttaa,
 - o Kelassa olemassa olevien lastenvalvojille suunnatuilla verkkosivuilla.
- Kelan vakuutuspiirien edustajat välittävät tarvittaessa tiedon uutiskirjeestä verkkosivujen päivittämisestä eteenpäin omissa vakuutuspiireissään.
- Kuntiin lähetetään Kelasta esim. kerran vuodessa infokirje sähköpostitse (kunnan yleisten postilaatikoiden kautta), jossa kerrotaan verkon olemassa olosta ja ohjataan, mistä lastenvalvojat voivat hakea tietoa verkostossa käsitellyistä asioista.
- Lastenvalvojat ja Kelan elatustuen käsittelijät voivat ehdottaa aiheita verkoston käsiteltäväksi myös verkoston ulkopuolelta. Kelasta kuntiin lähetettävässä infokirjeessä ja vakuutuspiirien edustajien kautta välitetään tieto siitä, kehen asiasta voi ottaa yhteyttä (verkoston vetäjään tai sihteerin sopimuksen mukaan).

Verkoston kokoonpano:



Hei

Olin aiemmin yhteydessä sinuun Kelan elatustukiasiantuntijoiden ja kuntien lastenvalvojien verkostoitumista koskevasta selvitys- ja opinnäytetyöasiasta. Ohessa on liitteenä sinulle ensimmäisen vaiheen kysely vastattavaksi.

Kyselyssä on yhteensä 14 kysymystä, joista osa sisältää jatkokysymyksen. Joissakin kysymyksissä on kysymyksen jälkeen punaisella kysymyksen selvennys/ohje. Jos sinulla on kysyttävää kyselystä, voit ottaa minuun yhteyttä sähköpostitse tai soittamalla.

Voit vastata kyselyyn joko suoraan sähköpostiviestiin tai liitteellä pe 13.11.2015 mennessä.

Yhteistyöterveisin

Heidi Johansson

1. Pidätkö Kelan elatustuen asiantuntijoiden ja lastenvalvojien välistä verkostoitumista tarpeellisena? Kyllä/ei Miksi?
(Vaikka et pitäisi verkostoitumista tarpeellisena, vastaa kuitenkin kysymyksiin 2,3 ja 13. Voit vastata myös kaikkiin kysymyksiin siltä varalta, että enemmistö kyselyyn vastaajista kokee verkoston tarpeelliseksi.)
2. Onko sinulla aiempia kokemuksia verkostoista? Kyllä/ei
Jos vastasit kyllä, millaisia?
3. Mitä asioita pidät verkostoissa tärkeänä?
4. Keitä Kelan ja lastenvalvojien väliseen verkostoon pitäisi kuulua, jotta verkosto toimisi mielestäsi parhaalla mahdollisella tavalla? (Jos et tunne toisen osapuolen henkilöstörakennetta ja ammatinimikkeitä, voit kertoa tähän millaisista asioista vastaavia henkilöitä verkostoon pitäisi kuulua.)
5. Mikä on mielestäsi sopiva verkoston jäsenten lukumäärä?
6. Millä perusteella verkoston jäsenet voitaisiin valita ja kutsua verkostoon? (Tässä kysymyksessä haetaan vastausta siihen, että jos verkostoon pitäisi mielestäsi kuulua esim. 10 lastenvalvojaa, miten heidät valitaan kaikkien Suomen lastenvalvojen joukosta.)
7. Miten verkoston perustamisesta informoidaan muille? (Jos kaikki lastenvalvojat ja Kelan elatustuen asiantuntijat eivät kuulu verkostoon, mieti tämän kysymyksen vastaukseen, miten muut vastaavia tehtäviä hoitavat asiantuntijat voisivat saada tiedon verkoston perustamisesta.)
8. Pitäisikö verkoston kokoonpanon olla mielestäsi pysyvä vai määräaikainen? Mikä olisi sopiva määräaika?
9. Miten verkosto voisi kokoontua (fyysisesti samaan tilaan, videoyhteyden kautta Kelan tiloissa vai lync-kokoukseen verkon välityksellä jokainen omalta työpisteeltä)? (Kysymyksessä suluissa esitetyistä kokoontumistavoista samaan tilaan kokoontuminen ja videoyhteyden kautta tapahtuva kokoontuminen ovat niitä tapoja, joita on käytetty aiemmin paikallisessa sidosryhmäyhteistyössä.

Näiden lisäksi nykyisin on mahdollisuus koota verkosto yhteen Kelassa käytössä olevan Microsoftin lync-toiminnon avulla. Lync-kokous ei edellytä, että kaikilla osallistujilla olisi käytössä lync-toimintoa. Kokouksen yhteyshenkilö voi lähettää kokouskutsun sähköpostiin myös sellaiselle henkilölle, joilla ei ole lynciä käytettävissä. Tälle kokoontumistavalle on edellytyksenä, että kaikilla osallistujilla on käytettävissä vähintään kuulokkeet, mikrofoni ja sähköposti.

Jos sinusta joku muu vaihtoehto on sopivampi kuin edellä ehdotetut kokoontumistavat, voit esittää muitakin vaihtoehtoja.)
10. Kuinka usein verkoston pitäisi kokoontua?
11. Millaisia tavoitteita verkostolle asettaisit?
12. Millaisia aiheita toivoisit verkostossa käsiteltävän? Voisiko verkoston ulkopuolelta esittää asioita keskusteltavaksi verkostossa?
13. Miten verkostossa keskustelluista asioista tiedotetaan niille henkilöille, jotka eivät kuulu verkostoon tai kuuluvat verkostoon, mutta eivät pystyneet osallistumaan verkostotapaamiseen?
14. Mitä muuta sinulle tulee mieleen elatustuen asiantuntijoiden ja lastenvalvojien verkostoitumisesta, josta en ole osannut kysyä?

Hei,

Aiemmin lähettämäni ideointikyselyyn vastasi yhdeksästä valitusta henkilöstä seitsemän henkilöä. Kiitos osallistumisestasi, olet yksi näistä seitsemästä vastanneesta. Seitsemästä vastanneesta kuusi piti kuntien lastenvalvojien ja Kelan elatustukiasiantuntijoiden valtakunnallista verkostoitumista tarpeellisenä. Liitteessä on vastausten pohjalta luotu verkoston perustamismalli vielä uudelleen kommentoitavaksi.

Toisessa liitteessä on ns. herätteenä käytettäväksi lista kysymyksiä. Kysymyksiin ei ole tarkoitus vastata sellaisenaan. Toivon, että käytät niitä apuna, kun pohdit mahdollisia korjausehdotuksia tai uusia ideoita verkoston perustamisen malliin. Voit toimittaa ehdotuksesi ja ajatuksesi joko erillisellä liitteellä tai vastaamalla suoraan tähän sähköpostiviestiin.

Lopullisen verkoston perustamismallin ja ensimmäisen kyselyn yhteenvedon pääset lukemaan valmiista opinnäytetyöstäni. Lähetän sen sinulle sähköpostitse, kun työ on valmis.

Pyydän toimittamaan kommentit minulle 31.12.2015 mennessä. Otathan yhteyttä, jos sinulla on kysyttävää tai tarvitset enemmän vastausaikaa.

Kiitos yhteistyöstä!

Ystävällisin terveisin

Heidi Johansson

Mieti ja tutki mallia kuntien lastenvalvojien ja Kelan elatustukiasiantuntijoiden välisen valtakunnallisen verkoston perustamisesta seuraavien kysymysten avulla.

Voisiko verkostoa

- käyttää toisiin tarkoituksiin	<ul style="list-style-type: none"> ○ sellaisenaan? ○ sopivasti muunneltuna?
- soveltaa?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mikä muu on samanlaista? ○ Mitä muuta tästä tulee mieleen?
- muuntaa toisenlaiseksi?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Miten muunnan verkoston <ul style="list-style-type: none"> ○ merkitystä? ○ kokoa? ○
- suurentaa?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Miten <ul style="list-style-type: none"> ○ suurennan? ○ "liioittelen"? ○ lisään arvoa/merkitystä?
- pienentää?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Miten <ul style="list-style-type: none"> ○ pienennän? ○ puolitan? ○ "vähättelen"? ○ teen vähempiarvoiseksi?
- korvata toisella?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mitä tilalle? ○ Miten muutan <ul style="list-style-type: none"> ○ menetelmää? ○ tuloksia? ○ lähestymistapaa?
- järjestää uudelleen?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Miten järjestän verkoston roolit uudelleen? ○ Miten järjestän verkoston "rakennuspalikat" uudelleen?
- yhdistää?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Miten yhdistän <ul style="list-style-type: none"> ○ ideoita keskenään? ○ eri tarkoituksia yhteen? ○ työvaiheita keskenään?
- täydentää?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mitä verkoston perustamisen mallista puuttuu? ○ Mitä tarvittaisiin lisää?
- poistaa?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mikä on liikaa? ○ Mitä ei tarvita? ○ Mikä vaatii liikaa resursseja (ajallisia, rahallisia..)? ○ Mikä jarruttaa? ○ Mikä ehkäisee lopputulokseen pääsemistä?

Lähde: Kysymyslista. Luovan ongelmanratkaisun työtavat. Saatavissa: <http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/main.htm> [viitattu 13.12.2015]. Kysymyksiä on muokattu tilanteeseen sopivaksi.