

Piia Ojala & Eliisa Sutela

**YHTEENSOVITTAVA JOHTAMINEN
LASTEN, NUORTEN JA PERHEIDEN
HYVINVOINNIN MAHDOLLISTAJANA
KYMENLAAKSOSSA**

Opinnäytetyö
Sosionomi YAMK

2019



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Piia Ojala & Eliisa Sutela	Sosionomi (YAMK)	Syyskuu 2019
Opinnäytetyön nimi		
Yhteensovittava johtaminen lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin mahdollistajana Kymenlaaksossa		112 sivua 5 liitesivua
Toimeksiantaja		
LAPE-Kymenlaakso-hanke		
Ohjaaja		
Marko Raitanen		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Kymenlaakson lasten, nuorten ja perheiden palveluissa toimivien esimiesten näkemyksiä siitä, millaisella johtamisella palvelut saadaan yhteensovitetuiksi ja asiakkaiden hyvinvointi turvattu muuttuvassa toimintaympäristössä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa LAPE-Kymenlaakso-hankkeelle ja muutosagenttityölle siitä, millaista johtamista ja johtamisrakennetta tarvitaan, jotta lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointi toteutuu Kymenlaaksossa. Tätä tietoa hyödynnetään Kymenlaakson lasten, nuorten ja perheiden palvelukokonaisuuden johtamisen kehittämisessä.</p> <p>Opinnäytetyö vastasi LAPE-Kymenlaakso-hankkeen ja muutosagenttityön tarpeisiin. Opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Aineiston keruumenetelmänä oli teema-haastattelu. Opinnäytetyötä varten haastateltiin seitsemää Kymenlaakson alueella lasten, nuorten ja perheiden palveluissa toimivaa esimiestä sekä julkiselta että kolmannelta sektorilta. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä teemoja hyödyntäen.</p> <p>Tutkimuksen perusteella lasten, nuorten ja perheiden palveluissa johtamisen tulee olla luja, verkostomaista, yhteisiin tavoitteisiin tähtäävää ja joustavaa strategista johtamista. Johtamisrakenteen tulee olla leveä ja matala. Johtamisen tukirakenteiden, kuten selkeiden vastuualueiden, palaverikäytänteiden, prosessikarttojen ja tiedonkulun tulee olla kunnossa. Sidosryhmätyö on jatkuttava ja siihen tulee olla selkeästi nimetyt koordinoijat sekä koolle kutsujat. Strategian tulee olla konkreettinen ja sen laatimiseen on osallistettava asiakkaat ja työntekijät. Strategia on jalkautettava perustyöhön. Lapsi on tehtävä strategiassa näkyväksi. Strategian pohjalle tarvitaan arvokeskustelua ja yhteisen lapsikäsityksen määrittämistä. Työn painopiste tulee siirtää korjaavasta työstä ennaltaehkäisevään työhön. Asiakaslähtöisyyden nostaminen toiminnan keskiöön on tärkeintä toimintakulttuurin muuttamisessa. Yhdyspinoista nousevat esille koulujen ja varhaiskasvatuksen yhdyspinnat suhteessa muihin palveluihin, yhdyspinta aikuisten palveluihin sekä sosiaalipalveluiden ja terveyspalveluiden välinen yhdyspinta. Lisäksi siirtymä- ja nivelvaiheisiin tarvitaan selkeät toimintamallit.</p>		
Asiasanat		
perhepalvelut, integraatio, johtaminen, strategia, toimintakulttuuri		

Author (authors)	Degree	Time
Piia Ojala & Eliisa Sutela	Master of social services (YAMK)	September 2019
Thesis title		
The Model of Coordinated Management as a Tool for Enabling of children, young people and families Well-being		112 pages 5 pages of appendices
Commissioned by		
LAPE Kymenlaakso project		
Supervisor		
Marko Raitanen		
Abstract		
<p>The purpose of thesis was to find out views from managers who work with children, youth and family services at Kymenlaakso what kind of leadership is needed for coordination of services and to secure customer well-being in changing operating environment. The aim was to generate data to LAPE Kymenlaakso project and to change agent for what kind of leadership and leadership structure is needed so that well-being of children, youth and families in Kymenlaakso will be realized. Results will be used to develop managing of service concept for Kymenlaakso children, youth and families.</p> <p>Research corresponded to the needs of the LAPE Kymenlaakso project and change agent work. The thesis is a qualitative study including a theme interview. There were seven interviewees in the Kymenlaakso area, managers of children, youth and family services from both the public and the third sector. The material was analyzed using a literature based analysis of the content of the themes.</p> <p>Based on this study, the management of children, youth and family activities should be conducted advantage of purposeful by using teamwork and common objectives in flexible strategic leadership. The leadership structure must be wide and buoyant. Management support structures, such as clear responsibilities, practices, process maps and information flow must be in order. The stakeholder work should be continuous and agreed upon together convener. The strategy should be adapted to the basic work and involve customers and employees. The needs of the child must be made visible in the strategy. A common strategy requires a value debate and the definition of a common child perception. The focus of work should be shifted from remedial work to preventive work. Prioritization of customer focus to the centre of action is the most important issue in changing the culture. Connecting interface is the link between schools and early childhood education in relation to other services, the interconnection of adult services and the interconnection between social services and health services. There is also a need for mutual approaches to transition and joint phases.</p>		
Keywords		
family services, integration, management, strategy, working culture		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	YHTEINEN LAPSİKÄSITYS JA LAPSILÄHTÖISYYS.....	8
3	LASTEN, NUORTEN JA PERHEIDEN HYVINVOINTI	10
3.1	Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin seuranta.....	15
3.2	Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointiin liittyviä tutkimuksia	16
4	LAPSI- JA PERHEPALVELUIDEN MUUTOSOHJELMA LAPE.....	18
5	PERHEKESKUS TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ.....	24
6	YHDYSPINTATYÖ	28
6.1	Yhdyspinnat.....	28
6.2	Palveluiden yhteensovittaminen	29
7	TOIMINTAKULTTUURI	35
8	JOHTAMINEN LASTEN, NUORTEN JA PERHEIDEN PALVELUISSA.....	40
8.1	Johtamisen haasteet.....	40
8.2	Strateginen johtaminen.....	41
8.3	Lapsistrategia 2040	46
8.4	Lapsibudjetointi ja lapsivaikutusten arviointi	48
8.5	Yhteensovittavan johtamisen malli.....	49
9	LASTEN, NUORTEN JA PERHEIDEN PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN JATKOSSA 53	
10	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN.....	55
10.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset.....	55
10.2	Kohderyhmän valinta ja aineiston keruu	57
10.3	Aineiston analysointi	59
10.4	Tutkimuksen kulku ja aikataulut	60
11	TUTKIMUSTULOKSET	61
11.1	Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointi	61
11.2	Lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kokonaisuus	69

11.3 Yhdyspinnat.....	76
11.4 Toimintakulttuuri	80
11.5 Johtaminen	82
12 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	86
13 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS.....	95
14 POHDINTA	100
LÄHTEET.....	105

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Suostumuslomake haastatteluun

Liite 3. Haastattelun teemat ja tukikysymykset

KUVALUETTELO

Kuva 1. LAPE-maakunnallisen kehittämistyön kokonaisuus (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016).....	19
Kuva 2. Mitä perhekeskus tekee? (Terveysten- ja hyvinvoinnin laitos 2018).....	25
Kuva 3. Palveluverkosto (Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2018)	26
Kuva 4. Lapsi- ja perhemyönteinen yhteiskunta (Lapsistrategia 2040 s.a.)	47

1 JOHDANTO

Kymenlaakson alueella on käynnissä isoja muutoksia lasten, nuorten ja perheiden palvelukokonaisuudessa. Vapaaehtoinen sote-kuntayhtymä aloitti toimintansa 1.1.2019 ja tuottaa alueen sosiaali- ja terveystalvet. Kuntiin jäivät hyvinvointia ja terveyttä edistävät HYTE-talvet, kuten varhaiskasvatus, perusopetus, oppilashuolto, nuorisotoimi, liikunta- ja kulttuuritalvet. Lasten, nuorten ja perheiden talvet yhteensovitetaan kokonaisuudeksi, joissa talvetuottajina ovat Kymsote, alueen kunnat ja kolmas sektori. Talvetuottamista on jo aloitettu maakunnallisessa LAPE-hankkeessa.

LAPE, eli lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma on ollut hallituksen kärkihanke, jossa tavoitteena on ollut lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin tukeminen sekä lapsille ja nuorille suotuisan kasvuympäristön mahdollistaminen. Työtä LAPE-hankkeessa on ohjattu valtakunnallisesti, mutta konkreettinen muutostyo on toteutettu alueellisesti maakunnallisissa kehittämishankkeissa, rakentamalla yhteistyötä lasten, nuorten ja perheiden talvetuottavien eri tahojen kesken. (LAPE on lasten hyvinvoinnin ja oppimisen asialla s.a.)

Hankkeessa on rakennettu yhteistyötä julkisella sektorilla eri hallinnonalojen kesken, julkisen sektorin ja kolmannen sektorin välillä sekä kuntien että maakuntien välillä. LAPE-hankkeen yksi neljästä kehittämiskohteesta on ollut maakunnallisen perhekeskus-toimintamallin luominen, joka yhdistää lasten, nuorten ja perheiden talvet ja kokoaa ne toimivaksi verkostoksi. (LAPE on lasten hyvinvoinnin ja oppimisen asialla s.a.)

Teimme opinnäytetyömme LAPE-Kymenlaakso-hankkeeseen. Hankkeen yhtenä tavoitteena on ollut maakunnallisesti lapsille ja perheille suunnattujen perus- ja erityistalvetuottamisen kehittäminen ja yhtenäistäminen perhekeskus-toimintamallin avulla. Opinnäytetyömme tarkoituksena oli kartoittaa lasten, nuorten ja perheiden talvetuottamisen esimiesten näkemyksiä siitä, millaista johtamista tarvitaan, jotta Kymenlaakson perhepalvelut saadaan yhteensovitettua ja asiakkaiden hyvinvointi mahdollistuu. Tavoitteena oli tuottaa LAPE-Kymenlaakso-hankkeelle ja muutosagenttityölle tietoa siitä, millaista johtamista ja johtamis-

rakenteita tarvitaan, jotta lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointi Kymenlaaksoissa toteutuu. Tietoa tullaan hyödyntämään lasten, nuorten ja perheiden palveluiden johtamisen kehittämisessä.

Etsimme vastauksia kysymyksiin, miten rakennetaan toimivia lasten, nuorten ja perheiden palveluita ja miten niitä johdetaan? Mitkä ovat eri osapuolten näkemykset siitä, millaista hyvä yhteensovittava johtaminen on? Millaisella strategiayöllä sen toteutuminen mahdollistuu? Miten saadaan johtamisen avulla lasten, nuorten ja perheiden palveluiden yhdyspinnat toimiviksi? Opinnäytetyötämme varten haastattelimme lasten, nuorten ja perheiden palveluissa toimivia esimiehiä sekä julkiselta puolelta että kolmannelta sektorilta.

Opinnäytetyömme vastasi LAPE-Kymenlaakso-hankkeen ja muutosagenttityön tarpeisiin. Perhekeskus-toimintamalli on maakunnassamme jo toiminnassa ja johtamisen suuntaviivat ovat tärkeä yhtenäistä. Opinnäytetyömme on erittäin ajankohtainen, sillä se liittyy valtakunnalliseen ja maakunnalliseen lasten, nuorten ja perheiden palveluiden uudistamiseen. LAPEn kärkihankekausi päättyi vuoden 2018 lopussa, mutta kehittämistyö jatkuu edelleen.

Vuodelle 2019 on asetettu päätavoitteiksi lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavien esimiesten valmennus ja sitouttaminen kunnissa, maakunnissa ja ministeriöissä. Erityisesti vahvistetaan sivistystoimen ja sosiaali- ja terveystoimen yhdyspintaosaamista, lapsilähtöistä toimintakulttuuria sekä perheiden tarpeista lähtevien palvelukokonaisuuksien vakiinnuttamista. (LAPE-muutosohjelman vuoden 2019 toimintasuunnitelma 2018.) Oli mielenkiintoista päästä kartoittamaan, mitä hyvästä lasten, nuorten ja perheiden palveluiden johtamisesta ajatellaan perhekeskuksen eri toimijoiden ja yhdyspintojen kesken.

2 YHTEINEN LAPSİKÄSITYS JA LAPSILÄHTÖISYYS

LAPE-hankkeessa lähtökohtana on ollut yhteinen lapsikäsitys ja tavoite lapsilähtöisestä toimintakulttuurista. Lapsuuden merkitys on suuri myös aikuisuudessa koetun hyvinvoinnin kannalta. Koettu lapsuus luo perustan aikuiselämälle ja kulkee mukana läpi elämän. Lapsuus on henkilökohtainen kokemus, joka rakentuu vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Se on sidoksissa

aikaan, maailmankuvaan ja vallalla olevaan ihmiskäsitykseen. Lapsuus on siis myös kulttuurinen ilmiö. Lapsikäsitykseen vaikuttaa se, millaista aikuisuutta kulttuurissamme arvostetaan. (Bardy 2013, 50–51.)

LAPE-hankkeessa on tavoitteena lapsilähtöinen toimintakulttuuri, jossa lapsen osallisuus mahdollistetaan. Pohjan lapsilähtöisyydelle luo yhteinen lapsikäsi-tytys. Tämän päivän lapsikäsiytytys pohjautuu vahvasti YK:n lasten oikeuksien so-pimukseen. Sopimuksessa lapsi nähdään aktiivisena toimijana ja omien oi-keuksien haltijana. Tämä näkemys asettaa vaatimuksia myös lasten kanssa työskenteleville. Sopimuksen myötä lapsikäsiytytys on muuttunut lasten suojele-misestä kohti lasten oikeuksien suojelemista, joka on näkökulmana laajempi. (Pulkinen 2017, 1–3.)

LAPE-hankkeessa lapsikäsiytytys perustuu tietoon lasten elämään vaikuttavista asioista, kuten lasten yksilöllisistä tarpeista, lapsen edusta ja erilaisista kas-vuympäristöistä. Lapsikäsiytytys muodostamiseen tarvitaan tietoa lasten hy-vyvoinnin tilasta ja lasten hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Lapsikäsiytyt-sessä keskeistä on lasten näkeminen aktiivisina toimijoina omassa elämäs-sään. (Pulkinen 2017, 1–3.)

LAPE-hankeen lapsikäsiytytys on hyvin lähellä kansainvälistä the Alliance for Childhood European Network Group-organisaatiossa (2017) määriteltyä lapsi-käsiytytystä. LAPE-hankeen lapsikäsiytytys sisältyy seuraavia näkemyksiä lap-sesta ja lapsuudesta (Pulkinen 2017, 3.):

- Lapsella on luonnostaan mahdollisuudet kasvuun, oppimiseen, sosiaaliseen kanssakäymiseen, sekä omaan yhteisöön osal-listumiseen, lapsen omat velvollisuudet ja oikeudet huomioiden.
- Lapsi ei ole aikuisen toiminnan kohde vaan aktiivinen toimija omaan elämäänsä liittyvissä asioissa ja omassa yhteisössään.
- Lasta kuuleva ja lapsen tarpeet kohtaava aikuinen tukee lapsen ainutlaatuisuuden kasvua ja uskoa itseensä.
- Vuorovaikutussuhteiden laatu aikuisiin ja muihin lapsiin on lap-sen kehityksen kannalta merkityksellistä.
- Aktiivisina toimijoina lapset luovat ja muuttavat aikuisten rinnalla maailmaa.
- Inhimillinen kehitys on biologisten, sosiaalisten, kulttuuristen psykologisten, henkisten ja yhteiskunnallisten tekijöiden muo-dostama ainutlaatuinen prosessi.

LAPE-hankkeessa tavoiteltava lapsilähtöinen toimintakulttuuri on aikuisten pyrkimystä ymmärtää lasta ja lapsuutta sekä tukea lapsen kasvua ja kehitystä. Lapsilähtöisyys on myös uskoa lapsen potentiaaliin. Se on aikuisen aitoa kunnioitusta lapsuutta ja lapsen persoonaa kohtaan. Siinä lapsen kasvu nähdään prosessina, jossa lapsi on aktiivinen toimija ja aikuinen kasvun ja kehityksen tukija. Lapsilähtöisesti toimiva aikuinen kykenee jäsentämään omaa toimintaansa lapsen edun näkökulmasta. Hän luo lapselle hyväksyvän kasvuympäristön, vastaa lapsen tarpeisiin ja huomioi lapsen mielipiteet. Lapsilähtöisyys antaa perustan lapsen resilienssin (joustava persoonallisuus), itsesäätelyn sekä sosiaalisen toimintakyvyn suotuisalle kehitykselle. Vanhemmuuden tukemisen merkitys lapsen hyvinvoinnin toteutumisen kannalta on erittäin merkittävä. (Pulkinen 2017, 3–4.)

Lasten, nuorten ja perheiden palveluiden johtamisen kannalta yhteisen lapsikäsityksen muodostamisen merkitys on hyvin suuri. Yhteistä toimintakulttuuria ja aitoa lapsilähtöisyyttä pystytään rakentamaan yhteisen lapsikäsityksen pohjalle. Yhteinen lapsikäsitys luo pohjaa päätöksenteolle ja helpottaa lapsivaikutusten arviointia. Yhteinen lapsikäsitys vaikuttaa suoraan siihen, kuinka lapsi- ja perhelähtöistä tai kuinka työntekijälähtöistä palvelujen tuottaminen on. Pitkemmällä aikavälillä tämä heijastuu siihen, kuinka lapsiystävällinen asenne alueellisesti on, esimerkiksi työpaikkojen lapsiystävällisyyteen tai lasten tarpeiden huomioimiseen kaavoituksia suunnitellessa. (Pulkinen 2017, 9–10.)

3 LASTEN, NUORTEN JA PERHEIDEN HYVINVOINTI

Hyvinvointi on moniulotteinen ilmiö, jota on vuosien saatossa määritelty useilla eri tavoilla. Yksi klassinen hyvinvoinnin määritelmä on Erik Allardtin (1976) teoria hyvinvoinnin kolmiulotteisuudesta. Allardtin mukaan hyvinvointi muodostuu seuraavista osa-alueista: having (omistaminen; aineelliset ja fyysiset resurssit), loving (sosiaaliset suhteet) ja being (itsensä toteuttaminen). (Kana-noja & Karjalainen 2017, 156.)

Allardtin hyvinvointiteoriassa ovat mukana näkökulmat sekä yhteiskunnan tarjoamasta hyvinvoinnista että yksilön kokemasta hyvinvoinnista. Hyvinvoinnin voidaan nähdä muodostuvan toisaalta ympäröivän yhteiskunnan olosuhteista

(welfare), mikä ei tarkoita pelkästään materiaalista elintasoja vaan myös elinoloja, tasa-arvoa ja sosiaalisia suhteita. Toisaalta hyvinvointiin vaikuttaa yksilön oma kokemus onnellisuudesta, tyytyväisyydestä ja elämänlaadusta (well-being). (Aira ym. 2014, 6.)

Hyvinvoinnin yksi edellytys siis on riittävä materiaallinen hyvinvointi, eli ihmisen perustarpeiden tyydyttyminen, kuten asuminen, toimeentulo, ravinto. Tietyn elintason saavuttamisen jälkeen materiaalin sijaan hyvinvointia lisäävät enemmän aineettomat tekijät. Näitä tekijöitä ovat muun muassa ihmisen kokemus onnellisuudesta, hyvä elinympäristö, sosiaaliset suhteet, osallisuus ja kokemus siitä, että on arvokas ja rakastettu. (Lammi-Taskula & Karvonen 2014, 13.)

Lasten hyvinvoinnin tarkastelussa erityistä suhteessa aikuisten hyvinvointiin on lasten riippuvuus aikuisten tarjoamasta hoivasta ja turvasta sekä lasten tarvitsema erityinen suojelun tarve. Lasten hyvinvoinnin määrittelyä ohjaa vahvasti YK:n lasten oikeuksien sopimus, johon pohjautuvat myös kansalliset lasten hyvinvoinnin indikaattorit. (Aira ym. 2014, 6.)

YK:n lasten oikeuksien mukaan kaikkia lapsia tulee kohdella tasa-arvoisesti ja kaikille lapsille on turvattava hyvä elämä. Sopimuksessa määritellään lapsen oikeus erityiseen suojeluun (protection), velvollisuus turvata lapselle riittävä osuus yhteiskunnan voimavaroista (provision) ja lapsen osallisuuden mahdollistaminen ikä- ja kehitystasonsa huomioiden (participation). Lapsen tarpeet ja etu tulisi huomioida kaikessa päätöksenteossa. Joidenkin näkemysten mukaan yhteiskunnan hyvinvoinnin tasoa voi parhaiten arvioida sen mukaan, millaista sen haavoittuvimpien jäsenten, eli lasten, hyvinvointi on. (Lammi-Taskula & Karvonen 2014, 13–14.)

Suomen lasten ja nuorten hyvinvointia kuvataan tällä hetkellä kaikessa tutkimuksessa kahden erilaisen tarinan kautta. Yhä paremmin voivan enemmistön rinnalla on joukko lapsia, nuoria ja perheitä, jotka elävät köyhyydessä ja voivat yhä huonommin. Lasten ja nuorten hyvinvoinnin menestystarinassa tapahtui muutos 1990-luvun laman jälkeisten perhe-etuksien perhepalveluiden leikkauksien aiheuttaman noidankehän myötä. Lasten ja nuorten hyvinvoinnista nousi huoli, sillä alettiin saada tietoa pahoinvoinnin lisääntymisestä kertovista

tekijöistä. Lapsiköyhyys alkoi nousta vuodesta 1995, jopa talouskasvun aikakin lapsiperheiden köyhyysaste lähes kolminkertaistui. Samaan aikaan erityispalveluiden, kuten lastensuojelun, erityisopetuksen ja mielenterveyspalveluiden kysyntä kasvoi. Näiden kahden edellä mainitun lisäksi lasten psykosomaattiset oireet, kuten ylipaino, allergiat tai diabetes lisääntyivät. (Rimpelä 2018, 69.)

Vuonna 2014 tehdyn lasten ja nuorten hyvinvoinnin tilan kartoituksessakin todettiin, että suurin osa Suomen lapsista voi hyvin. Lasten ja nuorten enemmistön hyvinvointi on lisääntynyt useimmilla indikaattoreilla mitattuna 2000-luvun aikana. Lapsikuolleisuus ja riskikäyttäytyminen ovat vähentyneet, lasten ja nuorten koulutyytyväisyys on lisääntynyt ja vuorovaikutussuhteet vanhempiin parantuneet. Elämäänsä tyytyväisten lasten ja nuorten osuus on säilynyt koko 2000-luvun korkeana, se on ollut noin 90 %. Kansainvälisissä lasten ja nuorten hyvinvointitutkimuksissa Suomi on kärkijoukossa. Kansainvälisesti vertailtuna suomaislasten hyvinvoinnissa erityisesti vahvuuksina ovat pienten lasten terveys, materiaallinen elintaso sekä koulutus. Köyhissä perheissä asuvien lasten osuus on kansainvälisessä vertailussa vielä pieni. (Aira ym. 2014, 127–131; Eriarvoistuva lapsuus 2014, 143–148.)

Kansainvälisessä vertailussa heikoiten Suomi pärjää terveystottumuksia ja riskikäyttäytymisiä kuvaavissa mittareissa. Tällaisia ovat muun muassa nuorten päihteiden käyttö tai liikunnan määrä. Suhteessa väkilukuun Suomessa kuolee melko paljon asukkaita väkivallan seurauksena. Alle 20-vuotiaiden itsemurhat ovat verrattain yleisiä, erityisesti pojilla. Kartoituksessa esille nousseita huolenaiheita ovat lasten ylipainon lisääntyminen, liikunnan määrän vähentyminen, kirjoitustaidon heikkeneminen erityisesti pojilla ja koulukiusaaminen. Lasten ja nuoren kokemuksen mukaan kouluissa ei puututa kiusaamiseen. Tyttöjen hyvinvointia heikentää mielenterveyden pulmat, uupuminen ja masennusoireet. Huomattavaa tyttöjen hyvinvoinnissa on, että tutkimusten mukaan joka viides peruskoulun viimeisillä luokalla oleva tyttö kertoo kokeneensa seksuaalista väkivaltaa. (Aira ym. 2014, 127–131; Eriarvoistuva lapsuus 2014, 143–148.)

Hyvinvoivan enemmistön lisäksi Suomessa on kasvava joukko lapsia ja nuoria, joille on kasaantunut hyvinvointia heikentäviä tekijöitä. Työttömyys ja toimeentulo-ongelmat koskettavat yhä useampaa lapsiperhettä. Ne aiheuttavat perheeseen monia muitakin hyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä, kuten terveyden, asuinolojen tai elämänlaadun heikentymistä. Kaikkein haavoittuvimmassa tilanteessa ovat lapset, jotka ovat lastensuojelun asiakkaina. Huostaanottojen määrä on kaksinkertaistunut viimeisen 20-vuoden aikana. Samaan aikaan ovat kasvaneet myös toistuvasti sijoitettujen ja pitkäaikaissijoitettujen määrät. Se tarkoittaa nuorten lisääntyvää siirtymistä kodin ja laitoksen välillä. Lastensuojelun avohuollon asiakkaiden määrä on myös kasvanut joka vuosi jo viidentoista vuoden ajan. Lasten hyvinvoinnin kannalta haasteellista aikaa on alakoulusta yläkouluun siirtyminen. Silloin päihdekokeilut lisääntyvät, liikunta-aktiivisuus ja harrastustoiminta vähenevät. (Aira ym. 2014, 127–131; Eriarvoistuva lapsuus 2014, 143–148.)

4-vuotiaiden lasten vanhemmille ja neuvolan työntekijöille toteutetun Lasten terveys, hyvinvointi ja palvelut -tutkimus (LTH) antaa samansuuntaisia tuloksia pienten lasten hyvinvoinnista. Suurin osa Suomen 4-vuotiasta ja heidän perheistään voi hyvin. Useamman lapsen elämässä oli ollut hyvinvointia heikentäviä tekijöitä. Niistä huomattava seikka oli, että joka kolmatta 4-vuotiasta oli kiussattu. Varhaiskasvatuksessa koettiin poikien hyvinvoinnista useammin huolta kuin tyttöjen. (Pienten lasten ja heidän perheidensä hyvinvointi 2018, 2019.)

LTH-tutkimuksen mukaan suurin osa vanhemmista oli tyytyväisiä elämäänsä ja vanhemmuuteensa. Haasteita toi työn ja perheen yhdistäminen, tästä asiasta joka kolmas mainitsi perheen kärsivän. Masennusoireilua oli ollut vanhemmista joka viidennellä. Taloudellisia huolia oli joka seitsemännellä. Yksinhuoltajaperheissä ongelmat kasautuivat. Perheistä jopa kaksi kolmasosaa tarvitsi lisätukea, suurimmat syyt olivat vanhempien jaksaminen tai lapsen kehitykseen liittyvät huolet. Tulosten perusteella ammattilaisten tulee huomioida koko perheen hyvinvointi lapsiperheiden palveluissa ja kiinnittää erityistä huomiota pienten poikien sekä erillään tai yksinasuviin vanhempiin. (Pienten lasten ja heidän perheidensä hyvinvointi 2018, 2019.)

Määrällisesti Suomessa on siis lapsiköyhyyttä vähemmän kuin monissa muissa maissa. Siitä huolimatta ei voida vähätellä seikkaa, että tänä päivänä

joka kymmenes lapsi elää perheessä, jonka taloudellisen tilanteen vuoksi hän on vaarassa syrjäytyä yhteiskunnasta. Kulutuksen merkitys sosiaalisessa kanssakäymisessä kasvaa koko ajan. Mahdollisuuksia puute marginalisoi köyhän perheen lapsia. Perheiden pienituloisuuden on huomattu periytyvän usein myös lapsen myöhempiin elämänvaiheisiin. Eriarvoisuus on lisääntynyt Suomessa jo yli kymmenen vuoden ajan. Sen merkitystä ei voi vähätellä, sillä eriarvoisuus on monien hyvinvointia uhkaavien ongelmien taustalla. Eriarvoisuuden on todettu olevan yhteydessä mm. elinajanodotteeseen, fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen, rikollisuuteen, perheväkivaltaan, yhteiskunnan kilpailuhenkisyyteen ja sosiaalisiin ongelmiin. Maissa, joissa ero rikkaiden ja köyhien välillä on suuri, ovat myös sosiaaliset ongelmat akuutteja. (Bardy ym. 2018, 24–25.)

Sosioekonomiseen asemaan yhteydessä olevat psyykkiset ja fyysiset terveyserot ovat havaittavissa jo pienillä lapsilla, ja ne voimistuvat teini-ikäisillä. Sosiaalisen eriarvoisuuden poistaminen, eli aineellisten, kulttuuristen, tiedollisten ja sosiaalisten voimavarojen tasapuolisempi jakaminen, on ensiarvoinen asia lasten ja nuorten fyysisen ja psyykkisen terveyden parantamisessa. (Bardy ym. 2018, 34.) Lisäksi huolta aiheuttavat pahoinvoinnin ylisukupolvinen siirtyminen ja pahoinvoinnin keskittyminen tietyille asuinalueille. Kasvavana huolenä on maahanmuuttajataustaisten lasten integroituminen suomalaiseen yhteiskuntaan. (Rimpelä 2018, 71.)

Lapsen tärkein kasvuympäristö on koti. Perheen tilanteella, elämänmuutoksilla, kodin turvallisuudella ja vuorovaikutussuhteilla on erittäin suuri merkitys lapsen ja nuoren hyvinvoinnille. (Halme ym. 2017, 64–65.) Lapsi rakentaa minuutensa ja persoonallisuutensa kasvuympäristössään ja suhteissa häntä hoitaviin aikuisiin. Perheet ovat tänä päivänä monimuotoisia. Perinteisten avioliitoperheiden rinnalla on yhä enemmän avoliitto-, sateenkaari-, yksihuolta ja uusperheitä. (Bardy ym. 2018, 19.)

YK:n lasten oikeuksien sopimuksessa perhe määritellään ensisijaiseksi lapsen kasvuympäristöksi. Perheellä on oikeus saada tarvitsemaansa tukea yhteiskunnalta, jotta se voi hoitaa lapsen hoitoon ja kasvatukseen liittyvät velvollisuutensa hyvin. Sopimuksessa määritellään sekä yhteiskunnan että perheen

vastuut ja oikeudet suhteessa lapsen hyvään hoitoon ja kasvatukseen. (Bardy 2013, 64.)

Lapsiperheiden hyvinvointiin liittyviä huolenaiheita ovat työttömyys, parisuhteen ongelmat, avioerojen vaikutus lapsiin, vanhempien jaksaminen, työn ja perheen yhdistäminen, mielenterveys- ja päihdeongelmat, väkivalta, perheiden eriarvoistuminen ja lapsiperheköyhyys (Lammin-Taskula & Karvonen 2014, 17–19; Aira ym. 2014, 129–131). Lasten ja nuorten hyvinvoinnin turvaamiseksi onkin varmistettava, että lapset, nuoret ja vanhemmat saavat tarvitsemansa tuen mahdollisimman varhain (Halme ym. 2017, 65).

3.1 Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin seuranta

Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointia seurataan Suomessa monilla eri indikaattoreilla ja tutkimuksilla. Tutkimuksia toteutetaan sekä kertatutkimuksina että säännöllisesti toistuvina seurantatutkimuksina. Tiedon kerääminen sekä valtakunnallisesti että alueellisesti mahdollistaa palveluiden kokonaisvaltaisen kehittämisen. (Eriarvoistuva lapsuus 2014, 18; Aira ym. 2014, 9.)

Hyvinvointia mitataan hyvin erilaisilla mittareilla, jotka tarkastelevat hyvinvointia eri näkökulmista. Osa mittareista kuvaa pahoinvointia ja riskitekijöitä, osa taas tarkastelee hyvinvointia voimavaralähtöisesti. Osa mittareista perustuu tilastotietoihin ja niissä tarkastellaan hyvinvointia objektiivisesti. Osa taas perustuu lasten ja nuorten omaan kokemukseen hyvinvoinnistaan. Toisaalta mittarit voidaan jaotella yksilön hyvinvointia kuvaaviin mittareihin tai yhteiskunnan elinoloja ja palveluita arvioiviin mittareihin. Mittarit voivat myös olla myös aineetonta hyvinvointia tai materiaalisia resursseja mittaavia. Vaikka mittarit pyrkivät antamaan tietoa lasten ja nuorten hyvinvoinnista tämän hetkisessä tilanteessa, määrittävät ne samalla hyvinvoinnin tilaa tulevaisuudessa. (Eriarvoistuva lapsuus 2014, 18; Aira ym. 2014, 9.)

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen lausunnossa ”Lapsi kasvaa kunnassa – miten kunta voi tukea lasten hyvinvointia ja vähentää syrjäytymisen riskejä” (2012) lapsen ja nuoren hyvän kasvun edellytyksiä ohjataan tarkastelemaan seuraavien osa-alueiden kautta:

- lapsen turvallinen ympäristö ja perustarpeet

- vastavuoroiset ihmissuhteet
- virikkeelliset ja rauhalliset toimintaympäristöt
- lapsen kuulluksi ja nähdyksi tuleminen
- lapsen saama hyväksyntä
- lapsen mahdollisuudet maailman ymmärtämiselle ja elämäntilanteiden tekemiselle.

Nämä samat osa-alueet olivat mukana lapsiasiavaltuutetun lasten hyvinvoinnin kansallisessa tarkastelussa, jossa lasten hyvinvointia kuvaavat indikaattorit oli valittu YK:n lapsen oikeuksien sopimuksen perusteella. Indikaattorit oli jaettu kuuteen eri ulottuvuuteen; 1. materiaaliseen elintason, 2. kasvu ympäristön turvallisuuteen, 3. terveyteen, 4. kouluun ja oppimiseen, 5. perheeseen, vapaa-aikaan ja osallisuuteen, 6. yhteiskunnan tarjoamaan tukeen ja palveluihin. (Eriarvoistuva lapsuus 2014, 17.) Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen teettämien hyvinvointitutkimusten tuloksia tarkastellaan seuraavien seitsemän aihealueen kautta: 1. hyvinvointi, osallisuus ja vapaa-aika, 2. terveys ja toimintakyky, 3. elintavat, 4. varhaiskasvatus, koulunkäynti ja opiskelu, 5. perhe ja elinolot, 6. kasvu ympäristön turvallisuus, 7. palvelut ja avunsaanti. (Tutkimustuloksia 2019.)

Keskeisimpiä kansallisia lasten ja nuorten hyvinvoinnin tietolähteitä ovat Tilastokeskuksen tilastot, Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen Kouluterveyskysely, WHO-koululaistutkimus ja Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen muut tilastot muun muassa lastensuojelun asiakasmääristä. Muita tietolähteitä ovat muun muassa Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen Lapsiuhritutkimus ja Nuorisoriikollisuuskysely, Tampereen yliopiston Nuorten terveystapakysely, Nuorisosaian neuvottelukunnan Nuorten vapaa-aikatutkimus, Opetus- ja kulttuuriministeriön Lasten Mediabarometri sekä Kansaneläkelaitoksen tilastot. Kansainvälisiä indikaattorikokoelmia ovat mm. OECD, UNICEFin tilastot, Eurostatin tilastot, PISA-tutkimus ja ICCS-tutkimus. (Aira ym. 2014, 9; Eriarvoistuva lapsuus 2014, 18–19.)

3.2 Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointiin liittyviä tutkimuksia

Esittelemme muutamia Suomessa joko säännöllisesti tehtäviä tai hankkeissa viime vuosina tehtyjä lasten ja nuorten hyvinvointiin liittyviä tutkimuksia. Keskeisin lasten ja nuorten hyvinvointiin liittyvä kansallinen tutkimus on kouluterveyskysely, joka toteutetaan kahden vuoden välein. Kouluterveyskyselystä

saadaan tietoa sekä kansallisesti että alueellisesti, maakunnittain tai kunnittain. Kysely on laaja, se käsittelee lapsen ja nuoren hyvinvointia kokonaisvaltaisesti. Se tuottaa tietoa muun muassa lasten ja nuorten terveydestä, koulunkäynnistä ja opiskelusta, koetusta hyvinvoinnista, osallisuudesta sekä avunsaamisesta. Vuoden 2019 kyselyssä on mukana uusia kysymyksiä, joissa painottuvat lasten kokemukset väkivallasta. Lisäksi tänä vuonna kyselyssä on kysymyksiä, jotka on suunnattu sijoitetuille lapsille. (Kouluterveyskysely s.a.)

Pienten lasten hyvinvoinnista on ollut saatavilla vähän tietoa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos on aloittanut säännöllisesti teetettävän Lasten terveys, hyvinvointi ja palvelut tutkimuksen LTH:n lastenneuvoloissa. Tutkimus toteutetaan parillisina vuosina, joka toinen kerta 3–4 kuukauden ikäisten vauvojen vanhemmille ja joka toinen kerta 4-vuotiaiden lasten vanhemmille. Tutkimus selvittää laaja-alaisesti lapsiperheiden koettua hyvinvointia, terveyttä ja palvelukokemuksia. Kyselyssä on terveydenhoitajalle suunnatut omat kysymykset, jossa kysytään tutkimukseen osallistuvasta perheestä. Näin saadaan kyselyyn myös ammattilaisen näkökulma. (Lasten terveys, hyvinvointi ja palvelut (LTH) -tutkimus 2019.)

Perhebarometri on Väestöliiton vuosittain julkaisema perheiden hyvinvointiin ajankohtaisesti liittyvä tutkimus, johon kerätään aineisto postikyselynä. Perhebarometrissä otetaan tarkasteluun aina yksittäinen perheiden hyvinvointiin liittyvä aihe. (Perhebarometri s.a.) THL:n Lasten ja nuorten terveysseurannan kehittäminen -hankkeen (LATE) tarkoituksena on ollut tuottaa tietoa lasten ja nuorten terveydestä, hyvinvoinnista ja heille suunnatuista terveyspalveluista. Ensimmäinen tutkimus toteutettiin vuosina 2007–2009. Tutkimukseen osallistuneille tehtiin jatkotutkimus 2013. Sillä saatiin selville, onko tutkimukseen osallistuneiden terveydessä tai hyvinvoinnissa tapahtunut muutosta. Tutkimus on edesauttanut lasten ja nuorten terveysseurannan ja terveyspalveluiden kehittämisessä. (Lasten ja nuorten terveysseuranta-tutkimus (LATE) s.a.)

Lasten ja nuorten hyvinvointi- ja terveystutkimusohjelma (SKIDI-KIDS) toteutui vuosina 2010–2013. Tutkimusohjelmassa paneuduttiin lasten kasvuympäristöihin, palvelujärjestelmiin sekä terveyteen ja sen edistämiseen tutkimuksen näkökulmasta. Ohjelman tavoitteena oli myös tuottaa tietoon perustuvia menetelmiä poliittisen päätöksenteon tueksi. Ohjelman tuotti Suomen Akatemia

yhdessä opetusministeriön ja kanadalaisen tutkimusrahoittajan kanssa. Ohjelmaan kuului useita eri toimijoiden toteuttamia yksittäisiä tutkimushankkeita. (Lasten ja nuorten hyvinvointi ja terveys 2010.)

4 LAPSI- JA PERHEPALVELUIDEN MUUTOSOHJELMA LAPE

Lapsi- ja perhepalveluiden uudistus on aloitettu siis kehittämistyön alla olevaa sote-uudistusta silmällä pitäen. Mahdollinen sote-uudistus tulee muokkaamaan kuntien ja maakuntien rajoja. Se tulee asettamaan aivan uudenlaisia osaamisvaatimuksia kuntien ja maakunnan väliselle, eri hallinnonalojen väliselle sekä julkisen ja kolmannen sektorin väliselle yhdyspintatyölle. Kymenlaaksossa tämä uudistus on jo tapahtunut vapaaehtoisen kuntayhtymän aloitettua toimintansa vuoden 2019 alussa. Kuntiin jäivät ns. HYTE- eli hyvinvointia ja terveyttä edistävät palvelut, kuten varhaiskasvatus, koulut, oppilashuolto, liikunta- ja kulttuuripalvelut.

LAPE-hanke on toteutunut vuosina 2016–2018. Vuonna 2019 kehittämistyö jatkuu edelleen maakunnissa. Tavoitteena on uusien toimintamallien juurruttaminen. Kehittämistyön tuloksina odotetaan, että vuoteen 2025 mennessä lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnissa on tapahtunut muutos parempaan. Perheiden eriarvoisuus on vähentynyt, ja erilaisuus otetaan paremmin huomioon. Perheiden voimavarat, autetuksi tuleminen ja osallisuus ovat vahvistuneet. Lisäksi odotetaan, että avun oikea-aikaisuuden, varhaiseen tukeen panostamisen ja hyvinvoinnin lisääntymisen kautta saadaan myös kustannussäästöjä. LAPE-hankkeen tavoitealueet lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin vahvistamisessa ovat (Halme ym. 2017, 4.):

1. Vuorovaikutus lasten ja vanhempien välillä on myönteisempää.
2. Lapset ja nuoret kokevat aiempaa vähemmän yksinäisyyttä.
3. Kiusaaminen on vähentynyt lasten ja nuorten keskuudessa.
4. Lapsilla ja nuorilla on mahdollisuus harrastamiseen.
5. Yhä useampi suorittaa koulunsa loppuun.
6. Lapset ja nuoret kokevat kuuluvansa kouluympäristöönsä entistä vahvemmin.
7. Väkivallan kokemukset ovat vähentyneet lapsilla ja nuorilla.
8. Lapset ja nuoret kokevat aiempaa vähemmän vanhempien päihde- ja mielenterveysongelmien aiheuttamia haittoja.
9. Lapset ja nuoret selviävät vanhempien eroista paremmin.
10. Lasten, ja nuorten ja perheiden osallisuusmahdollisuudet ovat parantuneet
11. Lasten, nuorten ja perheiden myönteinen kokemus palvelujärjestelmästä on vahvistunut

Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmassa on siis nostettu työn tavoitteiksi useita lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointiin suotuisasti vaikuttavia asioita. Kehittämistyötä on ohjattu valtakunnallisesti, mutta konkreettinen työ on jäänyt maakunnittain tehtäväksi. Maakunnallinen kehittämistyö on jaettu neljään eri kehittämisosioon (kuva 1). Maakunnat ovat valinneet LAPE-hankkeessa määritellyistä neljästä kokonaisuudesta omat kehittämistyön painopisteensä. Nämä neljä kehittämistyön kokonaisuutta ovat (LAPE on lasten hyvinvoinnin ja oppimisen asiassa s.a.):

- Perhekeskustoimintamalli, jolla lapsiperheiden palvelut kootaan yhteen.
- Varhaisen tuen palveluiden kehittäminen, erityisesti koulun ja varhaiskasvatuksen huomioiminen lasten ja nuorten hyvinvointia tukevana toimijoina.
- Erityis- ja vaatimattoman tason palveluiden kehittäminen, saavutettavuuden parantaminen ja tuominen lähemmäksi asiakkaita.
- Toimintakulttuurin kehittäminen tietoon perustuvaksi niin, että päätöksen teossa huomioidaan lapsen näkökulma ja lasten oikeuksien toteutuminen.

2. LAPE - maakunnallisen kehittämistyön kokonaisuus



SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ

VALTIOPORTIN KÄSIKIRJAT

Kuva 1. LAPE-maakunnallisen kehittämistyön kokonaisuus (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016)

Avaamme tässä kappaleessa kehittämistyötä, jota LAPE-hankkeessa on tehty sekä valtakunnallisesti, että maakunnallisesti näiden neljän eri kehittämistyökokonaisuuden kautta. Kehittämistyö jatkuu edelleen vuonna 2019, jolloin tavoitellaan toimintakäytänteiden sekä toimintakulttuurin vakiinnuttamista, maakunnallisten LAPE-työryhmien vakiinnuttamista ohjaustyöryhmiksi ja lapsen sekä perheen nostamista työn keskiöön.

Kansallinen kehittämistyö on sisältänyt tiedon hankintaa, tiedon jakamista sekä erilaisia selvityksiä ja säädöstyötä. Kansallisessa kehittämistyössä on kehitetty mm. vanhemmuussuunnitelmaa vanhemmuuden tueksi, tietopankkia näyttöön perustuvista työmenetelmistä ja palveluiden yhteensovittamista. Lisäksi kansallisessa kehittämistyössä on kartoitettu lasten ja nuorten hyvinvoinnin seurattavaa tietopohjaa ja sen aukkoja. (LAPE-ohjelma teki laajaa kansallista kehittämistyötä s.a.)

Yksi keskeisimmistä kansallisesta kehittämistyöstä on ollut toimintakulttuurin kehittäminen. Toimintakulttuurin muutoksessa haetaan lapsiystävällisyyttä, tietoon perustuvaa päätöksen tekoa ja lapsivaikutusten huomioimista kaikessa päätöksenteossa. Toimintakulttuurin muutos pohjautuu YK:n lasten oikeuksien yleissopimukseen. Kansallisen kehittämistyön lisäksi toimintakulttuuria on kehitetty paikallisesti. Kymmenessä maakunnassa on kehitetty lapsiystävällisiä toimintamalleja, kuten lapsiystävällistä päätöksentekoa, lapsivaikutusten arviointia ja lapsibudjetoimintaa. (Toimintakulttuurin muutos - Kohti lapsiystävällistä päätöksentekoa s.a.)

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos on kehittänyt erilaisia välineitä eri taustoista olevien ja eri-ikäisten lasten hyvinvoinnin seurantaan ja arviointiin. Yksi toimintakulttuurin uudistamista edistävä työväline on Luo luottamusta -suojele lastakoulutus ja -opas. Toimintakulttuurin muutokseen sisältyy myös lapsi- ja perheystävällisyyden lisääminen työpaikoille. Väestöliitto ja Työterveyslaitos ovat kehittäneet perheystävällisyyden lisäämiseen työpaikoilla välineitä sekä koulutuksia, valmennusta ja vertaisryhmätoimintaa. (Toimintakulttuurin muutos - Kohti lapsiystävällistä päätöksentekoa s.a.)

LAPE-hankkeessa perhekeskustoimintamallin kehittämistyö on aloitettu kaikissa maakunnissa. Toimintamalli kokoaa lasten, nuorten ja perheiden palvelut yhteen verkostomaiseksi kokonaisuudeksi. Lisäksi toimintamalliin kuuluu myös fyysiset perhekeskukset, joissa lasten, nuorten ja perheiden palveluita saa yhdestä paikasta. Palveluja toteuttavat sekä julkiset tahot että kolmas sektori yhteistyössä. Perhekeskustoimintamallissa toimintaa ohjaa ajatus, että kaiken ikäisten lasten palvelut kootaan yhteen. (Perhekeskukset kokoavat lapsiperheiden palvelut yhteen s.a.)

LAPE-hankkeessa yksi keskeisimmistä lasten, nuorten ja perheiden palveluihin kohdistuvista kehittämiskohteista on varhaiskasvatuksen, esiopetuksen, koulun ja oppilaitosten työn kehittäminen. Kouluihin ja varhaiskasvatukseen kohdentuvaa kehittämistyötä on tehtiin kansallisesti ja 12 hankkeessa. Kehittämistyössä on toteutettu mm. koulukiusaamista ehkäisevää toimintaa, viisivuotiaiden maksuton varhaiskasvatuskokeilu ja harrastustoimintaa kouluihin. Moniammatillista yhteistyötä on lisätty erityisesti sivistystoimen ja sotien yhdyspinnoille. Opiskeluhooltoon on kehitetty lapsi- ja nuorilähtöisiä toimintamalleja. Erityistä tukea tarvitsevien lasten tueksi on kehitetty monialaisia yhteistyökäytänteitä. Lasten, nuorten ja vanhempien osallisuutta on vahvistettu. (Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma s.a.)

Erityistason palveluiden kehittämisessä kiinnitetään huomiota siihen, että vaikeissa elämäntilanteissa olevat perheet saavat oikea-aikaisesti heille parhaiten sopivimman avun. Tämä edellyttää toimivaa yhteistyötä mm. erikoissairaanhoidon, lastensuojelun, varhaiskasvatuksen, perusopetuksen sekä perhekeskuksen ja kolmannen sektorin toimijoiden kesken. Erityistason palveluita kehitetään niin, että ne toteutetaan lähellä perhettä. Niiden tulee olla kaikkien saatavilla tasavertaisesti, asuinpaikasta riippumatta. LAPE-hankkeessa on kehitetty osaamis- ja tukikeskusmallia (OT-keskukset), joihin kootaan vaativin erityisosaaminen mm. erikoissairaanhoidosta (mm. oikeuspsykiatria), lastensuojelusta sekä erityisosaamista vaativat vammais- ja maahanmuuttajapalvelut. Suomeen on suunniteltu viisi osaamis- ja tukikeskusta, jotka tulisivat Helsinkiin, Turkuun, Kuopioon, Tampereelle ja Ouluun. OT-keskusten tehtävät voidaan jakaa kolmelle osa-alueelle: 1) vaativimman tason erityisosaamista vaativa potilas- ja asiakastyö, 2) kehittämis- ja tutkimustyö, joka lisää erityisosaamista, 3) palvelu- ja hoitoketjujen koordinointi yhdessä muiden palvelujärjestelmän toimijoiden kanssa. (Erityis- ja vaativimman tason palvelut helpommin saataville, s.a.; Lasten, nuorten ja perheiden osaamis- ja tukikeskukset 2019, 21–23.)

LAPE-Kymenlaakso-hanke toteutui 1.2.2017–1.12.2018. Hankkeen omistajana toimi Kotkan kaupunki, hankekumppaneina olivat kaikki Kymenlaakson kunnat ja Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalveluiden kuntayhtymä Carea. Järjestökumppaneina olivat Mannerheimin lastensuojeluliiton Kymen piiri, Pelastakaa lapset ry, Kymenlaakson Ensi- ja turvakotiyhdistys ry ja alueen

seurakunnat. Kehittämisen- ja työmenetelminä olivat mm. kehittäjäryhmätyökentely, erilaisten toimintamallien pilotointi (esim. lastensuojeluun Systeminen malli), dialoginen verkostotyö, vanhemmuussuunnitelma, hyvien käytäntöjen levittäminen, koulutukset sekä koordinaattorityö. (Kärkihanke Lape Kymenlaakso 2019, 2, 5.)

Kymenlaakson alueellisessa LAPE-Kymenlaakso-hankkeessa oli edellä mainituista neljästä kehittämiskokonaisuudesta valittu kaksi osa-aluetta, jotka ovat (LAPE-muutos rantautui Kymenlaaksoon! 2017):

1. Matalan kynnyksen palveluiden kehittäminen

- Kymenlaaksoon maakunnallisen perhekeskustoimintamallin kehittäminen
- vanhemmuuden ja parisuhteen tuen vahvistaminen
- eroauttamisen työmallin kehittäminen
- maahanmuuttajaperheille suunnatun tuen vahvistaminen
- verkostotyön ja yhdyspintatyön osaamisen vahvistaminen, yhteistyökäytänteet eri toimijoiden välillä

2. Erityistason palveluiden kehittäminen

- yhteistyötoimintamallien kehittäminen erityistason eri toimijoiden sekä erityistason ja perustason palveluiden välille
- monitoimijaisen mallin rakentaminen palvelutarpeen arviointiin
- konsultaation ja tutkimuksen rakenteiden kehittäminen
- systeemisen toimintamallin pilotointi lastensuojelussa
- perhetyöhön ja perhekuntoutukseen rakennetaan maakunnallinen toimintamalli
- perhehoitajien tuen, valvonnan ja ohjauksen malli kehitetään
- kartoitetaan alueellinen lastensuojelun laitoshoidon erityisosaaminen, monitoimijaista yhteistyötä kehitetään

Alueellisesti lapsiperheiden hyvinvointiin liittyy useita uhkatekijöitä, jotka on kehittämistyössä huomioitu. Kymenlaaksossa on lapsiperheköyhyyttä, työttömyyttä sekä päihde- ja mielenterveysongelmia suhteellisen paljon koko maahan verraten. Nämä kaikki edellä mainitut heijastuvat vanhemmuuteen ja sitä kautta lasten ja nuorten hyvinvointiin. Hankkeen alkaessa eroperheiden tuen tarpeisiin ei pystytty riittävästi vastaamaan. Alueellisesti kuntien sosiaali- ja terveystalouksissa oli paljon eroavaisuuksia, eikä alueellista yhteistyötä juuri-kaan ollut tehty. Hankkeessa tavoiteltiinkin alueellisten lasten, nuorten ja perheiden palveluiden integroimista toimivaksi kokonaisuudeksi. Lisäksi tavoiteltiin yhteistyöpuutteiden luomista julkisen ja kolmannen sektorin välille. LAPE-hankkeen kehittämistyö on nivoutunut yhteen alueellisen vapaaehtoisen sote-

kuntayhtymän toiminnan kanssa. Alueellisen hanketyön teemoina ovat olleet avun oikea-aikaisuus ja painopisteen siirtyminen varhaisen tuen palveluihin. Tällä tavoitellaan myös kustannussäästöjä. Muita tärkeitä teemoja ovat osallisuus, digitalisaatio ja monitoimijuus. (Lape-Kymenlaakso s.a.; LAPE-muutos rantautui Kymenlaaksoon! 2017.)

Hankekausi päättyi siis vuoden loppuun, ja hankkeessa on tehty alueellisesti tuloksellista ja vaikuttavaa kehittämistyötä lasten, nuorten ja perheiden palvelukokonaisuudessa. Matalan kynnyksen palveluiden osalta on saavutettu monenlaisia tuloksia. Yhteinen perhekeskustoimintamalli on rakennettu ja yhteinen näkemys perhekeskuksesta on vahvistunut. Perhekeskuksen palveluverkosto, asemointi, johtaminen ja koordinointi on kuvattu. Perhekeskuksen toimintasisältöä on kehitetty. Alueella on käynnistynyt fyysisiä perhekeskuksia. Alueverkostotyö on käynnistynyt kaikilla alueilla. Kohtaamispaikka toimintaa on käynnistetty. Perhekeskustoiminta on aktiivista ja asiakkaat ovat osallistettu toiminnan kehittämiseen. (Kärkihanke Lape Kymenlaakso 2019, 9–10.)

Erityistason palveluiden osalta hankkeessa on lastensuojeluun pilotoitu systemisen lastensuojelun malli. Perhetyön sisältö ja palvelupolku on määritelty. Avoperhekuntoutukseen on kehitetty toimintamalli. Perhehoitajille on kehitetty tukimuotoja. Lapsen arviointivaiheen yhteistyötä on kehitetty lastensuojelun ja erikoissairaanhoidon välille. Kouluihin on kehitetty kuntoutusmalli koulunkäynnin, lapsen ja perheen tueksi. Lastensuojelun laitoshoitoon on kehitetty juna-toimintamalli. Asiakkaiden mukanaolo kehittämistyössä toi kehittämistoimintaan uusia näkökulmia. (Kärkihanke Lape Kymenlaakso 2019, 12–15.)

Kehittämistyö jatkuu edelleen. Kehittämistarpeiksi jatkoa varten on määritelty lasten, nuorten ja perheiden palvelukokonaisuuden yhteensovittavan johtamisen rakenteiden ja käytänteiden määrittäminen. Tähän tarpeeseen meidän oppinäytetyömmekin vastaa. Toisena tärkeänä kehittämiskohteena on yhdyspintatyöskentely, eli yhteistyörakenteiden ja käytänteiden luominen alueen eri toimijoiden välille. Lisäksi kehitetään perhekeskustoiminnan koordinaatiotyötä, verkostotyötä ja monialaista arviointia. (Kärkihanke Lape Kymenlaakso 2019, 17.)

5 PERHEKESKUS TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Perhekeskusmallilla tarkoitetaan lasten ja perheiden matalan kynnyksen palveluista muodostuvaa verkostoa, joka sovittaa yhteen sekä julkiset että kolmannen sektorin tuottamat palvelut (Kiiveri ym. 2018, 4–5). Perhekeskuksia kehitetään kaikissa Pohjoismaissa. Ne ovat jatkumo perheiden universaaleille palveluille, jotka ovat yksi Pohjoismaisen hyvinvointimallin tunnusmerkeistä. Ruotsissa ensimmäiset perhekeskukset on perustettu jo 1970-luvulla. Ruotsissa on Pohjoismaista eniten perhekeskuksia, 180. Norjassa perhekeskusta kutsutaan perhetaloksi, niitä on 150. Suomessa perhekeskuksia arvioidaan olevan 30–50 kunnassa. Tanskaan ollaan perustamassa ensimmäiset perhekeskukset. Islannissa niitä ei vielä ole, Grönlannissa perhetaloja on 12. (Marklund & Simic 2012b, 6–10.)

Eri maiden perhekeskusmallit poikkeavat toisistaan. Ruotsissa malli perustuu neljään tukipilariin; äitiysneuvolaan, lastenneuvolaan, avoimeen esikouluun ja sosiaalipalveluihin. Suomen malli perustuu yhteistoimintaan. Myös Norjassa on perhetalojen perustana ollut yhteistoimintamalli. Norjassa on julkaista raportti perhetalojen toiminnasta, jonka mukaan yhteensovittamisen myötä perheille suunnatut palvelut ovat lisääntyneet. Muissa maissa on kehitetty neljän tukipilarin malliin perustuvia perhekeskuksia. Yhteistä Pohjoismaisille perhekeskuksille on se, että niistä perheet saavat varhaisen tuen palvelut keskitysti. (Marklund & Simic 2012b, 6–10.)

Perhekeskustoimintamallissa tavoitteena on tuoda palvelut lähelle perheitä, helposti saavutettavaksi. Palvelut ovat kaikille suunnattuja, matalankynnyksen palveluita, joita erityistason palvelut tarvittaessa täydentävät. Perhekeskuksen tehtävinä on edistää lapsen kasvua ja kehitystä sekä koko perheen hyvinvointia. Se toimii yhteisöllisenä kohtaamispaikkana. Se tukee vanhemmuudessa, parisuhteessa ja sovinnollisessa erossa. Perhekeskuksessa ehkäistään lähi-suhdeväkivaltaa, huomioidaan perheiden moninaisuus ja kulttuuritaustat. Lisäksi siellä tarjotaan perheille varhaista, oikea-aikaista tukea lähellä perhettä, perheen arkiympäristöissä (kuva 2). (Hastrup & Pelkonen s.a.)



Kuva 2. Mitä perhekeskus tekee? (Terveysten- ja hyvinvoinnin laitos 2018)

Perhekeskustoimintamalli kehitetään maakunnittain. Toimintamallit voivat poiketa jonkin verran toisistaan. Tarkoituksena olisi, että perhekeskuksen palveluverkosto kattaisi ainakin seuraavat palvelut (kuva 3): Terveyspalveluista neuvolatoiminta, lääkäripalvelut, psykologianpalvelut, suunterveydenhuolto, ravitsemus-, toiminta-, puhe- ja fysioterapiat. Sosiaalipalveluista perhetyö, kotipalvelu, sosiaalityö, kasvatus- ja perheneuvonta, perheoikeudelliset palvelut sekä täydentävä ja ehkäisevä toimeentulotuki. Kasvatuspalveluista varhaiskasvatus. Mukana ovat myös muut kunnan hyvinvointia ja terveyttä edistävät palvelut. (Hastrup & Pelkonen s.a.)

Kunnan muista palveluista perhekeskustoimintamalliin kuuluu tiivis yhteistyö koulun oppilashuollon, liikunta-, kulttuuri-, kaavoitus ja ravitsemuspalveluiden kanssa. Lisäksi perhekeskuksen toimintaan kuuluvat myös järjestöjen sekä seurakunnan lapsille, nuorille ja perheille suunnatut palvelut. Perhekeskustoiminnan ydintä on kohtaamispaikkatoiminta, joka mahdollistaa lapsille ja perheille vertaistuen ja osallisuuden. Perhekeskustoimintamalliin kuuluu myös sähköinen perhekeskus. Perhekeskuksen toiminta lähtee lapsen ja perheen tarpeista ja toiminnan mahdollistaa yhteensovittava johtaminen. (Hastrup & Pelkonen s.a.)



Kuva 3. Palveluverkosto (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2018)

Perhekeskuksen toimintaa ohjaa LAPE-muutosohjelmassa laaditut seuraavat toimintaperiaatteet (Hastrup & Pelkonen s.a.):

- lapsen oikeudet, jotka näkyvät lapsi ja perhelähtöisessä johtamisessa, yhteistoiminnassa ja asiakastyössä
- vastavuoroinen kohtaaminen
- lasten, nuorten ja perheiden osallisuus ja vaikuttamismahdollisuudet
- luottamus ja asiakassuhteen jatkuvuus
- perheen omien voimavarojen vahvistaminen
- perheen monimuotoisuuden huomioiminen
- palveluiden helppo saavutettavuus
- palveluntarpeen arviointi ja avun saanti nopeaa ja oikea-aikaista
- vertaistuki ja yhteisöllisyys
- asiantuntemus ja vaikuttavien menetelmien käyttö
- kustannustietoisuus

Perhekeskustoimintamallissa on lähtökohtana lasten, nuorten ja perheiden mahdollisuutensa osallistua ja vaikuttaa toimintaan. Osallistumista voidaan vahvistaa erilaisten siihen tarkoitettujen kanavien kautta, kuten vanhempainiltojen, asiakasraatien, nuorisvaltuuston, lasten parlamentin, asiakaspalautteen keräämisen, kuulemistilaisuuksien tai ryhmätoimintojen kautta. Osallisuuden toteutuminen edellyttää riittävä tiedon saanti. Lapsille on oltava tarjolla tietoa heidän ikätasoaan vastaavalla tavalla. Osallisuuden osalta tulisi huomioida koko perheen osallisuus. Isät tahtovat jäädä edelleen vähemmälle huomiolle lapsiperheille suunnatuissa palveluissa. Erityisryhmien, kuten vammaisten tai maahanmuuttajataustaisten osallisuuden mahdollistamiseen tulisi kiinnittää erityishuomiota. (Halme ym. 2012, 52–53, 57.)

Varhainen tuki edellyttää sitä, että tuen tarve tunnustetaan ajoissa. Ajoissa saatu, oikea ja laadukas tuki voi estää ongelmien kasvamisen. Jotta tuki voidaan havaita ajoissa, osaamista sen tunnistamiseen on saatava universaaleihin, kaikille suunnattuihin palveluihin. Työn tueksi on kehitetty tutkittuja, näyttöön perustuvia perheinterventiomenetelmiä. Tanskan sosiaaliministeriön vuonna 2012 julkaiseman raportin ”Analyse af de økonomiske konsekvenser på området for udsatte børn og unge” mukaan on taloudellisesti todella kannattavaa panostaa varhaiseen vanhemmuuden tukemiseen ja tehokkaampiin tukimuotoihin. (Marklund & Simic 2012a, 7–8, 30.)

Perhekeskustoimintamalliin liittyy työmenetelmien yhtenäistäminen ja vaikuttavien työmenetelmien käyttöön ottaminen lasten, nuorten ja perheiden palveluissa. Verkko on perustettu näyttöön perustuvien menetelmien tietopankki Kasvun tuki. Sivustolla olevat menetelmät perustuvat tutkittuun tietoon. Ne täyttävät näyttöön perustuvan menetelmän kriteerit mm. koulutusmahdollisuuden, eettisyyden sekä teoreettisen viitekehyksen osalta. (Antila 2018, 2.)

Kymenlaakson perhekeskuksessa on kyse paitsi verkostomaisesta tavasta ajatella ja toimia, myös fyysistä tiloista, joista yhdestä paikasta saa tarvitsemansa palvelut. Kymenlaakso on jaettu kahteen isoon perhekeskusalueeseen, Kouvolaan ja Etelä-Kymenlaaksoon (Kotka, Miehikkälä, Hamina, Pyhtää, Virolahti). Fyysisiä perhekeskuksia on suunniteltu Kouvolaan viisi ja Etelä-Kymenlaaksoon kuusi. Osa fyysistä perhekeskuksista on jo toiminnassa. (Kiiveri ym. 2018, 4–5.)

Kymenlaakson perhekeskuksen toiminta-ajatus on linjattu maakunnallisessa LAPE-ohjausryhmässä. Kymenlaakson perhekeskuksen toiminta-ajatus muodostuu seuraavista tekijöistä (Kiiveri ym. 2018, 4–5.):

- Perhekeskus on paitsi fyysinen tila, myös laajemmin nähtynä verkostomainen tapa ajatella ja toimia.
- Lapsi, nuori ja perhe saa tarvitsemansa palvelut perhekeskuksen kautta.
- Toiminta tapahtuu lähellä perhettä, lapsen, nuoren ja perheen arkiympäristöissä.
- Perhekeskustoiminnassa lähdetään liikkeelle perheiden ja alueellisista tarpeista, niihin vastataan on joustavasti ja ketterästi.
- Verkoston työtä vahvistavat yhteiset tilat.

- Toiminnan kehittämistä ohjaa asiakasymmärrys.

Kymenlaakson perhekeskuksen verkostojohtamisen rakennetta on kehitetty hankkeen aikana. Maakunnan alueella tarvitaan johtamisen rakennetta, jotta perhekeskustoimintamalli saadaan yhdistettyä lasten, nuorten ja perheiden sote-palveluiden johtoryhmään ja maakunnan kaikkia lasten, nuorten ja perheiden palveluita ohjaavaan johtoryhmään. Tämä johtoryhmä on kehittämishankkeen aikana muodostettu LAPE-yhteistyöryhmä. Siinä on mukana kuntien, Kymsoten ja järjestöjen edustus lasten, nuorten ja perheiden palveluista. (Kiiveri ym. 2018, 6.)

Myös kuntatasolle tarvitaan perhekeskustoimintaa ohjaavat työryhmät. Lisäksi tavoitteena on kehittää palveluiden koordinointiin rakenteet. Perhekeskuskoordinaattorin tehtävänä on yhdessä alueen esimiesten kanssa varmistaa perhekeskuksen palveluverkostojen sekä yhdyspinnoina tapahtuvan verkostotyön toimivuus. Hankkeessa aloitettua johtamisen kehittämistyötä jatketaan edelleen. (Kiiveri ym. 2018, 6.)

6 YHDYSPINTATYÖ

6.1 Yhdyspinnat

Yhdyspinta on kahden tai useamman organisaation tai hallinnonalan välinen toiminnallinen pinta, jossa tehdään yhteistä työtä joko asiakkaan palveluiden toteuttamisen tai informaation vaihtamisen vuoksi. Kun yhteistyö aidosti toimii, voidaan rajapinnan sijaan puhua yhdyspinnasta. (Haveri ym. 2019, 4.)

Eryteisesti lasten, nuorten ja perheiden palveluissa tapahtuvassa rakennemuutoksessa yhdyspintatyön osaamiseen tulisi panostaa. Organisaatioiden rajan määrittelyn sijaan tulisi lisätä dialogisia ja verkostomaisia työtapoja. Tarvitaan aivan uudenlaista yhdyspintaosaamista, joka sisältää yhdyspintojen strategisen ja operatiivisen johtamisen lisäksi myös ihan konkreettisissa asiakastilanteissa esiin tulevan yhdyspintatyöskentelyn osaamisen. Yhdyspintaosaaminen lisää luottamusta toimijoiden välille. Sillä voidaan vaikuttaa myös asenteellisiin ja rakenteellisiin yhteistyön esteisiin. Yhdyspintatoiminnalla pyritään siihen, että lapsen, nuoren tai perheen arjen sujuminen nostetaan työn keskiöön. (Heinonen ym. 2018, 29.)

Suurin osa perheistä tulee autetuksi universaaleilla palveluilla, eivätkä he tarvitse monimutkaista palvelukokonaisuutta ja palveluiden yhteensovittamista (Heinonen ym. 2018, 30). Palveluiden yhteensovittamisen ja yhdyspintojen toimivuus tilanteissa, joissa lapsella tai perheellä on paljon tuen tarvetta, on erityisen tärkeää. Perhekeskukseen liittyvistä yhdyspinnoista ensimmäinen on lapsen ja perheen sekä perhekeskuksen yhdyspinta. Siihen pyritään lisäämään saatavuutta ja saavutettavuutta kohtaamispaikkatoiminnalla ja sähköisten palveluiden kautta. (Heinonen ym. 2018, 71–89.)

Lasten, nuorten ja perheiden palveluiden keskeisimmät yhdyspinnat muodostuvat kuntien, maakunnan, eri hallinnon alojen ja julkisen ja kolmannen sektorin välille. Tärkeimmät yhdyspinnat ovat näiden palveluiden välillä (Heinonen ym. 2018, 79.):

- perhekeskuspalvelukokonaisuus, joka sisältää lapsiperheiden sosiaali- ja terveystalvet (mm. perheneuvola, perhetyö, kotitalvet, neuvola, parisuhteen ja vanhemmuuden tuen)
- varhaiskasvatus
- perusopetukseen ja toisen asteen koulutukseen liittyvät talvet
- opiskeluhuollon talvet (mm. kuraattori, psykologi, kouluterveydenhuolto)
- kunnan hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen talvet (kuten liikunta- ja kulttuuritalvet)
- järjestöt ja seurakunnat
- sähköiset talvet
- lasten harrastamisen tuki
- nuorisotoimen talvet
- ohjaamo-talvet
- maakuntien ja OT-keskusten tuottamat erityistason ja vaativan tason talvet ja aikuisten talvet

Yhdyspintoja muodostuu myös lasten ja nuorten kasvun nivelvaiheisiin, kuten varhaiskasvatuksesta esiopetukseen, esiopetuksessa kouluun ja koulusta toiselle asteelle siirryttäessä (Heinonen ym. 2018, 78).

6.2 Palveluiden yhteensovittaminen

Palveluiden integroinnilla tarkoitetaan palvelujen yhteensovittamista, yhdenmukaistamista ja toimivuuden lisäämistä. Palveluiden integraatiossa palveluita yhdistellään joustavasti ja saumattomasti asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Palveluiden integraatiosta saavat hyötyä eniten väestöstä ne 10 prosenttia, joilla

on erityisen paljon palvelujen tarvetta. Toimivalla palveluiden yhteensovittamisella saavutetaan kustannussäästöjä. (Sote-palvelujen integraatio 2019.)

Suomessa palvelut ovat perinteisesti tuotanto- ja sektorilähtöisesti rakennettuja. Vahva tuotanto- ja sektorilähtöinen toimintamalli on haasteena organisointumisessa, toiminnan lähtökohdissa ja asiakaslähtöisyyden kehittämisessä. Tuotanto- ja sektorilähtöinen organisaatorakenne on jäykkä, ja hyvien käytäntöiden tai toimintamallien levittäminen on siinä haasteellista. (Stenvall & Virtanen 2012, 31–32.)

Yhteensovittamisella tarkoitetaan sekä hallinnollisia ja organisaatioiden integraatioita, mutta myös palveluprosessien yhteensovittamista. Toimiva palveluiden integraatio on mahdollista toteuttaa vain riittävän vahvojen järjestäjien toimesta, jotka kykenevät johtamaan integraatiota yhteisten tavoitteiden suuntaan. (Erhola ym. 2014, 40.)

Palveluiden yhteensovittamisesta eli integraatiosta puhuttaessa käytetään käsitteitä horisontaalinen ja vertikaalinen integraatio. Horisontaalisella integraatioilla tarkoitetaan sitä, että rinnakkaiset, eri organisaatioiden toteuttamat palvelut liitetään yhteen toimivaksi palvelukokonaisuudeksi. Erityistason ja peruspalveluiden yhdistämisestä saumattomaksi palveluketjuksi käytetään nimitystä vertikaalinen integraatio. (Erhola ym. 2014, 40–41.)

Integraatioon liittyvä yhdyspintojen johtaminen edellyttää sekä horisontaalisten että vertikaalisten yhdyspintojen johtamista. Yhdyspinnoilla johtaminen tapahtuu eri tasoilla, poliittisessa päätöksen teossa, ammattilaisten tasolla sekä asiakkaiden tasolla. Vertikaalisella yhdyspinnoilla tapahtuvalla johtamisella tarkoitetaan tätä eri tasojen välisillä yhdyspinnoilla tapahtuvaa johtamista. Horisontaalisella johtamisella taas tarkoitetaan eri toimialojen ja palveluiden yhdyspintojen johtamista. Yhdyspintoja syntyy kaikkien edellä mainittujen tasojen välille, aina asiakkaasta poliittiseen johtoon asti sekä eri toimialojen välille. (Haveri ym. 2019, 11.)

Integraation toteutustapoja ovat rakenteellinen integraatio tai toiminnallinen integraatio. Rakenteellisessa integraatiossa yksi toimija tuottaa palvelut, huoleh-

tii rahoituksesta, johtamisesta ja päätöksenteosta, esimerkkinä sosiaali- ja terveyspiirit. Rakenteellinen integraatio on ollut Suomessa tyypillinen integraatiomalli. Rakenteellisella integraatioilla voidaan saada hyvällä johtamisella tuloksia aikaan, mutta monissa jo toteutetuissa rakenteellisissa integraatioissa vaikuttavuus on jäänyt vähäiseksi. (Erhola ym. 2014, 40–42; Lehtonen 2017.)

Toiminnallisessa integraatiossa useamman eri toimijan palvelut sovitetaan yhteen. Toiminnallinen integraatio voi toteutua sopimus pohjaisesti, ilman että toiminnot olisivat saman tahon järjestämisvastuulla. Toiminnallinen integraatio tarkoittaa siis uusien, perinteisten ammattirajojen ylittävien palvelukokonaisuuksien muodostamista. Toiminnallisessa integraatiossa palvelujen tilaaja ohjaa asiakkaan palvelujen järjestämistä. Tällöin integraation onnistuminen edellyttää asiakassuunnitelmaa. Toiminnallisessa integraatiossa on paljon mahdollisuuksia, mutta huonosti toteutettuna suunnitteluun, sopimiseen ja valvontaan käytetyt resurssit voivat nousta kohtuuttoman suuriksi. (Erhola ym. 2014, 40–42; Lehtonen 2017.)

Onnistunut toiminnallinen integraatio tarkoittaisi asiakkaan kohdalla sitä, että hän saisi kaikki tarvitsemansa palvelut yhden luukun kautta ja palvelut järjestyisivät toisiaan tukevana kokonaisuutena (Lehtonen 2017). Tarvetta eri palvelujen yhteensovittamiseen ja eri toimijoiden yhteistyöhön tulee erityisesti tilanteissa, joissa lapsi, nuori tai perhe tarvitsee useaa eri palvelua samanaikaisesti. Palveluiden yhteensovittamista tarvitaan myös tilanteissa, joissa lapsi, nuori tai perhe siirtyy palvelusta toiseen, esimerkiksi lapsi siirtyy varhaiskasvatuksesta esikouluun. Siirtymävaiheissa on tärkeää, että lapsen, nuoren tai perheen parissa työskentelevät ammattilaiset ovat tietoisia yhteistyöhön ja tiedon kulkuun liittyvistä tarpeista ja käytänteistä. Siirtymätilanteiden onnistumisen kannalta oleellista on asiakastietojen suunnitelmallinen siirtäminen tietosuojakäytänteitä noudattaen. (Halme yms. 2012, 74–75.)

Integraation onnistumisen esteinä voivat olla eriytyneet organisaatio- ja ammattilaiskulttuurit, jotka voivat olla eri toimialojen tai julkisen ja kolmannen sektorin välisiä. Kulttuuriset erot voivat näkyä erilaisina näkemyseroina suhteessa asiakastyön tavoitteisiin, keinoihin, palvelun ja tuen tarpeeseen, työkäytäntöihin tai vuorovaikutukseen. (Lammintakanen & Rissanen 2017, 110–111.)

Vahvat professionaaliset piirteet kuuluvat suomalaiseen palvelujärjestelmään. Monilla ammattilaisilla on vahva autonomia työssään, mikä saattaa vaikeuttaa käytäntöjen ja toimintamallien uudistamisessa. Myös eri ammattikuntien väliset reviiriristiriidat ja keskinäinen arvostus voivat olla yhteistyön kehittämisen kannalta kriittisiä kohtia. (Stenvall & Virtanen 2012, 32–34.)

Oikein toteutettuna sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden eriytymisessä ja erikoistumisessa omaan kapeaan alaan on paljon hyvää. Se on osaltaan myös välttämättömyys, sillä se mahdollistaa tiettyyn osaamisalaan erikoistumisen ja asiantuntijuuden. Huonosti toteutetulla eriytymisellä on kuitenkin huoja seurauksia asiakkaan hyvinvoinnin kannalta. Se voi pahimmillaan estää yhteistyön eri toimijoiden kesken. Se voi estää asiakkaan kannalta oleellisen tiedon kulun. Se voi myös aiheuttaa palvelutuotantoon aukkoja tai päällekkäisyyttä. Tästä eriytyminen aiheuttamasta sektorikeskeisyydestä käytetään käsitettä siiloutuminen. (Lammintakanen & Rissanen 2017, 111.)

Sosiaali- ja terveysalalle ominaista onkin asiantuntijuuteen perustuva osaaminen ja siihen liittyvä vahva ammatillinen identiteetti. Tämän takia sosiaali- ja terveysalalla on muodostunut eri ammattikunnille ominaisia, syvärakenteissa piileviä vahvoja ammattilaiskulttuureja, joita on kutsuttu ”nukkuvan karhun” nimellä. Organisaatioiden yhdistämisissä nämä ammattilaiskulttuurit ovat nousseet esille ja aiheuttaneet voimakasta muutosvastarintaa. Sosiaali- ja terveysalalla koulutusohjat ovat hyvin erilaisia, ja eri koulutuksen saaneeseen esimieheen voidaan suhtautua epäillen tai väheksyen. Nämä kaikki seikat voivat olla onnistuneen integraation esteinä sosiaali- ja terveysalla. (Lammintakanen & Rissanen 2017, 110, 127.)

Usein sosiaali- ja terveysalan hankkeiden ongelmaksi nousee niiden lyhytaikaisuus tai paikallisuus. Asiakaslähtöisen toimintatavan juurruttaminen vaatii kokonaisvaltaisia muutoksia organisaationrakenteissa, toimintatavoissa, prosesseissa sekä infrastruktuurissa. Muutoksen on tapahduttava yli organisaationrakenteiden. Asiakas on nähtävä samana palvelukokonaisuuden eri kohdissa. Yhteneväisen asiakasymmärryksen ja osaamisen tulee jatkua koko palveluprosessin ajan. Tärkeintä on saada aikaan kestäviä, rakenteellisia muutoksia, joilla voidaan muuttaa palvelurakennetta spontaanin ongelmanratkaisun sijaan. (Stenvall & Virtanen 2012, 31–32.)

Palveluiden integraation tukemiseksi voidaan käyttää erilaisia apuvälineitä, jotka samanaikaisesti toimivat myös johtamisen tukena. Tällaisia työmenetelmiä ovat esimerkiksi hoito- asiakas-, ja palvelusuunnitelmat, hoito-ohjeet, hoitosuosituksset, erilaiset toimintamallit, palvelukartat, hyvät käytännöt, erilaiset laadunhallinnan menetelmät ja yhteiset tietojärjestelmät. Integroivien työvälineiden käsitteistön yhtenäistäminen eri sektoreilla olisi tärkeää. Tällä hetkellä käsitteistössä on epäyhteneväisyyttä. Integroinnin työvälineiden käsitteistöä ovat muun muassa saumaton hoito, hoito- ja palveluketjut, hoito- ja palvelupolut. Vertikaalisia, eli ylhäältä alaspäin ohjautuvia, integraatiokeinoja ovat taas johdon ohjaavat toimenpiteet. Ne voivat olla valtakunnallisia, alueellisia ja paikallisia poliittis-hallinnollisia ohjauskeinoja, joista osa on strategista integraatiota. Esimerkkeinä näistä ovat muun muassa erilaiset poliittiset ohjelmat, hallituksen kärkihankkeet, alueelliset palvelurakenteen kehittämishjelmat, yhteiset visiot ja toiminta-ajatukset. Vertikaalista integraatiota ovat myös kunnan tai organisaation johdon palvelustrategiat. (Lammintakanen & Rissanen 2017, 121–124.)

Koulutus on yksi keino vastata integraation haasteisiin. Ammatillinen erikoistuminen on asiantuntijuuden edellytys, mutta se ei saa johtaa työn siiloutumiseen tai joustamattomaan työnjakoon. Koulutusrakenteiden uudistamisella voidaan myös edistää valtakunnallisesti integraation toteutumista, tästä esimerkkinä vuosien takainen perus- ja kodinhoitaja tutkinnon yhdistäminen lähihoitajatutkinnoksi. Käytännössä koulutuksen integroiminen on Suomessa vieläkin vähäistä. Koulutuksissa korostuu ammattiryhmä- sekä työyksikköajattelu, mikä ei edistä integraation toteutumista. (Lammintakanen & Rissanen 2017, 124.)

Yksi palveluiden integraation keinoista on tutkittuun tietoon ja näyttöön perustuva asiakastyö, johtaminen ja päätösten teko. Nämä ovat myös yhteensovittavan johtamisen tavoitteena. Asiakastyön vaikuttavuuden lisäämiseksi tarvitaan tutkittua tietoa lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnista sekä palveluiden vaikuttavuudesta. Lisäksi tarvitaan tietoa ja koulutusta näyttöön perustuvista, vaikuttavista työmenetelmistä. Tutkitun tiedon tulee olla työntekijöiden saatavilla, jotta he voivat yhdistellä tietoa työkokemustaan ja ammattitaitoaan hyödyntäen jokaisen asiakkaan kohdalla yksilöllisesti. Asiakastyön lisäksi

myös johtamisen tulee perustua näyttöön ja tutkittuun tietoon lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnista, palveluista ja niiden käytöstä. Johtamisen tueksi tarvitaan tietoa myös toimintaympäristöstä, lainsäädännöstä, henkilökunnan osaamisesta ja organisaation voimavaroista. Johtamisessa tulee hyödyntää myös tietoa palveluiden vaikuttavuutta lisäävistä johtamisen strategioista, käytännöistä ja työvälineistä. (Halme ym. 2012, 32–33.)

Rakenteellista integraatiota on toteutettu viime vuosina yhdistämällä maantieteellisiä alueita, organisaatioita, hallintokuntia tai toimialoja samaan organisaatioon poistamalla niiden välisiä muodollisia raja-aitoja. Raja-aitojen muodollinen poistaminen ei kuitenkaan aina ulotu käytännön työhön asti. Tehokkain ja syvällisin integraation keino on eri organisaatioiden yhdistäminen fyysisesti samaan yksikköön. Tätä saman katon alle yhdistämistä integraation keinona on kutsuttu myös täydelliseksi integraatioksi. Rakenteellisia integroinnin keinoja ovat myös erilaiset neuvonta- ja palveluohjauspisteet, joista asiakkaat saavat tarvitsemansa tiedon yhdeltä luukulta. Rakenteellista integraatiota voidaan toteuttaa myös erilaiset pysyviä verkostoja ja moniammatillisia työryhmiä hyödyntämällä. (Lammintakanen & Rissanen 2017, 116–117.)

Palveluiden yksilöllistä koordinoitua ja yhteensovittamista edistää parhaiten lapselle, nuorelle tai perheelle nimetty oma työntekijä tai palveluohjaaja, joka ottaa vastuun palveluiden yhteensovittamisesta. Nimetty työntekijä varmistaa, että palvelut muodostavat joustavan ja saumattoman kokonaisuuden. Nimetty työntekijä madaltaa myös perheen kynnystä ottaa tarvittaessa yhteyttä. Työntekijä voi toimia kontaktina eri palveluiden välillä. Työntekijä tulisi nimetä siitä yksiköstä, josta se lapsen tai perheen tuen tarve huomioiden olisi luontevinta. Tärkeintä olisi, että työntekijä tuntisi lapsen ja perheen tilanteen kokonaisvaltaisesti, ja lapsi tai perhe olisivat tietoisia siitä, kuka heille nimetty työntekijä on. (Halme ym. 2012, 75–76.)

Lasten, nuorten ja perheiden tuen tulisi toteutua heidän arki ympäristöissään, kuten kotona, koulussa, päivähoitossa tai vapaa-ajan ympäristöissä. Tämä edellyttää erityispalveluiden tuomista lähelle peruspalveluita, niitä täydentämään. Palvelukokonaisuuden selkeyttäminen ja vastuista sopiminen edellyttää koordinoitua yhteistoimintaa. Koordinaatiovastuu tulisi sopia selkeästi. Sen so-

pimisessä voidaan hyödyntää erilaisia verkostokonsultoinnin menetelmiä, kuten läheisneuvonpitoa. Onnistuneen koordinoinnin edellytys on, että jokaisella toimijalla on selkeä työnkuva, josta muut ovat tietoisia. Tämä edellyttää yhteistä sopimista palveluiden toteuttamisesta ja jokaisen roolin selkeyttämistä. Palveluprosessien auki kirjoittaminen helpottaa palveluiden koordinoitua. (Halme ym. 2012, 75–76.)

LAPE-hankkeessa on kehitetty palveluiden yhteensovittamisen työvälineeksi Yksi lapsi, yksi tilannekuva -toimintamalli, jolla tavoitellaan monitoimijaisen palvelutarpeen arvioinnin, tilanearvioin ja palvelusuunnitelman toteutumista. Palvelusuunnitelma-käsite vaihtui kehittämistyön edetessä toimintasuunnitelmaksi, jolla haluttiin korostaa lapsen, nuoren ja perheen osallisuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Toimintamallissa lapsen tai nuoren tiedot kootaan yhteen sähköiseen asiakirjaan, jolloin lapsen, nuoren tai perheen oma vastuu tilanteestaan vahvistuu ja monialainen palveluiden yhteensovittaminen mahdollistuu paremmin. Palveluiden yhteensovittamista edistää huomattavasti, kun kaikki lapseen tai nuoreen liittyvä tieto on koottu ajantasaisesti yhteen sähköiseen asiakirjaan. Monialainen yhteinen vastuunotto tilanteissa, joissa lapsella tai nuorella on monenlaista palvelun tarvetta, vähentää yksittäisen työntekijän kuormitusta ja lisää myös työn vaikuttavuutta. (Yksi lapsi, yksi tilannekuva 2019, 12, 17.)

7 TOIMINTAKULTTUURI

Kaikilla organisaatioilla on oma yksilöllinen toimintakulttuurinsa. Toimintakulttuuri kuvastaa organisaatiossa vallitsevaa sosiaalista todellisuutta, ja antaa selityksen organisaatioissa valitseville arvoille, tavoille, ajattelumalleille, asenteille, käyttäytymiselle, totena pidetyille asioille ja ongelmanratkaisukeinoille. (Lammintakanen & Rissanen 2017, 168.)

Toimintakulttuurissa työyhteisön tapaa toimia ohjaa joko tiedostetut tai tiedostamattomat arvot, käsitykset, asenteet ja normit. Tämä vaikuttaa myös siihen, miten työyhteisössä suhtaudutaan muutoksiin. Innovatiivisessa toimintakulttuurissa sitoudutaan yhteisiin tavoitteisiin, ja toimintaa kehitetään itseohjautuvasti. Uudistusta vieroksuvassa toimintakulttuurissa työntekijät sen sijaan vas-

tustavat muutosta ja haluavat pitää kiinni vanhoista käytänteistä, niitä kyseenalaistamatta. Näiden välissä on toimintakulttuuri, jossa tunnistetaan kyllä muutostarve, mutta yhteinen tavoite ja päämäärä puuttuu, eikä työyhteisö tällöin kykene muuttamaan toimintaansa. (Heinonen ym. 2018, 65–66.)

Toimintakulttuuri on näkymättömänä ja osin tiedostamattomanakin suuri haaste johtamiselle, mutta samanaikaisesti välttämätön ja hyödyllinen organisaation toiminnalle. Toimintakulttuuriin sisältyy jokaisen organisaatiossa toimijan tapa olla organisaatiossa sekä yksilönä että sosiaalisena toimijana. Toimintakulttuuriin sisältyvät yhteiset arvot, uskomukset ja normit, jotka ovat edellytys kaikelle rationaaliselle toiminnalle organisaatiossa. Toimintakulttuuriin liittyvät myös organisaatioon muodostuneet ominaiset ajattelu- ja toimintatavat, jotka näkyvät työntekijöiden päivittäisessä toiminnassa sekä puheessa. (Lammintakanen & Rissanen 2017, 181–182.)

Toimintakulttuurin merkitys korostuu entisestään muutoksissa, sillä organisaatorakenteiden muuttumisesta huolimatta ihmisten arvot ja toimintatavat voivat säilyä lähes muuttumattomina. Muutostilanteissa piiloissa pysyneet jännitteet voivat nousta esille. Toimintakulttuurin huomioiminen johtamisessa voi avata uusia näkökulmia koko organisaation oppimiselle ja uusien toimintamallien juurruttamiselle. Toimintakulttuurin näkyväksi tekeminen on vapauttavaa myös työntekijöille. Se auttaa työntekijöitä ymmärtämään ja kyseenalaistamaan paremmin organisaatiossa tapahtuvaa toimintaa ja sen taustalla vaikuttavia tekijöitä. (Lammintakanen & Rissanen 2017, 181–182.)

Toimintakulttuuriin muuttaminen on hidas ja monimutkainen prosessi. Sosiaali- ja terveysalalla toimintakulttuurin muutos on vielä verraten vaikeampaa, kuin monilla muilla aloilla, johtuen työn luonteesta. Sosiaali- ja terveysalan työ on henkisesti kuormittavaa. Työntekijä joutuu usein työssään kohtaamaan vaikeita asioita tai tekemään vaikeita päätöksiä. Sosiaali- ja terveysorganisaatioita voidaan kutsua ns. korkean riskin organisaatioiksi, sillä työssä tapahtuvien virheiden vaikutuksen voivat olla huomattavia, pahimmillaan johtaa kuolemaan. Lähes jokainen sosiaali- ja terveysalan ammattilainen joutuu työssään kohtaamaan uhkaavia tai väkivaltaisia asiakkaita. Nämä tekijät aiheuttavat työntekijöille ahdistusta ja pelkoa, joiden käsittely edellyttää voimakkaiden ryh-

mäkulttuuristen coping-keinojen käyttöä työyhteisössä. Nämä kulttuuriset piirteet on huomioitava, kun sosiaali- ja terveysalojen organisaatioita yhdistetään. (Lammintakanen & Rissanen 2017, 180–181.)

Tärkeä tekijä yhteensovittamisen onnistumisen kannalta on asiakaslähtöisen toimintakulttuurin muodostaminen. Asiakaslähtöisyyden ottaminen kehittämistyön keskiöön auttaa vastaamaan tarpeeseen uudistaa sosiaali- ja terveyspalveluita. Asiakaslähtöisellä toimintatavalla saavutetaan sen onnistuessa monenlaisia etuja, kuten asiakas- ja työntekijätyytyväisyyden kasvua, kustannustehokkuutta ja palveluiden vaikuttavuutta. Asiakkaiden kasvavien ja moninaistuvien odotuksien ja tarpeiden vuoksi palvelujärjestelmältä vaaditaankin entistä syvempää asiakasymmärrystä ja osaamista. (Ahonen ym. 2011, 8.)

Asiakaslähtöisyyden periaatteeseen sisältyy palveluiden toteuttaminen ja johtaminen asiakkaiden odotusten ja tarpeiden mukaisesti. Sen mahdollistamiseksi asiakkaat ovat osallistettava palveluiden suunnitteluun. Asiakaslähtöisyyttä voidaan toteuttaa monella eri tasolla. Ensinnäkin sitä voidaan toteuttaa asiakkaan ja työntekijän välisessä asiakassuhteessa. Seuraavalla tasolla taas asiakkaan tarpeisiin vastaavien yksilöllisten palvelukokonaisuuksien mahdollistamisella. Kolmannella tasolla asiakaslähtöisessä palveluiden suunnittelussa, toteuttamisessa ja johtamisessa. Viimeisellä tasolla poliittisessa päätöksenteossa ja taloudellisessa resursoinnissa. Asiakaslähtöisyyden toteuttaminen koko palvelutoiminnassa edellyttää kohderyhmän hyvinvoinnin ja tuen tarpeiden seuraamista johdonmukaisesti. (Halme ym. 2012, 31–33.)

Asiakkaan näkökulmasta asiakaslähtöisyys on vuorovaikutuksellista kohtaamista, jossa asiakas muodostaa käsityksen palvelun vastaavuudesta hänen tarpeisiinsa. Asiakaslähtöisyys rakentuu aina uudelleen jokaisessa palvelutahtumassa. Vuorovaikutustilanteeseen vaikuttaa paitsi työntekijän arvot ja asenteet, myös asiakkaan omat odotukset, ennakkoluulot tai mielikuvat palvelua kohtaan. Palvelun laatuun vaikuttaa siten myös asiakkaan oma käyttäytyminen. Tämä näkyy esimerkiksi niin, että aktiivisten asiakkaiden on huomattu saavan laadukkaampaa palvelua kuin passiivisten asiakkaiden. Tasavertaiseen kohtaamiseen vaikuttavat myös työntekijän ja asiakkaan erilaiset lähtökohdat kohtaamiselle. Asiakkaan toimintaa palvelutilanteessa ohjaavat hänen

omat tarpeensa, kun taas työntekijä tarkastelee tilannetta ammattinsa edustajana. Sosiaali- ja terveysalalla ollaan tekemisissä asiakkaan kaikista henkilökohtaisempien asioiden kanssa, joka asettaa vuorovaikutukselle todella suuren merkityksen. Vuorovaikutuksen onnistumisen ratkaisee aina viime kädessä asiakkaalle syntyvän kokemuksen hyvästä tai huonosta palvelusta. (Ahonen ym. 2011, 29–31.)

LAPE-hankkeessa on toimintakulttuurin muutosta ohjattu hallituksen taholta. Lasten, nuorten ja perheiden palveluissa toimintakulttuurin muutoksella tavoitellaan lapsiystävällistä maakuntaa. Lapsiystävällisen maakunnan visiona on, että kunnan ja maakunnan alueella lapset otetaan huomioon tasavertaisina asukkaina. Heidän osallisuus palveluiden suunnitteluun ja arviointiin mahdollistetaan. Poliittista päätöksentekoa ohjaa YK:n lapsen oikeuksien yleissopimus. Maakunnassa ja kunnissa on käytössä lapsivaikutusten arviointi ja talousarviossa varataan lapsille riittävä osuus alueen voimavaroista. Lapsille annetaan tietoa heidän oikeuksistaan, heidän ymmärtämällään tavalla. Lapset ja nuoret ovat arvokkaita jäseniä omissa yhteisöissään ja heidän osallistumista kansalaisyhteiskuntaan tuetaan. (Kohti lapsiystävällistä maakuntaa 2018, 4.)

Ensimmäinen askel kohti tavoitteen toteutumista on lapsiystävällisen maakuntastrategian luominen. Maakunta strategiaan tulee sisältyä seuraavat asiat; 1. Hallinto ja päätöksenteko perustuu YK:n lasten oikeuksien sopimukseen, yhdenvertaisuuden toteutumisen tavoite ohjaa palveluiden suunnittelua, toteuttamista, arviointia ja kehittämistä. Päätöksien suunniteltaessa otetaan huomioon lapsivaikutusten arviointi. 2. Maakunnan sote- ja kuntien sivistyspalveluiden yhteensovittaminen tehdään näkyväksi strategiassa. 3. Kunnat ja maakunnat toteuttavat lapsibudjetointia lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kustannuksia tarkastellessaan, eli kustannuksia tarkastellaan kokonaisuutena. 4. Lapsenoikeusperustaiset edellyttävät kaikkia palveluntuottajia ja ne sisällytetään palvelulupaukseen ja hankintasopimukseen. 5. Julkisen ja kolmannen sektorin välinen yhteistyö lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin edistämiseksi kirjataan strategiaan. (Kohti lapsiystävällistä maakuntaa 2018, 7.)

Toisena teemana lapsiystävällisen maakunnan toteuttamisessa on ”Jokaiselle lapselle, monimuotoiselle perheelle”, eli palveluiden suunnittelussa ja toteuttamisessa huomioidaan lasten yksilöllisyys ja perheiden monimuotoisuus. Tämä

mahdollistuu vain keräämällä tietoa lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnista. (Kohti lapsiystävällistä maakuntaa 2018, 10.) Kolmantena teemana on ”Yhteiset tavoitteet, johdonmukaiset toimenpiteet”, joka edellyttää yhteistä maakuntastrategiaa ja sen pohjalta laadittua yhteistä lasten, nuorten ja perheiden palveluiden toteuttamisen toimenpideohjelmia. Tämä ohjelma voi olla osana alueellista lasten hyvinvointisuunnitelmaa. Ohjelmassa mukana tulee olla lapsivaikutusten arviointi, jotta voidaan varmistaa tavoitteiden toteutuminen lasten edun mukaisesti. (Kohti lapsiystävällistä maakuntaa 2018, 13.)

Neljäntenä teemana lapsiystävällisessä maakunnassa on ”Jokaisella lapsella ja nuorella on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa”, joka tarkoittaa lasten ja nuorten kuulemistä ja heidän osallisuuden sekä vaikuttamismahdollisuuksien turvaamista. Viidentenä askeleena on varmistaa lapsille ja nuorille maakunnissa riittävät oikeusturvakeinot, varmistaa se, että lapset ja nuoret tuntevat omat oikeutensa ja tietävät mihin he voivat olla yhteydessä, jos heidän oikeutensa ei toteudukaan. (Kohti lapsiystävällistä maakuntaa 2018, 17, 20.)

Yhteisen toimintakulttuurin lähtökohtana on sopiminen yhteisistä toimintaperiaatteista ja käytännöistä. Yhteisistä käytännöistä sopiminen edellyttää, että kaikki toimijat tuntevat toistensa tehtävät. Tärkeää on saada kaikki sitoutuminen yhdessä sovittuihin tavoitteisiin, tiedonkulkuun ja käytänteisiin. Yhtenäistämällä palveluprosesseja, seuranta- ja raportointeja ja tietojärjestelmiä, saavutetaan kustannussäästöjä ja perheet saavat nopeammin vaikuttavampia palveluja. Tiedolla johtaminen on tärkeä tekijä yhteisen toimintakulttuurin luomisessa. Tutkitun tiedon ja vaikuttavien menetelmien ottaminen osaksi palvelukokonaisuuksia vahvistetaan asiakkaiden hyvinvointia sekä työn tuloksellisuutta. Tiedon avulla voidaan ennakoida muuttuvia palvelutarpeita. (Halme ym. 2012, 86–88.)

Johtamisen yhtenä osa-alueena on sen varmistaminen, että työntekijöillä on riittävä osaaminen ja tietotaito vaikuttaviksi todettujen menetelmien käytöstä. Työntekijöiden vahva ammatillinen osaaminen on monialaisen yhteistyön kivijalka ja ammattitaidon ylläpitäminen on mahdollistettava täydennyskoulutuksessa. Osaamisen vahvistamisen lisäksi monialaisen yhteistyön mahdollistamiseksi on tehtävä työtä asenteiden muuttamisessa. Asiakaslähtöisyyden to-

teutuminen palveluiden ja prosessien tasolla ei yksinään riitä, vaan asiakaslähtöisyyden on toteuduttava jokaisessa asiakaskohtaamisessa asiakkaan ja työntekijän välillä. Asenteiden muuttaminen entistä asiakaslähtöisimmiksi avaa ovet monialaisen yhteistyön vahvistamiseen. Johtaminen on avainasemassa toimintakulttuurin muutoksessa ja asenneilmapiiriin vaikuttamisessa. (Halme ym. 2012, 86–88.)

8 JOHTAMINEN LASTEN, NUORTEN JA PERHEIDEN PALVELUISSA

8.1 Johtamisen haasteet

Monet yhteiskunnalliset muutokset heijastuvat lasten, nuorten ja perheiden elämään, kuten perherakenteiden moninaistuminen sekä sosiaalisen median ja teknologian yleistyminen. Perheiden eriarvoistuminen on lisääntynyt, ongelmat kasautuvat pienelle joukolle ja heidän tuen tarve on yhä moninaisempaa. Lapsiperheiden köyhyys on kasvanut ja väkivallan sekä kiusaamisen uhriksi joutuneiden määrä on suurempi, kun kahteen kymmeneen vuoteen. (Halme ym. 2012, 12–13.)

Terveyden ja hyvinvoinnin epätasa-arvoisen toteutumisen taustalla ovat hyvin moninaisia syitä. Siihen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi ammatti- ja koulutusryhmien erilaiset elinolot, erilaiset fyysiset ja psykososiaaliset kuormitustekijät, alueelliset erot ja kulttuurisidonnaiset käyttäytymismallit, joiden vaikutukset siirtyvät usein sukupolvelta toiselle. (Halme ym. 2012, 32.)

Lasten, nuorten ja perheiden palveluiden johtamisen haasteet liittyvät asiakasryhmän tarpeisiin, terveyspolitiikkaan, yhteiskunnalliseen ja kuntien palvelurakenteen muutoksiin, palveluiden saatavuuteen ja tasalaatuisuuteen sekä painopisteen siirtämiseen korjaavista palveluista ennalta ehkäiseviin palveluihin. Palveluvalikoimien kattavuus vaihtelee paljon kuntien välillä, samoin se, mikä painotus ennaltaehkäisevillä palveluilla on. (Halme ym. 2012, 13–15.)

Tarvetta palveluiden yhteensovittamiseen luovat muuttuvat väestön ikä-, sairaus-, ja koulutusrakenteet, palvelutarpeen lisääntyminen sekä palveluodotusten ja -vaatimusten kasvu. Väestön ikääntymisen myötä asiakasmäärät ja

tuen tarpeet kasvavat, mutta resurssit vastata lisääntyneeseen tarpeeseen eivät kasva samaa tahtia. (Lammintakanen & Rissanen 2017, 108; Järvensivu ym. 2010, 10.)

Perheiden ongelmien moninaistuminen, palveluiden hajanaisuus sekä mahdolliset kunta- ja palvelurakennemuutokset edellyttävät toimintakäytänteiden yhtenäistämistä, jotta jatkossakin pystytään vastaamaan perheiden tarpeisiin ja kaikille voidaan taata tasavertaiset palvelut. Tarvitaan vaikuttavia ennaltaehkäiseviä palveluita ja näyttöön perustuvia työmenetelmiä. Tämä vähentää tarvetta kalliisiin, korjaaviin palveluihin. (Halme ym. 2012, 13–15.)

Kalliiden erityispalveluiden, kuten lastensuojelun tai lasten psykiatrian, asiakasmäärät ovat viime vuosina kasvaneet koko maassa. Kaikille kohdennetuilla, universaaleilla palveluilla ja niiden sisään rakennetuilla, perheiden tarpeet huomioivilla joustavilla ratkaisuilla saadaan erityisten palveluiden tarve vähenemään. Erityisten palveluiden tarvetta vähentää myös palveluiden toteuttaminen asiakkaiden arkiympäristöissä, joissa tuen tarvekin ilmenee (Heinonen ym. 2018, 30–31.)

Yhtenäiset toimintakäytännöt vähentävät päällekkäistä työtä, mikä lisää osaltaan kustannussäästöjä. Ratkaisuja on haettu määräaikaista hankkeista, mutta tulevaisuudessa haasteena on saada kehittämistyö osaksi johtamista ja sitä kautta myös jokaisen työntekijän työtä. Tällöin kehittäminen on jatkuvaa työyhteisön kehittämisosaamista kartuttavaa toimintaa. (Halme ym. 2012, 13–15.)

8.2 Strateginen johtaminen

Palveluiden yhteensovittamisen edellytyksenä on yhteisten tavoitteiden, päämäärien ja käytänteiden sopiminen eri toimijoiden kesken. Palveluiden yhteensovittaminen koskettaa alueellisesti kaikkia lasten, nuorten ja perheiden palveluissa toimivia julkisen ja kolmannen sektorin edustajia. Yhteisten tavoitteiden asettaminen edellyttää myös yhteensovitettua strategista työtä, joka ohjaa toimintaa. Aiemmin lasten, nuorten ja perheiden palveluiden strategista johtamista toteutettiin kunnan tasolla. Uudessa palvelurakenteessa yhteinen strateginen työ edellyttää laajempaa näkökulmaa. Strategiassa asetetaan tavoitteet,

joilla perustehtävän toteutuminen ja tuloksellisuus turvataan. Lasten, nuorten ja perheiden palveluiden riittävät resurssit on huomioitava sekä strategiassa että talouden suunnittelussa. (Halme ym. 2012, 44; Perälä 2017, 7.)

Strategia-käsite on hyvin laaja-alainen ja monisäikeinen, joten sitä on mahdollista selittää lyhyellä määritelmällä. Yhtenä määritelmänä strategia voidaan nähdä organisaation tietoisena tavoitteiden ja suuntaviivojen valintana muuttuvassa ympäristössä. Toisen määritelmän mukaan strategian avulla organisaatio pyrkii hallitsemaan ympäristöään. Kolmannen määritelmän mukaan strategia on tietoinen valinta keinoista hallita sekä sisäisiä että ulkoisia tekijöitä ja niiden välisiä suhteita siten, että organisaation kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittymistavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Kamensky 2014, 18–19.)

Nämä kaikki kolme määritelmää ovat osaltaan oikeassa. Strategian lähtökohdiana on muuttuva toimintaympäristö, jota organisaatio pyrkii hallitsemaan sopeutumalla, muokkaamalla toimintaansa sekä valitsemalla toimintaympäristönsä. Toisaalta strategia on sitä, että organisaatio asettaa tietoisesti omat tavoitteensa ja päämääränsä. Tällöin se myös asettaa asiat tärkeysjärjestykseen ja sitoutuu valintoihin määrätietoisesti. Kolmas määritelmä syventää kahta ensimmäistä. Siinä huomioidaan paitsi ulkoiset tekijät, myös sisäiset, joita ei strategian valinnassa pidä aliarvioida. Kolmannessa määritelmässä huomioidaan kannattavuuden ja kasvun lisäksi myös jatkuvuus. Organisaation tulevaisuuden näkökulmasta on tärkeää, että lyhytjänteisten tavoitteiden asetteluun lisäksi kyetään näkemään toiminta myös pitkäjänteisesti. Jatkuva kehittyminen turvaa organisaation jatkuvuuden. (Kamensky 2014, 19–20.)

Organisaatio menestyy strategian kautta. Strategia on ikään kuin organisaation sydän, jonka kautta organisaatio saa voimaa muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategia on koko ajan kehittyvä, kokonaisvaltainen ja dynaaminen toiminnan väline johdolle, lähiesimiehille ja koko organisaatiolle. Seuraaviin kysymyksiin vastauksen löytämällä löytää myös perustan organisaation strategialle: millä periaatteilla toimitaan (arvot), miksi olemme olemassa (toiminta-ajatus), millä osaamisella strategia saadaan toteutumaan (ydinosaaminen). (Sumkin & Tuomi 2010, 28.)

Strategiatyön perustana on organisaation elämäntehtävä, johon sisältyvät toiminta-ajatus, arvot ja visio. Toiminta-ajatus kuvastaa organisaation perustehtävää, sitä mitä varten organisaatio on ylipäätään olemassa. Visio kuvaa sitä, mitä organisaatio haluaa tulevaisuudessa olla, eli organisaation tahtotilaa. Arvot ohjaavat kaikkea toimintaa organisaatiossa. Ne ovat periaatteita, joiden perusteella organisaatioissa tehdään valintoja ja toimitaan. Nämä kaikki yhdessä muodostavat siis organisaation elämäntehtävän, joka on organisaation tärkein, pysyvin ja samalla myös vaikein elementti. Hyvässä strategiatyössä elämäntehtävänkin oikeellisuus osataan välillä kyseenalaistaa. (Kamensky 2014, 67–68.)

Strategisessa ajattelussa ja strategisen prosessin toteuttamisessa on vuorovaikutus keskeinen tekijä. Vuorovaikutuksellisen strategian tulee olla ymmärrettävä ja konkreettinen, jottei se jää vain ajatuksen tasolle. Vuorovaikutukselliseen strategiaprosessiin liittyy osallisuus. Strategian suunnittelu ja toteuttaminen on aina johdon vastuulla, mutta henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön on strategian onnistumisen kannalta oleellista. Erityisesti palveluorganisaatioissa työntekijöiden ja asiakkaiden osallistaminen strategiaprosessiin auttaa saamaan käsitystä todellisesta tilanteesta ja vaikuttavuus vahvistuu. Yhtenä tärkeänä osatekijänä strategian saavutettavuuteen vaikuttaa tavoitteiden asettaminen, joiden tulee olla merkityksellisiä, tavoittelun arvoisia ja saavutettavissa olevia. (Stenvall & Virtanen. 2010, 126–132.)

Vaikka julkinen sektori hyödyntääkin toiminnassaan samoja strategisia käsitteitä kuin yritysmaailma, julkisella puolella strateginen lähtökohta on erilainen. Julkinen sektori ei strategiallaan tavoittele johtoasemaa markkinoilla, vaan pyrkii rakentamaan toimivaa ja ehyttä, kaikkia sidosryhmiä palvelevaa kokonaisuutta niistä tekijöistä, joista johdettava palvelutoiminta kulloinkin muodostuu. Lisäksi julkisen puolen strategiatyöskentelyä ohjaa valtakunnallinen politiikka ja strategia. Hallitusohjelmassa kuvataan vaalikauden keskeiset yhteiskuntapoliittiset tavoitteet, jotka ohjaavat tavoitteiden asettelua alueellisesti ja paikallisesti. Valtakunnalliset sosiaali- ja terveyshuollon poliittiset tavoitteet luovat raamit myös yksittäisten sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden strategialle. Sosiaali- ja terveyshuollon strategiatyössä tavoitteiden asettaminen on tärkeimmässä roolissa. Asiantuntijoiden rooli on toimintaympäristön ar-

viointi ja muutoksiin varautuminen. Tavoitteet ja toiminnan painopisteet määritellään politiikan ja poliitikkojen kautta. (Lammintakanen & Rissanen 2017, 40–44.)

Julkishallinnossa esimiesten on kyettävä sekä strategiseen ajatteluun että johtamaan strategisia prosesseja. Strategiaprosessin toteuttaminen tarkoittaa strategian laatimista ja toteuttamista, kun taas strateginen ajattelu on paljon laajempi käsite. Strateginen ajattelu on kokonaisvaltaista ja se käsittää strategisen otteen kaikissa toimissa. Johtamistyötä tekeviltä edellytetään strategista ajattelua koko ajan. (Stenvall & Virtanen. 2010, 126–132.)

Strategian toteuttamisessa prosessikuvaus auttaa organisaatiota toteuttamaan strategiatyössä olennaisimmat asiat. Strategisen johtamisen prosessi alkaa toimintaympäristön analysoimisella ja strategisten vaihtoehtojen selvittämisellä. Tämän jälkeen alkaa strateginen työ, joka voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen; 1) vision ja mission määrittämiseen, 2) tavoitteiden asettamiseen, 3) strategiasuunnitelman laatiminen tavoitteiden saavuttamiseksi, 4) strategian toimeenpano 5) strategian toteuttaminen 6) vaikuttavuuden arviointi, mittaaminen, 7) korjaavien toimenpiteiden tekeminen ja uudelleen arviointi. Viimeisessä vaiheessa palataan takaisin alkuun, eli parannetaan ja muutetaan vaiheita tarvittaessa. (Vuorinen 2017, 39–40.)

Poliittisen päätöksen teon prosessi on hyvin samansuuntainen kuin strategia-prosessikin. Poliittinen päätöksenteon prosessi voidaan esittää kuusivaiheisena, jolloin siihen kuuluvat 1) aloite, 2) muotoilu 3) päätös, 4) toimeenpano, 5) arviointi, 6) uudelleenmuotoilu. Toteutus on tavoitteiden asettamisen lisäksi kriittinen kohta strategiatyössä. Kuntien sosiaali- ja terveyshuollon strategiat voivat jäädä toteutumatta siksi, että niitä ei tunneta tai niihin ei sitouduta. Kriittisesti voidaankin kysyä, mikä hyöty on strategiatyöstä, jos se jää vain johdon tasolle, eikä jalkaudu perustyöhön? Tähän liittyy kysymys siitä, ketkä pääsevät tai joutuvat osallistumaan strategiatyöhön. Johtamisen näkökulmasta ei voida olettaa, että kaikki työntekijät innostuvat muutostyöhön, vaan työntekijät ovat hyvin erilaisia. Toiset ovat innokkaita kehittämään uutta, toiset vastustavat muutoksia. Tässä tullaan muutosjohtamisen osaamiseen, miten ja millaisella viestinnällä ja johtamistyöllä muutoksen onnistuminen saadaan aikaan. (Lammintakanen & Rissanen 2017, 45–52.)

Julkisella puolella strategiatyötä tehdään kuntastrategioiden pohjalta. Kuntalaki velvoittaa kuntia laatimaan kuntastrategian, jossa valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden tavoitteista. Kuntastrategiassa on huomioitava asukkaiden hyvinvointi, palveluiden järjestäminen, laeissa kunnille säädetyt palveluvelvoitteet, omistaja- ja henkilöstöpolitiikka, kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä elinympäristön ja elinvoiman kehittäminen. Kuntastrategia perustuu analyysiin kunnan nykytilanteesta, arvioon odotettavissa olevista muutoksista ja niiden mahdollisista vaikutuksista. Kuntastrategiaan on kirjattava, kuinka sen toteutumista seurataan ja arvioidaan. (Majava 2017, 2.)

Kuntien suunnitteluvollisuus suhteessa lasten, nuorten ja perheiden palveluihin on vahvasti lainsäädännöllä määritetty. Kuntastrategioiden lisäksi kunnat on velvoitettu laatimaan erilaisia suunnitelmia hyvinvoinnin turvaamiseksi ja palveluiden järjestämiseksi. Terveystieteiden tutkimuskeskuksissa on velvoite samaan sairaanhoitopiiriin kuuluvien kuntien laatimaan yhteistyössä terveydenhuollon järjestämissuunnitelma. Kunnilla on velvollisuus joko yksin tai yhdessä muiden kuntien kanssa laatia aiemminkin mainittu lastensuojelulaissa määritelty lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma, jossa se määrittää toimenpiteet lasten ja nuorten hyvinvoinnin turvaamiseksi sekä lastensuojelun järjestämiseksi. (Halme ym. 2012, 43–44.)

Kuntien on yhteistyönä laadittava myös terveydenhuoltolain mukaiset alueelliset terveyden ja hyvinvoinnin suunnitelmat sekä huomioitava eri toimialojen yhteistyö. Neuvolatoiminnalle, koulu- ja opiskeluterveydenhuollolle sekä lasten ja nuorten ehkäisevälle suun terveydenhuollolle on laadittava myös yhtenäinen toimintaohjelma yhteistyössä sosiaali- ja opetustoimen kanssa, jonka hyväksyy kansanterveydentyöstä vastaava viranomaisena. Myös opetussuunnitelmat laaditaan joko kunta- tai koulukohtaisesti. Alueelliset varhaiskasvatussuunnitelmat laaditaan valtakunnallisen varhaiskasvatuksen perusteiden pohjalta. Tulevaisuuden tavoitteena on nyt hajanaisten suunnitelmien kokoaminen yhdeksi, toimivaksi kokonaisuudeksi. (Halme ym. 2012, 43–44.)

Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma laaditaan kunnissa lasten ja nuorten hyvinvoinnin turvaamiseksi sekä lastensuojelun toteuttamiseksi ja kehittämiseksi. Suunnitelman laatiminen on velvoitettu lainsäädännössä (lastensuojelulaki 12§). Suunnitelman avulla ohjataan, kehitetään ja johdetaan lasten, nuorten sekä perheiden hyvinvoinnin toteutumista kunnissa sekä kuntayhtymissä. Suunnitelman laatimisessa lasten, nuorten ja perheiden palveluja tulee tarkastella kokonaisuutena ja yhteistyössä eri toimijoiden kesken. Suunnitelman laatimiseen osallistuvat kunnan päätöksentekijät, viranhaltijajohto sekä lasten ja perheiden kanssa toimiva henkilöstö. Myös lapset, nuoret ja perheet tulisi osallistaa palveluiden suunnitteluun. Suunnitelman voivat laatia joko kunnat yksin tai yhdessä muiden kuntien kanssa. Suunnitelmaa on seurattava ja arvioitava vähintään kerran valtuustokaudella. Suunnitelman toteutuminen tulee ottaa huomioon jokaisen vuoden talous- ja toimintasuunnitelmassa. Suunnitelman on oltava yhteydessä myös kunnan strategiaan, pääpiirteet ja tavoitteet tulee löytyä myös kuntastrategiasta. (Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma 2017.)

8.3 Lapsistrategia 2040

Lapsistrategian 2040 (kuva 4) valmistelun tavoitteena on ollut luoda pitkän ajan strategia, jonka perustana on tutkittua tietoa lasten hyvinvoinnista ja palveluista. Se perustuu lasten oikeuksien sopimukseen sekä voimassa olevaan lainsäädäntöön. Lapsistrategia 2040 ohjaa lapsi- ja perhemyönteisemmän yhteiskunnan saavuttamista, lasten ja perheiden hyvinvoinnin parempaa toteutumista sekä heille suunnattujen palveluiden järjestämistä. Yhteisen lapsistrategian tekeminen on aloitettu pohjustavalla työllä, jonka avulla on syntynyt visio lapsi- ja perhemyönteisestä Suomesta. Pohjustustyö on perustunut tutkittuun tietoon. Valmistelua on ollut tekemässä runsas sata tutkijaa. Tutkimuksessa määriteltiin lasten hyvinvoinnin keskeiset osa-alueet, joiksi nimettiin ihmissuhteet, oppiminen, osallisuus, turvallisuus ja terveys. Lisäksi syntyvyys, joka Suomessa on ollut huomattavasti laskussa, määriteltiin osaksi yhteiskunnan lapsi- ja perhemyönteisyyttä. (Lapsistrategia 2040 s.a.; Lapsistrategia 2040 -taustaraportti on julkaistu s.a.)

Vision saavuttamiseen tarvitaan koko yhteiskunnan panosta. Vision konkretisoimiseksi on lapsistrategiaan muodostettu seitsemän tavoitetta:

1. Jokaisella lapsella ja nuorella on elämässään läheisiä ja turvallisia aikuisia.
2. Lapset ja perheet kokevat osallisuutta kasvu- ja lähiyhteisössä.
3. Perheiden yhdessä viettämä aika lisääntyy.
4. Lasten ja nuorten kaverisuhteet vahvistuvat ja yksinäisyys vähenee.
5. Jokaisella lapsella ja nuorella on yksilöllinen jatkuvan kasvun ja oppimisen polku.
6. Ihmisillä on mahdollisuus toivomaansa lapsimäärään.
7. Lapsiperheiden köyhyys vähenee.

Keinoiksi tavoitteisiin pääsemiseksi on nimetty jo aiemminkin mainitut lapsi- ja perhelähtöinen toimintakulttuuri, lapsen oikeuksiin ja tietoon perustuva hallinto ja päätöksen teko. (Lapsistrategia 2040 s.a.)



Kuva 4. Lapsi- ja perhemyönteinen yhteiskunta (Lapsistrategia 2040 s.a.)

Tulevan lapsistrategian avulla voidaan uudistaa lasten, nuorten ja perheiden palveluiden johtamista. Sillä tavoitellaan sektoreihin jakautuneen hallinnon aiheuttamia ongelmia niin, että siitä hyötyvät myös muuta väestöryhmät ja ihmislähtöinen johtaminen vahvistuu. Johtaminen, joka perustuu yhteisiin arvoihin ja ihmiskäsitykseen, johdettavan alueen kokonaisuuden ymmärtäminen sekä yhteistyöhön perustuva systeeminen ajattelu ja verkostoituminen ovat uutta johtamisosaamista. Toimintaympäristön nopeasta muuttumisesta huolimatta perusasiat, eli lasten ja nuorten kasvuun ja oppimisen liittyvät tarpeet ovat pysyneet samanlaisina. Tutkimustiedon avulla saadaan jatkuvasti tarvittavaa tietoa esimerkiksi siitä, mikä merkitys kodilla ja lapsen varhaisilla vuosilla

lapsen hyvinvoinnille myös aikuisuudessa. Valmistelutyössä on kuultu eri taustoista tulevia lapsia, nuoria ja perheitä. (Lapsen aika 2040 2019, 11–12.)

8.4 Lapsibudjetointi ja lapsivaikutusten arviointi

Kansallisessa lapsistrategiassa painotetaan sitä, että päätösten pitäisi pohjautua lapsivaikutusten arviointiin ja lapsibudjetointiin. Lapsistrategia, lapsivaikutusten arviointi ja lapsibudjetointi ovat välineitä siihen, että Suomenkin ratifioima lapsen oikeuksien sopimus konkretisoidaan käytännön työhön. (Iivonen & Pollari 2018.)

Lapsibudjetointi tarkoittaa talousarvion suunnittelua ja tarkastelua lapsen oikeuksien näkökulmasta. Sillä ei tarkoiteta erillisen, lapsille suunnatun talousarvion tekemistä, vaan talousarviossa tarkastellaan kokonaisuutena lapsiin kohdistuvia määrärahoja hallinto- ja toimialarajat ylittäen. Lapsibudjetoinnissa on kyse lapsilähtöisestä budjettianalyysistä, joka sisältää lapsiin kohdistuvien määrärahojen jäljittämisen ja seurannan sekä myös talousarvion lapsivaikutusten arvioinnista. Perinteisesti kuntien taloudessa lapsiin ja nuoriin kohdennettavia määrärahoja on tarkasteltu hallinnonaloittain, lapsibudjetoinnissa niitä tarkastellaan kokonaisuutena. Lapsibudjetointi mahdollistaa sen, että lapsiin kohdennetuista määrärahoista saadaan seurantatietoa ja pystytään paremmin hahmottamaan lapsiin kohdistuvien rahallisten ja reaalisten (esimerkiksi palvelut) panosten suhdetta. Saadun tiedon avulla lapsiin kohdennettavat määrärahat voidaan kohdentaa oikeudenmukaisesti ja tehokkaasti. (Lapsivaikutusten arviointi ja lapsibudjetointi 2019; Lapsibudjetointi 2016, 3.)

Lapsivaikutusten arviointi on sitä, että päätösten ja toimenpiteiden suunnittelun yhteydessä ennakoidaan suunnitteilla olevien toimien vaikutusta lapsiin sekä arvioidaan sitä, miten lasten oikeudet toteutuvat, mitä hyötyjä tai haittoja päätöksistä kohdentuu lapsiin. Lapsivaikutusten arviointia voidaan hyödyntää kuntien tai maakuntien palveluiden suunnittelussa. Erityisesti lasten, nuorten ja perheiden palveluihin liittyvissä päätöksissä tulee arvioida niiden vaikutusta lapsiin, esimerkiksi varhaiskasvatukseen, kouluun tai lastensuojeluun liittyvät päätökset. (Lapsivaikutusten arviointi 2019.)

Lapsivaikutusten arviointia voidaan toteuttaa kolmella tavalla; ennakkoarviointina ennen päätöksen toteuttamista, prosessiarviointina kun päätös pannaan toimeen tai seuranta-arviointina, kun halutaan tietää, miten tehdyt toimenpiteet ovat vaikuttaneet lapsiin. Arvioinnin avulla kielteisiin vaikutuksiin pystytään vaurautumaan ja niiden vaikutusta lieventämään tai voidaan valita eri vaihtoehtoista parhaiten lasten etuja edistävä ratkaisu. Lapsivaikutusten arviointi edellyttää lasten asiantuntijuutta, joten se edistää myös osallisuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia. Lapset on otettava mukaan arviointiin, hyödyntämällä lapsilähtöisiä menetelmiä. (Lapsivaikutusten arviointi 2019.)

Lape-hankkeessa on kehitetty ohjeistus kuntien ja maakuntien päätösvalmistelijoille lapsivaikutusten arvioinnista. LAVA - lapsivaikutusten arviointi (2018) -julkaisussa on tarkastuslistat lapsivaikutusten arviointia edistävästä ja estävästä tekijöistä. Julkaisussa lapsivaikutusten arviointi on jaettu 11 eri vaiheeseen (LAVA -lapsivaikutusten arviointi. 2018.):

- perustan luominen lapsivaikutusten arvioinnille
- sen tunnistaminen, milloin lapsivaikutusten arviointia tarvitaan
- arvioinnin laajuuden ja menetelmien määrittäminen
- lasten ja muiden arviointiin osallistuvien osallistaminen
- tiedon kokoaminen ja analysoiminen
- päätöksen vaikutuksiin liittyvien lapsiryhmien tunnistaminen
- hyötyjen ja haittojen punnitseminen
- dokumentointi
- tulosten esittely päättäjille ja päätöksentekopäätöksestä tiedottaminen sekä lapsivaikutusten seuranta.

8.5 Yhteensovittavan johtamisen malli

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksessa on kehitetty yhteensovittavan johtamisen malli, jolla pyritään vastaamaan lasten, nuorten ja perheiden johtamisen haasteisiin ja lisäämään lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointia. Mallissa tarkastellaan lasten, nuorten ja perheiden palveluja kokonaisuutena aiemman hallinnanalojen mukaisen jaottelun sijaan. Tämän mallin tavoitteena on edistää lasten, nuorten ja perheiden oikea-aikaisen avun saamista ja painopisteen siirtymistä ennaltaehkäiseviin palveluihin korjaavien palveluiden sijaan. Mallissa vahvistetaan lasten, nuorten ja perheiden strategista johtamista. Se tehostaa myös hallintoalojen, kuntarajojen sekä julkisen ja kolmannen sektorin välisen rajojen ylittävää johtamista ja yhtenäistää toimintakulttuuria. (Yhteensovittavan johtamisen malli 2017.)

Yhteensovittavan johtamisen malli hyödyttää sekä kuntien ja maakuntien päättäjiä, palveluista vastaavia johtajia, ammattilaisia, järjestöjä, seurakuntia sekä yksittäisiä lasten, nuorten ja perheiden palveluiden toimijoita. Erityisesti mallista hyötyy kohderyhmä, lapset, nuoret ja perheet. Johdolta mallin onnistuminen edellyttää sitoutumista lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kehittämiseen. Se edellyttää aitoa halua kehittää lasten, nuorten ja perheiden tarpeita vastaavia, helposti saavutettavia palveluja. Yhteensovittavan johtamisen malli edellyttää myös toimintakulttuurin muutosta, jolloin lapset, nuoret, perheet ja työntekijät osallistetaan mukaan toiminnan kehittämiseen. Lisäksi toimintakulttuurin muutos edellyttää aitoa hallinnonalojen yhteistyötä, johon tulevat mukaan myös kolmas sektori, seurakunnat ja yksityiset palveluntuottajat. (Halme ym. 2012, 28–29.)

Toimintakulttuurin muutoksessa keskeistä on kestävän kehittämisen periaatteen ottaminen osaksi lasten, nuorten ja perheiden palveluiden johtamista. Tämän mahdollistamiseksi tarvitaan pysyviä hallinnonalojen välisiä työryhmiä, näiden liittäminen osaksi kunnallista päätöksentekoa, osallistavan kehittämistavan käyttöönottoa ja oman työn jatkuvan kehittämisen hyväksymistä osana työntekijöiden päivittäistä työtä. (Halme ym. 2012, 28–29.)

Yhteensovittamisen onnistumisen kannalta johtaminen on avainasemassa. Integraation lisäämiseen tähtäävät prosessit edellyttävät osittain erilaista johtamista kuin jo olemassa olevan organisaation johtaminen. Integraatiossa on kyse aina isosta organisaatiomuutoksesta, joten se edellyttää vahvaa muutosjohtamista. Integroimalla yhdistetyt laajat, erilaisista asiantuntijoista koostuvat palvelukokonaisuudet muodostavat johtamisen näkökulmasta haastavan ympäristön. Hyvän yleisjohtamisen lisäksi edellytetään myös erityisosaamista, kuten verkostojen johtamista sekä johdettavan alan substanssialueen tunteudesta. (Lammintakanen & Rissanen 2017, 126–128.)

Sosiaali- ja terveysalan organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita. Asiantuntijoilla on usein vahva ammatillinen itsetunto, jolloin toisen alan koulutuksen saaneeseen johtajaan saatetaan suhtautua vähätellen. Yhdistetyissä organisaatioissa työntekijöiden koulutustaustat voivat olla hyvinkin erilaiset, jolloin

johtamisessa tulee kiinnittää huomiota organisaatio- ja ammatillisiin kulttuuri- piirteisiin. Johtajan on osattava myös erottaa, mitkä asiat edellyttävät vuoro- vaikutusta ja mitkä voi hoitaa etäjohtamisen avulla. Johtamisosaamisen haas- teena on löytää oikeat keinot ja menettelytavat integroinnin kaikille tasoille ja suhteessa eri toimijoihin. Johtajan oma asenne ja malli on toimivan yhteistyön rakentumisen kannalta tärkeää. (Lammintakanen & Rissanen 2017, 126–128.)

Integraation onnistumiseen tarvitaan siis vertikaalisen ja horisontaalisen yh- teistoiminnan mahdollistavaa johtamista. Lasten, nuorten ja perheiden palve- luiden yhdistäminen edellyttää toimivan ja eheän palvelukokonaisuuden muo- dostamista niin, että palvelujen rajojen ylittäminen on joustavaa. Tähän tarvi- taan yhteisiä käytänteitä ja toimintaperiaatteita sekä julkisen sektorin eri toi- mialojen että kolmannen sektorin kesken. Lasten, nuorten ja perheiden palve- luiden toteuttamiseen osallistuvien työntekijöiden on tiedettävä ennalta menet- telytavoista, joilla turvataan palvelujen jatkuvuus ja oikea-aikaisuus. (Halme ym. 2012, 79–80.)

Tämä mahdollistuu, kun yhteisistä toimintaperiaatteista sovitaan niin, että niistä on sopimassa kaikkien hallintoalojen, julkisen sekä kolmannen sektorin edustajat. Toimiva kokonaisuus edellyttää myös asiantuntijuuden hyödyntä- mistä palvelukokonaisuuksien suunnittelussa. Toimivan strategisen johtami- sen pohja on hyvässä vertikaalisessa johtamisessa, eli kuntien virkamiesjoh- don sekä hallinnonalojen ja työyksiköiden johtamisessa, joilla mahdollistetaan laadukkaat lasten, nuorten ja perheiden palvelut. Horisontaalisella johtami- sella, eli palvelujen tuottajien, hallinnonalojen ja organisaatioiden välisellä joh- tamisella saadaan palvelujen joustava yhteensovittaminen onnistumaan. Kaik- kia rajapintoja ei voida poistaa, mutta vertikaalisella johtamisella voidaan vai- kuttaa palvelujen välisten yhdyspintojen toimivuuteen. (Halme ym. 2012, 79– 80.)

Palveluiden yhteensovittaminen muodostaa uudenlaisia verkostoja. Verkos- toja pitää koossa jokin yhteinen asia, tavoite tai toiminnan kohde. Monialaiset verkostot ovat tänä päivänä yhä yleisempiä, ja niiden johtamiseen tarvitaan erilaista johtamista kuin yhden organisaation sisäisen toimijaverkoston johta- miseen. Monialaisen verkoston johtamiseen vaikuttavat paitsi yksittäiset toimi-

jat ja heidän motiivinsa, myös verkostoon kuuluvat organisaatiot, niiden tavoitteet ja sidosryhmät. Verkostoon voi sisältyä rakenteiltaan hyvinkin erilaisia toimijoita, kuten julkisen sektorin ja kolmannen sektorin toimijoita. Verkoston jäsenet voivat kuulua myös muihin yhteistyöverkostoihin. Vuorovaikutukseen voi silloin liittyä valta- ja riippuvuussuhteita sekä erilaisia ammatillisia intressejä. (Lammintakanen & Rissanen 2017, S. 130–131.)

Verkostoissa toimijoiden välinen luottamus ja sitoutuminen ovat avaintekijöitä verkoston onnistumiselle. Toimijoiden välistä suhdetta ei määritellä ulkopuolelta täsmällisesti vaan toimijat määrittävät itse suhdettaan toisiinsa jatkuvasti. Yhteisten tavoitteiden ja keskinäisen luottamuksen syntyminen määrittävät suhteiden vahvuuden ja pitkäikäisyyden. (Järvensivu ym. 2010, 6.)

Luottamus ja sitoutuminen ovat tekijät, jotka mahdollistavat tiedon liikkumisen verkoston jäsenten välillä. Tiedon liikkuminen on taas koko kehittämistoiminnan edellytys. Toimiva tiedonkulku mahdollistaa luottamuksen ja sitoutumisen vahvistumisen. Ilman verkoston toimijoiden välistä avointa tiedon vaihtamista ei synny luottamusta tai verkostoon sitoutumista ja toisaalta ilman luottamusta ja sitoutumista ei myöskään tietoa vaihdeta. Nämä kolme ovat toisiaan vahvistavia tai heikentäviä elementtejä. Tiedonsiirto on siis verkostotyössä sekä työkalu että työn tulos. (Järvensivu ym. 2010, 15)

Verkostojen hallitseminen vie paljon huomiota, energiaa ja aikaa, tämä mahdollistaa verkostojen tehokkuuden ja vaikuttavuuden. Verkostoissa käytössä oleva neuvottelu hallinnanmenetelmänä on hitaampaa kuin perinteinen hierarkkinen johtaminen. Verkostotyössä aikaa vie myös yhteisten intressien sopiminen, joka edellyttää eri toimijoiden tilanteiden ja tavoitteiden ymmärtämistä ja yhteensovittamista. Luottamus on keskeisiä verkoston toimivuuden mahdollistajia, sen syntyminen ei tapahdu hetkessä, vaikka luottamuksen menettäminen voikin tapahtua. (Haveri & Pehk 2008, 83.)

Verkostojen hallittavuus on riippuvainen niiden laajuudesta, mitä pienempi ja tiiviimpi verkosto, sen helpompi sitä on hallita. Tiiviimmissä verkostoissa on helpompi sopia yhteisistä tavoitteista ja menetelmistä. Laajemmissa verkostoissa oman äänen kuuluviin saaminen ja yhteisistä tavoitteista yhteisymmärrykseen pääseminen voi olla haastavaa. Niissä ei useinkaan tavata niin usein

kuin tiiviimmissä verkostoissa, joten niihin ei myöskään tarvitse resursoida niin paljon aikaa. (Järvensivu ym. 2010, 13.)

Verkostojen johtamista ja metahallintaa tarvitaan kahdesta syystä; johtamisella saadaan esille verkoston positiiviset ominaisuudet ja verkoston toiminta varmistetaan sekä tehostetaan. Metahallinnalla voidaan edistää demokratiaa. Metahallinnalla ei tarkoiteta verkoston johtamista vaan verkostoissa ja verkostoilla johtamista, eli verkostojen kokonaisvaltaista ja verkostojen osien hallintaa ja ohjausta. Verkostojen metahallinnassa haasteena on verkostojen ohjaaminen rajoittamatta kuitenkaan verkostojen autonomiaa, niin että niiden toiminta saamalla sidotaan. Ilman metahallintaa verkostojen toimintaa uhkaavat myös sisäiset konfliktit sekä luottamuksen puute. Toisaalta taas, jos itseohjautuvaa verkostoa ohjataan ulkopuolelta liikaa, verkoston jäsenet voivat menettää kiinnostuksensa verkostossa toimimiseen. Verkostoissa korostuu tavoitteiden asettelun sijaan yhteisten tavoitteiden löytyminen. (Haveri & Pehk 2008, 27–29.)

9 LASTEN, NUORTEN JA PERHEIDEN PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN JATKOSSA

Aikaisemmin jo totesimme, että vaikka Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman kärkikausihanke loppui vuoden 2018 loppuun, LAPE-muutostyö on jatkunut. Vuonna 2019 päätavoitteina LAPE-muutostyössä ovat johdon valmennus ja sitouttaminen kunnissa, tulevissa maakunnissa, sosiaali- ja terveystoimintaministeriössä sekä opetusministeriössä. Tänä vuonna vahvistetaan sivistystoimen ja sosiaali- ja terveystoimen johdon yhdyspintatyötä sekä lapsen oikeuksiin perustuvaa toimintakulttuuria ja lapsi- ja perhelähtöisiä palvelukokonaisuuksia. Jo toteutuneesta LAPE-työstä hankejohtaja Maria Kaisa Aula on todennut, että sitoutuminen lapsi- ja perhelähtöiseen, eri hallinnonalat yhdistävään työhön on ollut todella vahvaa ja lapsen oikeuksien sopimuksen eettinen perusta on koettu hallinnonalat yhdistäväksi tekijäksi. (LAPE-muutosohjelman vuoden 2019 toimintasuunnitelma 2018.)

Tänä vuonna maakunnissa ovat muutostyötä jatkaneet 19 LAPE-muutosagenttia. Agenttien päätehtävä on ollut LAPE-akatemioiden toteuttaminen. LAPE-akatemioiden tarkoituksena on valmentaa sosiaali- ja terveystoimen

sekä sivistystoimen, järjestöjen ja seurakuntien johtoa toimivaan yhdyspintatyöhön. Akatemioiden johtoa valmennetaan yhdyspintatyön toteuttamiseen sekä tarvittavien sopimusten ja rakenteiden luomiseen, jotta lapset, nuoret ja perheet saavat sujuvasti tuen sosiaali- ja terveystalvaeluiden siirtyessä maakuntien järjestettäväksi. Vuoden 2019 aikana uudistetaan lastensuojelun osaamista kohti ihmissuhdeperustaista tiimityötä. Vuoden 2019 aikana koulutetaan 60 lastensuojelun systeemisen tiimimallin kouluttajaa, joiden tehtävänä on sitouttaa johtoa lastensuojelun uudistamiseen. (LAPE-muutosohjelman vuoden 2019 toimintasuunnitelma 2018.)

Vuoden 2018 lopussa on valmistunut Aulikki Kananojan & Kristiina Ruuskanen (Kananoja & Ruuskanen 2018) selvitystyö, jossa on laadittu ehdotus lastensuojelun tiekartasta tulevaan. Tämä ehdotus antaa suuntaviivat lastensuojelun kehittämistyölle. Vuoden alussa valmistui myös yhdyspintatyöhön työvälineeksi Yksi lapsi – Yksi tilannekuva -työryhmän työ (Yksi lapsi, yksi tilannekuva 2019), jossa on kehitetty monitoimijainen malli palvelutarpeen arviointiin. Yksi lapsi, yksi tilannekuva-toimintamallilla tavoitellaan toimivuutta moniammatilliseen yhteistyöhön, erityisesti sivistystoimen ja SOTE-palveluiden yhteensovittamiseen. (LAPE-muutosohjelman vuoden 2019 toimintasuunnitelma 2018.)

Uusi hallitusohjelma Osallistuva ja osaava Suomi (2019, 144–146.) lupaa edellisellä hallituskaudella aloitetulle Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmalle jatkoa. Lapsistrategialla vahvistetaan lapsi- ja perheystävällisen ja yhdenvertaisen yhteiskunnan toteutumista. Lapsistrategian luomiseksi perustetaan parlamentaarinen komiteavalmistelu. Uuden ohjelman mukaan uusi hallitus sitoutuu jatkossakin edistämään lapsivaikutusten arviointia ja lapsibudjetointia, vahvistamaan lasten hyvinvointiin liittyvää tietopohjaa sekä lasten ja nuorten osallisuutta. Strategian tavoitteisiin pääsemiseksi kehittämistyössä valtion ohella ovat edelleen mukana myös kunnat ja kuntayhtymät, korkeakoulu ja opetuksen järjestäjät, järjestöt, seurakunnat sekä elinkeinoelämä. Hallitusohjelmassa nostetaan esille Lapsen aika 2040 -raportti, jota hyödynnetään lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kehittämisessä.

Konkreettisia toimenpide-ehdotuksia lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin vahvistamiseksi uudessa hallitusohjelmassa ovat seksuaalikasvatuksen vahvistaminen, kiusaamiseen ja yksinäisyyteen puuttuminen. Lisäksi panostetaan lapsiperheiden palveluiden ja toimeentulon parantamiseen, hyvinvointia edistäviin ja korjaaviin toimiin, mielenterveyspalveluiden saatavuuden parantamiseen ja alaikäisten päihdetyön palveluiden turvaamiseen. Eri hallinnonalojen yhteistyön ja tiedonkulun tiivistäminen on myös toimenpide-ehdotuksissa. (Osallistuva ja osaava Suomi 2019, 144–146.)

Uudella hallituskaudella edistetään perhekeskustoimintamallia ja vahvistetaan parisuhdetyötä sekä vanhemmuuden tukea. Sosiaalihuoltolain mukaisia ennaltaehkäiseviä palveluita lisätään ja helpotetaan perheiden kotipalvelun saamis- ja myöntöedellytyksiä. Systemistä lastensuojelun tiimityön mallia vahvistetaan edelleen ja lastensuojelun jälkihuoltoa vahvistetaan. Lisäksi hallitusohjelmassa nostetaan esille lasten terveystottumuksiin vaikuttaminen, sukupuoli-vähemmistöihin kuuluvien huomioiminen perhepalveluissa ja päihdeäitien riittävä palveluiden saanti. Hallitusohjelmassa mainitaan myös turvakotipalveluiden lisääminen Istanbulin sopimuksen tasoa vastaavaksi, rokotemyönteisyyden lisääminen sekä alle 25-vuotiaiden ilmaisen ehkäisykokeilun toteuttaminen. (Osallistuva ja osaava Suomi 2019, 144–146.)

10 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

10.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Kymenlaakson lasten, nuorten ja perheiden palveluissa toimivien esimiesten näkemyksiä siitä, millaisella johtamisella alueelliset palvelut saadaan sovitettua toimivaksi kokonaisuudeksi ja lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointi mahdollistettua. Opinnäytetyössämme kartoitetaan sekä julkisella että kolmannella sektorilla toimivien esimiesten toiveita ja tarpeita lasten, nuorten ja perheiden palvelukokonaisuuden johtamista sekä yhteistyörakenteita ajatellen.

Opinnäytetyömme tavoitteena on tuottaa tietoa LAPE-Kymenlaakso-hankkeelle ja muutosagenttityölle siitä, millaista johtamista ja johtamisrakennetta tarvitaan, jotta lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointi alueellisesti toteutuu. Tätä tietoa on tarkoitus hyödyntää Kymenlaakson lasten, nuorten ja perheiden

palvelukokonaisuuden johtamisen kehittämisessä, eri toimijoiden johtamisen käsitteiden yhdistämissä ja johtamisen toimintamallin rakentamisessa.

Opinnäytetyömme liittyy valtakunnalliseen lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmaan ja maakunnalliseen lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kehittämistyöhön. Opinnäytetyömme pyrkii vastaamaan LAPE-Kymenlaakso-hankkeen ja muutosagenttityön tarpeisiin.

Tutkimustyöllä haemme vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten yhteensovittavalla johtamisella voidaan tulevaisuudessa vastata lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin toteutumiseen Kymenlaaksossa?
2. Millaisella johtamisrakenteella ja strategiatyöllä voidaan edistää Kymenlaakson lasten, nuorten ja perheiden palveluiden yhteisiä käytänteitä ja toimintakulttuuria?
3. Miten johtamisella voidaan vaikuttaa lasten, nuorten ja perheiden palveluiden yhdyspintojen toimivuuteen?

Sosiaali- ja terveyssektorin palvelurakenteen uudistusta on työstyetty viime vuosina kiihkeästi. Sipilän hallituksen tavoitteena ollut SOTE-uudistus kaatui hallituksen viime metreillä, kehittämistyö jatkuu uudessa hallituksessa. Lasten, nuorten ja perheiden palveluissa on tehty isoa muutostyötä LAPE-hankkeen myötä, joka on ollut hallituksen kärkihanke. Sosiaali- ja terveyspalveluiden muutos ei enää ole vain tarpeellinen, se on ihan välttämätön. Väestörakenteen muuttumisen myötä, eli huoltosuhteen kasvaessa, tukea tarvitsevia määrä kasvaa. Samanaikaisesti yhteiskunnan voimavarat niukentuvat. Lasten, nuorten ja perheiden palvelut ovat huomattava osa sosiaali- ja terveyspalveluita. Muutoksen tarvetta lisää myös asiakkaiden moninaistuneet tuen tarpeet.

Pitkään on puhuttu ennaltaehkäisevän työn merkityksestä, mutta suuntaa ei ole saatu puheesta huolimatta kääntymään, sillä erityispalveluiden asiakasmäärät ovat kasvaneet jatkuvasti. Huostaanottojen määrä kasvoi vuonna 2018 ennätyslukemiin (Lasten huostaanottojen määrän kasvu ennätyslukemiin johdetaan ennaltaehkäisevän työn ontumisesta 2019), Kiireellisten sijoitusten määrä kasvoi seitsemän prosenttia vuoteen 2017 verrattuna, lastensuojeluilmoitusten määrä kasvoi viidellä prosentilla ja huostassa olevien lasten määrä kasvoi 2,3

prosentilla. Vuonna 2018 kodin ulkopuolelle sijoitettuja lapsia oli yhteensä 10 861. (Lastensuojelun tilasto 2018.)

Painopisteen siirtämisen ennaltaehkäisevään työhön edellytyksenä on, että muutoksen on lähdettävä johtamisesta sekä poliittisesta päätöksen teosta. Toimintakulttuurin muutoksessa johtoporras on avainasemassa ja muutos edellyttää rohkeutta tehdä ratkaisuja, joiden tulokset tulevat näkyville vasta viiveellä. LAPE-hankkeessa on jo tehty vaikuttavaa työtä, nyt tärkeää on saada kehittämistyö juurtumaan ja muuttumaan jatkuvaksi kehittämiseksi. Tätä taustaa vasten työmme on todella tarpeellinen alueellista lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kehittämistä ajatellen.

Tutkimuksemme on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa ei käytetä tutkimusvälineinä tilastollisia tai muita määrällisiä menetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on tutkittavan ilmiön syvälinen ymmärtäminen. Siinä tavoitellaan tutkittavan ilmiön ymmärtämistä, kuvaamista ja tulkitsemista. Laadullinen tutkimus käyttää tutkittavan ilmiön kuvaamisessa sanoja ja lauseita, kun taas määrällisessä tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä kuvataan luvuilla. (Kananen 2014, 18–19.)

Opinnäytetyössämme haimme Kymenlaaksossa lasten, nuorten ja perheiden palveluissa toimivilta esimiehiltä kokemukseen perustuvaa tietoa siitä, miten lasten, nuorten ja perheiden palveluiden johtamista tulisi kehittää. Tavoitteena on siis syvemmän, esimiesten omaan näkemykseen ja kokemukseen perustuvan tiedon hankkiminen ja tutkittavan ilmiön syvälinen ymmärtäminen. Määrällisesti mitattavaa tietoa emme tutkimuksessamme hakeneet.

10.2 Kohderyhmän valinta ja aineiston keruu

Haastattelimme seitsemää haastattelukutsuun myöntävästi vastannutta Kymenlaaksossa lasten, nuorten ja perheiden palveluissa toimivaa esimiestä. Haastateltavat valikoituivat LAPE-Kymenlaakso-hankkeen tarpeista käsin. Haastateltavista kaksi edusti kolmatta sektoria, yksi varhaiskasvatusta, yksi nuorten palveluita sekä kolme lasten ja perheiden sosiaalipalveluita.

Aineiston keruutavaksi valitsimme teemahaastattelun. Teemahaastattelu on haastattelumenetelmä, jossa aihepiirit, teemat, on etukäteen mietitty. Haastattelusta puuttuu kuitenkin strukturoidun haastattelun tarkka muoto ja järjestys. Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki edeltä suunnitellut teemat käydään läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus riippuu haastattelukerrasta. Teemojen lisäksi haastattelija voi käyttää tukilistaa aiheista haastattelun tukena, mutta ei kuitenkaan valmiita kysymyksiä. Teemahaastattelu on siis huomattavasti epämuodollisempaa kuin strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, jossa kysymykset ja järjestys ovat kaikille samat. Strukturoidussa haastattelussa myös vastausvaihtoehdot ovat kaikille samat. Puolistrukturoitu haastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta siinä, että siinä ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelu mahdollistaa näihin edelliseen verrattuna syvällisemmän ja haastateltavasta lähtöisin olevan aineiston hankinnan. (Eskola & Vastamäki 2015, 27–30.)

Haastateltavien määrä puolsi teemahaastattelun käyttämistä. Haastattelujen määrä mahdollistaa syvemmän haastattelun, suuremmalle otoksella kyselylomake olisi parempi vaihtoehto. Työn tilaajan toiveena oli saada tutkimukselta intensiivisempää tietoa, kuin pelkällä lomakehaastattelulla olisi ollut mahdollista. Teemojen alle teimme tukikysymyksiä. Teemat ja tukikysymykset valitsimme niin, että niiden avulla saisimme vastauksen tutkimuskysymyksiimme. Haastatteluiden jälkeen totesimmekin, että tukikysymykset helpottivat suuresti sitä, että saimme tutkimuksemme kannalta oleellista tietoa. Teemat olivat niin laajoja, että pelkkiä teemoja käyttämällä olisimme voineet saada tietoa, joka ei olisikaan vastannut työmme tutkimuskysymyksiin.

Haastateltavia lähestyimme sähköpostitse heti kyseisen kunnan tutkimusluvan saavuttua. Sähköpostissa kerroimme opinnäytetyöstämme ja sen tarkoituksesta sekä esitimme kutsun haastatteluun. Sähköpostin liitteenä olivat opinnäytetyön tutkimussuunnitelma, saatekirje (liite 1), suostumuslomake haastatteluun (liite 2) sekä haastattelun teemat ja tukikysymykset (liite 3). Haastattelut nauhoitimme. Haastatteluihin osallistuneiden määrän koemme sopivaksi, sillä saimme vastaukset kysymyksiin. Suuremmalla otoksella aineiston määrä olisi kasvanut liian suureksi. Litteroitavaa aineistoa tuli jokaisesta haastattelusta 1,5–2 tuntia. Haastattelut toteutuivat loka-joulukuussa 2018.

10.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnilla tarkoitetaan kerätyn aineiston purkamista ja yhdistämistä uusiin kokonaisuuksiin, jotta aineistosta saadaan ratkaisu tutkimusongelmaan tai vastaukset tutkimuskysymyksiin. Analyysimenetelmän valinta riippuu valituista tutkimus- ja aineistokeruumenetelmästä. Sisältöanalyysin menetelmiä käytetään laadullisissa tutkimuksissa, kun taas tilastolliset menetelmät vastaavat määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. Aineiston analysointi edellyttää sitä, että tutkija on perehtynyt tutkimusongelmaan liittyvään teorian tietoon. (Kananen 2014, 42–43.) Valitsimme aineiston analyysimenetelmäksi aineistolähtöisen sisällönanalyysin, sillä työmme oli laadullinen tutkimus ja tämä analysointimenetelmä vastasi parhaiten opinnäytetyömme tarpeisiin.

Laadullisen tutkimuksen aineistomäärät ovat usein niin laajoja, että pelkällä lukemisella ja nopealla luokitteluksella ei aineiston avulla löydetä tutkimusongelmaan vastausta. Aineiston käsittelyssä voidaan erottaa neljä eri vaihetta; yhteismitallistaminen (litterointi), koodaus (tiivistäminen), luokittelu (kategorisointi) ja yhdistäminen (laajentaminen). Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tekstiä luokitellaan sen mukaan, mitä aineistosta löydetään, eli filteerinä käytetään haastattelujen avulla saatua aineistoa, ei teoriasta nousseita käsitteitä. (Kananen 2014, 102, 108.)

Litteroinnissa kaikki haastattelussa kerätty aineisto saatetaan yhtenäiseen muotoon. Nauhoitettu aineisto käsitellään sanasta sanaan tekstimuotoon. Tämän jälkeen litteroinnilla syntyneitä tekstimassaa tarkastellaan tutkimuskysymysten valossa ja etsitään tekstikokonaisuudet, jotka ovat oleellisia tutkimuskysymysten kannalta. Tekstikokonaisuudet tiivistetään antamalla jokaiselle tekstikokonaisuudelle sisältöä kuvaava koodi. Tämä on analysoinnin koodausvaihe. Tämän jälkeen syntyneet koodit luokitellaan, eli koodit ryhmitellään. Syntyneet ryhmät nimetään. Tässäkin vaiheessa ryhmittelyä ohjaa tutkimuskysymykset, joihin etsitään vastausta. (Kananen 2014, 99–100.)

Haastattelujen jälkeen litteroimme kerätyt aineistot, eli kirjasimme nauhoitetun aineiston tekstinkäsittelyohjelmalla. Tämä oli opinnäytetyömme työläin vaihe. Aluksi pyrimme litteroimaan aineiston heti haastattelun jälkeen, jotta kerralla ei

olisi niin paljon litteroitavaa. Syksyn 2018 aikataulu oli haastatteluista ja teoria-osuuden kirjaamisesta johtuen niin tiukka, joten litteroinnit jäivät alkuvuoteen 2019. Litterointiin meni aikaa noin kaksi kuukautta, litterointia teimme töiden ohessa.

Tämän jälkeen koodasimme aineiston, eli jaoimme sen ensin isoihin kokonaisuuksiin. Koodauksessa käytimme apuna värejä. Luokittelimme koodatun aineiston, eli kävimme sen uudelleen läpi ja muodostimme siitä tutkimuskysymysten kannalta mielekkäitä ryhmiä. Käytimme aineiston luokittelussa apuna haastattelun teemoja ja kysymyksiä. Kävimme aineiston vielä uudelleen tarkemmin läpi, jolloin poistimme tutkimuksen kannalta epäoleellista tietoa ja ryhmittelimme aineiston vielä tarkemmin. Tutkimuskysymykset olivat koko analysoinnin ajan filttereinä. Lopuksi yhdistimme aineiston mielekkäiksi kokonaisuuksiksi tutkimuskysymystemme kannalta ja kirjasimme tutkimustulokset opinnäytetyöhömmme.

10.4 Tutkimuksen kulku ja aikataulut

Aloitimme opinnäytetyön tekemisen ottamalla toukokuussa 2018 sähköpostitse yhteyttä LAPE-Kymenlaakson muutosagenttiin ja tiedustelemalla, olisiko hankkeessa tarvetta sosionomi YAMK -opinnäytetyölle. Hankkeesta vastattiin melko pian ja toivottiin opinnäytetyötä perhekeskuksen strategisesta johtamisesta. Kävimme kesäkuussa 2018 keskustelemassa tarkemmin aiheesta ja aloitimme kesän aikana aiheeseen perehtymisen ja opinnäytetyön suunnitelman tekemisen.

Elokuussa laitoimme suunnitelman tarkistettavaksi muutosagentille, jolloin annettu aihe muuttui. Hankkeesta toivottiin näkökulman laajentamista perhekeskuksen sijaan koko alueelliseen lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kokonaisuuden yhteensovittavaan johtamiseen. Erityisesti toivottiin huomion kiinnittämistä eri palveluiden välisillä yhdyspinnoilla tehtävän työn johtamiseen. Muutostoiveen taustalla oli sosiaali- ja terveysministeriön sekä opetusministeriön lausunto kuntien ja maakuntien johtajille siitä, että vastuu lasten ja nuorten hyvinvoinnista ja kasvusta on yhteinen. Muokkasimme opinnäytetyön suunnitelmaa tämän pohjalta.

Suunnitelmaseminaarin pidimme syyskuussa 2018. Tämän jälkeen teimme opinnäytetyön sopimuksen. Heti sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen aloitimme lupaprosessin kaikkiin Kymenlaakson kuntiin. Järjestöihin ei tarvinnut hakea erikseen lupaa, sillä tutkimus ei kohdistunut asiakkaisiin eikä työntekijöihin. Järjestöjen johtajia haastateltiin, joten heidän oma lupansa riitti. Muutosagentti laittoi kuntiin tiedotteen opinnäytetyöstä ja pyysi kiirehtimään lupasiaa. Kaikki luvat tulivat syksyn 2018 aikana, osa todella nopeasti, osa luvista tuli myöhemmin. Haastateltaviin olimme sähköpostitse yhteydessä sitä mukaa, kun kunnan lupa oli tullut ja sovimme haastatteluajankohdan. Saimme kaikki haastattelut tehtyä vuoden 2018 loppuun mennessä.

Opinnäytetyössämme työläin osuus oli haastattelujen litterointi, joka veikin aikaa pari kuukautta. Litteroinnin aloitimme alkuvuodesta 2019. Tämän jälkeen analysoimme aineiston. Aineiston analysointi vei myös aikaa lähes parinkuukautta, sillä aineistoa oli niin paljon. Samalla viimeistelimme myös opinnäytetyön teoriaosuutta. Tutkimustuloksia pääsimme kirjaamaan toukokuussa 2019. Kesällä 2019 kirjasimme johtopäätökset, pohdinnan, abstraktin. Työn tarkistamiseen, sisällysluettelon ja lähdeviitteiden korjaamiseen meni myös aikaa. Elokuussa 2019 jätimme työn esitarkastukseen ohjaavalle opettajalle ja työelämän vastuuhenkilölle. Syksyn työvaiheisiin kuului vielä äidinkielen ja englannin kielisen abstraktin tarkastaminen, tarvittavat korjaukset sekä opinnäytetyön esittäminen ja kypsyysnäyte.

11 TUTKIMUSTULOKSET

11.1 Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointi

Ensimmäiseen teemaan liittyivät kysymykset lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin määrittelemisestä, tarvittavasta tiedosta, tiedon riittävydestä, hyvinvoinnin toteutumisen seurannasta (indikaattorit) ja hyvinvoinnin suurimmista haasteista. Kysyimme myös, mikä lasten, nuorten ja perheiden palveluissa toimii, mitä pitäisi tehdä toisin ja millaista osaamista tarvitaan.

Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä lapsen hyvinvoinnin perustasta ja sen turvaamisesta. Kaikki haastateltavat nimesivät lapsen hyvinvoinnin perustana olevan perheen hyvinvoinnin. Yksi haastateltava totesi perheen olevan perusyksikkö, jota on tarkasteltava kokonaisuutena. Haastateltavat nostivat esille,

että perheellä on oltava taloudelliset, sosiaaliset ja kulttuuriset mahdollisuudet elää hyvää elämää. Haastateltavat mainitsivat tärkeintä olevan, että lapsella on kotona turvallista, hänellä on turvallinen kiintymyssuhde vanhempiinsa ja perusasiat ovat kotona kunnossa. Tärkeäksi mainittiin myös, että lapsen perustarpeisiin vastataan, perheessä ei ole päihde-, mielenterveys- tai toimeentulo-ongelmia, vanhemmat voivat perheessä hyvin. Kaikissa haastatteluissa nousi lapsen hyvinvoinnin turvaamisen tärkeimpänä keinona esille varhaisen tuen palvelut, jotka ovat perheen rinnalla tukemassa perheen hyvinvointia. Näistä palveluista mainittiin erikseen lapsen muut kasvuympäristöt; turvallinen koulu, jossa oppiminen mahdollistuu, eikä ole kiusaamista ja laadukas varhaiskasvatus. Lisäksi haastatteluissa mainittiin matalan kynnyksen perheille suunnatut palvelut, kuten neuvolan perhetyö ja kotipalvelu. Niissä tilanteissa, joissa varhaisen tuen palvelut eivät riitä, mainittiin tarvittavan myös erityispalvelut perheen tueksi.

Haastateltavat nostivat esille arkisten asioiden tekemisen yhdessä lapsen kanssa, kaverit ja harrastusten mahdollistamisen, nämä mainitsivat yli puolet haastateltavista. Yksittäisissä haastatteluvastauksissa mainittiin lapsen fyysinen terveys, vanhempien työn ja perheen yhteensovittaminen ja lapsen oikeus kasvaa ja kehittyä omaan tahtiinsa. Yksittäisissä vastauksissa nimettiin lapsen hyvinvoinnin kannalta tärkeiksi asioiksi myös lapsen oikeus lapsuuteen sekä oikeus kasvaa ja kehittyä omaan tahtiinsa, perheen sosiaalinen verkosto, vanhempien käsitys itsestään ja osallisuudestaan. Tärkeänä pidettiin myös lapsen käsitystä osallisuudestaan, lapsen elämän siirtymävaiheiden onnistumista ja sitä, että perheellä on vaihtoehtoja olla ja elää.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että tietoa lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnista tarvitaan ja lasten, nuorten ja perheiden palveluiden johtamisen tulisi perustua tietoon. Siinä, saadaanko tietoa tällä hetkellä riittävästi, haastatteluissa oli hajontaa. Kolme haastateltavaa totesi, että tietoa on jo riittävästi, muut olivat sitä mieltä, että tietoa tarvitaan lisää tai se ei ole todenmukaista. Esimerkkeinä esille nostettiin raskaana olevan äidin päihteiden käyttöön tai perheväkivaltaan liittyvän tiedon kerääminen. Tällaisia asioita mainittiin kaudisteltavan kyselyissä, joten oikean tiedon saaminen edellyttää luottamussuhdetta asiakkaan ja työntekijän välille.

Siitä kaikki olivat yhtä mieltä, että valtakunnallisesti tietoa kerätään paljon ja siihen on luotu useita indikaattoreita. Alueellista tietoa hyvinvoinnista toivottiin enemmän, valtakunnalliset kyselyt eivät anna riittävästi tietoa hyvinvoinnista pienillä paikkakunnilla, joissa otokset ovat pieniä. Toisaalta yksi haastateltava totesi, ettei kuntaan tai maakuntaan voi kehittää omia indikaattoreita, vaan käytettävien indikaattoreiden tulee olla valtakunnallisia, sillä tiedon on oltava vertailukelpoista. Kouluterveyskysely mainittiin kolmessa haastattelussa hyvänä valtakunnallisena hyvinvoinnin seurantamenetelmänä. Tiedon keräämisen kehittämiskohteiksi todettiin menetelmät, joilla voitaisi puuttua yksittäisiin asioihin, toisaalta haluttiin tietoa enemmän toimenpiteiden vaikuttavuudesta. Lisäksi toivottiin mittareita, joilla saataisi koettu hyvinvointia mitattua paremmin, mikä asiakkaiden mielestä toimii ja mikä ei.

Yksi haastateltava toivoi lisää tietoa pikkulasten hyvinvoinnista. Toisaalta taas varhaiskasvatuksen puolelta toivottiin enemmän tietoa koko perheen hyvinvoinnista. Haastateltava totesi tiedon olevan nyt pirstaleista, sitä on etsittävä useasta eri lähteestä. Vaikka siitä haastateltavat olivat eri mieltä, tarvitaanko lisää tietoa vai onko tietoa jo riittävästi, he olivat kuitenkin yksimielisiä siitä, että saatavilla olevaa tietoa ei osata riittävästi hyödyntää päätöksissä. Tutkittua tietoa pitäisi heidän mielestään nostaa enemmän esille ja hyödyntää palveluiden suunnittelussa ja toteuttamisessa. Haastateltavien mielestä olisi tärkeää miettiä, millä perusteella tietoa käytetään. Yksi haastateltava nosti esille lapsivaikutusten arvioinnin, miten sen tulisi näkyä kaikessa päätöksenteossa.

Hyvinvoinnin haasteista esille nousi perheiden eriarvoistuminen, eli iso joukko perheistä voi hyvin ja sitten on joukko todella huonosti voivia lapsia ja perheitä, joiden tilanne on huonontunut entisestään. Tämä perheiden eriarvoistuminen ja huonosti voivien perheiden ongelmien kasautuminen tuli esille neljässä haastattelussa. Haastateltavat toivat esille, ettei tiedetä, kuinka näitä todella huonosti voivia perheitä ja lapsia voidaan auttaa. Kolme haastateltavaa nosti esille ylisukupolvisen pahoinvoinnin.

Haastateltavat toivat esille myös huolta jatkuvasti kasvavista asiakasmääristä, kaikissa erityispalveluissa asiakasmäärät kasvavat alueellisesti, niin lasten psykiatriassa, lastensuojelussa kuin lasten neurologian puolella. Yksi haastateltava totesi, että tämä on ihan viime vuosien ilmiö ja tilanne on "räjähtänyt

käsiin”. Huostaanottojen määrän todettiin myös lisääntyneen. Saman ilmiön sanottiin olevan nähtävissä myös valtakunnallisesti. Yksi haastateltava ihmeteli, mikä äkillisen asiakasmäärän nousun on aiheuttanut, kun nähtävissä ei ole mitään selkeää syytä, esimerkiksi isojen tehtaiden sulkemisesta johtuvaa työttömyyttä. Toisaalta mietittiin sitä, että perheet hakevat tänä päivänä helpommin apua, aiemmin ongelmat olivat enemmän piilossa. Haastateltavat totesivat myös, että jos asiakasmäärien kasvu jatkuu samanlaisena, resurssit eivät tule riittämään.

Kaksi haastateltavaa nosti esille kännykkäkulttuurin, eli vanhemmat ja lapset ovat kiinni älypuhelimissaan vuorovaikutuksen sijaan. Haastavat miettivät Kymenlaakson alueellisia hyvinvointia heikentäviä tekijöitä, ja niistä mainittiin huonot koulutusmahdollisuudet sekä syntyvyyden lasku. Alueellisesti haastetta mainittiin lisäävän vieraskielisten osuus, jolloin kommunikaatio-ongelmat näkyvät perheen ja työntekijöiden välillä. Kolme haastateltavaa totesi maakunnan erilaisuuden eri alueilla hyvinvointia heikentäväksi asiaksi, Kymenlaaksoissa on pieniä maalaiskuntia ja teollisuuskaupunkeja.

Kaikki haastateltavat nostivat yhtenäisenä tekijänä esille sen, ettei ole ymmärretty panostaa varhaiseen tukeen. He mainitsivat, että ei ole ollut riittävästi ymmärrystä varhaisen tuen merkityksestä, jolloin ongelmat ovat päässeet kasvamaan suuriksi. Yksi haastateltava totesi korjaavan työn saundin olevan liian vahva, pitäisi päästä ennalta ehkäisevään työhön. Perheet tarvitsevat haastateltavien mielestä käytännöllistä, peruspalveluiden yhteydessä tarjottavaa matalan kynnyksen tukea, tätä ei ole nyt riittävästi tarjolla. Varhaiseen tukeen panostamisen vaikutusten todettiin näkyvän viiveellä, eli kun aloitetaan uudenlaisia palveluita, näkyy ensin tarve tilastoissa, palveluiden vaikuttavuus tulee näkyville myöhemmin.

Haasteena yksi haastateltava mainitsi sen, ettei ihmisen elämää tarkastella kokonaisuutena, vaan viranomaiset tarkastelevat sitä siilojen läpi. Tärkeää haastateltavasta olisi, että viranomaiskoneistossa puhalletaan yhteen hiileen ja keskiössä olisi lapset, nuoret ja perheet. Ydin on haastateltavan mielestä itse toimijoissa, puolesta ei saisi tehdä, apua on tarjottava tarvittaessa. Esimerkkinä haastateltava nosti lastensuojeluilmoitukset, joista valtaosa on viranomaisten toisilleen tekemiä. Haastateltavan mukaan lastensuojeluilmoitus

käynnistää ison prosessin, kun ilmoituksen sijaan viranomaiset voisivat soittaa toisilleen ja miettiä yhdessä, miten perhettä voisi parhaiten tukea.

Yksittäisissä haastatteluvastauksissa nostettiin esille hyvinvoinnin haasteina lasten väkivaltaisuuden lisääntyminen, monikielisyys kouluissa ja päiväko-deissa sekä kiusaaminen. Mainintoja saivat myös perheiden talousongelmat, yhteisöllisyyden puute, individuaalisuus, valtakunnallinen väestörakenne ja vanhusten määrän kasvaminen. Lisäksi mainittiin kuntien taloustilanne ja valtakunnallisen SOTE-valmistelun keskeneräisyys, joka aiheuttaa epävarmuutta.

Yksi haastateltava nosti hyvinvoinnin toteutumista estävänä tekijänä esille toimintakulttuurin ja työtteen, ongelmakeskeisestä lähestymistavasta tulisi päästä voimavarakeskeiseen lähestymistapaan. Tämä edellyttää haastateltavan mukaan asiakaslähtöistä ajattelua. Haastateltava toteisi, että työntekijöiden tulisi ymmärtää, että asiakkaan paras edellyttää avointa yhteistyötä. Yksi haastateltava totesi sekä lasten että vanhempien muuttuneen, vanhemmuuden muuttumisen myötä myös lapset ovat muuttuneet. Kaikissa haastatelussa tuli esille näkemystä, että nyt on herätty huomaamaan, mikä on perheiden tarve, asiakkaat tarvitsevat matalan kynnyksen konkreettista tukea. Pohdintaa herätti se, että kohtaako vielä kuitenkin tarve ja tarjottu tuki. Esimerkiksi yksi haastateltava nosti perhetyön, vastaako perhetyö tällä hetkellä aidosti asiakkaiden tarpeisiin.

Mikä jo toimii perheiden hyvinvointia lisäävissä palveluissa? Haastateltavat toivat esille sitä, että palveluissa on vielä paljon eroa paikallisesti. Pienillä paikkakunnilla todettiin haasteena olevan, ettei osaamista erityistason palveluista ole, sillä tarve niihin on yksittäistä. Toisaalta pienemmän paikkakunnan valttina mainittiin yhteisöllisyys ja nopeampi avun saaminen. Pienemmillä paikkakunnilla haastateltavien kokemuksen mukaan työntekijät tuntevat usein asiakkaat ja heidän tilanteensa paremmin. Haastateltavien mukaan tällöin moniammatillinen yhteistyö on helpompaa, kun fyysisestikin ollaan samoissa tiloissa.

Kaksi haastateltavaa nosti esille, että Kouvolassa on jo tehty viime vuosina paljon työtä lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kehittämisen eteen ja

siellä ollaan jo monessa asiassa edellä muita kuntia. Nämä kaksi haastateltavaa toivat esille huolta siitä, että Kymsoten myötä Kouvolassa jo tehty kehittämissuunnitelma heikentyisi. Toisaalta he toivat esille myös toivoa siitä, että Kouvolassa kehitettyä mallia voidaan Kymsoten myötä laajentaa koko Kymenlaaksoon. Nämä haastateltavat mainitsivat, että Kouvolassa on kehitetty nimenomaan varhaisen tuen palveluita, kotiin vietäviä palveluita sekä ryhmätoimintaa. Heidän mukaansa Kouvolassa on mietitty oikeasti perheitä auttavia toimintamalleja, joista yhtenä esimerkkinä nousi neuvoloiden kautta annettava unikoulu-palvelu.

Kouvolassa perhekeskustoiminta on lähtenyt näiden kahden haastateltavan mukaan hyvin käyntiin, toimivia perhekeskuksia oli haastatteluhetkellä jo kaksi. Verkostojohtamisen malli oli myös käynnistynyt haastateltavien kokemuksen mukaan hyvin. Toinen näistä haastateltavista nosti esille sen, että Kouvolan ajateltiin olevan muita kuntia edellä ja pelkäsi, että Kouvolan malli saattaa aiheuttaa Kymsotessa konflikteja, kun haluttaisi rakentaa yhdessä oma malli. Haastateltava totesikin, ettei Kouvolan mallia tulisi ajaa sellaisena Kymsoteen.

Kotkan kohdalla yhdessä haastattelussa nousi vahvuutena esille yhteisöllisyyden ja kansalaisyhteiskuntaan panostaminen. Järjestöille on haastateltavan kertoman mukaan annettu tiloja käyttöön ja kaupunki on tukenut erilaista yhteisöllistä toimintaa Kotkassa. Kotkan vahvuutena haastateltava mainitsi myös strategisen työn, Kotkan kaupunkistrategia oli palkittu vuoden strategiatyönä. Järjestöjen osalta kaksi haastateltavaa nosti vahvuutena esille asiakkaiden ja työntekijöiden osallistamisen. Siihen haastateltavat mainitsivat olevan vahvat perinteet ja osallistamiseen on luotu selkeät rakenteet. Strategiatyö nousi kahdessa haastattelussa esille myös järjestöjen vahvuutena. Siitä mainittiin erityisesti sekä asiakkaiden että työntekijöiden osallistaminen strategian suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin, mutta myös strategian jalkauttaminen. Järjestöissä strategia ja arvot näkyvät kahden haastateltavan kokemuksen mukaan toiminnan arjessa.

Yhdessä haastattelussa todettiin, ettei ilmapiiri alueella ole tällä hetkellä paras mahdollinen, siihen vaikuttamisessa on vielä paljon tekemistä. Kunnissa pitäisi

yhden haastateltavan mukaan löytää uudet tavat toimia, kun iso osa resursseista on siirtynyt Kymsoteen. Toisaalta haastateltava koki, että tämä avaa kunnille myös uusia mahdollisuuksia toteuttaa ennaltaehkäiseviä palveluita uudella tavalla. Haastateltava mainitsi, että sosiaali- ja terveystalvet ovat lohkaisseet aina ison osan budjetista ennaltaehkäisevien palveluiden kustannuksella.

Haastatteluissa tuli esille toimivina asioina LAPEn tuomat kokemusasiantuntijat ja se, että alueellinen yhteiskehittäminen on alkanut. Vahvuudeksi todettiin innostuneet ja osaavat ammattilaiset, motivoitunut henkilökunta ja se, että päättäjät ovat mukana kehittämistyössä. Yksi haastateltava nosti toimivana asiana esille sen, että rakenteisiin on tullut jo muutoksia, esimerkiksi koulujen yhteyteen on perustettu nuorisotiloja ja kirjastoja. Hyvänä asiana haastattelussa mainittiin, että kehittämistyöryhmiä on perustettu. Tätä työtä pitäisi haastateltavan näkemyksen mukaan koko ajan lisätä, eli katsoa ketä toimijoita on lähellä ja yhdistää voimavarat. Yhteisöllisyyden hän totesi viime aikoina vahvistuneen myös ammattilaisten tasolla. Haastateltavan mukaan jokaisella on tarve liittyä yhteisöön ja yksinäisyys on iso hyvinvointia heikentävä tekijä. Haastateltava mainitsi, ettei ammattilaistakaan kukaan selviä yksin. Hän toi esille, että viime vuosina on vahvistunut ammattilaisten yhdessä tekeminen, nimenomaan tekeminen, ei vain asioiden suunnitteleminen. Samalla rohkeus puuttua asioihin on haastateltavan mukaan vahvistunut.

Minkälaista osaamista sitten tarvitaan lisää, jotta palvelut saadaan vaikuttavimmiksi? Tässä nousi esille hyvin yksimielisesti vuorovaikutusosaaminen, aito kohtaaminen ja kuuleminen. Kaikki haastateltavat nostivat tämän ensimmäiseksi asiaksi, johon pitäisi vaikuttaa. Useassa haastattelussa todettiin, ettei tarvita niinkään uusia palveluita, vaan olemassa olevissa palveluissa tulisi lisätä ammattilaisten vuorovaikutusosaamista. Työntekijöille tarvitaan haastateltavien mukaan reflektiivistä työtettä ja taitoa nähdä ilmiäytymien taustalla vaikuttavat asiat. Lisäksi todettiin, että uudenlainen ajattelutapa vaatii työntekijöiltä verkosto-osaamista ja prosessimaisen työtavan hallitsemista ja tämä lisää ammattilaisten koulutustarvetta.

Palveluissa on haastateltavien mukaan hyvä pohjarakenne, mutta palveluiden yhteensovittamiseen tulisi panostaa enemmän. Yksi haastateltava mainitsi,

että varhaiskasvatuksen puolella tarvitaan vahvaa pedagogisuutta ja havainnointiosaamista. Yhdessä haastattelussa tuli esille, että eri taloissa (varhaiskasvatuksessa) tarvitaan erilaista osaamista, kuten monikulttuurisuuden ja erityisen tuen tarpeiden huomioimista. Liikunnallista koulutusta toivottiin myös varhaiskasvatukseen, liikunnallisuudella lisätään lasten hyvinvointia. Varhaiskasvatukseen tarvitaan yhden haastateltavan mukaan myös matematiikkaan ja kieleen liittyviä koulutuksia sekä mediataitoja.

Yhdessä haastattelussa nostettiin esille johdon jalkautuminen, eli johto olisi aidosti selvillä siitä, mitä asiakkaille ja työntekijöille kuuluu. Tämä olisi haastateltavan mielestä tärkeä viesti myös työntekijöille siitä, että heistä välitetään. Työntekijöiden kuuleminen ja sitä kautta työntekijöiden jaksamisen tukeminen nostettiin myös esille yhdessä haastattelussa. Haastateltava nimesi asioiden viemisen heti käytäntöön asti olevan tärkeää. Hänen mukaansa tarvitaan korjaavia liikkeitä heti, jos asiat eivät toimikaan. Yksi haastateltava mainitsi maakunnallisessa yhteistyössä olevan sen riskin, että projekteissa sidotut hennot yhteydet katkeavat projektin päättymisen jälkeen. Hän näki näiden LAPE-yhteistyössä solmittujen yhteyksien vahvistamisen olevan tärkeää.

Yksi haastateltava nosti tärkeäksi keinoksi raportoinnin, eli seurataan ja tehdään näkyväksi se, miten hyvinvointisuunnitelma toteutuu. Työntekijät olisi hänen kokemuksensa mukaan myös sitoutettava arvioimaan työn vaikuttavuutta, jolloin saataisiin tietoa asioiden etenemisestä ja työntekijät osallistuisivat käytäntöjen juurruttamiseen. Haastateltava mainitsi, että yhteiskunnallisesti tarvittaisi perhearvojen nostamista esille. Yhteisöllistä toimintaa pitäisi yhden haastateltavan mukaan vahvistaa ja kaupunki voisi antaa tiloja siihen käyttöön entistä enemmän. Kansalaisyhteiskuntaa pitäisi haastateltavan näkemyksen mukaan rakentaa vahvemmin, ihmiset tulisi saada ymmärtämään, että kaupunki on asukkaita varten ja jokainen voi olla hyvinvointia parantamassa.

Millä keinoilla ja menetelmillä voidaan sitten vastata lasten ja perheiden lisääntyneisiin tarpeisiin? Haastatteluissa nousi esille hyvin yksimielisesti varhaisen tuen menetelmät ja palvelut. Heidän mielestään tarvitaan matalan kynnyksen tai mieluummin kokonaan kynnyksettömiä kohtaamispaikkoja ja palveluja perheiden arkeen. Hyvin varhaisen tuen merkitys on haastateltavien mu-

kaan nostettava esille, esimerkiksi kerhot ja urheiluseurojen tarjoamat harrastusmahdollisuudet. Ihan kaikissa haastatteluissa nousi esille ennaltaehkäisevä tuki ja varhaiset palvelut.

Kolme haastateltavaa mainitsi asiakkaiden toimijuuden vahvistamisen ja perheille annettavan valistustyön. Perheissä näkyy kolmen haastateltavan mukaan se, että he odottavat yhteiskunnan kantavan vastuun, mutta esille olisi nostettava vanhemman oma vastuu omasta lapsesta ja perheen hyvinvoinnista. Yhdeksi keinoksi lisätä hyvinvointia mainittiin haastavien asioiden normaaliksi tekeminen. Yksi haastateltava totesi yksiselitteisesti, että ainoa menetelmä on satsata riittävästi resursseja perheisiin. Hänen mielestään tulee uskaltaa panostaa perheiden hyvinvointiin silläkin uhalla, että vaikutukset tulevat näkyville vasta pidemmällä tähtäimellä. Yksittäisissä haastatteluvastauksissa nousi esille vuorovaikutusosaaminen, rohkea puheeksiotto peruspalveluissa, työntekijöiden oman asiantuntijuuden ylläpitäminen ja maakunnallisesti eri osaajien ammattitaidon hyödyntäminen, eli kaikkien ei tarvitse osata kaikkea. Lisäksi tarvitaan asennemuutosta ja koulutuksia.

11.2 Lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kokonaisuus

Tässä osiossa tarkastelemme lasten, nuorten ja perheiden palveluiden perustehtävää ja palveluiden toimivuutta. Tähän teemaan liittyy myös perhekeskustoimintamallin toimivuus ja painopisteen siirtäminen ennaltaehkäiseviin palveluihin. Kysyimme haastateltavilta myös, miten onnistuu tasavertaisten palveluiden ja asiakkaiden osallisuuden turvaaminen maakunnassa.

Lasten, nuorten ja perheiden palveluiden perustehtävän todettiin kaikissa haastatteluissa olevan lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointia tukevien palveluiden toteuttaminen. Yksittäisissä haastatteluvastauksissa perustehtävään nimettiin kuuluvan:

- kaikille yhteiset palvelut
- lapsilähtöisyys ja perhelähtöisyys
- asioiden katsominen lapsen näkökulmasta
- vanhemmuuden ja perheiden monipuolinen tuki
- palveluiden tuottaminen lähipalveluina
- turvallisuuden mahdollistaminen
- aito kohtaaminen
- jokainen perhe tuntee olevansa arvokas ja merkityksellinen

- yhtään perhettä ei päästetä putoamaan palveluverkon ulkopuolelle

Lasten, nuorten ja perheiden palvelukokonaisuuden keskeisimmiksi toimijoiksi nimettiin kaikissa haastatteluissa julkiset palvelut (Kymsote, kunnat), seurakunta, järjestöt ja yksityiset palveluntuottajat. Kuntien palveluista mainittiin koulu, oppilashuolto, varhaiskasvatus sekä nuorisotoimi. Todettiin, että on paljon lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin kannalta toimijoita, joita ei osata riittävästi hyödyntää. Näistä mainittiin liikunta- ja kulttuuritoimi, tekniset palvelut, puistotoimi ja kaupunkisuunnittelu. Haastatteluissa todettiin myös, että muiden toimijoiden mukaan ottamisella saataisi lisää resursseja. Yhdessä haastattelussa mainittiin, että paljon on kunnille ja maakunnalle kuuluvia lakisääteisiä velvollisuuksia, mutta muiden palveluiden osalta on alettu pikkuhiljaa jakamaan tehtäviä.

Haastateltavat totesivat, että asiakkaan kannalta katsottuna palveluverkosto ei ole tällä hetkellä toimiva. Palvelut eivät ole haastateltavien mukaan suunnitelmallisia ja johdonmukaisia, apua joutuu hakemaan usealta eri luukulta. Perheille saattaa olla haastateltavien kokemuksen mukaan epäselvää, minkä vuoksi he ovat jonkun palvelun piirissä. Toisaalta todettiin, että mahdollisuudet ovat hyvät ja suunta on oikea lasten, nuorten ja perheiden yhtenäisen palvelukokonaisuuden muodostamisessa. Kolmas sektori on otettu kaikkien haastateltavien mielestä hyvin osaksi julkista palveluverkostoa ja yhteistyötä tulisi heidän mukaansa vielä lisätä. Yksi haastateltava mainitsi tavoitteena olevan, että yhden perheen palveluja kokoaa yhteen yksi suunnitelma ja nimetty työntekijä kulkee perheen rinnalla. Haastateltavan mukaan tavoitellaan jouhevaa palvelupolkua, jossa tehdään työtä sektorirajojen yli. Tavoitteena haastateltavan kertoman mukaan on myös monialaisten arviointien hyödyntäminen.

Yhdessä haastattelussa todettiin, että varhaisen tuen sekä erityisen tuen palveluiden yhdistämisessä on nähtävillä paljon mahdollisuuksia, mutta toisaalta myös uhkia siinä, saadaanko prosessit toimimaan yhteen. Tämän kannalta haastateltavan mielestä on tärkeintä johdon prosessien toimivuus. Yksi haastateltava nosti esille talousarvioin merkityksen palveluiden toimivuuden mah-

dollistajana. Palveluiden toimivuus edellyttää haastateltavien mukaan toimenkuvien avaamista, toimintakulttuuriin vaikuttamista, yhden luukun ajattelua, oma työntekijä -mallia sekä sitä, ettei asiakkaita leimata.

Kaikista haastatteluista tuli yhtenäisesti esille se, että vaikka haastatteluhetkellä ei palveluita koettu toimivaksi, palveluiden yhteensovittaminen koettiin oikeana ratkaisuna ja uskottiin sen myötä palveluiden tulevan myös asiakkaan kannalta katsottuna paremmiksi. Toisaalta vaikka haastateltavien mukaan rohkeus puuttua asioihin on lisääntynyt, sitä tarvittaisi vielä edelleen lisää. Yksi haastateltava totesi, että työntekijänä pitää sietää epävarmuutta, monimutkaisuutta ja eri tekijöiden vaikuttavuutta. Haastateltavan mukaan ei voida ajatella, että pitää olla ensin prosessikuvaus ja vasta sitten voidaan toimia. Ennenminkin pitäisi hänen näkemyksensä mukaan kehittää taitoa ennakoida. Sen hän nimesi edellyttävän tietopohjaa, kykyä havainnoida heikkojakin signaaleja ja taitoa arvioida työn vaikuttavuutta.

Avun tarvitsijoita on haastateltavien mukaan paljon, mutta palveluita niukasti. Tekijöiden määrän lisääminen ei useamman haastateltavan mielestä ole oikea ratkaisu, vaan prosessien saaminen toimiviksi. Oikea-aikaisuus ja oikean tuen tarjoaminen ovat heidän mielestään avainasemassa. Tärkeänä koettiin työntekijöiden taito arvioida oman työn vaikuttavuutta, mutta toisaalta nostettiin esille se, että liiasta asiakkaaseen kohdistuvasta arvioinnista pitäisi päästä pois. Arvioinnin mainittiin vievän aikaa konkreettiselta työltä, eikä päällekkäisellä arvioinnilla saavuteta lisäarvoa. Lisäksi arviointien koettiin olevan usein ongelmallaisia, kun työssä pitäisi päästä voimavaralähtöiseen työotteeseen. Vanhemmille tulisi kolmen haastateltavan mukaan lisätä tietoisuutta oman roolin merkityksestä ja vastuunottamisesta. Perheen motivoiminen muutoksen mainittiin tärkeäksi, jotta työ onnistuu. Tiettyihin elämän muutokoihin nähtiin tärkeänä löytää toimintamallit, kuten lapsen syntymään tai sairastumiseen.

Kuntien palveluprosessit poikkeavat haastateltavien näkemyksen mukaan paljon toisistaan, LAPEn kautta on saatu paljon tietoa muiden toimintatavoista ja muodostettu yhteistä näkemystä. Haasteena yhteensovittamisessa koettiin olevan sen, että kunnat ovat eri kokoisia, joten kunnilla on myös erilaisia tarpeita palveluiden suhteen ja erilaiset volyymit palveluiden tuottamiseen. Sa-

maa työtä tekevillä mainittiin olevan eri kunnissa erilaiset työnkuvat. Palveluiden yhdistämisessä on yhden haastateltavan mukaan kyse erilaisten todellisuuksien yhdistämisestä, ja siitä, kuinka prosessit saadaan toimiviksi. Toimintakulttuurien mainittiin olevan eri kunnissa erilaisia. Haasteena nähtiin, kuinka saadaan rakennettua yhteinen, uusi Kymsoten toimintakulttuuri. Miten ajatellaan palvelut samanlaisiksi ja kaikille saavutettaviksi? Pitkässä juoksussa useammalla haastateltavalla on kuitenkin vahva usko, että Kymsote tuo tasa-arvoisuutta ja tasalaatuisuutta, Kymsoten hartiat ovat isommat ja erikoistuminen mahdollista ja erityisosaamista voidaan sitten jalkauttaa.

Jalkautuvat erityis- ja perustason palvelut mainittiin tavoitteina, eli toimistokeskeisyydestä pyritään pois. Erityisosaamisen jakamisen esimerkkinä mainittiin huostaanotot, pienessä kunnassa saatetaan tehdä yksi huostaanotto vuodessa, isossa yli kaksikymmentä. Erityisosaamisen jakamisen myötä asiakkaiden asema haastateltavien mukaan tasavertaistuu. Toisaalta todettiin, että lähipalveluita ei Kymsotessakaan voi tuottaa joka taajamaan, asuminen on aina valintakysymys. Kehittämisen ja aluepolitiikan mainittiin herättävän tunteita, palveluiden keskittäminen kasvukeskuksiin ei sekään ole oikea ratkaisu.

Yhdessä haastattelussa tuotiin esille, että päällekkäisen työn riski isommalla alueella on olemassa, toimijoiden pitäisi olla entistä tietoisempia toistensa työstä. Pienellä paikkakunnalla todettiin työntekijöiden tuntevan paremmin toistensa työt, jolloin päällekkäistä työtä syntyy vähemmän. Pienellä paikkakunnalla nähtiin etuna myös se, että asiakkaan kynnys ottaa yhteyttä ammattilaisiin voi olla matalampi. Yhden haastateltavan mukaan palvelupolkuja vasta kirjoitetaan auki ja siirtymävaiheet ovat haastavia (esim. varhaiskasvatuksesta kouluun siirtyminen). Yksi haastateltava mainitsi, että yhteinen tila on kulmakivi, jonne mahdollistetaan yhteistä toimintaa.

Perhekeskustoimintamallista kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että malli on hyvä ja toimiva. Tärkeänä koettiin, että perhekeskukset ovat fyysisiä kohtaamispaikkoja, jolloin perheiden on helppo löytää niissä tarjottava tuki. Kuntalaiset tarvitsevat haastateltavien mukaan fyysisiä paikkoja, näin he oikeasti osaavat hakea sieltä apua. Hyväksi koettiin myös se, ettei perhekeskukset ole vain pienille lapsille, sillä perheissä on usein samaan aikaan monen ikäisiä lapsia.

Tärkeänä ajatuksena koettiin se, että palvelut ovat matalankynnyksen kaikille suunnattuja palveluita ja kaikki palvelut saisi yhdestä paikasta. LAPEssa luodussa mallissa pohjoiseen tulisi viisi perhekeskusta ja etelään neljä. Yhdessä haastatteluvastauksessa tämä malli koettiin hyvänä ja riittävänä, muut eivät ottaneet perhekeskusten määrään kantaa. Perhekeskuksessa toimivat koordinaattorit koettiin yksimielisesti hyvänä asiana, tulee olla selkeästi nimettynä henkilö, joka koordinoi palveluita.

Perhekeskusmallin todettiin lisäävän osallisuutta ja tavoittavan eri-ikäisiä. Koettiin, että mallin avulla kynnyksen erityisen tuen palveluihin madaltuisi. Malli lisää haastateltavien mielestä yhteisöllisyyttä ja perheiden verkostoitumista avoimen vertaisryhmätoiminnan kautta. Mallissa on mukana vapaaehtoistyö, tämä koettiin positiiviseksi asiaksi. Tiivis yhteistyö on haastateltavien mukaan perhekeskuksessa mahdollista, ja se vähentää eri toimijoiden kilpailua. Toisaalta nuorten palveluiden parissa työskentelevä haastateltava koki, että nuoret ovat jääneet kuitenkin perhekeskusmallin ulkopuolelle. Teini-ikäiset ja nuoret aikuiset tahtovat hänen mukaansa unohtua, sillä heidän kanssaan vuorovaikutus on haastavinta. Haastateltavan mielestä pitäisi vielä miettiä, mistä ne yhdyspinnat löytyvät myös nuorten palveluihin.

Ennaltaehkäisevät palvelut todettiin siis kaikissa haastatteluissa erittäin tärkeiksi perheiden hyvinvoinnin lisäämisen kannalta, mutta kuinka varhainen tuki sitten mahdollistetaan? Se mahdollistuu haastateltavien kokemuksen mukaan taloudellisella satsauksella, resursoinnilla ja erityisesti sillä, että työntekijöillä on riittävästi aikaa perheille ja lapsille. Ennaltaehkäiseviin palveluihin siirtyminen edellyttää haastateltavien mielestä lapsivaikutusten arvioinnin ottamisen osaksi kaikkea päätöksentekoa, sähköisten palveluiden kehittämistä, nettivalmennuksia perheille, hyviä päätöksiä, satsaamista ennaltaehkäiseviin palveluihin, esimerkiksi kotipalveluun, vertaisryhmätoimintaan. Se edellyttää heidän mukaansa tilanteeseen vaikuttamista ennen kuin se kriisiytyy, uskallusta tehdä päätöksiä, joiden rahallinen tulos ei näy vielä omalla valtuustokaudella. Se edellyttää haastateltavien mielestä myös uskallusta satsata sinne, missä tarvitaan nopeaa apua, mutta ei kuitenkaan ehkäisevän avun kustannuksella. Lisäksi se edellyttää hyvää kunnan talouden hoitoa ja vertaisryhmiä.

Ennaltaehkäiseviin palveluihin siirtyminen edellyttää haastattelujen perusteella myös keskustelua arvoista ja ihmiskäsityksestä. Lähikoulujen merkitys ja luokkakoot nostettiin esille yhdessä haastatteluvastauksessa. Perustasolla pitäisi haastateltavan mielestä olla riittävästi aikuisia, nyt töitä tehdään koko ajan pienillä resursseilla. Päällekkäistä työtä haastateltavan mielestä pitäisi karsia, aina ei ole hyvä vain lisätä ja lisätä uusia palveluita, vaan jo toimivien pitäisi verkostoitua. Varhaiskasvatuksessa ja kouluissa mainittiin omien perustehtävien olevan vahvat. Nähtiin, että tarvitaan lisätukea näihin peruspalveluihin, jotta pystytään tukemaan perheitä ja pysytään kehityksessä mukana. Mitä muuta lapset ja perheet tarvitsevat, kuin että työntekijä suorittaa omaa perustehtävää? Yksi haastateltava mietti, että johdon tasolla tämä ymmärretään, mutta yksittäisten työntekijöiden tasolla ei. Erityisesti yhden vastaajan mukaan opettajat vastustavat oman toimenkuvan laajentamista. Resurssit tässäkin mietityttivät haastateltavaa, mitoitukset on tehty liian tiukoiksi.

Osa perheiden tarpeista edellyttäisi yhden haastateltavan mukaan lisäpalveluita, joka vaatisi yhteistä toimintamallia Kymsotessa ja kunnissa. Yhdyspintatyöskentelyn kouluissa ja varhaiskasvatuksessa mainittiin olevan vielä uutta. Esiin nostettiin huolta siitä, ettei vaan kuntiin jääneiden palveluiden ja Kymso-ten palveluiden välille pääsisi syntymään juopaa. Yhteistyötä on tehty hyvässä hengessä LAPE-hankkeen aikana, yhteistyön toivottiin jatkuvan hyvänä ja tiedon kulun toimivana kuntien ja Kymso-ten palveluiden välillä.

Miten sitten turvataan samanvertaiset palvelut kaikille maakunnassa, jossa on alueellisesti suuria eroavaisuuksia? Tässä nousi kaikilla esille huomio, että asuminen on myös valintakysymys, eivätkä kaikki palvelut voikaan olla kaikkia lähellä. Kaikki eivät tarvitse haastateltavien mielestä kaikkea saman verran, toisille on tärkeää palveluiden saatavuus läheltä, toisille on tärkeämpää luonto ja rauha. Näiden arvojen pohjalta ihmiset tekevät asumiseen liittyviä valintoja. Toki useammasta haastatteluvastauksesta tuli myös ilmi se, ettei kaikkia palveluita saa keskittää vain kasvukeskuksiin, silloin palvelut voivat olla jo koh- tuuttomien matkojen päässä.

Todettiin, että on johdon tehtävä selvittää, mitä palveluita kentällä jo on ja mitä tarvitaan lisää. Johdon ja poliittisen päätöksen teon vastuulla nähtiin olevan se, sallitaanko maakunnassa eriarvoistuminen. Perhekeskusten sijoittamisen

miettiminen tulee haastateltavien mielestä tehdä niin, että perhekeskukset olisivat kaikille kohtuullisen matkan päässä. Kahdessa haastatteluvastauksessa mainittiin jalkautuvien palveluiden lisääminen. Haastateltavien mukaan kaikille on taattava samanvertaiset mahdollisuudet osallistua palveluihin, mitään ryhmää ei saa jättää ulkopuolelle, eli on huomioitava esimerkiksi esteettömyys, kieliongelmat. Yksi haastateltava mainitsi, että perhekeskustoimintamallissa on ajateltu, että on isot perhekeskukset, joissa laajat palvelut ja pienissä keskuksissa ovat peruspalvelut. Näitä täydentävät hänen mukaansa liikkuvat palvelut, joita toteutetaan tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan, esimerkiksi liikkuva suunterveydenhoito (lisäarvona turvallisuus, vanhempien ei tarvitse järjestää kuljetuksia).

Muita keinoja tasavertaisten palveluiden tuottamiseen mainittiin olevan sähköiset palvelut, verkostojohdaminen ja asiakkaiden osallistaminen palveluiden suunnitteluun. Lisäksi päätöksiä tehtäessä olisi haastateltavien mukaan otettava huomioon päätöksen moninaiset vaikutukset. Yksi päätös vaikuttaa välillisesti moneen muuhunkin asiaan, eli asioita olisi osattava ennakoida. Esimerkkinä mainittiin koulujen lakkautukset sekä isojen koulujen perustamiset kasvukeskuksiin. Päätöksellä saadaan aikaan paljon hyvää, muun muassa kustannussäästöjä. Toisaalta päätös vaikuttaa koulumatkoihin ja yleiseen ilmapiiriin. Haastateltavan mukaan vaikutuksia on punnittava, ovatko päätökset oikeasti pitkällä tähtäimellä kannattavia vai asettavatko päätökset asukkaat eriarvoiseen asemaan.

Miten asiakkaiden osallisuus sitten voidaan turvata? Vielä todettiin olevan paljon opittavaa, toki on jo opittukin. Haastatteluissa tuli esille, että kokemusasiantuntijat on otettu mukaan suunnittelemaan palveluita. Yksi haastateltava mietti, että ovatko lasten, nuorten ja perheiden palveluiden toimijat vieläkään valmiita ottamaan vastaan suoraa palautetta. Kolmannen sektorin, eli järjestöjen, seurojen, harrastusryhmien, arvo olisi haastateltavien mielestä ymmärrettävä, samoin vertaisryhmien merkitys. Yksi haastateltava kyseenalaisti sen, tarvitseeko kaikkien osallistua palveluiden suunnitteluun. Aktiiviset löytävät hänen mukaansa kyllä tarvitsemansa palvelut, mutta niitä tulisi auttaa, joille palveluiden löytäminen on vaikeaa.

Tärkeinä keinoina osallisuuden vahvistamisessa mainittiin:

- palautekyselyt
- asiakasraadit
- kehittäjäryhmät
- alueparlamentit
- koulujen oppilaskunnat (lapset oppivat osallisuuteen)
- kasvatuskumppanuus
- arjen kanssa käymiset
- päivittäisten kohtaamisten hyödyntäminen
- kyselyt
- sosiaalinen media
- kuunteleminen
- yhtenäinen linja ja oikeudenmukaisuus
- kumppanuusjärjestöjen kanssa selkeät rakenteet asiakkaiden äänen kuuluville saamiseen
- kansalaisjärjestöjen tai opiskelijoiden (XAMK) hyödyntäminen tiedon keräämisessä
- erilaiset mobiiliapplikaatiot
- jalkautuminen lasten ja nuorten pariin tietoa keräämään

Yhtenä keinona mainittiin osallisuuskoordinaattori, joka vahvistaa vapaaehtoistyötä. Kokemusasiantuntijat koettiin tärkeinä, mutta samalla mainittiin, että tiedon keräämistä ei voi jättää vain kokemusasiantuntijoiden varaan, sillä kokemusasiantuntijat ovat usein niitä aktiivisia, jotka ottavat asioista selvää, tietoa on kerättävä myös hiljaisilta asiakkailta. Osallisuuden turvaamista voidaan haastateltavien mukaan toteuttaa pienillä, yksinkertaisilla asioilla, kuten jalkautumalla ihmisten pariin, keskustelemalla. Nämä asiat eivät ole kalliita, mutta niillä saa paljon hyvää mieltä aikaan. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että tiedon kerääminen ei riitä, vaan asiakkaiden kokemuksia olisi aidosti hyödynnettävä palveluiden suunnittelussa.

11.3 Yhdyspinnat

Tässä osiossa tarkastelimme tärkeimpiä yhdyspintoja lasten, nuorten ja perheiden palveluissa siitä näkökulmasta, mitä haasteita niiden toimivuudessa on ja miten ne saataisi toimimaan paremmin. Kartoitimme myös sitä, miten johtamisella voidaan vaikuttaa yhdyspintojen toimivuuteen.

Yhdyspinnoista mainittiin kaikissa haastatteluissa peruspalvelut, lastensuojelu, terveydenhuolto, erikoissairaanhoido, nuorisotoimi, opetustoimi ja varhaiskasvatus. Yhdessä haastattelussa nostettiin esille myös toisen asteen koulutus, aikuisten palvelut, kuten aikuissosiaalityö, psykiatria, mielenterveyspalvelut.

Lisäksi nostettiin esille kolmannen sektorin palvelut sekä kuntien liikunta- ja kulttuuripalvelut. Yksi haastateltava mainitsi myös valtakunnalliset verkostot.

Haasteita yhdyspintojen toimivuuteen tuovat haastateltavien mukaan eri toimijoiden erilaiset näkemykset, arviointi perheen tilanteesta voi olla erilainen. Aika ja resurssit vaikuttavat haastatteluvastausten perusteella myös yhdyspintojen toimivuuteen sekä tiedonkulun ongelmat, salassapitosäännökset voivat olla avoimen yhteistyön esteenä. Yksi haastateltava totesi, että haasteita yhdyspintatyössä on paljon. Haasteena voi olla se, että tilannetta tarkastellaan vain oman kentän näkökulmasta ja halutaan pitää kiinni omasta perustehtävästä eikä nähdä kokonaisuutta. Toisaalta sama haastateltava totesi, että vaikka haasteita on paljon, on myös paljon mahdollisuuksia. Kun istutaan saman pöydän ääreen, löydetään uusia ratkaisuja. Nyt ollaan jo valmiita luomaan yhdessä uutta.

Kuntien välisen yhteistyön sujuminen aiheutti haastatteluvastauksissa paljon hajontaa. Pienissä kunnissa koettiin yhteistyön sujuvan, kun taas kahden ison kunnan kohdalla todettiin kilpailua kuntien välillä olevan. Siitä kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä, että LAPE-hankkeen myötä yhteistyön eteen on tehty paljon työtä ja yhteinen tahtotila hyvälle yhteistyölle on löytynyt. Kaksi haastateltavaa tunnisti sen, että kuntien välillä on vastakkain asettelua ja kilpailua siitä, mikä kunta määrää. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että kilpailu on politiikan tasolla, kun taas johtotasolla on tahtoa yhtenäiseen työskentelyyn.

Yksi haastateltava totesi, että kilpailua saattaa näkyä vielä kentällä, asiakastyön pinnassa. Useimmat haastateltavat nostivat esille sen, että kunnat ovat alueella niin erilaisia kokonsa, asukasmääränsä, toimintakulttuurinsa ja palvelurakenteensa puolesta, osa on maalaiskuntia, osa teollisuuskuntia. Yksi pienemmän kunnan edustaja koki, että pienemmät kunnat ovat yhdenvertaisia isompien kuntien kanssa yhteistyössä. Yhteistyön tekemistä pienen kunnan edustajan näkökulmasta mainittiin haastavan se, että sama edustaja toimii edustajana monessa muussakin asiassa, jolloin yhteistyöstä on helppo tipahuttaa pois. Siitä haastateltavat olivat yhtä mieltä, että tärkeää olisi unohtaa kilpailu ja rakentaa yhdessä Kymsoten asiakkaiden kannalta hyviä palveluita.

Yhteisenä näkemyksenä haastateltavilla oli se, että LAPE-hankkeessa on tehty tärkeää työtä yhdyspintojen toimivuuden eteen ja uuden toimintamallin myötä on enemmän mahdollisuuksia kuin haasteita. LAPE-hankkeen myötä on haastateltavien mielestä yhteinen tahtotila löytynyt ja saman pöydän ääreen istumalla löydetään uusia mahdollisuuksia. Yhteistyössä ollaan kuitenkin heidän mukaansa vasta alkumetreillä, vaikka hyviä malleja on olemassa. Toisaalta mainittiin, että lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin kannalta oleellisia toimijoita on jäänyt LAPE-hankkeen ulkopuolelle, erityisesti koulut mainittiin esimerkkinä. Siirtymä- ja nivelvaiheiden yhdyspinnat mainittiin tärkeinä, esimerkiksi esikoulusta kouluun siirtyminen, näiden toimivuuteen tarvitaan vielä kehittämistyötä.

Lasten, nuorten ja perheiden palveluissa olevien yhdyspintojen toimivuudessa eniten huolta herätti SOTE-palveluiden ja varhaiskasvatuksen sekä koulujen yhteistyö, tämä nousi esille neljässä haastatteluvastauksessa. Esimerkkinä mainittiin perhetyön, perheneuvolan ja koulujen yhteistyön tiivistäminen. Perusopetuksen todettiin jääneen LAPE-hankkeestakin ulkopuolelle. Tämän yhdyspinnan toimimattomuuden kokemuksesta poikkeus tuli esille Kouvolan haastatteluissa; Kouvolaassa koettiin, että perusopetuksen ja varhaiskasvatuksen välillä suhteessa muihin lasten, nuorten ja perheiden palveluihin on jo hyvää yhteistyötä. Haastatteluissa tuli esille se, että Kouvolaassa lasten, nuorten ja perheiden palvelut ovat olleet jo yhtenäisemmät, kun taas muissa kunnissa tämä on uudempaa ajattelua.

Toisena yhdyspintana, jossa koettiin haasteita, todettiin olevan aikuisten palvelut suhteessa lasten, nuorten ja perheiden palveluihin. Tämän yhdyspinnan mainitsi kolme haastateltavaa. Kolmantena yhdyspintana nousi kolmessa haastattelussa esille sosiaalipalveluiden ja terveyspalveluiden välinen yhteistyö. Lääkäripalveluiden todettiin olevan edelleen muista palveluista erillään.

Haastatteluiden perusteella tarvitaan siis uudenlaista ajattelua, uudenlaisia tapoja tehdä yhteistyötä. Esimerkkinä mainittiin, että sosiaalipuolella asiakas nähdään oman tilanteensa asiantuntijana, terveyspuolella asiakas on toiminnan kohde, potilas. Yksi haastateltava totesi, että sosiaalipuolella puhutaan aivan eri kieltä kuin terveyspuolella. Erityisesti sosiaalipuolen ja erikoissaira-

hoidon yhteistyön välissä koettiin edelleen olevan kuilun, perusterveydenhuollon kanssa on alettu jo löytämään yhteistyön muotoja. Yksi haastateltava totesi olevan todella hyvä asia, että Kymssotessa lasten, nuorten ja perheiden palveluissa on mukana myös erikoissairaanhoidon, yhteistyö mahdollistuu sitä kautta, ja yhteistyön ituja on jo olemassa.

Yksi haastateltava mainitsi haastavana yhdyspintana lastensuojelun yhdyspinnan suhteessa muihin palveluihin. Muut perheen kanssa toimivat tahot eivät hänen mukaansa välttämättä tiedä, että perheellä on lastensuojelun asiakkuus. Yksi haastateltava nosti esille yhdyspinnan nuorten palveluiden ja muiden perhepalveluiden välillä. Nuoret tahtovat jäädä hänen kokemuksensa mukaan perhepalveluiden kehittämisessä ulkopuolelle.

Julkisen ja kolmannen sektorin yhteistyö koettiin kaikissa haastattelussa hyvänä. Haastatellut julkisen puolen edustajat totesivat kolmannen sektorin olevan tärkeä ostopalvelu- ja vapaaehtoistyön yhteistyökumppani. Järjestöjen edustajat kertoivat, että LAPE-hankkeen myötä järjestöjen edustajat on otettu vertaisina saman pöydän ääreen suunnittelemaan palveluiden kehittämistä.

Kolmannen sektorin palvelut on haastateltavien mukaan otettu osaksi palveluverkostoa täydentämään julkisia palveluita. Järjestöjen edustajien kokemus oli, että heitä arvostetaan samanvertaisina toimijoina. Julkisen ja kolmannen sektorin yhteistyössä on tapahtunut siis LAPE-hankkeen myötä selkeä muutos parempaan. Haastattelussa mainittiin, että selkeästi julkisella puolella on yhteistyön hyöty ymmärretty, ja hyöty ei ole jäänyt vain nimelliseksi yhteistyöksi. Tällä yhdyspinta-alueella kaikkien näkemykset olivat yhtenäisiä, eli selvästi LAPE-hankkeen avulla on julkisen ja kolmannen sektorin yhteistyö kehittynyt ja sen hyöty ymmärretään molemmin puolin. Julkisen puolen edustajat totesivat haastattelussa, että pääsääntöisesti yhteistyö kolmannen sektorin kanssa toimii hyvin.

Yhdyspintojen toimivuuden totesivat kaikki haastateltavat olevan erityisesti johtamisen kysymys. Heidän mielestään tarvitaan yhteisymmärrystä ja yhteiset tavoitteet. He nimesivät tarvittavan lujaa johtamista, jotta uusi toimintamalli saadaan juurtumaan. Yhteistä tahtotilaa tarvitaan myös haastateltavien mukaan, mutta sitä on saavutettu jo LAPE-hankkeen tiimoilta. Esimiestyö vaatii

yhden haastateltavan mukaan sitkeää perustelua, muutosjohtaminen on kovaa työtä. Yhdessä haastattelussa todettiin, että johtoportaan tämän hetkinen asenne ei helpota siltojen rakentamista, eli toimintakulttuurin muutoksen on tapahtuttava ensin johtoportaan. Johtajan on haastateltavan mielestä oltava mahdollistajana yli sektorirajojen tapahtuvalle yhteistyölle ja mahdollistettava erilaisia toimintamalleja, joiden avulla hyvää yhteistyötä voidaan tehdä.

11.4 Toimintakulttuuri

Tässä osioissa kartoitimme sitä, millaista toimintakulttuuria tarvitaan ja miten siihen päästään. Kysyimme, mitkä ovat suurimmat esteet ja toimivimmat keinot yhteiseen toimintakulttuuriin pääsemiseksi sekä mikä merkitys yhteisellä lapsikäsitteellä on toimintakulttuurin kannalta.

Minkälaista toimintakulttuuria sitten tarvitaan, että päästään hyvään yhdyspintatyöhön? Kaikissa haastatteluissa tulivat esille seuraavia teemoja; avoimuus, sallivuus, luottamus, kehittämismyönteisyys, sitoutuminen sekä oman kentän ylittävä ajattelu. Muina tärkeinä toimintakulttuuria edistävinä asioina nähtiin yhteensovittava johtaminen, jossa nähdään yhteiset resurssit, yhteiset tavoitteet ja sopimukset. Tärkeäksi mainittiin asiakkaan näkeminen toiminnan keskiössä, hyväksyvä suhtautuminen uusiin kumppaneihin ja palvelukokonaisuuteen, kolmannen sektorin ottaminen mukaan tasavertaisena toimijana. Lisäksi tarvitaan ymmärrystä toista ja toisen työtä kohtaan, ratkaisukeskeisyyttä ja positiivista asennetta. Toimintakulttuuria edistää haastateltavien mukaan myös selkeä työnjako, tietojen kokoaminen ja päällekkäisen työn vähentäminen. Lisäksi todettiin, ettei kuntalaisille tarvitse näkyä niinkään se, että kuka hallinnoi, vaan pikemminkin se, että puhalletaan yhteen hiileen. Yksi haastateltava nosti esille konkreettiset teot, kuten tilojen antamisen järjestöjen käyttöön.

Onko yhteinen lapsikäsite merkityksellinen yhtenäisen toimintakulttuurin kannalta? Kaikki haastateltavat totesivat sillä olevan merkitystä. Kaikki haastateltavat sanoivat, että yhteistä arvokeskustelua tulisi käydä, jotta palveluiden yhteensovittaminen ja toimintakulttuurin muutos onnistuvat. Viisi haastateltavaa totesi, että yhteinen lapsikäsite on oltava, jotta yhteistä toimintakulttuuria päästään rakentamaan, tämä edellyttää yhdessä asioiden avaamista, lapsikäsitteessä voi olla painotuseroja. Myös lapsikeskeisyys voi tarkoittaa heidän

mukaansa eri asioita eri lähtökohdista toimijoille. Yksi haastateltava halusi nuoret huomioiden puhua lapsikäsitteeseen sijaan ihmiskäsitteestä, mutta hänkin koki yhteisen käsitteeseen ja arvokeskustelun merkitys erittäin tärkeäksi.

Kaksi haastateltavaa mietti, onko täysin yhtenäinen lapsikäsite mahdollinen, kun työntekijöitä on niin paljon ja asiaa katsotaan eri kulmista. Vaikka nämä kaksi haastateltavaa epäilikin, voidaanko yhtenäistä lapsikäsitteestä määrittää, he totesivat silti, että yhteiset arvot ja yhteinen käsite lapsen edusta tulisi määrittää. Yksi haastateltava totesi, että lapsen etu -käsite pitäisi ennemminkin ottaa yhteiseen tarkasteluun, miten kaikissa päätöksissä huomioidaan lapsen etu. Lapsikäsitteessä pitäisikin haastateltavan mielestä tunnistaa se, että lapset ei ole vain yksi homogeeninen ryhmä, vaan lapset ovat erilaisia ja heillä on erilaisia tarpeita. Tämän pitäisi haastateltavan mielestä sisältyä yhteiseen lapsikäsitteeseen. Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että yhteistä arvokeskustelua pitäisi käydä siitä, millaisia lasten tarpeita on ja miten lasten moninaiset tarpeet huomioidaan palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä. Yksi haastateltava totesi yhteisen ihmiskäsitteeseen tarkoittavan sitä, että ihminen nähdään arvokkaana ja itsenäisenä toimijana, ei kohteena.

Millä käytännön toimilla sitten saadaan yhtenäinen toimintakulttuuri juurtumaan? Tässä nousi vahvasti esille johtaminen ja strateginen työskentely. Päämäärä ja strategia on haastateltavien mielestä oltava selvillä, johtajan on tiedettävä minne johtaa. Matkalla päämäärään on haastateltavien mukaan oltava välitavoitteita. Tarvitaan selkeät raamit, ja konkreettiset tavoitteet. Ei toivottu mitään sanahelinää, esimerkiksi perhekeskeisyydestä, vaan aivan konkreettisiä, pieniäkin tekoja. Kaksi haastateltavaa totesi tarvittavan erityisesti kärsivällisyyttä, on hassua ajatella, että näin isossa organisaatiossa yhteinen toimintakulttuuri rakentuisi kahdessa vuodessa. Kiire-ajattelusta pitäisi heidän mukaansa päästä pois.

Toisen työhön tutustuminen koettiin tärkeäksi. Todettiin, että verkostotyön koulutukset ovat tärkeitä, mutta jos organisaatorakenne ei mahdollista verkostotyötä, koulutuksista ei ole hyötyä. Työntekijöiden motivoituminen uuden toimintakulttuurin luomiseen mainittiin olevan avainasemassa. Tärkeää haastateltavien mukaan on se, että asiat puhutaan auki. Esimerkiksi se, mitä tarkoittaa verkostotyö, miksi sitä tehdään. Mietitään, kenen on järkevintä olla koolle

kutsujana. Esille tuli myös, että tarvitaan säännölliset tapaamiset, seurannat ja arvioinnit, selkeästi sovitut koolle kutsujat. Uutta toimintakulttuuria muodostettaessa on yhden haastateltavan mukaan muistettava, että jotain vanhaa on jätettävä pois. Esille nousi useamman haastateltavan kohdalla huoli siitä, että LAPE-hankkeessa tehty hyvä työ katoaa hankkeen päättymisen jälkeen.

Erityisesti asenteisiin vaikuttamisen todettiin olevan pitkä, aikaa vievä prosessi. Asenteisiin vaikuttamisen tärkeänä keinona nähtiin hyvä esimiestyö, jossa esimies on itse motivoitunut muutokseen ja näyttää esimerkkiä toiminnallaan. Asenteisiin voidaan haastateltavien mukaan vaikuttaa myös koulutuksilla ja dialogilla. Yksi haastateltava nosti esille kansallisen lapsistrategian, joka auttaisi asenteisiin vaikuttamisessa. Asenteisiin voidaan vaikuttaa yhden haastateltavan mukaan myös sillä, että on selkeä strategia ja missio, johon myös työntekijät on saatu sitoutumaan. Asenteisiin vaikuttamisen keinoina yhdessä haastattelussa mainittiin, että tarvitaan systemaattista työtä, koordinoitua, tarkastuspisteitä ja raportointia, jotta nähdään, mennäänkö haluttuun suuntaan ja voidaan tehdä korjausliikkeitä. Yksi haastateltava totesi, että mitä enemmän on ollut muutoksia, sen helpompaa muutostyö on. Ensimmäiset muutokset ovat usein vaikeimpia. Työntekijöiden mukaan ottaminen muutostyöhön todettiin olevan asennemuutoksen edellytys. Tiedolla voidaan myös haastateltavien kokemuksen mukaan vaikuttaa asenteisiin, eli annetaan tutkittua tietoa. Yhteisen toimintakulttuurin mainittiin edellyttävän yhdessä tekemistä, pelkät kokoukset eivät tuota yhteistä toimintakulttuuria, vaan yhdessä tehdyt konkreettiset teot.

11.5 Johtaminen

Viimeinen teema liittyi johtamiseen, johtamisrakenteeseen, strategiatyöhön ja strategian jalkauttamiseen. Kysyimme haastateltavilta myös määritelmää yhteensovittavalle johtamiselle ja pyysimme heitä arvioimaan, pystyisikö yhteensovittavalla johtamisella mahdollistamaan lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin toteutumisen. Lopuksi pyysimme haastateltavia visioimaan lasten, nuorten ja perheiden palveluiden tulevaisuutta.

Johtamisen totesi kaikki haastateltavat tärkeimmäksi keinoksi uuden toimintakulttuurin juurruttamisen ja onnistuneen yhdyspintatyöskentelyn kannalta. Millaista johtamista lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kokonaisuus sitten edellyttää? Millaisia johtamisrakenteita? Kaikissa haastateltavat nostivat esille saman kaltaisia teemoja. Haastateltavien mielestä johtamisen tulee olla selkeää ja ylimmän johdon on uskallettava ottaa vastuu, sanoa, kuinka asiat tehdään. Lisäksi tarvitaan verkostojohtamista. Tänä päivänä ei haastateltavien kokemuksen mukaan toimi enää vanhanaikainen hierarkkinen johtaminen, vaan tarvitaan joustavaa, verkostomaista johtamista. Tämä tuli viidessä haastattelussa esille.

Kolme haastateltavaa mainitsi innostavan johtamisen, esimiesten on oltava itse motivoituneita ja motivoitava myös työntekijöitä. Henkilöstöjohtamisen osaamista tarvitaan haastateltavien mukaan myös, johtajien on saatava työntekijöistä paras osaaminen esille. Strategisen johtamisen mainitsivat kaikki haastateltavat, lisäksi strategia ei saa jäädä vain ylätasolle, strategia tulee konkretisoida ja jalkauttaa käytännön työhön. Lisäksi lähes kaikki haastateltavat mainitsivat sekä asiakkaiden että työntekijöiden osallistamisen strategian tekemiseen. Yksi haastateltava mainitsi myös talouden ja lakien tuntemuksen.

Johtamisrakenteesta todettiin, ettei se voi olla korkea himmeli, vaan pikemminkin leveä ja matala. Rakenteiden tulee olla kunnossa ja rakenteilla tarkoitettiin muun muassa selkeitä vastuualueita, selkeitä palaverikäytänteitä, prosessikarttoja ja toimivaa tiedonkulkua. Sidosryhmätyöstä todettiin, että sen on jatkuttava ja siihen tulee olla selkeästi nimetyt koordinoijat ja koolle kutsujat.

Strategian merkityksestä kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että strategian merkitys onnistuneen johtamisen kannalta on suuri. Maakuntaan tarvitaan heidän mielestään yhteinen lasten, nuorten ja perheiden palveluita kohdistuva strategia, joka toimisi punaisena lankana. Lasten ja nuorten maakunnallinen hyvinvointisuunnitelma nostettiin esille strategisena työvälineenä. Kaikki haastateltavat korostivat sitä, että strategiassa tulisi olla lapsi näkyvillä.

Neljä haastateltavaa mainitsi, että strategiassa tulisi määrittää yhteinen lapsikäsitys. Viisi haastateltavaa oli sitä mieltä, että lapsi- ja perhelähtöisyys tulisi

näkyä strategiassa. Neljä haastateltavaa taas koki, että lapsivaikutusten arviointi ja lapsibudjetointi tulisi näkyä strategiassa. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että strategian tulee olla selkeä, konkreettinen ja käytännönläheinen, siinä tulee olla selkeästi kuvatut tavoitteet ja askelmerkit tavoitteisiin. Toimenpiteiden tulisi olla myös kirjattu konkreettisesti, eli mitä tehdään tänä vuonna, mitä seuraavana vuonna. Mitään hienoja teorioita ei kukaan halunnut strategiaan vaan konkreettisia, käytännön toimia.

Kaksi haastateltavaa toi esille, että kansallisen lapsistrategian tulee näkyä myös alueellisessa lasten, nuorten ja perheiden palvelukokonaisuuden strategisessa johtamisessa. Strategiassa tarvitaan selkeä visio, jota kohden mennään. Pelkkä loistavakaan strategia ei haastateltavien mukaan riitä, vaan tärkeintä on johtaminen, jolla strategia saadaan jalkautumaan. Strategian jalkauttamisessa tärkeimmäksi keinoksi mainittiin henkilöstön osallistaminen strategian laadintaan.

Strategian jalkauttaminen tulisi yhden haastateltavan mukaan toteuttaa askel kerrallaan alaspäin. Jalkauttamisen tärkeinä keinoina mainittiin keskustelu, strategian avaaminen, sen miettiminen yhdessä, miten strategia omassa yksikössä toteutuu. Todettiin tarvittavan arvokeskustelua myös työntekijöiden kanssa. Yksi haastateltava totesi, että järjestöpuolella on vahvaa osaamista strategiatyöhön osallistamisesta, jota voisi hyödyntää. Hyvä strateginen johtaja tietää haastateltavien mukaan strategisen päämäärän hyvin ja on selvillä siitä, minne mennään ja miksi näin tehdään. Silloin toimintaa pystyy perustelemaan myös työntekijöille, miksi tehdään ja kenen kanssa. Strategisen päämäärän ollessa selkeä ja ymmärretty strategian jalkauttaminen on helpompaa, tämä tuli haastatteluissa esille.

Haastateltavia pyydettiin avaamaan yhteensovittavan johtamisen käsitettä. Kolme nimesi, että termi on tuttu, mutta he eivät osaa määritellä käsitettä. Epäröinnistä huolimatta kaikki määrittelivät termin, ja vielä suurilta osin samalla tavalla. Määritelmässä kaikki nostivat esille verkostomaisen johtamisen, jossa julkisen sektorin eri toimijat ja kolmas sektori täydentävät toisiaan. Verkostomaisen johtamisen lisäksi kaikki nostivat esille jollakin tavalla yhteisen tavoitteen tai yhteisen strategian, joka toimintaa vie eteenpäin. Yhteensovit-

tava johtaminen nähtiin monialaisena, verkostomaisena, mutta saman aikaisesti suunnitelmallisena ja samoihin tavoitteisiin/visioon tähtäävänä johtamisena.

Tärkeimmiksi tavoitteiksi tulevaan mainittiin muun muassa se, että maakunnan kaikki fyysiset perhekeskukset ovat toiminnassa, osassa perhekeskuksista on kohdennettuja palveluita. Palveluiden saannin toivottiin tulevaisuudessa olevan kuntalaisille helppoa, perhekeskuksista on tullut kuntalaisten olohuoneita, joissa voi kokoontua sekä saada vertaistukea. Järjestöjen edustajien toivottiin tuovan oma osaamisensa mukaan toimintaan. Lisäksi tulevaisuuden toiveeksi mainittiin, että järjestöt ja kunnat tuntevat toistensa vahvuudet.

Yksi haastateltava nosti tärkeimmäksi asiaksi perheiden oman vastuun, eli vanhemmat tulisi saada ottamaan kasvatusvastuu omista lapsistaan. Vastuuta tukevia toimia on haastateltavan mukaan tehtävä. Palveluista eniten kaivattiin lastenhoitopalveluita. Vanhemmuuden tuki, eroauttaminen ja varhaiskasvatus mainittiin yhdessä haastattelussa tärkeimmiksi tavoitteiksi. Yksi haastateltava mainitsi tärkeimmäksi tavoitteeksi sen, että lasten, nuorten ja perheiden palveluiden toimijat olisivat aidosti lapsen asialla turvaamassa lapsen hyvinvointia ja turvallista kasvua, varhaisen vaiheen tuki huomioiden. Lisäksi yksi tärkeäksi tavoitteeksi mainittu asia on huostaanottomäärien vähentäminen. Yhdessä haastattelussa mainittiin aito kumppanuusyhteistyö ja lapsiystävällinen maakunta, jossa kiteytyy sekä palvelut, kohtaaminen että lapsen huomioiminen.

Lopuksi haastateltavia pyydettiin visioimaan viiden vuoden päähän, mikä silloin on tilanne lasten, nuorten ja perheiden palvelukokonaisuudessa. Kaksi haastateltavaa toivoi, että silloin voitaisi jo sanoa, että meillä on Kymenlaakson Kymsote, yhteisymmärrys ja luottamus ovat syntyneet. Yksi haastateltava toivoi, että tulevaisuudessa rakenteet eivät näkyisi asiakkaille, olivat ne mitä tahansa. Asiakas saisi tarvitsemansa avun ja asiakkaat myös edistäisivät omaehtoisesti omaa hyvinvointiaan. Pidemmällä tähtäimellä Kymsoten koettiin olevan hyvä asia, tämän mainitsi lähes kaikki haastateltavat. Tulevaisuuden visiona toivottiin, että löytyisi hyvä yhteensovittavan johtamisen rakenne. Li-

säksi toivottiin, että toimintakulttuurissa olisi menty eteenpäin ja lasten ja nuorten hyvinvointi olisi hieman kohentunut. Tulevaisuuden toiveissa tuli esille myös, että vuoropuhelu erikoissairaanhoidon kanssa vahvistuisi.

Tulevaisuuden visioissa toivottiin myös, että perhekeskukset olisivat toiminnassa ja niiden koordinointi on aktiivista. Lisäksi toivottiin, että kulttuuri-, liikunta- sekä sosiaali- ja terveystalvet toimisivat yhdessä, ihminen nähtäisi kokonaisuutena ja ennaltaehkäistäisi syrjäytymistä. Poliittisen päätöksenteon toivottiin tukevan toimintaa. Haastateltavien mukaan päättäjien tulisi tietää, missä mennään ja mitä tehdään. Kansalaisopiston visioitiin toimivan aktiivisena tukena. Painopiste olisi tulevaisuuden visiossa siirtynyt ennaltaehkäiseviin palveluihin.

Yksi haastateltava toivoi, että tulevaisuudessa pystyttäisi avoimeen yhteistyöhön eri toimijoiden välillä. Kilpailua kolmannen sektorin ja julkisen välillä ei olisi, vaan kolmas sektori täydentää julkisen palveluja. Toisaalta yksi haastateltava toi tulevaisuuden visioissa esille huolta markkinatalouden toimijoiden mukaan tulosta. Julkisella puolella ei tulisi hänen mukaansa olla salaisuuksia, markkinatalouden toimijoiden tuleminen vahvasti julkisen rinnalle palveluiden tuottajina saattaa tuoda mukanaan myös yrityssalaisuuksia. Huolta aiheutti se, ettei kolmannen sektorin järjestö- ja kansalaistoiminta jää isojen markkinatalouden toimijoiden jalkoihin. Haastattelussa todettiin, tämän uhkakuvan toteutuessa toiminnasta voi kadota inhimillisyys, vapaaehtoisuus ja omaehtoinen toiminta. Haastateltavan mielestä kaikkien toimijoiden tulisi varjella sitä, ettei niin pääsisi tapahtumaan, se olisi tärkein tehtävä tässä myllerryksessä.

12 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa nostamme esille meidän mielestämme keskeisimpiä tutkimustuloksia ja peilaamme niitä teoreettiseen viitekehykseen. Muodostamme vastaukset tutkimuskysymyksiin tutkimusaineiston perusteella ja esittelemme kehittämisehdotuksia lasten, nuorten ja perheiden palvelukokonaisuuden johtamista ajatellen.

Ensimmäisenä nostamme esille lasten ja nuorten hyvinvointiin vaikuttavana asiana perheen merkityksen, josta kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä.

Yksi haastateltavista totesi, että perusyksikkö on perhe, jota on tarkasteltava kokonaisuutena. Teoreettisessa viitekehyksessä perheen merkitys lasten ja nuorten hyvinvoinnille nostettiin myös esille. Bardy (2018, 19) toteaa, että perheen merkitystä lapsen kehitykselle ei voi vähätellä, sillä lapsi rakentaa miinuitaan kasvuympäristössään ja suhteissa häntä hoivaaviin aikuisiin. Perheiden moninaisuus on tätä päivää ja lasten, nuorten ja perheiden palveluissa tulisi ottaa aiempaa paremmin huomioon perheiden moninaisuudet ja tarkastella perhettä perusyksikkönä, kokonaisuutena.

Toinen asia, joka nousi kaikissa haastattelussa useaan kertaan vahvasti esille, oli ennaltaehkäisevän työn merkitys. Tarvitaan osaamista ja rohkeutta puuttua tilanteisiin ajoissa. Peruspalveluihin tarvitaan joustavampia ratkaisuja, jotta perhe saa tarvitsemansa avun ajoissa. Tästä todettiin, että ennaltaehkäisevän työn merkitys on alettu jo ymmärtämään, mutta vielä ei ole saatu painopistettä siirtymään korjaavasta työstä ennaltaehkäisevään. Jotta aidosti päästään ennaltaehkäisevään toimintaan, tarvitaan päättäjiltä rohkeutta tehdä päätöksiä, joiden tulokset näkyvät vasta viiveellä. Perheiden saadessa avun kaikille suunnatuilla, universaaleilla palveluilla, kustannukset ja perheiden leimaantuminen vähenevät.

Heinonen ym. (2018, 30–31) kirjoittavat, että erityispalveluiden tarvetta saadaan vähennettyä kaikille kohdennetuilla palveluilla, joiden sisälle on rakennettu joustavia, perheiden tarpeita huomioivia ratkaisuja. Lisäksi erityispalveluiden tuominen lähelle asiakkaita, heidän elinympäristöönsä lisää palveluiden saavutettavuutta ja vaikuttavuutta. Näistä universaaleista palveluista haastattelussa nousi erityisesti esille koulu ja varhaiskasvatus, jotka saavuttavat lähes kaikki lapset ja perheet.

Kolmantena tärkeänä asiana nostamme esille vuorovaikutusosaamisen, joka mainittiin myös kaikissa haastattelussa tärkeimpänä työn vaikuttavuutta ja laatua lisäävänä tekijänä. Vuorovaikutusosaamista tulisi vastausten mukaan lisätä koulutuksilla. Vuorovaikutuksen laadun mainittiin olevan myös resurssikysymys, sillä kohtaamiselle on oltava aikaa. Toisaalta se on myös rakenteellinen kysymys, eli edellyttää palveluiden saavutettavuutta ja viemistä lähelle asiakasta. Yhdessä haastattelussa todettiin, ettei tarvita palveluita palveluiden

päälle, vaan olemassa olevan palvelun kohtaamiseen panostamalla saadaan enemmän vaikuttavuutta.

Hyvä vuorovaikutusosaaminen edellyttää asiakaslähtöisyyttä. Ahonen ym. (2011, 8, 30–31) kirjoittavat, että asiakaslähtöisyydellä saavutetaan monenlaisia etuja, kuten asiakas- ja työntekijätyytyväisyyden vahvistumista, kustannustehokkuutta sekä palveluiden vaikuttavuutta. Asiakaslähtöisyys edellyttää vuorovaikutuksellista kohtaamista, jolloin asiakas saa kokemuksen siitä, että palvelu vastaa hänen tarpeitaan. Asiakaskohtaamisen onnistuminen vaikuttaa myönteisesti tai kielteisesti myös asiakkaan seuraaviin palvelutapahtumiin, sillä asiakkaan aiemmat kokemukset vaikuttavat kohtaamisen onnistumiseen vahvasti.

Neljäntenä tekijänä nostamme esille perheen näkemisen aktiivisena toimijana, ei kohteena. Perhe itse on työn ydin ja erityisesti vanhempien vastuun merkitys omista lapsistaan on nostettava esille. Tähän liittyvät myös osallisuuden ja vaikuttamisen mahdollisuudet sekä yksilöllisen työn rinnalle nostettavan yhteisöllisyyden ja kansalaisyhteiskunnan merkitys.

LAPE-hankkeen taustalla oleva lapsikäsitys (Pulkkinen 2017, 3) edellyttää myös lapsen näkemistä aktiivisena toimijana omassa elämässään ja häneen liittyvissä asioissa. Lapsikäsitksessä nostetaan esille lähi-ihmissuhteiden, eli erityisesti suhde vanhempiin, merkitys lapsen kehitykselle tärkeänä tekijänä. Vuorovaikutussuhteiden laatu ja omaan yhteisöön osallistuminen tasavertaisena toimijana ovat lapsikäsitksessä oleellisia asioita.

Yhdyspinnoilla tehtävästä työstä esille nousi erityisesti koulujen ja varhaiskasvatuksen yhdyspinnat suhteessa muihin lasten, nuorten ja perheiden palveluihin. Tähän poikkeuksena oli Kouvola, siellä todettiin tämän yhteistyön jo toimivan hyvin. Kouvolaossa olevaa osaamista tämän yhdyspinnan työstä olisi tärkeää jakaa muihinkin kuntiin. Toinen yhdyspinta, joka nousi lähes kaikissa haastatteluissa esille, oli lasten, nuorten ja perheiden palveluiden sekä aikuisten palveluiden välillä oleva yhdyspinta, tähän pitäisi löytää yhdyspintaosamista enemmän. Kolmantena yhdyspintana nousi esille sosiaali- ja terveystalveluiden välinen yhdyspinta, jossa vastauksista päätellen olisi edelleen kehi-

tettävää. Yhtenä ajatuksena tämän yhdyspinnan haasteista nostettiin esille toimintakulttuurien eroavaisuus, terveyspuolella asiakas nähdään edelleen vahvasti potilaana, toiminnan kohteena.

Positiivinen yllätys tuloksissa oli järjestöjen kanssa tehtävä yhteistyö, siitä kaikki olivat yksimielisiä, että se on toimivaa. LAPE-hankkeessa tehty kehittämistyö koettiin yksimielisesti hyvänä asiana. Yhteinen tahtotila on hankkeen aikana löytynyt ja paljon on saatu yhdessä aikaan. Toisaalta usealta haastateltavalta nousi huoli siitä, ettei jo tehty työ unohtuisi, vaan sitä jatkettaisiin. Toisaalta tuotiin esille huolta niiden toimijoiden puolesta, jotka olivat jääneet LAPE-hankkeen ulkopuolelle, että hekin pääsevät kehittämistyöhön mukaan. Perhekeskustyö koettiin yksimielisesti hyvänä ja tärkeänä, erityisesti nostettiin esille, että fyysiset perhekeskukset ovat tärkeitä, sillä asiakkaiden on vaikea hahmottaa verkostomaista perhekeskusta.

Johtamisesta todettiin, että johtamisen tulee olla verkostomaista ja joustavaa, mutta samalla selkeää ja yhteisiin tavoitteisiin tähtäävää. Yhteisten toimintatapojen sopiminen koettiin tärkeänä. Strateginen työ koettiin johtamisen onnistumisen kannalta erittäin tärkeää. Kaikki olivat yksimielisiä siitä, että strategian on oltava konkreettinen. Strategiassa tulisi avata yhteinen lapsikäsitys ja lapsivaikutusten arvioiminen olisi kirjattava strategiaan. Strategiassa tulisi näkyä kansallinen lapsistrategia. Strategiantyön tärkeäksi tekijäksi mainittiin työntekijöiden ja asiakkaiden osallisuus sekä strategian jalkauttaminen perustyöhön.

Halme ym. (2012, 79–80.) kirjoittavat, että toimiva strateginen ja yhdyspintojen johtaminen pohjautuu hyvää vertikaaliseen ja horisontaaliseen johtamiseen. Hyvä vertikaalinen johtaminen tarkoittaa toimivaa ylintä virkamiesjohtoa eli hallinnon alojen ja työyksiköiden johtamista, jolla mahdollistetaan asiakkaille laadukkaat palvelut. Horisontaalisella johtamisella tarkoitetaan taas eri palvelun tuottajien ja hallinnon alojen välistä johtamista, jolla yhdistetään eri palvelut joustavasti.

Strategisesta prosessista Stenvall ja Virtanen (2010, 126–132) toteavat, että vuorovaikutus on strategisen prosessin keskeinen tekijä. Vuorovaikutukselliseen strategiseen prosessiin liittyy asiakkaiden ja työntekijöiden osallisuus.

Henkilöstön ja asiakkaiden osallistaminen strategiatyöhön on sen onnistumisen kannalta ihan oleellinen asia. Lisäksi he toteavat, että strategian on oltava niin selkeä ja konkreettinen, ettei strategia jää vain ajatuksen tasolle. Strategisten tavoitteiden on oltava tavoittelun arvoisia, konkreettisia ja saavutettavissa olevia.

Viimeisenä asiana nostamme aineistosta esille alueellisesti hyvien käytänteiden kartoittamisen ja levittämisen, kaikkien toimijoiden vahvuuksien hyödyntämisen. Aineistosta tuli esille erilaisia vahvuuksia eri toimijoilla. Pienillä paikkakunnilla yhteisöllisyys on vahvaa, tiedon jakaminen helppoa, toimijoiden väliset kynnykset matalampia. Kolmannella sektorilla asiakkaiden osallisuuden rakenteet ovat vahvat. Järjestöjen vahvuutena nousi esille myös strategiatyö, siinäkin asiakkaiden ja työntekijöiden osallisuus ja sitä kautta strategia jalkauttaminen. Järjestöjen vahvuutena mainittiin myös se, että arvot ohjaavat vahvasti työskentelyä. Kouvolassa lasten, nuorten ja perheiden palvelukokonaisuus on jo pitkällä ja siellä on rakennettu uusia toimintamalleja, esimerkiksi koulujen ja SOTE-palveluiden yhteistyö toimii. Muualla se nousi esille kehittämiskohteena. Kotkan vahvuutena nousi esille kolmannen sektorin kanssa tehtävä yhteistyö ja kansalaisyhteiskuntatoiminta, muun muassa yhteisölliset toimitilat sekä yhteisöllinen toiminta. Lisäksi Kotkassa on vahvaa osaamista strategiastyöstä ja asukkaiden osallistamista strategiaan, tästä Kotka palkittiinkin viime vuonna.

Seuraavaksi tarkastelemme tutkimustuloksia tutkimuskysymysten näkökulmasta ja haemme aineistosta vastauksia tutkimuskysymyksiimme.

Miten yhteensovittavalla johtamisella voidaan tulevaisuudessa vastata lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin toteutumiseen Kymenlaaksoissa?

Kaikki haastateltavat määrittivät yhteensovittavan johtamisen melko samalla tavalla. Määritelmässä he nostivat esille verkostomaisen johtamisen, jossa julkisen sektorin eri toimijat ja kolmas sektori täydentävät toisiaan. Verkostomaisen johtamisen lisäksi kaikki nostivat esille jollakin tavalla yhteisen tavoitteen

tai yhteisen strategian, joka toimintaa vie eteenpäin. Yhteensovittava johtaminen nähtiin monialaisena, verkostomaisena, mutta saman aikaisesti suunnitelmallisena ja samoihin tavoitteisiin/visioon tähtäävänä johtamisena.

Tarvittavasta johtamisrakenteesta haastateltavat totesivat, että rakenteen tulisi olla verkostomainen, mutta kaikilla tulisi olla selkeät yhteiset tavoitteet. Johtamisen tulisi olla joustavaa ja samalla kuitenkin lujaa, oikeaan suuntaan vahvasti ohjaavaa strategista johtamista. Johtamisrakenteen määrittelyssä nostettiin esille aivan samoja termejä, joilla määriteltiin yhteensovittavaa johtamista. Lisäksi todettiin tarvittavan innostavaa johtamista, jossa esimiehet ovat itse motivoituneita muutokseen ja esimerkillään motivoivat myös työntekijöitä. Aineistosta nousi esille myös taitava henkilöstöjohtaminen, jolla työntekijöistä saadaan paras osaaminen esille.

Haastateltavien mielestä yhteensovittavalla johtamisella voidaan vastata lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin toteutumiseen. Se edellyttää sitä, että kaikki sitoutuvat yhteiseen työhön ja perusasiat ovat kunnossa, eli riittävästi resursseja ja selkeät rakenteet. Hyväkään johtaminen ei pelasta sitä, että resurssit eivät ole kunnossa. Haastatteluissa todettiin, että aikamoinen haaste on edessä palveluiden yhteensovittamisessa ja johtamisessa, mutta toisaalta tuotiin esille näkemystä, että jo tehdyn kehittämistyön myötä on jo yhteinen tahtotila löytynyt sekä muodostettu yhteisiä toimintamalleja. Haastateltavat mainitsivat, että suunta on nyt oikea ja tulevaisuudessa nähtiin enemmän mahdollisuuksia kuin uhkia.

Millaisella johtamisrakenteella ja strategiatyöllä voidaan edistää Kymenlaakson lasten, nuorten ja perheiden palveluiden yhteisiä käytänteitä ja toimintakulttuuria?

Johtamisrakenteiden osalta todettiin, että johtamisen tulee olla selkeää ja ylimmän johdon on uskallettava ottaa vastuu ohjata, kuinka asiat tehdään. Lisäksi tarvitaan verkostujohtamista. Johtamisrakenne ei voi olla korkea himmeli, vaan pikemminkin leveä ja matala. Rakenteiden, kuten selkeiden vastuualueiden, palaverikäytänteiden, prosessikarttojen ja tiedonkulun tulee olla kunnossa. Sidosryhmätyön on jatkuttava ja siihen tulee olla selkeästi nimetyt koordinoijat ja koolle kutsujat.

Strategian merkityksestä kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että strategian merkitys onnistuneen johtamisen kannalta on suuri. Maakuntaan tarvitaan yhteinen lasten, nuorten ja perheiden palveluita ohjaava strategia, joka toimisi punaisena lankana. Lasten ja nuorten maakunnallinen hyvinvointisuunnitelma nostettiin esille strategisena työvälineenä. Tarvitaan selkeä visio, jota kohden mennään. Strategiassa tulisi olla lapsi näkyvillä, ja siihen tulisi määrittää yhteinen lapsi- tai ihmiskäsitys. Siinä tulisi olla mukana lapsibudjetointi ja lapsivaikeuksien arviointi. Sen tulisi perustua kansalliseen lapsistrategiaan. Tärkeintä olisi, että strategia on selkeä, konkreettinen ja käytännönläheinen, siinä olisi selkeästi kuvatut tavoitteet ja keinot tavoitteisiin pääsemiseksi. Toimenpiteiden toteuttaminen tulee olla myös kirjattuna, eli mitä toimenpiteitä tehdään vuositasolla.

Pelkkä loistavakaan strategia ei riitä, vaan tärkeintä on johtaminen, jolla strategia saadaan jalkautumaan. Siinä tärkeimpiä keinoja ovat arvokeskustelu sekä asiakkaiden ja työntekijöiden sitouttaminen strategian laadintaan. Esi- miesten olisi otettava vastuu strategian jalkauttamisesta yksikkötasolla käymällä keskustelua siitä, mitä strategia tarkoittaa kyseessä olevassa yksikössä. Hyvä strateginen johtaja on perillä strategian tavoitteista sekä keinoista ja kykenee silloin perustelemaan strategiaa myös työntekijöille. Strategisen päämäärän on oltava selkeä ja ymmärretty, jolloin sen jalkauttaminen on helpompaa.

Toimintakulttuurin tulisi olla aidosti asiakaslähtöistä. Se edellyttää yhdessä sen miettimistä, miten saadaan perheelle sopivin palvelukokonaisuus ja tulostekijästä riippumatta. Toimintakulttuuri edellyttää yhdessä tekemistä ja sinnikkyyttä, uskallusta kokeilla uusia toimintatapoja ja avoimuutta. Se edellyttää myös sallivuutta ja kiinnostusta toisen työkenttää ja osaamista kohtaan. Se edellyttää tiedon jakamista ja oman perustehtävän ulkopuolelle näkemistä. Se edellyttää myös kykyä sietää epävarmuutta, tutusta ja turvallisesta halutaan helposti pitää kiinni.

Toimintakulttuurin muutos edellyttää asennemuutosta. Perinteisesti asiakaslähtöisyys nähdään kustannuksia lisäävänä toimintamallina, tarvitaan tiedon jakamista asiakaslähtöisyyden hyödyistä. Asennemuutos edellyttää sitä, että

omaa työtä tarkastellaan uudelleen, vastaako se tänä päivänä muuttuneita asiakastarpeita tai miten sitä voitaisi muokata paremmin niitä vastaavaksi. Asennemuutosta tarvitaan myös siihen, että työtä tarkastellaan omaa perustehtävää laajemmin ja päästään pois ”ei kuulu minulle” -tyyppisestä ajattelusta. Toimintakulttuurin muutos edellyttää myös aitoa uskallusta nähdä asiakkaiden tarpeet ja siirtää painopiste korjaavasta työstä ennaltaehkäisevään työhön. Hyvänä asiana toimintakulttuurin muutoksessa nousi se, että yhteinen tahtotila on jo LAPE-hankkeen myötä löytynyt. Perhekeskustoimintamalli vie toimintakulttuuria oikeaan suuntaan ja perhekeskustoimintamalli on alueellisesti jo hyvin käynnistynyt.

Miten johtamisella voidaan vaikuttaa lasten, nuorten ja perheiden palveluiden yhdyspintojen toimivuuteen?

Yhdyspintojen toimivuuden todettiin kaikissa haastatteluissa olevan erityisesti johtamisen kysymys. Tarvitaan yhteiset tavoitteet, konkreettinen strategia, konkreettiset yhdessä sovitut toimenpiteet ja strategian toteutumisen seuranta. Tarvitaan uudenlaista ajattelua, joka lähtee johtoportaan. Asiakslähtöisyyden näkökulma pitää saada myös yhdyspintatyöhön, eli pois sektorirajoista ja tilalle aitoa yhteistyötä asiakkaan parhaaksi. Johtajan on oltava mahdollistajana yli sektorirajojen tapahtuvalle yhteistyölle. Johtajan on myös mahdollistettava erilaisia toimintamalleja, joiden avulla hyvää yhteistyötä voidaan tehdä. Tähän tarvitaan yhteisiä keskusteluareenoita ja yhteisiä peruskäsitteitä.

Tarvitaan lujaa johtamista, jotta uusi toimintamalli saadaan juurtumaan. Yhdyspinnoista erityistä huomiota pitäisi kiinnittää koulun ja varhaiskasvatuksen yhdyspintaan suhteessa muihin lasten, nuorten ja perheiden palveluihin, aikuisten palveluiden ja lasten, nuorten ja perheiden palveluiden väliseen yhdyspintaan sekä sosiaalipalveluiden ja terveystalveluiden väliseen yhdyspintaan. Huomiota olisi kiinnitettävä siirtymä- ja nivelvaiheisiin ja näihin olisi luotava yhteiset toimintamallit. Huomiota olisi kiinnitettävä myös nuorten palveluiden ja muiden lapsiperheille suunnattujen palveluiden yhdyspintoihin, jotta nuoret eivät jäisi ulkopuolelle. Keinoiksi mainittiin muun muassa monialaiset arvioinnit, yksi palvelusuunnitelma ohjaamassa asiakastyötä sekä oma työntekijä -malli.

Kehittämisehdotuksina nostamme esille seuraavat:

1. Perhe tulisi nähdä perusyksikkönä, eli lapsen hyvinvointia tulisi tarkastella osana systeemiä, perhettä. Tämä pitäisi saada osaksi myös aikuisten palveluita.
2. Perheen omaa toimijuutta ja vanhempien vastuunottoa omista lapsistaan olisi vahvistettava.
 - a) Keinona tähän olisi peruspalveluissa tehtävä valistustyö, johon tarvittaessa työntekijöille koulutus, vanhemmille valmennusta ja tietoa saataville.
 - b) Vanhemmuutta voisi vahvistaa tukemalla vanhempien kokemusta itsestä riittävän hyvänä vanhempana.
3. Mittareita tulisi kehittää palveluiden vaikuttavuuden mittaamiseen.
 - a) Systemaattinen asiakaskokeman mittaaminen olisi otettava osaksi lasten, nuorten ja perheiden palveluita.
4. Asiakaskohtaamisten vuorovaikutuksen laatuun olisi panostettava arvokeskustelulla, koulutuksilla, resursseilla ja rakenteilla.
5. Yhteistä arvokeskustelua olisi käytävä lapsikäisyydestä, lapsen edusta ja palveluiden painopisteen siirtämisestä ehkäiseviin palveluihin.
 - a) Yhteinen lapsikäisyys olisi kirjattava lasten, nuorten ja perheiden palveluita ohjaavaan strategiaan.
 - b) Ennaltaehkäisevän työn merkityksellisyys olisi nostettava esiin ja painopisteen siirtäminen ennaltaehkäisevään työhön olisi kirjattava strategiaan. Olisi asetettava konkreettinen tavoite ja välimerkit sille, miten ennaltaehkäisevään työhön päästäisiin.
6. Asiakaslähtöisyyttä tulisi vahvistaa lasten, nuorten ja perheiden palveluissa.
 - a) Johtamisella voitaisi vaikuttaa asenteisiin tuomalla esille asiakaslähtöisyyden hyötyjä.
7. Nuoret olisi otettava vahvemmin osaksi perhekeskustoimintaa. Nuoret helposti unohtuvat, kun kehitetään lasten, nuorten ja perheiden palveluita.
8. Yhdyspintaosaamista tulisi kehittää erityisesti 1) varhaiskasvatuksen ja koulun ja muiden lasten, nuorten ja perheiden palveluiden välisillä yhdyspinoilla, 2) lasten, nuorten ja perheiden palveluiden sekä aikuispalveluiden välisellä yhdyspinnalla sekä 3) terveyspalveluiden ja sosiaalipalveluiden välisellä yhdyspinnalla.
 - a) Varhaiskasvatukseen ja kouluun olisi kehitettävä uusia yhteistyön muotoja suhteessa muihin palveluihin.
 - b) Erityispalveluiden jalkauttaminen olisi tuotava osaksi koulujen toimintaa.
 - c) Aikuispalveluihin tulisi kehittää ja ottaa käyttöön lasten huomioimisen mahdollistavia työmenetelmiä.
 - d) Yhteisten käsitteiden avaamista, arvokeskustelua ja yhteisiä toimintakäytänteitä olisi mahdollistettava sosiaali- ja terveyspalveluiden välille.
9. Hyviä käytänteitä olisi jaettava eri toimijoiden välillä, alueellisten vahvuuksien hyödyntäminen olisi mahdollistettava kehittämistyössä.
10. Kansalaisyhteiskuntaa olisi vahvistettava konkreettisilla keinoilla.
 - a) Järjestöt olisi otettava mukaan palveluiden kehittämiseen ja tuottamiseen tasavertaisina toimijoina.
 - b) Järjestöjen toiminta olisi mahdollistettava mm. antamalla tiloja käyttöön.

11. Lasten, nuorten ja perheiden palveluita olisi ohjattava yhteisellä strategialla (maakunnallinen lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma?) Strategiatyöhön, palveluiden suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin olisi osallistettava työntekijät ja asiakkaat. Yhteinen strategia toimisi samaan suuntaan kunnallisten tavoitteiden kanssa.
 - a) Sähköisiä keinoja olisi hyödynnettävä osallistamisessa.
12. Strategiaan olisi kirjattava konkreettiset tavoitteet ja toimenpiteet.
 - a) Strategian tulisi perustua kansalliseen lapsistrategiaan.
 - b) Lapsivaikutusten arviointi ja lapsibudjetointi olisi kirjattava strategiaan.
13. Strategia olisi vietävä käytäntöön asti systemaattisesti, porrassuoralla. Strategian jalkautuminen olisi varmistettava.
 - a) Yksiköittäin olisi käytävä keskustelu siitä, miten strategia toteutuu ko. yksikössä.
14. Johtamiseen olisi kehitettävä selkeät rakenteet, palaverikäytännöt ja koolle kutsujat.
15. Työn onnistuminen lähtee johtoportaan, eli johdon sitoutuminen kehittämistyöhön olisi merkittävin asia.
16. Toimenkuvat tulisi avata.
 - a) Mitä osaamista peruspalveluissa on ja mitä osaamista tarvitaan lisää perustehtävän lisäksi?
 - b) Perhelähtöiset, joustavat ratkaisut olisi mahdollistettava.
17. Yksi yhteinen palvelusuunnitelma olisi otettava asiakastyötä ohjaamaan.
18. Johdon jalkautuminen kentälle olisi tärkeää, se olisi vahva viesti henkilökunnalle työn arvostamisesta.
19. LAPE-hankkeessa tehtyä hyvää työtä olisi jatkettava ja hankkeen ulkopuolelle jääneet toimijat olisi saatava mukaan kehittämistyöhön.
20. Perhekeskustoimintamallia tulisi kehittää edelleen.
 - a) Konkreettisia, matalan kynnyksen palveluita, kuten lastenhoitopalveluita olisi lisättävä.
 - b) Matalan kynnyksen kohtaamispaikkojen ja vertaisryhmien toimintaa tulisi vahvistaa.

13 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Tieteellinen tutkimus on eettisesti hyväksyttävä vain, jos sen toteuttamisessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvä tieteellinen käytäntö on paitsi eettinen ohjeistus, myös osa tutkimusta järjestävien tahojen laatujärjestelmää. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa, kriteerit täyttävien tutkimusmenetelmien käyttö, avoimuus ja vastuullisuus tulosten julkistamisessa, muiden tutkimusten kunnioittaminen asianmukaisilla viitteillä ja lähdemerkinnöillä, tutkimusprosessin toteuttaminen tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti, tutkimusten lupien asianmukainen hankkiminen ja aineiston säilyttäminen sekä

hävittäminen luottamuksellisesti ennakkoon sovittujen periaatteiden mukaisesti. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012, 6.)

Yllä mainitut hyvän tieteellisen käytännön periaatteet toteutuivat meidän tutkimuksessamme. Haimme ennen tutkimuksen aloittamista luvat kaikilta kunnilta, joihin tutkimuksemme kohdentui. Lupahakemuksen liitteeksi laitoimme tutkimussuunnitelman, tutkimuskysymykset sekä rekisteriselosteen, jossa kuvasimme aineiston säilyttämisen, käsittelyn sekä hävittämisen tutkimuksen valmistuttua.

Haastattelut aloitimme vasta luvat saatuamme. Jokaiselle haastateltavalle lähetimme etukäteen saatekirjeen, jossa kerroimme tutkimuksen tarkoituksesta, haastattelun nauhoittamisesta, aineiston säilyttämisestä sekä siitä, että haastateltavalla on oikeus halutessaan perua osallistuminen tutkimukseen, jolloin häneen liittyvä aineisto hävitetään. Tutkimuksessa käytimme menetelminä luotettavia, laajalti käytettyjä tutkimus-, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä. Teoriaosuudessa käytimme luotettavia lähteitä, asianmukaisia lähdeviitteitä ja -merkintöjä. Tutkimusprosessin, aineiston analysoinnin, raportoinnin, aineiston säilyttämisen olemme tehneet tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti.

Hyvät tieteelliset käytännöt ohjaavat tutkimuksen etiikkaa. Niiden loukkaaminen voi ilmetä erilaisina laiminlyönteinä. Laiminlyönti oi tapahtua piittaamattomasti tai vilpillisesti. Vilppi ja epärehellisyys ovat merkittävien tutkimuksen eettinen ongelma. Piittaamattomuus on lievempää ja kohdentuu hyvien tieteellisten käytänteiden soveltamiseen ja tutkimuksen toteuttamiseen. Piittaamattomuus on enemmän passiivista, kun taas vilppi on aktiivista, tietoista toimintaa, johon voi kuulua plagiointia, asioiden keksimistä, tulosten vääristämistä tai anastamista. (Muukkonen 2010, 2.)

Ainoa mahdollinen eettinen ongelma tutkimuksessamme voi olla se, että olemme tulkinneet huolellisesta aineiston läpikäymisestä huolimatta jonkin haastatteluvastauksen väärin. Tässä kyse ei ole piittaamattomuudesta tai vilpistä, vaan inhimillisen virheen mahdollisuudesta. Tässä tullaan tutkimuksen

luotettavuuskysymykseen. Kananen (2014, 71–72) kirjoittaa haastattelun luotettavuuteen liittyvän sen, ettei tutkija voi analysointi vaiheessa käsitellä haastateltavan puhetta ilman tulkintaa. Puhekielessä käytetään sanoja ja sanontoja vapaasti ja sanallisen viestinnän lisäksi viestimme ei-kielellisesti. Haastattelun onnistumiseen vaikuttaa tutkijan ja haastateltavan välisen vuorovaikutustilanteen laatu. Haastattelun vastauksista tutkijan tavoitteena on rakentaa tutkittavasta kohteesta kokonaiskuvaa.

Tutkimuksemme luotettavuutta lisää se, että meitä oli kaksi haastattelijaa, jolloin virheen mahdollisuus pienenee. Myös haastatteluiden tallentaminen lisää luotettavuutta, sillä aineisto on sanatarkkaan tallessa. Huolellinen litterointi lisää sekin luotettavuutta. Aineiston olemme käyneet läpi sekä erikseen että yhdessä, jolloin myös tulkinnan mahdollisuudet vähenevät.

Laadulliselle tutkimukselle ei ole olemassa samanlaisia luotettavuusmittaritöitä kuin määrälliselle tutkimukselle, vaan laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus jää pitkälle tutkijan oman arvioinnin ja todistuksen varaan. Objektiviisen luotettavuuden saavuttaminen laadullisella tutkimuksella on lähes mahdotonta. Määrällisessä tutkimuksessa arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia, eli tulosten pysyvyyttä ja validiteettia, eli onko tutkittu oikeita asioita. Validiteetti liittyy tutkimusasetteluun, suunnitteluun ja aineiston oikeanlaiseen analyysiin. Reliabiliteetti liittyy taas tutkimuksen toteuttamiseen. (Kananen 2014, 145–147.)

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan soveltaa tietyin osin reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. Laadullisen tutkimukseen valitun menetelmän on mahdollistettava tutkimuksen tarkoitus, tulokset eivät voi olla sattumanvaraisia. Tutkimukseen valittujen käsitteiden on sovittava tutkimuskysymyksiin sekä aineiston sisältöön. Yksi tärkeä keino arvioida laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on tulosten yleistettävyyden ja siirrettävyyden. (Tutkimuksen toteuttaminen 2010.)

Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda esille lasten, nuorten ja perheiden palveluiden esimiesten kokemusta siitä, miten palveluita tulisi johtaa, miten yhdyspintatyötä tulisi kehittää ja millaisella johtamisrakenteella ja strategiatyöllä voitaisi edistää Kymenlaakson lasten, nuorten ja perheiden palveluiden yhteistä toi-

mintakulttuuria. Tutkimuksessa ei haettu absoluuttista totuutta, vaan esimiesten omaa kokemusta asiasta, jonka pohjalta rakensimme omat kehittämisideamme. Valitsemamme aineistonkeruumenetelmä, teemahaastattelu, tuki tätä tavoitettamme, valitulla menetelmällä saimme haastateltavien kokemuksen esille.

Aineiston pohjalta saimme vastaukset kysymyksiimme, joten tutkimuksemme validiteetti, eli oikeiden asioiden tutkiminen, on oman arviomme mukaan toteutunut hyvin. Tutkimuskysymyksiä emme muokanneet missään vaiheessa tutkimustamme, emmekä joutuneet kyseenalaistamaan sitä, ovatko kysymykset tutkimuksen kannalta aseteltu oikein tai onko haastattelukysymykset tutkimuksen kannalta oleellisia. Haastattelun teemat ja kysymykset valitsimme niin, että peilasimme niitä tutkimuskysymyksiin. Samoin aineiston analysoinnissa ja kirjoittamisessa tutkimuskysymykset olivat koko ajan filttarina. Selkeät teemat vahvistivat tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksemme validiteettia lisäsi myös se, että tutkimuksemme liittyi sekä valtakunnalliseen Lasten ja perheiden palveluiden muutosohjelma LAPEen sekä alueelliseen LAPE-Kymenlaakso-hankkeeseen. Molempia hankkeita oli toteutettu jo kahden vuoden ajan, ja kehittämistyö oli jo pitkällä. Tutkimustyötämme ei aloitettu tyhjästä, vaan se liittyi jo vakiintuneeseen kehittämistyöhön. LAPE-hankkeen tietoperustana on käytetty ja hankkeen aikana on julkaistu useiden asiantuntijoiden tuottamaa tutkittua tietoa, jota hyödynsimme myös omassa viitekehyksessämme. Opinnäytetyöllemme asetettiin selkeät raamit LAPE-Kymenlaakso-hankkeesta, hankkeessa hyväksyttiin tutkimussuunnitelma ja haastattelun teemat. Työelämän ohjaajamme oli opinnäytetyömme aloitusvaiheessa aktiivisesti mukana ohjaamassa tutkimustamme oikeaan suuntaan. Tutkimustamme ohjasi myös sosiaali- ja terveysministeriön raportti ”Yhdyspinnat yhteiseksi mahdollisuudeksi” (Ks. Heinonen ym. 2018).

Tulosten luotettavuutta lisää niiden siirrettävyys; tutkimustulokset johtamisen odotuksista olisivat siirrettävissä periaatteessa minkä tahansa julkisen tai kolmannen sektorin palveluiden yhteensovittamiseen ja johtamiseen. Tuloksissa toivotaan johtamiselta konkreettista, selkeää strategiaa, selkeitä johtamisrakenteita, matalaa johtamista, vahvaa muutos- ja henkilöstöjohtamista, johdon jalkautumista sekä asiakkaiden että työntekijöiden osallistamista. Nämä kaikki

hyvän johtamisen elementit tulivat esille myös teoreettisessa viitekehyksessä, ja ovat oleellisia kaikessa johtamistyössä, toimialasta riippumatta.

Tutkimuksemme luotettavuutta lisää myös aineiston huolellinen analysointi. Noudatimme huolellisesti aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheita. Litte-roimme aineiston sanasta sanaan ja kävimme aineiston huolellisesti läpi useaan kertaan. Tutkimuksen luotettavuutta puoltaa se seikka, että useimmat aineistosta löytyneistä asioista on perusteltuna myös teoreettisessa viitekehyksessä. Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnista haastatelluilta saatu kokemustieto on aivan samansuuntainen kuin teoriaosuudessa esitelty tutkimuksiin perustuva hyvinvoinnin kuva. Myös ennaltaehkäisevän työn painotus, asiakaslähtöisyys, strategian merkitys ja asiakkaiden sekä henkilökunnan osallistamisen merkitys löytyvät teoriaosuudesta. Aineistosta nousi toki esille myös asioita, joita ei teoriaosuudessamme tuotu esille, kuten kansalaisyhteiskunnan merkitys ihmisten hyvinvoinnille tai markkinatalouden toimijoiden toimintaan liittyvien uhkien tarkastelu.

Luetettavuutta lisäsi myös aineiston kylläntyminen, eli samankaltaisten vastausten toistuminen. Kylläntyminen eli saturaatio on laadullisen tutkimuksen yksi hyvä luotettavuuden arviointikeino. Se tarkoittaa sitä, että samankaltaiset tulokset toistuvat aineistossa (Ks. Kananen 2014, 153). Saimme useimpiin haastattelukysymyksiin samankaltaisia vastauksia, jotka aineiston analyysivaiheessa sitten ryhmittelimme teemoittain. Kehittämiskohteiksi nostamamme asiat tulivat esille useimmissa haastatteluissa, usein saman haastattelun aikana useamman vastauksen yhteydessä, ei vain yksittäisinä kommentteina.

Laadullisessa tutkimuksessa useimmiten tutkija päättää, ketä tutkimukseen osallistuu, mitä tutkimuksessa kysytään ja miten aineisto analysoidaan. Tutkimuskysymysten tulee olla kunnossa ja prosessin tulee edetä tieteen sääntöjen mukaisesti. (Kananen 2014, 150–151.)

Meidän tutkimustamme ohjasi työelämän tilaajan tarpeet. Haastatteluun osallistujat valikoituivat hankkeen tarpeista käsin, he määrittivät tutkimuksen kannalta keskeisimmät toimijat. Toisaalta tämä vahvisti tutkimuksen luotettavuutta, sillä tutkimukseen valikoitui varmasti tutkimuksen kannalta oleellisia toimijoita. Kaikki haastateltavaksi valitut olivat olleet aktiivisesti mukana LAPE-

kehittämistyössä, joten heille oli jo LAPE-työ tuttua ja puhuivat ns. LAPE-kieltä, eli samoilla käsitteillä, jotka ovat myös meidän teoriaosuudessaamme. Toisaalta tähän liittyi ainoa tutkimuksen luotettavuuskysymys, jota työmme aikana pohdimme. Haastattelun luotettavuuteen voi vaikuttaa se, että haastattelut vastaavat kysymyksiin sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. Olisimme saaneet työhömmme laajempaa ja ehkä realistisempaa näkökulmaa, jos haastateltavina olisi ollut henkilöitä myös LAPE-kehittämistyön ulkopuolelta.

14 POHDINTA

Aiheen opinnäytetyöhömmme saimme Lape-Kymenlaakso-hankkeen muutosagentilta. Olimme toukokuussa 2018 yhteydessä Kymenlaakson LAPE hankkeeseen ja tiedustelimme mahdollista tarvetta tutkimuksella, jota opinnäytetyössämme voisimme työstää. Tapasimme LAPE-Kymenlaakso-hankkeen muutosagentin kesäkuussa 2018 ja teimme sopimuksen opinnäytetyöstä. Saimme tehtäväksemme selvittää, kuinka yhteensovittavan johtamisen mallia maakunnassa voidaan hyödyntää lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin toteutumisessa. Opinnäytetyössämme kartoitimme, millaisia odotuksia ja tarpeita kuntien eri hallinnonalueilla sekä kolmannen sektorin toimijoilla on lasten nuorten ja perheiden palveluiden johtamista ajatellen perhekeskus-toiminnassa ja sen yhdyspinnoilla. Tarkoitus oli tutkimuksessa myös selvittää, puhuvatko haastateltavat niin sanotusti samaa kieltä. Haimme tietoa siitä, mitä eri organisaatioiden edustajat tarkoittavat yhteensovittavalla johtamisella, hyvinvoinnilla ja mitä hyvinvoinnin toteutumiseen tarvitaan.

Saimme aiheen ja tutkimukseen haastateltavien henkilöiden nimilistan. Muutosagentti antoi 13 henkilön nimen, joista seitsemän henkilön haastattelu toteutui. Haastateltavat olivat sekä julkisen että kolmannen sektorin edustajia. Tutkimuksessamme tarkoitus oli saada kuntien eri hallinnonalojen sekä kolmannen sektorin näkemyksiä yhteensovittavasta johtamisesta ja hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Saimme työstää opinnäytetyötämme mielenkiintoisessa vaiheessa. Vuoden 2019 alussa Kymenlaakson kunnat Kotka, Kouvola, Pyhtää, Miehikkälä, Virolahti ja Hamina muodostaisivat yhdessä sote-kuntayhtymän Kymsoten.

Tutkimus osoittautui materiaaliltaan hyvin laajaksi. Teoriatietoa aiheesta oli paljon. Tässä työssä suurimpana haasteena olikin materiaalin runsaus ja eniten aikaa käytimme aineiston läpikäymiseen ja litterointiin. Saimme paljon hyvää tietoa haastatteluihin osallistuneilta, ja aihe kirvoitti hyviin keskusteluihin haastattelijoiden ja haastateltavien välillä. Nauhoitetut haastattelut ja niiden litterointi oli tutkimuksen tulosten luotettavuuden kannalta ensiarvoisen tärkeää. Työskentely parin kanssa mahdollisti aktiivisen pohdinnan ja ajatusten vaihdon. Koko prosessin ajan pystyimme yhdessä työstämään tutkimusta hyvässä ja kannustavassa hengessä.

Mielestämme tutkimus oli tarpeellinen ja hyvin ajankohtainen. Opinnäytetyön työstäminen oli hyvin mielenkiintoista. Saimme paneutua aiheen teoriaan ja koimme itsemme etuoikeutetuiksi päästessämme hyvin läheltä seuraamaan Kymsoten rakennusvaihetta. Koemme, että opinnäytetyömme antaa hyödyllistä tietoa alueen toimijoille. Yhteensovittava johtaminen ja yhdyspintatyöskentely on nykyaikainen, joskin vielä uudehko toimintamalli. Työmme antaa vastauksia, kuinka yhteensovittava johtaminen koetaan ja mitä sen toteutumiseen tarvitaan. Saimme vastauksia eri sektoreilta, mitä lasten-, nuorten- ja perheiden hyvinvointiin vaaditaan ja mitkä asiat ovat vielä kehittämävaiheessa.

Oli mielenkiintoista ja silmiä avaamaan päästä seuraamaan aitiopaikalta seudullista lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kehittämistä. Tutkimustuloksista mieltämme lämmittivät seikat, että alueellisesti on ymmärretty ennalta ehkäisevän työn merkitys, halutaan aidosti tehdä yhteistyötä, kolmas sektori on ainakin puheen tasolla otettu hyvin mukaan toimintaan ja kansalaisyhteiskunnan merkitys nousi tuloksissa esille.

Toisaalta mietintää aiheutti se, että laaja kehittämiskokonaisuus saattaa jäädä kuntalaiselle asiakasperheelle hyvin irralliseksi. Me molemmat edustamme perheen äiteinä kuntalaisia lapsiperheitä ja ammattimme puolesta lasten, nuorten ja perheiden parissa työskenteleviä. Meillekin oli hyvin vaikea ensin hahmottaa, mistä kehittämistyössä on kyse, sillä kehittämiskokonaisuus on todella laaja ja siitä puhutaan "LAPE-kielellä", ei kansanomaisesti. Käsitteistä esimerkiksi yhdyspinnat, näyttöön perustuva toiminta, vertikaalinen ja horison-

taallinen integraatio ja yhteensovittaminen ovat sellaisia, joiden merkityssisältöä on ulkopuolisen vaikea hahmottaa. Fyysiset perhekeskukset ovat välttämättömän edellytys sille, että asiakasperheet hahmottavat jollakin tavalla yhteistyörakenteet. Jossakin vastauksessa todettiin, että tulevaisuuden kuvassa palvelut toimivat, vaikka kuntalaiset eivät hahmotakkaan rakenteita. Kuntalaisina näemme tärkeänä, että kuntalaiset myös hahmottavat rakenteet, joita verorahoilla yllä pidetään, eikä osallisuuskaan voi toteutua ilman tietoa.

Kolmas sektori oli päässyt tutkimustulosten mukaan hyvin kehittämistyöhön mukaan, mutta tosiasiallisesti kolmannen sektorin edustajista vain muutama järjestö sekä seurakunnat on otettu siihen kumppaneiksi. Miten muut kolmannen sektorin lasten, nuorten ja perheiden palveluja tuottavat toimijat kokevat osallisuuden toteutuneen? Isot markkinatalouden toimijat kykenevät tekemään saman työn edullisemmin kuin pienet kolmannen sektorin toimijat, vaarana on, että pienemmät toimijat jäävät jalkoihin. Vaarana myös on, että palveluista katoaakin se asiakaslähtöisyys ja palveluiden tuominen lähelle asiakasta, asiakkaan arkiympäristöihin, joka nyt on tavoitteena. Näemme erittäin tärkeänä, että järjestöjen toimintaa vahvistetaan jatkossa, ettei yhteistyö jää vain näennäiseksi, muutaman järjestön kanssa tehtäväksi yhteistyöksi.

Asiakaslähtöisyyden myönteisten kustannusvaikutusten ymmärtäminen oli keskeinen asia toimintakulttuurin muutoksesta. Silti ajattelemme, että ymmärryksestä käytäntöön on tässä asiassa pitkä matka. Julkinen organisaatio on raskas ja hidas muuttamaan. Perustehtävät ovat vahvat ja niistä usein halutaan pitää myös kiinni. Joustavien, asiakkaiden tarpeista lähtevien palveluiden toteutuminen käytännössä ei tapahdu hetkessä. Toisaalta johtamiselta edellytetään myös asian ymmärtämistä työntekijöiden näkökulmasta. Jatkuva muutos ja lisääntyvä työ aiheuttavat paineita, kun asiakaskunnankin odotukset ja vaatimukset kasvavat samanaikaisesti. Työntekijöiden uuvuttaminen lisääntyvillä odotuksilla ei todellakaan tuo kustannussäästöjä. Tärkeää olisi saada työntekijät mukaan muutosprosessiin ja työn kehittämiseen, jolloin työn muuttaminen on helpompi työntekijöiden hyväksyä ja hallita.

Aineistosta nousi esille se, että vanhempien omaa vastuuta lasten hyvinvoinnista on korostettava ja sitä on tuettava tietoa lisäämällä. Tunnistamme ilmiön omasta työstämme, mutta haluamme nostaa esille näkökulman siitä, että

taustalla voi olla vanhempien kokemus riittämättömyydestä vanhempana, vanhemmat kaipaisivatkin vanhemmuuden itsetunnon vahvistamista. Yhteiskunnassamme on hyvin vahvasti esille ammatilähtöisyys, tutkittua tietoa ja osaamista on saatavilla paljon. Tänä päivänä lasten tuen tarpeita medikalisoidaan helposti. Kaikilla lapsilla on kasvamiseen ja kehitykseen liittyviä tuen tarpeita, joihin he tarvitsevat nimenomaan vanhemmilta tukea. Loppujen lopuksi lasten perustarpeet ovat pysyneet ja pysyvät jatkossakin samanlaisina, huolimatta perheiden moninaistumisesta, lapsen diagnooseista tai muuttuvasta toimintaympäristöstä.

Tiedon saaminen on toisaalta hyvä asia, mutta toisaalta se voi aiheuttaa vanhemmalle riittämättömyyttä, ajatuksen siitä, että oman lapsen tuen tarpeisiin pystyy vastaamaan vain asiantuntija. Tosiasiassa vanhemmuuden merkitys lapsen hyvinvoinnille on niin merkittävä, ettei sitä parhaallakaan asiantuntijuudella voida peitota. Ajattelemme, että kaiken tiedon lisäämisen rinnalla on tuotava vahvemmin esille vanhemmuuden merkitystä, tuettava vanhempien itsetuntoa ja kokemusta omasta riittävän hyvästä vanhemmuudesta.

Tähän liittyy tärkein asia, joka aineistosta nousi esille, eli asiakkaan vuorovaikutuksellinen kohtaaminen. Sosiaaalialalla työn laatu tapahtuu aina asiakkaan ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa, se on työn vaikuttavuuden merkittävin tekijä. Mitkään menetelmät eivät korvaa kohtaamisen ja kohtaamattomuuden merkitystä. Se täytyy johtamisen tasolta alkaen nostaa sille kuuluvaan arvoon.

Saimme opinnäytetyöstämme paljon eväitä käytännön työhömmе. Erityisesti asiakaslähtöisyyden hyötyjen ymmärtäminen ja vuorovaikutuksen merkitys avasi silmämme katsomaan myös omaa työtämme eri tavalla ja osaltaan myös kyseenalaistamaan omaa toimintaamme. Saimme omaan työhömmе laajemman, yhteiskunnallisen näkökulman.

Saimme paljon ymmärrystä yhteiskunnallisesta kehittämistyöstä, mutta toisaalta opinnäytetyön edetessä opimme tarkastelemaan kehittämistyötä myös kriittisesti. Ihmisten toimintaa ohjaa aina jollakin tavalla myös oman edun tavoittelu. Poliittisella tasolla se tarkoittaa tavoitetta tehdä ratkaisuja niin, että

oma poliittinen asema säilyy. Työntekijän tasolla se voi näyttäytyä tarpeena pitää kiinni tutusta ja turvallisesta, uuden kokeileminen nähdään uhkana. Johtamisen tasolla se voi näyttäytyä haluna saada aikaan ja edetä uralla. Lähiesimiehet jäävät puun ja kuoren väliin yrittäessään vastata muutosvaatimuksiin ja huomioida samanaikaisesti työntekijät.

Asenteisiin vaikuttaminen onkin näin suuressa muutostyössä se isoin ja vaikein kysymys. Tarvitaan yhä uudelleen käytävää arvokeskustelua siitä, mitä tehdään ja miksi, mitkä arvot aidosti toimintaa ohjaavat. Ammatillinen reflektointi on yksi sosiaalialan ammatillisen kasvun kulmakivistä, ilman reflektointia ei kasvua ammattilaisena voi mielestämme aidosti tapahtua. Muutostilanteissa reflektoinnin tarve korostuu. On uskallettava katsoa omaa toimintaansa rehellisesti ja tunnistettava omaan toimintaan vaikuttavat asiat. Tätä ammatillista reflektointia on otettava osaksi myös työyhteisöjä ja eri organisaatioita.

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia, millainen johtamisen malli Kymsoteen on rakentunut ja kuinka hyvin yhdyspinnat eri hallinnonalojen kesken ovat rakentuneet toimiviksi. Lape-hankkeen myötä yhdyspintoja rakennettiin ja moniammatillinen verkostotyö sai hyvän pohjan. Jatkossa tämän työskentelyn jatkumista olisi hyvä seurata. Kaikki haastateltavat kokivat Lape-hankkeet verkostotapaamiset hyödyllisiksi ja verkostojen rakentumisen kannalta hyödyllisiksi.

LÄHTEET

Ahonen, P., Lamminmäki, S., Suokas, M., Suoheimo, M. & Virtanen, P. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Te- kesin katsaus 281/2011. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.business-finland.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf> [viitattu 23.5.2019].

Aira, T., Hämylä, R., Kannas, L., Aula, M. K. & Harju-Kivinen, R. 2014. Lasten hyvinvoinnin tila kansallisten indikaattoreiden kuvaamana. Lapsiasiavaltuute- tun toimiston julkaisuja 2014:4. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://lapsi-asia.fi/wp-content/uploads/2015/03/lasten_hyvinvoinnin_tila.pdf [viitattu 18.2.2019].

Antila, M. 2018. Näyttöön perustuvat menetelmät. Näyttöön perustuvan tuen, hoidon ja vanhemmuustaitojen työkalujen käyttö Sata-kunnassa. LAPE-muu- tosohjelma. SATULA-hanke. 5.1. 2018. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://docplayer.fi/104764923-Nayttoon-perustuvan-tuen-hoidon-ja-vanhemmuustaitojen-satula-hanke-nayttoon-perustuvat-mentelmat.html> [viitattu 13.3.2019].

Bardy, M. 2013. Lapsuus, aikuisuus ja yhteiskunta. Teoksessa: Bardy, M. (toim). 2013. Lastensuojelun ytimissä. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Neljäs uudistettu painos. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, 49–78. PDF-do- kumentti. Saatavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/han- dle/10024/104421/URN_ISBN_978-952-245-853-7.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104421/URN_ISBN_978-952-245-853-7.pdf?sequence=1) [viitattu 17.12.2018].

Bardy, M., Järventies, I. & Sauli, H. 2018. Lapset yhteiskunnassa ja yhteis- kunta lapsuudessa – eilisestä ylihuomiseen. Teoksessa: Lapsiasiavaltuutetun kertomus eduskunnalle. K 5/2018 vp. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://lap- siasia.fi/wp-content/uploads/2018/02/LA_eduskuntakert- mus_2018_nettiluonnos_SU.pdf [viitattu 13.3.2019].

Erhola, M., Hämäläinen, P., Jonsson P M., Junnila, M., Linnosmaa, I., Nykä- nen, E., Pekurinen, M. & Vaarama, M. 2014. SOTE-uudistuksen vaikutusten ennakoarviointi. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 14/2014. PDF-do- kumentti. Saatavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/han- dle/10024/115008/URN_ISBN_978-952-302-176-1.pdf?sequence=1&isAllo- wed=y2014](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/115008/URN_ISBN_978-952-302-176-1.pdf?sequence=1&isAllo- wed=y2014) [viitattu 12.1.2019].

Eriarvoistuva lapsuus. 2014. Lasten hyvinvointi kansallisten indikaattoreiden valossa. Lapsiasiavaltuutetun vuosikirja 2014. Lapsiasiavaltuutetun toimiston julkaisuja 2014:3. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://lapsiasia.fi/wp-con- tent/uploads/2014/12/Vuosikirja-2014.pdf> [viitattu 18.12.2018].

Erityis- ja vaativimman tason palvelut helpommin saataville s.a. Lapsi- ja per- hepalveluiden muutosohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriö. WWW-doku- mentti. Saatavissa: <https://stm.fi/lape/erityis-ja-vaativimmat-palvelut> [viitattu 23.10.2018].

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teok- sessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodin

valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle. 4., uudistettu ja täydennetty painos. Juva: Bookwell Oy, 27–44.

Halme, N., Hedman, L., Ikonen, R. & Rajala, R. 2017. Lasten ja nuorten hyvinvointi 2017. Kouluterveyskyselyn tuloksia. Työpaperi 15/2018. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/handle/10024/136748> [viitattu 18.12.2018].

Halme, N., Nykänen, S. & Perälä, M.-L. 2012. Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90893/THL_OPA019_2012web.pdf?sequence=1. [viitattu 12.6.2019.]

Hastrup, A. & Pelkonen, M. s.a. Matalan kynnyksen palvelujen verkostoiminen: Perhekeskustoimintamalli. Suunnitelma kansallisen ja maakunnallisen toimeenpanon tueksi. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavissa: <https://verkkojulkaisut.valtioneuvosto.fi/stm/zine/19/article-566> [viitattu 25.7.2018].

Haveri, A., Häyrinen, S., Jokiranta, V., Koivisto, A., Kolehmainen, J., Laasonen, V., Leskelä, R.-L., Manu, S. & Ranta, T. 2019. Kuntien ja maakuntien tehtävien yhdyspintoja koskeva selvitys. Loppuraportti 12.4.2019. Valtiovarainministeriö. PDF-dokumentti saatavissa: <https://alueuudistus.fi/documents/10623/12176103/kuntien+ja+maakuntien+teht%C3%A4vien+yhdyspintoja+koskeva+selvitys.pdf/9858b6c8-b766-e09d-f22a-e3b1e927b3e3/kuntien+ja+maakuntien+teht%C3%A4vien+yhdyspintoja+koskeva+selvitys.pdf.pdf> [viitattu 1.4.2019].

Haveri, A. & Pehk, T. 2008. Verkostokunta johtamisen ja demokratian haasteena. Tampere: Tampereen yliopisto.

Heinonen, O.-P., Ikonen, A.-K., Kaivosoja, M. & Reina, T. 2018. Yhdyspinnat yhteiseksi mahdollisuudeksi. Selvitys lapsi-, nuoriso- ja perhepalveluiden toteuttamiseen liittyvistä yhdyspinnoista muuttuvassa toimintaympäristössä. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 8/2018. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160555/LAPE-loppuraportti_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 28.6.2018].

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. PDF-Dokumentti. Saatavissa: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf [viitattu 25.6.2019].

livonen, E. & Pollari, K. 2018. Lapsistrategia, lapsivaikutusten arviointi ja lapsibudjetointi YK:n lapsen oikeuksien sopimuksen toimeenpanon välineinä. Mannerheimin lastensuojeluliitto, Lastensuojelun keskusliitto. PowerPoint-esitys 16.11.2018. Saatavissa: <https://avoinhallinto.fi/assets/files/2018/11/Johtava-asiantuntija-Esa-livonen-Mannerheimin-Lastensuojeluliitto-ja-erityisasiantuntija-Kirsi-Pollari-Lastensuojelun-Keskusliitto.pdf> [viitattu: 2.6.2019].

Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -hankkeen julkaisu. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.seugolaid.fi/wp-content/uploads/2017/03/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf>. [viitattu 1.6.2019.]

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananoja, A. & Karjalainen, P. 2017. Hyvinvoinnin edistäminen ja yhteisötyö sosiaalipolitiikan uusissa rakenteissa. Teoksessa: Kananoja, A., Lähteinen, M. & Marjamäki, P. (toim.) Sosiaalityön käsikirja. 4. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma Oy, 156–69.

Kananoja, A. & Ruuskanen, K. 2018. Selvityshenkilön ehdotus lastensuojelun laatua parantavaksi tiekartaksi. Väkiraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 31/2018. PDF-Dokumentti. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160996/R_31_18_Selvityshenkilön_ehdotus_lastensuojelun_laatu.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu: 8.6.2019].

Kiiveri, S., Taavitsainen, N. & Tammekas, T. 2018. Lapsen, nuoren ja perheen arkea yhdessä. Kymenlaakson perhekeskustoiminnan opas 30.11.2018, 4-5. LAPE-Kymenlaakso-hanke.

Kohti lapsiystävällistä maakuntaa. 2018. Unicef. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://unicef.studio.crasman.fi/pub/public/Vaikuttaminen/Kohti+lapsiyst%C3%A4v%C3%A4list%C3%A4+maakuntaa+ohjeistus.pdf> [viitattu 15.4.2019].

Kouluterveyskysely s.a. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/kouluterveyskysely> [viitattu 26.3.2019].

Kärkihanke Lape Kymenlaakso. 2019. LAPE: Maakunnallisten hankkeiden tulokset. Sosiaali- ja terveysministeriö. PowerPoint-esitys 25.3.2019. Saatavissa: https://stm.fi/documents/1271139/12798552/Lape-Kymenlaakso++PP-esityksen%C3%A4_final.pdf/da10f563-bc5a-6f77-967f-cc5ab3e756bf/Lape-Kymenlaakso++PP-esityksen%C3%A4_final.pdf.pdf [Viitattu 5.6.2019].

Lammintakanen, J. (toim.) & Rissanen, S. 2017. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lammi-Taskula, J. & Karvonen, S. (toim). 2014. Lapsiperheiden hyvinvointi 2014. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

Lape-Kymenlaakso s.a. Sosiaali- ja terveysministeriö. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://stm.fi/documents/1271139/4347880/kymenlaakso_lape_tiivistelma.pdf/2a2288fd-b096-436d-a62f-b4cdb526b513 [viitattu: 25.10.2018].

LAPE-maakunnallisen kehittämistyön kokonaisuus. 2016. Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaisussa: Kalmari, H. LAPE-muutosohjelman maakunnallinen toimeenpano käynnistymässä. PowerPoint-dokumentti. Päivitetty: 13.12.2016. <https://www.slideshare.net/THLfi/lapemuutosohjelman-maakunnallinen-toimeenpano-kyynnistymss> [viitattu 12.11.2018.]

LAPE-muutos rantautui Kymenlaaksoon! 2017. LAPE-Kymenlaakso uutiskirje 1/2017. Uusi Kymenlaakso. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.uusikymenlaakso.fi/attachments/article/218/LAPE_Kymenlaakso_uutiskirje1_2017.pdf [viitattu: 25.10.2018].

LAPE-muutosohjelman vuoden 2019 toimintasuunnitelma. 2018. Opetus- ja kulttuuriministeriö. WWW-dokumentti. Päivitetty: 17.12.2018. Saatavissa: https://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1271139/lape-muutosohjelman-vuoden-2019-toimintasuunnitelma [viitattu 15.3.2019].

LAPE-ohjelma teki laajaa kansallista kehittämistyötä s.a. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriö. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://stm.fi/lape/kansallinen_työ [viitattu 15.3.2019].

LAPE on lasten hyvinvoinnin ja oppimisen asialla s.a. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma. Ohjelman kuvaus. Sosiaali- ja terveysministeriö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/lapsi-ja-perhepalvelut/kuvaus> [viitattu: 25.10.2018].

Lapsen aika. Kohti kansallista lapsistrategiaa 2040. 2019. Valtioneuvoston julkaisu 2019:4. PDF-Dokumentti. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161441/VN_2019_4_Lapsen_aika.pdf?sequence=4&isAllowed=y [viitattu: 15.5.2019].

Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma s.a. Opetus- ja kulttuuriministeriö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://minedu.fi/lape> [viitattu: 14.11.2018].

Lapsi kasvaa kunnassa – miten kunta voi tukea lasten hyvinvointia ja vähentää syrjäytymisen riskejä. 2012. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Päätösten tueksi 1/2012. Saatavissa: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90826/URN_ISBN_978-952-245-690-8.pdf?sequence=1 [viitattu 18.12.2018].

Lapsibudjetointi. 2016. Lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelma. Projektisuunnitelma 16.05.2016. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://docplayer.fi/43290970-Projektisuunnitelma-lapsibudjetointi.html> [viitattu: 2.6.2019].

Lapsistrategia 2040 s.a. Sosiaali- ja terveysministeriö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/lapsistrategia> [viitattu: 2.6.2019].

Lapsistrategia 2040 -taustaraportti on julkaistu s.a. Kuulovammaisten Lasten Vanhempien Liitto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.klvi.fi/ajankoh-taista/lapsistrategia-2040-taustaraportti-on-julkaistu/> [viitattu: 2.6.2019].

Lapsivaikutusten arviointi ja lapsibudjetointi. 2019. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. WWW-dokumentti. Päivitetty 29.1.2019. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/lapsi-ja-perhepalveluiden-muutosohjelma-lape-/toimintakulttuurin-uudistaminen/lapsivaikutusten-arviointi-ja-lapsibudjetointi> [viitattu: 25.4.2019].

Lapsivaikutusten arviointi. 2019. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. WWW-dokumentti. Päivitetty: 9.1.2019 Saatavissa: https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/johtamisen_tueksi/miten_arvioida/lapsivaikutusten_arviointi [viitattu: 25.4.2019].

Lasten huostaanottojen määrän kasvu ennätyslukemiin johtuu ennaltaestävän työn ontumisesta. 2019. Ykkösaamu. Yle Radio 1. Ajankohtaisohjelma. Julkaistu: 28.6.2019. Saatavissa: <https://areena.yle.fi/1-50216875>. [viitattu 10.7.2019].

Lasten ja nuorten hyvinvointi ja terveys. 2010. SKIDI-KIDS 2010-2013. Suomen Akatemia. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.aka.fi/globalassets/awanhat/documents/tiedostot/lapset/skidi-kids-esite-suomi.pdf> [viitattu 18.12.2018].

Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma. 2017. Lapset, nuoret ja perheet. Johtamisen tueksi. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. WWW-dokumentti. Päivitetty: 11.10.2017. Saatavilla: https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/johtamisen_tueksi/mika_ohjaa_toimintaa/lasten_ja_nuorten_hyvinvointisuunnitelma [viitattu: 25.7.2018].

Lasten ja nuorten terveysseuranta-tutkimus (LATE) s.a. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/lasten-ja-nuorten-terveysseuranta-tutkimus-late> [viitattu 12.12.2018].

Lastensuojelutilasto 2018. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/ajankoh-taista/lastensuojelu-thl-/lastensuojelun-tilastoa> [viitattu 10.7.2019].

Lasten terveys, hyvinvointi ja palvelut (LTH) -tutkimus. 2019. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. WWW-dokumentti. Päivitetty 4.1.2019. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/lasten-terveys-hyvinvointi-ja-palvelut-lth-tutkimus> [viitattu 15.5.2019].

Lasten, nuorten ja perheiden osaamis- ja tukikeskukset. 2019. LAPE-muutosohjelmassa tehdyn valmistelutyön loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:30. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161534/STM_Rap_2019_30_Lasten_nuorten_ja_perheiden_osaamis_ja_tukikeskukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 15.5.2019].

LAVA- lapsivaikutusten arviointi. 2018. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriö, Opetus- ja kulttuuriministeriö & Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136377/PP_LAVA_prosessivaus_vihr_lape_ilme.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu: 25.4.2019].

Lehtonen, L. 2017. Sote-integraation lyhyt oppimäärä. Uusi-Suomi. Blogi. Päivitetty 1.10.2017. Saatavissa: <http://lasselehtonen.puheenvuoro.uusi-suomi.fi/243724-sote-integraation-lyhyt-oppimaara> [viitattu 21.1.2019].

Majava, J. 2017. Onnistunut kuntastrategia. Kuntien ilmastokampanjan juhlatapaaminen 14.11.2017. Kuntaliitto. PowerPoint-dokumentti. Saatavissa: https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/majava_ilmastokampanja_ja_kuntastrategia.pdf [viitattu 22.1.2019].

Marklund, K. & Simic, N. 2012a. Nordens barn. Tidiga insatser för barn och familjer. Nordens Välfärdscenter. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://nordicwelfare.org/wp-content/uploads/2012/12/1-TidigaInsatser_enk.pdf. [viitattu: 19.8.2019].

Marklund, K. & Simic, N. 2012b. Nordens barn. Utveckling av nordiska familjecentraler. Resultat från projektet Tidiga insatser för familjer. Nordens Välfärdscenter. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://nordicwelfare.org/wp-content/uploads/2012/12/2-UtvecklingFamiljecentr_enk.pdf. [viitattu: 19.8.2019].

Mitä perhekeskus tekee? 2018. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. WWW-dokumentti. Päivitetty: 26.11.2018. https://thl.fi/en/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut/perhekeskus/mita_perhekeskus_tekee [viitattu 21.1.2019].

Muukkonen, P. 2010. Tieteen etiikan keskeiset ongelmat ja tutkimuseettiset periaatteet Suomessa. WWW-artikkeli. Saatavissa: <http://ojs.tsv.fi/index.php/tt/article/viewFile/2680/2454>. [viitattu 1.6.2019.]

Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. 2019. Neuvottelutulos hallitusohjelmasta 3.6.2019. Valtioneuvosto. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/sallistava-ja-osaava-suomi-sosiaalisesti-taloudellisesti-ja-ekologisesti-kestava-yhteiskunta [viitattu: 9.6.2019].

Palveluverkosto. 2018. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. WWW-dokumentti. Päivitetty: 27.11.2018. Saatavissa: <https://thl.fi/en/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut/perhekeskus/palveluverkosto> [viitattu 1.6.2019].

Perhebarometri. s.a. Väestöliitto. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://www.vaestoliitto.fi/tieto_ja_tutkimus/vaestontutkimuslaitos/julkaisut/perhebarometri/ [Viitattu 10.1.2019].

Perhekeskukset kokoavat lapsiperheiden palvelut yhteen s.a. Sosiaali- ja terveysministeriö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/lape/perhekeskukset> [viitattu: 25.10.2018].

Perälä, M.-L. 2017. Kohti lasten ja perheiden palveluiden kokonaisuuden johtamista. Lasten hyvinvointi suomessa I. Jatkuuko lasten hyvinvoinnin menestystarina? –konferenssi. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. PowerPoint-dokumentti. Julkaistu 28.3.2017. Saatavissa: https://thl.fi/documents/605877/3257039/Per%C3%A4l%C3%A4_LAPE_28032017.pdf/16cd48c3-a2a1-4b5b-a3b0-3e4161ad3ebc [viitattu 9.7.2019.]

Pienten lasten ja heidän perheidensä hyvinvointi 2018. 2019. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Tilastoraportti 10/2019. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138082/Pienten%20lasten%20ja%20heid%C3%A4n%20perheidens%C3%A4%20hyvinvointi%202018final.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [viitattu 15.5.2019].

Pulkkinen, L. 2017. Yhteinen lapsikäsitys johtamisen perustana. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Jatkuuko lasten hyvinvoinnin menestystarina? –konferenssi 28.3.2017. PDF-dokumentti saatavilla: https://thl.fi/documents/605877/3257039/Pulkkinen_yhteinen+lapsik%C3%A4sitys_artikkeli.pdf/ca0f3c04-8f18-4a64-b68f-77d37fa9a0d5 [viitattu 15.11.2018].

Rimpelä, M. 2018. Kysymyksiä, joihin etsitään vastauksia lapsiväestön kehityksestä ja hyvinvoinnista. Teoksessa: Lapsiasiavaltuutetun kertomus eduskunnalle. K 5/2018 vp, 65–2. Saatavissa: http://lapsiasia.fi/wp-content/uploads/2018/02/LA_eduskuntakertomus_2018_nettiluonnos_SU.pdf [viitattu 17.5.2019].

Sote-palvelujen integraatio. 2019. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. WWW-dokumentti. Päivitetty: 17.4.2019. Saatavissa: <https://thl.fi/en/web/sote-uudistus/palvelujen-tuottaminen/sote-palveluiden-integraatio> [viitattu 7.6.2019].

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2010. Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy. Tallinna: Raamututrukikoda.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveystieteiden uudistaminen: kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma 2012.

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2010. Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajalle. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Toimintakulttuurin muutos - Kohti lapsiystävällistä päätöksentekoa s.a. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/lape/toimintakulttuuri> [viitattu: 2.6.2019].

Tutkimuksen toteuttaminen. 2010. Jyväskylän yliopisto. WWW-dokumentti. Päivitetty 9.3.2010. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen> [viitattu 26.9.2019.]

Tutkimustuloksia. 2019. Lapset, nuoret ja perheet. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. WWW-dokumentti. Päivitetty 7.5.2019. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/tutkimustuloksia> [viitattu: 25.2.2019].

Vuorinen, T. 2017. Strategiakirja. 20 työkalua. 3.painoa. Liettua: Balto Print.

Yhteensovittavan johtamisen malli. 2017. terveyden ja hyvinvoinnin laitos. WWW-dokumentti. Päivitetty: 3.10.2017. Saatavissa: https://thl.fi/en/web/lapset-nuoret-ja-perheet/johtamisen_tueksi/miten_johtaa/yhteensovittavan-johtamisen-malli [viitattu: 25.11.2018].

Yksi lapsi, yksi tilannekuva. 2019. Työryhmän raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:24. PDF-dokumentti. Saatavissa:

http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161622/STM_Rap_2019_24_Yksi_lapsi_yksi_tilannekuva_Tyoryhman_raportti.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu: 5.6.2019].

SAATEKIRJE

Arvoisa vastaanottaja!

LAPE-Kymenlaakso on tilannut meiltä opinnäytetyön, joka liittyy lasten, nuorten ja perheiden palvelukokonaisuuden johtamiseen. Opinnäytetyömme nimi on ”Yhteensovittava johtaminen lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin mahdollistajana Kymenlaaksossa”. Opiskelemme Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa sosionomi (YAMK)-tutkintoa. Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa lasten, nuorten ja perheiden palvelukokonaisuuden toimijoiden käsitteitä yhteensovittavasta johtamisesta. Etsimme vastauksia kysymyksiin, mitkä ovat eri osapuolten näkemykset siitä, millaista hyvä yhteensovittava johtaminen on, millaisella strategiatyöllä sen toteutuminen mahdollistuu ja miten saadaan johtamisen avulla lasten, nuorten ja perheiden palveluiden yhdyspinnat toimiviksi? Työn tuloksia hyödynnetään lasten, nuorten ja perheiden palvelukokonaisuuden johtamisen suunnittelussa.

Haastattelemme opinnäytetyötämme varten perhekeskuksen eri toimijoiden, sekä kuntien että kolmannen sektorin, edustajia. Haastattelu on teemahaastattelu ja siihen olisi hyvä varata aikaa noin kaksi tuntia. Haastattelu nauhoitetaan. Haastattelijoina ovat molemmat opinnäytetyön tekijät.

Aineistoa käsittelemme luottamuksellisesti ja sitä käytetään vain opinnäytetyössämme. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen hävitämme kerätyn aineiston. Haastattelut toteutetaan syksyn 2018 aikana.

Kiitämme tutkimukseen osallistumisesta ja vastaamme mielellämme opinnäytetyöhön liittyviin kysymyksiin!

Eliisa Sutela
oelsu009@edu.xamk.fi

Piia Ojala
opioj003@edu.xamk.fi

SUOSTUMUSLOMAKE HAASTATTELUUN

LAPE-Kymenlaakso-hanke on tilannut meiltä opinnäytetyön ”Yhteensovittava johtaminen lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin mahdollistajana Kymenlaaksossa”. Tällä lomakkeella annan suostumukseni teemahaastatteluun osallistumisesta. Haastattelu ääninauhoitetaan ja sen sisältöä käytetään opinnäytetyössä.

Haastattelu liittyy opinnäytetyöhön, jonka tekijät ovat Eliisa Sutela ja Piia Ojala (SOKV17SY). Opinnäytetyö tehdään Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoululle, sosionomi (YAMK)-koulutukseen liittyen.

Haastateltavat pysyvät nimettöminä ja haastatteluaineisto esitellään opinnäytetyössä niin, ettei siitä voi tunnistaa haastateltavia. Aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Osallistumisen voi perua missä vaiheessa tutkimusta tahansa, jolloin materiaali hävitetään.

Tiedän opinnäytetyön tarkoituksen ja suostun haastatteluun.

Paikka ja aika

Allekirjoitus ja nimenselvennys

HAASTATTELUN RUNKO

TUTKIMUSKYSYMYKSET HAASTATTELUN TAUSTALLA

1. Miten yhteensovittavalla johtamisella voidaan tulevaisuudessa vastata lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin toteutumiseen Kymenlaaksossa?
2. Millaisella johtamisrakenteella ja strategiatyöllä voidaan edistää Kymenlaakson lasten, nuorten ja perheiden palveluiden yhteisiä käytänteitä ja toimintakulttuuria?
3. Miten johtamisella voidaan vaikuttaa lasten, nuorten ja perheiden palveluiden yhdyspintojen toimivuuteen?

TEEMAT

Tiedot haastateltavasta

- työtehtävä
- työkokemus lasten, nuorten ja perheiden palveluista, johtamiskokemus
- oma asema suhteessa ed. mainittuihin palveluihin, LAPE-hankkeeseen, perhekeskustoimintaan

Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointi

- Mistä tekijöistä muodostuu?
- Millaista tietoa tarvitaan lasten, nuorten ja perheiden toteutumiseksi tarvitaan, saadaanko riittävästi tietoa tällä hetkellä? (valtakunnallisesti, alueellisesti)
- Miten hyvinvoinnin toteutumista pitäisi seurata? indikaattorit
- Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin toteutumisen suurimmat haasteet?
- Miten/millä keinoilla/menetelmillä hyvinvoinnin toteutuminen turvataan?
- Mikä jo toimii, mitä pitäisi tehdä toisin?
- Millaista osaamista tarvitaan?

Lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kokonaisuus

- Mikä on lasten, nuorten ja perheiden palvelukokonaisuuden perustehtävä?
- Hyvinvoinnin mahdollistumisen kannalta keskeisimmät toimijat?
- Tämän hetkinen tilanne lasten, nuorten ja perheiden palvelukokonaisuudessa, toimivuus?
- Millainen lasten, nuorten ja perheiden palveluprosessi on, sen heikkoudet ja vahvuudet?

- Mitä ajattelet perhekeskustoimintamallista?
- Painopisteen siirtäminen ennaltaehkäiseviin palveluihin, mikä merkitys, miten voisi toteutua?
- Miten turvataan tasavertaiset palvelut kaikilla kuntayhtymän asiakkaille?
- Miten mahdollistetaan osallisuus lasten, nuorten ja perheiden palveluissa?

Yhdyspinnat

- Mitkä ovat tärkeimmät yhdyspinnat lasten, nuorten ja perheiden palveluissa?
- Mitä haasteita on yhdyspintojen toimivuudessa? Entä mahdollisuuksia?
- Yhteistyö eri hallinnonalojen kesken
- Yhteistyö eri kuntien kesken
- Sosiaali- ja terveysalan yhteistyö
- yhteistyö perusopetuksen ja varhaiskasvatuksen kanssa
- Yhteistyö julkisen ja kolmannen sektorin välillä
- Millaista työtä tarvitaan, että yhdyspinnat saadaan toimiviksi?
- Miten johtamisella voidaan vaikuttaa yhdyspintojen toimivuuteen?

Toimintakulttuuri

- Minkälaista toimintakulttuuria tarvitaan? Millaisia käytänteitä? Mistä tekijöistä yhteinen toimintakulttuuri rakentuu? Mikä merkitys yhteisellä lapsikäisyyksellä on toimintakulttuurin muodostumiselle?
- Miten sektorilähtöisestä toimintakulttuurista päästään toimivaan yhteistyöhön? Suurimmat esteet toimintakulttuurin muutokselle, keinot?
- Miten asenteisiin voidaan vaikuttaa?
- Miten uusi toimintakulttuuri saadaan juurtumaan?
- Miten/millaisella johtamisella voidaan edellä mainittuihin vaikuttaa?

Johtaminen

- Millaisella johtamisella ja miten lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin toteutuminen mahdollistuu?
- Millaista johtamisrakennetta tarvitaan?
- Millaista johtamisosaamista?
- Millainen strategia tukisi lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin toteutumista?
- Millaista strategista osaamista johtamiselta vaaditaan?
- Miten strategia saadaan jalkautumaan?

-Mitä mielestäsi on yhteensovittava johtaminen?

-Miten yhteensovittava johtaminen käytännössä toteutuisi?

-voidaanko yhteensovittavalla johtamisella vastata lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin toteutumiseen?

Muuta

-millaisena näet lasten, nuorten ja perheiden palvelukokonaisuuden 5 vuoden päästä? Mikä on muuttunut? Millaista johtaminen on?

-muuta sanottavaa aiheesta