

# **Palvelutarpeen arvioinnin kehittäminen lapsi- perheiden sosiaalipalveluissa**

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK)

2023

Minna Laine

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Minna Laine	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2023
	Sivumäärä 46 + 6	
Työn nimi <b>Palvelutarpeen arvioinnin kehittäminen lapsiperheiden sosiaalipalveluissa</b>		
Tutkinto ja koulutusala Sosionomi (YAMK), tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Hyvinvointialue		
Tiivistelmä <p>Lapsiperheiden palveluja on kehitetty valtakunnallisesti runsaasti viime vuosina. Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä sosiaalihuoltolain uudistumisen perusteella sosiaalihuollon palvelujen porrasteisuutta on esitetty yhtenä palvelujen organisoinnin tapana. Oikeus sosiaalihuollon palvelujen saamiseen perustuu yksilölliseen palvelutarpeen arviointiin.</p> <p>Prosessijohtamisen tehtävänä on johtaa arvon luomista prosesseja johtamalla ja parantamalla. Prosessijohtaminen liittyy läheisesti laatujohtamiseen ja julkishallinnossa sillä on yhteys myös toiminnan yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen.</p> <p>Kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää ja mallintaa kohdeyksikön palvelutarpeen arvioinnin prosessia ja sen osaprosesseja, sekä kehittää ja mallintaa palvelutarpeen arviointityötä laadullisesti. Nykytila mallinnettiin palvelun blueprinttiin, josta prosessi-analyysin avulla tunnistettiin kehittämistarpeita. Kehittämistarpeita työstettiin yhteiskehittämisen avulla.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena tuotettiin päivitetty prosessikuvaus palvelutarpeen arvioinnista sekä kolme muistilistaa arjen työn tueksi. Muistilistat mallinsivat yhteydenoton vastaanottamisen ja kirjaamisen sekä segmentoinnin, asiakasohjautumisen ja työnjaon osaprosessia sekä palvelutarpeen arvioinnin vähimmäissisältöä valtakunnallisten ja alueellisten linjausten ja tavoitteiden mukaisesti.</p>		
Asiasanat lapsiperheet, palvelutarpeen arviointi, sosiaalihuoltolaki, prosessijohtaminen		

## Abstract

Author(s) Minna Laine	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2023
	Number of Pages 46 + 6	
Title of Publication <b>Development of assessment of the need for services in social services for families with children</b>		
Degree, Field of Study Master of Social and Health Care, Leader of the Future in Social and Health Care		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Wellbeing services county		
Abstract <p>There has been a lot of national development during the past years concerning services for families with children. The reform of social and healthcare services and the renewal of the Social Welfare Act have functioned as a catalyst for reorganizing social services by grading them. A person's right to social services is based on an individual assessment of the need for services.</p> <p>The mission for process management is to lead the production of value for the customer by managing and improving processes. Process management is closely linked to quality management and in Public Administration also to the function's ability to have a social impact.</p> <p>The purpose of the development work was to improve and model the unit's process of assessment of the need for services and its subprocesses and to improve and model the contents of assessment work. The present state was modelled into a service blueprint. Process analysis was used to identify the needs for development, which were processed further by the help of co-development.</p> <p>An updated process description and three checklists for everyday work were produced as a result of the development work. In line with the national and regional policies and objectives, the checklists described the subprocesses of receiving and documenting a contact, segmentation and work distribution in addition to describing the minimum contents of an assessment of the need for services.</p>		
Keywords families with children, assessment of the need for services, Social Welfare Act, process management		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Lapsiperheiden sosiaalipalvelut .....	3
2.1	Porrasteisuus lapsiperheiden palveluissa .....	3
2.2	Sosiaalihuoltolaki tuen tarpeiden ja palvelujen jäsentäjänä .....	4
2.3	Perhekeskukset palvelujen järjestämisen tapana .....	6
3	Palvelutarpeen arviointi.....	9
3.1	Lainsäädäntöön perustuvana prosessina.....	9
3.2	Lapsilähtöisenä kohtaamisena.....	12
3.3	Monitoimijaisena yhteistyönä .....	14
4	Laatua prosessijohtamisella.....	19
4.1	Prosessijohtaminen .....	19
4.2	Prosessien tunnistaminen.....	20
4.3	Prosessien määrittely ja kuvaaminen.....	21
5	Kehittämistyön tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät .....	24
6	Kehittämistyön toteutus.....	25
6.1	Tutkimuksellinen kehittäminen .....	25
6.2	Kehittämistyön eteneminen.....	26
6.3	Kehittämismenetelmät .....	29
6.3.1	Prosessianalyysi ja palvelun blueprint.....	29
6.3.2	Yhteiskehittäminen .....	29
6.4	Eettiset näkökohdat ja luotettavuuden tarkastelu .....	30
7	Kehittämistyön tulokset.....	33
8	Kehittämistyön tuotokset.....	36
9	Pohdinta .....	38
	Lähteet.....	43

Liite 1. Tutkimuslupa

Liite 2. Prosessikaavio palvelutarpeen arvioinnista

Liite 3. Muistilista palvelutarpeen arvioinnin vähimmäisisällöstä

Liite 4. Muistilista uuden yhteydenoton vastaanottamisen tueksi

Liite 5. Muistilista segmentoinnin tueksi

## 1 Johdanto

Lasten, nuorten ja perheiden palveluja on kehitetty valtakunnallisesti paljon viime vuosina (Hämeen-Anttila 2017a, 216). Osana sosiaali- ja terveydenhuollon kansallista kehittämissuunnitelmaa (Kaste), kehitettiin ja uudistettiin lasten, nuorten ja perheiden palveluja vuosina 2008-2015 (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 6). Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma (LAPE) puolestaan käynnistyi vuonna 2016. Ohjelmassa kehitetään mm. perhekeskuksia ja lasten, nuorten ja perheiden arjen varhaista tukea sekä lasten ja nuorten matalan kynnyksen mielenterveyspalveluja. (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2023a.)

LAPE-muutosohjelma on osa Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus –ohjelmaa, joka puolestaan nivoutuu yhteen sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistukseen (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2023a; Sosiaali- ja terveysministeriö). Ohjelma toimeenpannaan hyvinvointialueilla, jotka aloittivat toimintansa ja joiden vastuulle myös sosiaalihuollon järjestäminen kunnilta siirtyi 1.1.2023 alkaen. (Sosiaali- ja terveysministeriö; Sosiaali- ja terveysministeriö 2022).

Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus –ohjelma tähtää sosiaali- ja terveydenhuollon toimintatapojen uudistamiseen ja ihmislähtöisten palvelukokonaisuuksien kehittämiseen sekä ammattilaisten yhteistyön vahvistamiseen, jotta asiakkaan tilanne voidaan arvioida kokonaisuutena ja hän saa tarvittavan avun tai tuen yhdellä yhteydenotolla. Ohjelman tavoitteet ovat palvelujen yhdenvertaisen saatavuuden, oikea-aikaisuuden ja jatkuvuuden parantaminen, toiminnan painotuksen siirtäminen ennaltaehkäisevään työhön, palvelujen laadun ja vaikuttavuuden parantaminen, palvelujen monialaisuuden ja yhteentoimivuuden parantaminen sekä kustannusten nousun hillitseminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Myös lasten, nuorten ja perheiden sosiaalipalveluja määrittelevään lainsäädäntöön on tehty viime vuosina muutoksia, joilla on pyritty vahvistamaan lasten, nuorten ja perheiden oikeutta ennaltaehkäiseviin palveluihin osana sosiaalihuoltolain mukaisia yleisiä perhepalveluja (Hämeen-Anttila 2017a, 216-217).

Kehittämistyön lähtökohtana oli kohdeyksikössä havaittu tarve kehittää yksikössä toteutettavaa sosiaalihuoltolain mukaista palvelutarpeen arviointityötä lasten, nuorten ja perheiden kanssa. Kehittämistyön tavoitteena oli edistää asiakkaiden oikea-aikaista pääsyä palvelutarpeen arviointiin ja palveluun sekä tasalaatuisempaa ja laadukkaampaa arviointityötä palvelutarpeen arvioinnin prosessia, sen osaprosesseja ja sisältöä kehittämällä. Kehittämistyölle asetetut tavoitteet mukailivat valtakunnalliselle ja hyvinvointialueella toteutuvalla kehittämislähtöisellä asetettuja linjauksia ja tavoitteita, jonka lisäksi yhtenä kehittämistyön tavoit-

teenä oli tuottaa tietoa myös hyvinvointialueella tapahtuvan kehittämisen tueksi. Kehittäminen toteutettiin alueellisia ja valtakunnallisia kehityssuuntia noudattaen. Kehittämistyön tuloksena tuotettiin prosessikuvaus kohdeyksikössä tehtävästä sosiaalihuoltolain mukaisesta palvelutarpeen arvioinnista sekä kolme muistilistaa arjen arviointityön tueksi.

Vaikka kehittämistyössä sivuttiin lastensuojelulain (417/2007) 26§ mukaista lastensuojelun tarpeen selvittämistä ja 27§ ja 34§ perusteella aloitettavaa lastensuojelun asiakkuutta, ei kehittämistyössä kuitenkaan kehitetty lastensuojelulakiin perustuvaa arviointityötä. Lastensuojelulain näkökulmaa kuljetettiin kehittämistyössä mukana sosiaalihuoltolain (1301/2014) 3§ mukaisen erityisen tuen ja lastensuojelun välisen rajan hahmottamisen tukemiseksi.

## 2 Lapsiperheiden sosiaalipalvelut

### 2.1 Porrasteisuus lapsiperheiden palveluissa

Alatalo ja kumppanit (2019, 1) ovat työpaperissaan osana Lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelmaa nostaneet esiin tavoitteita ja keinoja, joiden avulla lasten, nuorten ja perheiden varhaista tukea voitaisiin edistää aiempaa kattavammin. Työpaperissa mm. hahmotellaan tapaa, jolla lapsi- ja perhepalveluissa voitaisiin kuvata ja jäsentää asiakkaiden tuen ja palvelujen tarpeita.

LAPE-muutosohjelmassa lasten ja perheiden palvelut on jäsennetty kolmitasoiseksi kokonaisuudeksi vastaten terveydenhuollon ja perusopetuksen tarjoaman tuen porrastuksia. Palvelut on jäsennetty muodostuvan perustason (ml. universaalit palvelut), erityistason ja vaativan tason palveluista. Sosiaalihuollon palvelujen porrastamisen tavoitteena on jäsentää palvelut asiakkaiden tarpeiden mukaisesti siten, että apua ja tukea olisi saatavissa oikea-aikaisesti ja mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Yhdessä sovittu palvelujen porrastaminen tukee myös asiakkaan osallisuutta sekä työskentelyn monialaisuutta ja monitoimijaisuutta. (Alatalo ym. 2019, 7.)

Myös lapsiperheiden palveluja koskevassa lainsäädännössä, sosiaalihuoltolaissa ja lastensuojelulaisissa, on tunnistettavissa kolme tuen tarpeen tasoa. Näitä ovat lapsen ja perheen yleiset tuen tarpeet, lapsen erityisen tuen tarve ja lapsen suojelun tarve. Sosiaalihuoltolakiin kirjatut periaatteet mahdollistavat palvelujen porrastamisen myötä oikeanlaisen ja oikea-aikaisen avun ja tuen tarjoamisen lapsille, nuorille ja perheille. Yleisen tuen tarpeet voivat liittyä esimerkiksi vanhemmuuteen ja vanhempien voimavarojen riittävyyteen tai lapsen kehityksen ja hyvinvoinnin turvaamiseen. Tällöin lapsen tai nuoren ja perheen ongelmat eivät ole kasvaneet tai kasautuneet ja erityiselle tuelle ei ole tarvetta. (Alatalo ym. 2019, 7, 12.)

Sosiaalihuoltolain (1301/2014) 3§ mukaan erityistä tukea tarvitsevalla lapsella tarkoitetaan *lasta, jonka kasvuolosuhteet vaarantavat tai eivät turvaa lapsen terveyttä ja kehitystä, tai joka itse käyttäytymisellään vaarantaa terveyttään tai kehitystään*. Erityistä tukea tarvitsevalla asiakkaalla puolestaan tarkoitetaan henkilöä, jolla *on erityisiä vaikeuksia hakea ja saada tarvitsemiaan sosiaali- ja terveystalvuluja kognitiivisen tai psyykkisen vamman tai sairauden, päihteiden ongelmankäytön tai muun riippuvuuskäyttäytymisen, usean yhtäaikaisen tuen tarpeen tai muun vastaavan syyn vuoksi*. Näin ollen lapsen erityisen tuen tarve voi perustua lapsen vaikeuteen hakea tai saada tarvittavat palvelut sekä lapsen kehityksen ja terveyden vaarantumiseen (Alatalo ym. 2019, 12).

Lapsen suojelun tarpeesta säädetään lastensuojelulaissa (Alatalo ym. 2019, 12). Lastensuojelulain (417/2007) 27§ mukaan lastensuojelun asiakkuus alkaa, kun palvelutarpeen arvioinnin perusteella todetaan, että *lapsen kasvuolosuhteet vaarantavat tai eivät turvaa lapsen terveyttä tai kehitystä tai lapsi käyttäytymisellään vaarantaa terveyttään ja kehitystään ja lapsi tarvitsee lastensuojelulain mukaisia palveluja ja tukitoimia*. 34§ mukaan lastensuojelun avohuollon tukitoimien tarkoitus on *edistää ja tukea lapsen myönteistä kehitystä sekä tukea ja vahvistaa vanhempien, huoltajien ja lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavien henkilöiden kasvatuskykyä ja –mahdollisuuksia*.

Lapsiperheiden tuen ja palvelujen porrasteisuudessa voidaan hyödyntää myös Cynefin-mallia, jolloin lasten ja perheiden ympäristöt voidaan jakaa yksinkertaisiin, monimutkaisiin, vaikeaselkoiisiin ja kaoottisiin. Kun palvelutarpeeseen voidaan vastata kohdennetulla tukitoimella tai interventiolla, voidaan lapsen ja perheen tilanne määritellä yksinkertaiseksi. Tällöin palvelutarve on ennakoitavissa ja ammattilaisille voidaan luoda tilanteeseen sopivat työkalut ja toimintaohjeet. Kun tilanteen arvioiminen ja yhteen sovitettun suunnitelman tekemiseen tarvitaan useamman toimijan yhteistyötä, tilannetta voidaan kuvata monimutkaisena. Monimutkaisessa tilanteessa voidaan eritellä syy-seuraussuhteita palveluiden ennakoitavuuden lisäämiseksi. Ennakoitavuus puolestaan mahdollistaa strukturoituihin menetelmiin tai mallinnuksiin perustuvan työskentelyn. Vaikeaselkoisissa tilanteissa työskentely on rääätäloivää tai kokeilevaa, sillä tilanteeseen vaikuttaa usea tekijä. Tällöin syy-seuraussuhteiden tunnistaminen ja ratkaisuvaihtoehdon ennakoiminen eivät ole mahdollista. Vaikeaselkoiset tilanteet ja toimintaympäristöt edellyttävät runsasta keskinäistä vuorovaikutusta sekä eri hallintokuntien ja erityisasiantuntijuuksien rajoja rikkovaa yhteistyötä. Kaoottisessa tilanteessa tulee keskittyä akuutisti kriisiytyneen tilanteen mahdollisimman hallittuun hoitamiseen. (Alatalo ym. 2019, 14.)

Sosiaalihuoltolain mukaisia erityisen tuen tarpeen tilanteet vastaavat usein edellä kuvattuja monimutkaisia tai vaikeaselkoisia tilanteita. Lastensuojelulain mukaisessa asiakkuudessa olevien lasten ja perheiden tilanteet puolestaan voidaan nähdä kaoottisina tilanteina. (Alatalo ym. 2019, 14.)

## 2.2 Sosiaalihuoltolaki tuen tarpeiden ja palvelujen jäsentäjänä

Sosiaalihuoltolaissa säädetään lapsen terveyden ja kehityksen turvaamisesta. Sen mukaan lapsella ja hänen perheellään on oikeus saada lapsen terveyden tai kehityksen kannalta välttämättömät sosiaalipalvelut. Ehkäisevien palvelujen tarkoitus on tukea lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavia henkilöitä lapsen kasvatuksessa ja huolenpidossa. Palvelut tulee järjestää viipymättä, tarvittavassa laajuudessa ja niinä vuorokauden aikoina, joina tarve

on. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 13§; Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 51.) Myös aikuisille suunnatut, toimivat ja riittävät sosiaalipalvelut ovat tärkeitä lapsen vaikuttavien ongelmien ennaltaehkäisyssä ja poistamisessa. Palvelutarvetta arvioitaessa tulee siis ottaa huomioon sekä lapsen että hänestä ensisijaisesti vastuussa olevan henkilön yksilölliset tuen tarpeet, jotta järjestettävä palvelukokonaisuus vastaa mahdollisimman kattavasti lapsen ja perheen tuen tarpeita. (Araneva 2022, 110.)

Uudistettaessa sosiaalihuoltolakia, lähtökohtana oli yksilö ja perhe omine tarpeineen. Asiakaslähtöisyyden vuoksi lainsäädännössä on määritelty ne tuen tarpeet, joiden perusteella sosiaalipalveluja tai muuta sosiaalihuoltoa järjestetään. Eri tarpeisiin on mahdollista vastata usealla eri palvelulla, eikä tuen tarpeeseen voida siis jättää vastaamatta siksi, ettei asiakas sovi tiettyyn tarjolla olevaan palveluun. Tuen tarpeessa olevaa asiakasta ei myöskään voi rajata palvelun ulkopuolelle ilman laissa säädettyä perustetta. Lainsäädännössä tehty määrittely tuen tarpeista lisää asiakkaiden oikeusturvaa ja toimii myös konkreettisenä lähtökoh- tana palvelutarpeen arvioinnille. (Hämeen-Anttila 2017b, 199.)

Sosiaalihuoltolain (1301/2014, 11§) mukaan sosiaalipalveluja on järjestettävä

- jokapäiväisestä elämästä selviytymisen tueksi
- asumiseen liittyvään tai taloudellisen tuen tarpeeseen
- sosiaalisen syrjäytymisen torjumiseksi ja osallisuuden edistämiseksi
- lähisuhde- ja perheväkivallasta sekä muusta väkivallasta, hyväksikäytöstä ja kaltoinkohtelusta liittyvään tuen tarpeeseen
- äkillisiin kriisitilanteisiin liittyvään tuen tarpeeseen
- lapsen tasapainoisen kehityksen ja hyvinvoinnin tukemiseksi
- päihteiden ongelmakäytöstä, muusta riippuvuuskäyttäytymisestä, mielenterveysongelmasta tai muusta sairaudesta, vammasta tai ikääntymisestä aiheutuvaan tuen tarpeeseen
- muuhun fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen tai kognitiiviseen toimintakykyyn liittyvään tuen tarpeeseen
- tuen tarpeessa olevien omaisten ja läheisten tukemiseksi.

Sosiaalihuoltolain (1301/2014) 14§ määrittelee myös ne palvelut, joita hyvinvointialueen on sosiaalipalveluina järjestettävä vastatakseen asiakkaiden edellä mainittuihin tuen tarpeisiin. Aranevan (2022, 110) mukaan sosiaalipalvelujen sisältöjen määrittely edistää asiakkaiden yhdenvertaisuutta, jonka lisäksi se edistää asiakkaiden tietoisuutta sosiaalipalvelujen sisäl- löistä. Toisaalta sisältöjen määrittely laissa myös yhdenmukaistaa palvelutarjontaa, kun pal- velujen nimikkeistön ja sisällön tulee vastata lain määritelmää. Lisäksi yksittäistä sosiaali- palvelua määrittelevä säännös asettaa vähimmäisvaatimuksen palvelun sisällölle.

Lapsiperheiden peruspalvelut muodostuvat perhetyöstä, lapsiperheiden kotipalvelusta, kasvatus- ja perheneuvonnasta sekä sosiaalihuoltolain 28§ mukaisista muista sosiaalipalveluista. Näitä ovat mm. lomanviettopalvelut tai tuki loman vieton järjestämiseen sekä tukihenkilö- ja tukiperhetoiminta ja vertaisryhmätoiminta. 28§ kuitenkin määrittää, että tukihenkilö- ja perhe- sekä vertaisryhmätoiminta on lähtökohtaisesti tarkoitettu erityisen tuen tarpeessa oleville lapsille perheineen. Myös muita, kuin sosiaalihuoltolain 3 luvussa mainittuja palveluja voidaan järjestää sosiaalihuoltolain 28§ alla asiakkaiden hyvinvoinnin edistämiseksi. (Araneva 2022, 114-122; Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 28§.) Muita sosiaalihuoltolain 14§ mukaisia lapsiperheiden palveluja ovat mm. sosiaalityö ja sosiaaliohjaus sekä sosiaalinen kuntoutus (Araneva 2022, 111-114, 132-134).

### 2.3 Perhekeskukset palvelujen järjestämisen tapana

Osana Lapsi- ja perhepalvelujen (LAPE) muutosohjelmaa kehitettävät perhekeskukset ovat tapa koota ja sovittaa yhteen lasten, nuorten ja perheiden palvelut kokonaisuudeksi. Perhekeskuksella tarkoitetaan monialaista palveluverkostoa, joka kokoaa lapsiperheiden sosiaali- ja terveyspalvelut, sivistyspalvelut, kuntien hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen palvelut sekä järjestöjen ja seurakuntien palvelut. Palveluja johdetaan ja ne toimivat yhtenä kokonaisuutena (Kuva 1). Perhekeskus voi toimia verkostomaisesti, sähköisesti ja/tai fyysisessä toimipisteessä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023b; Hastrup ym. 2021, 6, 8.)

Perhekeskusten palvelut on tarkoitettu kaikille lapsille, nuorille ja perheille (Hastrup ym. 2021, 8). Osan palvelukokonaisuudesta muodostavat lapsiperheiden sosiaalipalvelut, johon sisältyvät lapsiperheiden kotipalvelu, perhetyö, kasvatus- ja perheneuvonta, perheoikeudelliset palvelut sekä lapsiperheiden sosiaalityö ja sosiaaliohjaus (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023c; Hastrup ym. 2021, 8).



\* Puhe-, fysio-, ravitsemus-, ja toimintaterapia  
 \*\* Koulu- ja opiskeluterveydenhuolto voivat olla osa perhekeskusta

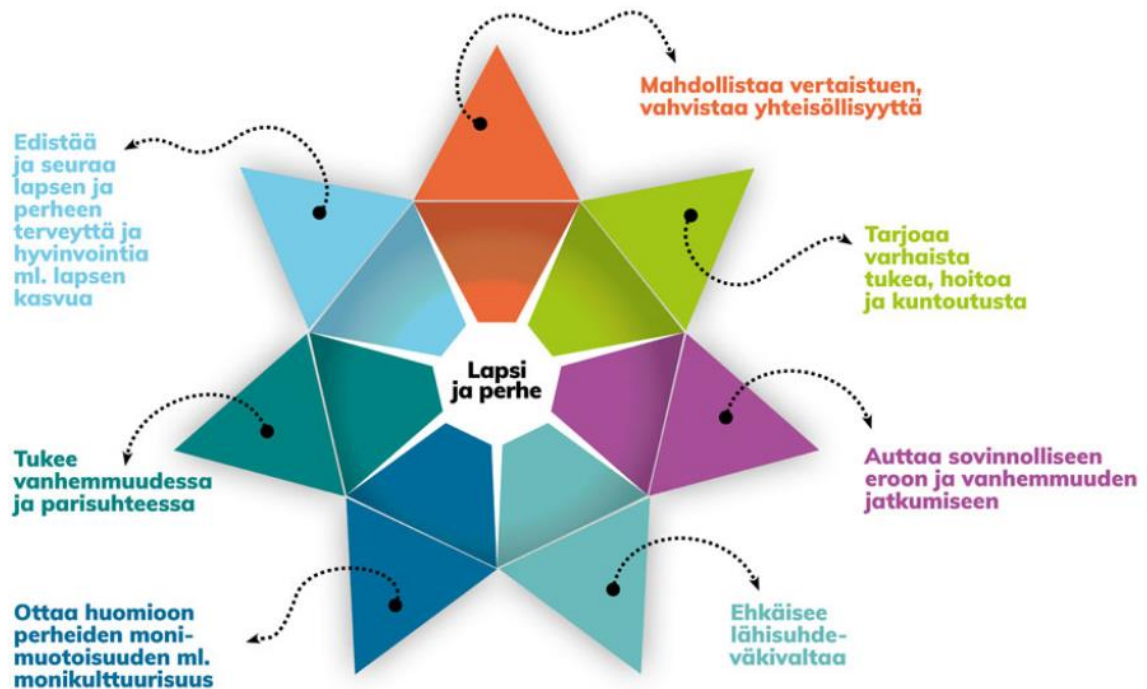
Kuva 1. Perhekeskuksen palvelukokonaisuus (Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2023c).

Perhekeskustyön periaatteita ovat

- lapsen oikeuksiin perustuva lapsi-, nuori- ja perhelähtöisyys
- palvelujen yhdenvertainen saatavuus, oikea-aikaisuus ja jatkuvuus
- ehkäisevän ja ennakoivan työn painottaminen
- toiminnan laatu ja vaikuttavuus
- monialaisuus ja yhteentoimivuus
- kustannusten hillitseminen
- perheen voimavarojen vahvistuminen
- perheiden ja sukupuolen moninaisuus ja niiden huomioon ottaminen
- vastavuoroinen kohtaaminen
- suhteen jatkuvuus ja luottamus
- vertaistuki ja yhteisöllisyys
- asiantuntemus sekä vaikuttavien menetelmien käyttö (Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2023d).

Perhekeskuksen tehtävät (Kuva 2) tehtävät ovat muotoutuneet lasten, nuorten ja perheiden terveyttä ja hyvinvointia sekä avun ja tuen tarpeita koskevan tutkimustiedon perusteella. Lisäksi ne vastaavat perheiden toiveita, joita kartoitettiin LAPE-muutosohjelman aikana kyselyillä. (Hastrup ym. 2021, 18.) Perhekeskusten tehtävät ovat toimijoiden yhteisiä, mutta

painottuvat eri tavoin eri palveluissa ja ammattilaisten toiminnassa (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023d).



Kuva 2. Perhekeskuksen tehtävät (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023d).

### 3 Palvelutarpeen arviointi

#### 3.1 Lainsäädäntöön perustuvana prosessina

Lainsäädännön perusteella asiakkaalla on oikeus saada kokonaisvaltainen palvelutarpeen arviointi elämäntilanteensa edellyttämässä laajuudessa. Palvelutarpeen arviointia ei siis tule tehdä jokaisen asiakkaan kohdalla samalla tavalla, vaan kunkin asiakkaan elämäntilanteen ja tarpeiden edellyttämässä laajuudessa. Kun tuen tarve on suhteellisen vähäinen ja selkeä, arviointi voidaan toteuttaa suppeampana kuin tilanteessa, jossa tuen tarve on moninaisempi. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 36§; Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 110-113.)

Sosiaalihuoltolain (1301/2014, 36§, 37§) mukaan arviointi tulee toteuttaa yhteistyössä asiakkaan sekä hänen verkostojensa (omaiset, läheiset, muut toimijat) kanssa asiakkaan itsemääräämisoikeutta, toiveita, mielipidettä ja yksilöllisiä tarpeita kunnioittaen ja nämä huomioiden. Palvelutarpeen arvioinnin tulee sisältää yhteenveto asiakkaan tilanteesta sekä sosiaalipalvelujen ja erityisen tuen tarpeesta, sosiaalihuollon ammattihenkilön johtopäätökset asiakkuuden edellytyksistä, asiakkaan mielipide ja näkemys palvelutarpeesta sekä asiakkaan ja sosiaalihuollon ammattihenkilön arvio omatyöntekijän tarpeesta. Palvelutarpeen arvioinnin yhteenvetoa dokumenttina määrittää Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen laatima asiakirjarakenne, joka on osa laitoksen kansallista sosiaalihuollon tiedonhallinnan ohjaustehtävää (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2020; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2021).

Palvelutarpeen arvioinnista vastaa tarkoituksenmukainen virkasuhteessa oleva sosiaalihuollon ammattihenkilö. Asiakkaan tarpeet vaikuttavat oleellisesti ammattihenkilön soveltuvuuteen asiassa, joten lain mukaan viranomaisen voi käyttää harkintaa ammattihenkilön soveltuvuutta arvioidessaan. Erityistä tukea tarvitsevien lasten palvelutarpeen arvioinnista vastaa kuitenkin aina virkasuhteessa oleva sosiaalityöntekijä. Vastuussa olevan viranomaisen on lisäksi huolehdittava, että palvelutarpeen arvioinnissa on asiakkaan tilanne huomioiden käytettävissä riittävästi asiantuntemusta ja osaamista. Esimerkiksi terveydenhuollon ammattihenkilöiden on osallistuttava viranomaisen pyynnöstä arvioinnin tekoon. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 36§; Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 110.)

Asiakkaan kiireellisen avun tarve tulee arvioida välittömästi. Muutoin arviointi tulee aloittaa viipymättä, kun sosiaalihuollon tarve on tullut viranomaisen tietoon, ja saattaa loppuun ilman aiheetonta viivytystä. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 36§.) Viivytyksettömyyttä tulee arvioida suhteessa asiakkaan tarpeisiin, joten palvelutarpeen arvioimiseksi saatetaan tarvita vaihtelevan pituinen käsittelyaika. Arvioinnin kestoon vaikuttavat asiakkaan tuen tarpeen

luonne ja laajuus sekä ne toimenpiteet, joita arvioinnin tekemiseksi tarvitaan (esim. selvitykset ja yhteistyö muiden toimijoiden kanssa). Erityistä tukea tarvitsevien lasten kohdalla arviointi tulee aloittaa seitsemän arkipäivän sisällä ja saattaa valmiiksi kolmen kuukauden sisällä asian vireille tulosta. Käytännössä nämä aikarajat ovat kuitenkin samat kaikille, sillä päätökset on pantava toimeen pääsääntöisesti kolmen kuukauden sisällä asian vireilletulosta. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2017, 111-112.)

Alatalo ja kumppanit (2019, 1) ovat työpaperissaan osana Lapsi- ja perhepalvelujen muutoshjelmaa nostaneet esiin tavoitteita ja keinoja, joiden avulla lasten, nuorten ja perheiden varhaista tukea voitaisiin edistää aiempaa kattavammin. Työpaperissa esitetään mm. ehdotus palvelutarpeen arvioinnin porrastamisesta tuen tarpeiden mukaisesti.

Palvelutarpeen arvioinnissa tulee siis huomioida perheiden eritasoiset tuen ja palvelujen tarpeet. Näin ollen sosiaalihuoltolain mukainen palvelutarpeen arviointi voidaan jäsentää ensiarviointiin, suppeaan palvelutarpeen arviointiin ja laajaan palvelutarpeen arviointiin. Jäottelu porrastaa palvelutarpeen arviointia perheiden tarpeiden ja arvioinnin laajuuden perusteella. Sillä on myös yhteys aiemmin kuvattuun Cynefin-mallin mukaiseen tilanteiden ja toimintaympäristöjen jäsenyksen. Suppea arviointi on tarkoituksenmukainen silloin, kun lapsi, nuori tai perhe itse pystyy määrittelemään omaa tuen ja palvelun tarvettaan tai, kun työntekijä arvioi, että he ovat tuettavissa varhaisen tuen palveluilla. Vaikeaselkoiset, elämäntilanteen ja palvelutarpeen selkiyttämistä kaipaavat tilanteet puolestaan edellyttävät laajaa palvelutarpeen arviointia. Kompleksisuusajattelun avulla voidaan jäsentää myös sitä, kuka sosiaalihuollon ammattihenkilö kulloinkin vastaa palvelutarpeen arvioinnista. Lähtökohtana on, että suppeassa palvelutarpeen arvioinnissa ei edellytetä sosiaalityöntekijän pätevyyttä, mitä laaja palvelutarpeen arviointi (ja sen yhteydessä selvittävä lastensuojelun tarpeen selvittäminen) puolestaan edellyttää. (Alatalo ym. 2019, 16.)

Ensiarviointi on ensikontaktin tai ensimmäisen yhteydenoton yhteydessä tehtävä arviointi. Siihen sisältyy ohjausta ja neuvontaa, jonka perusteella asiakas ohjataan joko peruspalveluihin tai tarvittaessa oikein mitoitettuun palvelutarpeen arviointiin. Ensiarviointi tehdään tarvittaessa yhteistyössä muiden toimijoiden, kuten esim. perusterveydenhuollon, kanssa. Ensiarviointi on vaativaa, nopeatempoista työtä, jonka tasalaatuisuuden tukena on tarkoituksenmukaista hyödyntää kysymys- tai muistilistoja. (Alatalo ym. 2019, 17.)

Suppea palvelutarpeen arviointi tehdään, kun halutaan selvittää asiakkaan, yhteistyökumppanin ja arvioinnista vastuussa olevan sosiaalihuollon ammattihenkilön käsitys tilapäisestä tai kohdennetusta palvelutarpeesta. Tarkoituksena on selvittää tuen tarve mahdollisimman nopeasti, jotta tuki voidaan aloittaa välittömästi. Suppea arviointi riittää, kun ensiarvioinnissa on todettu selkeä kohdennettu tai tilapäinen tuentarve tai kun siinä tulee esiin, että perheellä

on muutoin tarkoituksenmukaiset ja riittävän yhteen sovitettut muut palvelut. Suppea palvelutarpeen arviointi voi kevyemmillään tarkoittaa asiakkaan itse määrittelemää ja ilmaisemaa tarvetta palvelusta sekä tästä käytävää keskustelua ammattihenkilön kanssa. Suppea palvelutarpeen arviointi tukee sosiaalihuoltolain hengen mukaisesti sujuvaa ja nopeaa palveluun ohjautumista erityisesti, kun tarjolla olevat palvelut on koottu ja kuvattu selkeästi palveluvalikkoon. Jos suppean palvelutarpeen arvioinnin tai sen perusteella aloitetun palvelun aikana todetaan lapsen, nuoren tai perheen erityisen tuen tarve, heidät ohjataan sosiaalityöntekijän koordinoimaan laajaan palvelutarpeen arviointiin. (Alatalo ym. 2019, 17.)

Laaja palvelutarpeen arviointi ja sen yhteydessä tehtävä lastensuojelutarpeen arviointi tehdään sosiaalityöntekijän johdolla tilanteessa, kun ensiarvioinnin, suppean palvelutarpeen arvioinnin tai jo aloitetun palvelun aikana käy ilmi, että perheellä on monia eri palveluja tai niiden tarvetta, mutta ne eivät muodosta eheää ja toimivaa kokonaisuutta. Vaihtoehtoisesti ensiarvioinnissa voidaan todeta, että matalan kynnyksen palvelut eivät ole olleet riittäviä tai perhe ei ole kyennyt hyödyntämään tarjottuja palveluja. Laaja palvelutarpeen arviointi tehdään myös tilanteissa, joissa yhteydenoton tai ilmoituksen perusteella herää huoli, että kasvuolosuhteet mahdollisesti vaarantavat tai eivät turvaa lapsen terveyttä, hyvinvointia tai kehitystä tai, että lapsi itse käyttäytymisellään mahdollisesti vaarantaa kehitystään ja terveytään. Epäselvässä tilanteessa perheen kanssa yhdessä tehtävä huolellinen ja monialaista osaamista hyödyntävä arviointi ehkäisee ongelmien syventymistä ja kasautumista. Tilanteeseen riittävän laajasti ja syvällisesti paneutuva arviointi toimii myös pohjana koordinoitulle palvelusuunnitelmalle, kun perheessä on monta samanaikaista kuormitustekijää, palvelutarvetta ja palvelua. Laajassa palvelutarpeen arvioinnissa korostuu työn organisointi tavalla, joka edistää tiedon sujuvaa kulkua (ml. aiemman tiedon hyödyntäminen lapsen ja perheen tilanteesta) ja monitoimijaisuutta. (Alatalo ym. 2019, 17.)

Lapselle, nuorelle tai perheelle tutuilla ammattilaisilla on aina mahdollisuus ja velvollisuus arvioida tuen riittävyyttä suhteessa kulloiseenkin tilanteeseen. Ei ole tavatonta, että ensimmäisen palvelutarpeen arvioinnin perusteella tarjottu tuki osoittautuu riittämättömäksi, jolloin saatetaan tarvita uutta arviota tai aiemmin arvion täydentämistä tai korjaamista yhteisen ymmärryksen lisääntyessä tilanteesta. Asiakkaan saaman palvelun laadun näkökulmasta arvion täydentäminen on vähemmän haitallista, kuin varmuuden vuoksi laajana tehty palvelutarpeen arviointi. Tarpeettoman raskas ja aikaa vievä arviointiprosessi voi jälkimmäisessä tapauksessa asiakkaan näkökulmasta heikentää oikea-aikaisen ja vaikuttavan tuen saamista. (Alatalo ym. 2019, 20.)

### 3.2 Lapsilähtöisenä kohtaamisena

Lastensuojelun kehittämissyhteisö Pesäpuu ry on julkaisemassaan oppaassa määritellyt lapsilähtöisen palvelutarpeen arvioinnin periaatteita. Näitä ovat lapsilähtöisyys, yhteinen ja auttava arviointi, suunnitelmallisuus, kontekstisidonnaisuus sekä monitoimijaisuus ja osallisuus. (Lahtinen & Pynnönen 2020, 20.) Kontekstisidonnaisuutta, eli palvelutarpeen arvioinnin laajuutta suhteessa lapsen, nuoren ja perheen elämäntilanteeseen sekä tuen ja palvelujen tarpeeseen, on käsitelty edeltävässä luvussa (3.1). Monitoimijaisuutta ja osallisuutta käsitellään puolestaan seuraavassa luvussa (3.3).

Lapsilähtöisessä palvelutarpeen arvioinnissa lapsen oikeudet ja etu ohjaavat arvioinnin tekoa. Keskiössä ovat lapsen hyvinvointi ja turvallisuus. Olennaista arvioinnissa on tavoittaa lapsen oma tieto, jolloin arvioinnin ytimessä ovat lapsen kokemukset, ajatukset ja toiveet. Tämä edellyttää lapsen näkemistä aktiivisena toimijana ja tiedon tuottajana, jolloin hänen kanssaan pyritään muodostamaan luottamuksellinen suhde sekä rakentamaan yhdessä muiden osallisten kanssa ymmärrystä hänen kokemastaan todellisuudesta. Lapsilähtöinen, lapsen toimijuutta kunnioittava arviointi siis edellyttää lapsen kohtaamista, tiedon kokoamista lapsesta ja lapsen kanssa, tiedon reflektointia ja yhteistä tulkintaa. (Tulensalo ym. 2017, 22.) Myös vanhempia ja muita lapsen ympärillä olevia henkilöitä tuetaan kohdistamaan huomio lapsen tarpeisiin sekä oman toiminnan vaikutuksiin lapsen tarpeiden toteutumisessa (Lahtinen & Pynnönen 2020, 21).

Sosiaalihuoltolain (1301/2014) 32§ mukaan lapsen tulee saada hänen ikäänsä ja kehitystasoaan vastaavalla tavalla tietoa häntä koskevassa asiassa sekä esittää siitä mielipiteensä ja toivomuksensa tavalla, josta ei aiheudu tarpeettomasti haittaa hänen ihmissuhteilleen. Lapsella on myös halutessaan oikeus olla osallistumatta arviointiin (Malja ym. 2019, 35).

Ei ole itsestään selvää, että lapsi kertoisi elämästään ja arkaluonteisista asioista vieraalle työntekijälle. Haavoittuvissa olosuhteissa eläneiden lasten saattaa olla vaikea luottaa uusiin ihmisiin tai he ovat mahdollisesti joutuneet pettymään aikuisiin. Myös epätietoisuus työntekijän avoimuus, rehellisyys ja selkeys tukevat lasta luottamuksen rakentamisessa suhteessa työntekijään. Luottamus kasvaa, kun työntekijät huomioivat lapsen toiveet, arvostavat lapsen mielipiteitä sekä pitävät lupauksensa ja toimivat muutoinkin johdonmukaisesti. Lapsen luottamus vahvistuu myös tiedosta, että työntekijällä on yhteistyösuhde myös vanhempiin. Luottamus on molemminpuolista ja työntekijän tuleekin tarkastella omaa asennoitumistaan lapseen ja lapsen kokemukseen sekä olla luottamuksen arvoinen. Myös erilaiset, lapsen kehitystason mukaiset menetelmät, työvälineet ja toimintaympäristö tukevat lasta

itsensä ilmaisussa. (Välivaara 2006 & Paaso 2010, Lahtisen & Pynnösen 2020, 22-23 mukaan.)

Termiä ”yhteinen arviointi” käytetään korostamaan pyrkimystä avoimeen ja vastavuoroiseen dialogiin ja tiedon reflektointiin asiakkaan ja työntekijän välillä. Käytännössä tämä tarkoittaa läpinäkyvyyden lisäämistä arviointityön käytännöistä, sisällöstä, etenemisestä, tavoitteista ja dokumentoinnista. (Lahtinen & Pynnönen 2020, 26.) Yhteisen arvioinnin keskiössä on lapsen näkökulman lisäksi myös perheen tilanne ja eri osapuolten kokemukset. Yhteinen arviointi vahvistaa lapsen ja perheen toimijuutta. Keskeistä on asiakkaan, ihmisen, kohtaaminen. Kohtaamiset tulee kunnioittaa hienovaraisesti, mutta rehellisyyttä kunnioittaen. Arviointityöskentelyn tulee perustua luottamukselliseen yhteistyösuhteeseen lapsen ja perheen kanssa, toteutua mahdollisimman lähellä lapsen ja perheen arkea sekä olla itsessään heitä auttavaa. (Tulensalo ym. 2017, 23.) Palvelutarpeen arvioinnilla ei siis tavoitella ainoastaan sopivan palvelun tai palvelukokonaisuuden löytymistä, vaan palvelutarpeen arviointi itsessään vahvistaa asiakkaan toimijuutta ja toimintakykyä (Alatalo 2019, 11). Arviointi on siihen osallistuville yhteinen prosessi, missä tiedon rakentuminen on kumulatiivista ja yhteiseen dialogiin perustuvaa (Tulensalo ym. 2017, 23). Yhteisessä arvioinnissa työntekijä pyrkii löytämään keinoja asiakkaiden saamiseksi mukaan arvioinnin tekemiseen omalta osaltaan. Yhteinen arviointi ei välttämättä merkitse samanmielisyyttä, vaan se on tila, jossa on tilaa ja mahdollisuus erilaisilla näkemyksillä tulla esiin ja kuulluiksi. Yhteinen arviointi ei myöskään tarkoita sitä, ettei yksilötapaamisia toteutettaisi. (Lahtinen & Pynnönen 2020, 28.)

Petreliuksen ja kumppanien (2016, 21) mukaan arviointi tulee nähdä lasten ja perheen auttamisena ja tukemisena huolimatta siitä, johtaako arviointi asiakkuuden ja palvelujen käynnistämiseen tai ei. Arviointityöskentelyyn sisältyvien tapaamisten tulee auttaa lasta ja hänen läheisiään pohtimaan ja ymmärtämään elämäntilannettaan, ratkaisemaan ongelmia ja asettamaan lapsen ja koko perheen hyvinvointia koskevia tavoitteita. Arviointityöskentelyn tulee vahvistaa lapsen ja perheen voimavaroja ja toimintakykyä.

Lapsilähtöisyys ja pyrkimys yhteiseen arviointiin asettaa usein haasteita aikuislähtöisesti rakentuneelle toiminnalle. Lapsen ja aikuisen tasavertaiseen vuorovaikutussuhteeseen vaikuttaa aikuisen vastuu ja valta viime kädessä päättää lapsen edusta. Vallan ja vastuun näkyväksi tekeminen mahdollisimman avoimella tavalla voi tuoda turvallisuutta, eikä estää yhteiseen päämäärään pääsemistä. Suhteen luominen lapseen, hänen oman kokemuksensa tavoittaminen sekä tilanteen ja vaihtoehtojen jäsentäminen lapsen kanssa voivat lisätä lapsen ymmärrystä. Yhteinen arviointi voi tuottaa erilaisia, ristiriitaisiakin vaihtoehtoja, joista

lapsen etua ja yksilöllisiä tarpeita parhaiten edistävän vaihtoehdon valinta on työntekijän vastuulla hänen tekemänsä arvion perusteella. (Lahtinen & Pynnönen 2020, 27.)

Arvioinnin suunnitelmallisuus ja ennakoitavuus ovat tärkeitä niin asiakkaille kuin arviointia tekeville työntekijöille ja monitoimijaiselle verkostollekin. Taito suunnitella ja työskennellä laaditun suunnitelman mukaisesti luo osaltaan perustaa arvioinnin onnistumiselle. Mikäli arviointityötä tehdään ilman hallittua suunnitelmaa, lopputuloksena hukassa voivat olla niin asiakkaat kuin työntekijätkin. Suunnitelmallinen työote tukee itse arviointityön ohella työntekijän työssä jaksamista. Kun työntekijä suunnittelee ja hallitsee työnsä, myös asiakkaiden turvallisuuden tunne lisääntyy. (Lahtinen & Pynnönen 2016, Lahtisen & Pynnösen 2020, 33 mukaan.) Suunnitelmallisuus on myös edellytys yhteiseen arviointiprosessiin liittymiselle ja sen toteutumiselle. Yhdessä tehty suunnitelma tukee myös sitoutumista ja luottamuksen syntymistä, edistää asiakkaan osallisuutta sekä asiakkaan ja työntekijän oikeusturvan toteutumista. Suunnitelman tulee kuitenkin joustaa ja mukautua yksilöllisesti tilanteen vaatimalla tavalla. (Lahtinen & Pynnönen 2020, 34-35.)

Kananoja (2017, 187-188, 190-192) tiivistää edellä kuvatun hyvin. Hänen mukaansa sosiaaliset muutokset ovat usein aikaa vaativia ja moniulotteisia prosesseja, jotka toteutuvat yhteistyössä asiakkaan ja ammattilaisen välillä. Sosiaalityön prosessit muodostuvat eri tilanteissa eri mittaisiksi, ja yhteistyön keston sijaan keskeistä on sen sisältö ja työskentelyn tapa. Prosessi ei siis synny yksittäisistä, toisiaan seuraavista toiminnoista, vaan välittävää ihmissuhdetta edustavasta, asiakkaan tilannetta jäsentävästä ja elämänhallintaa vahvistavasta sosiaalisesta kokemuksesta. Yhteistyölle on ominaista myös vastavuoroisuus ja pohittavuus. Yhteistyösuhteen rakentaminen tai ylläpitäminen ei kuitenkaan aina ole ongelmantonta. Työntekijä edustaa asiakkaalle yhteiskuntaa ja sen normeja, eikä pelkästään auttaa ammattilaista. Sosiaalityössä yhdistyvät tuki ja kontrolli, joiden yhteensovittaminen on vaativaa työtä. Ne eivät kuitenkaan sulje toisiaan pois ja olennaista onkin se, millä tavoin ja missä tilanteissa niitä harjoitetaan. Myös työntekijöiden vaihtuvuus vaikuttaa luottamuksellisen asiakassuhteen muodostumiseen. Asiakas ei välttämättä koe voivansa luottaa suhteen jatkuvuuteen tai kokea kuormittavaksi avata elämäntilannettaan toistuvasti uusille ammattilaisille. Erityisen tärkeää ihmissuhteiden jatkuvuus on lapsille. Toinen keskeinen elementti on asiakkaan ja työntekijän näkemys lähtötilanteesta sekä yhteisesti tehty arvio siitä, mihin haetaan muutosta ja millä keinoin sekä muutoksen etenemisen yhteinen arviointi.

### 3.3 Monitoimijaisena yhteistyönä

Vaikka sosiaalihuollon palvelut tarjoavat laaja-alaista tukea lapsille, nuorille ja perheille, ne ovat vain osa lapsiperheiden palvelukokonaisuutta. Palvelujärjestelmän tuleekin mahdollistaa jatkumollinen ja yhteinen tilanteen ja tuen arviointi niissä tilanteissa, kun asiakkaat sitä

toivovat ja tarvitsevat. Käytännössä tämä tarkoittaa muiden toimijoiden jo tekemien arvioiden ottamista huomioon lapsen, nuoren tai perheen tilannetta ja tuen tarpeita arvioitaessa sosiaalihuollossa. Eri palveluissa kertyvän tiedon tulee täydentää aiempaa tietoa ja rakentua osallistujien yhteisesti jakamaksi tilannearviotiedoksi, mikä on sekä asiakkaan että työntekijöiden etu. Palvelutarpeen arviointia ohjaa myös monitoimijaisuuden periaate. Monitoimijaisuus korostaa lapsen, nuoren ja perheen osallisuutta ja omaa toimijuutta ammattilaisten rinnalla. Lisäksi monitoimijaisessa palvelutarpeen arvioinnissa hyödynnetään monialaista ammatillista tietoa asiakaslähtöisellä tavalla. (Alatalo ym. 2019, 19-20.)

### **Asiakasosallisuus ja sosiaalinen osallisuus**

Leemann & Hämäläinen (2016, 586-590) ovat selventäneet asiakasosallisuuden ja sosiaalisen osallisuuden käsitteitä käsitteellis-teoreettisessa artikkelissaan. Asiakasosallisuudesta käytetään lisäksi termiä asiakkaan osallisuus (Laitila 2010, Pikassos 2012, Julkunen & Heikkilä 2007). Asiakasosallisuutta voidaan tarkastella sekä osallistumisen että osallisuuden näkökulmasta. Myös voimaantuminen, sitoutuminen tai velvoite, yhteistoiminta, kumpuutus ja vaikuttaminen liittyvät asiakkaan osallistumiseen tai osallisuuteen. Palveluja suunniteltaessa asiakkaan osallisuus vahvistaa asiakkaan roolia, kohdistumista ja kokemusta osallisuudesta. Osallisuus edellyttää asiakkaan osallistumista päätöksentekoon ja sitä, että asiakkaalla on jonkinlainen vaikutus palveluprosessiin (Julkunen & Heikkilä 2007, Laitila 2010, Luhtasela 2009). Sosiaalinen osallisuus puolestaan on arvotavoite itsessään, mutta myös keino ehkäistä syrjäytymistä ja edistää oikeudenmukaista, yhdenvertaista ja tasa-arvoista yhteiskuntaa (Raivio & Nykänen 2015, Raivio & Karjalainen 2013). Sosiaalinen osallisuus on dynaaminen prosessi, joka on suhteessa aikaan ja paikkaan, ja joka ilmenee esim. oikeuksina tai toimintoina yksilön, perheen, yhteisön tai globaalilla tasolla. Sosiaaliseen osallisuuteen vaikuttavat mm. sosiaaliset suhteet, sosiaalinen toimintakyky ja osallisuuden kokemus. (Reimer 2004.) Yksilön kokemuksellisenä tunteena sosiaalista osallisuutta ei voida määrittää ulkopuolelta, mutta sitä voidaan edistää. Osallisuus mahdollistaa tunneperustaisen, yhteenkuuluvuuteen perustuvan kokemuksen, jossa yksilö voi vaikuttaa itseään ja ympäristöään koskeviin asioihin toimien siinä aktiivisesti ja sitoutuneesti. Osallistuminen on keino edistää sosiaalista osallisuutta, jonka lisäksi se voi olla osa tunneperäistä kokemusta sosiaalisesta osallisuudesta. Kokemukset sosiaalisesta osallisuudesta vaihtelevat henkilöittäin. (Raivio & Nykänen 2015, Raivio & Karjalainen 2013, Kaihlamäki 2013, Luhtasela 2009, Rouvinen-Wilenius 2013, Pajula 2014, Särkelä-Kukko 2014, Alila & al. 2011, Rahikka-Räsänen & Rynnänen 2014.)

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000, 4§, 5§, 8§, 10§) määrittelee osaltaan lapsen, nuoren ja vanhempien osallisuutta ja toimijuutta asiassa. Sosiaalihuoltoa toteutettaessa tulee ensisijaisesti huomioida asiakkaan toivomukset, mielipide, etu ja yksilölliset tarpeet sekä myös muutoin kunnioittaa asiakkaan itsemääräämisoikeutta. Asiakkaalle tulee antaa mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa palvelujen suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä muihin sosiaalihuoltoon liittyviin toimenpiteisiin. Ammattilaisten tulee myös selvittää asiakkaalle hänen oikeutensa ja velvollisuutensa, erilaiset vaihtoehdot vaikutuksiin sekä muut seikat, joilla on merkitystä hänen asiassa. Alaikäisen asiakkaan osalta hänen toivomuksensa ja mielipiteensä tulee selvittää ja ottaa huomioon asiakkaan iän ja kehitystason edellyttämällä tavalla. Lapsen ja nuoren mielipiteisiin ja toivomuksiin kiinnitettävästä erityisestä huomiosta säädetään myös sosiaalihuoltolain (1301/2014) 32§. Itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen ja osallisuuden edistäminen ovat myös oleellinen osa sosiaalialan arvoja ja ammattieettistä toimintaa (Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry 2022, 12-17, 36-37).

Kallinen ym. (2018, 14, 20-21) ovat tutkineet lasten, nuorten ja perheiden osallisuutta monitoimijaisessa yhteistyössä ehkäisevän lastensuojelun kontekstissa ja edellytyksiä osallisuuden toteutumiselle. Osallisuuden toteutuminen edellyttää tietoa palveluista, osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksista. Myös tiedottamisella ja sen tavoilla on tärkeä rooli tiedonkulussa. Sujuva ammattilaisten välinen tiedonkulku edistää asiakkaiden osallisuuden kokemusta monitoimijaisessa yhteistyössä. Tieto myös mahdollistaa lapsille, nuorille ja perheille erilaiset viralliset ja epäviralliset osallistumisen väylät, joissa heillä on mahdollisuus tulla kuulluksi ja päästä vaikuttamaan. Lisäksi lasten, nuorten ja perheiden sekä ammattilaisten aito ja vastavuoroinen kannustus nähdään mahdollisuutena yhteistoiminnalliseen kehittämiseen. Osallisuus edellyttää myös perhelähtöisyyttä, eli perheen ja sen jäsenten yksilöllisyyden ja ainutlaatuisuuden tunnistamista, joka puolestaan on edellytys kuulluksi tulemisen kokemukselle. Perheen kokonaisvaltaisen tukeminen edellyttää perheenjäsenten yksilöllistä kohtaamista.

### **Moniammatillisuus**

Lapsiperheiden erilaisissa tilanteissa heidän tarpeensa ja odotuksensa palveluja kohtaan vaihtelevat. Tämä ja palveluihin pääsy edellyttävät ammattilaisilta tulkintaa siitä, missä kohdin palvelujärjestelmää näihin tarpeisiin ja odotuksiin voidaan vastata parhaiten. Palvelujärjestelmän ja lainsäädännön uudistuessa moniammatillisen yhteistyön merkitystä korostavat odotukset ja velvoitteet ovat lapsi- ja perhepalveluissa lisääntyneet merkittävästi. (Vierula ym. 2019, 292.)

Vierula ja kumppanit (2019, 292-293) ovat tutkineet moniammatillista palvelutarpeen arviointia ja sen pulmakohtia lapsi- ja perhepalveluissa. He toteavat, että moniammatillisuudesta ei ole selkeää valtakunnallista tai kansainvälistä määrittelyä, vaan sitä koskevat käsitteet pitävät sisällään erilaisia ja eri tavoin ymmärrettyjä tulkintoja mm. moniammatillisen yhteistyön sisällön ja yhteistyön syvällisyyden osalta. Moniammatillisuuteen liittyy useita tiedon ja osaamisen näkökulmia, sekä kysymys siitä, miten nämä voidaan koota yhteen kulloisenkin tavoitteen saavuttamiseksi. Moniammatillisuuden tavoitteena voidaan pitää yhteisesti jaettua ymmärrystä asiakkaan tai asiakasperheen tilanteesta, jotta häntä tai heitä voitaisiin moniammatillisuuden keinoin auttaa. Asiakkaan tilanteen kuvausten erilainen tulkinta kuitenkin usein hankaloittaa moniammatillista yhteistyötä. Aina myöskään osallistujien työn sisältöjä ja reunaehjoja ei tunneta, eivätkä asiakkaat välttämättä yhteistyön osapuolina saa ääntään kuuluviin. (Isoherranen 2012, Kuorilehto 2014, Inkilä 2015.) Moniammatillista yhteistyötä on tutkimuskirjallisuudessa kuvattu vastuun, päätöksenteon, toimintafilosofian, tiedon, suunnittelun ja intervention jakamisena. Se voidaan nähdä myös kumppanuutena, joka toteutuu avoimena kommunikaationa, keskinäisenä luottamuksena ja kunnioituksena, tietoisuutena muiden näkökulmista sekä niiden arvostamisena ja yhteisenä tavoitteena. Moniammatillisuus voidaan nähdä myös ammattilaisten keskinäisenä riippuvuutena, jota motivoi yhteinen halu vastata asiakkaan tarpeisiin. Moniammatillisessa yhteistyössä valta on jaettua ja se perustuu vuorovaikutukseen ja kumppanuuteen professioiden sijaan. Moniammatillisuus näyttäytyy myös kollektiivisena, dynaamisena ja luottamuksellisena vuorovaikutusprosessina, joka voi pitää sisällään neuvottelua, kompromisseja, jaettua suunnittelua ja interventioita sekä ammatillisten rajojen hämärtymistä. (D'Amour & al. 2005.)

Perhekeskusmaiselle työskentelylle ominaista on lasten ja perheiden palveluiden verkostoiminen ja yhteensovittaminen eri sektorien välillä (Hastrup ym. 2016). Tavoitteena on vastata tuen tarpeisiin varhaisessa vaiheessa perheiden osallisuutta ja yksilöllisyyttä korostavalla tavalla. Työotteeseen sisältyvä neuvottelu ja rajanveto siitä, minkä tason palveluilla perhettä voitaisiin parhaiten auttaa, konkretisoituu palvelutarpeen arvioinnissa. Päätelmien teko lapsen ja perheen tilanteesta moniammatillisessa työskentelyssä edellyttää tietojen vaihtamista, arvioimista ja muuttamista tavalla, jota yhteinen tulkinta edellyttää (Thompson 2013). Tiedon muuntamista ja jakamista palvelutarpeen arvioinnin aikana hankaloittavat mm. vakiintumattomat yhteistyökäytännöt, epäselvyydet eri viranomaisten roolien, työnjaon, odotusten ja vastuiden suhteen, erilaiset tulkinnat lasten ja perheiden tilanteista sekä luottamuspuola (Ellonen & Pösö 2014, Hietämäki ym. 2017). Tietoja myös merkityksellistään kontekstiin ja profession liittyvistä taustaoletuksista käsin (Hietämäki ym. 2017, Thompson 2013). Moniammatillista tiedonjakamista ja yhteistyötä hankaloittavat tutkimuk-

sisä todettujen haasteiden lisäksi palvelujärjestelmän rakenteiden, lainsäädännön ja organisointitapojen muutokset, ja moniammatillista tietoa ja yhteistyötä tehdäänkin (Tulensalo 2016) keskenään eroavissa rakenteissa ja erilaisin tavoin. (Vierula ym. 2019, 293-294.)

Vierulan ja kumppanit (2019, 295-298) ovat tutkimuksessaan paikantaneet moniammatillisen yhteistyön pulmakohdiksi moniammatillisuuteen liittyvät työnjaon haasteet, rakenteisiin ja käytännön johtamiseen liittyvät haasteet, tiedon puutteeseen ja tulkintaeroihin liittyvät haasteet sekä moniammatilliseen työskentelyotteeseen orientoitumiseen liittyvän varauksellisuuden. Moniammatillisuuteen liittyvät työnjaon haasteet näyttäytyvät rajaamisvaikeuksina oman perustyön ja moniammatillista yhteistyötä vaativan työn välillä, omaan perustehävään liittyvän asiantuntijuuden soveltamisvaikeuksina sekä epäselvyyksinä vastuukysymyksissä. Moniammatilliset rakenteet sekä moniammatillisuuden käytännön ja rakenteellinen johtaminen eivät välttämättä myöskään tue moniammatillista tiedonvaihtoa, ja moniammatillisen yhteistyön kehittäminen on paikoitellen syrjäyttänyt ammattiryhmien keskinäiseen asiantuntijuuteen ja osaamiseen panostamisen. Moniammatillista yhteistyötä ja palvelutarpeen arviointia hankaloittaa myös tärkeäksi koettujen asiantuntijatahojen puuttuminen, mutta toisaalta myös eri asiantuntijataustoista kumpuavat tulkintaerot. Lisäksi palautetietoa lapsen ja perheen tilanteesta moniammatillisen yhteistyön seurauksena tehdyistä ratkaisuista ei välttämättä ole saatavilla, jolloin moniammatillisen asiantuntijuuden hyötyä ei voida arvioida. Tutkimuksessa korostui myös kollektiivisuuden ja neuvottelullisuuden sijaan varauksellisuus toisia toimijoita ja yhteistä palvelutarpeen arviointia kohtaan. Tämä näkyi epäluottamuksena toisten toimijoiden toimintaa kohtaan, mutta myös oman asiantuntijuuden paikkaan lapsen ja perheen asioiden hoidossa. Lisäksi varauksellisuus näkyi pyrkimyksenä välttää emotionaalisesti hankalia tai jännitteisiä lapsi- ja perheasioita.

Vierula ja kumppanit (2019, 299) analysoivat tutkimuksensa perusteella, että moniammatillisten rakenteiden olemassaolo ei takaa onnistunutta moniammatillista palvelutarpeen arviointia, vaan lisäksi tarvitaan moniammatillisen toiminnan tukemista ja mahdollistamista näissä rakenteissa. Onnistuminen edellyttää myös moniammatillisen toiminnan johtamista, työnjakojen selkeyttä sekä yhteisen tiedon ja työntekijöiden orientaatioiden tunnistamista. Lisäksi tarvitaan tarkkaa arviota siitä, milloin moniammatillinen palvelutarpeen arviointi on tarkoituksenmukaista, keiden ja millaisella asiantuntijatiedon pohjalla siihen tulisi osallistua sekä palautetietoa lapselta, nuorelta ja perheeltä sekä muilta toimijoilta moniammatillisen palvelutarpeen arvioinnin seurauksista.

## 4 Laatia prosessijohtamisella

### 4.1 Prosessijohtaminen

Prosessiajatteluun liittyy uskomus, että organisaatio luo asiakkaalle arvoa tietyllä toimintojen tai tapahtumien ketjulla, jota kutsutaan prosessiksi. Prosessijohtamisen tehtävänä on johtaa tätä arvon luomista. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.) Julkishallinnossa prosessiajattelu kytkeytyy myös yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tuloksellisuusvaatimukseen (Virtanen & Wennberg 2005, 65). Koska julkisen sektorin tehtävä on tuottaa palveluja yhteiskunnalle, voidaan asiakkaat ja asiakaslähtöisyys ymmärtää tärkeinä julkisen sektorin toimintaa oikeuttavina tekijöinä (Ongaro 2004, 82). Kyse on siis asiakkaiden tarpeiden suhteuttamisesta organisaation toiminta-ajatukseseen sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden johtamisesta (Virtanen & Wennberg 2005, 67, 117). Prosessien suhteen johtajuus voi olla kahdenlaista, prosessijohtamista ja prosessien parantamista (Laamanen & Tinnilä 2009, 14).

Prosessijohtaminen on toiminnan johtamista, joka perustuu organisaation strategisiin päämääriin ja yhteiskunnallisiin vaikuttavuustavoitteisiin. Prosessijohtamisen ja prosessien määrittelyn edellytys on, että organisaation strategiset päämäärät ovat riittävän selkeät, sillä mission ja vision ohella ne määrittävät tavoitteet ja vaatimukset prosesseille, joiden perusteella ne tunnistetaan ja määritetään. Prosessit puolestaan asettavat tavoitteet ja vaatimukset resursseille, ja muuttavat resurssit strategian mukaiseksi toiminnaksi. (Virtanen & Wennberg 2005, 114.)

Prosessiajattelu liittyy läheisesti myös laatujohtamiseen (Laamanen & Tinnilä 2009, 12). Stravinskiene ja Serafinas (2020, 2, 9) ovat kirjallisuuskatsauksessaan analysoineet prosessijohtamisen ja laatujohtamisen välistä yhteyttä. He esittävät, että prosessijohtaminen ei ole täysin erillinen ja itsenäinen konsepti, vaan pikemminkin horisontaalinen alue, joka "risteää" erilaisia laatujohtamisen suuntauksia. Prosessien johtaminen ei siis ole itse tarkoitus, vaan keino saavuttaa liiketoimintatavoitteita.

Lehtosen ja kumppanien (2023, 128-129) mukaan hyvinvointialueen johtamisen tärkein tarkoitus on mahdollistaa se, että ammattilaiset onnistuvat asiakkaiden ja potilaiden auttamisessa. Tämä edellyttää, että työprosessit ovat sujuvia ja turvallisia, jonka lisäksi henkilökunnan määrän tulee vastata sen tarvetta. Käytännössä prosessien sujuvuuden lisääminen on keino yhtäaikaaisesti parantaa resurssien riittävyyttä sekä työhyvinvointia. Keskeistä on kehittää prosesseja niin, että kunnioitetaan ammattilaisten osaamista. Työprosessien kehittäminen on mahdollisuus joko sitouttaa tai vieraannuttaa henkilökunta organisaatiosta.

Ahlinin & Marcussonin (2017, 65, 146) mukaan johdon vastuulla on tukea henkilökuntaa ja heidän motivaatiota prosessityöskentelyssä. Työntekijöitä tulee kannustaa tuomaan ideoita ja kehitysehdotuksiaan esiin. Jatkuva herkkyys muutoksia ja niiden toteuttamista kohtaan edesauttaa sitä, ettei organisaatiossa tehtävät parannukset ovat osa arkipäivää. Jatkuvien prosessimuutosten hallintaan luodut strukturoidut rutiinit tukevat luovaa ympäristöä. Rutiinit määrittelevät myös sen, miten ideat ja muutosehdotukset käsitellään sekä miten isommat ja pienemmät muutokset voidaan koordinoida tiettyyn tarkistusajankohtaan tai toteuttaa tarvittaessa erikseen. Prosessiorganisaatiota tukevan johtamisen tunnusmerkkejä ovat selkeä yhteistyö, avoimuus ja luottamus sekä vaikuttamisen käyttäminen auktoriteetin sijaan. Tämä tarkoittaa työntekijöiden osallistamista prosessityöskentelyyn sekä vallan siirtämistä organisaatiossa.

## 4.2 Prosessien tunnistaminen

Laamanen & Tinnilä (2009, 121) määrittelevät prosessin joukoksi toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoksiksi. Ahlinin & Marcussonin (2017, 13) mukaan prosessi on kuvaus ilmiöön sisältyvistä toimintojen sarjasta. Prosessi määrittelee ilmiön alun ja lopun, sekä prosessin varsinaisen sisällön toimittajalta (hyödyke) toiminnan kautta (jalostus) asiakkaalle (tulos). Myös asiakkaat, henkilöt tai organisaatiot, ovat osa prosessia, sillä ne ottavat tuotteen (tavaran tai palvelun) vastaan. Asiakkaan prosessin tunteminen on tärkeää organisaation menestyksen kannalta, sillä hyöty, eli arvo asiakkaalle, muodostuu asiakkaan prosessissa (Laamanen & Tinnilä 2009, 121).

Prosessi helpottaa ilmiön näkemistä laajemmasta näkökulmasta ja selventää järjestystä, joka toiminnoilla ja ilmiöillä organisaatiossa on. Prosessi tarjoaa siis kokonaiskuvan ja kokonaisvaltaisen ymmärryksen toiminnan osista, prosessin alusta ja lopusta, asiakkaasta ja toimittajasta sekä sisäisistä ja ulkoisista prosesseista (Ahlin & Marcusson 2017, 13-14.)

Mikään organisaatio ei toimi ilman prosesseja, mutta kaikkia prosesseja ei tarvitse tunnistaa ja kuvata (Ahlin & Marcusson 2017, 15). Julkishallinnossa prosessien tunnistamisessa on huomioitava niiden yhteiskunnalliset tarpeet ja tavoitteet. Prosessien tunnistamisella tarkoitetaan sitä, että prosessi rajataan toisista prosesseista. Se koostuu keskeisimpien tavoitteiden, asiakkaiden, toimintojen ja suoritteiden määrittämisestä. (Virtanen & Wennberg 2005, 116-117.) Prosessien tunnistamisesta vastaa organisaation johto, joka määrittelee myös prosessien omistajat (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 4). Prosessin omistaja kantaa ylintä vastuuta prosessista (Ahlin & Marcusson 2017, 63). Prosessin omistajan tehtävänä on määrittää prosessin alku ja loppu sekä prosessin tavoitteet (Julkisen

hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 4; Ahlin & Marcusson 2017, 63; Virtanen & Wennberg 2005, 116).

Prosesseja voidaan jaotella eri tavoin, mutta tavanomaisesti erotellaan ydin- ja tukiprosessit. Näiden lisäksi voidaan erotella mm. johtamis- tai ohjausprosessit sekä osa- tai aliprosessit. (Virtanen & Wennberg 2005, 118; Laamanen & Tinnilä 2009, 122; Ahlin & Marcusson 2017, 78-88.)

Ydinprosessit ovat suoraan ulkoisille asiakkaille arvoa tuottavia prosesseja (Laamanen & Tinnilä 2009, 122). Niiden avulla toteutetaan organisaation ydintehtäviä, eli niitä tehtäviä, joiden vuoksi se on olemassa. Julkishallinnossa kyse on siis myös yhteiskunnallisista vaikuttavuusprosesseista, joiden kautta organisaation yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy. Ydinprosessit kuvaavat, miten - millä palveluilla ja työskentelymuodoilla - organisaatio toteuttaa sille annettuja tehtäviä. (Virtanen & Wennberg 2005, 118-122.)

Tukiprosessit luovat edellytyksiä ydinprosesseille ja ovat olemassa organisaatioiden toimintaa varten (Laamanen & Tinnilä 2009, 122; Virtanen & Wennberg 2005, 118). Tukiprosessit tarjoavat resursseja ja helpottavat muita prosesseja tuottaen siten epäsuoraa arvoa asiakkaille (Ahlin & Marcusson 2017, 85).

Osaprosessi on nimensä mukaisesti osa prosessia. Osaprosessi on looginen ja rajattu osa prosessia. Osaprosessien käyttäminen mahdollistaa yleissilmäyksen kuvaamisen laajasta prosessista. (Ahlin & Marcusson 2017, 81-82.)

### 4.3 Prosessien määrittely ja kuvaaminen

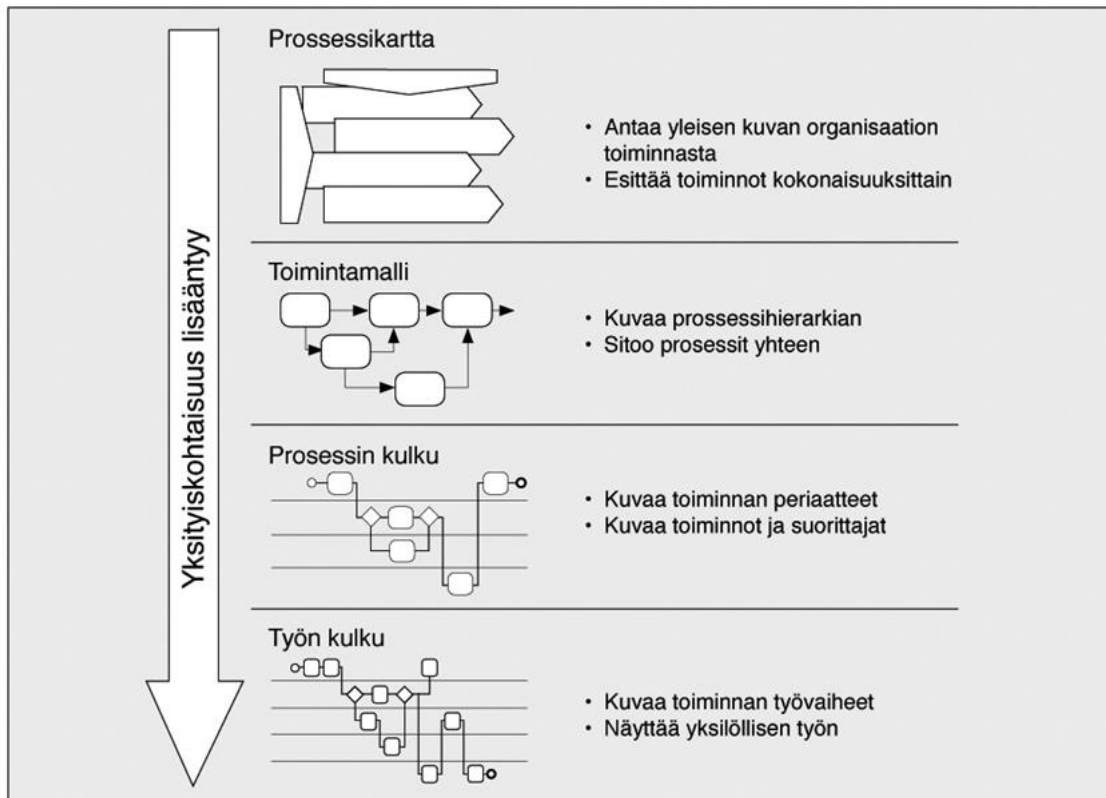
Prosessien tunnistamisen jälkeen määritellään ja kuvataan prosessit. Prosessien määrittelyssä prosessin sisältö täsmennetään. Käytännössä määrittely tapahtuu prosessin keskeiset vaiheet ja niiden väliset yhteydet sekä kuhunkin vaiheeseen liittyvät vastuut ja kriittiset suorituskykytekijät kuvaamalla. (Virtanen & Wennberg 2005, 121-122.)

Prosessit ovat siis tapa johtaa organisaation toimintaa, ja prosessien kuvaaminen puolestaan tapa visualisoida, selkeyttää ja kehittää prosessia (Ahlin & Marcusson 2017, 13, 15). Prosessin kuvaaminen, eli mallintaminen, on myös keino tarkastella arvon luontiin liittyvää toimintaa, jonka avulla voidaan ymmärtää arvon luonnin kannalta kriittiset toiminnat ja tehdä tarvittaessa muutoksia käytännön toimintaan (Laamanen & Tinnilä 2009, 10). Prosessin kuvaamisen seurauksena työntekijät (ja muut sidosryhmät) tietävät, mitä heidän tulee tehdä, virheet ja puutteet tulevat näkyviksi ja johtaminen helpottuu (Ahlin & Marcusson 2017, 15). Onnistunut mallinnus johtaa useimmiten asiakkaan kokemukseen palvelun laadun paran-

tumisesta, henkilökunnan ymmärrykseen arvonluonnin kokonaisuudesta ja omasta roolistaan siinä sekä parempaan ymmärrykseen asiakkaan tarpeista sekä niiden huomioimiseen kehittämistoiminnassa. Näistä seuraa henkilökunnan työmotivaation ja yhteistyöhalukkuuden lisääntyminen sekä paremmat ja tehokkaammat palvelut. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10-11.)

Prosessin kuvaaminen on siis myös osa prosessin kehittämistä ja usein prosessin kuvaaminen perustuu kehittämistarpeen havaitsemiseen, esim. jonkin työkulun järjeistämiseen. Prosessien kehittämisen tavoite on niiden jatkuva parantaminen, joten sama kehittämisprosessi käydään läpi uudelleen tarpeen mukaan. Prosessien kuvaamisen lähtökohtana on kuitenkin pidettävä sitä, miksi prosessi kuvataan. Kuvausten tulee olla tarkoituksenmukaisia ja tuoda hyötyä toimintaan. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 4.)

Ennen prosessin kuvaamista prosessin omistajan tehtävä on päättää, minkä tasoista prosessin kuvausta tarvitaan. Prosessikuvauksen taso määrittyy kuvauksen käyttötarkoituksen perusteella. (Virtanen & Wennberg 2005, 122; Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 5.) Palveluprosesseissa myös asiakas osallistuu prosessin toteuttamiseen, jolloin tärkeää on tunnistaa myös asiakkaan prosessi. Asiantuntijapalveluissa prosessit puolestaan räätälöidään usein asiakkaan tarpeiden mukaan, jolloin prosessien kuvaaminen on tarkoituksenmukaista vain yleisellä tasolla keskeisten prosessin onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden kuvaamiseksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 23.) Selkeä ja toimiva prosessi tuo turvaa työntekijöille. Jotkin prosessit ovat selkeämpiä kuin toiset, ja esim. terveydenhuollossa prosessit ovat vähemmän strukturoituja, sillä saman prosessin tulee sopia jokaisen asiakkaan erityiseen tarpeeseen. (Ahlin & Marcusson 2017, 15.)



Kuva 3. Prosessien kuvaustasot (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 6).

Prosessikuvausta laadittaessa tulee myös pitää mielessä, mihin ylätason prosessiin se liittyy (Virtanen & Wennberg 2005, 123). Prosessin kuvaamisen lopuksi se liitetään osaksi organisaation prosessikartan kokonaisrakennetta, jolloin viimeistään voidaan nähdä prosessin liittymäpinnat muihin prosesseihin. Jokainen prosessi on siis osa suurempaa kokonaisuutta. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 6.)

JHS 152 –suosituksen tarkoitus on selkeyttää ja yhdenmukaistaa prosessien kuvaamista julkishallinnossa, missä prosessien kuvaaminen on myös osa lakisääteistä hyvää tiedonhallintatavan ja hyvän hallinnon toteuttamista. Yhtenäistetty prosessikuvaamisen tapa helpottaa kuvauksiin tutustumista sekä yhteistyötä organisaation sisällä ja yli organisaatorajojen. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 1-2.)

## 5 Kehittämistyön tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät

Kohdeyksikössä uudet sosiaalihoitolain mukaiset yhteydenotot ja palvelutarpeen arvioinnit oli keskitetty uudelle, tätä varten muodostetulle tiimille. Tämän myötä oli todettu tarve kehittää yksikön palvelutarpeen arvioinnin prosessia ja sen osaprosesseja. Lisäksi oli havaittu tarve kehittää palvelutarpeen arviointia sisällöllisesti yhdenmukaisemmaksi ja tarkoituksenmukaisemmaksi.

Kehittämistyön tavoitteeksi määrittyi asiakkaan näkökulmasta mahdollistaa oikea-aikainen ja aikaisempaa nopeampi pääsy palvelutarpeen arviointiin ja palveluun. Lisäksi tavoitteena oli, että asiakkaat saisivat jatkossa tasalaatuisempaa ja laadukkaampaa palvelua ”yhden luukun” –periaatteen mukaisesti.

Yksikön ja työntekijän näkökulmista kehittämistoiminnan tavoitteena oli selkeyttää ja yhdenmukaistaa palvelutarpeen arvioinnin prosessia ja sen osaprosesseja sekä palvelutarpeen arvioinnin sisältöä ja laajuutta. Lisäksi tavoitteena oli pyrkiä hyödyntämään kunkin asiakkaan kohdalla tarkoituksenmukaisella tavalla palvelutarpeen arviointeja tekevän tiimin moniammatillista osaamista sekä edistää työntekijöiden työssä jaksamista ja työn tasaisempaa jakautumista.

Kehittämistoiminnan tarkoituksena oli mallintaa ja kehittää uusiin sosiaalihoitolain mukaiseen palvelutarpeen arvioinnin prosessia ja sen osaprosesseja. Lisäksi tarkoitus oli mallintaa ja kehittää palvelutarpeen arviointityötä laadullisesti.

Kehittämistehtäviksi määriteltiin

1. sosiaalihoitolain mukaisen palvelutarpeen arvioinnin prosessin mallintaminen prosessikaavioksi/-kaavioiksi ja
2. palvelutarpeen arvioinnin sisällöllinen mallintaminen esim. muistilistan tai lomakkeen muotoon.

## 6 Kehittämistyön toteutus

### 6.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Kehittämällä tarkoitetaan konkreettista toimintaa, jolla pyritään määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Usein tämä tarkoittaa jonkin muutoksen, kuten paremman tai tehokkaamman toimintatavan tai –rakenteen, tavoitteellista työstämistä. Kehittämistoiminta on myös sosiaalinen prosessi, joka edellyttää osallistumista ja vuorovaikutusta. (Toikko & Rantanen 2009, 14-16, 89.)

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta paikantuu tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteykseen. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on tiedonmuodostuksen tapa, jossa tutkimus on avustavassa roolissa. Käytännön ongelmat ja kysymykset ohjaavat tiedontuotantoa (vrt. perus-, soveltava ja kehittävä tutkimus). Näin ollen tietoa tuotetaan käytännön toimintaympäristöissä, mutta tutkimuksellisia periaatteita, kuten tutkimuksellisia asetelmia ja menetelmiä, hyödyntäen. Käytännön kehittämistoiminta kuitenkin määrittelee tutkimuksen reunaehdot. (Toikko & Rantanen 2009, 21-23.) Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan päätavoitteena on siis konkreettinen muutos, esim. käytännön ongelman ratkaisu, parannus, uuden käytännön tai palvelun tuottaminen ja toteuttaminen (Ojasalo ym. 2014, 19). Lisäksi tavoitteena on perusteltu tiedon tuottaminen käytännössä, jotta esim. kehittämistoiminnan tulokset ja johtopäätökset voidaan saattaa muotoon, jossa niitä on helpompi arvioida ja saattaa laajempaan keskusteluun (Toikko & Rantanen 2009, 22-23). Näin kehittämistyön aikana on mahdollista luoda uudenlaista ammatillista tietoa, esim. dokumentoimalla hiljaista tietoa, ja kehittää työelämän osaamis- ja tietoperustaa (Ojasalo ym. 2014, 20).

Ihmisten aktiivinen osallistuminen ja keskinäinen vuorovaikutus ovat edellytys kehittämis toiminnalle. Ajatellaan, että ne, joita asia koskettaa, ovat oikeutettuja osallistumaan kehittämis toimintaan. Tärkeimpien sidosryhmien osallistuminen nähdään itseisarvoisesti tärkeänä, mutta myös keinona tuloksellisuuteen. Ihmisiä pyritään siis aktiivisesti osallistamaan kehittämis toimintaan ja tämän odotetaan johtavan omaehtoiseen osallistumiseen siten, että kehittämis toiminta etenee osallistujien omilla ehdoilla heidän itsensä asettamaan suuntaan. Yhteistoiminnallisessa kehittämisessä kaikki rooleistaan huolimatta osallistuvat saman kohteen kehittämiseen omine näkökulmine ja kysymyksenasetteluineen. He auttavat toisiaan myös analyysissä ja johtopäätösten jäsentämisessä. (Toikko & Rantanen 2009, 89-91.)

Kehittämistoiminnassa tiedontuotannolla on useita tehtäviä. Tiedontuotannon tehtävänä on osoittaa, että toiminta on ennalta laaditun suunnitelman ja tavoitteiden mukaista. Erityisesti asiantuntija-ammatteihin liittyvässä kehittämisessä tiedon tuottaminen tukee myös toimijoi-

den omaa oppimista, oman toiminnan kehittämistä sekä toimii reflektion herättelijänä. Tiedontuotanto suuntaa kehittämistoimintaa jo kehittämisprosessin aikana. Lisäksi tiedontuotannolla tuetaan kehittämistoiminnan tulosten siirrettävyyttä pysyviksi käytännöiksi ja rakenteiksi. Julkisen hallinnon kehittämiseen liittyy myös mahdollinen poliittis-hallinnollinen taso. (Toikko & Rantanen 2009, 114-117.)

Kehittämistoiminnassa ei ole mahdollisuutta yhtä perusteelliseen tutkimusasetelman määrittelyyn ja aineistojen analyysiin, kuin perinteisessä tutkimuksessa, sillä kehittämistoiminta etenee tilannekohtaisesti määrittyen. Usein aineistolta edellytetään nopeita vastauksia ja tämän vuoksi kehittämisen eri vaiheissa joudutaan miettimään kulloinkin tarkoituksenmukainen analysoinnin tapa. Toisaalta aineistoa myös hyödynnetään kapeammasta näkökulmasta kuin varsinaisessa tutkimuksessa. (Toikko & Rantanen 2009, 121.) Sisällönanalyysia voidaan käyttää laajasti erilaisiin kirjallisessa muodossa olevien aineistojen objektiiviseen ja systemaattiseen analysointiin. Sisällönanalyysillä aineisto järjestetään johtopäätösten tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

## 6.2 Kehittämistyön eteneminen

Kehittämistyö eteni lineaarisen mallin mukaisesti (Kuva 4, kts. myös Toikko & Rantanen 2009, 64-65). Kehittämistyö alkoi alustavalla tavoitteen asettelulla kohdeyksikön johdon kanssa elokuussa 2022. Kehittämistyön aiheen todettiin olevan laaja. Kohdeyksikön johdon toiveena oli, että kehittämistyössä tuotettaisiin konkreettisia tuotoksia arjen työn tueksi. Alustava tavoite täsmentyi suunnitteluvaiheessa tutkimussuunnitelmaksi, jossa kehittämiss tehtävät perustuivat kohdeyksikön johdon toiveisiin. Tutkimussuunnitelma esitettiin LAB-ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä ohjaavalle opettajalle ja vertaismentoreille lokakuussa 2022, jonka jälkeen kohdeorganisaatio myönsi tutkimusluvan (Liite 1) kehittämistyölle. Kehittämistyöstä ja sen etenemisestä tiedotettiin myös kohdeyksikön muita tiimejä marraskuun 2022 ja tammikuun 2023 välisenä aikana kolmessa eri tilaisuudessa.

# Palvelutarpeen arvioinnin kehittäminen

Kehittämistyön eteneminen ja aikataulu



Kuva 4. Kehittämistyön eteneminen ja aikataulu.

Kehittämistyön toteutusvaihe muodostui kahdesta kehittämistuokiosta lokakuussa 2022 ja helmikuussa 2023. Kolmas kehittämistuokio järjestettiin maaliskuussa 2023, jolloin arvioitiin tehtyjä kehittämistoimia. Kehittämistuokioihin osallistuivat kohdeyksikön palvelutarpeen arviointeja tekevän tiimin jäsenet (11 työntekijää) sekä johto (2 esihenkilöä). Kehittämistuokioiden ydinsisällöt dokumentoitiin anonymisti siten, että osallistujat voivat reaaliaikaisesti kommentoida ja vaikuttaa dokumentaatioon tai heillä oli mahdollisuus tähän jälkikäteen.

## Ensimmäinen kehittämistuokio

Puolen työpäivän mittainen kehittämistuokio järjestettiin kohdeyksikön järjestämissä tiloissa. Kohdeyksikön johdon vetämän vapaamuotoisen orientaation jälkeen käytiin läpi kehittämistyön tausta, tavoitteet ja kehittämistehtävät, käytettävät menetelmät sekä aikataulu. Osallistujille kerrottiin lisäksi kehittämistyöhön osallistumisen vapaaehtoisuudesta sekä kehittämistyön dokumentoinnin periaatteista.

Kehittämistuokion tavoitteena oli kartoittaa ja kuvata palvelutarpeen arvioinnin prosessin nykytila sekä toimivat ja kehittämistä kaipaavat käytännöt. Kehittämistuokiossa hyödynnettiin yhteiskehittämistä ja esitietojen perusteella etukäteen valmisteltua palvelun blueprintia, joka kuvasi palvelutarpeen arvioinnin tilaa kehittämistyön alkaessa. Tuolloista nykytilaa kuvaavaan blueprintiin tehtiin joitakin muutoksia osallistujien kommenttien perusteella. Tämän jälkeen analysoitiin prosessin toimivia ja kehittämistä kaipaavia kohtia sekä merkittiin näitä post-it –lapuilla videotykin avulla seinälle heijastetulle blueprintille. Toimivat ja kehittämistä kaipaavat prosessin kohdat kirjattiin ylös myöhempää tarkastelua varten. Lisäksi käytiin läpi

ja dokumentoitiin palvelutarpeen arviointeja tekevän tiimin ennen kehittämistyön alkua kirjaamat kehittämisideat, jotka liittyivät palvelutarpeen arvioinnin prosessiin.

### **Toinen kehittämistuokio**

Koko työpäivän mittainen kehittämistuokio kohdeyksikön järjestämissä tiloissa aloitettiin kertaamalla ensimmäisen kehittämistuokion sisältö, sillä jotkin osallistujat olivat olleet tuolloin poissa. Lisäksi kerrattiin kehittämistyön eteneminen kyseisen kehittämistuokion jälkeen. Osallistujille kerrottiin lisäksi kehittämistyöhön osallistumisen vapaaehtoisuudesta sekä kehittämistyön dokumentoinnin periaatteista.

Kehittämistuokion tavoitteena oli yhteiskehittämisen keinoin kehittää ensimmäisessä kehittämistuokiossa havaittuja kehittämiskohteita kohdeyksikön johdon rajauksen mukaisesti. Kehittämistyössä hyödynnettiin kohdeyksikön ja –organisaation aiemmin tuottamia sisäisiä materiaaleja palvelutarpeen arvioinnin kehittämiseen liittyen sekä Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen määrittämää palvelutarpeen arvioinnin yhteenvedon asiakirjarakennetta (kts. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2022). Hyödynnettävät materiaalit käytiin ryhmässä läpi, jonka jälkeen osallistujat jaettiin teemoittain yksikön johdon määrittelemiin pienryhmiin.

Työskentelyä jatkettiin pienryhmissä, jotka dokumentoivat oman kehittämistyönsä. Pienryhmätyöskentelyn jälkeen pienryhmien tuotokset jaettiin ja tuotiin yhteiseen tarkasteluun. Yhteisessä tarkastelussa pienryhmät vastasivat muiden esittämiin tarkentaviin kysymyksiin, mutta muutoksia pienryhmien tuotoksiin ei tehty. Pienryhmien tuotokset sovittiin kirjoitettavan puhtaaksi, jotta ne saadaan käyttöön työn tueksi.

Muutoksia palvelun blueprinttiin ei tehty, vaan muutosten tekoa sovittiin pohdittavan myöhemmin. Osallistujia pyydettiin huomioimaan viimeistä kehittämistuokiota varten, miten kehittämistyön tuotokset ovat toimineet arkityön tukena ja miltä niiden käyttö on kokemuksellisesti tuntunut.

### **Kolmas kehittämistuokio**

Kohdeyksikön tiloissa järjestetyn, puolen työpäivän mittaisen, kehittämistuokion tavoite oli arvioida toteutunutta kehittämistyötä ja tehdä tarvittaessa muutoksia palvelun blueprinttiin sekä muihin tuotoksiin. Aluksi kerrattiin toteutunut kehittämisprosessi sekä kehittämistyön tuloksena valmistuneet tuotokset, jonka jälkeen yhteisesti keskustellen arvioitiin kehittämisprosessin tuotoksia. Yhteisen arvioinnin perusteella tehtiin muutamia muutoksia tuotoksiin. Yhteydenoton vastaanottamisen muistilistaan lisättiin kaksi kohtaa ja segmentoinnin sekä palvelutarpeen arvioinnin minimisisällön muistilistoihin tehtiin visuaalisia muutoksia. Palvelun blueprinttiin ei tehty muutoksia.

Lisäksi kehittämistuokiossa kerättiin palautetta kehittämistyön tuotoksista ja niiden käytävyydestä ja hyödyllisyydestä. Osallistujille kerrottiin, että heille tullaan lähettämään sähköpostitse linkki kehittämisprosessia koskevaan palautelomakkeeseen, jonka avulla on mahdollista antaa palautetta anonyymisti.

### 6.3 Kehittämismenetelmät

#### 6.3.1 Prosessianalyysi ja palvelun blueprint

Prosessianalyysi on käyttökelpoinen menetelmä palveluorganisaatioiden kehittämisessä. Prosessianalyysissä pyritään prosesseja tutkimalla selvittämään mahdolliset ongelmat ja niiden syyt sekä löytämään ratkaisuja em. ongelmiin. Menetelmässä luodaan havainnollinen kaavio prosessin eri vaiheista haasteineen ja ratkaisuehdotuksineen. (Ojasalo ym. 2014, 44.)

Palvelun blueprint on yksityiskohtainen prosessikaavio, joka pyrkii kuvaamaan objektiivisesti palveluprosessin etenemistä ja eri osallistujien rooleja. Blueprint havainnollistaa palvelun kokonaisprosessin, asiakaskontaktit, työntekijöiden ja asiakkaiden roolit sekä asiakkaalle näkyvissä ja näkymättömissä olevat tekijät. Menetelmän erityisominaisuus muihin prosessikaavioihin verrattuna on, että se korostaa asiakkaan roolia ja siksi se on erityisen käyttökelpoinen palvelun kehittämistyökalu. Blueprint havainnollistaa työntekijöille juuri heidän työtehtäviensä osuuden prosessissa, palveluprosessin kriittiset ja heikot kohdat sekä asiakaskokemukseen vaikuttavat prosessin kohdat vuorovaikutuksen ja näkyvyyden osalta. (Ojasalo ym. 2014, 178-182.)

Prosessianalyysi ja palvelun blueprint loivat pohjan kehittämistyölle. Julkishallinnossa toimittaessa palvelun blueprintissa hyödynnettiin JHS 152 –suositusta. Menetelmä mahdollisti palveluprosessin mallintamisen ja tarkastelemisen, ongelmakohtien havaitsemisen ja kehittämisen sekä henkilöstön roolien kirkastamisen. Lisäksi lopputuloksena syntynyt blueprint toimi ensimmäisen kehittämistehtävän mukaisena prosessikaaviona. Menetelmän etuna oli myös asiakasnäkökulman kuljettaminen mukana kehittämistyössä, sillä aikataulullisista syistä asiakkaita ei ollut mahdollista muutoin ottaa mukaan kehittämistyöhön.

#### 6.3.2 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen on ihmisten välistä tavoitteellista yhteistyötä, jota edistetään erilaisin osallistavin menetelmin (Aaltonen ym. 2016; Keskitalo 2020, 26). Yhteiskehittäminen voidaan nähdä yhteisöllisenä oppimisena ja sen idea pohjautuu ajatukselle tiedon rakentamisesta yhdessä eri toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Yhteiskehittämisessä erilaista

tietoa omaavat toimijat kerääntyvät yhteen kehittämään uusia toimintamalleja, joita viedään edelleen käytäntöön. (Pöyry-Lassila 2017, 26-27.)

Yhteiskehittämisen eri menetelmin osallistujien henkilökohtainen, kokemusperäinen hiljainen tieto voidaan muuntaa jaetuksi, eksplisiittiseksi, sanallistetuksi tiedoksi. Tavoitteena on muodostaa osallistujille yhteinen tiedon jakamisen ja luomisen sosiaalinen tila mm. yhteiskeskustelun avulla. Yhteiskehittämisessä osallistujien välinen vuorovaikutus ja sen fasilitointi ovatkin keskiössä. (Pöyry-Lassila 2017, 27.)

Yhteiskehittämisen edellytys on tiedon välittäminen ja jakaminen kaikille toimijoille sekä osallistuminen yhteiseen toimintaan, jonka tavoitteena on uuden tiedon tietoinen rakentaminen. Pelkkä olemassa olevan tiedon välittäminen osallistujille ja osallistuminen kehittämissyhmän toimintaan eivät siis riitä, vaan yhteisöllisen tiedonrakentamisen tavoitteena on uuden tiedon luominen ja yhteisten kohteiden, kuten palvelujen, tietoinen kehittäminen. (Pöyry-Lassila 2017, 27.)

Yhteiskehittämisen avulla kehittämistyöhön osallistuneiden kokemustieto toimivista ja ei-toimivista käytännöistä palvelutarpeen arviointityössä voitiin tuoda yhteiseen kriittiseen tarkasteluun. Lisäksi yhteiskehittämisen avulla voitiin tuoda esiin moniammatillisen työryhmän erilaisia ammatillisia näkökulmia. Näin voitiin luoda yhteistä ymmärrystä palvelutarpeen arviointityöstä sekä kehittää toimintaa tämän ymmärryksen pohjalta.

#### 6.4 Eettiset näkökohdat ja luotettavuuden tarkastelu

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat menettelytavat, joilla huolehditaan hyvän tieteellisen käytännön toteutumisesta. Tämä pitää sisällään mm. tarvittavista luvista ja suostumuksista huolehtimisen sekä aineistojen omistus- ja käyttöoikeuksista, käsittelystä ja säilyttämisestä sopimisen kumppaneiden kanssa ennen aineiston keruun aloittamista. Lisäksi tulee noudattaa voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11, 13.) Kohdeorganisaatio myönsi opinnäytetyölle opinnäytetyösuunnitelmaan perustuvan tutkimusluvan (Liite 1) 22.10.2022. Tutkimuslupa myönnettiin ennen ensimmäistä kehittämistuokiota. Opinnäytetyötä koskeva, opinnäytetyösuunnitelmaan perustuva, tietosuojailmoitus jätettiin LAB ammattikorkeakoululle 2.2.2023. Opinnäytetyöstä tiedotettiin laajasti kehittämistyöryhmää sekä koko kohdeyksikköä, joille opinnäytetyösuunnitelma lisäksi esiteltiin sen valmistuttua.

Kehittämistyön lähtökohdaksi on oletus, että henkilökunta osallistuu toimeksiantajana toimivan työnantajan edustajina organisaation toimintojen kehittämiseen, eikä suostumusta erikseen kysytä (Ojasalo ym. 2014, 48-49). Osallistujia informoitiin kahden ensimmäisen kehit-

tämistuokion alussa siitä, että vaikka työnantajansa edustajina heidän oletetaan osallistuvan kehittämistyöhön, tutkimuksellisesta näkökulmasta heidän osallistumisensa on vapaaehtoista. Osallistujille kerrottiin, että kehittämistuokioissa käytettävät menetelmät mahdollistavat sen, että kukin voi halutessaan pidättäytyä osallistumista kehittämistoimintaan tai määrittää osallistumisensa tavan ja tason.

Kehittäjäillä on vastuu myös kohdehenkilöiden anonymiteetistä (Toikko & Rantanen 2009, 129). Kehittämistuokiot dokumentoitiin siten, että osallistujien henkilöllisyys ei käy ilmi aineistosta. Kehittäjäillä on lisäksi velvollisuus pyrkiä luotettaviin tuloksiin ja pyrkiä välttämään virheellisiä tulkintoja (Toikko & Rantanen 2009, 128). Kehittämistuokioissa käytiin aktiivista ja runsasta keskustelua. Kehittämistuokioissa dokumentoitiin kehittämistehtävien kannalta oleelliset seikat tiiviissä muodossa, jolloin paljon jäi myös dokumentoimatta. Esimerkiksi kaikkea työryhmässä ja pienryhmissä käytyä pohdintaa ja eri näkökulmia perusteluineen ei ollut mahdollista dokumentoida, vaan näiden osalta pyrittiin dokumentoimaan ryhmän yhteisesti muodostama lopputulos. Dokumentointi toteutettiin avoimesti siten, että osallistujat saivat seurata ja kommentoida dokumentointia reaaliaikaisesti tai vaihtoehtoisesti tarkistaa ja kommentoida aineistoa jälkikäteen. Näin toimien pyrittiin välttämään virheelliset tulkinnat ja virheet aineistossa.

Tietosuojailmoituksen mukaisesti aineistoa säilytettiin, opinnäytetyön tekijän epävirallista kenttäpäiväkirjaa lukuun ottamatta, kohdeorganisaation hallinnoimalla Microsoft Teams –alustalla, johon kehittämistyöhön osallistuneilla oli pääsy. Kehittämisprosessin jälkeen aineiston säilyttämisestä vastaa toimeksiantajana toiminut kohdeyksikkö. Lisäksi aineistoa säilytetään ulkoisella kiintolevyllä, johon ainoastaan opinnäytetyön tekijällä on pääsy.

Kehittämistoiminnassa tiedon luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea sen käyttökelpoisuutta. Kehittämistoiminnassa syntyvän tiedon on oltava todenmukaista, mutta myös hyödyllistä. Tiedon käyttökelpoisuutta voidaan tarkastella sekä prosessinäkökulmasta että kehittämistulosten näkökulmasta. Prosessinäkökulmasta tieto on luotettavaa ja käyttökelpoista, mikäli tuotetut aineistot ja niistä tehdyt tulkinnat ovat olleet prosessiohjauksen kannalta tarkoituksenmukaisia. Kehittämistulosten näkökulmasta käyttökelpoisuus tarkoittaa kehittämissprosessin seurauksena syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 121, 125.) Kehittämismenetelmin tuotetut aineistot ja niistä tehdyt tulkinnat ohjasivat kehittämistyötä sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tulosten hyödynnettävyyttä tarkastelen opinnäytetyön viimeisessä osiossa (9 Pohdinta).

Kehittämistoimintaa raportoitaessa on olennaista analysoida myös epävarmuustekijöitä tai ristiriitoja. Olennaisia ovat mm. kehittämistoiminnan aikana esiin tulleet toisistaan poikkeava-

vat intressit, kenen tai keiden intressiä tuotos edustaa tai ei edusta sekä mitä muita vaihtoehtoja on mahdollisesti syrjäytetty ja millä perusteella. (Toikko & Rantanen 2009, 129.) Kehittämistuokioissa käyty keskustelu oli runsasta ja luonteeltaan kunnioittavaa. Tarkentavia kysymyksiä ja kriittisiä näkemyksiä esitettiin, mutta kokonaisuudessaan osallistujien näkemykset olivat hyvin yhteneväisiä. Toisaalta Toikko ja Rantanen (2009, 92-93) toteavatkin, että dialogiin perustuvassa lähestymistavassa asioita lähestytään vastavuoroisen ihmettelyn kautta luottaen siihen, että vuorovaikutus tuottaa lopulta ratkaisun, joka tyydyttää kaikkia osapuolia. Ratkaisu on osallistujien kesken yhdessä muodostettu paras mahdollinen kompromissi, joka parhaimmillaan on aiemmista näkökulmista poikkeava uusi ratkaisu.

Kehittämistoiminnan luotettavuuteen vaikuttaa myös osallistujien sitoutuminen. Kehittämistoiminta on luonteeltaan sosiaalinen prosessi, jossa kehittäjät osallistuvat toimintaan ja toimijat kehittämiseen. Sitoutumattomuus heikentää kehittämistoiminnan menetelmien, aineistojen ja tulosten luotettavuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 124.) Kehittämistuokioiden osalta kohdeyksikön työntekijöiden ja johdon kehittämistoimintaan sitoutumisen ja aktiivisen osallistumisen voidaan nähdä vaikuttaneen myönteisesti kehittämistoiminnan luotettavuuteen. Kokonaisuudessaan, työntekijöiden ja toiminnan siirtymisestä kunnasta hyvinvointialueelle ja siitä seuranneiden ilmiöiden vuoksi, kehittämistyön ajankohta oli haastava ja saattoi vaikuttaa joidenkin osallistujien sitoutumiseen ja motivaatioon.

## 7 Kehittämistyön tulokset

Prosessianalyysin ja palvelun blueprintin avulla kartoitettiin palvelutarpeen arvioinnin prosessin tuolloinen nykytila sekä sen toimivat ja kehittämistä kaipaavat käytännöt. Toimivaksi koettiin itse arviointityö, eli tapaamiset asiakkaiden kanssa sekä tapaamisten sisällöt. Myös mahdollisuus konsultointiin ja työparin saamiseen tiimistä koettiin toimivaksi. Lisäksi toimivana nähtiin käytäntö, että jotakin palvelua voidaan antaa osana palvelutarpeen arviointia, mutta laajemmasta tai pitkäkestoisemmasta palvelusta tehdään päätös ja avataan sosiaalihuoltolain mukainen asiakkuus.



Kuva 5. Prosessianalyysin ja palvelun blueprintin perusteella teemoitellut kehittämiskohdeet.

Kehittämistä kaipaavia käytäntöjä paikannettiin runsaammin kuin toimivia käytäntöjä. Kehittämistä kaipaavat käytännöt voitiin teemoitella kuvan 5 mukaisesti. Jotkin kehittämistarpeet paikantuivat palvelutarpeen arvioinnin prosessin lisäksi tai sijaan tiimin sisäisiin toimintakäytäntöihin.

Yhteistyötä koskevat kehittämistarpeet liittyivät toimintatapoihin, kun palvelutarpeen arviointi edellyttää yhteistyötä oman yksikön ulkopuolisen tahon kanssa. Kehittämistä kaivattiin tilanteissa, missä palvelutarpeen arvioinnin työpari tulee oman yksikön ulkopuolelta ja asiakkaan muut viranomaiskontaktit tulisi saada mukaan prosessiin. Lisäksi todettiin, että yhteistyötä kolmannen sektorin kanssa tulisi kehittää erityisesti tilanteissa, joissa palvelutarpeen arvioinnin sijaan voitaisiin hyödyntää kolmannen sektorin palveluja jo yhteydenottovaiheessa.

Segmentointia, asiakasohjautumista ja työnjakoa koskevia kehittämistarpeita esiintyi runsaimmin. Kehittämistä toivottiin siinä, miten työntekijöiden osaamista, mielenkiintoa ja valmiuksia hyödynnettiin asiakasohjautumisessa ja työnjaossa. Lisäksi koettiin, että työntekijöiden työtilanteita tulisi jakaa tiimissä laajemmin uusia yhteydenottoja ja palvelutarpeen arviointeja jaettaessa työntekijöiden kesken. Tarvittaessa työntekijöiden toivottiin joustavan

oman erityisosaamisen ja mielenkiinnon kohteiden ulkopuolelle. Lisäksi pohdittiin, voiko yhteydenottoja laittaa jonoon. Työnjakoon liittyen mietittiin, tuleeko palvelutarpeen arviointien määrän jakautua tasaisesti työntekijöiden kesken vai tulisiko niiden määrää tarkastella suhteessa tiimiläisten työn-/virankuvia. Kehittämistä kaivattiin myös tilanteissa, jossa terveydenhuollon ammattihenkilö käytännössä vetää palvelutarpeen arviointia. Näissä tilanteissa toivottiin selkeyttä siihen, missä kohdassa prosessia sosiaalihuollon ammattihenkilö nimeää vastuuhenkilöksi ja työpariksi. Lisäksi toivottiin selkeyttä siihen, milloin palvelutarpeen arviointi tehdään yksin tehtävänä työnä ja milloin työparityönä. Vastuiden osalta toivottiin niiden selkeyttämistä sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöiden yhteisessä palvelutarpeen arvioinnissa. Vastuiden osalta toivottiin myös sen selkiyttämistä, kuka on vastuussa asiakastietojärjestelmän eri toimenpiteistä (mm. vireillepanon käsittely, palvelutarpeen arvioinnin yhteenvedon laatiminen, selvityksen päättäminen).

Yhteydenoton vastaanottamiseen liittyen koettiin tarvetta kehittää ylipäänsä puheluiden vastaanottoa sekä sitä, mitä tietoja puhelussa kysytään. Lisäksi nähtiin, että asiakkaiden saamaa infoa prosessin etenemisestä ensikontaktin yhteydessä tulisi kehittää. Myös perheenjäsenten tietojen tarkistamista asiakastietojärjestelmästä yhteydenoton vastaanottamisen yhteydessä tulisi kehittää.

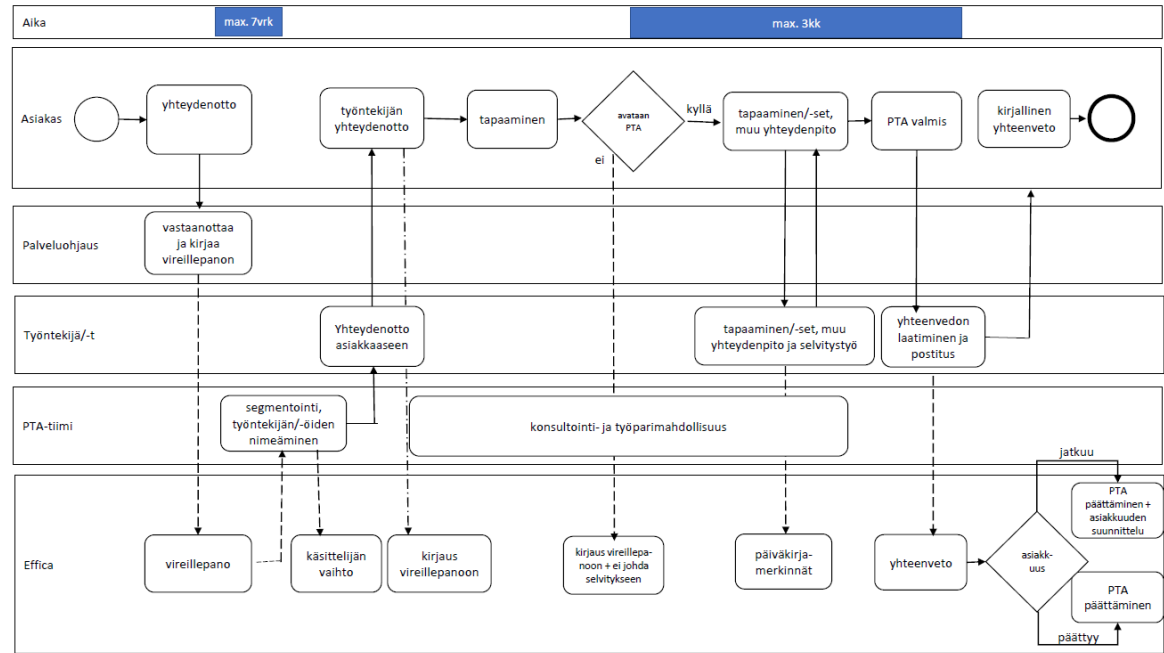
Palvelutarpeen arvioinnin sisällön osalta kehittämistarpeiksi nimettiin palvelutarpeen arvioinnin sisällön yhdenmukaistaminen ja vähimmäissisällön määrittäminen. Lisäksi pohdittiin palvelutarpeen arviointia tilanteessa, jossa asiakas ”tilaa” tai asiakkaalle ”tilataan” tiettyä palvelua. Näiden tilanteiden osalta pohdittiin, toteutetaanko palvelutarpeen arviointi ko. palvelu vai kokonaisvaltaisemmin kaikki palvelut mielessä pitäen. Vaikka asiakkaan työntekijältä saama ensimmäinen yhteydenotto koettiin toisaalta toimivana, nähtiin kuitenkin tarve määritellä aikaikkuna tai palvelulupaus, jonka sisällä asiakas (suhteessa omaan ensiyhteydenottoonsa) saa ensimmäisen yhteydenoton työntekijältä, sillä työntekijöiden työtilanteista johtuen tässä on ollut vaihtelua.

Yllä kuvattuihin kehittämistarpeisiin perustuen ja kohdeyksikön johdon rajauksen mukaisesti, yhteiskehittämisen keinoin tuotettiin kolme muistilistaa arjen työn tueksi. Johdon rajauksen mukaisesti kehitettävä teemat olivat yhteydenoton vastaanottaminen, palvelutarpeen arvioinnin sisältö sekä segmentointi, asiakasohjautuminen ja työnjako. Yhteiskehittämisen tulokset on esitetty seuraavassa kappaleessa (8 Kehittämistyön tuotokset) ja liitteissä (2-5).

Lisäksi yhteiskehittämisen tuloksena osallistujat ja yksikön johto sopivat palvelutarpeen arviointeja tekevien viikkotiimin ajallisesta pidentämisestä, jotta työntekijöillä olisi viikoittain

kalentereissaan varattu aikaa asiakkaan työntekijältä saamiin ensimmäisiin yhteydenottoihin ja työntekijöiden välistä vaihtelua asiakkaan ensiyhteydenoton ja työntekijän ensiyhteydenoton välisen ajan suhteen voitaisiin vähentää.

## 8 Kehittämistyön tuotokset



Kuva 6. Prosessikaavio palvelutarpeen arvioinnista (Liite 2).

### PALVELUTARPEEN ARVIOINNIN VÄHIMMÄISSISÄLTÖ

#### KAIKILTA SELVITETTÄVÄT:

- PERHEENJÄSENET / TILANNE
- ASUMINEN
- TUEN TARVE / HAASTEET
- AIKAISEMMAT / NYKYISET PALVELUT
- VERKOSTOT
- TOIVEET / MIELIPIITEET (lapsi ja vanhemmat)
- VAHVUUDET
- KYKY SITOUTUA PALVELUIHIN
- TARVITTAESSA PERHEHISTORIAN VAIKUTUS

erityisesti vauvavaiheen osalta vanhemman tilanteen selvittely

#### AIKUISET:

- JAKSAMINEN / HYVINVOINTI
- VANHEMMUUS / VANHEMMUUDEN JAKAUTUMINEN

#### KOULUIKÄISET:

- OPPILAITOS
- KAVERIT / VIIHTYVYYS
- OPPIMINEN

#### ALLE KOULUIKÄISET:

- HOITOMUOTO
- SOSIAALISET SUHTEET / VIIHTYVYYS
- KEHITYS / OPPIMINEN

#### TARVITTAESSA:

- PARISUHDE
- TYÖLLISYYS
- SOSIAALISET SUHTEET
- TALOUDELLINEN TILANNE

#### TARVITTAESSA:

- MIELIALA / ITSETUNTO
- MUU TERVEYS / HYVINVOINTI

nuoren ja vanhemman näkökulmista

Kuva 7. Muistilista palvelutarpeen arvioinnin vähimmäissisällöstä (Liite 3).

## VIREILLEPANON VASTAANOTTAMINEN JA KIRJAAMINEN

Effican asiakirjapohja ohjaa ja rajaa tarvittaessa tietojen vastaanottamista.

Puhelussa, informoi asiakasta asian etenemisestä ja aikataulusta!

### Yhteydenottoa vastaanottaessasi tarkista:

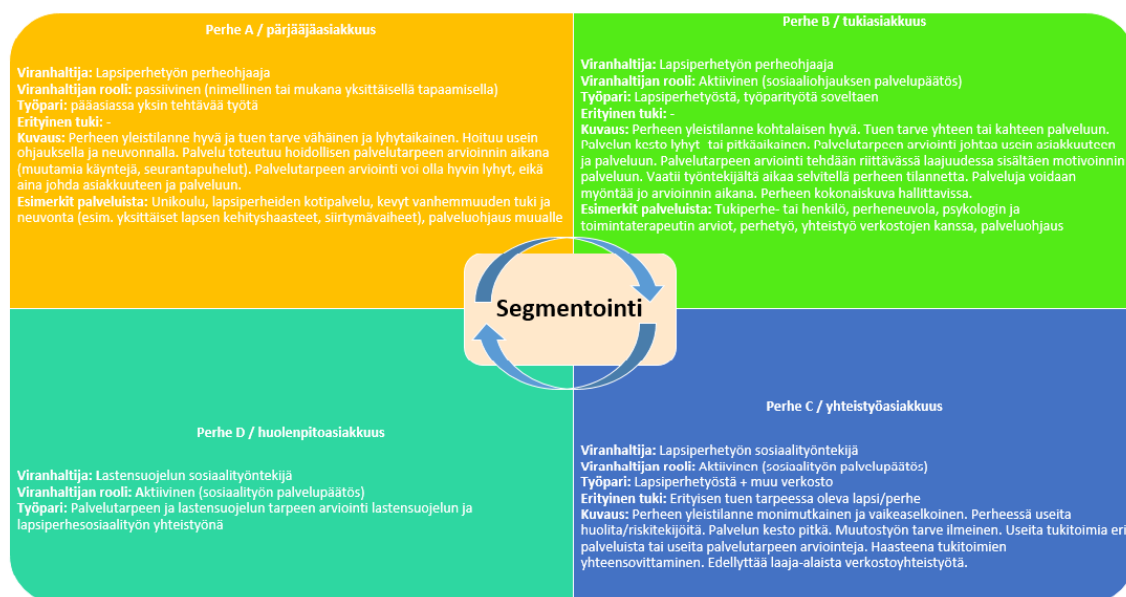
- Asiakkaan nimet ja osoite
- Puhelinnumerot (asiakas, huoltajat)
- Äidinkieli tai muu asiointikieli
- Kiireellisyys

### Puhelun/lomakkeen vastaanottamisen jälkeen tarkista/selvitä:

- Huoltajat
- Perheenjäsenet
- Aiemmat tai voimassa olevat asiakkuudet/palvelut
- Perheenjäsenten aiemmat tai voimassa olevat asiakkuudet/palvelut
- Puutteelliset tiedot

- Pohdi, kenen nimissä vireillepano tehdään
- Kirjaa asiakirjan ”Lisätiedot” –kohtaan vireillepanon tekijän nimi
- Arkistoi uudet yhteydenotot
- Älä arkistoi, mikäli ilmoitus koskee jo asiakkuudessa/palvelutarpeen arvioinnissa olevaa
- Asiakirjan ”Syy-koodi” on toisarvoinen

Kuva 8. Muistilista uuden yhteydenoton vastaanottamisen tueksi (Liite 4).



Kuva 9. Muistilista segmentoinnin tueksi (Liite 5).

## 9 Pohdinta

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistaminen ja uusi sosiaalihuoltolaki ovat haastaneet sosiaalihuollon tarkastelemaan porrasteisuutta palvelujen organisoinnin tapana. LAPE-muutosohjelmassa lasten ja perheiden palvelut on jäsennetty niitä määrittävän lainsäädännön perusteella kolmitasoiseksi kokonaisuudeksi. Lapsiperheiden tuen ja palvelujen porrasteisuudessa on hyödynnetty myös kompleksisuusteoriaan perustuvaa Cynefin-mallia, jonka mukaan lasten ja perheiden ympäristöt voidaan jakaa yksinkertaisiin, monimutkaisiin, vaikeaselkoiisiin ja kaoottisiin. Palvelujen porrastamisen tavoitteena on jäsentää palvelut asiakkaiden tarpeiden mukaisesti siten, että apua ja tukea olisi saatavissa oikea-aikaisesti. (Alatalo ym. 2019, 7, 12, 14.)

Oikeus sosiaalihuollon palvelujen saamiseen perustuu yksilölliseen palvelutarpeen arviointiin (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 53). Lainsäädännön perusteella asiakkaalla on oikeus saada palvelutarpeen arviointi elämäntilanteensa ja tarpeidensa edellyttämässä laajuudessa, jolloin tuen tarpeen ollessa suhteellisen vähäinen ja selkeä, voidaan arviointi toteuttaa suppeampana kuin moninaisempaa tukea edellyttävässä tilanteessa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 111-113). Arvioinnista vastaavan tulee olla virkasuhteessa oleva sosiaalihuollon ammattihenkilö. Kuitenkin erityistä tukea tarvitsevien lasten osalta vastuussa olevan on oltava virkasuhteessa oleva sosiaalityöntekijä. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 36§; Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 10.)

Alatalo ja kumppanit (2019, 1, 16) ovat työpaperissaan osana Lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelmaa ehdottaneet mm. palvelutarpeen arvioinnin porrastamista edellä kuvattujen tuen tarpeiden mukaisesti. Heidän mukaansa sosiaalihuoltolain mukainen palvelutarpeen arviointi voidaan jäsentää ensiarviointiin sekä suppeaan ja laajaan palvelutarpeen arviointiin perheiden tarpeiden ja arvioinnin laajuuden perusteella. Jaottelulla on myös yhteys Cynefin-mallin mukaiseen tilanteiden ja toimintaympäristöjen jäsennykseen. Suppeassa palvelutarpeen arvioinnissa ei edellytetä sosiaalityöntekijän pätevyyttä, mitä laaja palvelutarpeen arviointi puolestaan edellyttää.

Prosessiajattelun mukaisesti organisaatio luo arvoa asiakkaalle prosesseilla (Laamanen & Tinnilä 2009, 10). Julkishallinnossa tähän kytkeytyy myös yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tuloksellisuusvaatimus (Virtanen & Wennberg 2005, 65). Prosessijohtamisen tehtävänä on johtaa arvon luomista prosesseja johtamalla ja parantamalla, ja prosessijohtaminen liittyykin läheisesti laatujohtamiseen (Laamanen & Tinnilä 2009, 12, 14). Onnistunut prosessin mallinnus lisää myös mm. henkilökunnan ymmärrystä omasta roolistaan toiminnassa sekä työmotivaatiota. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10-11).

Kehittämistyön tarkoituksena oli mallintaa ja kehittää sosiaalihuoltolain mukaisen palvelutarpeen arvioinnin prosessia ja sen osaprosesseja. Lisäksi tarkoitus oli mallintaa ja kehittää palvelutarpeen arviointityötä laadullisesti. Valtakunnallisia ja alueellisia kehityssuuntia noudattaen, kehittämistyön tuloksena tuotettiin palvelun blueprintia ja prosessianalyysiä sekä yhteiskehittämistä hyödyntäen prosessikuvaus sosiaalihuoltolain mukaisesta palvelutarpeen arvioinnin prosessista kohdeyksikössä sekä kolme muistilistaa arjen arviointityön tueksi. Muistilistoista kaksi koskivat palvelutarpeen arvioinnin osaprosesseja ja yksi palvelutarpeen arvioinnin sisältöä ja laajuutta.

Palvelutarpeen arvioinnin prosessi kuvattiin prosessikaavioon (Liite 2), eikä itse ydinprosessiin tehty kehittämistyön tuloksena muutoksia. Kohdeyksikön sisäisiin käytäntöihin tehtiin kuitenkin muutos, jonka avulla pyrittiin vähentämään vaihtelua asiakkaiden työntekijöiltä saaman ensiyhteydenoton ajankohdassa (suhteessa omaan ensiyhteydenottoonsa).

Prosessikaavio mahdollisti myös osaprosessien tarkastelemisen prosessianalyysin avulla ja muutosten tekemisen toimintaan havaittujen kehittämistarpeiden perusteella. Muistilista uuden yhteydenoton vastaanottamisen (Liite 4) tueksi tuotettiin yhteydenoton vastaanottamisen ja kirjaamisen osaprosessin tueksi. Osaprosessi voidaan mieltää Alatalon ja kumppanien (2019, 17) tarkoittamaksi vaativaksi ja nopeatempoiseksi ensiarviointityöksi, jonka perusteella asiakas ohjataan peruspalveluihin tai oikein mitoitettuun palvelutarpeen arviointiin. Kehittämistyön tuloksena tuotetun muistilistan voidaan nähdä tukevan työn tasalaatuisuutta (kts. Alatalo ym. 2019, 17) sekä sujuvoittavan sitä seuraavan segmentoinnin, asiakasohjautumisen ja työnjaon osaprosessia.

Tunnistetuista kehittämistarpeista runsain osuus koski segmentointia, asiakasohjautumista ja työnjakoa. Segmentoinnin tueksi tehdyssä muistilistassa (Liite 5) monet näistä kehittämistarpeista kyettiin huomioimaan, jonka lisäksi muistilistassa hyödynnettiin lainsäädäntöön perustuvaa, LAPE-muutosohjelmassa ja alueellisessa kehittämisessä hyödynnettyä tuen ja palvelujen sekä palvelutarpeen arvioinnin porrasteisuutta Cynefin-mallin mukaisesti. Muistilistassa jäsennettiin vastuussa olevaa viranhaltijaa ja tämän roolia sekä työparin tarvetta suhteessa lapsen, nuoren ja perheen tuen ja palvelujen tarpeeseen sekä tilanteen kompleksisuuteen. Muistilistan voidaan nähdä sujuvoittavan segmentoinnin, asiakasohjautumisen ja työnjaon osaprosessia.

Muistilista palvelutarpeen arvioinnin vähimmäissisällöstä (Liite 3) vastasi tunnistettuun tarpeeseen yhdenmukaistaa ja määrittää palvelutarpeen arvioinnin sisältöä. Se voidaan nähdä myös Alatalon ja kumppanien (2019, 16-17) tarkoittamana suppeana palvelutarpeen arviointina. Muistilistassa vähimmäissisältöä on jäsennelty sen mukaan, tehdäänkö palvelutarpeen arviointi lapselle (alle kouluikäiset ja kouluikäiset) vai vanhemmalle. Lisäksi on

määritelty ne sisällöt, jotka selvitetään kaikissa tilanteissa sekä tarvittaessa selvitettävät asiat, mikäli työntekijä katsoo niiden voivan vaikuttaa asiakkaan kokonaistilanteeseen (kts. Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 110).

Prosessijohtamisen ja kehittämistyön tavoitteiden näkökulmasta tehtyjen kehittämistoimien odotetaan luovan asiakasarvoa ja näyttäytyvän asiakkaille oikea-aikaisena ja laadukkaampana apuna, sekä lisäävän henkilökunnan ymmärrystä omasta roolistaan osana sujuvaa prosessia, tukien työn tasaisempaa jakautumista sekä työntekijöiden työssä jaksamista ja motivoitumista.

Kehittämistoiminnassa syntyvän tiedon on oltava todenmukaista, mutta myös hyödyllistä ja hyödynnettävää (Toikko & Rantanen 2009, 121, 125). Kohdeyksikön johdon toiveiden mukaisesti kehittämistyössä pyrittiin tuottamaan konkreettisia tuotoksia arjen työn tueksi. Kehittämistyössä tuotettua prosessikuvausta hyödynnettiin kohdeorganisaatiossa tehtävässä kehittämistyössä, missä hyvinvointialueen kuntien käytäntöjä koottiin keskitetyn arviointityön kehittämiseksi. Lisäksi kehittämisprosessia koskevan palautteen perusteella prosessikuvauksen koettiin selkeyttävän ja yksinkertaistavan palvelutarpeen arvioinnin prosessia ja sisältöä kokonaisuutena.

Palautteen perusteella muistilistan yhteydenoton vastaanottamiseksi koettiin toimivan nimensä mukaisesti muistilistana ja huomion tarkentamisessa (kun esim. päivystävän työntekijän muu työnteko on keskeytynyt asiakkaan yhteydenoton perusteella), mutta sen hyödyntäminen esim. puhelun aikana koettiin mahdollisesti haastavana. Kehittämistyön aikana kuitenkin yhteisesti sovittiin käytännöstä, missä muistilista kulkee mukana yhteydenottoja vastaanottavan päivystävän työntekijän työvälineissä.

Muistilista segmentoinnin tueksi koettiin niin ikään palautteen perusteella hyödylliseksi. Sen koettiin jäsentäneen työnjakoa palvelutarpeen arviointia tekevien työntekijöiden kesken jo ennen palvelutarpeen arvioinnin aloittamista (segmentoinnin, asiakasohjautumisen ja työnjaon osaprosessi), mutta myös arvioinnin aikana. Muistilista koettiin hyödylliseksi arviointia tehtäessä, sillä sen koettiin jäsentävän myös lasten, nuorten ja perheiden tilanteita suhteessa tuen ja palvelujen porrasteisuuteen.

Muistilistaa palvelutarpeen arvioinnin vähimmäissisällöstä ei palautteen mukaan oltu sellaisenaan otettu työhön mukaan, mutta osalla muistilista toimi arviointityötä tekeväenä jäsenyksenä omassa mielessä. Kaikkia sisältöjä ei myöskään välttämättä suoraan kysytty asiakkailta, mutta ne selvitettiin esim. huomioimalla tai ammatillisella päättelyllä sekä tehtiin näkyväksi palvelutarpeen arvioinnin yhteenvedossa. Osa aikoi kuitenkin jatkossa ottaa

muistilistan mukaan asiakastapaamisille. Lisäksi käytiin keskustelua, voisiko muistilista toimia myös eräänlaisena esitteenä, jonka avulla asiakkaille voisi kertoa palvelutarpeen arvioinnista palveluna ja prosessina (kts. Hallintolaki 434/2003, 8§).

Kehittämistyöhön osallistuneilta kerättiin palautetta läpi kehittämisprosessin. Saadun palautteen mukaan kehittäminen nähtiin pääasiassa myönteisenä, tärkeänä ja tarpeellisenä, jonka lisäksi sen nähtiin täyttäneen sille asetetut tavoitteet ja olleen hyödyllistä. Kehittämistyön koettiin edistäneen omien arvojen mukaista työntekoa. Yhdessä käyty keskustelu koettiin avoimeksi ja rakentavaksi. Yhteinen keskustelu nähtiin tärkeänä ja sen koettiin jäsentäneen ja selkeyttäneen yhteisiä käytäntöjä sekä toimineen perehdytyksenä ja muistiin palttamisena palvelutarpeen arvioinnin prosessin ja työkäytänteiden suhteen. Kehittämistyön seurauksena asiakastyön koettiin tulleen sujuvammaksi ja tasalaatuisemmaksi, sillä palvelutarpeen arvioinnin prosessin koettiin tulleen aiempaa yhdenmukaisemmaksi ja sisältöltään tarkemmaksi ja yhdenmukaisemmaksi. Kehittämistoiminnasta ei koettu aiheutuneen haittaa. Palautteessa kuitenkin mainittiin kehittämistyön sijoittuneen haastavaan ajankohtaan, jolloin sen merkityksen ja hyödyn näkeminen oli haastavaa. Tämän puolestaan koettiin vaikuttaneen motivaatioon kehittämistyötä kohtaan. Toisaalta toivottiin, että nyt tehdyllä kehittämistyöllä voitaisiin vaikuttaa koko kohdeorganisaatiossa meneillään olleeseen keskitetyn arviointityön kehittämiseen ja kehittämistyö nähtiin tästäkin näkökulmasta arvokkaana. Kehittämistyön yhdistäminen alueellisiin kehittämislinjauksiin koettiin hyvänä. Lisäksi kehittämistyöllä nähtiin olleen merkitystä palvelutarpeen arviointityötä tekevän tiimin yhtenäisyyden kannalta.

Kehittämistyössä käytetyt menetelmät koettiin monipuolisiksi ja toimiksi, jonka lisäksi niiden nähtiin tukeneen kehittämistyön etenemistä ja kohdentamista käytännön työhön. Menetelmien avulla syntyneiden materiaalien hyödyntäminen työkaluna ja työnteon muistilistana koettiin hyödyllisenä ja tehokkaana. Kehittämistuokioiden koettiin olleen ajallisesti liian etäällä toisistaan, mutta muutoin käytännön järjestelyjen koettiin toimineen hyvin. Kehittämistuokioiden koettiin olleen hyvin suunniteltuja ja jäsenneiltyjä, jonka lisäksi erilaiset ajatukset ja mielipiteet koettiin tulleen kuulluiksi ja kirjatuiksi.

Kehittäminen oli työelämälähtöinen ja ajankohtainen sekä valtakunnallisesti että alueellisesti. Opinnäytetyön tekijän näkökulmasta prosessi oli merkityksellinen ja antoista, joskin ajoittain haastavana. Myös opinnäytetyön tekijän näkökulmasta kehittämistyön toteutuksen ajankohta oli haastava hyvinvointialuesiirtymästä organisaatiomuutoksineen johtuen. Sekä kohdeyksikön johdon, että työntekijöiden ajankohtaan liittyvän poikkeuksellisen suuren työn ja muutosten määrän tiedostaminen toi oman sävynsä kehittämistyöhön ja sen organisoin-

tiin. Osana kehittämistyötä suunniteltiin, valmisteltiin ja osittain toteutettiin myös benchmarking-toimintaa. Hyvinvointialuesiirtymästä johtuen benchmarking-kohteiksi suunniteltujen organisaatioiden henkilökunnan tavoittaminen ja halukkuuden tiedusteleminen benchmarking-toimintaan osoittautui erittäin haastavaksi. Toteutunut benchmarking-vierailu tyypistyi aikataulukiiireiden vuoksi sähköpostiin, jonka tulokset eivät olleet hyödynnettävissä kehittämistyössä. Tämän seurauksena benchmarkingista kehittämismenetelmänä jouduttiin luopumaan. Kuitenkaan kehittämistuokioissa kohdeyksikön johdon ja työntekijöiden kanssa muutokset ja kiire eivät näkyneet. Kehittämistuokioissa tunnelma oli innostunut ja kehittämistyölle vaikutti olleen yhteisesti jaettu toive ja tarve.

Kehittämistyön aikana osallistujat tuottivat myös runsaasti ajatuksia arviointityön tulevaisuuteen liittyen kohdeorganisaatiossa. He pohtivat muun muassa sitä, miten jatkossa kohdeorganisaatio kehittämistyössään varmistaa nykyisten toimivien käytäntöjen jatkumisen keskitetyssä arviointityössä. Tiedossa ei ole, miten kohdeorganisaation keskitetyn arviointityön kehittämisessä on huomioitu LAPE-muutosohjelman ehdotusten mukainen arviointityön porrastaminen suppeaan ja laajaan palvelutarpeen arviointiin lasten ja perheiden tuen tarpeiden, tilanteiden ja toimintaympäristöjen kompleksisuuden sekä sosiaalityöntekijöiden ja ohjaajien tehtävänkuvien ja työnjaon perusteella. Tämän kehittämistyön tuloksena toteutettu muistilista segmentoinnin tueksi tarjoaa näistä yhden jäsenyyksen ja hyvän käytännön alueellisen kehittämistyön tueksi.

Kehittämistyön aikana nousi esiin joitakin jatkokehittämisen- ja jatkotoimenpide-ehdotuksia. Kohdeyksikössä sovittiin työntekijöiden osaamisprofiilien laatimisesta osana segmentoinnin tukea sekä työntekijöiden mielenkiinnon ja osaamisen täysimääräistä hyödyntämistä. Lisäksi nostettiin esiin, palvelutarpeen arvioinnin kehittämisen jatkumona, tarve yhteiselle keskustelulle palvelujen myöntämisen kriteereistä ja kriteerien yhtenäisyydestä.

## Lähteet

Aaltonen, S., Hytti, U., Lepistö, T. & Mäkitalo-Keinonen, T. 2016. Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? Turun yliopisto. Uutinen. Viitattu 2.6.2023. Saatavissa <https://www.utu.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/yhteiskehittaminen-kaikki-siita-puhuu-mutta-mita-se-on-ja-miten-siina>

Ahlin, A. & Marcusson, L. 2017. Att arbeta med processer. Upplaga 1:1. Lund: Studentlitteratur.

Alatalo, M., Miettunen, N., Liukko, E., Kettunen, N. & Normia-Ahlfsten, L. 2019. Porrasteisuus lapsiperheiden sosiaalipalveluissa: Näkökulmia sosiaalihuoltolain toimeenpanoon ja palveluiden järjestämiseen. Työpaperi 39/2019. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Araneva, M. 2022. Lapsen suojeleminen ja päätöksenteko: käsikirja lapsen asioista päättävälle. 2. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Hallintolaki 434/2003.

Hastrup, A., Pelkonen, M. & Varonen, P. 2021. Perhekeskusten kehittäminen ja vakiinnuttaminen tulevilla hyvinvointialueilla: ohjeita toimintasuunnitelman laadintaan. Työpaperi 9/2021. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Hämeen-Anttila, L. 2017a. Lasten ja perheiden Sosiaalipalvelut. Teoksessa Kananoja, A., Lähteinen, M. & Marjamäki, P. (toim.) Sosiaalityön käsikirja. 4. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma. 216-246.

Hämeen-Anttila, L. 2017b. Sosiaalihuoltolaki asiakkaiden tarpeiden jäsentäjänä. Teoksessa Kananoja, A., Lähteinen, M. & Marjamäki, P. (toim.) Sosiaalityön käsikirja. 4. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma. 199-207.

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA. 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Viitattu 31.5.2023. Saatavissa <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset/jhs-152-prosessien-kuvaaminen>

Kallinen, K., Laitinen, M., Lantela, L., Leinonen, J., Nikupeteri, A., Nurmi, H. & Turunen, T. 2018. Lasten, nuorten ja perheiden osallisuus monitoimijaisen yhteistyön mahdollisuuksina ja haasteina. Teoksessa Petrelius, P. & Eriksson, P. (toim.) Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa. Työpaperi 32/2018. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Kananoja, A. 2017. Asiakastyön yleiset lähtökohdat sosiaalialalla. Teoksessa Kananoja, A., Lähteinen, M. & Marjamäki, P. (toim.) Sosiaalityön käsikirja. 4. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma. 173-192.

Keskitalo, E. 2020. Osallistavan tutkimuksen ja kehittämisen teoreettisia ja menetelmällisiä lähtökohtia. Teoksessa Helminen, J. (toim.) Näkökulmia osallistavaan tutkimus-, kehittämis-, ja innovaatiotoimintaan. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet = Terms and concepts in business process management. 4. uudistettu painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Lahtinen, P. & Pynnönen, J. 2020. Opas lapsilähtöiseen palvelutarpeen arviointiin. Helsinki: Pesäpuu ry.

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000.

Lastensuojelulaki 417/2007.

Leemann, L. & Hämäläinen, R-M. 2016. Asiakasosallisuus, sosiaalinen osallisuus ja matalan kynnyksen palvelut. Pohdintaa käsitteiden sisällöstä. Yhteiskuntapolitiikka. Nro 5/2016. Viitattu 17.5.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2016102725606>

Lehtonen, O., Saarni, S., Kinnunen, J. & Kinnunen, M. 2023. Johtaminen hyvinvointialueella: Miten ratkaista henkilöstöpula? Helsinki: Alma Talent.

Malja, M., Puustinen-Korhonen, A., Petriulus, P. & Eriksson, P. (toim.) 2019. Lastensuojelun laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019:8. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Ongaro, E. 2004. Process management in the public sector. The International journal of public sector management. Vol. 17 (1), 81-107. Viitattu 10.10.2022. Saatavissa <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1108/09513550410515592>

Petrelius, P., Tulensalo, H., Jaakola, A-M. & Hietämäki, J. 2016. Kohti lapsikeskeistä ja kokonaisvaltaista lapsen tilanteen ja tuen tarpeiden arviointia. Teoksessa Petrelius, P., Tulensalo, H., Jaakola, A-M. & Hietämäki, J. (toim.) Lapsen elämäntilanteen ja tuen tarpeiden lapsikeskeinen, monitoimijainen arviointi. Tietoa lastensuojelun kehittämisen pohjaksi. Työpöytäpaperi 33/2016. Helsinki: Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos.

Pöyry-Lassila, P. 2017. Palveluiden yhteiskehittäminen ja yhteistuottaminen. Teoksessa Pohjonen, S. & Noso, M. (toim.) Kansalainen keskiöön! Näkökulmia sote-uudistukseen.

Kunnallissalan kehittämissäätiön julkaisujen sarja, 2. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö KAKS. 25-31.

Stravinskiene, I. & Serafinas, D. 2020. The link between Business Process Management and Quality Management. Journal of Risk and Financial Management. Vol. 13 (10), 225. Viitattu 22.5.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.3390/jrfm13100225>

Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. 2022. Arki, arvot ja etiikka. Sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet. 3. painos. Helsinki: Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus –ohjelma. Viitattu 11.5.2023. Saatavissa <https://soteuudistus.fi/tulevaisuuden-sosiaali-ja-terveyskeskus-ohjelma1>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste): ulkoinen arviointi – loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:16. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Sosiaalihuoltolain soveltamisopas. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2017:5. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022. Uusi rakenne. Viitattu 29.5.2023. Saatavissa <https://soteuudistus.fi/hyvinvointialueet->

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020. Tiedonhallinnan ohjaus. Viitattu 29.5.2023. Saatavissa <https://thl.fi/fi/web/tiedonhallinta-sosiaali-ja-terveysalalla/tiedonhallinnan-ohjaus>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2021. Sosiaalihuollon tiedonhallinta. Viitattu 29.5.2023. Saatavissa <https://thl.fi/fi/web/tiedonhallinta-sosiaali-ja-terveysalalla/tiedonhallinnan-ohjaus/sosiaalihuollon-tiedonhallinta>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2022. Lapsen ja perheen palvelutarpeen arvion asiakirjarakenne. Viitattu 25.5.2023. Saatavissa <https://sosmeta.thl.fi/document-definitions/78b3d6d0-ef1b-4a93-b94c-3dcc7d999b34/definition>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023a. Lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelma (LAPE). Viitattu 11.5.2023. Saatavissa <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/lapsi-ja-perhepalveluiden-muutosohjelma-lape->

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023b. Perhekeskus. Viitattu 19.5.2023. Saatavissa <https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/sote-palvelut/perhekeskus>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023c. Palvelukokonaisuus. Viitattu 19.5.2023. Saatavissa <https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/sote-palvelut/perhekeskus/palvelukokonaisuus>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023d. Perhekeskuksen tehtävät. Viitattu 19.5.2023. Saatavissa <https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/sote-palvelut/perhekeskus/perhekeskuksen-tehtavat>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Tulensalo, H., Kumpulainen, K. & Kekkonen, M. 2017. Monitoimijainen arviointi. Teoksessa Erityis- ja vaativan tason palvelujen työpajaprosessin raportit. Osana Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmaa. Työpaperi 26/2017. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Uudistettu laitos. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Primo.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/23. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Vierula, T., Pösö, T. & Paavilainen, E. 2019. Moniammatillisuus ja palvelutarpeen arviointi lapsi- ja perhepalveluissa: Ammattilaisten näkemykset pulmakohdista. Yhteiskuntapolitiikka 3/2019. Viitattu 17.5.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019061220169>

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

## Liite 1. Tutkimuslupa

PÄÄTÖS  
20.10.2022

NRO 9/2022

## Tutkimusluvan myöntäminen

Asia	<p>Tutkimuksessa on tarkoitus toteuttaa tutkimuksellisen kehittämisen prosessi, jossa mallinnetaan ja kehitetään uusiin sh:n mukaisiin yhteydenottoihin, palvelutarpeen arviointiin ja asiakasohjautumiseen liittyviä prosesseja sekä palvelutarpeen arvioinnin sisältöä ja laajuutta. Kehittämismenetelminä käytetään benchmarkingia, prosessianalyysia ja dialogista keskustelua. Kehittämistyöryhmään osallistuvat kaikki työntekijät (11) sekä esihenkilöt</p>
Päätös	<p>Kehittämistyön odotetaan selkeyttävän sisäisiä prosesseja sekä palvelutarpeen arvioinnin sisältöä ja laajuutta erilaisissa asiakastapauksissa. Lisäksi kehittämis-työn odotetaan sujuvoittavan ja tehostavan palvelutarpeen arviointityötä. Näiden odotetaan näyttyvän asiakkaille palvelun laadun lisääntymisenä. Tavoitteena mahdollistaa kuntalaisille oikea-aikainen ja aiempaa nopeampi pääsy palveluun sekä tasalaatuisempi ja laadukkaampi palvelu "yhden luu-kun" -periaatteen mukaisesti. Organisaation näkökulmasta tavoitteena on hyödyntää tiimin moniammatillista osaamista mahdollisimman tehokkaasti sekä tukea työntekijöiden työhyvinvointia ja työn tasaisempaa jakautumista. Tuotettavat prosessikaaviot ja mallinnukset toimivat jatkossa työtä ohjaavina työ -ja perehdytysvälineinä.</p> <p>Päätän, että vastuualueelta voidaan ottaa osaa tutkimuksen aineistonkeruuseen kehittämistuoskiossa sekä hyödyntämään valmiita prosessikuvauksia.</p> <p>Myönnetty tutkimuslupa ei velvoita tutkimuksen kohteena olevan yksikön henkilöstöä osallistumaan tutkimukseen. Tutkijan on neuvoteltava erikseen tutkimuskohteena olevan yksikön kanssa tutkimukseen osallistumisesta.</p>
Päätöksen allekirjoitus	
Liitteet	
Päätös asetettu nähtäville	<p>Päätöspöytäkirjat asetetaan Kuntalaisille julkisesti nähtäväksi yleiseen tietoverkkoon</p> <p>Viranhaltijapäätökset asetetaan yleisesti nähtäville kaupungin Internet-sivuille seuraavasti: - kuukauden 1.–15. päivinä tehdyt päätökset saman kuukauden 16. päivänä - kuukauden 16.–31. päivinä tehdyt päätökset seuraavan kuukauden 1. päivänä</p>
Tiedoksi	Minna Laine, tutkija

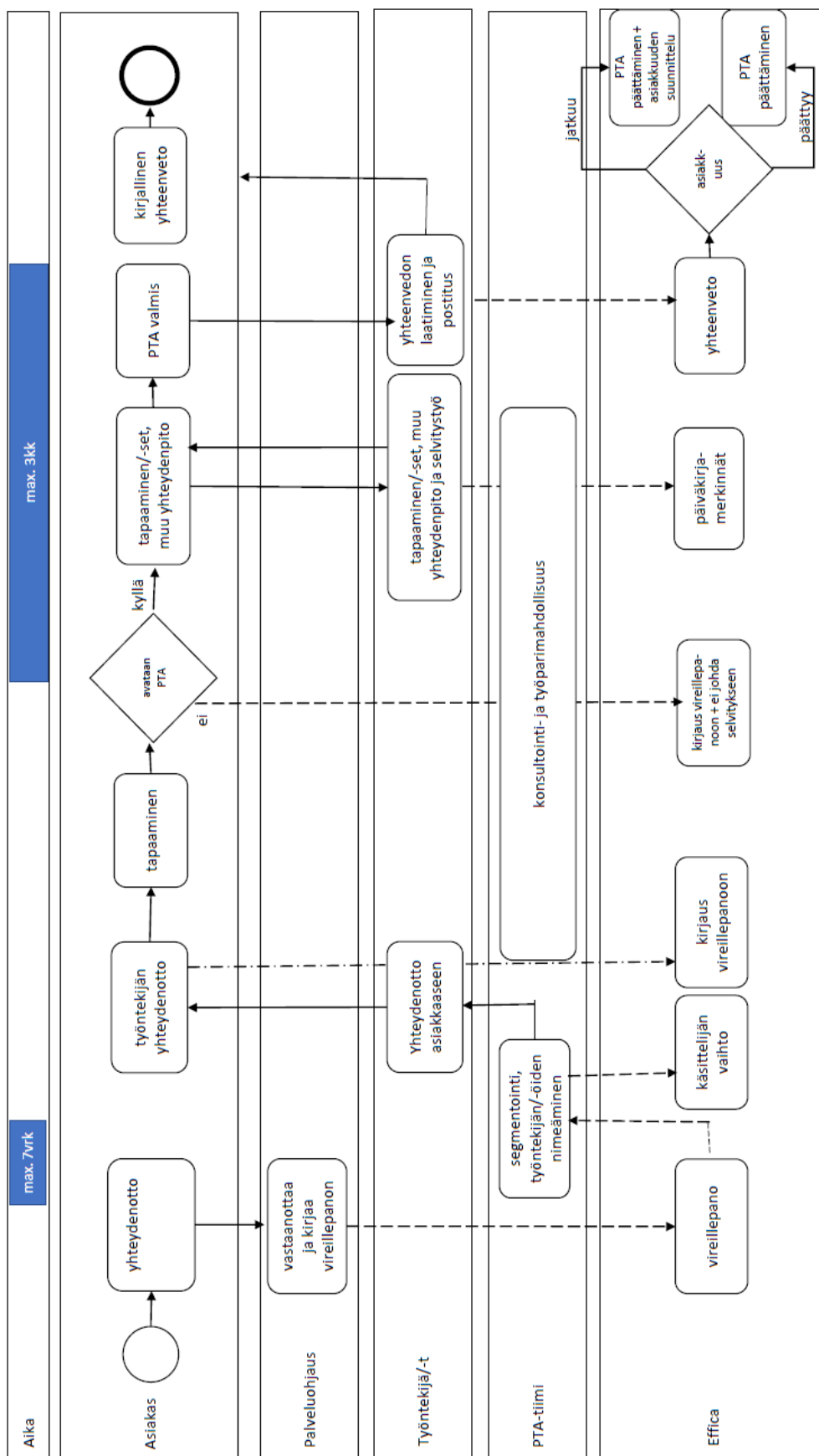
PÄÄTÖS  
20.10.2022

NRO 9/2022

Tiedoksianto asianosaiselle	Tämä päätös on <input type="checkbox"/> lähetetty tiedoksi mainituille	Tämä päätös on <input type="checkbox"/> annettu tiedoksi mainituille	Päiväys 20.10.2022
	Tiedoksiantaja	_____	
	Asianosaisen allekirjoitus	_____	
Oikaisuvaatimus	Oikaisuvaatimusviranomainen		

Päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen. Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen) sekä kunnan jäsen. Kirjetiedoksiannossa asianosaisen katsotaan saaneen päätöksen tiedoksi seitsemäntenä päivänä päätöksen lähettamisestä, ellei muuta näytetä. Sähköisesti asiakirja katsotaan annetun tiedoksi kolmantena päivänä viestin lähettamisestä, jollei muuta näytetä. Kunnan jäsenen, joka ei ole asianosainen, katsotaan saaneen päätöksestä tiedon seitsemän päivän kuluttua siitä, kun pöytäkirja on asetettu yleisesti nähtäväksi yleisessä tietoverkossa. Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteineen ja se on tekijän allekirjoitettava. Vaatimuksen voi toimittaa oikaisuvaatimusviranomaiselle postitse, henkilökohtaisesti tai lähetin välityksellä. Toimitustavasta riippumatta vaatimuksen on oltava oikaisuvaatimusviranomaisella ennen aukiolojen päättymistä viimeistään neljäntenätoista (14) päivänä päätöksen tiedoksi-saantipäivästä mainittua päivää lukuun ottamatta.

Liite 2. Prosessikaavio palvelutarpeen arvioinnista



## PALVELUTARPEEN ARVIOINNIN VÄHIMMÄISSISÄLTÖ

### KAIKILTA SELVITETTÄVÄT:

- PERHEENJÄSENET / TILANNE
- ASUMINEN
- TUEN TARVE / HAASTEET
- AIKAISEMMAT / NYKYISET PALVELUT
- VERKOSTOT
- TOIVEET / MIELIPITEET (lapsi ja vanhemmat)
- VAHVUUDET
- KYKY SITOUTUA PALVELUIHIIN
- TARVITTAESSA PERHEHISTORIAN VAIKUTUS

erityisesti vauvavaikeuksien osalta vanhemman tilanteen selvittely

### AIKUISET:

- JAKSAMINEN / HYVINVOINTI
- VANHEMMUUS / VANHEMMUUDEN JAKAUTUMINEN

### KOULUIKAISET:

- OPPILAITOS
- KAVERIT / VIIHTYVYYS
- OPPIMINEN

### ALLE KOULUIKAISET:

- HOITOMUOTO
- SOSIAALISET SUHTEET / VIIHTYVYYS
- KEHITYS / OPPIMINEN

- VAPAA-AIKA / MIELENKIINNON KOHTEET / HARRASTUKSET
- KAVERIT / PERHEENJÄSENET
- ARJEN SUJUUVUUS

### TARVITTAESSA:

- PARISUHDE
- TYÖLLISYYS
- SOSIAALISET SUHTEET
- TALOUDELLINEN TILANNE

### TARVITTAESSA:

- MIELIALA / ITSETUNTO
- MUU TERVEYS / HYVINVOINTI

nuoren ja vanhemman näkökulmista

Liite 4. Muistilista uuden yhteydenoton vastaanottamisen tueksi

## VIREILLEPANON VASTAANOTTAMINEN JA KIRJAAMINEN

Effican asiakirjapohja ohjaa ja rajaa tarvittaessa tietojen vastaanottamista.  
Puhelussa, informoi asiakasta asian etenemisestä ja aikataulusta!

### Yhteydenottoa vastaanottaessasi tarkista:

- Asiakkaan nimet ja osoite
- Puhelinnumerot (asiakas, huoltajat)
- Äidinkieli tai muu asiointikieli
- Kiireellisyys

### Puhelun/lomakkeen vastaanottamisen jälkeen tarkista/selvitä:

- Huoltajat
- Perheenjäsenet
- Aiemmat tai voimassa olevat asiakkuudet/palvelut
- Perheenjäsenten aiemmat tai voimassa olevat asiakkuudet/palvelut
- Puutteelliset tiedot

→ Pohdi, kenen nimissä vireillepano tehdään

→ Kirjaa asiakirjan "Lisätiedot" -kohtaan vireillepanon tekijän nimi

→ Arkistoi uudet yhteydenotot

→ Älä arkistoi, mikäli ilmoitus koskee jo asiakkuudessa/palvelutarpeen arvioinnissa olevaa

→ Asiakirjan "Syy-koodi" on toisarvoinen

## Liite 5. Muistilista segmentoinnin tueksi

