

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2025

Maiju Lukkari

”Se ei saisi olla semmoinen pappilan hätävara”

– Lastensuojelujärjestöjen kiinnittyminen Varsinais-Suomen hyvinvointialueen perhekeskusrakenteisiin

Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2025 | 83 sivua

Maiju Lukkari

”Se ei saisi olla semmoinen pappilan hätävara”

- Lastensuojelujärjestöjen kiinnittyminen Varsinais-Suomen hyvinvointialueen perhekeskusrakenteisiin

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Varsinais-Suomen lastensuojelujärjestöjen integroimista osaksi Varsinais-Suomen hyvinvointialueen perhekeskustoimintaa. Tutkimuksen aineistona käytettiin perhekeskustoiminnasta vastaavien johtavien viranhaltijoiden haastatteluja, jotka analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä.

Tulokset osoittavat, että järjestöjen osaamisen hyödyntämisessä on edistytty hyvinvointialueen toiminnan aikana. Perhekeskusverkostot, järjestöjen kokoama palvelupaketti ja järjestöesittelyt ovat edistäneet yhteistyötä. Suhdetyön merkitys korostuu yhteistyön onnistumisessa, mutta samalla yhteistyön henkilöityminen muodostaa riskin toiminnan jatkuvuudelle. Järjestöjen näkyvyys dokumentaatioissa on vielä vähäistä, vaikka asiakasohjaus on kehittynyt myönteisesti. Haasteina näyttävät resurssipula, organisaatiomuutokset ja asenteet. Esihenkilöiden rooli yhteensovittavina johtajina on keskeinen.

Johtopäätöksenä todetaan, että järjestöyhteistyö on edennyt vaiheittain tietoisuuden lisäämisestä kohti rakenteiden luomista. Sen jatkuvuus edellyttää yhteistyörakenteiden vakiinnuttamista, johdon tukea ja verkostojohtamisen periaatteiden soveltamista.

Asiasanat:

perhekeskus, verkostojohtaminen, yhteensovittava johtaminen, kolmas sektori.

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Management and Leadership in Health Care

2025 | Total number of pages 83

Maiju Lukkari

“It shouldn't be just a last resort”

- Integration of Child Welfare Organizations into the Family Center Structures of the Southwest Finland Wellbeing Services County

This thesis examined the integration of child welfare organizations in Southwest Finland as part of the Southwest Finland wellbeing services county's family center operations. The research data consisted of interviews with senior officials responsible for family center operations, which were analyzed using qualitative content analysis. The results show that progress has been made in utilizing the expertise of organizations during the wellbeing services county's operation. Family center networks, the service package compiled by organizations, and organizational presentations have promoted collaboration. The importance of relationship work is emphasized in successful collaboration, but at the same time, the personification of cooperation poses a risk to operational continuity. The visibility of organizations in documentation is still limited, although client referrals have developed positively. Challenges appear in the form of resource shortages, organizational changes, and attitudes. The role of supervisors as coordinating leaders is central. In conclusion, it is noted that organizational collaboration has progressed in stages from raising awareness toward creating structures. Its continuity requires the stabilization of collaborative structures, management support, and the application of network management principles.

Keywords:

family center; network management; integrative management; third sector

Sisältö

Käytetyt lyhenteet tai sanasto	7
1 Johdanto	8
2 Tutkimuksen tausta ja tarve	10
2.1 Hyvinvointialueuudistus ja järjestöjen asema	12
2.2 Perhekeskustoiminta ja järjestöyhteistyö hyvinvointialueella	13
2.3 Varsinais-Suomen Lastensuojelujärjestöt ry alueellisena toimijana	15
2.4 Järjestöyhteistyön muodot ja merkitys Varsinais-Suomessa	16
2.5 Varhan perhekeskusorganisaatio ja järjestöyhteistyön rakenteet Varsinais-Suomessa	19
3 Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimuskysymykset	23
4 Verkostojohtaminen ja yhteensovittava johtaminen teoreettisena viitekehyksenä	25
4.1 Verkostojohtaminen järjestöyhteistyön mahdollistajana	25
4.2 Yhteensovittava johtaminen järjestöyhteistyön mahdollistajana	28
4.3 Verkostojohtamisen ja yhteensovittavan johtamisen merkitys Varhan perhekeskusorganisaation toiminnassa	31
5 Tutkimuksen toteutus	34
5.1 Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat	34
5.2 Aineiston keruu ja kuvaus	35
5.2.1 Tutkimuksen aineiston tausta	35
5.2.2 Tutkijan rooli aineiston keruussa	36
5.2.3 Yhteistyön merkitys aineistolle	37
5.3 Aineiston analyysi	38
5.4 Yhteenveto	39
6 Tutkimuksen tulokset	40
6.1 Lastensuojelujärjestöjen osaamisen hyödyntäminen Varhan perhekeskuskehittämisessä	40

6.1.1 Järjestöjen osaamisen tuoma lisäarvo	40
6.1.2 Konkreettiset hyödyntämistavat	42
6.1.3 Järjestötoiminnan asiantuntijan rooli ja henkilöitymisen kaksijakoisuus	43
6.1.4 Yhteenveto	45
6.2 Lastensuojelujärjestöjen näkyvyys Varhan perhekeskusrakenteessa ja dokumentaatioissa	45
6.2.1 Järjestöjen nykyinen näkyvyys dokumenteissa	46
6.2.2 Dokumentaation keskeneräisyys	46
6.2.3 Erilaisia dokumentteja ja käytäntöjä	47
6.2.4 Dokumentaation mahdollisuudet tulevaisuudessa	48
6.2.5 Taloudellinen näkökulma	49
6.2.6 Yhteenveto	50
6.3 Asiakasohjaus järjestöjen palveluihin	51
6.3.1 Asiakasohjauksen nykytila	51
6.3.2 Tekijät, jotka vaikuttavat asiakasohjaukseen	51
6.3.3 Asiakasohjauksen rakenteelliset tekijät	52
6.3.4 Asiakasohjauksen vakiinnuttaminen käytäntöihin	53
6.3.5 Asiakasohjauksen kehittäminen	54
6.3.6 Yhteenveto	54
6.4 Haasteet ja esteet järjestöyhteistyön hyödyntämisessä	56
6.4.1 Toiminnalliset ja rakenteelliset haasteet	56
6.4.2 Kulttuuriset ja asenteelliset esteet	57
6.4.3 Kehittämisehdotukset ja ratkaisumallit	57
6.4.4 Yhteenveto	58
6.5 Esihenkilöiden merkitys järjestöyhteistyön edistämisessä	59
6.5.1 Esihenkilöiden rooli rakenteiden ja verkostojen rakentajina	59
6.5.2 Valtuuttaminen, arvostus ja suhdetyö	60
6.5.3 Yhteensovittava johtaminen ja moniammatillisuuden tukeminen	60
6.5.4 Yhteenveto	61
6.6 Järjestöyhteistyön jatkokehittäminen ja tulevaisuuden näkymät	62
6.6.1 Keskeiset kehittämisen painopisteet	62

6.6.2 Konkreettiset kehittämistoimet	63
6.6.3 Rakenteiden ja jatkuvuuden varmistaminen	65
6.6.4 Organisaatiomuutoksen mahdollisuudet	66
6.6.5 Yhteenveto	66
7 Tutkimuksen eettiset periaatteet ja luotettavuuden arviointi	68
8 Johtopäätökset ja pohdinta	70
8.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset	70
8.2 Johtopäätökset	72
8.3 Tutkimuksen arviointi ja luotettavuuden pohdinta	75
8.4 Kehittämisehdotukset	76
8.5 Jatkotutkimusaiheet	78
Lähteet	80
 Kuviot	
Kuvio 1. Järjestöyhteistyön kehityspolku perhekeskuksissa.	73
 Taulukot	
Taulukko 1. Perhekeskuksen hallinnollinen aluejako ja alueiden nimet.	21

Käytetyt lyhenteet tai sanasto

IMS	Integrated Management System (toimintajärjestelmä) – Arterin selainpohjainen ohjelmisto, joka tukee laadunhallintaa ja prosessijohtamista (Arter 2019)
Lanupe	Varhan lasten, nuorten ja perheiden palvelujen tulosryhmä (Varhan sotelautakunta 2024)
LSKL	Lastensuojelun keskusliitto (LSKL 2025)
SOSTE	Suomen sosiaali ja terveys ry (SOSTE 2024)
STEA	Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus (Kielitoimisto 2025a)
STM	Sosiaali- ja terveysministeriö (Kielitoimisto 2025a)
THL	Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (Kielitoimisto 2025b)
Varha	Varsinais-Suomen hyvinvointialue (Varha 2024)
VSLJ	Varsinais-Suomen Lastensuojelujärjestöt ry (VSLJ 2024, 9)

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus on synnyttänyt mittavia muutoksia julkisen palvelujärjestelmän rakenteisiin ja toimintakulttuureihin. Vuoden 2023 alusta toimintansa aloittaneet hyvinvointialueet ovat ottaneet vastuulleen sosiaali- ja terveystalvelujen järjestämisen, ja samalla niiden rooli yhteiskunnallisen hyvinvoinnin turvaajina on vahvistunut. Uudistus on muuttanut myös kuntien ja kolmannen sektorin asemaa julkisen hallinnon kumppaneina. Monet järjestöt, jotka tarjoavat matalan kynnyksen tukea, vertaistukea ja palveluja lapsille, nuorille ja perheille, etsivät nyt paikkaansa uudessa monitoimijaisessa kentässä.

Tämän opinnäytetyön keskiössä on lastensuojelujärjestöjen rooli osana Varsinais-Suomen hyvinvointialueen (Varha) perhekeskustoimintaa. Perhekeskukset ovat rakenteita, joissa eri toimijat – hyvinvointialue, kunnat, järjestöt ja seurakunnat – kokoavat yhteen palveluja ja tukea lapsiperheiden arjen tueksi. Järjestöjen osallistaminen perhekeskustoimintaan on ollut kansallisesti tunnistettu tavoite, mutta sen käytännön toteutuksessa on havaittavissa suurta alueellista ja toiminnallista vaihtelua. Tiedon puute järjestöjen tarjoamista palveluista, epäselvät vastuunjaot ja niukkenevat resurssit ovat haasteita, jotka vaikuttavat järjestöyhteistyön mahdollisuuksiin.

Tutkimus on syntynyt tilanteessa, jossa järjestöjen kiinnittyminen hyvinvointialueen perhekeskusrakenteisiin on jäänyt suurelta osin paikallisten kokeilujen ja yksittäisten toimenpiteiden varaan. Varsinais-Suomen Lastensuojelujärjestöt ry:n (VSLJ) toteuttama järjestötoiminnan asiantuntijaresurssi vuosina 2023–2024 oli valtakunnallisesti poikkeuksellinen ja tarjosi ainutlaatuisen näkökulman järjestöyhteistyön rakenteiden rakentamiseen. Tämä työ antoi mahdollisuuden tarkastella, millaisia vaikutuksia kohdennetulla asiantuntijuudella voi olla järjestöjen näkyvyyteen, rooliin ja osallisuuteen perhekeskuksissa.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan perhekeskusjohtajien näkemyksiä järjestöjen osallistumisesta perhekeskustoimintaan Varsinais-Suomen

hyvinvointialueella. Tavoitteena on tuottaa ajankohtaista ja käytännönläheistä tietoa siitä, miten järjestöjen osaaminen on kiinnittynyt palvelurakenteisiin ja millaisin ehdoin yhteistyötä olisi tarkoituksenmukaista jatkaa. Tutkimus kytkeytyy osaksi laajempaa yhteiskunnallista keskustelua kolmannen sektorin asemasta julkisessa palvelujärjestelmässä ja toimii myös osana järjestöjen vaikuttavuuden arviointia.

2 Tutkimuksen tausta ja tarve

Vuoden 2023 alussa toteutettu sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus siirsi palveluiden järjestämisvastuun kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueille. Hyvinvointialueet vastaavat nyt sosiaali- ja terveystalveluiden järjestämisestä ja tuottamisesta, kun taas kuntien rooliksi on muotoutunut hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen yhteistyössä muiden toimijoiden, kuten järjestöjen ja yksityisten palveluntuottajien kanssa. (STM 2023.) Uudistus on muuttanut merkittävästi palvelujärjestelmän rakenteita sekä yhteistyön muotoja eri toimijoiden välillä.

Perhekeskus on Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) määritelmän mukaan toimintamalli, joka kokoaa yhteen hyvinvointialueiden, kuntien ja järjestöjen osaamisen lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin tueksi. Perhekeskustoiminnan tavoitteena on tarjota oikea-aikaista ja vaikuttavaa tukea moniammatillisesti ja hallintorajat ylittäen, perheiden tarpeiden mukaisesti. (THL 2024.) Järjestöt ovat tässä kokonaisuudessa keskeisiä kumppaneita. Ne tarjoavat matalan kynnyksen palveluja, vertaistukea ja kohdennettuja tukimuotoja, jotka täydentävät julkista palvelujärjestelmää erityisesti tilanteissa, joissa perheiden tarpeet eivät tule riittävästi kohdatuksi julkisten palveluiden kautta.

Vaikka järjestöjen merkitys perhekeskustoiminnassa on tunnistettu, niiden asema hyvinvointialueilla on monin paikoin vielä epäselvä. Suomen sosiaali- ja terveys ry:n (SOSTE) selvityksen mukaan järjestöjen tarjoamaa tietoa ei hyödynnetä riittävästi julkisessa päätöksenteossa, eikä järjestöjen roolia osana palvelukokonaisuutta ole määritelty selkeästi. Tämä heikentää järjestöjen mahdollisuuksia osallistua palvelupolkujen kehittämiseen ja vaikeuttaa yhteisen asiakasymmärryksen rakentamista. (Auvinen ym. 2021, 61.)

Hyvinvointialueiden alkuvaiheessa yhteistyörakenteet ovat olleet vielä osin muotoutumattomia. Eri alueiden valmiudet rakentaa toimivia yhteistyösuhteita vaihtelevat esimerkiksi organisaatiohistorian ja resurssien kohdentamisen mukaan. Esimerkiksi niillä alueilla, joilla on aiemmin toiminut yhtenäinen

kuntayhtymä tai sairaanhoitopiiri, yhteistyö kuntien, järjestöjen ja muiden toimijoiden välillä on usein kehittyneempää kuin hajanaisesti muodostuneilla alueilla. (Savolainen ym. 2025, 92.)

Sote-uudistus on myös katkaissut aiemmin toimineita yhteistyösuhteita. Henkilöstön vaihtuvuus, organisaatiomuutokset ja tietokatkokset ovat vaikuttaneet erityisesti järjestöjen asemaan, jolloin aiemmin luodut toimintamallit ja kumppanuudet eivät ole siirtyneet sellaisenaan hyvinvointialueiden rakenteisiin. Yhteistyön jatkuminen edellyttäisi systemaattista tiedon jakamista, selkeitä rooleja ja yhteisiä toimintakäytäntöjä, mutta nämä ovat olleet monin paikoin vasta kehitteillä. (Savolainen ym. 2025, 92.)

Yhteistyön esteitä lisäävät myös rahoituksen epävarmuus ja hallinnolliset leikkaukset. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen rahoitus on supistunut merkittävästi vuosien 2024 ja 2025 välillä. Esimerkiksi vuonna 2025 järjestöille myönnettiin valtionavustuksia 79,5 miljoonaa euroa vähemmän kuin edellisvuonna. (STM 2024a.) Tämä kehitys on heikentänyt järjestöjen toimintaedellytyksiä ja vaikeuttanut pitkäjänteistä yhteistyötä julkisen sektorin kanssa.

Varsinais-Suomen Lastensuojelujärjestöt ry on alueellinen asiantuntijajärjestö, joka kokoaa yhteen 42 lastensuojelujärjestöä. Vuosina 2023–2024 VSLJ toteutti STEA-rahoitteisesti järjestötoiminnan asiantuntijatehtävän, jonka tavoitteena oli vahvistaa jäsenjärjestöjen kiinnittymistä Varsinais-Suomen hyvinvointialueen perhekeskustoimintaan. (VSLJ 2024, 9, 26) Tämä työ tarjosi ainutlaatuisen mahdollisuuden tarkastella käytännön tasolla sitä, miten järjestöt voivat rakentaa kumppanuutta julkisen sektorin kanssa.

Tässä kontekstissa syntyi myös tarve systemaattiselle tarkastelulle siitä, miten järjestöt tällä hetkellä näkyvät osana perhekeskustoimintaa ja millaiset käytännöt tukevat tai estävät heidän osallistumistaan. Tähän tarpeeseen tämä opinnäytetyö vastaa.

2.1 Hyvinvointialueuudistus ja järjestöjen asema

Vuonna 2023 voimaan astunut hyvinvointialueuudistus on yksi merkittävimmistä julkisen sektorin muutoksista Suomen historiassa. Sen tavoitteena on varmistaa yhdenvertaiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveystalvet sekä hillitä kustannusten kasvua. Hyvinvointialueet vastaavat sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä valtion rahoituksella ja tekevät tiivistä yhteistyötä kuntien, järjestöjen ja yksityisten toimijoiden kanssa. (STM 2024b.)

Hyvinvointialueiden tehtävät kattavat perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon, sosiaalihuollon sekä lasten, nuorten ja perheiden palvelut (STM 2024b). Uudistus on avannut mahdollisuuksia kehittää palveluja kokonaisvaltaisemmin erityisesti perhekeskustoiminnassa, jossa järjestöjen rooli täydentävien palvelujen tuottajana korostuu. Perhekeskustoiminnassa yhdistyy julkisen ja kolmannen sektorin osaaminen, mikä mahdollistaa moniammatillisen ja asiakaslähtöisen palvelukokonaisuuden. Järjestöjen osallistuminen perhekeskusten palvelupolkujen kehittämiseen on keskeistä perheiden kokonaisvaltaisten tarpeiden huomioimiseksi. (THL 2024.)

Järjestöt ovat suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan keskeisiä toimijoita ja tärkeitä kumppaneita hyvinvointialueille ja kunnille. Ne edistävät ihmisten hyvinvointia, terveyttä ja osallisuutta tarjoamalla ihmislähtöisiä palveluita, organisoimalla vapaaehtois- ja vertaistoimintaa sekä vaikuttamalla yhteisöissä. Järjestöjen toiminta vahvistaa perheiden ja yksilöiden hyvinvointia, ehkäisee syrjäytymistä ja rakentaa luottamusta yhteiskuntaan. (MLL 2021.) Varsinais-Suomessa toimii noin yhdeksänsataa sosiaali- ja terveysjärjestöä, jotka tarjoavat palveluita ja tukevat alueen asukkaiden hyvinvointia monipuolisesti (Varha 2025).

Hyvinvointialueuudistus on vaikuttanut järjestöjen asemaan kaksijakoisesti: toisaalta se on lisännyt mahdollisuuksia osallistua palvelukokonaisuuksien kehittämiseen, mutta toisaalta se on jättänyt järjestöjen aseman osin epäselväksi uuden hallintorakenteen ja roolitusten muuttuessa. Monilla alueilla järjestöt ovat joutuneet etsimään paikkaansa uudessa toimintaympäristössä,

jossa yhteistyön muodot ja vastuunjaot ovat vasta rakentumassa. Järjestöjä ja niiden osaamista ei tunneta riittävästi, ja pienillä toimijoilla on erityisen haasteellinen asema laajemmilla toiminta-alueilla. (Auvinen ym. 2021, 55–56.)

2.2 Perhekeskustoiminta ja järjestyhteistyö hyvinvointialueella

Perhekeskus on lakisääteinen toimintamalli, jonka tavoitteena on koota lasten, nuorten ja perheiden palvelut helposti saavutettavaksi kokonaisuudeksi. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen määritelmän mukaan perhekeskuksen ydintehtävänä on edistää lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointia ja terveyttä, tarjota oikea-aikaista varhaista tukea ja apua, parantaa palvelujen saavutettavuutta sekä mahdollistaa palveluiden asiakaslähtöinen ja moniammatillinen yhteistyö. Käytännön tasolla perhekeskuksessa edistetään ja seurataan lapsen ja perheen hyvinvointia ja terveyttä, tuetaan vanhemmuutta ja parisuhdetta, tarjotaan varhaista tukea, hoitoa ja kuntoutusta sekä autetaan perheitä sovinnollisen eron käsittelyssä ja vanhemmuuden jatkumisen turvaamisessa. Toiminnassa otetaan huomioon perheiden monimuotoisuus ja ehkäistään lähisuhdeväkivaltaa. Lisäksi kohtaamispaikkatoiminta mahdollistaa perheiden osallisuuden, vertaisuuden ja yhteisöllisyyden vahvistumisen arjen eri tilanteissa. (THL 2024.)

Perhekeskukset eivät ole pelkästään fyysisiä tiloja, vaan toimintamalleja, joissa eri palvelut muodostavat saumattoman kokonaisuuden. Palveluverkoston kuuluvat äitiys- ja lastenneuvolat, koulu- ja opiskeluterveydenhuolto, perheiden sosiaalipalvelut sekä järjestöjen ja seurakuntien toiminnot. Monialainen yhteistyö takaa perheiden tarvitseman tuen oikea-aikaisuuden ja yhdenvertaisuuden. (THL 2024.)

Perheet keskiöön! -toimintasuosituksessa (LSKL 2020) järjestöjen omat verkostot ja niiden merkitys nostetaan keskeiseksi tekijäksi perhekeskustoiminnan onnistumisessa. Suosituksen mukaan Suomessa toimii valtava määrä erilaisia lasten ja perheiden kanssa työskenteleviä järjestöjä, jotka voivat tukea lapsia ja perheitä monin eri toimintamuodoin: universaalisti

(yleinen tuki arjessa), varhaisesti (tukea tarvitseville) tai intensiivisesti (erityinen tai korjaava tuki). Matalan kynnyksen ja varhaisen tuen sekä erityispalveluiden lisäksi monet järjestöt tarjoavat mahdollisuuksia osallisuuteen ja vaikuttamistyöhön, mikä täydentää julkisen sektorin palvelutarjontaa.

Varsinais-Suomen Lastensuojelujärjestöt ry on aktiivisesti edistänyt lastensuojelujärjestöjen palveluiden integroimista osaksi Varhan perhekeskusta. Tämä on tapahtunut muun muassa perhekeskusajokorttikoulutuksen kehittämisen kautta sekä osallistamalla Lastensuojelun Keskusliiton perhekeskuksia koskevan arviointityökalun luomiseen. (VSLJ 2024, 9.)

Järjestöjen palvelut tukevat perheitä yksilötasolla ja vahvistavat samalla yhteisöllisyyttä ja osallisuutta. Erityisesti matalan kynnyksen palvelut, kuten perhekahvilat ja vertaistukiryhmät, ennaltaehkäisevät ongelmien kasautumista ja tukevat vanhemmuutta (Hastrup ym. 2019, 8). Esimerkiksi Linkki-toiminta tarjoaa matalan kynnyksen tukea 10–18-vuotiaille nuorille ja heidän perheilleen yhteistyökumppaneiden kanssa. Toiminnan keskiössä on nuorten hyvinvoinnin edistäminen ja vanhemmuuden tukeminen, ja yleisimmät tulokset liittyvät nuoren mielialaan, perheristiriitoihin sekä vanhempien tuen tarpeeseen. (VSLJ 2024, 14.) Tällaiset tukipalvelut ehkäisevät ongelmien syvenemistä ja vahvistavat perheiden osallisuutta.

Perheet keskiöön! -toimintasuosituksessa (LSKL 2020) korostetaan, että järjestöjen kiinnittyminen perhekeskustoimintaan edellyttää kolmea keskeistä periaatetta: koordinaatiota, edustuksellisuutta ja sopimuksellisuutta. Koordinaatio varmistaa, että yhteistyö järjestöjen ja muiden perhekeskustoimijoiden kanssa on suunnitelmallista ja toimii yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Edustuksellisuus tarkoittaa sitä, että verkostoihin ja työryhmiin osallistuvat ne järjestöt, joissa linjataan, suunnitellaan ja päätetään lasten ja perheiden tuen ja palveluiden kokonaisuuden organisoinnista. Sopimuksellisuus puolestaan määrittelee yhteistyön roolit, vastuut ja puitteet, mikä selkeyttää toimijoiden välistä yhteistyötä. Keskeisiä haasteita järjestöjen ja perhekeskusten yhteistyössä ovat kuitenkin resurssien niukkuus, tiedonkulun

puutteet ja epäselvät rakenteet, jotka voivat estää järjestöjen kiinnittymisen perhekeskusverkostoon.

Järjestöyhteistyön vahvistamiseksi VSLJ järjesti vuonna 2023 perhekeskuskehittämisen tapaamisia, joiden tavoitteena oli lujittaa järjestöjen ja perhekeskusten kumppanuutta. Jäsenjärjestökiertueen avulla kartoitettiin järjestöjen näkemyksiä siitä, miten niiden toiminta voidaan kytkeä tehokkaammin perhekeskusrakenteisiin. (VSLJ 2024, 12.)

Järjestöjen osallistuminen perhekeskustoimintaan laajentaa palveluvalikoimaa, tuo perheiden tarpeisiin kohdistuvaa asiantuntemusta ja vahvistaa osallisuutta. Jotta järjestöjen tarjoama tuki voidaan hyödyntää täysimääräisesti, tarvitaan koordinaatiota, selkeitä yhteistyökäytäntöjä sekä resurssien turvaamista. Näihin kysymyksiin perehtyminen on olennaista perhekeskusmallin kehittämisessä ja sen vaikuttavuuden parantamisessa.

2.3 Varsinais-Suomen Lastensuojelujärjestöt ry alueellisena toimijana

Varsinais-Suomen Lastensuojelujärjestöt ry toimii alueellisena yhteistyö- ja asiantuntijajärjestönä, joka yhdistää 42 lasten, nuorten ja perheiden parissa toimivaa jäsenjärjestöä. Toiminnan lähtökohtana on edistää lastensuojelua ja lasten oikeuksia, jonka kiteyttää järjestön missio "Jotta alueen jokainen lapsi voisi hyvin". (VSLJ 2024, 4–6.)

VSLJ toiminta keskittyy lastensuojelujärjestöjen toimintaedellytysten parantamiseen sekä tietopohjaiseen yhteiskunnalliseen vaikuttamistyöhön. Järjestö hyödyntää jäsenjärjestöjen monipuolista asiantuntemusta kehittäessään palvelukonsepteja ja auttamistyön malleja. Jäsenjärjestöjen toiminta kattaa ammatillista työtä, ammatillisesti ohjattua vapaaehtoistyötä sekä kokonaan vapaaehtoisvoimin toteutettavaa toimintaa lastensuojelun, nuorisotyön, mielenterveys- ja päihdetyön alueilla. (VSLJ 2024, 4–5.)

Toimintavuonna 2023 VSLJ vahvisti yhteistyötä Varsinais-Suomen hyvinvointialueen kanssa. Merkittäviä saavutuksia olivat kansallisen

lapsistrategian jalkauttaminen hyvinvointialueelle, eriarvoistumisen vähentämisen saaminen osaksi alueen palvelustrategiaa sekä perhekeskusyhteistyön kehittyminen. Järjestö käynnisti uusia toimintamalleja kuten vaikuttajakummitoiminnan, joka toi yhteen aluevaltuuston päättäjiä ja hyvinvointialueen johtavia viranhaltijoita keskustelemaan lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisestä. Lisäksi VSLJ perusti jäsenjärjestöjen kanssa kokemustoimijaverkoston, joka vahvistaa asiakkaiden ääntä palvelujärjestelmässä. (VSLJ 2024, 3, 7–10.)

VSLJ tuki jäsenjärjestöjensä integroitumista perhekeskustoimintaan julkaisemalla sähköisen palvelupaketin, joka kokoaa jäsenjärjestöjen toiminnan ja palvelut ikäkausien ja palvelualueiden mukaan jaoteltuun muotoon. Tämä digitaalinen työkalu korvasi aiemmat paperiset palvelukartat ja helpottaa ammattilaisten työtä palveluohjauksessa. Järjestö esitteli jäsenjärjestöjen toimintaa kaikille Varhan perhekeskusalueiden johtoryhmille sekä järjesti teemallisia verkkoamukahveja ja tapahtumia, joiden kautta tavoitettiin vuoden aikana yhteensä 846 ammattilaista. Kerätyn palautteen perusteella nämä toimenpiteet lisäsivät merkittävästi tietoa järjestöjen palveluista ja niiden hyödyntämismahdollisuuksista. (VSLJ 2024, 11–12.)

Perhekeskustoiminnan kehittämisen kannalta on oleellista, että VSLJ jatkaa työtään lastensuojelujärjestöjen kokoajana ja yhteisen äänen vahvistajana. Tämä mahdollistaa koordinoitun yhteistyön Varhan kanssa ja auttaa vastaamaan alueen perheiden moninaisiin tarpeisiin. Lisäksi yhtenäisten toimintamallien ja vaikuttavuuden arvioinnin kehittäminen on keskeistä, jotta järjestölähtöisen työn merkitys saadaan näkyväksi osana Varhan perhekeskuskokonaisuutta.

2.4 Järjestöyhteistyön muodot ja merkitys Varsinais-Suomessa

Tässä luvussa tarkastellaan järjestöyhteistyön strategisia tavoitteita ja keskeisiä yhteistyömuotoja Varsinais-Suomen hyvinvointialueella. Varsinais-Suomen hyvinvointialue (2024) on strategisesti linjannut järjestöyhteistyön keskeiset

muodot, joilla edistetään alueen asukkaiden hyvinvointia, terveyttä, arjen turvallisuutta ja osallisuutta. Järjestöyhteistyön tavoitteena on varmistaa, että perheet saavat monipuolista ja oikea-aikaista tukea, joka täydentää julkisia palveluita ja vastaa perheiden erilaisiin tarpeisiin.

Varhan (2024) lasten, nuorten ja perheiden palveluita koskevissa strategisissa linjauksissa korostetaan erityisesti palveluiden oikea-aikaisuutta ja yhdenvertaisuutta. Tavoitteena on, että lapset ja nuoret voivat hyvin ja saavat tukea hyvään ja turvalliseen elämään. Varha painottaa erityisesti ennaltaehkäiseviä ja varhaisen tuen palveluita, jotka edistävät osallisuutta yhteiskuntaan ja vähentävät lasten, nuorten ja lapsiperheiden palvelutarvetta. Strategisena linjauksena on myös lasten ja nuorten eriarvoisuuden vähentäminen.

Järjestöyhteistyön muotoihin Varhassa kuuluvat toiminta-avustukset ja kumppanuussopimukset, jotka mahdollistavat pitkäjänteisen yhteistyön ja järjestöjen osallistumisen palvelukokonaisuuteen. Lisäksi hyvinvointialue tukee järjestöjä tarjoamalla tiloja järjestöjen käyttöön, mikä edistää järjestölähtöisten palveluiden saavutettavuutta. Järjestöjen asiantuntemusta hyödynnetään myös ohjaavien asiakirjojen ja toimintamallien laatimisessa, mikä varmistaa järjestöjen roolin osana Varhan palvelurakennetta. (Varha 2024.)

Perhekeskusten toiminnassa kolmannen sektorin rooli on tunnistettu merkittäväksi. Varhan (2024) strategian mukaan "perhekeskuksissa sovitamme yhteen lasten, nuorten ja perheiden palveluja asiakaslähtöisesti kuntien ja kolmannen sektorin palvelujen kanssa". Strategiassa mainitaan selkeästi tavoite vahvistaa kolmannen sektorin roolia lapsiperheiden palveluissa.

Perhekeskustoiminnan periaatteisiin kuuluu verkostomainen jalkautuminen lähelle asiakkaita yhdessä kuntien ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa.

Järjestöt ovat aktiivisesti mukana työryhmissä, jotka tukevat perheiden palvelupolkujen kehittämistä ja vahvistavat moniammatillista yhteistyötä. Varhan linjausten mukaan järjestöyhteistyössä korostuvat myös vapaaehtoistoiminnan edistäminen, STEA- ja muu hankeyhteistyö sekä seurakuntien ja muiden

sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö. (Varha 2024.) Näiden toimenpiteiden avulla tavoitellaan, että järjestöjen tarjoama vertaistuki, ennaltaehkäisevä työ ja asiantuntemus ovat entistä tiiviimmin osa Varhan palvelurakennetta.

Varhan palvelurakenteessa perhekeskuspalvelut muodostavat tärkeän osan lapsiperheiden palvelukokonaisuutta. Perhekeskuksen palveluita ovat ennaltaehkäisevät sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut kuten neuvolapalvelut, koulu- ja opiskeluterveydenhuollon palvelut, oppilashuollon kuraattori- ja psykologipalvelut, sosiaalihuoltolain mukaiset lapsiperhepalvelut sekä kasvatus- ja perheneuvonnan palvelut. Palveluvalikoimaa on laajennettu myös päihde- ja mielenterveyspalveluilla, lapsiperheiden sosiaalityöllä sekä erityistason sosiaalipalveluilla kuten lastensuojelulla sekä vammaispalveluilla. (Varha 2024.)

Vaikka järjestöyhteistyö on tärkeä osa hyvinvointialueen toimintaa, sen käytännön toteutukseen liittyy myös haasteita. Tiedonkulku eri toimijoiden välillä voi olla hajanaista, mikä vaikeuttaa järjestöjen roolin vakiinnuttamista osaksi perhekeskusverkostoa. Lisäksi resurssien niukkuus ja erilaisten toimintakulttuurien yhteensovittaminen voivat vaikuttaa yhteistyön sujuvuuteen. Järjestöjen monimuotoisuus on vahvuus, mutta samalla se vaatii selkeitä rakenteita ja koordinoitua, jotta eri toimijoiden osaaminen voidaan hyödyntää tehokkaasti.

Perheet keskiöön! -toimintasuosituksen (LSKL 2020) mukaan kolmannen sektorin toimijoiden haasteena on, että järjestöjen toiminta on hajanaista, työntekijät vaihtuvat, eivätkä eri rajapinnat kohtaa. Lisäksi paikalliset järjestöt toimivat usein vapaaehtoisvoimin ja verkostojen välillä kulkeva tieto on puutteellista. Tämän vuoksi tarvitaan rakenteita ja yhteisesti sovittuja periaatteita ja käytäntöjä, jotka edellyttävät vastuutahoja ja toimijoita sitoutumaan yhteiseen työhön.

Yhteistyön kehittämiseksi on tärkeää, että järjestöjen rooli tunnustetaan jo palveluiden suunnitteluvaiheessa ja että niiden asiantuntemus otetaan huomioon hyvinvointialueen strategisessa päätöksenteossa.

Kumppanuussopimusten ja yhteistyörakenteiden selkeyttäminen vahvistaa järjestöjen asemaa osana perhekeskustoimintaa ja muita alueellisia palveluita.

Järjestöyhteistyö on keskeinen osa Varhan strategiaa, sillä se vahvistaa perheiden tukiverkostoja, täydentää julkisia palveluita ja tuo asiantuntijatietoa perhekeskusten käyttöön. Yhteistyön avulla voidaan parantaa palveluiden saavutettavuutta, vahvistaa ennaltaehkäisevää työtä ja varmistaa, että perheet saavat kokonaisvaltaista tukea oikea-aikaisesti.

Jotta yhteistyö voi kehittyä edelleen, tarvitaan pitkäjänteistä sitoutumista ja rakenteiden jatkuvaa kehittämistä. Tiedonkulun parantaminen, resurssien turvaaminen ja järjestöjen integroiminen osaksi palvelurakennetta ovat avainasemassa järjestöyhteistyön vaikuttavuuden vahvistamisessa. Perheet keskiöön! -toimintasuosituksen (LSKL 2020) mukaan sopimuskäytäntöjä kehittämällä voidaan vahvistaa hyvinvoinnin jatkuvaa parantamista, palvelujen tuottamista yhteistyössä järjestöjen ja seurakuntien kanssa – toimivat rakenteet ja sopimukset selkeyttävät yhteistyötä.

Selkeät sopimukselliset yhteistyömallit ja järjestöjen aseman tunnustaminen perhekeskusverkostossa tukevat palveluiden kehittämistä ja perheiden hyvinvointia pitkällä aikavälillä, mikä vastaa sekä Varhan (2024) strategiaa linjauksia että Perheet keskiöön! -toimintasuosituksen (LSKL 2020) tavoitteita.

2.5 Varhan perhekeskusorganisaatio ja järjestöyhteistyön rakenteet Varsinais-Suomessa

Tässä luvussa kuvataan Varhan perhekeskusorganisaation rakennetta ja analysoidaan järjestöyhteistyön rakenteellisia mahdollisuuksia ja haasteita perhekeskustoiminnan kontekstissa. Varsinais-Suomen hyvinvointialueella perhekeskustoiminta oli vuosina 2023–2024 jaettu kahdeksaan alueelliseen kokonaisuuteen. Palveluvalikoimaan kuuluivat ennaltaehkäisevä perhetyö, kasvatusta- ja perheneuvolapalvelut, lapsiperheiden kotipalvelu, neuvolapalvelut ja opiskeluhoito. Perhekeskukset toimivat linkkinä, joka yhdisti kuntien hyvinvointityön sekä järjestöjen ja seurakuntien tarjoamat tukimuodot

kokonaisvaltaiseksi verkostoksi. (Perhekeskusajokortti 2023.) Vuoden 2025 alussa toteutettu organisaatiouudistus muutti sekä aluejakoa että toiminnan koordinoitua (Varhan aluehallitus 2024).

Perhekeskustoiminnan keskeisenä periaatteena on eri toimijoiden välinen rajat ylittävä yhteistyö. Tässä mallissa hyvinvointialue, kunnat ja järjestöt muodostavat yhtenäisen palvelukokonaisuuden perheiden tarpeiden ympärille. Yhteistyötä vahvistetaan muun muassa matalan kynnyksen kohtaamispaikoilla ja perhekahviloilla, joissa perheet voivat saada tukea ja tavata sekä ammattilaisia että vertaisia. (Perhekeskusajokortti 2023.)

Alla olevassa taulukossa on kuvattu vuosina 2023–2024 voimassa ollut perhekeskusten alueellinen jako. Alueet nimettiin maantieteellisen sijaintinsa mukaan ja nimiä käytettiin erityisesti ulkoisessa viestinnässä. Alueiden numerointia hyödynnettiin puolestaan pääasiassa organisaation sisäisessä viestinnässä. On huomioitava, että vuonna 2025 toteutetun uudistuksen myötä nykyinen rakenne eroaa tässä esitetystä.

Alueen numero ja nimi		Kunnat
Alue 1	Vakka-Suomi	Kustavi, Laitila, Masku, Mynämäki, Nousiainen, Pyhäranta, Taivassalo, Uusikaupunki
Alue 2	Loimaan seutu	Aura, Koski TL, Lieto, Loimaa, Marttila, Oripää, Pöytyä
Alue 3	Itäinen Turun seutu	Kaarina, Paimio, Sauvo
Alue 4	Turunmaa	Kemiönsaari, Parainen, Åbo
Alue 5	Läntinen Turun seutu	Naantali, Raisio, Rusko
Alue 6	Salon seutu	Salo, Somero
Alue 7	Turku pohjoinen	Turku, pohjoinen
Alue 8	Turku eteläinen	Turku, eteläinen

Taulukko 1. Perhekeskuksen hallinnollinen aluejako ja alueiden nimet (Perhekeskusajokortti 2023).

Varsinais-Suomen hyvinvointialue tekee tiivistä yhteistyötä alueen järjestöjen kanssa perhekeskustoiminnan kehittämiseksi sekä hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämiseksi. Järjestöyhteistyö perustuu toiminnalliseen kumppanuuteen, jossa järjestöt osallistuvat esimerkiksi koulutus-, tila-, tapahtuma- ja viestintäyhteistyöhön sekä ohjaavien asiakirjojen laadintaan ja työryhmätyöskentelyyn. (Varha 2024.)

Järjestöyhteistyön tukena toimivat erilaiset rakenteet, kuten järjestöyhteistyön tiimi, sote-neuvottelukunta, järjestöprojektiryhmä ja vaikuttamistoimielimet. Hyvinvointialue tukee järjestöjen toimintaa myös avustuksin, jotka kohdentuvat erityisesti hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämiseen. Pitkäjänteisempää yhteistyötä varten solmitaan kumppanuussopimuksia, jotka

tukevat hyvinvointialueen strategisia tavoitteita ja vastaavat tunnistettuihin palvelutarpeisiin. (Varha 2024.) Järjestöjen asiantuntemus on keskeinen voimavara perhekeskusten toiminnassa.

3 Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella Varsinais-Suomen hyvinvointialueen perhekeskustoiminnan johtajien näkemyksiä lastensuojelujärjestöjen roolista ja yhteistyön toteutumisesta perhekeskuksissa. Työ keskittyy erityisesti siihen, miten järjestöjen asiantuntemusta ja palveluja on hyödynnetty, millä tavoin järjestöt näkyvät perhekeskusten rakenteissa ja dokumentaatioissa, sekä millaisia käytäntöjä ja haasteita yhteistyöhön liittyy. Lisäksi tutkitaan, miten esihenkilöt kokevat oman roolinsa järjestöyhteistyön mahdollistajina ja kehittäjinä.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa ajankohtaista ja käytännönläheistä tietoa järjestöyhteistyön nykytilasta sekä tunnistaa kehittämistarpeita tilanteessa, jossa resurssit ovat niukentumassa ja palvelurakenteet elävät muutoksessa. Tulosten pohjalta on mahdollista esittää suosituksia siitä, millaiset yhteistyön muodot ovat erityisen tärkeitä säilyttää ja millaisin edellytyksin järjestöjen osaaminen voisi kiinnittyä entistä vahvemmin perhekeskustoimintaan.

Tutkimuksessa hyödynnetään laadullista lähestymistapaa, ja aineisto koostuu teemahaastatteluista, jotka on kerätty Varsinais-Suomen Lastensuojelujärjestöjen asiantuntijatyön yhteydessä vuonna 2024. Haastateltavina olivat perhekeskuspäälliköt ja -johtaja, joilla on keskeinen rooli perhekeskusverkoston strategisessa ja operatiivisessa johtamisessa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- a) Millä tavalla lastensuojelujärjestöjen osaamista on hyödynnetty hyvinvointialueen perhekeskusten kehittämisessä?
- b) Miten lastensuojelujärjestöjen toiminta ja palvelut ovat kiinnittyneet perhekeskukseen?
- c) Millä tavalla lastensuojelujärjestöt näkyvät hyvinvointialueen perhekeskusrakenteessa ja sitä koskevassa dokumentaatioissa?
- d) Miten johto arvioi perhekeskuksen henkilöstön osaamisen kehittyneen järjestöjen palveluohjauksen suhteen?

- e) Mitä yhteiskehittämisen muotoja on strategisesti tärkeä jatkaa niukkenevilla resursseilla?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietopohjaa, joka tukee perhekeskustoiminnan kehittämistä ja vahvistaa järjestöjen asemaa osana palvelujärjestelmää. Tuloksia voidaan hyödyntää niin järjestöjen vaikuttamistyössä kuin hyvinvointialueen strategisessa päätöksenteossa ja palvelurakenteiden suunnittelussa.

4 Verkostojohtaminen ja yhteensovittava johtaminen teoreettisena viitekehyksenä

Verkostojohtaminen ja yhteensovittava johtaminen ovat keskeisiä lähestymistapoja järjestöjen ja julkisen sektorin yhteistyön tarkastelussa. Verkostojohtaminen korostaa luottamuksen ja tiedonjaon merkitystä monitoimijaisessa yhteistyössä, kun taas yhteensovittava johtaminen keskittyy palveluiden integraatioon ja rajapintojen hallintaan. Tässä luvussa tarkastellaan, miten nämä johtamisen muodot luovat puitteet perhekeskusorganisaation ja järjestöjen väliselle yhteistyölle. Aluksi tarkastellaan verkostojohtamisen teoriaa ja sen soveltuvuutta järjestöyhteistyöhön, minkä jälkeen siirrytään yhteensovittavan johtamisen periaatteisiin. Lopuksi yhdistetään näiden teorioiden näkökulmat Varhan perhekeskustoiminnan kontekstiin.

4.1 Verkostojohtaminen järjestöyhteistyön mahdollistajana

Verkostojohtaminen eroaa perinteisestä hierarkkisesta johtamisesta siinä, että se perustuu vapaaehtoiseen yhteistyöhön ja keskinäiseen riippuvuuteen. Verkostojohtamisessa korostuu luottamuksen rakentaminen, tiedon jakaminen ja yhteisten tavoitteiden määrittely. (Järvensivu 2019, 37–38, 47.) Sosiaali- ja terveysalalla verkostojohtamisen merkitys on korostunut erityisesti palveluiden integraation ja asiakaslähtöisyyden vaatimusten myötä. Tämä johtuu siitä, että nykypäivän palvelutarpeiden moniulotteisuus edellyttää eri asiantuntijoiden ja organisaatioiden välistä yhteistyötä - yksittäinen toimija tai organisaatio ei pysty enää vastaamaan kaikkiin haasteisiin yksin. (Niiranen 2021, 144.) Erityisesti järjestöjen rooli julkisten palveluiden täydentäjänä ja kehittäjäkumppanina edellyttää toimivaa verkostojohtamista.

Verkostot rakentuvat vaiheittain. Verkoston muodostuminen alkaa yhteisen tarpeen tunnistamisesta ja keskinäisen riippuvuuden ymmärtämisestä. Luottamus rakentuu hitaasti yhteisen työskentelyn kautta, ja verkosto kehittyy dialogin ja yhteisen oppimisen myötä. (Järvensivu 2019, 149, 188.) Sosiaali- ja

terveysalalla verkostojen toimivuuden edellytyksenä on yhteinen ymmärrys asiakkaan tarpeista ja palvelukokonaisuudesta sekä eri toimijoiden rooleista tässä kokonaisuudessa (Niiranen 2021, 141). Järjestöjen osalta tämä tarkoittaa niiden erityisosaamisen ja palveluiden tunnistamista sekä integroimista osaksi asiakkaan palvelupolkua.

Verkostotyössä keskeinen haaste on aito yhteistyö, jossa toimitaan yhdessä yhdenmukaisesti sen sijaan, että ratkaisuja tehtäisiin rinnakkain tai toisten puolesta. Usein yhteistyön esteeksi koetaan resurssien tai ajanpuute, eikä aina edes tunnisteta yhteistyön tarvetta. Jos tarve huomataan, sitä saattavat estää häpeä omista ongelmista tai ylimielisyys, joka saa uskomaan, että ratkaisut ovat jo hallussa ilman muiden apua. Toisinaan yhteistyöhön liittyy virheellinen oletus, että muut voidaan osallistaa vasta päätöksenteon jälkeen. Lisäksi voi olla tiedostamatonta sokeutta muiden osaamiselle ja kyvykkyyksille tai oletuksia siitä, ettei muilla ole halua osallistua. Ratkaisukeskeisyyskin voi vääristyä siten, että ongelmista ei uskalleta puhua avoimesti, vaikka juuri se olisi yhteistyön ja yhteisten ratkaisujen edellytys. Näiden haasteiden vuoksi verkostotyössä on tärkeää rakentaa luottamusta, tunnistaa eri toimijoiden osaaminen ja edistää avointa vuorovaikutusta. (Järvensivu 2019, 55.)

Yhteistyön edellytyksenä on, että toimijat tuntevat toisensa, sillä ilman tätä yhteistyö on mahdotonta. Pelkkä tuttuus ei kuitenkaan riitä, sillä luottamuksen puute voi estää yhteistyön syvenemisen. Syvempi luottamus mahdollistaa avoimen tiedon ja osaamisen jakamisen, mikä luo pohjan tehokkaalle yhteistyölle. Luottamus ja tunteminen eivät silti yksinään riitä – tarvitaan myös sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja toimintaan. Yhteistyö vaikeutuu, jos toisen toimijan kyvykkyydet eivät ole tuttuja – silloin avun pyytäminen tai vastaanottaminen jää usein toteutumatta. Vastaavasti avun tarjoaminen voi jäädä vajaaksi, jos ei tiedä, mitä toinen osapuoli tarvitsee. Toimivan ja tuloksellisen yhteistyön perustana ovat osapuolten keskinäinen tuntemus, luottamus ja sitoutuminen. (Järvensivu 2019, 61, 63.)

Luottamus on verkostotyön keskeisin perusta, sillä se mahdollistaa sujuvan yhteistyön, tiedon jakamisen ja sitoutumisen yhteisiin tavoitteisiin, vaikka riski

petetyistä odotuksista on aina olemassa. Luottamus rohkaisee toimijoita jakamaan osaamistaan ja resurssejaan ilman pelkoa väärinkäytöksistä sekä käsittelemään avoimesti arkaluontoisia tarpeitaan. (Järvensivu 2019, 82.) Kun verkoston keskinäinen tuntemus, luottamus ja sitoutuminen vahvistuvat, ne luovat pohjan yhteiselle oppimiselle ja ulospäin näkyvälle innostukselle, joka houkuttelee uusia toimijoita mukaan. (Järvensivu 2019, 107,109.)

Tunnesiteisiin ja vuorovaikutukseen perustuvien edellytysten lisäksi verkostotyön toimivuus vaatii myös selkeitä rakenteita ja toimintakäytäntöjä, jotka mahdollistavat pitkäjänteisen ja koordinoitun yhteistyön eri toimijoiden kesken. Lisäksi tarvitaan yhteisiä tavoitteita, vastavuoroisuutta sekä riittäviä resursseja ja osaamista. Verkostotyön toimivuuden kannalta oleellista on myös verkoston kattavuus, osallistujajoukon sopiva pysyvyys ja uusiutuminen, selkeä johtajuus sekä verkostotyön legitimizeetti. Verkostotyön käytännön toimivuus rakentuu puolestaan sujuvan tiedonkulun, aidon dialogisuuden ja selkeän koordinoinnin varaan. Erityisen tärkeitä ovat myös vastuunjaon ja roolien selkeys sekä vallanjako ja päätöksenteon läpinäkyvyys. (Järvensivu 2019, 228.) Nämä tekijät korostuvat erityisesti julkisen sektorin ja järjestöjen yhteistyössä, jossa toimintakulttuurit ja resurssit voivat poiketa merkittävästi toisistaan.

Verkostomainen toimintatapa on erityisen tärkeä järjestöyhteistyössä, sillä järjestöt täydentävät julkisia palveluita ja tuovat niihin erityisosaamista. SOSTE:n Järjestöbarometri 2024 osoittaa kuitenkin merkittäviä haasteita hyvinvointialueiden ja järjestöjen välisessä yhteistyössä. Hyvinvointialueiden käynnistettyä aiemmat yhteistyöverkostot ovat osin hajonneet, kun entiset yhteistyökumppanit ovat kadonneet ja uudet vastuuhenkilöt eivät välttämättä tunne järjestöjen toimintaa. Yhteistyön tekeminen järjestöjen kanssa ei ole muodostunut vallitsevaksi työotteeksi, vaan vaihtelee alueittain ja työntekijöiden kesken. Kaikilla alueilla ei myöskään ole vielä toimivia rakenteita tai käytäntöjä järjestöyhteistyöhön. (Peltosalmi ym. 2024, 92–93.)

Asiakkaiden kannalta järjestövastaajat nostavat erityisesti esiin palveluohjauksen haasteet. Asiakkaat eivät saa riittävää neuvontaa tai oikeaa palvelua, ja ohjaus on usein sekavaa. Tuen ja palvelun jatkuvuuteen on tullut

katkoksia, ja monesti palveluohjauksessa ei tunnisteta järjestöjen tarjoamaa tukea. Järjestöbarometrin mukaan palveluohjausroolia on siirtynyt vaivihkaa myös järjestöille, ja toisinaan julkisten palvelujen puuttuessa on vastattu yhdistysten tarjoamalla tuella. Palvelujen yhdenmukaistaminen nähtiin myös tarkoittavan niiden tarjoamista minimitasoisina, mikä ei aina vastaa asiakkaiden tarpeisiin. (Peltosalmi ym. 2024, 95–96.)

4.2 Yhteensovittava johtaminen järjestöyhteistyön mahdollistajana

Lasten, nuorten ja perheiden palveluissa yhteensovittavassa johtamisessa palvelutoiminnan tavoitteet ja toimenpiteet keskittyvät useisiin osa-alueisiin: lasten, nuorten, vanhempien ja työntekijöiden osallisuuden vahvistamiseen, palvelujen tuottajien keskinäisen kumppanuuden edistämiseen sekä tarpeiden mukaisten palvelujen saamiseen. Lisäksi huomiota kiinnitetään asiakasprosessien sujuvuuden parantamiseen, hallinnonalat ylittävään johtamiseen ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja hyvinvointiin. (Perälä ym. 2012, 41.) Integroivassa eli yhteensovittavassa johtamisessa yhteistyö nähdään välineenä, ei päämääränä itsessään. Sen keskeisenä tavoitteena on asiakaslähtöisten ja vaikuttavien palvelujen tuottaminen, jotka vastaavat yksilöiden ja perheiden tarpeisiin heidän näkökulmastaan mielekkäällä tavalla. (Hujala ym. 2020, 134.) Tämä periaate on erityisen tärkeä sosiaali- ja terveysalalla, jossa palvelutarpeet ovat usein monimutkaisia ja ylittävät yksittäisten organisaatioiden osaamisalueet.

Integroivan johtamisen perusta on organisaation rakenteissa. Asiakaslähtöinen sote-palvelujen yhteensovittaminen toteutuu käytännössä työntekijöiden tasolla, mutta johdon vastuulla on varmistaa, että yhteistyölle on luotu selkeät rakenteet ja pelisäännöt organisaation tasolla. Johdon tuki on ratkaisevan tärkeää, jotta monialainen yhteistyö voidaan rakentaa kestäväälle pohjalle. Vaikka moniammatillinen ja poikkihallinnollinen yhteistyö ovat olleet keskeisiä teemoja vuosikymmeniä, niiden käytännön toteutus jää liian usein työntekijöiden vastuulle. Usein uusia yhteistyömalleja kehitetään hankkeiden kautta, mutta ilman johdon sitoutumista jo alusta alkaen nämä mallit eivät yleensä juurru

pysyväksi osaksi organisaation toimintaa hankkeiden päätyttyä. Johdon tuki yhteistyölle konkretisoituu siinä, miten sen arvostus ilmenee käytännön toiminnassa. (Hujala ym. 2020, 135, 137–138.)

Kostilainen ym. (2020,46) kuvaavat, että yhteensovittava johtaminen perustuu yhteistyöhön, jossa hyvinvointialueen kumppanina ovat mukana muun muassa kolmannen sektorin toimijat. Se on yhteistyössä tehtävää asiakaslähtöistä palveluiden kehittämistä, jonka tuloksena syntyy yhteinen tilannekuva ja tavoitteellisesti toimiva verkosto, jonka roolit ovat selkeät. Näin ollen päällekkäinen, resursseja tuhlaava työ loppuu. Toteutuessaan yhteensovittava johtaminen muuttaa toimintakulttuuria.

Yhteensovittava johtaminen edellyttää monipuolista tietopohjaa päätöksenteon tueksi. Tämä tietopohja koostuu asiakaskohtaamisten tuottamasta käytännön kokemustiedosta sekä moniammatillisen yhteistyön kautta syntyneistä havainnoista toimivista käytännöistä ja kehittämistarpeista. Tehokkaan yhteensovittavan johtamisen perustana toimii vahva poikkihallinnollinen tietopohja yhdistettynä jaettuun näkemykseen toiminnan suunnasta. (Määttä 2018, 36.) Yhteensovittava johtaminen on olennaista järjestöjen ja julkisen sektorin yhteistyön kehittämisessä. Järjestöt ovat merkittäviä palveluntuottajia ja asiantuntijoita omalla kentällään, joten niiden integroiminen osaksi palvelukokonaisuutta edellyttää suunnitelmallista yhteensovittavaa johtamista. Erityisesti nivelvaiheissa, kun asiakas siirtyy järjestön palveluista julkisiin palveluihin tai päinvastoin, tarvitaan selkeitä ja yhteisesti johdettuja toimintamalleja.

Yhteensovittavan johtamisen käytäntöjen toteutuminen edellyttää lisäksi kykyä yhdistää erilaisten toimijoiden tiedot, näkökulmat ja toimintalogiikat yhteiseksi kokonaisuudeksi. Tämä korostuu erityisesti tilanteissa, joissa palvelut tuotetaan usean organisaation yhteistyönä ja toiminta ylittää hallinnollisia tai ammatillisia rajoja. Tällaisten monitoimijaisten verkostojen johtamisessa tarvitaan toimijoita ja välineitä, jotka mahdollistavat yhteistyön. Näitä ilmiöitä voidaan jäsentää rajanylittäjien (“boundary spanners”) ja rajakohteiden (“boundary objects”) käsitteiden avulla (Star 2010, 602; Williams 2002, 109).

Rajanylittäjät ovat keskeisiä toimijoita monimutkaisten yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemisessa. He toimivat sillanrakentajina eri organisaatioiden, sektoreiden ja yksikköjen välillä, helpottaen tiedonvaihtoa, rakentamalla luottamusta ja mahdollistamalla yhteisen ymmärryksen kehittymisen.

Rajanylittäjinä he eivät ainoastaan yhdistä toimijoita, vaan myös rikkovat perinteisiä rajoja ja tarjoavat uusia näkökulmia ongelmien ratkaisemiseen. Näin he edistävät innovatiivisia ratkaisuja tilanteissa, joissa perinteiset toimintamallit eivät riitä. (Williams 2002, 110.) Rajakohteet puolestaan ovat konkreettisia tai abstrakteja työkaluja, kuten yhteiset toimintamallit, asiakirjat tai tavoitteet, jotka toimivat apuna osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa ja tuovat erilaisia näkökulmia yhteen (Star 2010, 602).

Rajaorganisaatiot ("boundary organizations") ovat keskeisiä yhteensovittavan johtamisen työvälineitä, sillä ne tarjoavat rakenteellisen kontekstin, jossa erilaisten toimijoiden integraatio voi tapahtua. Yhteensovittavan johtamisen näkökulmasta ne toimivat kahden erilaisen toimintaympäristön, kuten julkisen sektorin ja järjestökentän, rajapinnalla mahdollistaen tavoitteellisen yhteistyön eri toimintakulttuurien välillä. Rajaorganisaatiot täyttävät kolme keskeistä kriteeriä: ne luovat alustoja ja kannustimia yhteisten työvälineiden kehittämiseksi, ne tuovat yhteen toimijoita organisaatorajojen molemmin puolin sekä välittävässä roolissa toimivia ammattilaisia, ja niillä on selkeät vastuusuhteet kaikkiin yhteistyön osapuoliin. (Guston 2001, 400–402.)

Kehittämistyössä on pyritty yhdistämään järjestöjen ja hyvinvointialueen toimijat yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tätä prosessia voidaan tarkastella rajanylittäjän roolin kautta, jossa tiedonvaihtoa on edistetty, vuorovaikutukselle on luotu tilaisuuksia ja eri osapuolten välistä luottamusta on vahvistettu. Yksi keskeinen esimerkki tästä on järjestöjen palvelupaketin laatiminen, joka toimii rajavälineenä yhdistäen eri toimijoiden osaamisen asiakaslähtöiseksi kokonaisuudeksi. Lisäksi perhekeskusverkostojen kehittäminen on tarjonnut rakenteellisen kontekstin, jossa yhteistyö voi syventyä ja tulla osaksi pysyvää toimintakulttuuria. Näiden toimenpiteiden avulla on ollut mahdollista tuoda

yhteen erilaisia näkökulmia ja luoda yhteistä ymmärrystä monitoimijaisen yhteistyön tueksi

Integraation onnistuminen ei ole ainoastaan riippuvainen yksittäisten toimijoiden ponnisteluista, vaan se edellyttää toimivia rakenteita ja tarkoituksenmukaisia prosesseja. Integroiva johtaminen voi luoda julkista arvoa esimerkiksi sujuvampien palvelupolkujen, vähemmän päällekkäisten toimenpiteiden ja parempien asiakaskokemusten kautta. Rajanylittäjien ja rajakohteiden rooli on tässä keskeinen, sillä ne mahdollistavat yhteistyön syventämisen ja tuovat eri osapuolten vahvuudet tehokkaasti yhteen.

4.3 Verkostojohtamisen ja yhteensovittavan johtamisen merkitys Varhan perhekeskusorganisaation toiminnassa

Verkostojohtaminen ja yhteensovittava johtaminen tukevat monitoimijaista yhteistyötä ja palvelujen integrointia, erityisesti perhekeskusorganisaatioiden kontekstissa. Perhekeskuksissa eri toimijat, kuten hyvinvointialue, kunnat ja järjestöt, toimivat yhdessä tarjotakseen perheille yhtenäisen palvelukokonaisuuden (THL 2024.) Tämä edellyttää sekä verkostojohtamisen periaatteiden hyödyntämistä että yhteensovittavaa johtamista, jossa eri palvelujen roolit ja yhteistyörakenteet selkiytetään.

Verkostojohtamisen keskeisiä elementtejä ovat luottamus, vastavuoroisuus ja tiedon jakaminen, sillä verkostojohtaminen edellyttää avoimuutta ja jatkuvaa viestintää toimijoiden välillä (Järvensivu 2019, 53–54, 63–64). Monitoimijainen yhteistyö yhdistää eri toimijoiden asiantuntemuksen ja palvelut yhdeksi kokonaisuudeksi, jolloin Varhan perhekeskukset toimivat aidosti moniammatillisina verkostoina. Hallinnollisten rajojen ylittäminen on välttämätöntä, jotta perhekeskustoiminta voi toteutua yhtenä kokonaisuutena, eivätkä palvelut jää erillisiksi sektoreiksi. Varhan perhekeskusverkostot tukevat sen kehittämistä. Verkostojohtamisessa on tärkeää, että toimijoilla on selkeät roolit mutta myös yhteinen sitoutuminen tavoitteisiin. Tämä mahdollistaa sen,

että perhekeskus ei ole vain yksittäinen toimipiste, vaan laaja, eri sektoreita yhdistävä verkosto.

Yhteensovittavan johtamisen päämääränä on lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointi ja terveys sekä niiden kannalta olennainen lapsen ja nuoren suotuisan kehityksen oikea-aikainen tukeminen ja vanhemmuuden vahvistaminen. Se tukee johtajia asiakaslähtöisen palvelutoiminnan kehittämisessä, kuten lasten, nuorten ja perheiden osallisuuden lisäämisessä sekä tarpeenmukaisten, erityisesti edistävien ja ehkäisevien palvelujen vahvistamisessa. (Perälä ym. 2012, 16.)

Samalla yhteensovittava johtaminen ohjaa parantamaan toimintojen sujuvuutta, lisäämään monialaista johtamista hallinnonalat ylittävissä toiminnoissa sekä vahvistamaan henkilöstön osaamista. Yhteensovittava johtamismalli on keskeisessä roolissa Varhan kehittämisprosessissa ja se ohjaa toimintaa kohti toimivampia ja resursseja säästäviä ratkaisuja. Tavoitteena on muodostaa yhdessä edellytykset asiakaslähtöisten palveluiden tuottamiselle ja järjestöjen sekä julkisen sektorin sujuvalle yhteistyölle. Kumppanuussopimukset ja rakenteellinen yhteistyö ovat keinoja varmistaa pitkäjänteinen yhteistyö eri toimijoiden välillä. Varha solmii näitä sopimuksia varmistamaan palveluiden jatkuvuuden.

Perhekeskusorganisaatioiden toimivuus edellyttää sekä verkostojohtamisen että yhteensovittavan johtamisen periaatteiden tehokasta hyödyntämistä.

Verkostojohtaminen korostaa avoimen ja jatkuvan viestinnän, luottamuksen sekä vastavuoroisuuden merkitystä, jotka yhdessä mahdollistavat moniammatillisen yhteistyön eri toimijoiden – kuten hyvinvointialueiden, kuntien ja järjestöjen – välillä. Yhteensovittava johtaminen puolestaan suuntaa organisaation toimintaa asiakaslähtöisesti, tukien lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointia tarjoamalla oikea-aikaista ja tarpeenmukaista tukea. Selkeiden roolien määrittely ja monialaisen johtamisen edistäminen parantavat yhteistyön sujuvuutta ja varmistavat resurssien tehokkaan hyödyntämisen, mikä on erityisen tärkeää hallinnonalat ylittävissä toiminnoissa. Kumppanuussopimukset

ja rakenteellinen yhteistyö toimivat välineinä palveluiden jatkuvuuden turvaamiseksi.

Yhteenvedona voidaan todeta, että näiden johtamismallien yhteisvaikutus on keskeinen Varhan perhekeskusverkostojen kehittämisessä. Avoin tiedonjakaminen ja selkeä roolien määrittely eivät ainoastaan edistä organisaation sisäistä tehokkuutta, vaan myös vahvistavat eri toimijoiden välistä yhteistyötä, mikä mahdollistaa asiakaslähtöisten ja resurssitehokkaiden palvelumallien jatkuvan kehittämisen.

5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen toteutukseen liittyvät ratkaisut. Luvussa esitellään tutkimuksen metodologiset lähtökohdat, aineistonkeruun prosessi, tutkijan rooli sekä aineiston analysointimenetelmä.

5.1 Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat

Tämä tutkimus tarkastelee järjestöjen asemaa ja roolia perhekeskustoiminnassa hyvinvointialueen kontekstissa. Tutkimuksen metodologisena lähestymistapana on laadullinen tutkimus, joka mahdollistaa ilmiön syvällisen ymmärtämisen ja haastateltavien kokemusten analysoinnin. Tutkimuksessa sovelletaan teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa aineistosta nousevia havaintoja tulkitaan aikaisemman tutkimuksen ja teoreettisten viitekehysten valossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4).

Tutkimuksen aineisto koostuu teemahaastatteluista, joissa syvennyttiin perhekeskusten ja järjestöjen yhteistyöhön, sen haasteisiin ja kehittämismahdollisuuksiin. Haastattelut tuottivat runsaan aineiston, joka analysoitiin teemoittelemalla ja ryhmittelemällä vastauksia tutkimuskysymysten mukaisesti. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään tekijän omaa työkokemusta perhekeskustoiminnan kehittämisestä, mikä täydentää haastatteluaineistoa ja mahdollistaa ilmiön tarkastelun sekä käytännön, että teoreettisesta näkökulmasta.

Tutkimuksessa otetaan huomioon kokemustiedon ja tutkimustiedon välinen suhde siten, että käytännön havainnot sijoitetaan osaksi aikaisempaa tutkimusta ja teoreettisia käsitteitä. Käytännön kokemukset tuovat esiin perhekeskusten ja järjestöjen yhteistyön konkreettisia ilmenemismuotoja ja tarjoavat tulkintakehyksen haastatteluaineistossa esiin nousseille teemoille.

5.2 Aineiston keruu ja kuvaus

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu teemahaastatteluista, jotka toteutettiin osana Varsinais-Suomen Lastensuojelujärjestöjen järjestötoiminnan asiantuntijana perhekeskuskehittämisessä vuonna 2024. Aineisto ei ole alun perin kerätty tätä opinnäytetyötä varten, vaan osana järjestöjen ja hyvinvointialueen yhteistyön kehittämistä. Vaikka aineisto on alun perin kerätty osana käytännön kehittämistyötä, sitä hyödynnetään tässä opinnäytetyössä tutkimuksellisenä aineistona.

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan tarkemmin tutkimusaineiston taustaa, tutkijan kaksoisroolia sekä yhteistyön merkitystä aineiston muodostumiselle.

5.2.1 Tutkimuksen aineiston tausta

Tutkimuksen aineisto koostuu kahdeksasta teemahaastattelusta, jotka toteutettiin osana tekijän työtehtäviä perhekeskuskehittämisessä. Haastattelujen kesto vaihteli 40–60 minuutin välillä. Haastateltavat valittiin, koska he edustivat perhekeskuksen ylintä johtoa ja olivat keskeisessä roolissa järjestöyhteistyön kehittämisessä. Haastateltavat olivat olleet tiiviissä yhteistyössä tekijän kanssa kahden vuoden ajan. Yhtä johtoryhmän jäsentä ei voitu tavoittaa haastatteluun hänen opintovapaansa vuoksi.

Haastattelut eivät alun perin olleet osa opinnäytetyön tutkimusprosessia, vaan ne kerättiin perhekeskusten ja järjestöjen yhteistyön kehittämisen tueksi. Keskustelujen lähtökohtana olivat perhekeskustoiminnan ajankohtaiset kysymykset, jotka pohjautuivat STEA:lle tehdyn rahoitushakemuksen tavoitteisiin. Rahoitushakemuksessa kuvattiin toiminnalle asetetut tavoitteet ja kehittämisen painopistealueet, jotka ohjasivat haastatteluteemojen muodostumista.

5.2.2 Tutkijan rooli aineiston keruussa

Keskeinen osa aineiston keruuta liittyi tutkijan toimintaan Varsinais-Suomen Lastensuojelujärjestöjen asiantuntijaroolissa. Tämä rooli tarjosi syvällisen näkökulman perhekeskusten kehittämiseen ja järjestöjen palveluiden integrointiin osaksi hyvinvointialueen rakenteita. Asiantuntijatehtäviin sisältyi muun muassa seuraavia kokonaisuuksia:

1. Järjestöjen palveluiden tunnettuuden lisääminen

Asiantuntija esitteli järjestöjen tarjoamia palveluita tiimikokouksissa, verkostotapaamisissa ja johtoryhmien tapaamisissa eri sidosryhmille. Työssä korostettiin järjestöjen merkitystä hyvinvointialueen ja perhekeskusten palvelurakenteen täydentäjinä. Lisäksi laadittiin perehdytysmateriaali Varhan henkilöstölle, jonka avulla työntekijät saivat tietoa järjestöpalveluista ja niiden hyödyntämisestä asiakastyössä.

2. Lastensuojelujärjestöjen toiminnan esiin tuominen etäaamukahveilla

Etäaamukahvit toimivat välineenä lisätä järjestöjen näkyvyyttä ja tukea asiakasohjausta perhekeskuksissa. Tapahtumissa esiteltiin teemakohtaisesti useiden järjestöjen palveluita. Asiantuntija toimi tapahtumien suunnittelussa ja toteutuksessa työparina, mikä tarjosi arvokasta ymmärrystä siitä, miten järjestöjen roolia voidaan tuoda näkyvämmäksi ja yhteistyötä kehittää.

3. Palvelupaketin laatiminen

Asiantuntija osallistui sähköisen palvelupaketin suunnitteluun ja toteutukseen. Palvelupaketti kokoaa yhteen Varsinais-Suomen lastensuojelujärjestöjen palvelut, kohderyhmät ja käyttöohjeet perhekeskusten työntekijöiden tueksi.

4. Perhekeskusverkostojen tukeminen

Asiantuntija osallistui Varhan alueellisten perhekeskusverkostojen koordinointiin ja kehittämiseen. Tavoitteena oli vahvistaa järjestöjen asemaa osana perhekeskusajattelua ja tukea niiden asiantuntemuksen hyödyntämistä. Työhön sisältyi myös verkostotyön tavoitteiden laatiminen, mikä auttoi suunnan kirkastamisessa ja strategisessa ohjauksessa.

5. Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittämisen keinoin etsittiin konkreettisia ratkaisuja järjestöjen ja perhekeskusten yhteistyöhön. Yhteistyömuotoja ja ohjauksen käytäntöjä kehitettiin muun muassa perhekeskusten johtoryhmissä ja muissa verkostofoorumeissa.

5.2.3 Yhteistyön merkitys aineistolle

Tutkijan aktiivinen osallistuminen perhekeskusten ja järjestöjen välisen yhteistyön kehittämiseen tarjosi arvokasta taustatietoa ja kontekstuaalista ymmärrystä tutkimuksen tueksi. Tämä osallistava ja käytännönläheinen lähestymistapa täydensi haastatteluaineistoa ja syvensi ilmiön tarkastelua, erityisesti suhteessa järjestöjen osaamisen hyödyntämiseen osana hyvinvointialueen palvelurakennetta.

Vuorovaikutteinen haastattelutapa mahdollisti perhekeskusjohtajien näkemysten ja kokemusten esiin tuomisen järjestöyhteistyön onnistumisista, haasteista ja kehittämistarpeista. Tutkimusaineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmin, jolloin haastatteluaineistoa tulkittiin sekä aineistolähtöisesti että olemassa olevan teoreettisen viitekehyksen valossa.

5.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi toteutettiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Menetelmä soveltuu hyvin tutkimusasetelmaan, jossa tavoitteena on kuvata, jäsentää ja tulkita ilmiötä aineistolähtöisesti. Sisällönanalyysin tarkoituksena on luoda sanallinen ja tiivis esitys tutkittavasta ilmiöstä säilyttäen aineiston tarjoama merkityksellinen informaatio. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.) Analyysin kohteena olivat perhekeskuspäälliköiden ja -johtajan haastattelut, joiden avulla pyrittiin ymmärtämään järjestöyhteistyön tilaa ja kehittämistarpeita Varsinais-Suomen hyvinvointialueen perhekeskuksissa.

Analyysiprosessi eteni vaiheittain: ensin aineisto litteroitiin, jonka jälkeen se luettiin useaan kertaan kokonaiskuvan muodostamiseksi. Tämän jälkeen aineistosta tunnistettiin merkityksellisiä ilmaisuja tutkimuskysymysten näkökulmasta, ja nämä pelkistettiin, ryhmiteltiin ja lopulta abstrahoitettiin laajemmiksi teemoiksi. Työskentelytapa perustui aineistolähtöiseen koodaukseen, jossa analyysiyksikköinä toimivat sekä yksittäiset ilmaukset että laajemmat tekstikokonaisuudet. (Graneheim ym. 2017, 30.)

Laadullinen sisällönanalyysi on lähellä teemoittelua, ja niitä käytetäänkin usein vaihtoehtoisina käsitteinä. Molemmissa painottuu se, mistä asioista ja ilmiöistä aineisto kertoo. Aineiston muotoon, kuten kielelliseen ilmaisuun, ei tässä tutkimuksessa kiinnitetty systemaattisesti huomiota, vaan analyysin kohteena oli ennen kaikkea sisältö ja sen merkitykset. (Seppänen 2005, 146.) Tavoitteena oli tunnistaa sekä aineistossa toistuvia että eroavia näkemyksiä, jotka liittyivät järjestöjen asemaan, näkyvyyteen ja yhteistyörakenteisiin perhekeskustoiminnassa. Analyysissä yhdistettiin aineiston yksityiskohtainen tarkastelu ja kokoava tulkinta siten, että johtopäätökset perustuivat aineistosta nouseviin havaintoihin

Haastattelijan – eli tutkijan – esittämät kommentit käsiteltiin osana kontekstia silloin, kun ne selvästi selvensivät haastateltavien vastauksia tai tukivat keskustelun syventämistä. Niiden ensisijainen tarkoitus oli edistää haastateltavien ajatusten esiin tuomista eikä tuottaa analysoitavaa tietoa.

Varsinainen tulosten tulkinta ja niiden peilaaminen aikaisempaan tutkimukseen ja teoreettisiin viitekehyksiin esitetään tulosluvussa (luku 6). Tässä vaiheessa analyysin löydöksiä tarkastellaan suhteessa aiempaan tietoon, ja tehdään johtopäätöksiä järjestöyhteistyön nykytilasta ja kehittämistarpeista perhekeskustoiminnan kontekstissa.

5.4 Yhteenveto

Tässä luvussa on esitetty tutkimuksen toteutuksen keskeiset osa-alueet. Luvussa on kuvattu tutkimuksen metodologiset lähtökohdat, aineistonkeruun prosessi, tutkijan asiantuntijarooli, aineiston analysointimenetelmä sekä tutkimuksen eettiset ja luotettavuuteen liittyvät näkökohdat.

Tutkimus perustuu laadulliseen lähestymistapaan ja teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin, joiden avulla on pyritty ymmärtämään järjestöjen asemaa, näkyvyyttä ja yhteistyörakenteita perhekeskuskehittämisessä Varsinais-Suomen hyvinvointialueella. Analyysiprosessi on edennyt systemaattisesti aineiston pelkistämisestä sen ryhmittelyyn ja teemoitteluun. Tutkijan kaksoisrooli aineistonkerääjänä ja kehittäjänä on huomioitu reflektiivisesti tutkimuksen luotettavuuden vahvistamiseksi.

6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset tulokset, jotka pohjautuvat kahdeksan perhekeskuspäällikön ja -johtajan haastatteluihin. Aineisto on analysoitu laadullisesti teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmin. Tulokset on teemoiteltu tutkimuskysymysten mukaisesti. Luvussa tarkastellaan lastensuojelujärjestöjen asiantuntemuksen hyödyntämistä Varhan perhekeskuksissa, järjestöjen näkyvyyttä perhekeskusrakenteessa ja dokumentaatioissa, asiakasohjauksen käytäntöjä, yhteistyön esteitä ja haasteita, esihenkilöiden merkitystä sekä tulevaisuuden kehittämistarpeita.

6.1 Lastensuojelujärjestöjen osaamisen hyödyntäminen Varhan perhekeskuskehittämisessä

Lastensuojelujärjestöjen osaaminen on tunnistettu merkittäväksi voimavaraksi Varsinais-Suomen hyvinvointialueen perhekeskuskehittämisessä. Aineiston perusteella järjestöt tuovat perhekeskuksiin asiantuntemusta, lisäresursseja ja joustavaa reagointikykyä, joka täydentää julkisen sektorin palveluja ja vastaa lapsiperheiden moninaisiin tarpeisiin.

Luvussa tarkastellaan järjestöjen osaamisen hyödyntämisen ilmenemistä neljässä osa-alueessa: lisäarvon tuottamisessa, konkreettisissa toimintamalleissa, koordinaattorin roolissa sekä yhteistyön henkilöitymisen vaikutuksissa. Tarkastelun painopisteenä on se, millä tavoin järjestötoiminta on kiinnittynyt osaksi perhekeskusrakenteita ja mitä merkityksiä yhteistyölle aineistossa annetaan.

6.1.1 Järjestöjen osaamisen tuoma lisäarvo

Aineistosta ilmenee, että lastensuojelujärjestöjen osaaminen tuo merkittävää lisäarvoa Varhan perhekeskuskehittämiseen. Haastattelujen perusteella järjestöjen asiantuntijuus ja täydentävät palvelut koetaan arvokkaina: ne tuovat

perhekeskusten rinnalle monipuolisia tukimuotoja, jotka täydentävät julkista palvelutarjontaa lasten, nuorten ja perheiden arjessa. Useat haastateltavat korostavat, että järjestöt toimivat myös tärkeänä lisäresurssina tilanteissa, joissa julkisen sektorin resurssit eivät yksin riitä.

Paljon osaamista. Mä ajattelen, että valtavan monipuolista osaamista, toisaalta tuodaan lisäresursseja siihen meidän vajaan resurssin lisäksi, että kun tekijöitä on vähän, niin saadaan lisätukea siihen työhön. H3

Haastatteluissa korostuu ajatus siitä, ettei kaikkia palveluja tarvitse eikä voida toteuttaa yksinomaan julkisen sektorin voimin. Järjestöt tuovat paitsi resursseja, myös sellaista erityisasiantuntemusta ja ajankohtaista tietoa, jota julkinen sektori ei aina kykene tuottamaan. Järjestöjen joustavuus ja ilmiölähtöinen työskentelytapa mahdollistavat nopean reagoinnin muuttuvaan toimintaympäristöön ja lapsiperheiden tarpeisiin.

Mä oon ainakin huomannut, että usein lastensuojelujärjestöillä on se ajankohtaisin ja se semmoinen käytäntöön sovellettava tieto aika hyvin. H2

Vaikka järjestöjen osaamisen arvo tunnustetaan laajasti, aineistossa ilmeni myös näkemyksiä, jotka toivat esiin alueellisia ja rakenteellisia haasteita järjestöjen palvelujen hyödyntämisessä. Erityisesti resurssien riittämättömyys, kiire ja henkilöstövaje nousivat esiin syinä siihen, miksi järjestöjen tarjoamaa osaamista ei aina kyetä ottamaan täysimääräisesti käyttöön. Haastateltavat kuvasivat, että vaikka järjestöjen tuki olisi monin paikoin tarpeen, sen käytännön hyödyntäminen jää ajoittain satunnaiseksi tai henkilöiden aktiivisuudesta riippuvaiseksi. Myös järjestöjen tuntemus vaihteli perhekeskusalueittain, mikä vaikutti yhteistyön syvyyteen ja muotoutumiseen. ”Kyllä mä ajattelen, että paljonkin asioita ja mä ajattelin, että vielä laajemmin pitäisi päästä hyödyntämään, että siellä on paljon mahdollisuuksia.” H3

Mun mielestä järjestötaholta tulee semmoisia asioita, joita me emme pysty välttämättä itse mitenkään julkisella edes näkemään tai tuottamaan. Meillä ei ole yleensä edes... tosiasia on, että ei ole aikaa joihinkin semmoisiin asioihin, että mitkä kuitenkin olisi ihan välttämättömiä tarjota niille lapsiperheille... Me ollaan aina muutama askel jäljessä täällä julkisella. H2

Tämä viittaa siihen, että järjestöjen osaamisen hyödyntämisessä on vielä kehitettävää, ja että yhteistyörakenteiden vakiinnuttaminen vaatii sekä

rakenteellista tukea että yhteistä sitoutumista. Eroavat näkemykset heijastavat toimintakulttuurien ja käytäntöjen moninaisuutta eri alueilla, mikä on olennainen huomio perhekeskuskehittämisen kokonaiskuvan kannalta.

6.1.2 Konkreettiset hyödyntämistavat

Aineistosta nousee esiin useita konkreettisia tapoja, joilla järjestöjen osaamista on hyödynnetty perhekeskuskehittämisessä Varsinais-Suomen hyvinvointialueella. Seuraavassa kuvataan keskeisiä toimintamalleja ja käytäntöjä, joiden kautta järjestötoiminta on kiinnittynyt osaksi perhekeskusten arkea.

Perhekeskusverkostot

Perhekeskusverkostot mainitaan useasti keskeisenä rakenteena, jossa järjestöjen osaamista ja järjestötoiminnan asiantuntijuutta on hyödynnetty. Useampi haastateltava korosti, että ilman järjestöjen mukanaoloa perhekeskusverkostojen käynnistäminen olisi ollut huomattavasti haasteellisempaa. Näissä verkostoissa järjestöt ovat saaneet mahdollisuuden tuoda osaamistaan esille ja luoda yhteistyötä julkisen sektorin kanssa.

No varmasti erityisesti sun osaamista siinä perhekeskusverkoston muodostamisessa, niin oli tosi tärkeää, että saatiin se kokemus ja yritys siellä lähteä alkuun. H7

No ainakin siinä perhekeskusverkoston käynnistämässä ja siinä toimintamallin luomisessa. H1

Palvelupaketti

Varsinais-Suomen lastensuojelujärjestöt ry:n kokoama palvelupaketti, jossa järjestöjen tarjoamat palvelut on koottu yhteen, on koettu erittäin hyödylliseksi työkaluksi. Sen avulla on helpompaa tunnistaa asiakkaille sopivaa tukea ja vahvistaa järjestölähtöisen tuen hyödyntämistä varhaisen tuen osana.

No mä ajattelen, että erityisesti sä oot tuonut meille sekä kentälle valtavasti tietoa niistä järjestöistä ja niiden tarjoamista palveluista ja mä ajattelin, että se nimenomaan se taulukko, minkä sä teit, niin se oli ihan loistava jaettavaksi kaikille. Ja sitä ihmiset kyllä varmaan hyödyntää. H3

Jalkautuminen eri tasoille

Haastatteluissa nousee toistuvasti esiin järjestötoiminnan asiantuntijan aktiivinen jalkautuminen eri foorumeihin – perhekeskusalueiden johtoryhmiin, tiimikokouksiin ja muihin kohtaamisiin. Tämä on tehnyt järjestöjen roolia näkyvämmäksi ja mahdollistanut tiedon suoran välittymisen ilman välikäsiä. Läsnaolo on lisännyt luottamusta ja yhteistyöhalukkuutta.

Sitten mun mielestä teidän esillä olo kaiken kaikkiaan erilaisissa meidän foorumeissa on tehnyt teidät näkyvämmäksi, tiedettävämmäksi kaiken kaikkiaan. H5

Joo mä näen sen hyvänä, että oot käynyt niissä johtoryhmissä, koska sitten sieltä se menee sinne laajempaan tahoon, mutta sitten se sekin on ollut tärkeätä, että sä oot konkreettisesti käynyt niissä myös ihan niissä meidän eri perhekeskusalueiden johtoryhmissä, koska se että siinä ei ole toisen käden tietona tullut niitä asioita tai välikäsien kautta aina. H2

Etäaamukahvit ja muut tiedotuskanavat

Etäaamukahvitilaisuudet ovat toimineet järjestöjen palvelujen esittelykanavana. Vaikka ne eivät ole tarjonneet suoraa vuoropuhelua perhekeskusten työntekijöiden ja järjestöjen välillä, ne ovat lisänneet tietoisuutta järjestöjen toiminnasta ja tarjonneet ajankohtaisen tiedon jakamisen välineen. Varsinaiset keskusteluyhteydet ja yhteiskehittäminen ovat toteutuneet pääasiassa jalkautumisen kautta. ”Mun mielestä on hyödynnetty niitä teidän, onko ne nyt aamukahveja?” H5

Nämä teidän palvelut, niin mun mielestä ne on tullut niin paljon näkyvämmäksi tämän Varhan myötä ja kun aloitettiin tässä ja se yhteistyö juurikin teidän kanssa tiivistyi mun mielestä, jos mä vertaan nyt aikaisempaan kuntatyöskentelyyn. H7

6.1.3 Järjestötoiminnan asiantuntijan rooli ja henkilöitymisen kaksijakoisuus

Aineistossa korostuu Varsinais-Suomen lastensuojelujärjestöt ry:n järjestötoiminnan asiantuntijan keskeinen rooli järjestöjen osaamisen hyödyntämisessä. Asiantuntija on toiminut linkkinä järjestöjen ja Varhan perhekeskusten välillä, edistäen tiedonkulkua ja yhteistä kehittämistä. Hänen panoksensa on nähty merkittävänä järjestöjen näkyväksi tekemisessä ja

yhteistyön rakenteistamisessa. ”Se, miten sä olet tehnyt sitä, niin siinä on tullut kuitenkin ne järjestöt näkyväksi.” H4

Haastatteluista nousee kuitenkin esiin myös henkilöitymiseen liittyvä kaksijakoisuus. Yhtäältä henkilöityminen on mahdollistanut luottamuksellisten suhteiden rakentumisen ja sujuvan yhteistyön. Toisaalta se herättää huolta työn jatkuvuudesta, mikäli yksittäinen henkilö ei ole enää tehtävässään.

Koordinaation mahdollinen katkeaminen nähdään kriittisenä riskinä, erityisesti nykyisessä kehittämisen vaiheessa.

Mä ajattelen että lähtökohtaisesti paremmin varmasti kuin aiemmin, mutta sitten jos se purkka [Maiju] siitä välistä lähtee, niin... mä nyt uskallan jo sanoa, että ilman sitä koordinaatiota, niin se valahtaa siihen [...] mun mielestä ollaan tosi kriittisessä vaiheessa. H4

Aineistosta nousee vahvasti esiin suhdetyön merkitys järjestöjen osaamisen hyödyntämisessä. Luottamukselliset suhteet, henkilökohtaiset kontaktit ja avoin dialogi nähdään keskeisinä yhteistyön onnistumisessa.

Se oikein se ihan tärkein juttu on se, että perhekeskushenkilökunta tietää, kuka on siellä töissä ja mitä ne osaavat ja missä ne ovat hyviä ja mitä palveluita ne tarjoavat. Niin se on se a ja o ja silloin pystyy hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. H6

Tällainen henkilöitynyt, rajapintoja ylittävä työ vastaa käsitettä ”boundary spanner”, eli rajanylittäjä, jolla tarkoitetaan toimijaa, joka yhdistää eri sektoreiden tai organisaatioiden välillä toimivia verkostoja ja mahdollistaa tiedon, resurssien ja ymmärryksen liikkumisen niiden välillä (Williams 2002, 110). Samankaltaista roolia kuvaa myös Hujala ym. (2020, 133–135), kun he tarkastelevat johtajien ja asiantuntijoiden vastuuta yhteistyön rakenteiden luomisessa ja poikkiorganisatorisen yhteistyön mahdollistamisessa. Tässä tutkimuksessa järjestötoiminnan asiantuntijan rooli on toiminut juuri tällaisena sillanrakentajana Varhan ja järjestöjen välillä – luoden paitsi yhteistyörakenteita myös yhteistä ymmärrystä toimijoiden kesken. Samalla tämä korostaa tarvetta pysyvämmille rakenteille, jotka eivät ole yksittäisten henkilöiden varassa.

6.1.4 Yhteenveto

Aineiston perusteella lastensuojelujärjestöjen asiantuntijuus näyttäytyy arvokkaana ja monimuotoisena osatekijänä Varhan perhekeskustoiminnassa. Järjestöt tuovat mukanaan joustavuutta, ajankohtaista tietoa ja lisäresursseja, joiden avulla voidaan vastata perheiden vaihteleviin tarpeisiin. Yhteistyötä on edistetty erityisesti verkostorakenteiden, palvelupaketin, jalkautuvan toiminnan ja viestintäkanavien kautta.

Keskeiseksi vaikuttajaksi aineistossa nousee järjestötoiminnan asiantuntijan sillanrakentajarooli, joka on vahvistanut tiedonkulkua ja lisännyt luottamusta toimijakentässä. Samalla henkilöityminen nostaa esiin jatkuvuuden ja rakenteellisen pysyvyyden haasteet.

Verkostojohtamisen ja yhteensovittavan johtamisen näkökulmista tarkasteltuna järjestöjen toimiva integrointi edellyttää paitsi koordinoituja rakenteita, myös luottamuksellista yhteistyötä, jossa eri toimijat tunnistavat toisensa ja roolinsa palvelukokonaisuudessa.

6.2 Lastensuojelujärjestöjen näkyvyys Varhan perhekeskusrakenteessa ja dokumentaatiossa

Vaikka järjestöt osallistuvat aktiivisesti perhekeskuskehittämiseen ja tuottavat merkityksellisiä palveluja perheiden tueksi, ei tämä yhteistyö aina näy Varhan virallisissa dokumenteissa tai rakenteellisissa kirjauksissa. Luvussa tarkastellaan järjestöjen näkyvyyttä dokumentaation näkökulmasta: missä määrin järjestöt ovat esillä nykyisissä asiakirjoissa, millaisia paikallisia käytäntöjä on kehitetty, ja miten järjestöjen roolia voitaisiin vahvistaa tulevisissa asiakirjoissa.

6.2.1 Järjestöjen nykyinen näkyvyys dokumenteissa

Järjestöjen rooli perhekeskustoiminnassa ei rajoitu asiakastyöhön, vaan sen tulisi näkyä myös rakenteissa ja virallisissa asiakirjoissa. Aineiston perusteella järjestöjen näkyvyys Varhan dokumentaatioissa on toistaiseksi vähäistä. Vaikka järjestöjen merkitys tunnustetaan puheissa, niiden asema ei ole vielä vakiintunut kaikissa strategisissa asiakirjoissa.

Esimerkiksi Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma mainittiin dokumenttina, jossa järjestöintegraatio on todennäköisesti mukana. Samalla kuitenkin ilmeni epävarmuutta ja tiedon hajanaisuutta.

Mä en ole just nyt lukenut meidän lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmaa, mut mulla on semmoinen ajatus, että ei sitä ole voitu kirjoittaa ilman että siinä on vahvaa järjestöintegraatiota tehtynä. H4

Näkyykö oikeasti selkeästi missään? Puheissa paljon, mutta mä mietin, että onko meidän dokumenteissa tai perhekeskussuunnitelmissa jossain niin, mä en ainakaan nyt tunnista kyllä äkkiseltään, että voi olla, että jos lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmassa on... mulla on semmoinen muistikuva, mutta että melko vähäisesti. Mä ajattelen, että rooli on aika minimalistinen siellä. H3

Aineistosta nousee esiin erilaisia näkemyksiä siitä, missä määrin järjestöt tällä hetkellä näkyvät virallisissa asiakirjoissa. Osa haastateltavista koki, että esimerkiksi lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmassa järjestöjen rooli on huomioitu, kun taas toiset kuvasivat näkyvyyden olevan hyvin vähäistä tai epämääräistä. Tämä heijastaa mahdollisesti dokumentaation hajanaisuutta.

6.2.2 Dokumentaation keskeneräisyys

Haastateltavat nostavat esiin, että dokumentaatiotyö Varhassa on vielä monilta osin kesken. Tämä selittää osaltaan järjestöjen näkymättömyyttä virallisissa asiakirjoissa. Organisaation toiminnan vakiintuminen on yhä kesken, ja dokumentaatio kehitty rinnakkain rakenteiden kanssa. "Toisaalta meillä on niin paljon kesken vielä Varhassa: myöskin nää dokumentoinnit." H8

Perhekeskuksen toimintasuunnitelma, johon myös järjestöt ja muut kumppanit olisi systemaattisesti kirjattu osaksi peruspalveluja, puuttuu tällä hetkellä koko

Varhan alueelta. Tämän seurauksena palvelukuvaukset ovat hajanaisia, eivätkä ne toistaiseksi muodosta yhtenäistä kokonaisuutta.

Mehän ei olla ihan vielä siellä, että meillä olisi perhekeskuksen toimintasuunnitelma, että voisi sanoa, että se olisi semmoinen laajennettu toimintasuunnitelma, jossa olisi niin kun muutkin palvelut kuvattuna. Että nythän ne on vähän niin kuin pistona. H4

6.2.3 Erilaisia dokumentteja ja käytäntöjä

Vaikka järjestöjen näkyvyys Varhan virallisissa asiakirjoissa on toistaiseksi rajallista, aineistosta nousee esiin joitakin paikallisia dokumentteja ja käytäntöjä, joissa järjestöjen rooli tunnustetaan. Nämä ovat usein alueellisia tai yksittäisten toimijoiden kehittämiä, eikä niitä ole vielä vakiinnutettu osaksi Varhan yhteisiä toimintakäytäntöjä.

Yhteistyölomake

Eräällä alueella on kehitetty yhteistyölomake moniammatillisen yhteistyön tueksi. Lomakkeella selkeytetään eri toimijoiden – kuten lastensuojelun, sosiaalihuollon ja järjestöjen – rooleja perheen tukemisessa. Vaikka lomake ei ole virallisesti osa Varhan dokumentaatiota, sen koettiin käytännössä hyödylliseksi yhteistyön konkretisoimisessa.

Meillä on tällainen, kutsutaan sitä yhteistyölomakkeeksi, mutta se ei ole Varhan dokumenteissa ainakaan vielä mun tietääkseni. Että se on semmoinen yhteistyölomake mikä me ollaan kehitetty, että kun meillä on esimerkiksi lastensuojelun tai sosiaalihuoltolain tai että meitä on monta toimijaa, niin kuin saman perheen ympärillä, niin silloin on tosi hyvä. H6

Hyvinvointisuunnitelma ja strategiset tavoitteet

Yhdessä haastattelussa mainittiin dokumentti, jossa on kuvattu hyvinvointisuunnitelman strategisia tavoitteita ja perhekeskustoiminnan vastauksia niihin. Tässä dokumentissa on mainittu myös järjestölähtöisiä

vaikuttamismenetelmiä, kuten *Voimaa vanhemmuuteen* ja *Arkeen voimaa*, mikä osoittaa järjestöjen roolin olevan jossain määrin tunnistettu.

Täällä on esimerkiksi Arkeen voimaa, Voimaa vanhemmuuteen, eliikkä kaikki nää tämmöiset vaikuttavat, joita teilläkin on. Eliikkä kyllä te näytte täällä meidän dokumenteissa. H5

Asiakaskirjaukset

Järjestöjen palveluihin ohjaaminen voi ajoittain näkyä myös asiakaskirjauksissa, mutta tämä ei perustu systemaattiseen käytäntöön. Ohjauksista tehtävät kirjaukset jäävät usein yksittäisten työntekijöiden harkinnan varaan, eikä niistä muodostu yhtenäistä tai näkyvää kokonaisuutta.

Mä just mietin, että ne on tietty varmaan, jos ajatellaan tämmöistä asiakaskirjauksissa. Kyllähän se varmaan semmoisista löytyy, jos on ohjattu johonkin, että sen tyyppisissä asioissa mutta ei varmaan... mä mietin juurikin tätä, että ei. H3

Näiden esimerkkien valossa voidaan todeta, että järjestöjen näkyvyys Varhan dokumentoinnissa on pitkälti satunnaista ja paikallisiin käytäntöihin perustuvaa. Tämä korostaa tarvetta yhteisille, rakenteellisille linjauksille siitä, miten järjestöyhteistyö tuodaan näkyväksi eri asiakirjoissa ja järjestelmissä.

6.2.4 Dokumentaation mahdollisuudet tulevaisuudessa

Aineistosta nousee esiin useita kehittämissideoita siitä, miten lastensuojelujärjestöjen näkyvyyttä voitaisiin vahvistaa tulevissa Varhan asiakirjoissa ja rakenteellisissa kirjauksissa. Keskeisiä mahdollisuuksia liittyy erityisesti toimintasuunnitelmiin, palvelupolkuihin ja viestintään.

Perhekeskuksen toimintasuunnitelma

Monet haastateltavat nostivat esiin perhekeskuksen toimintasuunnitelman merkityksen järjestöjen näkyvyyden kannalta. Toistaiseksi Varhassa ei ole olemassa yhtenäistä, koko aluetta kattavaa toimintasuunnitelmaa, joka listaisi järjestötoiminnan osaksi peruspalvelujen kokonaisuutta. Toimintasuunnitelma nähtiin mahdollisuutena tuoda järjestöt näkyväksi osaksi perhekeskustoimintaa.

Palvelupolkujen kuvaaminen

Palvelupolkujen kehittäminen nähtiin toisena keskeisenä mahdollisuutena vahvistaa järjestöjen roolia. Haastateltavat peräänkuuluttivat pysyviä rakenteita, joissa ohjaus järjestöjen palveluihin olisi systemaattisesti kuvattu. Tämä helpottaisi työntekijöiden työtä, vähentäisi päällekkäisyyksiä ja tukisi asiakkaiden oikea-aikaista ohjautumista.

Ja olisi varmaan tärkeä pohtia, että mihin... jotta tulisi sellainen pysyvä rakenne, että mihin niitä on tärkeä kirjata tai missä ne olisi hyvä näkyä [...] Se IMS [toimintajärjestelmä] ei ole vielä kuvattuna, mutta sinnehän varmaan tulee siis ne ohjaukset, että kolmannelle sektorille tai johonkin muualle, että kyllä se pitäisi sitten sinne kirjata näkyväksi, että ne palvelupolut, kun sinne avataan, niin kyllä mä jotenkin ajattelen, että se olisi tosi tärkeitä. H3

Viestinnän kehittäminen

Viestintä tunnistettiin tärkeäksi osaksi järjestöjen näkyvyyttä. Haastateltavien mukaan tulevaisuudessa olisi tärkeää, että toimintasuunnitelmissa ja muissa asiakirjoissa huomioitaisiin, miten kolmas sektori on mukana viestinnässä ja millä tavoin yhteistyötä tuodaan näkyväksi. ”Ja sittenhän meillä on jäänyt tää kaikki viestintä ja niinku tää.” H1

6.2.5 Taloudellinen näkökulma

Aineistossa tuotiin esiin myös järjestöjen näkyvyyden taloudellinen ulottuvuus. Haastateltavien mukaan haastavassa taloustilanteessa kolmannen sektorin rooli voi korostua entisestään, ja järjestöjen palveluiden hyödyntäminen nähdään mahdollisuutena lisätä kustannustehokkuutta ja vähentää julkisen sektorin kuormitusta.

Kyllä mä ajattelen, että se on tärkeää, että ne [järjestöpalvelut] on näkyvissä siellä, jolloin me pystytään niin kuin vähentämään niitä kustannuksia yhteistyötä tekemällä. H3

Kirjaukset esimerkiksi asiakastietojärjestelmissä, palvelukuvauksissa ja hyvinvointialueen strategisissa asiakirjoissa, joissa järjestöjen palvelut tunnistetaan osaksi perhekeskusrakenteita ja palveluohjausta, voivat tukea myös taloudellista suunnittelua ja resurssien kohdentamista.

6.2.6 Yhteenveto

Aineiston perusteella lastensuojelujärjestöjen näkyvyys Varhan perhekeskusrakenteissa ja dokumentaatiossa on vielä kehittymässä. Vaikka järjestöt ovat mukana perhekeskustoiminnan käytännön tasolla, ei niiden rooli toistaiseksi näy johdonmukaisesti virallisissa asiakirjoissa. Näkyvyys on usein hajanaista ja perustuu yksittäisiin dokumentteihin, kuten hyvinvointisuunnitelmaan, paikallisiin yhteistyölomakkeisiin tai asiakaskirjauksiin.

Dokumentaation keskeneräisyys Varhan organisaatiossa selittää osin järjestöjen aseman puutteellista näkyvyyttä. Toimintasuunnitelmien ja palvelupolkujen puuttuminen tai keskeneräisyys luo tilanteen, jossa järjestöjen asema ei vielä ole systemaattisesti kirjattu osaksi perhekeskusten rakenteita.

Haastateltavat nostavat esiin konkreettisia kehittämismahdollisuuksia, kuten perhekeskuksen alueelliset toimintasuunnitelmat, palvelupolkujen tarkempi kuvaaminen sekä viestinnän ja sähköisten järjestelmien kehittäminen. Myös taloudellinen näkökulma korostaa järjestöjen roolin vahvistamisen tarvetta – kumppanuus kolmannen sektorin kanssa nähdään keinona lisätä kustannustehokkuutta ja palveluiden vaikuttavuutta.

Hujala ym. (2020, 140) korostavat monialaisen yhteistyön onnistumisessa viittä keskeistä osa-aluetta: rakenteiden, tietojärjestelmien, asiakasmittareiden, yhteydenpitojärjestelmien ja suorituskyvyn arviointien on tuettava integraatiota. Näiden elementtien huomioiminen on keskeistä myös järjestöyhteistyön rakenteistamisessa.

Yhteensovittavan ja verkostomaisen johtamisen näkökulmista dokumentointi ei ole pelkkä tekninen prosessi, vaan keskeinen osa rakenteellisen integraation rakentumisesta. Samalla dokumentaatio toimii rajapintoja ylittävänä välineenä, jonka avulla järjestöjen asiantuntemus voi kiinnittyä osaksi yhteistä palvelujärjestelmää (Star 2010, 602).

6.3 Asiakasohjaus järjestöjen palveluihin

Tässä luvussa tarkastellaan sitä, miten perhekeskusten henkilöstö ohjaa asiakkaita lastensuojelujärjestöjen palveluihin. Aineisto tuo esiin ammattilaisten näkemyksiä asiakasohjauksen nykytilasta, vaikuttavista tekijöistä, rakenteellisista haasteista ja kehittämistarpeista. Samalla nostetaan esiin myös hyviä käytäntöjä ja onnistuneita kokemuksia.

6.3.1 Asiakasohjauksen nykytila

Useimmat haastateltavat arvioivat, että asiakasohjaus järjestöjen palveluihin on kehittynyt viime vuosien aikana. Tietoisuus palveluista on lisääntynyt, ja ohjauk käytännöt ovat jossain määrin vakiintuneet.

Mä sanoisin, että osaa. Joo, tää on niinku semmoinen ihan suora vastaus [...] viimeisimmäksi tän viikon tiistaina oli se alueellinen kierros, missä oli lapsi- ja perhepalvelujen johto käymässä alueella, niin jotenkin niinku se tuli sieltä niin luontevasti sieltä meidän lastenneuvolan terkkarilta se, miten yhteistyötä tehdään ja mä ajattelen, että kun se tulee joka puolelta, että mä kuulen sitä useissa kokouksissa, että osaavat ohjata. H5

Toisaalta havaitaan myös vaihtelua: osa työntekijöistä osaa ohjata asiakkaita järjestöjen palveluihin sujuvasti, kun taas toisilla tietoisuus on vielä puutteellista.

"Joo, osaa ja ei, että se vähän vaihtelee." H2

Ainakin se on parantunut. Itse mä näen, että osalla se on varmaan ollut hyväkin, mutta kyllä mä uskon, että se on parantunut, mutta ei vielä, ei varmasti täydellistä... että se vaatii semmoista yhteistyötä. H1

6.3.2 Tekijät, jotka vaikuttavat asiakasohjaukseen

Aineistosta nousee esiin useita tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, kuinka tehokkaasti perhekeskusten henkilöstö ohjaa asiakkaita järjestöjen palveluihin.

Henkilöstön tietoisuus ja "muistijälki"

Järjestöjen palveluiden muistaminen juuri oikealla hetkellä asiakastyössä edellyttää riittävää näkyvyyttä ja helposti saavutettavaa tietoa.

Aattelen, että se pitäisi tulla niin vahvasti sinne sellainen jonkinlainen muistijälki, että on olemassa apuja järjestöistä. On se yhteistyökumppani olemassa siellä järjestöjen puolella. Ja se tieto, että mistä mä sen parhaiten - kun muistia ei voi liikaa kuormittaa, mutta on kuitenkin se, mistä sitten ainakin muistaa - että mistä mä voin sen tiedon hakea. H8

Työntekijöiden aktiivisuus ja kiinnostus

Henkilöstön oma aktiivisuus ja kiinnostus järjestöjen palveluihin mainitaan merkittävänä tekijänä asiakasohjauksen onnistumisessa.

Se on paljon siitä ihmisen kiinnostuksesta myös kiinni tietysti, että miten paljon hän on itse aktiivinen ja miten hän paljon ottaa selville ja näin. Että jotkut ovat tosi aktiivisia ja tietävät tosi paljon, ja sitten on semmoisia, jotka ei ole niin aktiivisia. H6

Perehdytys ja koulutus

Uusien työntekijöiden perehdytys järjestöjen palveluihin nähdään tärkeänä keinona edistää asiakasohjausta. Erityisesti yksi haastateltava kertoo sisällyttävänsä järjestöyhteistyön perehdytykseen.

Mulla on ollut mahdollisuus siihen, että olen tavannut kaikki uudet työntekijät, perhekeskuksen työntekijät, ainakin kolme kertaa ja siinä mulla ollut ihan niin, että yks kerta on hyvin pitkälti koskenut juuri tätä, että järjestöjen roolia ja miten me yhdessä teemme tätä työtä niin. H6

Palvelupaketti ja muut työkalut

Varsinais-Suomen Lastensuojelujärjestöjen kokoama palvelupaketti, joka esittelee järjestöjen palvelutarjonnan, mainitaan useasti hyödyllisenä työkaluna asiakasohjauksen tueksi.

Mä ajattelin, että kyllä se sun tekemä palvelukokonaisuuskuvaus [palvelupaketti] siellä, niin se kyllä varmaan edesauttaa sitä, kun se... se ei ole missään seinällä oleva taulu ja juliste tai se ei ole mikään sähköposti, joka mulla tuolla on. Jos haluan, niin mä pystyn käymään katsomaan sen niin se helpottaa kyllä. H3

6.3.3 Asiakasohjauksen rakenteelliset tekijät

Aineistosta nousee esiin myös rakenteellisia tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakasohjaukseen järjestöjen palveluihin.

Ammatillinen siiloutuminen ja asenteet

Aineistosta nousee esiin myös ammatillinen siiloutuminen ja asenteet, jotka voivat vaikuttaa asiakasohjaukseen. Jotkut ammattilaiset saattavat arvottaa järjestöjen palveluja eri tavoin kuin julkisia palveluja. "Se ei saisi olla semmoinen pappilan hätävara, vaan pitäisi olla ihan arkipäivässä mukana." H2

Lupa käyttää järjestöjen palveluita

Yksi merkittävä tekijä asiakasohjauksen taustalla on myös virallinen tai epävirallinen "lupa" ohjata asiakkaita järjestöjen palveluihin. Tämä näkökulma nousi esiin johtotason haastatteluissa.

Mä kyllä näen meidän johdon näkökulmasta tosi isona ja tärkeänä roolina sen, että meillä on lupa käyttää järjestöjen palveluja ja että se on ihan pätevää ja se... Siis kun tällainenkin on joskus ollut hämmästyttävää, että ikään kuin kokemus, että onko lupa käyttää. H2

Vaikka asiakasohjaus on kehittynyt, aineistosta nousee edelleen esiin merkittävää vaihtelua siinä, miten järjestöjen palvelut osataan huomioida osana asiakasprosessia. Erityisesti johdon näkökulmista ilmeni, että osa työntekijöistä kokee vielä epävarmuutta järjestöjen roolista, tai pitää niitä viimeisenä vaihtoehtona tilanteissa, joissa omat resurssit eivät riitä. Tämä asenteellinen varaus voi heikentää järjestölähtöisten palveluiden hyödyntämistä ja siirtää painopistettä ennaltaehkäisystä korjaaviin toimiin.

6.3.4 Asiakasohjauksen vakiinnuttaminen käytäntöihin

Aineistossa pohditaan myös sitä, miten asiakasohjausta järjestöjen palveluihin voitaisiin vakiinnuttaa osaksi perhekeskusten rutiineja.

Integroiminen työprosesseihin

Asiakasohjaus tulisi rakentaa osaksi arkista työtä ja palveluprosesseja, jotta se ei jää yksittäisten henkilöiden varaan.

Mä näen hyvänä esimerkiksi, kun mallinnetaan [...] vaikka voimaperheet on 4-vuotiaiden neuvolatarkastuksissa. Se tehdään kaikille. Se on tietyllä tapaa tutkimus, mutta se on kuitenkin palvelu, että sitten kun sä saat tietyt kriteerit, niin

sitten sulla on sitä palvelua. Että mun mielestä ehkä tällainen jotenkin ne pitäisi rakentaa siihen meidän tyyliin. H1

Sähköinen perhekeskus

Tulevaisuudessa kehitettävä sähköinen perhekeskus nähdään myös mahdollisuutena tehostaa asiakasohjausta järjestöjen palveluihin.

Mä odotan sitä ammattilaisten Omaperhettä [sähköinen perhekeskus] ja ylipäänsä sitten sitä, että meillä on se väline. H4

6.3.5 Asiakasohjauksen kehittäminen

Aineistosta nousee esiin myös ajatuksia siitä, miten asiakasohjausta järjestöjen palveluihin voitaisiin kehittää tulevaisuudessa.

Säännöllinen tiedottaminen ja muistuttaminen

Järjestöjen palveluista tulisi muistuttaa säännöllisesti, mutta viestinnän muotoon ja määrään on kiinnitettävä huomiota.

Oon jäänyt miettimään, että onko vaikuttamistyönä ne aamukahvit ja webinaarit hyviä? Käykö siinä niin, että kun niitä on tavallaan, kun ne on jatkuvaa. Niin käykö siinä sitten niin, että sitten se alkaa siis semmoinen, jonka sä näet usein, niin sitten sä ohitat sen, että sä et enää luekaan, että mitä siinä on. H4

Organisaatorakenteiden selkeyttäminen

Organisaatorakenteiden selkeyttäminen voi myös auttaa tehostamaan asiakasohjausta järjestöjen palveluihin.

Mä ajattelin, että se voi olla vähän helpompaa sitten kun ollaan juuri ehkä näissä organisaation mukaisissa linjoissa jatkossa [...] mutta erityisesti sitten voi keskittyä vielä siihen vähän suppeampaan sektoriin. H8

6.3.6 Yhteenveto

Asiakasohjaus järjestöjen palveluihin voidaan nähdä osana yhteensovittavan johtamisen käytäntöjä, joissa tavoitteena on rakentaa saumattomia asiakaspolkuja yli organisaatorajojen (Perälä ym. 2012, 75–76). Tämä

edellyttää paitsi selkeitä rakenteita myös yhteistä ymmärrystä eri toimijoiden rooleista, vastuista ja palveluista.

Aineistossa havaittiin, että asiakasohjauksen toteutuminen vaihtelee alueittain ja yksiköittäin. Ongelmat liittyivät muun muassa perehdytyksen puutteisiin, roolien epäselvyyteen ja tiedonkulun katkoksiin. Nämä tekijät osoittavat tarpeen johdon sitoutuneelle tuelle ja rakenteiden kehittämiseksi (vrt. Kostilainen ym. 2020, 46).

Haastatteluissa esiin tulleet asenteet ja epäselvä "lupa käyttää järjestöjä" - kokemus voidaan tulkita viitteinä siitä, että verkostojohtamisen peruseriaatteen – luottamus, avoin vuorovaikutus ja tiedon jakaminen – eivät ole vielä vakiintuneet kaikilla perhekeskusalueilla (Järvensivu 2019, 113). Samalla rajanylittäjien ("boundary spanners") rooli korostuu erityisesti tilanteissa, joissa tarvitaan aktiivista sillanrakennusta eri sektoreiden, kuten julkisen palvelun ja järjestöjen, välillä (Williams 2002, 110).

Integroivan johtamisen näkökulmasta asiakasohjauksen onnistuminen edellyttää paitsi työntekijätasolla tapahtuvaa osaamista ja tietoa, myös rakenteellista tukea, jolla ohjausmallit voidaan juurruttaa organisaation pysyväksi käytännöksi (Hujala ym. 2020, 140). Tähän liittyvät kehittämissuhteet – kuten sähköinen perhekeskus, palvelupolkujen mallintaminen ja viestinnän vahvistaminen – ovat konkreettisia esimerkkejä yhteensovittavan johtamisen käytännön sovelluksista.

Asiakasohjauksen onnistumisen edellytyksiä ovat selkeä viestintä, arkeen nivoutuvat työkalut, johdon tuki ja luottamus järjestöjen asiantuntemukseen. Kun nämä tekijät toteutuvat, voi ohjauksella olla merkittävä vaikutus sekä asiakkaalle että työntekijälle.

...asiakas tai perhe on saattanut esimerkiksi antaa palautetta, että en ollut tämmöisessä tietoinen, että hieno juttu [...] se on tavallaan jäänyt työntekijöillekin semmoiseksi hyväksi kokemukseksi jatkoa ajatellen." H2

6.4 Haasteet ja esteet järjestyhteistyön hyödyntämisessä

Tässä luvussa analysoidaan aineistosta nousseita haasteita ja esteitä, jotka vaikuttavat lastensuojelujärjestöjen osaamisen hyödyntämiseen Varhan perhekeskustoiminnassa. Tunnistetut haasteet liittyvät niin toiminnallisiin, rakenteellisiin kuin kulttuurisiin tekijöihin, mutta aineistosta nousee esiin myös ratkaisuehdotuksia ja kehittämideoita. Haasteiden tunnistaminen on olennainen askel kohti vahvempaa, pysyvämpää ja rakenteellisesti tuettua järjestyhteistyötä.

6.4.1 Toiminnalliset ja rakenteelliset haasteet

Merkittävä haaste liittyy tiedon ylläpitoon ja työntekijöiden muistikuormaan: järjestöjen palvelujen muistaminen vaatii aktiivista työtä, eikä se useinkaan pysy arjen kiireessä mielessä ilman toistuvaa muistuttamista.

Että se muistetaan varmasti, että se ei ole semmoinen, että nyt mä muistan tämän jälkeen seuraavat kaksi kuukautta ja sitten mä vähän tuppaa unohtaa.
H8

Myös vakiintuneet toimintamallit estävät usein uusien yhteistyörakenteiden kehittymistä. Totutut tavat tehdä työtä – esimerkiksi rakentaa oma palvelu alusta – vievät tilaa järjestöjen palveluiden hyödyntämiseltä.

Ne ideoi että nyt [...] meillä on tämmöinen asiakashaaste ja nyt nää perheet tarvitsee tätä, että lähdetään rakentamaan taas jotain omaa. Mä sitten no oletteko te pysähtyneet tarkastelemaan, että onko sellaista palvelua jossain muualla? Ja sitten sitä hyvinkin saattaa olla, mutta kun ei taas muisteta, että jotenkin halutaan itse tehdä kaikki, mutta sitten se kuitenkin se aika on rajallinen.
H1

Henkilöstön resurssit ovat rajalliset, ja kiire vaikeuttaa järjestöpalveluihin ohjaamista. Samalla järjestöjen palveluiden alueellinen saatavuus ja niiden rahoituspohjan epävarmuus tuovat haasteita tasavertaisen yhteistyön rakentamiselle.

Sulla täytyy olla myös siellä aikaa aatella se, että tässä tällä perheellä tai asiakkaalla olisikin hyötyä nyt, jos se saisi vaikka sieltä järjestön ja sen avun, niin mun täytyy olla se aika myös ohjata sen palvelun piiriin. H8

Eihän ne voi tulla mukaan, jollei niillä ole rahoituspohjaa, että ei siinä sitä ajatella, että järjestöt vaan tulee. H4

6.4.2 Kulttuuriset ja asenteelliset esteet

Yhteistyön henkilöityminen nähtiin sekä vahvuutena että haasteena. Luottamus on rakentunut pitkälti järjestötoiminnan asiantuntijan ympärille, ja hänen poistumisensa koetaan riskinä kehittämistyön jatkuvuudelle.

Ja siitä tulee sitten sellainen luottamuksellisuus. Joo, että sitten puhutaan ihan jo niinku suoraan ja päästään suoraan asiaan, eikä niin että sitten tarvitsee tavallaan aina aloittaa vähän niinku uusien ihmisten kanssa. H4

Organisaatiomuutokset, kuten Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen tulosryhmän (Lanupe) kehittyminen, tuovat jatkuvuuden näkökulmasta epävarmuutta, eikä järjestöyhteistyö ole vielä täysin juurtunut pysyviin rakenteisiin.

Asenteellisia esteitä esiintyy myös ammattilaiskentässä. Joissain tilanteissa järjestöjen palveluja ei arvosteta samalla tavalla kuin julkisia palveluja, vaan ne nähdään varavaihtoehtona.

Kaksikielisillä alueilla haasteeksi nousevat kielikysymykset – kaikkia järjestöpalveluja ei ole saatavilla molemmilla kielillä. Samoin saavutettavuus voi olla rajallista esimerkiksi paikkakuntaakohtaisesti tai etäpalvelujen puuttuessa.

6.4.3 Kehittämisehdotukset ja ratkaisumallit

Haastatteluista nousee esiin useita konkreettisia kehittämisehdotuksia haasteiden ratkaisemiseksi. Näistä keskeisimpiä ovat:

Rakenteiden vahvistaminen

Järjestöt tulisi sisällyttää osaksi perhekeskusten rakenteita ja dokumentaatiota, esimerkiksi toimintasuunnitelmiin ja palvelupolkuihin. Visuaaliset ja rakenteelliset mallit auttavat hahmottamaan yhteistyön kokonaisuutta.

Perehdytyksen vahvistaminen

Uusien työntekijöiden perehdytykseen tulisi sisällyttää tieto järjestöjen palveluista. Rakenteistettu malli tekee perehdytyksestä tehokasta ja ajankäytöllisesti järkevää.

Ei se niin paljon aikaa vie, kun on semmoinen struktuuri olemassa tähän, rakenne olemassa, niin ei se niin paljon aikaa vie, että se tuo kyllä paljon enemmän takaisin sitten jatkossa. H6

Systemaattinen järjestöjen integrointi työkäytäntöihin

Järjestöjen palvelut tulisi sisällyttää konkreettisesti osaksi ammattilaisten työprosesseja ja palvelumalleja – kuten neuvolakäynteihin tai palveluohjauksen malleihin.

Koordinaation varmistaminen

Koordinaatiotyön jatkuvuus tulee turvata myös henkilövaihdosten jälkeen. Tämä voi tarkoittaa sekä resurssien että tehtävänkuvien uudelleentarkastelua, jotta järjestöyhteistyö ei jää yksittäisten henkilöiden vastuulle.

6.4.4 Yhteenveto

Järjestöyhteistyön kehittämisessä Varhan perhekeskuksissa kohdataan useita haasteita, jotka liittyvät tiedonhallintaan, resurssien niukkuuteen, toimintakulttuuriin ja rakenteellisiin epäselvyyksiin. Merkittäväksi jatkuvuuden uhkatekijäksi näyttäytyy myös yhteistyön henkilöityminen ja koordinoinnin epävarma jatkuminen.

Ratkaisujen ytimessä ovat rakenteiden vahvistaminen, yhteistyön dokumentointi, systemaattinen perehdytys sekä järjestöpalveluiden integrointi arjen työprosesseihin. Tavoitteena on rakentaa perhekeskus, jossa järjestöt ovat aidosti ja näkyvästi mukana – ei vain puheissa, vaan myös käytännöissä, rakenteissa ja asiakastyön arjessa.

Yksikään lapsi tai nuori ei saa jäädä ilman palvelua mielenterveyspalveluissa niin, ettei me Varhalla pystytä päättämään, kuka sen tarjoaa, että se ei voi olla se syy [jäädä ilman palvelua], että me ei pystytä päättämään.H5

Järjestöyhteistyön kehittämisen avain ei ole yksittäisten työntekijöiden tietoisuudessa tai hyvässä tahdossa, vaan organisaation kyvyssä luoda rakenteet, jotka mahdollistavat tiedon, vastuun ja resurssien jakamisen yli sektorirajojen. Yhteensovittavan ja verkostajohtamisen keinoin voidaan varmistaa, että jokainen toimija tietää oman ja toisten roolin – ja että kukaan lapsi tai perhe ei jää avun ulkopuolelle rakenteellisten esteiden vuoksi.

6.5 Esihenkilöiden merkitys järjestöyhteistyön edistämässä

Tässä luvussa analysoidaan esihenkilöiden ja johtotason merkitystä järjestöyhteistyön edistämässä Varhan perhekeskuksissa. Aineistosta nousee esiin useita yhteensovittavaan johtamiseen ja verkostajohtamiseen liittyviä teemoja, jotka ovat keskeisiä monialaisen yhteistyön rakentamisessa ja ylläpitämisessä.

6.5.1 Esihenkilöiden rooli rakenteiden ja verkostojen rakentajina

Haastattelujen perusteella perhekeskuksen johto on keskeisessä asemassa järjestöyhteistyön mahdollistamisessa. Esihenkilöiden rooli rakenteiden luomisessa, käytäntöjen jäsentämisessä ja verkostojen koordinoinnissa korostuu. Heidän arvostava suhtautuminen järjestöihin heijastuu koko työyhteisön toimintaan. ”Ja että ne väylät, miten on sinne alueelle jalkautettu, niin niiden jatkaminen.” H4

Esihenkilöiden tehtävänä on myös luoda systemaattisia toimintakäytäntöjä, joissa järjestöyhteistyö on osa perusarkea. Vakiintuneet menetelmät – kuten Lapset puheeksi -keskustelut – osoittavat, miten uusi käytäntö voi muuttua pysyväksi osaksi työtä, kun se suunnitellaan rakenteisiin.

Ja nyt esimerkiksi Lapset puheeksi-menetelmä on nyt menossa sillä tavalla, että se käydään jonkun ikäisinä ja varhaiskasvatus käy sen tietyn ikäisinä. Että me

vahvistetaan sitä puheeksi ottamista ja sitä, niin jotenkin se pitää rakentaa siihen arjen työhön. Muuten se unohtuu. H1

Perälän ym. (2012, 16) mukaan yhteensovittavassa johtamisessa esihenkilöiden roolina on mahdollistaa rakenteet, joissa moniammatillinen yhteistyö ja palvelujen yhteensovittaminen voivat toteutua. Tässä tutkimuksessa esihenkilöiden toiminta näyttäytyy juuri tällaisena mahdollistavana johtamisena.

6.5.2 Valtuuttaminen, arvostus ja suhdetyö

Johtotason asenteilla ja viestinnällä on merkittävä vaikutus siihen, miten järjestöyhteistyö toteutuu käytännössä. Aineistosta käy ilmi, että esihenkilöiden antama lupa ja kannustus hyödyntää järjestöjen palveluita vahvistaa työntekijöiden valmiutta ohjata asiakkaita kolmannen sektorin toimijoiden pariin.

Mä kyllä näen meidän johdon näkökulmasta tosi isona ja tärkeänä roolina sen, että meillä on lupa käyttää järjestöjen palveluja ja että se on ihan pätevää. H2

Esihenkilöt toimivat myös avainhenkilöinä järjestöjen osallistamisessa kehittämistyöhön ja päätöksentekoon. Tämä nähdään olennaisena osana yhteistyön tasa-arvoisuutta ja jatkuvuutta.

Suhdetyö nähdään tärkeänä paitsi työntekijätasolla myös johtotasolla. Luottamukselliset suhteet mahdollistavat suoran ja avoimen keskustelun, joka nopeuttaa ja syventää yhteistyötä. ”Sä [Maiju] saat olla kyllä tyytyväinen siihen panoksesi minkä olet tehnyt.” H3

Järvensivun (2019, 63) mukaan luottamus ja arvostus rakentuvat vuorovaikutuksen ja tuntemisen kautta – erityisesti johtotason viestinnällä on keskeinen rooli, sillä se luo ilmapiirin, jossa yhteistyö koetaan sallittuna ja toivottuna.

6.5.3 Yhteensovittava johtaminen ja moniammatillisuuden tukeminen

Esihenkilöt toimivat myös erilaisten ammattiryhmien ja toimintakulttuurien yhteensovittajina. Aineisto paljastaa erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon

näkökulmien erilaisuuden, jota tulee aktiivisesti rakentaa yhteen asiakkaiden parhaaksi. ”Meillä on erilainen ajattelutapa sosiaalipuolella ja terveyspuolella, mutta meillä on yhteinen johtotähti.” H5

Esihenkilöt rakentavat yhteistä ymmärrystä siitä, miten järjestöt tukevat palvelujärjestelmää – ja samalla kehittävät yhteistä kieltä, jolla yhteistyötä voidaan toteuttaa ilman turhia raja-aitoja.

Kun me ei niinku kilpailla toistemme kanssa, vaan meidän pitää oppia niinku kulkemaan rinnan ja löytämään sieltä se riittävän yhteinen kieli, jotta me pystytään rakentamaan. H5

Tämä edellyttää myös kykyä tuoda esiin eri toimijatahojen vahvuudet.

Johtamisen näkökulmasta on tärkeää, että sekä sosiaalityön että terveydenhuollon osaaminen yhdistyy ja kytkeytyy järjestöjen tarjoamaan tukeen. ”Tavallaan sitä järjestöjen ovea pitää jonkun pitää koko aika vähän raollaan.” H4

Yhteensovittavan johtamisen keskiössä on juuri eri sektoreiden ja ammattiryhmien välisen yhteisymmärryksen luominen (Perälä ym. 2012, 41). Tämä näkyy aineistossa esihenkilöiden pyrkimyksenä rakentaa yhteistä kieltä ja toimintakulttuurien rajat ylittäviä rakenteita.

6.5.4 Yhteenveto

Esihenkilöiden merkitys järjestöyhteistyön onnistumisessa näkyy aineistossa laajasti. He toimivat yhteensovittavan johtamisen periaatteiden mukaisesti: rakentavat verkostoja, luovat rakenteita ja vakiinnuttavat käytäntöjä. Esihenkilöt valtuuttavat työntekijöitä hyödyntämään järjestöjen palveluita, ottavat järjestöjä mukaan kehittämiseen ja rakentavat luottamusta eri toimijatahojen välillä.

Johtotason viestit ja rakenteelliset ratkaisut ohjaavat merkittävästi sitä, millä tavoin järjestöjen palvelut koetaan osaksi perhekeskusten kokonaistarjontaa. Tämä vastaa Hujala ym. (2020, 140) kuvausta yhteensovittavasta johtamisesta, jossa esihenkilöt luovat edellytykset organisaatioiden väliselle yhteistyölle.

Verkostojohtamisen näkökulmasta esihenkilöt toimivat yhdistävänä voimana eri toimijatahojen, ammattiryhmien ja sektoreiden välillä. Heidän kykynsä tunnistaa ja hyödyntää järjestöjen potentiaali määrittää pitkälti sen, millä tavoin yhteistyö toteutuu käytännössä – ja kuinka hyvin se palvelee perheiden tarpeita.

”Mä ajattelin, että siellä on nää kaikki kuntarakenteet ja siellä on järjestöt ja seurakunnat, niin mä ajattelin, että sen niinku pitäminen koko ajan siinä, että kun me yhdessä palvellaan niitä asiakkaita, niin nää kaikki on siinä mukana.” H8

6.6 Järjestöyhteistyön jatkokehittäminen ja tulevaisuuden näkymät

Tässä luvussa analysoidaan järjestöyhteistyön jatkokehittämisen tarpeita, mahdollisuuksia ja tulevaisuuden näkymiä Varhan perhekeskuksissa. Aineisto tuo esiin konkreettisia kehittämiskohteita ja ratkaisuja aiemmin tunnistettuihin haasteisiin. Samalla se peilaa laajempaa tavoitetta vakiinnuttaa järjestöyhteistyö osaksi perhekeskusten rakenteita ja toimintakulttuuria.

Tutkimuksessa esiin nousseet näkemykset korostavat tarvetta järjestöyhteistyön rakenteiden vakiinnuttamiselle, jatkuvuuden varmistamiselle ja uudenlaisten yhteistyömallien kehittämiseksi. VSLJ:n toimintaa voidaan tarkastella myös ”boundary organization” -käsitteen kautta. Gustonin (2001, 402–403) määrittelemä rajapintaorganisaatio toimii erilaisten toimijaryhmien, kuten viranomaisten ja kansalaisyhteiskunnan, välillä mahdollistaen yhteisen toiminnan ilman, että osapuolten tarvitsee täysin jakaa samoja tavoitteita tai toimintalogiikkaa. VSLJ on toiminut tämänkaltaisena sillanrakentajana hyvinvointialueen ja lastensuojelujärjestöjen välillä edistään viestintää, yhteiskehittämistä ja kumppanuuden vahvistumista.

6.6.1 Keskeiset kehittämisen painopisteet

Aineistosta nousee esiin useita järjestöyhteistyön jatkokehittämisen kannalta keskeisiä painopisteitä. Näistä vahvimmin esillä ovat perhekeskusverkostojen

roolin vahvistaminen, järjestöjen palvelupaketin ylläpitäminen, muistijäljen vahvistaminen sekä yhteistyön syventäminen.

No mä ajattelin, että ne on kyllä ne perhekeskusverkotot [...] on kuitenkin sitten se, mikä on semmoinen iso kokonaisuus yhdessä ja alueellisesti niin Varhatasoisestikin. H8

Järjestöjen palvelupaketin ylläpitäminen ja päivittäminen mainitaan myös tärkeänä jatkokehittämisen kohteena.

No mä sanon, että mä koin ja henkilökuntani on kokenut äärettömän tärkeänä sen palvelupaketin ja sen ylläpitämisen, että meillä on yksi paikka mistä me löydetään ne, mihin ohjataan. Joo se on se, että se ei ainakaan saisi loppua, että se on semmoinen, jota mä luulen, että meistä kukaan täällä julkisella puolella ei ehdi ylläpitää. H5

Ammattilaisten muistijäljen ylläpitämiseksi tarvitaan toistuvaa viestintää ja järjestöjen näkyvyyttä erilaisissa työympäristöissä. Samalla korostuu toive yhteistyön syventämisestä ja pitkäjänteisestä rakenteistamisesta.

Jotenkin mä itse kaipaen ainakin sitä, että semmoinen yhteistyö on säännöllistä, jotta kukaan ei pääse tipahtamaan siitä, että sittenhän siinä käy niin, että poissa mielestä [...] sen yhteistyön ylläpito on tärkeätä. H1

6.6.2 Konkreettiset kehittämistoimet

Aineistosta nousee useita konkreettisia kehittämissuhteita järjestöyhteistyön vahvistamiseksi.

Vuosikello ja teemoitetut verkostot

Perhekeskusverkostojen toiminnan systemaattinen suunnittelu vuosikellon avulla nousee aineistossa esiin järjestötoiminnan asiantuntijan (haastattelijan) ideana, johon haastateltavat suhtautuvat myönteisesti.

joskus mietin, näitä tämmöisiä, että olisi vuosikello siihen perhekeskusverkostoon, että olisi joitakin semmoisia ajankohtaisia ilmiöitä, mitä sieltä nostettaisiin. (Haastattelijan kommentti)

Menetelmäkoulutukset ja osaamisen jakaminen

Järjestöjen tarjoamien menetelmäkoulutusten (esim. ICDP eli Kannustava vuorovaikutus -ohjelma) laajentaminen perhekeskusten henkilöstölle nähdään arvokkaana kehittämismuotona.

Me ollaan nyt pystytty aika paljon tai aika pitkälle vanhoilla jotenkin saavutuksilla tai koulutetuilla pääsemään eteenpäin, mutta nyt on tullut niin paljon uusia ihmisiä myös töihin ja näin, että se ehdottomasti... haluaisimme nyt uuden tällöisen ykkös[tason] koulutuksen. H6

Järjestöjen säännöllinen esittäytyminen

Tekijän esittämänä kehittämissideana keskusteluissa nousi esiin järjestöjen säännöllisten yleisesittelyjen sisällyttäminen osaksi Varhan perhekeskustoiminnan henkilöstön perehdytysuunnitelmaa. Koska resurssien vähentyessä ei jatkossa ole mahdollista jalkautua yhtä laajasti yksittäisiin tiimeihin, ehdotettiin vaihtoehtoiseksi ratkaisuksi mallia, jossa esimerkiksi 2–4 kertaa vuodessa järjestettäisiin avoimia esittelytilaisuuksia Varsinais-Suomen lastensuojelujärjestöjen toiminnasta. Tähän ajatukseen suhtauduttiin haastatteluissa myönteisesti, ja sen nähtiin tukevan sekä perehdytystä että järjestöjen tunnettuuden vahvistumista perhekeskusrakenteessa.

Tää nyt on esimerkkinä, eikä mikään lupaus, mutta pohdittiin sitten sitäkin, että ilmoitettaisiinko me, että meillä on neljä kertaa vuodessa tai kuusi kertaa vuodessa VSLJ:n yleisesittely, johon sitten ihmiset voi vaan osallistua ja se voisi olla osa vaikka Varhan perehdytystä. (Haastattelijan kommentti)

Haastateltava suhtautuu tähän ajatukseen myönteisesti:

Hyvältä kuulostaa, jos miettii, että tuossa sitten taas pääsisi ne kaikki halukkaat tietyllä tavalla siihen mukaan tarvittaessa. H3

Yksi perhekeskusjohtajista ehdotti videotervehdyksen hyödyntämistä tilanteissa, joissa järjestöjen edustajien fyysinen läsnäolo ei ole mahdollista. Esimerkiksi vanhempainillat, tiimikokoukset tai verkostotapaamiset voisivat sisältää järjestöjen lyhyitä videotervehdyksiä tai palveluesittelyjä, joiden avulla järjestöt olisivat mukana toiminnassa myös etämuotoisesti. Tämä nähdään keinona vahvistaa järjestöjen näkyvyyttä ja saavutettavuutta tilanteissa, joissa resurssit eivät mahdollista laajamittaista jalkautumista. Videomuotoiset sisällöt voivat

toimia osana viestinnän ja yhteistyön innovatiivista kehittämistä hyvinvointialueen kontekstissa.

Järjestövastaavat alueellisesti

Idea järjestövastaavista perhekeskusten henkilöstön keskuudessa esitetään haastattelijan toimesta kehittämissuhteiksi:

Ettei saisi siitä omasta porukasta joitakin semmoisia järjestöihmisiä, jotka voisi tavallaan vaikka seurata VSLJ:n uutiskirjettä tai jotakin semmoista. Antaisi joillekin semmoisen pienen siivun siitä, että katsokaa sitä uutiskirjettä siihen malliin, että onko siellä semmoisia webinaareja tai tapahtumia tai koulutuksia, mihin meidän olisi hyvä osallistua tai tuleeko jotain uusia järjestöjä, joilla on jotakin uutta, niin ehkä semmoinen voisi olla kanssa semmoinen yks tapa, että millä tavalla saa sillä henkilökunnalla pidettyä mielessä. (Haastattelijan kommentti)

Haastateltavat suhtautuivat ehdotukseen järjestövastaavista myönteisesti ja näkivät sen keinona vahvistaa järjestöyhteistyötä arjen käytännöissä. Ehdotus herätti ajatuksia siitä, miten järjestöihin liittyvää tietoa voitaisiin jäsentää ja jakaa yksiköissä systemaattisemmin sekä madaltaa henkilöstön kynnystä osallistua järjestöjen tarjoamiin tilaisuuksiin ja hyödyntää palveluja.

6.6.3 Rakenteiden ja jatkuvuuden varmistaminen

Järjestöyhteistyön jatkuvuuden kannalta on olennaista, että toiminta ei ole liiaksi henkilöitynyt, vaan se nojaa pysyviin rakenteisiin ja dokumentoituihin käytäntöihin. Haastatteluissa tunnistetaan tarve vahvistaa sekä arjen työtä tukevia rakenteita että johtamisen tasolla toimivia yhteistyörakenteita. Dokumentaatio ja selkeät kirjaukset nähdään osana tätä.

Yhteisen tekemisen kulttuuri ja järjestöjen asema osana monialaista palvelukokonaisuutta nähdään keskeisinä kehittämisen tavoitteina. Näiden osalta painotetaan erityisesti yhteistyön syventämistä ja rakenteiden vakiinnuttamista, jotta järjestöjen rooli palveluissa vahvistuu ja niiden asiantuntemus integroidaan tehokkaasti.

Niukkenevat resurssit asettavat haasteita yhteiskehittämiselle, mutta haastatteluissa korostui vahvasti halu säilyttää keskeisimmät yhteistyön muodot, kuten perhekeskusverkot ja palvelupaketin ylläpito. Näitä pidettiin olennaisina, koska ne tukevat alueellista vuoropuhelua ja mahdollistavat joustavan palveluohjauksen tilanteissa, joissa julkinen sektori ei yksin kykene vastaamaan perheiden tarpeisiin.

6.6.4 Organisaatiomuutoksen mahdollisuudet

Varhan käynnissä oleva organisaatiomuutos (Lanupe) nähdään mahdollisuutena järjestöyhteistyön kehittämiseksi. Vaikka muutokset ovat aiheuttaneet epävarmuutta, ne tarjoavat myös uudenlaista tilaa rakenteiden selkiyttämiseksi ja yhteistyön vahvistamiseksi.

Ja sitten se Varhan alkutakuilu kaikissa meidän omissa ohjeistuksissa, siitä että me saatiin tää meidän oma Varha pyörimään. Nyt kun me siirrytään tässä organisaatiomuutoksessa, niin ne on jo olemassa. Nyt me päästään keskittymään suoraan niihin palveluihin ja palveluiden kehittämiseen ja nyt on se tuhannen taalan paikka. Nyt te olette tunnettuja. H5

Tässä muutostilanteessa on tärkeää arvioida, mitkä yhteistyön muodot ovat niin vaikuttavia ja merkityksellisiä, että niiden jatkuvuus tulisi turvata myös rajallisilla resursseilla.

6.6.5 Yhteenveto

Järjestöyhteistyön kehittämistarpeet Varhan perhekeskuksissa muodostavat moniulotteisen kokonaisuuden, jossa korostuvat sekä strategiset että arjen toimintaa koskevat kysymykset. Aineisto tuo esiin tarpeen vahvistaa verkostorakenteita, päivittää viestintäkäytäntöjä ja tukea ammattilaisten muistijälkeä.

Ehdotetut toimet – kuten vuosikellot, verkostotapaamiset, menetelmäkoulutukset ja järjestövastaavat – tarjoavat konkreettisia keinoja, joilla järjestöjen asemaa voidaan systemaattisesti vahvistaa. Samalla

painotetaan dokumentaation, sähköisten välineiden ja palvelupolkujen merkitystä jatkuvuuden tukemisessa.

Yhteensovittava johtaminen edellyttää sekä rakenteita että toimijoiden välistä jaettua näkemystä palvelukokonaisuuden rakentamisesta (Hujala ym. 2020, 135). Verkostojohtamisen näkökulmasta olennaista on luoda olosuhteet, joissa yhteistyö jatkuu yli resurssi- ja organisaatorajojen, perustuen luottamukseen, vuorovaikutukseen ja yhteiseen tavoitteeseen (Järvensivu 2019, 107).

7 Tutkimuksen eettiset periaatteet ja luotettavuuden arviointi

Tämän tutkimuksen eettiset periaatteet perustuvat hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen. Tutkimuksen osallistujille annettiin tietoa tutkimuksen tavoitteista ja aineiston käsittelystä ennen haastatteluja, ja osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Haastatteluaineisto anonymisoitiin, jotta yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa. Tieteellisen tutkimuksen eettisyys edellyttää luottamuksellisuuden, vapaaehtoisuuden ja tiedollisen suostumuksen periaatteiden toteutumista (TENK 2019, 8–9).

Erytisen eettisen näkökulman tähän tutkimukseen tuo se, että tutkimuksessa hyödynnetään tekijän työtehtävissään keräämää aineistoa tutkimuksellisiin tarkoituksiin. Aineiston käyttö on toteutettu asianmukaisesti, ja haastateltavat ovat olleet tietoisia sen hyödyntämisestä opinnäytetyössä.

Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi analyysin eri vaiheissa on kiinnitetty huomiota siihen, että aineistosta nousseet teemat perustuvat selkeästi haastateltavien tuottamaan tietoon. Analyysissä on pyritty reflektiivisyyteen ja kriittiseen tarkasteluun erityisesti tutkijan oman roolin osalta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus rakentuu läpinäkyvään analyysiprosessiin, tutkijan itsetietoisuuteen ja kykyyn tarkastella omia ennakko-oletuksiaan. (Graneheim ym. 2017, 33.)

Luotettavuuden kannalta merkittävä haaste liittyy haastatteluaineiston tulkintaan. Koska tutkimus perustuu laadulliseen aineistoon, sen löydökset eivät ole yleistettävissä suoraan kaikkiin perhekeskuksiin tai hyvinvointialueisiin. Toisaalta aineiston vahvuutena on sen syvälinen kuvaus ja haastateltavien asiantuntijuus, joka tuo esiin perhekeskuskehittämisen konkreettisia haasteita ja mahdollisuuksia.

Tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa on huomioitu tekijän kaksoisrooli sekä aineiston kerääjänä työtehtävien yhteydessä että sen analysoijana opinnäytetyön tutkijana. Tämä on edellyttänyt jatkuvaa reflektiota siitä, miten

työroolissa syntyneet havainnot ja kokemukset ovat saattaneet vaikuttaa aineiston tulkintaan tutkimuksellisesta näkökulmasta.

Tutkimuksen eettisiä ja luotettavuuteen liittyviä kysymyksiä käsitellään kokonaisvaltaisesti myös johtopäätösluvussa (ks. luku 8.3), jossa arvioidaan tutkimuksen toteutusta tulosten valossa.

8 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa kootaan yhteen ja tiivistetään tutkimuksen keskeiset tulokset sekä esitetään niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset. Tutkimuksessa tarkasteltiin Varsinais-Suomen lastensuojelujärjestöjen integroimista osaksi perhekeskustoimintaa Varsinais-Suomen hyvinvointialueella. Tavoitteena oli selvittää, miten järjestöjen osaamista on hyödynnetty perhekeskuskehittämisessä, miten järjestöt näkyvät perhekeskusrakenteessa ja dokumentaatioissa, miten asiakasohjaus järjestöjen palveluihin toimii, millaisia haasteita ja esteitä järjestötyön hyödyntämisessä on ilmennyt, mikä on esihenkilöiden merkitys järjestöyhteistyön edistämässä sekä millaisia jatkokehittämisen tarpeita ja mahdollisuuksia järjestöyhteistyöhön liittyy.

Tutkimusaineisto koostui perhekeskuspäälliköiden ja yhden perhekeskusjohtajan haastatteluista, jotka toteutettiin vuonna 2024 osana Varsinais-Suomen lastensuojelujärjestöjen järjestötoiminnan asiantuntijan tehtäviä. Haastateltavilla oli laaja-alainen näkemys perhekeskustoiminnan kehittämisestä, mikä mahdollisti monipuolisen kuvan muodostamisen tutkittavasta ilmiöstä.

Tässä luvussa esitellään ensin tutkimuksen keskeiset tulokset tiivistetysti, minkä jälkeen siirrytään niiden pohjalta tehtyihin johtopäätöksiin. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen toteutusta ja luotettavuutta, esitetään konkreettisia kehittämissuhteita järjestöyhteistyön vahvistamiseksi sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Luvun tavoitteena on tarjota kokonaisvaltainen näkemys järjestöyhteistyön nykytilasta ja tulevaisuuden mahdollisuuksista perhekeskustoiminnan kontekstissa.

8.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tutkimuksen keskeiset tulokset osoittavat, että lastensuojelujärjestöjen osaamisen hyödyntäminen ja integroiminen osaksi perhekeskustoimintaa on

kehittynyt myönteiseen suuntaan Varhan toiminnan aikana, mutta työ on vielä monin tavoin kesken.

Järjestöjen osaamisen hyödyntämisessä on tunnistettavissa useita konkreettisia toimintamuotoja. Palvelupaketti, joka kokoaa järjestöjen palvelutarjonnan yhteen, on osoittautunut hyödylliseksi työkaluksi perhekeskusten henkilöstölle. Perhekeskusverkostot ovat toimineet merkittävänä foorumina järjestöyhteistyölle, ja järjestöjen tarjoamat etäaamukahvit ja muut tiedotustilaisuudet ovat lisänneet tietoisuutta järjestöjen palveluista. Järjestöt ovat myös alkaneet integroitua osaksi asiakaspolkuja ja palvelukokonaisuuksia.

Järjestöyhteistyössä korostuu erityisesti suhdetyön merkitys. Henkilökohtaiset kontaktit, luottamukselliset suhteet ja avoin dialogi näyttävät keskeisinä yhteistyön onnistumisessa. Samalla järjestöyhteistyön henkilöityminen järjestötoiminnan asiantuntijan rooliin näkyy sekä vahvuutena että haasteena yhteistyön jatkuvuudelle.

Järjestöjen näkyvyys Varhan perhekeskusrakenteessa ja dokumentaatiossa on vielä vähäistä. Vaikka järjestöt mainitaan esimerkiksi lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmassa, systemaattinen kirjaaminen dokumentteihin on vasta kehittymässä. Tuloksissa korostuu tarve saada järjestöt näkyviin tuleviin palvelupolkukuvauksiin (IMS) ja perhekeskuksen toimintasuunnitelmaan.

Asiakasohjaus järjestöjen palveluihin on kehittynyt myönteiseen suuntaan, mutta käytännöt vaihtelevat. Henkilöstön tietoisuus ja "muistijälki" järjestöjen palveluista, perehdytys, käytettävissä olevat työkalut sekä organisaation linjaukset ja asenteet vaikuttavat asiakasohjauksen onnistumiseen.

Järjestötyön hyödyntämisessä ilmenee myös haasteita ja esteitä. Näitä ovat henkilöstön aika- ja resurssipula, järjestökoordinaation henkilöityminen, organisaatiomuutokset, asenteet ja arvostuksen puute, tottumukset ja vanhat toimintamallit sekä järjestöjen rahoitushaasteet.

Esihenkilöiden merkitys järjestöyhteistyön edistämässä näyttää monin tavoin. Perhekeskustoiminnan esihenkilöt toimivat yhteensovittavina johtajina,

jotka rakentavat verkostoja, luovat yhteistyön rakenteita, valtuuttavat työntekijöitä järjestöyhteistyöhön, ottavat järjestöt mukaan kehittämistyöhön ja sovittavat yhteen erilaisia näkökulmia.

Järjestöyhteistyön jatkokehittämiselle tunnustetaan useita mahdollisuuksia. Perhekeskusverkostojen vahvistaminen, palvelupaketin ylläpitäminen, muistijäljen vahvistaminen, järjestöyhteistyön syventäminen ja yhteistyörakenteiden vakiinnuttaminen näyttäytyvät keskeisinä kehittämissuuntina. Konkreettisina kehittämisideoina esiin nousevat vuosikellon käyttöönotto, teemoitetut verkostot, menetelmäkoulutukset, järjestöjen säännölliset esittäytymiset sekä järjestövastaavien nimeäminen.

8.2 Johtopäätökset

Tutkimustulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että lastensuojelujärjestöjen integroiminen osaksi perhekeskustoimintaa edellyttää moniulotteista ja pitkäjänteistä kehittämistyötä. Järjestöyhteistyö on edennyt Varhassa usealla tasolla samanaikaisesti: henkilöstön osaamista ja tietoisuutta on vahvistettu, esihenkilöitä on sitoutettu yhteistyöhön, käytännön yhteistyömuotoja on kehitetty ja rakenteita on alettu luoda. Tämä kaikki on tapahtunut keskellä hyvinvointialueen käynnistymisvaihetta ja jatkuvia organisaatiomuutoksia, mikä osaltaan heijastaa Hujalan ym. (2020, 133–134) esiin tuomaa integraatioprosessien monitasoisuutta ja kompleksisuutta sosiaali- ja terveysalalla.

Verkostojohtamisen periaatteet (ks. Järvensivu 2019, 113) näkyvät selvästi perhekeskusjohdon työssä järjestöyhteistyön parissa. Perhekeskusverkostot toimivat foorumina, jossa eri toimijat tuodaan yhteen, ja perhekeskuspäälliköt fasilitoivat tätä yhteistyötä. Yhteensovittava johtaminen näyttäytyy keskeisessä roolissa erityisesti erilaisten toimintatapojen ja näkökulmien yhteensovittamisessa.

Järjestöyhteistyön kehittyminen näyttäytyy vaiheittaisena prosessina, jossa ensin on luotu tietoisuutta ja tunnistettu osaamista, sen jälkeen kehitetty

konkreettisia yhteistyömuotoja, ja lopulta pyritty vakiinnuttamaan yhteistyö rakenteisiin ja käytäntöihin. (Kuvio 1.) Tämä vaiheittainen kehitys muistuttaa Starin (2010, 602) kuvaamaa rajakohteiden dynamiikkaa, jossa yhteistyö toimii ilman täyttä konsensusta, mutta mahdollistaa yhteistoiminnan eri toimijaryhmien välillä.

Järjestöyhteistyön kehityspolku perhekeskuksissa



Kuvio 1. Järjestöyhteistyön kehityspolku perhekeskuksissa.

Kuvio 1 havainnollistaa järjestöyhteistyön kehittymistä vaiheittaisena prosessina, jossa eteneminen edellyttää sekä verkostojohtamisen että yhteensovittavan johtamisen periaatteiden toteutumista. Seuraavassa tarkastellaan aineiston pohjalta, miten tämä kehityspolku näkyy perhekeskusten arjessa ja millaisia rakenteellisia sekä kulttuurisia tekijöitä yhteistyön vakiinnuttamiseen liittyy.

Suhdetyön merkitys korostuu erityisesti kehittämistyön alkuvaiheessa. Henkilökohtaiset kontaktit, luottamukselliset suhteet ja järjestöyhteistyön "kasvot" ovat edesauttaneet yhteistyön käynnistymistä. Samalla henkilöityminen muodostaa riskin jatkuvuudelle, mikäli yhteistyötä ei saada riittävästi vakiinnutettua rakenteisiin. Tämä on linjassa Williamsin (2002, 111) kuvaaman boundary spanner -roolin kaksijakoisuuden kanssa: sillanrakentajan panos on korvaamaton, mutta samalla toiminnan jatkuvuus ei voi olla riippuvaista yksittäisestä henkilöstä.

Tutkimus osoittaa, että järjestöjen palvelut nähdään arvokkaana lisäresurssina ja osaamisena, joka täydentää julkisia palveluja. Tämä havainto on linjassa esimerkiksi SOSTE:n ja Socialan (Auvinen ym. 2021, 28) selvityksen kanssa, jossa järjestöt nähdään erityisesti ennaltaehkäisevien, täydentävien ja tukevien palvelujen tuottajina hyvinvointialueiden palvelurakenteessa. Selvityksen mukaan järjestöjen syvä asiakasymmärrys ja toiminnallinen ketteryys vastaavat erityisesti niihin tarpeisiin, joihin julkinen järjestelmä ei yksin kykene vastaamaan.

Kuitenkin SOSTEN Järjestöbarometri nostaa esiin sen, että järjestöjen tarjoaman tuen ohjaaminen asiakkaille on edelleen monin paikoin satunnaista ja edellyttää rakenteiden vahvistamista (Peltosalmi ym. 2024, 92–93).

Erytyisesti nykyisessä taloudellisesti haastavassa tilanteessa järjestöjen palvelujen hyödyntäminen näyttää välttämättömänä osana asiakkaiden kokonaisvaltaista tukemista. Kuitenkin asenteet, totut toimintatavat ja rakenteelliset esteet voivat edelleen rajoittaa järjestöjen palvelujen täysimääräistä hyödyntämistä.

Organisaatiomuutokset, kuten Lanupe-uudistus, näyttävät sekä haasteena että mahdollisuutena: ne voivat vaikeuttaa jatkuvuutta, mutta samalla tarjota tilaisuuksia rakenteiden ja yhteistyökäytäntöjen uudistamiseen.

Tulosten perusteella Varhan perhekeskukset ovat vasta ottamassa ensiaskeleitaan kohti aitoa verkostomaista toimintatapaa, jossa julkinen sektori, järjestöt ja muut toimijat muodostavat saumattoman palvelukokonaisuuden.

Tällainen siirtymä edellyttää sekä rakenteellista että kulttuurista muutosta – prosesseja, jotka vaativat aikaa, resursseja ja johdonmukaista johtamista.

8.3 Tutkimuksen arviointi ja luotettavuuden pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja kontekstisidonnaisuutta kokonaisuutena, tutkimuksen toteutuksen ja tulosten valossa. Eettisiä ja metodologisia periaatteita on kuvattu tarkemmin luvussa 7.

Tämän tutkimuksen vahvuutena on sen autenttisuus ja kytkeytyminen aitoon kehittämiskontekstiin. Tutkimus on toteutettu osana laajempaa kehittämistyötä, mikä on mahdollistanut syvällisen ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä. Aineisto koostuu perhekeskuspäälliköiden ja -johtajan kokemuksista ja näkemyksistä järjestöyhteistyöstä Varhan perhekeskuksissa. On kuitenkin tärkeää huomioida, että tutkimuksen tarkastelun kohteena ovat nimenomaan lastensuojelujärjestöt, joita Varsinais-Suomen Lastensuojelujärjestöt ry edustaa. Muu järjestökenttä ei ole tässä tutkimuksessa mukana, eikä tuloksia tule yleistää kolmannen sektorin toimijoihin laajemmin.

Tutkimusprosessin luotettavuutta vahvistaa tutkijan vahva esiymmärrys aiheesta ja kiinteä rooli tutkimusympäristössä. Tutkija on toiminut järjestötoiminnan asiantuntijana kehittämistyössä, mikä on tukenut ilmiön syvällistä hahmottamista ja mahdollistanut tarkoituksenmukaisten kysymysten esittämisen. Toisaalta tutkijan läheinen suhde aiheeseen on voinut vaikuttaa aineiston tulkintaan ja johtopäätöksiin. Tämän riskin minimoimiseksi tutkija on pyrkinyt kriittiseen reflektioon ja systemaattiseen analyysiin koko tutkimusprosessin ajan.

Aineiston analyysissä on hyödynnetty teoriaohjaavan sisällönanalyysin periaatteita. Analyysin eteneminen on kuvattu läpinäkyvästi, ja tulokset on perusteltu suorin sitaatein ja osallistujien näkemyksiin nojaten, mikä vahvistaa tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta.

Tutkimuksen rajauksena on, että aineisto pohjautuu esihenkilöiden näkökulmiin. Asiakastyötä tekevien ammattilaisten sekä järjestötoimijoiden äänet eivät ole suoraan edustettuina. Tämä rajoittaa tulosten kattavuutta. Jatkossa olisi tärkeää syventää ymmärrystä myös näiden toimijaryhmien näkökulmista.

Tutkimuksen kontekstisidonnaisuus on samanaikaisesti sen vahvuus ja rajoite. Tulokset kuvaavat järjestyhteistyön tilannetta Varsinais-Suomen hyvinvointialueen perhekeskustoiminnassa, eikä niitä voida suoraan yleistää muihin alueisiin. Samalla tutkimus tarjoaa sovellettavissa olevaa tietoa, jota voidaan hyödyntää vastaavien rakenteiden kehittämisessä myös muissa hyvinvointialueiden konteksteissa.

Tutkimuksen ajoittuminen Varhan toiminnan alkuvaiheeseen ja organisaatiomuutoksen keskelle heijastuu myös tuloksiin. Muuttuva toimintaympäristö tuo tutkimukseen ajankohtaisuutta, mutta voi myös vaikuttaa tulosten kestävyteen pitkällä aikavälillä.

Kokonaisuutena tutkimuksen voidaan arvioida tuottaneen luotettavaa, kontekstuaalisesti merkityksellistä ja käytännön kehittämistyötä palvelevaa tietoa järjestyhteistyön nykytilasta ja kehittämistarpeista Varhan perhekeskustoiminnassa. Tuloksia ja johtopäätöksiä voidaan hyödyntää järjestyhteistyön jatkokehittämisessä niin Varsinais-Suomessa kuin myös laajemmin hyvinvointialueiden palveluintegraation tukena.

8.4 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan esittää seuraavia konkreettisia kehittämisehdotuksia järjestyhteistyön vahvistamiseksi perhekeskustoiminnassa.

1. Perhekeskusverkostojen systematisointi vuosikellon avulla
 - Perhekeskusverkostojen toimintaa tulisi jäsentää vuosikellon avulla, jossa määritellään säännölliset tapaamiset ja teemat

- Vuosikelloon voitaisiin sisällyttää teemoitettuja verkostotapaamisia, joissa käsitellään ajankohtaisia ilmiöitä ja järjestöjen osaamista niiden ratkaisemisessa
2. Järjestöyhteistyön rakenteiden vahvistaminen dokumentaatiossa
 - Järjestöt tulisi sisällyttää systemaattisesti perhekeskusten toimintasuunnitelmiin
 - Palvelupolkukuvauksissa (IMS-toimintajärjestelmä) tulisi huomioida myös järjestöjen palvelut osana palvelupolkuja
 - Asiakasohjauksen käytännöt järjestöihin tulisi dokumentoida selkeästi
 3. Järjestövastaavien nimeäminen perhekeskuksiin
 - Jokaiseen perhekeskusyksikköön voitaisiin nimetä järjestövastaava, joka toimisi linkkinä järjestöjen ja perhekeskuksen välillä
 - Järjestövastaavat muodostaisivat verkoston, joka kokoontuu säännöllisesti vaihtamaan tietoa ja kehittämään yhteistyötä
 4. Säännölliset järjestöesittelyt osana perehdytystä
 - Järjestöjen säännölliset esittelytilaisuudet (4–6 kertaa vuodessa) voitaisiin sisällyttää osaksi henkilöstön perehdytysuunnitelmaa. Näin varmistettaisiin, että myös uudet työntekijät tutustuvat järjestöjen palveluihin
 5. Esihenkilöiden fasilitointitaitojen vahvistaminen
 - Perhekeskuspäälliköiden ja muiden esihenkilöiden verkostojohtamisen ja yhteensovittavan johtamisen taitoja tulisi vahvistaa koulutuksella
 - Erityisesti tulisi painottaa taitoja fasilitoida monialaista yhteistyötä ja ylittää ammattikuntien välisiä raja-aitoja
 6. Palvelupaketin päivittäminen ja ylläpito
 - Järjestöjen palvelupaketin säännöllinen päivittäminen tulisi varmistaa
 - Palvelupaketti tulisi integroida osaksi sähköistä perhekeskusta ja muita digitaalisia alustoja
 7. Yhdessä tekemisen kulttuurin vahvistaminen
 - Yhteisiä kehittämispäiviä ja muita foorumeita tulisi järjestää järjestöjen ja perhekeskusten henkilöstön välillä

- Tavoitteena olisi asennemuutos kohti aitoa yhteistä työtä, jossa järjestöjen palvelut nähdään tasavertaisena osana palvelukokonaisuutta
8. Järjestöyhteistyön seuranta ja arviointi
- Järjestöyhteistyön toteutumista tulisi seurata ja arvioida säännöllisesti
 - Seurantaan voitaisiin kehittää mittareita, jotka kuvaavat esimerkiksi asiakasohjausten määrää ja yhteistyön laatua

Näiden kehittämisehdotusten toteuttaminen edellyttää sekä järjestöjen että hyvinvointialueen sitoutumista ja resursseja. Erityisesti nykyisessä taloudellisesti haastavassa tilanteessa on tärkeää löytää kustannustehokkaita tapoja vahvistaa yhteistyötä ja hyödyntää olemassa olevia rakenteita ja foorumeita.

8.5 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että järjestöyhteistyö perhekeskustoiminnassa on moniulotteinen ja edelleen kehittyvä ilmiö, jonka syvällisempi ymmärtäminen edellyttää jatkotutkimusta useista näkökulmista. Yksi keskeinen jatkotutkimuksen kohde on asiakasnäkökulma: olisi tärkeää tutkia, miten asiakkaat itse kokevat ohjautumisen järjestöjen palveluihin ja millaisia hyötyjä he niistä saavat. Tämä auttaisi arvioimaan järjestöyhteistyön vaikuttavuutta käytännön tasolla ja vahvistamaan asiakaslähtöisyyttä palveluissa.

Toinen merkittävä näkökulma on asiakastyötä tekevien ammattilaisten kokemus. Tutkimus osoitti, että esihenkilöillä on keskeinen rooli yhteistyön edistämisessä, mutta jatkossa olisi tärkeää tarkastella, millaisia valmiuksia, asenteita ja osaamista perhekeskusten työntekijöillä on järjestöyhteistyöhön. Tämä toisi esiin myös mahdollisia koulutustarpeita ja auttaisi vahvistamaan asiakasohjausta järjestöjen palveluihin.

Jatkotutkimuksen kannalta arvokasta olisi myös selvittää järjestöjen omaa näkökulmaa yhteistyöhön. Miten järjestöt kokevat asemansa hyvinvointialueen kumppaneina? Millaisia haasteita ne kohtaavat yhteistyössä, ja mitä toiveita

niillä on yhteistyön kehittämiseksi? Tämä näkökulma täydentäisi kuvaa yhteistyösuhteen dynamiikasta ja edistäisi aidosti vastavuoroisen yhteistyön rakentumista.

Vertailunäkökulma eri hyvinvointialueiden välillä tarjoaisi puolestaan mahdollisuuden tunnistaa hyviä käytäntöjä ja alueellisia erityispiirteitä, jotka vaikuttavat järjestöyhteistyön toteutumiseen. Tällainen vertaileva tutkimus tukisi myös kansallista kehittämistyötä ja loisi perustan yhtenäisemmille rakenteille ja yhteistyömalleille.

Lisäksi järjestöyhteistyön pitkäjänteisen kehityksen ymmärtämiseksi tarvitaan pitkittäistutkimusta. On tärkeää tarkastella, miten yhteistyö kehittyy ajan myötä hyvinvointialueiden toiminnan vakiintuessa ja millaisia vaikutuksia organisaatiomuutoksilla, kuten Lanupe-uudistuksella, on yhteistyörakenteisiin ja toimintakulttuuriin.

Vaikuttavuuden arviointi on jatkossa keskeinen osa järjestöyhteistyön oikeutusta ja kehittämistä. Tarvitaan tutkimusta siitä, miten järjestöyhteistyö vaikuttaa asiakkaiden hyvinvointiin, palvelujen kustannustehokkuuteen ja palvelujen saatavuuteen. Tämä edellyttää myös mittarien kehittämistä ja vaikuttavuuden systemaattista arviointia.

Lopuksi digitaalisten alustojen rooli järjestöyhteistyön tukemisessa kaipaa syvempää tarkastelua. On tärkeää tutkia, miten sähköinen perhekeskus ja muut digitaaliset ratkaisut voivat tukea asiakasohjausta, tiedonkulkua ja yhteistyön koordinoitua. Samalla on huomioitava, miten digitaalisuus vaikuttaa eri toimijoiden osallisuuteen ja saavutettavuuteen.

Yhteensä nämä jatkotutkimusaiheet muodostavat perustan syvällisemmälle ja monitahoisemmalle ymmärrykselle järjestöyhteistyön merkityksestä ja kehittämisestä perhekeskustoiminnassa. Erityisesti asiakasnäkökulman ja vaikuttavuuden arvioinnin tarkastelu tarjoavat tulevaisuudessa arvokasta tietoa yhteistyön yhteiskunnallisesta merkityksestä ja vaikuttavuudesta.

Lähteet

- Arter 2019. Prosessien kehittäminen laadunhallinnan tukena. Blogi-teksti. Viitattu 10.4.2025. <https://www.arter.fi/prosessien-kehittaminen-laadunhallinnan-tukena/>
- Auvinen, T., Määttä, A., Rantamäki P. & Hauta-aho H. 2021. Järjestöt ja tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus. Selvitys sujuvien ja asiakaslähtöisten yhteistyöprosessien rakentamiseksi. SOSTE. Alustapalvelu Sociala Oy. Viitattu 6.1.2025. https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2021/04/Ja%CC%88rjesto%CC%88t-ja-tulevaisuuden-sotekeskus_selvitys_2021.pdf
- Graneheim, U.H, Lindgren, B-M. & Lundan, B 2017. Methodological Challenges in Qualitative Content Analysis: A Discussion Paper. Nurse Education Today 56, 29–34.
- Halme, N., Kekkonen, M. & Perälä, M-L. 2012. Perhekeskukset Suomessa: Palvelut, yhteistoiminta ja johtaminen. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.
- Hastrup, A.; Hakkarainen, P.; Heinonen, H.; Hyytinen, R.; Ihanus, M.; Kerppola, J.; Kokkonen, J.; Lampinen, P.; Martikainen, A.; Paju, P.; Rapeli, T.; Saaristo, A-M.; Sairisalo, H.; Satuli-Kukkonen, T.; Suomu, K.; Särkelä, R.; Tuominen, M.& Willman, A. 2019. Lasten ja perheiden palvelujen tuottaminen yhteistyössä järjestöjen ja seurakuntien kanssa – toimivat rakenteet ja sopimuskäytännöt. Työpaperi 5/2019. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 6.1.2025. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137497/URN_ISBN_978-952-343-284-0.pdf?sequence=1&isAll
- Hujala, A.; Mustonen, E.; Klinga, C.; Lammintakanen, J.; Laulainen, S. & Taskinen, H. 2020. Integroiva johtaminen. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere: Tampere University Press, 131–149.
- Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen: Opi ja etene yhdessä. Helsinki: Books on Demand.

Kielitoimisto. 2025a. Valtionhallinnon nimet ja niiden lyhenteet. Lyhenneluettelo: S. Kielitoimiston ohjepankki. Viitattu 23.2.2025.

<https://kielitoimistonohjepankki.fi/ohje/lyhenneluettelo-s/>

Kielitoimisto. 2025b. Valtionhallinnon nimet ja niiden lyhenteet. Lyhenneluettelo: T. Kielitoimiston ohjepankki. Viitattu 23.2.2025.

<https://kielitoimistonohjepankki.fi/ohje/lyhenneluettelo-t/>

Kostilainen, H.; Määttä, A.; Nieminen, A. & Perikangas, S. 2020.

Yhteiskehittäminen hyvän elämän palvelujen muotoiluna. Teoksessa Helminen, J. (toim.). 2020. Näkökulmia osallistavaan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan. Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 5. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu, 36–49.

LSKL 2020. Järjestöjen kiinnittyminen perhekeskustoimintaan. Perheet keskiöön! -toimintasuositus 4/2020. Lastensuojelun keskusliitto. Viitattu 23.2.2025.

<https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/Jarjestojen-kiinnittyminen-perhekeskukseen-toimintasuositus.pdf>

LSKL 2025. Toimintasuunnitelma 2025. Lastensuojelun keskusliitto. Viitattu 23.2.2025.

<https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/2024/11/20241031Toimintasuunnitelma2025.pdf>

MLL 2021. Järjestöt ovat hyvinvointialueen tärkeitä kumppaneita. Mannerheimin Lastensuojeluliitto. Viitattu 7.1.2025.

<https://www.mll.fi/jarjestot-ovat-hyvinvointialueen-tarkeita-kumppaneita/>

Määttä, A. 2018. Sosiaalinen kuntoutus ja yhteensovittavan johtamisen työskentelyprosessi. Teoksessa Kostilainen, H. & Nieminen, A. (toim.)

Sosiaalisen kuntoutuksen näkökulmia ja mahdollisuuksia. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja. DIAK TYÖELÄMÄ 13. Tampere: Juvenes Print.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/141721/Diak_Tyoelama_13_verkko.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Niiranen, V. 2021. Moniammatillisten verkostojen johtaminen. Teoksessa

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) 2021 Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 129–145.

Peltosalmi, J., Eronen, A., Haikari, J., Litmanen, T., Londén, P., Näätänen, A-M. & Ruuskanen, P. 2024. Järjestöbarometri 2024. SOSTE Suomen sosiaali- ja

terveys ry. Viitattu 1.12.2024. https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2024/10/JP-2024_01102024-1.pdf

Perhekeskusajokortti 2023. HAUS kehittämiskeskus Oy: eOppiva. Viitattu 1.2.2025.

<https://www.eoppiva.fi/kurssit/perhekeskusajokortti/#/lessons/3zkRLiym3yL7R0NLD47exVC3qPo4xPXw>

Perälä, M-L.; Halme, N. & Nykänen, S. 2012. Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen. Tampere: Juvenes Print – Suomen yliopistopaino Oy.

Savolainen, N.; Kilpeläinen, K.; Wiss, K.; Tasala, T.; Ylitörmänen, T. & Kauppinen, T. 2025. Hyvinvointialueen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen koordinaatio ja edellytykset yhdyspintatyölle. Teoksessa Tilannekuvia hyvinvointialueilta – muutokset palvelujärjestelmässä soite-uudistuksen alkuvuosina. Tynkkynen, L-K.; Paatela, S.; Aalto, A-M.; Keskimäki, I.; Nykänen, E.; Peltola, M.; Sinervo, T.; Tammi, T. & Viita-aho, M. (toim.) 2025. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 3/2025. PunaMusta Oy. Viitattu 19.3.2025.

https://julkari.fi/bitstream/handle/10024/151017/RAP2025_003_Tilannekuvia%20hyvinvointialueilta_s.pdf?sequence=10&isAllowed=y

Seppänen, J. 2005. Visuaalinen kulttuuri. Teoriaa ja metodeja mediakuvaan tulkitsijalle. Tampere: Vastapaino.

SOSTE 2024. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry:n säännöt. Viitattu 12.4.2025. <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2024/03/SOSTE-saannot-2024.pdf>

Star, L.S. 2010. This is Not a Boundary Object: Reflections on the Origin of a Concept. *Science, Technology, & Human Values* 35(5): 601–617. Sage.

STM 2023. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä ja vastuut. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 9.11.2024. <https://stm.fi/sotepalvelut/jarjestelma-vastuut>

STM 2024a. Tiedote. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 9.2.2025. <https://stm.fi/-/jarjestoavustukset-pienentyvat-osana-valtiontalouden-saastoja>

STM 2024b. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (soite-uudistus). Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 7.1.2025. <https://stm.fi/soteuudistus>

TENK 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3 2019. Helsinki.

THL 2024. Perhekeskus. Viitattu 3.11.2024. <https://thl.fi/aiheet/lapset-nuoret-ja-perheet/sote-palvelut/perhekeskus>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Viitattu 12.4.2025. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>. Vaatii käyttäjätunnuksen.

Varha 2024. Järjestöyhteistyö. Varsinais-Suomen hyvinvointialue. Viitattu 7.1.2025. <https://www.varha.fi/fi/tietoa-meista/hyvinvoinnin-terveyden-ja-turvallisuuden-edistaminen/jarjestoyhteistyo>

Varhan aluehallitus 2024. Pöytäkirja 4.6.2024. Varsinais-Suomen hyvinvointialue. Viitattu 8.2.2025. <https://varha-julkaisu.triplancloud.fi/ktwebscr/files/show?doctype=7&docid=342865>

Varhan sote-lautakunta 2024. Pöytäkirja 31.1.2024. Varsinais-Suomen hyvinvointialue. Viitattu 5.4.2025. <https://varha-julkaisu.triplancloud.fi/ktwebscr/files/show?doctype=3&docid=248355>

Varha 2025. Varhan järjestöyhteistyö. Varsinais-Suomen hyvinvointialue. Viitattu 23.3.2025. [file:///C:/Users/Maiju%20Lukkari/Downloads/jarjestoyhteistyo-www%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Maiju%20Lukkari/Downloads/jarjestoyhteistyo-www%20(3).pdf)

VSLJ 2024. Vuosikertomus 2023. Varsinais-Suomen Lastensuojelujärjestöt ry. Viitattu 6.1.2025. https://vslj.fi/app/uploads/2024/08/Vslj-vuosikertomus-2023_julkaistava.pdf

Williams, P. 2002. The Competent Boundary Spanner. Public Administration: Volume 80, Issue 1. 103–124.