

Kimmo Toppari

UUDET LÄHESTYMISTAVAT  
NUORISOIKÄISTEN  
KRIISIOSASTOHOIDOSSA -  
kehittämisprosessi Tampereen kaupungin  
lapsiperheiden sosiaalipalveluissa

Opinnäytetyö  
Järjestö- ja nuorisotyö

Marraskuu 2011




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences	<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  16.11.2011		
<b>Tekijä(t)</b> Kimmo Toppari	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma Humanistisen alan ylempi ammattikorkeakoulu- tutkinto, Yhteisöpedagogi (ylempi AMK)		
<b>Nimeke</b>  			
<b>Tiivistelmä</b>  <p><b>Uudet lähestymistavat nuorisoikäisten kriisiosastohoidossa – kehittämisprosessi Tampereen kaupungin lapsiperheiden sosiaalipalveluissa</b> on kuvaus Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden toteuttamasta kehittämistyöstä nuorisoikäisten kriisiosastohoidon suhteen. Työstä päävastuussa oli moniammatillinen asiantuntijaryhmä, joka koottiin kiireellisen sijoitusprosessin eri toimijoista. Työn tavoitteena oli saada aikaiseksi mahdollisimman konkreettisia ja käytännössä toteuttamiskelpoisia toimintalinjauksia, jotka olisivat samaan aikaan laadukkaita, kustannustehokkaita, vähentäisivät laitoshoidon vuorokausia ja lisäisivät yhteistyötä eri toimijoiden välille Tampereen kaupungin lapsiperheiden sosiaalipalveluissa.</p> <p>Kehittämistyössä hyödynnettiin tutkimuksellisenä elementtinä Delfoi-menetelmää, jossa asiantuntijapaneelille tehtiin kolme sähköistä kyselykierrosta. Jokaisen kierroksen jälkeen vastaukset analysoitiin ja tiivistettiin niistä seuraavan kierroksen kysymykset. Tavoitteena oli saada muutostarpeista mahdollisimman yhtenevä näky koko asiantuntijaryhmälle. Työskentelyn kuluessa löydettiin aukko Tampereen kaupungin omasta lastensuojelun palvelutuotannosta. Sen paikkaamisen esitettiin uutta avoimuusmallista työmuotoa, jonne asiakkaat ohjautuvat lastensuojelutarpeen selvityksen jälkeen. Tämän lisäksi ehdotettiin muutoksia olemassa oleviin lastensuojelun palvelukokonaisuuksiin esimerkiksi perheohjauksessa lisäämällä osastojaksojen yhteydessä. Myös organisaation sisäiseen vuorovaikutukseen tehtiin useita kehittämisohjeita.</p>			
<b>Asiasanat (avainsanat)</b> Lastensuojelu, toimintatutkimus, Delfoi-menetelmä			
<b>Sivumäärä</b> 51 sivua + liitteet	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"><b>Kieli</b> Suomi</td> <td style="width: 50%;"><b>URN</b></td> </tr> </table>	<b>Kieli</b> Suomi	<b>URN</b>
<b>Kieli</b> Suomi	<b>URN</b>		
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>  			
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b> Pekka Penttinen	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> Tampereen kaupunki		

## DESCRIPTION

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences		<b>Date of the master's thesis</b>  16 November 2011
<b>Author(s)</b> Kimmo Toppari	<b>Degree programme and option</b> NGO and Youth Work Master of Humanities	
<b>Name of the master's thesis</b> New approaches in the standby ward care of adolescents – development process of the social work services for families in the City of Tampere		
<b>Abstract</b>  <p>New approaches in the standby ward care of adolescents – development process of the social work services for families in the City of Tampere is a description of the development work at the standby ward care for children aged between 12 and 17 years old carried out by the departments of family support and social services in the City of Tampere. The main architects in the development process were a group of multidisciplinary specialists in the temporary placement of children. The goal was to create measures that were as concrete and as easy to carry out as possible. At the same time, the measures had to be of high quality, efficient, reduce the length of ward care, and increase cooperation between different participants at family support and social services.</p> <p>The Delfoi-method was used as a research tool during the development work. A panel of experts was asked to answer an electronic survey comprising three rounds. After each round, the replies were analysed and condensed into the next round of questions. The aim was to achieve the most consistent view possible of the need for change from the panel of experts.</p> <p>During the work, it became apparent that there was a gap in the City of Tampere's own child protection provision. To fill this gap, a new open care working method was presented where the customer is given guidance after the child protection report is completed. In addition, changes were suggested in existing child protection service packages such as adding family counselling to the periods of care. In addition, several suggestions were made to develop the interaction within the organisation.</p>		
<b>Subject headings, (keywords)</b> Child protection, action research, Delfoi-method		
<b>Pages</b> 51	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b>
<b>Remarks, notes on appendices</b>		
<b>Tutor</b> Pekka Penttinen	<b>Master's thesis assigned by</b> City of Tampere	

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>NUORISOIKÄISTEN KRIISIHOIDON LÄHTÖKOHTIA.....</b>	<b>1</b>
1.1	Kehittämistehtävä.....	2
1.2	Kehitystyön tavoitteet, kohde ja aikataulu .....	3
<b>2</b>	<b>TYÖN LÄHTÖKOHDAT JA PERUSTELUT .....</b>	<b>6</b>
2.1	Lähtökohta työskentelylle .....	6
2.2	Lainsäädännölliset lähtökohdat ja käsitteet .....	7
2.3	Lastensuojelun käsitteistöä.....	9
<b>3</b>	<b>TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMINEN JA SEN PERUSTELUT .....</b>	<b>11</b>
3.1	Toimintatutkimus .....	11
3.2	Delfoi-menetelmän soveltaminen kehittämistyöhön.....	13
<b>4</b>	<b>ENSIMMÄINEN DELFOI-KIERROS .....</b>	<b>16</b>
4.1	Kiireelliseen sijoitukseen liittyvät kysymykset .....	17
4.2	Kotiin tehtävä työ osastojaksolta ja sen jälkeen .....	19
4.3	Muut vastausalueet.....	21
<b>5</b>	<b>TOINEN DELFOI-KIERROS.....</b>	<b>22</b>
5.1	Kriisejä ehkäisevä intensiivinen työ ja muut avohuollolliset toimet .....	23
5.2	Osastojaksojen lyhentäminen .....	25
5.3	Yhteisen työn johtamisesta.....	28
5.4	Muuta .....	30
<b>6</b>	<b>KOLMAS DELFOI-KIERROS.....</b>	<b>31</b>
6.1	Uusi, intensiivisellä työotteella toteutettu avohuollollinen työ .....	32
6.2	Nykyisten avohuollollisten resurssien entistä tehokkaampi käyttö .....	34
6.3	Palveluohjaus .....	35
<b>7</b>	<b>EHDOTUKSET KEHITTÄMISTOIMENPITEIKSI .....</b>	<b>36</b>
7.1	Nykyisten palveluiden uudelleen kohdistaminen .....	36
7.2	Uusi työmuoto.....	39
7.3	Toimintatapojen tehostamishdotukset .....	41
<b>8</b>	<b>KEHITTÄMISPROSESSIN KULKU .....</b>	<b>44</b>
8.1	Kehittämistyöryhmän toiminta .....	44
8.2	Johtoryhmän ja henkilöstön tekemä kehittäminen.....	45
8.3	Organisaation päättämät muutokset .....	47

<b>9</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>49</b>
	LÄHTEET .....	52
	LIITE/LIITTEET	
	1 Laskelma	
	2 Organisaatiokaavio	

## 1 NUORISOIKÄISTEN KRIISIHOIDON LÄHTÖKOHTIA

Lapsella on oikeus turvalliseen kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen sekä erityiseen suojeluun. Valitettavasti tämä ei nykyisin toteudu yhä useammassa kodissa ja lastensuojelun sijaishuollon tarve on ollut viime vuosina jatkuvassa kasvussa yhteiskunnassamme. Lasten sijoituksen kodin ulkopuolelle ovat lisääntyneet koko 2000 –luvun ajan. Nykyinen vuosikymmen on jatkanut tahtia: asiakkuuksien määrä kasvaa entistä nopeammalla tahdilla. Tämä tarkoittaa myös kustannusten nousua, sillä esimerkiksi yhden lapsen sijoittaminen vuodeksi laitoshuoltoon maksaa sijoittajakunnalle keskimäärin 90 000 euroa.

Lastensuojelun valtakunnalliset kustannukset ovat jatkaneet tasaista nousua koko 2000-luvun. Tampereen kaupunki ei ole tässä asiassa poikkeus. Kuntatalous ja hyvinvointivaltion kestävä talouspohja ovat eri medioissa esillä näin vaalien alla päivittäin. Useat asiantuntijat, esimerkiksi valtiosihteeri Raimo Sailas, epäilevät, että kuntatalous suorastaan romahtaa seuraavan kymmenen vuoden aikana. Suurimmaksi kuluuräksi kunnasta riippumatta nousee sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestäminen. Lastensuojelun suojelun osalta yhdeksi säästötoimenpiteeksi voidaan lukea kodin ulkopuolisten sijoitusten painotuksen vaihtamisen laitoshoidosta perhehoidon suuntaan. Kaikkein parasta säästöä syntyisi kuitenkin siitä, että kodin ulkopuolisia sijoituksia ei tulisi ollenkaan. Yksinkertaista: pitäisi siis panostaa ennaltaehkäisyyn. Ongelma muodostuu siitä, että ennaltaehkäisyn parempi resursointi pitäisi toteuttaa samaan aikaan, kun korjaavan työn kustannukset ovat ennätyksellisen suuret. Miten tähän päästään?

Tämä opinnäytetyö on osa Tampereen kaupungin lapsiperheiden sosiaalipalveluissa tapahtuvaa kehittämistoimintaa lastensuojelun piirissä olevien nuorisoikäisten kriisihoidon suhteen. Kehitystyötä on tuettu toimintatutkimuksen kautta, jonka tuloksia tässä opinnäytteessä käsitellään. Erityisenä työskentelymenetelmänä käytettiin Delfoikyselytekniikkaa, jossa asiantuntijaryhmälle tehtiin kolme sähköistä kyselykierrosta. Jokaisella kierroksella pyrittiin tiivistämään yhteistä näkymää tarvittavista toimenpiteistä. Kehittämistyön tarkoituksena oli saada aikaiseksi mahdollisimman konkreettisia ja käytännössä toteuttamiskelpoisia toimintalinjauksia, jotka olisivat samaan aikaan sekä laadukkaita että kustannustehokkaita. Tarkastelun kohteena on erityisesti Metsolan perhetukikeskus, joka on suurin Tampereen kaupungin päivystävistä lasten-

suojeluyksiköistä. Kirjoittaja on vastannut kyseisen perhetukikeskuksen osastoryhmi-  
en toiminnasta ja työn sisällön kehittämistä viimeiset kahdeksan vuotta.

### 1.1 Kehittämistehtävä

Tampereen kaupungin Lastensuojelun erityispalvelut liitettiin vuoden 2010 alusta Lapsiperheiden sosiaalipalveluihin. Yhtenä tavoitteena oli löytää synergiaetuja ja tehostaa yhteistyötä sosiaalityöntekijöiden ja lastensuojelun eri palvelujen kanssa. Tämä tavoite ei ole kokonaisuudessaan edistynyt toivotulla tavalla ja ongelmaa on työstetty erityisesti eri johtoryhmissä muutoksen alusta lähtien. Yhteistoimintatarpeet muutettiin syksyllä 2010 käytännön toimiksi. Kokonaisuuden kehittäminen päätettiin aloittaa pienemmästä yksittäisestä prosessin osasta. Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden johtoryhmä valitsi kehitettäväksi osioksi nuorisoiäisten kiireelliset sijoitukset. Johtoryhmä nimesi kehitystyölle myös suunnitteluryhmän, jonka tehtävänä oli ensisijaisesti keskittyä nuorisoiäisten kriisiosastohoidon kehityslinjoihin suunnitteluun. Suunnittelutyötä ei kuitenkaan täysin rajattu vain kapeaan sektoriin, vaan alusta alkaen myös mahdolliset suurempiinkin kokonaisuuksiin liittyvät kehitysehdotukset olivat tervetulleita. Suunnitteluryhmään valittiin asiantuntijoita kriisisijoitusprosessin eri toimijoista.

#### Suunnitteluryhmän kokoonpano:

**Kimmo Toppari**, vastaava ohjaaja, Lastensuojelun erityispalvelut, Metsola (puheenjohtaja)

**Leena Lehtonen**, perhetukikeskuksen johtaja, Lastensuojelun erityispalvelut, Metsola

**Terhi Huttunen**, johtava sosiaalityöntekijä, Lapsiperheiden sosiaalityö, Läntinen alue

**Katriina Uotila**, erityissosiaalityöntekijä, Lapsiperheiden sosiaalityö

**Sanna Sertamo**, sosiaalityöntekijä, Asiakasohjaus Luotsi, Lastensuojelun ostopalvelutiimi

**Heikki Sillanpää**, sosiaalityöntekijä, Lapsiperheiden sosiaalityö, Sosiaalipäivystys

**Sirpa Pyöriä**, johtava ohjaaja, Lastensuojelun erityispalvelut, Kuusikko

**Pasi Majuri**, vastaava ohjaaja, Lastensuojelun erityispalvelut, Kiireellinen palveluohjaus

Lastensuojelulliseen kriisisijoitus-, eli kiireelliseen sijoitusprosessiin liittyy hyvin monia eri vaiheita ja sitä kautta useita eri työskentelytahoja. *Kiireellisellä sijoituksella* lapsi sijoitetaan kodin ulkopuolelle (Saastamoinen 2010, 39). Päätös edellyttää (käsite selitetään seuraavassa luvussa) muun muassa, että lapsen kodin olosuhteet tai puutteet huolenpidossa välittömästi vaarantavat lapsen terveyttä tai kehitystä tai että lapsi on muutoin on välittömässä vaarassa (Räty 2010, 284). Tällaisissa tilanteissa lastensuoje-

lutoimet täytyy heti aloittaa lapsen edun turvaamiseksi. Kehitys- ja suunnittelutyöryhmään valittiin edustajia nuorisoikäisten kiireellisen sijoituksen prosessin eri puolilta. Erityiseksi suunnittelutyön lähestymisnäkökulmaksi valittiin nuorisoikäisten päivystysosastotyö, josta on mahdollista myöhemmin laajentaa kehityssuuntia jopa koko organisaatiota koskettavaksi. Kehittämistehtävän varsinaiseksi kohteeksi valittiin *Tampereen kaupungin oma, päivystävä lastensuojelulaitos, Metsolan perhetukikeskus*. Ajatuksena alunperinkin oli suorittaa kehitystehtävän toteutusta yhdessä toimintayksikössä pilottimaisesti, ja mikäli tulokset vaikuttavat lupaavilta, on laajentaminen mahdollista. Parhaimmillaan tämän kehitystehtävän kautta myös muiden kaupungin eri toimintayksiköiden on mahdollista edistää Tampereen kaupungin Lastensuojelusuunnitelmassa asetettujen velvoitteiden täyttymistä.

## 1.2 Kehitystyön tavoitteet, kohde ja aikataulu

Kehitystyön tarkoituksena oli:

- selvittää vaihtoehtoisia työmuotoja laitoksessa toteutettaville kriisisijoituksille tai ainakin vähentää varsinaisia laitoshoitopäiviä
- parantaa asiakasprosessien laatua eli selvittää, miten asiakkaita voitaisiin auttaa paremmin
- tehdä parannusehdotuksia eri tahojen yhteistyön hiomiseen ja
- löytää myös kustannussäästöjä.

Kehittämistoiminnassa tiedon tuottaminen ja toiminnan suuntaaminen liittyvät tyypillisesti kiinteästi toisiinsa (Toikko & Rantanen 2009, 114). Tavoitteet voidaankin käsitellä kaksijakoisina: toisaalta tavoitteena on saada suoraan käytäntöön sovellettavia työmalleja ja toisaalta tuottaa työn kehittämistä ohjaavaa tietoa. Tehtävänanto oli siis alusta lähtien laaja ja joiltain osin myös perinteinen: tyypillisesti kehittämistyössä pyritään löytämään kustannussäästöjä ja parantaa laatua (Kirjonen 2009, 117-132). Haasteita oli heti alusta lähtien, sillä laadunparantaminen ja kustannussäästöjen synnyttäminen monesti kumoavat toisensa. Virallisten tavoitteiden lisäksi suunnitteluryhmä itse aloituskokouksessaan painotti, että erityisenä tavoitteena tulee olla mahdollisimman konkreettisia ja selkokielisiä ehdotuksia, joita on mahdollista vaikka sellaisenaan soveltaa käytäntöön (Kokousmuistio 1/10). Samassa kokouksessa painotettiin, että kehitystyötä ei lähdetä suunnittelemaan heti vain kustannussäästöjen näkökulmas-



ta tai siten, että keskityttäisiin vain sellaisiin suuntiin, jotka ovat täysin varmasti toteutettavissa nykyisistä lähtökohdista. Uusia näkemyksiä on hankala löytää, jos pitäydytään yltiörealismissa.

### *Kehitettävä toimintayksikkö*

Metsolan perhetukikeskus on yksi Tampereen kaupungin kuudesta lastensuojelulaitoksesta. Siellä hoidetaan seutukunnallisesti 12-17-vuotiaita, kriisitilanteessa olevia nuoria. Hoito toteutetaan lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän tekemällä kiireellinen sijoitus tai huostaanottopäätöksellä. Monet asiakkaista ovat psyykkisesti tai muulla tavoin voimakkaasti oirehtivia ja usein päihdeongelmaisia. Osastolla nuoren ja perheen tilannetta arvioidaan ja heitä pyritään tukemaan kriisissä. Tavoitteena jaksolle saattaa olla esim. nuoren tilanteen turvaaminen, päihdekierteen katkaiseminen, koulunkäynnin ja arjen tukeminen tai elämänrytmin normalisointi. Osastojakson aikana tehdään moniammatillinen arvio jatkotuen tarpeesta ja suunnitelma tulevaisuudesta yhdessä nuoren, huoltajien ja sosiaalityöntekijän kanssa. Jokaiselle nuorelle valitaan hoitotiimi, joka pitää sisällään yhden sairaanhoitajan ja kolme ohjaajaa (+ vastaava ohjaaja). Tiimiläiset toimivat osastolla nuoren lähimpinä aikuisina. He käyvät suunnitelmallisia keskusteluja sekä nuoren että huoltajien kanssa. Työvälineinä Metsolassa käytetään suunnitelmallista perhetyötä, toiminnallisuutta, positiivista yhteisöllisyyttä ja tiukkaa, selkeärajaista arkea.

(Metsolan asiakasprosessikuvaus 2011).

Metsolassa koko talon työskentelyä johtaa perhetukikeskuksen johtaja. Osaston hoitotyössä on neljä sairaanhoitajaa, kymmenen ohjaajaa ja yksi yöpäivystäjä. Osastotyöryhmää johtaa vastaava ohjaaja, joka toimii myös johtajan varahenkilönä. Talossa työskentelee myös kaksi perheohjaajaa, jotka työskentelevät perheiden kanssa myös osastojakson jälkeen. Toinen heistä toimii perheohjauksen vastaavana ohjaajana, ja hänen esimiesvastuullaan on myös toisen päivystävän yksikön perheohjaajat (Toppari 2010, 10-14).

### *Kehittämistyön aikataulu*

Kehittämistyö aloitettiin syyskuussa 2010 kokoamalla kehittämistyön suunnitteluryhmä. Sen ensimmäinen kokous oli 11.10.2010. Siellä tehtiin päätökset tutkimuksellis-

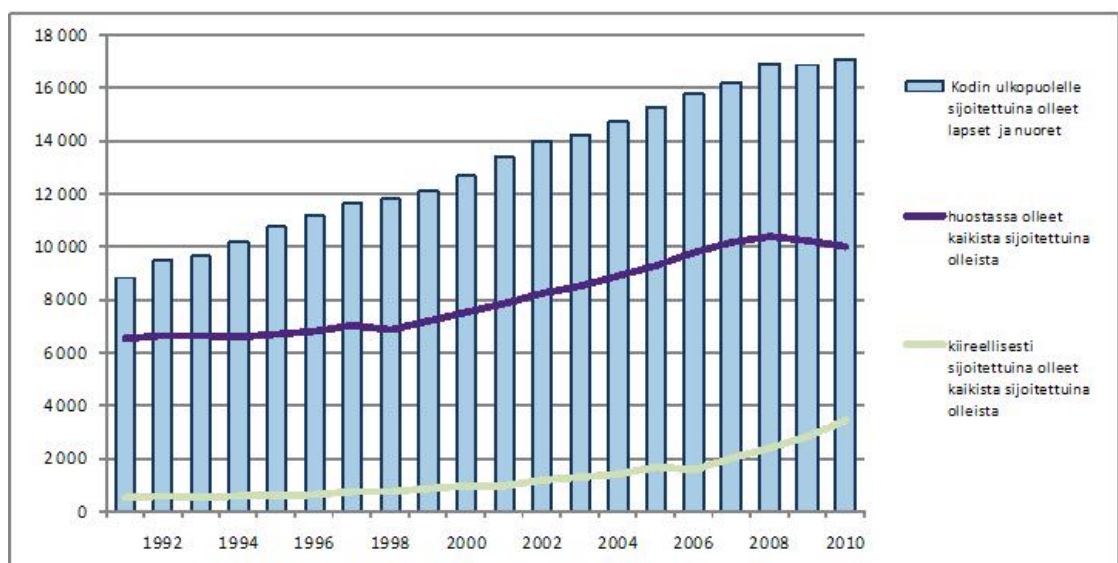
ten elementtien hyödyntämisestä kehittämistyön tukena. Työskentely käsitettiin tutkimuksellisenä kehittämistoimintana, jossa kysymyksen asettelut nousevat suoraan käytännön toiminnasta ja rakenteista konkreettista muutosta tavoitellen perustellun tiedon tuottamisen kautta (Toikko & Rantanen 2009, 22-23). Kokouksessa päädyttiin työtämään tulevaa suuntaa tulevaisuustutkimukseen liittyvän Delfoi-menetelmän avulla, jota esittelen myöhemmin. Työryhmän tuotoksen valmistumista ei aivan aluksi määritelty tarkasti. Työskentelyn edetessä asiasta neuvoteltiin organisaatiossa, ja määräajaksi päätettiin Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden laajan johtoryhmän kehittämispäivä 31.3.2011, jossa tulokset julkaistiin.

Kehittämistyön päävastuu jaettiin tehtävään erikseen valitulle suunnitteluryhmälle. Toiminnan kehittämisessä mukana oli alusta lähtien kuitenkin myös sekä kaupungin molempien päivystysosastojen yhteinen päivystysjohtoryhmä että Metsolan perhetukikeskuksen hoitohenkilöstö. Alun perin myös hoitohenkilöstön osallistumista tutkimukselliseen osuuteen pohdittiin, mutta aikapulan vuoksi rooli jäi enemmän käytännön kehittämistoimenpiteiden testaamiseen suoraan asiakaspinnassa. Kehittämistyöryhmän puheenjohtaja tiedotti suunnitteluryhmän vaiheista koko syksyn ja kevään ajan. Varsinaiset tulokset tuotiin kuitenkin työryhmälle julki vasta Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden johtoryhmälle tiedottamisen jälkeen. Tulokset otettiin positiivisesti vastaan Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden johtoryhmässä. Niistä innostuttiin myös tilaajaorganisaatiossa. Tilaajapäällikkö esitteli asiaa myös Tampereen kaupungin lasten ja nuorten palveluiden tilaajalautakunnalle, joka päätti tulosten perusteella ohjata ostopalveluvaroista 250 000 euroa vuoden 2012 lastensuojelubudjetista käytettäväksi suunnitteluryhmän esittämien ajatusten edistämiseksi. Yksityiskohdat on määritelty vuoden 2012 palvelusopimusneuvotteluissa. Muutosten toteuttaminen käytännössä jää sitten hoitohenkilöstön vastuulle, jonka motivoitumisesta koko kehitystyö lopulta riippuu (Kirjonen 2009, 119).

## 2 TYÖN LÄHTÖKOHDAT JA PERUSTELUT

### 2.1 Lähtökohta työskentelylle

Suomessa kodin ulkopuoliset sijoitukset ovat perinteisesti toteutettu hyvin laitospainotteisesti. Historia tälle juontaa juurensa 1900-luvun sotien jälkeisiin orpokoteihin (Ketola 2008, 15). Vuonna 2008 Suomessa maanlaajuisesti perhehoitoon sijoitettiin 40 % kaikista huostaanotetuista, mutta tästä aiheutui vain 15 % kustannuksista. Perhehoidon osuus on edelleen kasvanut: vuonna 2010 sijoitettujen lasten kokonaismäärästä jo 50 prosenttia hoidettiin perheissä (THL, Lastensuojelun tilastot 2010) ja kustannusvaikutukset pysyivät likipitään samoina. Muissa Pohjoismaissa suhdeluvut ovat vielä silti erilaiset. Esimerkiksi Norjassa kaikista sijoituksista lähes 85 % on perhehoitoa, Ruotsissakin yli 70 %. (Pollari-Urrio & Ketola 2008, 170-171). Nämä luvut eivät mairrittele Suomea. Pitkään jatkunut sijoitettujen lasten ja nuorten (0-17-vuotiaat) määrän kasvu kääntyi kuitenkin lievään laskuun vuonna 2009. Tuolloin kaikkiaan kodin ulkopuolelle sijoitettuna oli 16 643 lasta ja nuorta. Tämän voisi tulkita positiivisena asiana, mutta valitettavasti todennäköisesti suurin syy sijoitettujen lasten lukumäärän laskuun oli taloustaantuma, joka näkyi erityisesti pienten kuntien sijoitustoimenpiteissä (Päivystysasiakastilasto 2009). Tätä näkemystä puoltaa se, että lastensuojelun avohuollon asiakkaiden kokonaismäärä kuitenkin jatkoi edelleen kasvuaan. Lastensuojelun sosiaa-



Kuva 1. Kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten määrä vuosina 1991-2010

Lähde: THL, Lastensuojelu. 2010/Tuula Kuoppala ja Salla Säkkinen

lityön asiakkaana ja avoimuuslollisten tukitoimien piirissä oli yhteensä yli 70 753 lasta ja nuorta. (THL:n Tilastoraportti 29/2010). Asia varmentui myöhemmin, kun vuoden 2010 tilastot vahvistettiin: kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten määrä kääntyi taas kasvuun. Erityisen suuri lisäys oli kiireellisten sijoitusten osalta, kasvua yli 21 prosenttia.

Inhimillisen hädän lisäksi asiaan liittyy myös taloudellinen hätä. Kodin ulkopuolelle tehtävä sijoitus perhehoitona maksaa keskimäärin 20 000 euroa vuodessa ja laitoshoidon keskimäärin 90 000 euroa (Ketola 2008, s. 15-23). Yksinkertaistettuna voidaan todeta, että tämänkaltainen kehitys johtaa taloudellisesti kestävämpään lopputulokseen. Tampereen kaupungin lastensuojelusuunnitelmassa yhtenä tavoitteena on saada yhdistettyä entistä paremmin eri toimintayksiköt ja työmuodot lastensuojelua tukevaksi Suunnitelmassa nostetaan esiin myös tehtävän työn laadun parantaminen ja asiakkaiden kokeman hyödyn kasvattaminen. (Lastensuojelusuunnitelma 2009, 34). Arvo-kas Arki – lastensuojelusuunnitelmassa veloitetaan kehittämään myös nuorisoi-kaisten kriisiosastohoitoa entisestään (Lastensuojelusuunnitelma 2009, 45). Vuodesta 2005 alkaen Tampereella 0-3-vuotiaiden kriisihoito on järjestetty perhehoitona päivystävien työntekijöiden tukemana. Laajamittaisesti tämä ei ole mahdollista nuorisoi-kaisten osalta, mutta muutostarpeita on tutkittava laajasti, mikäli uusia kehitysnäköku-mlia halutaan saavuttaa. Nuorisoi-kaisten kriisihoito Tampereella toteutetaan pääosin laitoshoidon- na. Seuraavassa esitellään sekä lastensuojelutoimien lakiperusteita että toimenpi- teiden nimikäsitteitä.

## **2.2 Lainsäädännölliset lähtökohdat ja käsitteet**

Suomessa lastensuojelutoimintaa säädetään ja ohjataan lukuisilla laeilla ja säädöksillä. Niitä ovat muun muassa Suomen perustuslaki 1999/731, YK:n lapsen oikeuksien so- pimus (20.11.1989), Lastensuojelulaki 2007/417, Sosiaalihuoltolaki 1982/710, Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta 1983/361, Laki sosiaalihuollon asiakkaan ase- masta ja oikeuksista 2000/812, Henkilötietolaki 1999/523, Laki sosiaali- ja terveyden- huollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä 2007/159, Hallintolaki 2003/434 (Mahkonen 2008, 49-51). Lista on todella pitkä ja lainsäädännölliset velvoitteet erit- täin moninaisia. Niiden yksityiskohtainen käsittely ei ole tässä tarkoituksenmukaista tai edes mahdollista. Lyhytkestoista lastensuojelulaitoshoidon esiteltäessä on kuitenkin avattava muutamia toimintaa eniten määritteleviä lakipykälä.

Kun lapsen huolto vaatii kiireellisiä toimia, lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä on velvoitettu tekemään päätöksen kiireellisestä sijoittamisesta (LSL 2007/417, 38 §).

### 38 § Kiireellinen sijoitus (Lastensuojelulaki 2007/417)

Jos lapsi on jäljempänä 40 §:ssä mainitusta syystä välittömässä vaarassa tai muutoin kiireellisen sijoituksen ja sijaishuollon tarpeessa, hänet voidaan sijoittaa kiireellisesti perhehoitoon tai laitoshoidon taikka järjestää muulla tavoin hänen tarvitsemansa hoito ja huolto. Kiireellisestä sijoituksesta päättää 13 §:n 1 momentin mukaan määräytyvä viranhaltija, jonka päätöksen perusteella kiireellinen sijoitus voi kestää korkeintaan 30 päivää.

Sen estämättä, mitä 1 momentissa säädetään, kiireellinen sijoitus voi jatkua ilman eri päätöstä yli 30 päivää, jos:

- 1) 13 §:n 2 ja 3 momentin mukaan määräytyvä viranhaltija tekee 30 päivän kuluessa kiireellisen sijoituksen alkamisesta 43 §:n 2 momentissa tarkoitetun huostaanottoa koskevan hakemuksen hallinto-oikeudelle; tai
- 2) ennen päätöstä lapsen kiireellisestä sijoituksesta lapsen huostaanottoa koskeva asia on jo vireillä hallinto-oikeudessa tai korkeimmassa hallinto-oikeudessa.

Jos 30 päivää ei ole riittävä aika lapsen huostaanoton tarpeen selvittämiseksi, 13 §:n 2 ja 3 momentin mukaan määräytyvä viranhaltija voi tehdä päätöksen lapsen kiireellisen sijoituksen jatkamisesta enintään 30 päivällä edellyttäen, että:

- 1) tarvittavista lastensuojelutoimenpiteistä ei ole mahdollista päättää ilman lisäselvityksiä;
- 2) välttämättömiä lisäselvityksiä ei ole mahdollista saada 30 päivässä kiireellisen sijoituksen alkamisesta; ja
- 3) jatkopäätös on lapsen edun mukainen.

Kiireellisen sijoituksen aikana sosiaalihuollosta vastaavalla toimielimellä on oikeus päättää lapsen asioista kiireellisen sijoituksen tarkoituksen edellyttämässä laajuudessa siten kuin 45 §:ssä säädetään.

Jotta päätös kiireellisestä sijoituksesta voidaan tehdä, on lapsen tilanteessa täyttyvä varsinaisen huostaanoton edellyttämät kriteerit (LSL 2007/417, 40 §).

### 40 § Velvollisuus huostaanottoon ja sijaishuollon järjestämiseen (Lastensuojelulaki 2007/417)

Lapsi on otettava sosiaalihuollosta vastaavan toimielimen huostaan ja järjestettävä hänelle sijaishuolto, jos:

- 1) puutteet lapsen huolenpidossa tai muut kasvuolosuhteet uhkaavat vakavasti vaarantaa lapsen terveyttä tai kehitystä; tai
- 2) lapsi vaarantaa vakavasti terveyttään tai kehitystään käyttämällä päihteitä, tekemällä muun kuin vähäisenä pidettävän rikollisen teon tai muulla niihin rinnastettavalla käytäytymisellään.

Huostaanottoon ja sijaishuollon järjestämiseen voidaan kuitenkin ryhtyä vain, jos:

- 1) 7 luvussa tarkoitetut toimet eivät olisi lapsen edun mukaisen huolenpidon toteuttamiseksi sopivia tai mahdollista taikka jos ne ovat osoittautuneet riittämättömiksi; ja
- 2) sijaishuollon arvioidaan olevan 4 §:n mukaisesti lapsen edun mukaista.

Lapsen huostaanotto ei poista vanhemmalta lapsen huoltajuutta. Se kuitenkin oikeuttaa sosiaalihuollosta vastaavan toimielimen tekemään lapsen huoltoa koskevia päätöksiä (LSL 2007/417, 45 §).

#### **45 § Huostaanotetun lapsen huolto (Lastensuojelulaki 2007/417)**

Kun lapsi on otettu huostaan, sosiaalihuollosta vastaavalla toimielimellä on oikeus huostaanoton tarkoituksen toteuttamiseksi päättää lapsen olinpaikasta sekä hoidosta, kasvatuksesta, valvonnasta ja muusta huolenpidosta ja näiden toteuttamiseksi tarpeellisesta opetuksesta ja terveydenhuollosta.

Edellä 13 §:n 2 ja 3 momentin mukaan määräytyvä viranhaltija tai saman pykälän 1 momentissa tarkoitettu sosiaalityöntekijä taikka laitoksen johtaja päättää huostaanotetun lapsen ja tämän vanhempien sekä muiden lapselle läheisten henkilöiden välisestä yhteydenpidon rajoittamisesta siten kuin 62 ja 63 §:ssä säädetään.

Edellä 1 ja 2 momentissa tarkoitetuissa tilanteissa on pyrittävä yhteistoimintaan lapsen, vanhemman ja huoltajan kanssa ja ensisijaisesti otettava huomioon lapsen etu.

### **2.3 Lastensuojelun käsitteistöä**

Lastensuojelutyöstä puhuttaessa on helppo seota alan termistössä. Tämän takia on tärkeää selventää seuraavassa muutamia käsitteitä. Ennen varsinaista lastensuojelutyötä perheisiin pyritään kohdentamaan *ennaltaehkäisevää lastensuojelutyötä*. Tällä tarkoitetaan käytännössä muiden kuin varsinaisen lastensuojelupalvelun piirissä tapahtuvaa työtä, esimerkiksi äitiys- ja lastenneuvolan, päivähoidon, perusopetuksen ja nuorisotyön sektoreilla toteutettuja palveluita. Ennaltaehkäisevällä puolella varsinainen lastensuojelun asiakkuus ei vielä ala. (Heino 2009, 72). Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin selkeästi *varsinaisen lastensuojelun* tarjoamiin palveluihin ja työmuotoihin. Karkeasti ottaen lastensuojelu voidaan jakaa avohuoltoon ja sijaishuoltoon.

*Avohuollollinen lastensuojelutyö* tarkoittaa tyypillisimmillään kotiin suunnattua työtä. Yleensä se pitää sisällään suunnitelmallisia ja teemoitettuja tapaamisia. Työskentelyn tarkka nimike ja tapa vaihtelevat paikkakuntakohtaisesti: voidaan puhua perheyöstä, avotyöstä, avoperhetyöstä, intensiivityöstä tai vaikka avoperhekuntoutuksesta (Heino 2009, 69). Huomionarvoisinta on kuitenkin se, että nykyisin palvelua pyritään suunnittelemaan mahdollisimman hyvin jokaisen asiakasperheen tarpeita vastaavaksi. Työskentely on luonteeltaan lyhytkestoista ja sen edistymistä arvioidaan sosiaalityöntekijöiden koolle kutsumissa asiakassuunnitelmaneuvotteluissa. Avohuollollinen työ ei kuitenkaan rajoitu pelkästään kotona tehtäväksi työksi. Lastensuojelulaissa on mää-

ritelty yhdeksi tukimuodoksi myös lapsen ja/tai perheen sijoituksen laitokseen tai perheeseen avohuollon tukitoimena (LSL 2007/417, 34-37 §). Avohuollon sijoitukset kestävät yleensä kolmesta kuuteen kuukauteen.

*Lastensuojelun sijaishuollosta* puhutaan silloin, kun lapsi sijoitetaan oman kotinsa ulkopuolelle joko kiireellisellä sijoituksella (kts. edellä) tai huostaanotettuna. Sijaishuolto voidaan toteuttaa joko *perhehoitona*, *perhekotisijoituksena* tai *laitoshoitona*. Erityisesti pienet lapset pyritään kriisijaksoillakin sijoittamaan suoraan sijaisperheisiin, jotta lasten kiintymyssuhde ei häiriintyisi jatkuvasti vaihtuvista hoitavista aikuisista. Näissä tapauksissa sijaisperheille pyritään tarjoamaan laajaakin oheistukea, jotta moniongelmaiset lapset pystyttäisiin haastavuudestaan huolimatta hoitamaan perhehoitona. Yleisemmin perhehoidon tavoitteena on tarjota lapselle mahdollisuus perheenomaiseen hoitoon ja läheisiin ihmissuhteisiin (Ketola 2008, 20). *Laitoshuoltoa* suunnataan kaikille sellaisille lapsilla ja nuorille, joille perhehoito ei jostain syystä sovellu. Yleensä tähän vaikuttaa hoidettavan lapsen voimakas oirehdinta ja esimerkiksi psykiatrisen erityisosaamisen tarve (Janhunen 2008, 137). Juridisesti suurin ero laitoshoidon ja perhehoidon välillä tulee lastensuojelullisten rajoitustoimenpiteiden käytöstä. Laitoshoidossa on mahdollista rajoittaa esimerkiksi lapsen kulkemista, mutta perhehoidossa tähän ei ole mahdollisuutta. Lastensuojelullisista rajoitustoimenpiteistä on annettu tarkat säädökset, joita kaikkien toimijoiden tulee ehdottomasti noudattaa (LSL 2007/417, 61-74 §). Vaikka lastensuojelulaitoksissa ei suoranaisesti perheenkaltaista ympäristöä lapsille kyetäkään tarjoamaan, myös siinä on pyrittävä turvaamaan sijoitetulle lapselle mahdollisimmat pysyviä ja turvallisia ihmissuhteita. Laitoshoidon kautta monesti pystytään turvaamaan huostaanotetulle lapselle juuri hänen tarpeisiinsa sopiva ammatillinen hoito (HE 252/2006, 28).

#### *Perustelut päivystävällä lastensuojelulaitokselle nuorisoikäisten hoidossa*

Hyvin järjestettyä laitoshuoltoa voidaan usein pitää parhaana ratkaisuna sijaishuollon järjestämiseksi väliaikaisessa ja lyhytkestoisessa hoidossa. Tällaiseen laitoshuoltoon liittyy kiinteästi myös tiivis työskentely lapsen vanhempien kanssa ja tiivis yhteydenpito lapsen ja hänen vanhempiensa välillä. Virallisen laitosluvan saaneessa hoitoyksikössä lapsiin saadaan kohdistaa lastensuojelulain mukaisia rajoitustoimenpiteitä, jotka edellyttävät henkilöstöltä erityistä ammattitaitoa. Lastensuojelussa laitoshuoltoon sijoitetaan vaikeahoitoisia ja erityisosaamista vaativia lapsia. (Saastamoinen 2010, 10-11).

Kuten aiemmin on jo todettu, perhehoitoa pyritään määrätietoisesti lisäämään ja laitoshoidoa vähentämään. Kunnollista kriisi- ja arviointityötä näissäkin tapauksissa tarvitaan. Perhehoitoliiton teettämän tutkimuksen mukaan nuorisoikaisissa sijaisperhesijoitusten katkeamisia olisi todennäköisesti voinut estää, mikäli perhesijoitusta olisi edeltänyt kunnollinen arviointi- ja tarvekartoitusjakso (Janhunen 2008, 129).

### 3 TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMINEN JA SEN PERUSTELUT

Tulevaisuuden tietämisen vaikeus on ikiaikainen filosofinen ongelma. Useat filosofit ovat pitäneet sitä jopa mahdottomana: mm. Karl Popper (1957). (Niiniluoto 1986, 199). Tietyin varauksin Popper lienee oikeassa: absoluuttista totuutta tulevaisuudesta tuskin voidaan saavuttaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö tulevaisuutta kannattaisi yrittää ennustaa tulevaisuustutkimuksen kautta. Tulevaisuuden tutkimuksen tarkoituksena on erilaisia menetelmiä ja teorioita hyödyntämällä tarkastella tai kartoittaa mahdollisia tulevaisuuksia sekä niihin johtavia kehityslinjoja (Bell 1996, 73). Tavoitteena on tunnistaa mahdollisimman aikaisin toimintaympäristön olennaisia muutoksia tulevaisuuden toimintalinjojen ja visioiden saavuttamiseksi. Myös mahdolliset uhkakuvat pyritään löytämään, jotta niihin voidaan vastata ennaltaehkäisevästi. Minään hetkenä ei ole olemassa vain yhtä tiettyä tulevaisuutta, vaan joukko mahdollisia tulevaisuuksia. (von Bruun 2005, 14). Kehittämistyön ohessa tuotetaan uutta tietoa. Tieto ei ole luonteeltaan pysyvää ja stabiilia: se kehittyy jatkuvasti ja sitä voidaan konstruoida yhteisesti (Aaltola & Syrjälä 1999, 15). Kehittämistyö liittyy myös tulevaisuuteen. Tämän tiedon tutkimukselliseksi lähestymis- ja käsittelytavaksi olen valinnut **toimintatutkimuksen**. Tutkimusmuotona se juontaa juurensa jo 1950-luvulle, jolloin Kurt Lewin otti käyttöön käsitteen action research (Aaltola & Syrjälä 1999, 13).

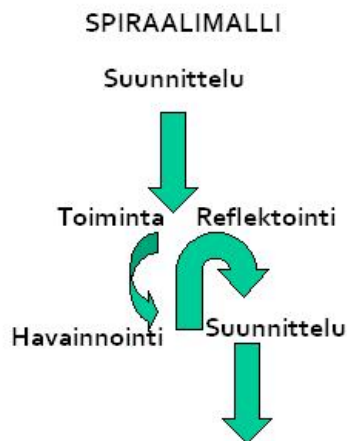
#### 3.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen isänä virallisesti pidetään siis Kurt Lewiniä (Toikko & Rantanen 2009, 29). Hannu L. T. Heikkinen vie historian vielä selkeästi pidemmälle: toimintatutkimuksellisen toimintatavan piirteet on hänen artikkelinsa mukaan havaittavissa Pohjois-Amerikan intiaanireservaattien maanviljelystyössä, jossa perinteisen intiaanikulttuurin luontoon liittyvät tiedot yhdistettiin silloiseen moderniin luonnontieteeseen



saavuttaen lopulta parempia tuloksia kuin kummallakaan erillisellä tietoudella toimimisella (Heikkinen 2001, 9-10).

Toimintatutkimuksen ideana on saada aikaiseksi muutoksia sosiaalisessa todellisuudessa ja tutkia samalla näitä muutoksia. Tavoitteena on toiminnan kehittäminen ja samanaikaisesti sen systemaattinen seuraaminen (Brydon-Miller 2003, 13). Erityisesti pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja parantamaan sosiaalisia käytäntöjä työyhteisöjä hyödyntävällä tavalla (Syrjälä 1994, 30, 33). Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa. Toimintatutkimus on prosessi, joka tähtää asioiden muuttamiseen entistä paremmaksi (Aaltola & Syrjälä 1999, 18). Toimintatutkimuksen varsinaista tutkimusprosessia ei usein voida tarkoin ennalta suunnitella, vaan kehittämisprosessin aikaiset havainnot ohjaavat tutkimusprosessin edistymistä (Toikko & Rantanen 2009, 30).



Kuva 2. Toimintatutkimuksen edistymistä kuvaava kaaviokuva.

Toiminta etenee spiraalisena kehänä koostuen suunnittelusta, toiminnan havainnoinnista ja reflektoinnista. Jokaista vaihetta suhteutetaan toisiinsa systemaattisesti ja kriittisesti (Metsämuuronen 2002, 191-192). Toimintatutkimus luonteeltaan soveltuu mielestäni erinomaisesti lastensuojelukentässä tapahtuvaan muutos- ja kehittämistyöhön. Sen avulla pystytään luomaan siltaa teorian ja käytännön välille ja tuota vuoropuhelua ei lastensuojelun saralla ole liikaa, päinvastoin.

### 3.2 Delfoi-menetelmän soveltaminen kehittämistyöhön

Tietoa jäsentäväksi tutkimusmetodiksi kehittämistyön suunnitteluryhmässä valitsin Delfoi-menetelmän. Delfoi-menetelmä on tutkimustapa, jonka avulla voidaan tehokkaasti hyödyntää asiantuntijatieta tulevaisuuden suunnittelemiseksi (Kuusi 1994, 167). Menetelmän avulla voidaan strukturoida kommunikaatiota, jolloin yksilöiden muodostaman ryhmän on helpompi käsitellä kokonaisuutena jotain monimutkaista ongelmaa (Kuusi 2003, 134-135). Delfoi –tekniikassa tietoa hankitaan asiantuntijapaneelilta anonyymisti, jotta jonkun vahvan jäsenen mielipide ei ohjaa koko paneelin mielipidettä (Metsämuuronen 2002, 258). Tyypillisimmillään Delfoi-menetelmää on käytetty teknologian kehityksen arvioinnissa, sosiaalihuoltoon liittyviä tutkimussovelluksia on varsin vähän. Suomessa menetelmän käyttöön on tehty myös tietotekninen sovellus, eDelfoi 3.0, joka on asiantuntijakäyttöön suunniteltu verkkosovellus. Delfoi-ta käytetään mm. Suomen eduskunnan tulevaisuusvaliokunnassa sen pysyvän asiantuntijajäsenen Osmo Kuusen toimesta ([http://www.edelphi.fi/sv/content/info/functions/ed\\_6](http://www.edelphi.fi/sv/content/info/functions/ed_6)).

Delfoi-menetelmän tiedonmuodostusmalli on hyvin yhtenevä toimintatutkimuksen kanssa: myös Delfoissa tehdään hypoteesi, sitä testataan ja reflektoinnin jälkeen pyritään etenemään seuraavaan samanlaiseen sykliin. Tämän yhtenevyyden takia Delfoi soveltuu mielestäni erinomaisesti toimintatutkimuskokonaisuuteen.

#### *Delfoi-menetelmän historia lyhyesti*

Antiikin tarinoiden mukaan Maan jumalatar Gaia asui Delfoissa lohikäärme Pythoksen suojelemana. Zeuksen poika Apollo tappoi Pythoksen ja Delfoin valtiaana hän tuli kuuluisaksi tulevaisuuden ennalta näkemisen kyvystään (Kuusi 2003, 134). Legendan mukaan nuoret tytöt lausuivat transsissa Delfoin valtiaan Apollon ennustuksia, joita papisto sitten tulkitsi (Kuusi 1993). Delfoi-metodin nimi juontaa juurensa näistä oraakkeleista. (Kuusi 2003, 134). Delfoi-menetelmästä on mainintoja jo 1900-luvun alkupuolen menetelmäkirjallisuudessa, mutta ensimmäinen vaikuttava tutkimus on tehty Yhdysvalloissa 1950-luvulla salaisena aseteollisuuden Rand –yhtiölle (Metsämuuronen 2002, 259). Delfoi-tekniikka joutui kuitenkin huonoon valoon yli vuosikymmeneksi saatuaan murska-arvion Rand-yhtiön asiantuntijalta Harold Sackmanilta vuonna 1975. Vasta 1990-luvulla arvostus ja menetelmän käyttö on palannut (Kuusi 2003, 136).

### *Delfoi kulku yleensä ja tässä tapauksessa*

Delfoi-menetelmälle ei ole olemassa mitään yhtä ja oikeaa mallia. Yleisimmillään aihealueen ja kyselyn valmistamisen jälkeen valitaan asiantuntijaraati tai –paneeli, jolle suoritetaan anonymikysely tai haastattelu. Ensimmäisen kyselykierroksen jälkeen tutkija yleensä kokoaa tiedot ja antaa yhteenvedon panelisteille. Analyysistä kootaan seuraava kyselykierros ja taas vastaukset kootaan yhteen. Kyselykierroksia järjestetään tarpeen mukaisesti, yleensä 2-4 kierrosta. Näiden jälkeen tutkija kokoaa tiedot yhteen ja yleensä pyritään saamaan konsensus kulloisenkin asian suhteen. Nykyisin konsensusta ei pidetä enää samanlaisena välttämättömyytenä kuin menetelmän alkuvaiheina. (Kuusi 1993, 135-139).

Tässä kyseisessä tutkimuksessa asiantuntijapaneeli oli jo valittu etukäteen ja muodostettu Tampereen kaupungin Lapsiperheiden sosiaalipalvelujen kehittämistyöryhmän jäsenistä, jotka johtoryhmä oli määrännyt. Paneeli koostui kahdeksasta jäsenestä, jotka työskentelevät Tampereen kaupungilla eri puolilla lastensuojelun prosessia. Tutkija on toiminut ko. työryhmän puheenjohtajana sekä myös yhtenä paneelin jäsenenä. Työryhmä varsinaisesti kokoontui yhteensä ainoastaan neljä kertaa. Ensimmäinen tapaaminen oli marraskuussa 2010 ja viimeinen maaliskuussa 2011. Tapaamisten välillä kuitenkin työskenneltiin aktiivisesti yhteisten Delfoi-kyselykierrosten kautta. Jokaiselle kierrokselle kysymysteemoja pohdittiin ja tarkennettiin työryhmän kesken ja puheenjohtaja viimeisteli kysymykset ja teki kierrosten tuloksista varsinaiset analyysit. Kyselyihin vastattiin anonymisti sähköisen vastausvälineen kautta ja jokaisen vastauskierroksen analyysi pohjustettiin yhteisesti, josta puheenjohtaja jatkoi ja kirjoitti tuotokset puhtaiksi. Vastauskierroksia oli yhteensä kolme. Sähköisenä välineenä toteutukseen käytettiin E-lomake 3:a. Välineen valinnan tein puhtaasti taloudellisin perustein: Tampereen kaupungilla oli olemassa oleva lisenssi tämän välineen käyttöön. Todennäköisesti pelkästään Delfoi-menetelmän toteuttamiseen suunniteltu eDelfoi 3.0 olisi ollut parempi sovelluksena, mutta E-lomake 3:llakin kysely oli mahdollista toteuttaa. Vaikka käyttö olikin jonkin verran kankeaa, oli se ainakin hyvin suojattu. Sovelluksen tekninen käyttö sujui koko kehittämisryhmältä sitä paremmin, mitä pidemmälle kyselykierrokset etenivät. Voitanee siis arvioida, että sovellukseen erityisesti alussa liittyneet tekniset ongelmat saattoivat hyvinkin olla enemmän käyttäjien osamattomuudesta johtuvaa.

## Delfoi-kysymysten eteneminen

- Mikä kiireellisessä sijoituksessa toimii? Mikä ei?
- Mitä kiireellisen sijoituksen sijaan?
- Miten kiireelliseltä sijoitukselta olisi voinut välttyä?
- Mitä kiireellisen sijoituksen jälkeen?
- Mitä kiireellisen sijoituksen sijaan ja milloin?
- Mitä on laadukas kriisityö?
- Miten laatua voisi edistää?
- Yhteistyön toimivuus Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa..?

### 1. Delfoi-kierros

- Intensiivinen perheiden kriisejä ehkäisevä työ: miten toteutus?
- Mitkä avohuollolliset toimet voisivat ehkäistä kiireellisiä sijoituksia? Miten?
- Mitä osastojaksojen lyhentäminen vaatisi? Mitä hyötyjä ja mitä haittoja?
- Miten yhteisen työn johtaminen voisi tukea asiakasprosesseja ja laatua?

### 2. Delfoi-kierros

- Uuden intensiivisellä työotteella tehdyn avohuollollisen työn toteuttaminen?
- Nykyisten avohuollollisten resurssien tehokkaampi käyttö?
- Palveluohjauksen järjestäminen (uudessa työssä)?

### 3. Delfoi-kierros

## Johtopäätökset:

- **Uusi, avohuollollinen työmuoto: intensiivinen perheohjaus**
- **Kriisisijoitusten lyhentäminen kotona tehtävää työtä lisäämällä**
- **Kaikki avohuollon palvelut nykyistä aikaisempaan vaiheeseen**
- **Palveluiden tarkempi arviointi: mikä on hyöty vs. kustannus?**
- **Asiakasprosessien tarkastelukomitean perustaminen**
- **Sosiaalityöntekijöiden ja erityispalveluiden työntekijöiden työparityö**

Kuva 3. Delfoi-kysymyskierrokset tässä kehitystyöprosessissa

Kuvassa 3 on näkyvissä Delfoi -kyselykierrosten kysymykset ja niiden etenemisprosessi. Kysymysten kehittymistä ja vastauksien sisältöä analysoidaan seuraavissa luvuissa tarkemmin. Jokaisella kierroksella analyysia tehtiin yhteisesti koko kehittämissuorityöryhmällä.

### *Tutkija-kehittäjän monitahoinen rooli tässä työssä*

Perinteisesti tieteelliselle tiedolle on ominaista, että se on pyritty hankkimaan mahdollisimman puolueettomasti ja objektiivisesti. Subjektiivisia kannanottoja vältellään. (Metsämuuronen 2002, 238). Tämä kyseinen kehittämis- ja tutkimustyö on siinä mielessä poikkeuksellinen, että tutkija oli itse osa kehittäjätyöryhmää ja toimi myös työryhmän puheenjohtajana. Tämä ainakin teoriassa aiheuttaa erityisiä rooliristiriitämahdollisuuksia, jotka konkretisoituvat esimerkiksi Delfoi –kyselyssä: tutkija on osa myös asiantuntijapaneelia. Tästä syystä aineiston analysointia poikkeuksellisesti tehtiin yhdessä koko asiantuntijaryhmän voimalla. Jos näin ei olisi toimittu, olisi tutkijan mahdollisuus voimakkaasti ohjata kysymyksiä ja vastausten analysointia puhtaasti oman näkökulmansa suuntaan kasvanut liiaksi. Nyt asiaa käsiteltiin avoimesti jokaisessa asiantuntijatapaamisessa ja asian osalta käytettiin erityistä tarkkuutta, jotta tutkijan omat näkemykset eivät ohjaisi kysymysten muodostumista. Jokaisen kysymyskierroksen analyysi hyväksytettiin jokaisella ryhmän jäsenellä ennen niiden varsinaista käyttöönottoa. Samoin toimittiin myös kehittämistulosten julkaisuvaiheessa.

## 4 ENSIMMÄINEN DELFOI-KIERROS

### **Ensimmäisen kierroksen kaikki kysymykset:**

- **Mikä kiireellisessä sijoituksessa (= KS) toimii ja mitä pitäisi muuttaa?**
- **Kiireellisen sijoituksen sijasta:** mitä, missä, milloin?
- **Kiireellinen sijoitus:** miksi ja miksi juuri nyt? Miten siltä olisi voinut välttyä?
- **Mitä kiireellisen sijoituksen jälkeen?** Mitkä asiat nyt toimivat, mitä pitäisi muuttaa?
- **Millaisiin tapauksiin voitaisiin kohdentaa jotain muutakin kuin kiireellinen sijoitus?**
- **”Sovussa tehtävät” KSt:** millaisiin tapauksiin voitaisiin ”myydä” jotain muuta kuin KS? Mitkä ovat kriteerit sille, että perhe kestää jotain muuta kuin KS: n? Miten kriteerit saadaan selville?
- **Mikä on laadukasta kriisityötä?**
- **Laadun parantaminen: miten sitä voisi edistää?**
- **Yhteistyö Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa:** mikä toimii, mitä pitäisi muuttaa?
- **Päällekkäisen työn turhuus:** miten hyödyntää entistä paremmin jo toisten tekemää työtä?

Tässä luvussa esitellään Delfoi-metodin ensimmäisen kierroksen vastauksista tehty analyysi. Analyysin pohjana on käytetty Metsolan päivystysosastotyön ja kiireellisen sijoituksen kehittämistyöryhmälle antamia vastauksia. Vastauksia on käsitelty yhdessä kehittämistyöryhmän kanssa, ja myös tuota dialogia on käytetty varsinaisessa analyysissä hyödyksi. Delfoi-kysymykset tehtiin yhdessä panelistien kanssa ensimmäisessä

kehittämistyöryhmän kokouksessa. Kokouksen tunnelma oli varsin innostunut ja varmasti myös näkyi kysymysten kohdentamisessa. Vaikka kysymykset olivat näin ollen itse tehtyjä, panelistit kokivat kysymykset laajoiksi ja hankalasti vastattaviksi. Niissä oli panelistien mielestä myös päällekkäisyyksiä. Tätä pyrittiin parantamaan seuraavan kierroksen kysymyksiin. Analyysissä tarkempaan selvittelyyn on nostettu kehittämistyöryhmän kokouksessa erityisesti puhuttaneet teemat, muita teemoja ja vastauksia käsitellään suppeammin. Olen myös jättänyt analyysistä täysin käsittelemättä sellaisia kysymyskokonaisuuksia, jotka eivät kohdentuneet varsinaiseen tehtävänantoon ollenkaan. Tämä ratkaisu hyväksyttiin suunnitteluryhmän kokouksessa.

Seuraava tiivistys on koostettu panelistien vastauksista ja suunnittelukokouksessa esiin nousseista näkökulmista. Analyysin tueksi on otettu katkelmia panelistien vastauksista. Vastaukset on erotettu varsinaisesta tekstistä sisennyksellä.

#### 4.1 Kiireelliseen sijoitukseen liittyvät kysymykset

Delfoi-kyselyssä suoraan kiireelliseen sijoitukseen liittyi seuraavat kysymykset:

- Mikä kiireellisessä sijoituksessa toimii ja mitä pitäisi muuttaa?
- Kiireellisen sijoituksen sijasta: mitä, missä, milloin?
- Kiireellinen sijoitus: miksi juuri nyt? Miten siltä olisi voinut välttyä?

*Kiireellisessä sijoituksessa toimii*

*”Yhteistyö eri tahojen kanssa nuorten kiireellisissä sijoituksissa sujuu hyvin.”*

*”Yhteistyö sosiaalipäivystyksen ja kiireellisen palveluohjauksen välillä toimii --- --- yhteistyö osastojen ja kiireellisen palveluohjauksen välillä toimii..”*

Käytännössä kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että kiireellisessä sijoituksessa ainakin *yhteistyö eri toimijoiden välillä* toimii. Vastauksissa korostetaan myös *eri toimijoiden korkeaa ammattitaitoa*. Pääosin varsinainen *kiireellisen sijoituksen prosessi* koetaan erittäin toimivaksi: asiakkaat saavat apua viivytyksettä ja palvelut linkittyvät hyvin saumattomaksi ketjuksi. Kiireellinen sijoitus toimii hyvin turvaamistoimenpiteenä ja sillä *pystytään hyvin katkaisemaan kriisitilanne*. Monesti *etäisyys perheenjäsenten välillä mahdollistaa järkeväen suunnitelman tekemisen* ja lapsi voi tuetusti palata kotiin. (Delfoi-vastaukset, 1. kierros, 1-2).

### *Kiireellisen sijoituksen sijaan*

Useassa vastauksessa pohdittiin yhtenä vaihtoehtoisena mahdollisuutena jonkinlaista suoraan kotiin tehtävää työtä. Kaikissa näissä vastauksissa kuitenkin korostettiin, että tämänkaltainen työ soveltuisi ainoastaan pieneen osaan tapauksia (Delfoi-vastaukset, 1. kierros, 1-4).

*”...Pääsääntöisesti kiireellistä sijoitusta käytetään tilanteissa, joissa vanhemmat ovat syystä tai toisesta kyvyttömiä huolehtimaan lapsesta asianmukaisella tavalla. Tämä voi liittyä päihteisiin, mielenterveysongelmiin, väkivallan tai hyväksikäytön uhkaan tms. seikkoihin, jotka tuovat tullessaan olosuhteet, joihin lasta ei voi turvallisesti jättää. Nuori voi niinkään oireilla päihteitä käyttämällä, syyllistymällä rikoksiin tai karrailemalla, jolloin kiireellisellä sijoituksella tilanne voidaan pysäyttää ja varjella nuorta toiminnalta, jolla nuori itse vaarantaa terveen kasvunsa ja kehityksensä. Edellä mainitut ovat konkreettisia esimerkkejä, joissa kiireelliselle sijoitukselle ei tällä hetkellä ole olemassa vaihtoehtoista palvelua eikä sellainen ole välttämättä edes tarpeen...”*

Kotiin tehtävän työn vaihtoehtoa pohdittiin myös 9.12.2010 kehittämistyöryhmän kokouksessa. Yhteisesti todettiin kriisitilanteessa suoraan kotiin tehtävä työ hyvin ongelmalliseksi ja paljon resursseja sitovaksi: työtä ei voisi tehdä yksin, jatkuva päivystys sitoisi paljon resursseja ja kerrallaan voitaisiin hoitaa hyvin pientä määrää asiakkaita. Kokouksessa puheenjohtaja toi esiin arvionsa Metsolan vuoden 2010 kiireellisesti sijoitetuista asiakkuuksista: käytännössä yhtäkään 79:stä asiakkuudesta ei olisi voinut hoitaa niissä kriisitilanteissa kotona. Aivan yksittäisiä asiakkaita olisi pystynyt sijoittamaan kiireellisesti perheeseen, jos sellaisia olisi ollut tarjolla. Nämä asiakkuudet olivat esim. sellaisia, joissa huoltajalla oli akuutti ja voimakas alkoholiongelma; tilannetta ei olisi voinut hoitaa kotoa käsin. Kokouksessa pohdittiinkin enemmän osastojakson pituutta: voisiko varsinaisen kriisin laukeamisen jälkeen suunnata työtä entistä voimakkaammin kotiin? (Kehittämistyöryhmän kokousmuistio 9.12.10, 2).

### *Kiireellisten sijoitusten ehkäisy*

Kuten jo aiemmin todettiin, useassa vastauksessa tuotiin esiin, että varsinaisessa kriisitilanteessa kiireelliselle sijoitukselle ei ole vaihtoehtoa, vaan se on hyvin perusteltu toimenpide (Delfoi-vastaukset, 1. kierros, 1-4). Vastaajien mielestä oleelliseen osaan nouseekin työ ennen kiireellistä sijoitusta. Hyvin usein ongelmat ovat jatkuneet jo pitkään ja lopulta kärjistyvät purkautuen akuuttina kriisinä. Intensiivisestä perhetyöstä ja sen toimivuudesta on vastaajien mielestä olemassa selvästi näyttöä (Kehittämistyö-

ryhmän kokousmuistio 9.12.10, 2). Tämän kaltainen lähestymistapa oikeassa vaiheessa voisi olla yksi keino ehkäistä varsinaisten kriisien syntymistä ja näin ollen myös kiireellisiä sijoituksia. Tällä hetkellä intensiiviyötä voidaan tarjota perheelle vasta, jos huostaanotto uhkaa. Kehittämistyöryhmän mielestä intensiiviyön määräytymisen kriteereitä pitäisi laskea: varhaisempi puuttuminen voisi ehkäistä asioiden kriisiytymistä.

*”...Esim. intensiiviyö ja intensiivinen työote on osoittautunut toimivaksi työtavaksi, mutta nyt sitä mielestäni tarjotaan usein jo liian myöhään (koska sitä voi anoa vain huostaanoton vaihtoehtona). Jos leikitään, että resursseja olisi, monet kriisit voitaisiin välttää, jos intensiiviyötä tai intensiivisellä otteella tehtyä avotyötä voitaisiin tarjota perheelle riittävän ajoissa.”*

## **4.2 Kotiin tehtävä työ osastojaksolta ja sen jälkeen**

Nuorisoikäisten päivystysosastojen osastojaksojen jälkeen on vuodesta 2008 tarjottu kotiutustyötä. Työ alkoi alun perin hyvin pienimuotoisesti, mutta vuoden 2009 alusta työhön on suunnattu kahden ohjaajatyöparin työpanos. Vuoden 2010 alusta työntekijät jaettiin suoraan päivystysosastojen yhteyteen osaksi hoitohenkilökuntaa. Resurssi on jaettu molemmille päivystystaloille, yksi työpari molempiin taloihin. Vuonna 2009 kotiutustyötä tekevillä oli erillinen lähiesimies, vuoden 2010 alusta resurssi pieneni niin, että nykyisin Metsolan työparista toinen työntekijä toimii myös kotiin tehtävän työn lähiesimiehenä. Vuoden 2010 loppupuolella työntekijöiden nimikkeeksi otettiin perheohjaaja.

### *Kotiin tehtävässä työssä toimii*

Useissa vastauksissa todettiin Kotiutustyön lunastaneen paikkansa osastotyön jatkeena. Se todettiin erittäin tärkeäksi työksi ja kokonaisuuden laatua lisääväksi tekijäksi. Kotiutustyö *toimii jatkumona* osastolta tehtävälle työlle. Hyväksi koettiin tilanteet, joissa *kotiutustyö alkaa jo osastojakson aikana*, tällöin saadaan kontakti luotua ajoissa ja kotiutumisen jälkeen ei hukata aikaa pelkkään tilanpäivitykseen ja tutustumiseen. (Delfoi-vastaukset, 1. kierros, 6).

*”Laitosten kotiutustyöllä on pystytty vaikuttamaan siihen, että paluu päivystyslaitoksiin on vähentynyt ainakin sellaisissa tapauksissa, jossa perhe on oikeasti motivoitunut muuttamaan tilannettaan ja heillä on voimavaroja olemassa.”*



### *Muutoksia kotiin tehtävään työhön*

Päivystysosastojen kotiutustyö on määritelty niin, että työtä suunnataan niille tampere-laisille asiakasnuorille, joiden suunta osastojakson jälkeen on vielä kotiin. Tuki on pyritty aloittamaan jo osastojakson aikana ja sitä on saanut kertamääräisenä; yhteensä 14 tapaamiskertaa (Kotiutustyön prosessikuvaus 2010). Vastauksissa tehtiin parannusehdotuksia kotiutustyöhön. Selkeästi kotiin suunnattu työ voisi alkaa jo nykyistä aiemmin. Työn kesto ehdotettiin muutettavaksi aika-, ei kertaperusteiseksi. Useam-massa vastauksessa ehdotettiin, että kokonaisuutta voitaisiin viedä eteenpäin ni-meämällä hoitotiimeille omat perheohjaajat. Tällä ratkaisulla voitaisiin työtä suunnata lähtökohtaisesti kaikkiin perheisiin, sillä usein saatetaan vasta osastojakson lopussa tehdä päätös kotiuttamisesta; tällöin perheohjaajat eivät ehdi luomaan kontaktia ajois-sa ja palveluketjuun tulee kuoppa.

*”Kotiutumistyössä on kuitenkin vielä kehittymisvaraa. --- --- Yhtenä täl-laisena esim. hoitotiimeihin yksi vakituinen perheohjaaja. Tämä voisi tarkoittaa esim. sitä, että perheohjaaja työskentelisi käytännössä kaikki-en hoitotiimin perheiden kanssa; tällöin ei tarvitsisi odotella sitä, kotiu-tuuko lapsi vai ei. Nyt kotiutus päätös saatetaan tehdä ihan KS (kiireelli-nen sijoitus):n lopussa, joten perheohjaajat eivät ehdi luoda mitään suh-detta asiakkaaseen ennen kotiutumista.”*

Yhdessä vastauksessa tuotiin esiin myös tarve linkittää osastojen kotiin tehtävä työ alueiden avotyöhön. Kokouksessa keskustelussa olikin esillä, että kokonaisuutta voisi hoitaa niin, että osastojakson aikana hoitotiimiläiset toimisivat perheohjaajien työpa-reina ja taas kotiin tehtävän työn päättymisen yhteydessä työpariksi voisikin tulla alu-een avotyöntekijä. Näin saataisiin jatkumo aikaiseksi työmuotojen nivelvaiheita vah-vistamalla.

(Delfoi-vastaukset, 1. kierros, 6)

Kotiin tehtävän työn kehittämisajatukset ovat olleet ko. työparien ja osastojen esimies-ten työn alla koko syksyn 2010 ja joitain muutoksia on jo päätetty kokeilla. Leinolan päivystysosastolla (toinen Tampereen kaupungin omista nuorisoikäisten päivystyslai-toksista) siirrytään tiimikohtaisiin perheohjaajiin jo tammikuun 2011 aikana, koska siellä osastotyöryhmä jaettiin kahteen tiimiin kolmen sijasta (tiimityöntekijöiden mää-rä on uudessa mallissa Metsolan mallia vastaava). Metsolassa asiasta on keskusteltu, mutta muutosta ei pysty tekemään yhtä helposti kuin Leinolassa: Metsolan kolmea tiimiä ei voi jakaa kahteen (tiimien koko kasvaisi liian suureksi) ja kahta perheohjaa-

jaa ei pysty ”jakamaan” kolmelle tiimille. Mahdollinen muutos vaatii joko lisäresursseina yhden perheohjaajan lisää tai yhden osastotyöntekijän roolin vaihtamista perheohjaajaksi. Jälkimmäisessä vaihtoehdossa osastolla työresurssi arjessa vähenisi, ja asian toteuttaminen vaatii tarkempia selvityksiä.

### 4.3 Muut vastausalueet

Delfoin ensimmäisen kierroksen kysymyksistä osa oli luonteeltaan hyvin laajoja ja aika yleisiäkin. Pääosin näihin kysymyksiin myös vastaukset jäivät kovin yleiselle tasolle, eikä varsinaisia uusia näkemyksiä tai avauksia kaikista kysymyksistä syntynyt. Tällä viittaa esim. kysymykseen: ”Mikä on laadukasta kriisityötä?”. Siinä oikeastaan kaikki vastaukset kuvailivat oppikirjamaisesti kriisityön tavoiteltavia merkkejä. Seuraavassa kuitenkin jokunen asiakokonaisuus, josta voi kehityskohteita havaita.

#### *Laadun parantaminen*

Kriisityön sinänsä arveltiin olevan korkeatasoista. Siitä huolimatta *yhteisiä koulutus- tarpeita* vastausten mukaan on olemassa (tähän ilmeisesti on Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa jo suunnitelmia olemassa). Nuorisoiäkäisten päivystysosastoille kaivattaisiin myös lääkärikonsultaation mahdollisuutta, jota nyt ei ole viimeiseen vuoteen ollut. Yhteistyön tiivistämistä osastojen ja sosiaalityöntekijöiden välillä asiakasprosessien kokonaisuuksien hoidossa penättiin useammassa vastauksessa. (Delfoi-vastaukset, 1. kierros, 11, 15).

*”Lääkärin konsultaatio pitäisi olla saatavissa nuorten päivystysosastoilla samalla tavalla kuin lastenosastoilla. --Yhteistyön tiivistäminen sosiaalityöntekijän ja osaston työntekijöiden välillä (esim. työparina toimiminen joissakin tilanteissa.”*

#### *Yhteistyön kehittäminen Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa*

Yhteistyötä kiireellisen sijoituksen yhteydessä kiiteltiin, kuten aiemmin on todettu. Käytännössä kaikissa vastauksissa todettiin yhteistyön Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden (LAPA) eri osien välillä menneen eteenpäin. Kuitenkin kehittämistarpeita yhteistyön eri osa-alueilla löydettiin. Useammassa vastauksessa toivottiin, että toimintarajoja uskallettaisiin ylittää: sosiaalityöntekijät voisivat lain sallimissa raameissa hyö-

dyntää laitosten työntekijöitä selvästi nykyistä enemmän ihan työpareinakin. Yhteistyö asiakasprosessien hoitamisessa pitäisi saada paremmalle tasolle, välillä työn laatu kärsii kankeasta byrokratiasta ja yhteistyöpuutteista. Kehittämistyö jää liaksi vanhoille sektoreille: Lastensuojelun erityispalvelut kehittää omaa toimintaansa ja lapsiperheiden sosiaalityö omaansa. Tähän toivottaisiin muutosta. (Delfoi-vastaukset, 1. kierros, 12-14).

## 5 TOINEN DELFOI-KIERROS

### Toisen kierroksen kaikki kysymykset:

- **Intensiiviyö perheiden kriisejä ennalta ehkäisevänä työnä:** mitä toteuttamiseen tarvittaisiin? Miten käytäntö järjestettäisiin?
- **Mitkä muut avoimuusalliset toimet voisivat ehkäistä kiireellisiä sijoituksia?** Mitä pitäisi tapahtua, että ehdotuksiasi voisi hyödyntää? Perustele näkemyksesi!
- **Mitä osastojaksojen lyhentäminen vaatisi?** Mitä hyötyjä osastolla olon vähentämisessä olisi? Entä mitä haittoja?
- **Miten yhteisen työn johtaminen voisi nauttia tukea entistä enemmän asiakasprosesseista ja laadukasta työtä?**
- **Onko joku näkökanta tai asia jäänyt mielestäsi huomioimatta nyt tai edellisissä kysymyksissä?** Voit kirjoittaa niitä tähän kohtaan. Perustele näkökulmasi!

Analyysin pohjana on käytetty Metsolan päivystysoastotyön ja kiireellisen sijoituksen kehittämistyöryhmälle toteutetun Delfoi-kyselyn toisen kierroksen vastauksia. Vastauksia on käsitelty yhdessä kehittämistyöryhmän kanssa, ja myös tuota dialogia on käytetty varsinaisessa analyysissä hyödyksi. Tein Delfoi-kysymykset kehittämistyöryhmän kokouksessa päätettyjen teemojen pohjalta. Kysymyksiä oli edellistä kierrosta vähemmän ja ne keskittyivät aiempaa suppeampiin kokonaisuuksiin. Työryhmässä tämä koettiin hyväksi ja se näkyikin esimerkiksi vastauksissa: kaikkiin kysymyksiin vastattiin selvästi edellistä kierrosta pitemmin ja aiempaa jäsennellymmiin. Lauseet olivat monitasoisia, pohdittuja kokonaisuuksia. Tämän voisi tulkita mielestäni niin, että tutkimusmetodi vaikuttaisi toimivan suunnitellulla tavalla. Työryhmä vaikuttaa työtehtäväänsä hyvin sitoutuneelta ja motivoituneelta.

Toisen kysymyskierroksen teemat olivat: avoimuusalliset toimet/ toimintamallit kiireellisten sijoitusten ehkäisemiseksi, osastojaksojen lyhentäminen ja yhteisen työn johtaminen. Tämän lisäksi oli mahdollista ottaa esiin jotain aiemmin käsittelemättä jäänyttä näkökulmaa. Työryhmän kokouksessa päähuomio keskittyi kiireellistä sijoit-

tusta ehkäiseviin avohuollollisiin tukitoimiin ja niiden uudelleen järjestelyyn. Muitakin kysymyksiä sivuttiin. Osastojaksojen lyhentämisen ja yhteisen työn johtamisen kysymysten osalta puheenjohtajalle annettiin valtuudet kiteyttää ryhmän näkemykset vastausten pohjalta. Seuraava tiivistys on koostettu panelistien vastauksista ja suunnittelukokouksessa esiin nousseista näkökulmista. Analyysin tueksi on otettu katkelmia panelistien vastauksista. Vastaukset on erotettu varsinaisesta tekstistä sisennyksellä.

### **5.1 Kriisejä ehkäisevä intensiivinen työ ja muut avohuollolliset toimet**

Varsinaisessa kyselyssä nämä kaksi osa-aluetta olivat omina kysymyksinään. Suunnittelutyöryhmän kokouksessa asioita lähestyttiin toisiaan niin risteävästi, ettei ole järkevää tässäkään erotella näitä osa-alueita kahdeksi erilliseksi kappaleeksi. Tämän vuoksi teemat on nivottu yhteen myös tässä analyysissä. Suunnitteluryhmän kokouksessa painotettiin sanamuotojen tärkeyttä: intensiivisyys ja intensiivinen työote avohuollollisessa työssä ovat kaksi eri asiaa (Kehittämistyöryhmän kokousmuistio 31.1.2011, 2). Intensiivinen työote kuvaa ylipäättään aktiivista ja monimuotoista lähestymistapaa avohuollollisessa työssä, kun taas intensiivisyys on selkeästi oma työmuotonsa.

#### *Nykyisten avohuollollisten palveluiden kohdentuminen*

Avohuollollisten palveluiden osalta oleellisimpaan osaan nousee niiden kohdentuminen. Tällä hetkellä omiin avohuollollisiin palveluihin pääsy edellyttää lähes poikkeuksetta nuorisoikäisillä kiireellistä sijoitusta, eli toisin sanoen vakavaa kriisitilannetta. Ongelmat ovat usein havaittavissa jo lastensuojelutarpeen selvityksen jälkeen, mutta sopivaa palvelua ei juuri silloin ole mahdollista saada ja tilanne ehtii kriisiytyä.

*”Tavoitteeksi on asetettava, että lastensuojelun avohuollollinen työ voi alkaa saumattomasti lastensuojelutarpeen selvityksen päättyessä tai että jo asiakkaana olevaa lasta koskeva lastensuojeluilmoitus johtaa ilman viiveitä tilanteen selvittelyyn ja avohuollon tukitoimiin. Pitäisi siis voida reagoida muuhunkin kuin vain kriiseihin.”*

Toisaalta taas saatetaan hätäavuksi ohjata perheelle esimerkiksi alueiden avotyötä, vaikka lähtökohtaisesti jo arvellaan sen olevan riittämätön tuki. Tällöin joku sellainen perhe, jolle avotyö olisi hyvä tukimuoto, ei saakaan palvelua ollenkaan.

*”Saatavilla olevien tukitoimien niukkuus on aiheuttanut sitä, että esim. avotyötä tarjotaan helposti perheille, joiden ongelmatilanne on niin vaikeaa, että avotyö ei ole enää riittävä tukitoimi. Tämä voi olla aivan hyvin etukäteen tiedossa mutta avotyötä tarjotaan silti paremman puutteessa. Samaan aikaan avotyön jonoihin on jäänyt perheitä, jotka voisivat avotyöstä vielä todella hyötyä.”*

Näistä syistä vastauksissa ehdotetaan, että Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden omat avohuollolliset palvelut tulisi kohdentaa varhaisempaan vaiheeseen kuin nyt. (Delfoi-vastaukset, 2.-kierros, 3-4). Tällä toimenpiteellä olisi mahdollista vähentää kiireellisten sijoitusten määrää, kun ongelmassa olevien perheiden tilanteet eivät ehtisi varsinaiseen kriisiin asti.

Uudelleen kohdennusta mietittiin myös varsinaisen intensiiviyön kohdalla. Useassa vastauksessa todettiin nykyisen kaltaisen intensiiviyön olevan toimiva työmuoto. Vastauksissa pohditaan mahdollisuutta kohdentaa intensiiviyötä nykyistä varhaisempaan vaiheeseen, ei vasta viime sijaiseksi toimenpiteeksi. Tällöin intensiiviyön luonne ei olisi ”viimeinen oljenkorsi” ennen huostaanottoa, vaan tavoitteena olisi aidosti raskaita lastensuojelutoimia ehkäisevä suunta. Erittäin tärkeää tässä on kuitenkin perheen realistiset voimavarat ja sitoutuminen: työskentelystä ei ole mitään hyötyä, jos asiakkaat eivät konkreettisesti tiedä, kuinka vaativaa intensiiviyöstä todellisuudessa tulee perheelle. (Delfoi-vastaukset, 2.-kierros, 1-2).

#### *Uusi avohuollollinen työ*

Intensiivinen työote on noussut päivän sanaksi kaikissa lastensuojelun palveluissa. Toisen kierroksen vastauksissa pohditaan, että toimintakentällä tarvetta olisi saada nykyistä avotyötä intensiivisempää avohuollollista palvelua perheille, joilla on jo suhteellisen paljon ongelmia. Vastauksissa tähän esitetään perustettavaksi uutta työmuotoa.

*”Kiireellisiä sijoituksia voisi ehkäistä, jos sosiaalityöntekijöillä olisi käytävissään nopeasti saatavaa ja riittävän intensiivistä avohuollollista työtä. Asia vaatisi varmasti oman työryhmänsä ja työmuotonsa. Ko. työryhmän voisi sitoa päivystystalon yhteyteen, jolloin asiakkaan tilanteen kriisiytyessä voisi työtä jatkaa voimakkaassa yhteistyössä osastohoidollisen hoitotiimin kanssa. Palvelun voisi kytkeä myös Kuusikon avohuollollisiin palveluihin siten, että sen ohjautumisesta vastaisi Kuusikon palveluohjaaja: tuolloin mahdollisesti kriisiytyvienkin asiakkaiden tilanne*

*olisi palveluohjaajalle tuttu ja hän voisi miettiä sopivaa palveluiden ketjutusta esim. Kuusikon avohuollollisiin palveluihin kriisijakson jälkeen.”*

*”Koko työmuodon perustana olisi mielestäni riittävät resurssit. Voidakseen vastata kentältä tulevaan tarpeeseen riittävän nopeasti, intensiivityön työryhmän tulisi olla oma erillinen työryhmänsä. Aiemmin esitetyt ajatukset päivystävien osastojen tekemästä intensiivityöstä nuoren kotiin, oman toimensa ohella, ei mahdollista riittävän nopeaa reagointia ja sotkea samalla myös päivystävän osaston toiminnan.”*

(Ei samaa vastausta, eri vastaaja kuin edelle)

Ehdotuksissa korostetaan sitä, että jos uusi työmuoto saataisiin, resursseja pitäisi olla heti riittävästi: uudella työllä ei tehdä juuri mitään, jos palvelu tukkeutuu heti alkuunsa. Tämänkaltaisella työllä ei pitäisi ”sotkea” nykyisten työmuotojen toimintaa (vastauksissa viitataan nykymuotoiseen päivystysosastotyöhön ja omaan intensiivityöhön). Toimivimmaksi malliksi ehdotetaan siis kokonaan uuden työryhmän perustamista. Palvelun todetaan olevan liitettävissä sekä päivystyslaitoksen että Kuusikon (Tampereen kaupungin avohuollollinen nuorisoikäisten lastensuojeluyksikkö) yhteyteen: päivystystalon yhteydessä hyötynä olisi kiinteä yhteistyö, mikäli asiakasperheen tilanne akuutisti kriisiytyisikin. Silloin saumaton yhteistyö olisi helppoa. Toisaalta palveluohjaus olisi selkeämpää, jos työmuoto perustettaisiinkin Kuusikkoon, jossa on muutkin avohuollolliset palvelut. Niihin on toimiva palveluohjaus jo olemassa. (Delfoi-vastaukset, 2.-kierros, 1-2). Koko kehittämistyöryhmän mielestä tämänkaltaisen työ on asia, jota pitäisi enemmän pohtia. Niinpä kokouksessa yksimielisesti päätettiin, että asiaa käsitellään tarkemmin seuraavan kierroksen kysymyksissä.

## **5.2 Osastojaksojen lyhentäminen**

Aiemmalla kyselykierroksella jo todettiin, että ainakaan lyhyellä tähtämellä nuorisoikäisten päivystysjaksojen määrää ei voida kovinkaan helposti vähentää. Sen sijaan laitosten vähentämistä (yksi ryhmän tutkinnan kohteista) voisi saavuttaa osastojaksoja lyhentämällä. Seuraavassa on esiteltynä ryhmän näkemyksiä tällaisen järjestelyn hyvistä ja huonoista puolista. Vastauksissa keskityttiin niihin asiakkuuksiin, joissa suuntana on koti osastohoidollisen jakson jälkeen. Huostaanotto-prosessin nopeuttamiseen on otettu jo aiemmalla kierroksella kantaa, ja esim. vastentahtoisissa prosesseissa Tampereen kaupungin palvelutuotannon toimenpiteillä ei vaikuteta vaikkapa Hallinto-oikeuden ruuhkatilanteiden purkautumiseen.

### *Osastojakson lyhentämisen hyödyt*

Osastojakson lyhentämisen hyödyksi nähtiin useammassa vastauksessa erityisesti se, että ongelmia ratkottaisiin enemmän kotona ja perheen oma vastuu tilanteesta kasvaisi. Kotiin suuntautuvan työn lisääminen voisi varmentaa näkemystä siitä, onko kotiinpaluu mahdollinen vai ei. Myös vanhemmuuden vahvistaminen voisi olla nykyistä voimakkaampaan.

*”Lapsen laitosjakso ei saisi tulla tavaksi tai vanhemmille helpoksi ratkaisuksi vaikean lapsen kanssa – vanhemmat tulee vetää mukaan lapsen hoitoon ja tilanteen selvittelyyn alusta alkaen, mikä voi lyhentää laitostajaksoa, ja hyöty tulisi vanhemmuuden vahvistumiseen vastaisen varalle.”*

*”Hyvää ratkaisussa voisi olla se, että ongelmia ratkottaisiin entistä enemmän siellä, missä ne ovat syntyneetkin. Vanhemmille ei jäisi sellaista kuvaa, että ”tuodaan kuriton kakara korjaukseen, ja otetaan kiltti nuori takaisin” – muutoksen on kuitenkin tapahduttava sekä huoltajissa että nuoressa.”*

(Eri vastaaja kuin edellä).

Yhdessä vastauksessa korostettiin myös tämänkaltaisen lähestymistavan korostunutta tavoitteellisuutta. Työn tehokkuus näkökulma nousi esiin yhdessä vastauksessa: jos jaksot lyhenisivät, saattaisi myös nuorten vaihtuvuus lisääntyä. Tällä tavalla saatettaisiin päästä eroon omien osastojen ulkopuolelle tapahtuvista päivystysajoituksista. (Delfoi-kysely, 2. kierros, 5-6).

### *Osastojakson lyhentämisen haitat*

Useammassa vastauksessa todettiin nykyisen arviointiprosessin olevan laadukas ja toimiva. Vastauksissa pelättiin, että jos prosessia aletaan hätäilemällä vauhdittamaan, saattaa kattava arvio supistua ja oleellista tietoa menetetään jatkotoimenpiteiden arvioinnin osalta. Tämä voisi näkyä jatkosuunnitelmien entistä huonompana kohdentumisena.

*”Haittaa voisi tulla siitä, että lapselle jouduttaisiin kohta tekemään uusi kiireellisen sijoituksen päätös, jos kotiutus osoittautuisi vääräksi ratkaisuksi. Tämä olisi pompottelua, joka ei vakuuttaisi asiakastakaan tarjolla olevasta avusta. Pahimmassa tapauksessa lapselle voisi käydä tosi huonosti turvattomissa tai vaarallisissa kotitilanteissa tai oman käytöksen johdosta.”*

Yhdessä vastauksessa korostettiin perheen eri osapuolten tarvitsemaa etäisyyttä ja sen merkitystä. Jos nuori saa vain lyhyestä osastojaksosta sellaisen tunteen, että muutaman päivän ”puristuksen” jälkeen ei tarvitsekaan enää yrittää, ei jaksoja pitäisi lyhentää. Liian lyhyt jakso saattaisi myös lisätä kiireellisen sijoituksen uusiutumisen riskiä. Tällaisissa tapauksissa asiakkaiden usko palveluiden vaikutuksiin saattaisi kohtuuttomasti horjua. Kaikkein vaarallisin riski jaksojen lyhentämisessä on kuitenkin se, että lapsi palautettaisiinkin jopa vaarallisiin kotioloihin ja jotain merkittävää terveydelle haitallista tapahtuisi. (Delfoi-vastaukset, 2. kierros, 5-6).

*Lyhennetäänkö jaksoja ja mitä se vaatisi?*

Osastojaksojen lyhentämisessä oleelliseen osaan nousee yhteistyö lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän ja päivystysosastojen hoitotiimien välillä. Yhteistyön pitäisi olla jatkuvaa ja tämän hetkistä saumattomampaa oikeastaan jokaisen vastaajan mielestä. (Delfoi-vastaukset, 2. kierros, 5-6). Tämä on varmasti toimintatapa, joka pitäisi ottaa huomioon, vaikka jaksoja ei lyhennettäisikään. Lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän ja hoitotiimien yhteistyötä lisättävä ja parannettava. Osastojakson lyhentäminen ei kuitenkaan saisi olla mikään automaatio, vaan sitä pitäisi pohtia aina tapauskohtaisesti, jotta vältetään liialliselta hätiköinniltä. Tämäkin vaatii hyvää yhteistyötä sosiaalityön ja osastohoidon välille.

Kotiin suunnatun työn lisääminen on otettu Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa tämän vuoden strategian yhdeksi kriittiseksi menestystekijäksi. Varmaankin jo pelkästään tästä syystä osastolta tehtävää perheohjaustyötä pitäisi lisätä. Käytännössä tämän toteuttaminen Metsolan osalta vaatii siirtymistä tiimikohtaisiin perheohjaajiin. Kaikkein vähiten nykyiset toiminnot vaarantuisivat, jos tehtävään saataisiin yksi lisävakanssi. Taloudellisesti asia on helposti perusteltavissa: jo viime vuonna Metsolasta kotiutui 39 % enemmän nuoria kuin vuonna 2009. Mitä parempaa ja laadukkaampaa kotiin suuntautuva perheohjaustyö on, sitä vähemmän nuorten kiireelliset sijoitukset uusiutuvat. Tällä voisi olla myös vähentävää vaikutusta varsinaisten huostaanottojen määrään. Useammassa vastauksessa korostettiin perheohjaustyön resurssien lisäämistä. (Delfoi-vastaukset, 2. kierros, 5-6). Voisiko ajatella, että resurssilisäys tulisikin nykyisiä resursseja vain hieman uudelleen kohdentamalla? Jos ajatellaan, että tehokas perheohjaus voisi vähentää varsinaisia huostaanottoja, voisiko lisäyksen ottaa ostopalvelusta? Yhden perheohjaajan vuoden palkkakustannuksilla sijoitetaan yksi nuori osto-



palvelulaitokseen ainoastaan 200 vuorokaudeksi. Toisin sanoen, yksi perheohjaajan vakanssi maksaa itsensä takaisin jo yhden huostaanoton välttämällä.

### 5.3 Yhteisen työn johtamisesta

Yhdeksi tarkastelukohdaksi toiselle kierrokselle otettiin Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa yhteisen työn johtaminen erityisesti prosessien sujumisen ja laadukkaan työn näkökulmasta. Työryhmän kokouksessa tätä kohtaa ei ehditty kovinkaan laajasti käsittelemään, mutta siellä todettiin, että vastauksista on poimittavissa konkreettisia ehdotuksia asian parantamiseksi. Puheenjohtajalle annettiin valtuudet muodostaa kooste vastauksista.

#### *Nykyinen tilanne*

Kritiikkiä yhteisen työn johtamiseen löytyy useammasta vastauksesta. Erityiseksi kehityskohdaksi useammassa vastauksessa nostetaan vanhan sektoriajattelun (Lapsiperheiden sosiaalityö vs. Lastensuojelun erityispalvelut) unohtaminen; pitäisi saada aikaiseksi selkeä vuoropuhelu ja yhteisempi toiminta. Konkreettisesti tämä puute näkyy esim. palveluiden kehittämisessä. (Delfoi-vastaukset, 2. kierros, 7).

*”...Palveluita pitäisi suunnitella selvästi enemmän yhdessä eri näkökulmat huomioiden: kärjistäen sanoen vaikuttaa siltä, että sosiaalityön puolella muutoksia ei välttämättä haluttaisi mihinkään ja Lastensuojelun erityispalveluiden puolella taas liian nopeasti ja yksipuolisella suunnittelulla. Näiden ääripäiden välissä olisi varmasta löydettävissä polkuja, joiden avulla yhteisesti mieltien asiakaslähtöisyys oikeasti paranisi.”*

Useammassa vastauksessa korostettiin perusasioiden merkitystä hyvän organisatiokulttuurin ja johtamisen kannalta. Eli on tärkeää, että eri työmuodoilla on selkeät perustehtävät, koulutus on oikein kohdentuvaa ja laadukasta, samoin hyvä työnohjaus ja konsultaatiot eri tahoille (Delfoi-vastaukset, 2. kierros, 7). Vaikka vastauksissa ei suoranaisesti sanotakaan, että näiden äsken lueteltujen ominaisuuksien osalta Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa olisi merkittäviä ongelmia, uskaltaisin kuitenkin olettaa vastaajien tarkoittaneen, että kehittämisen tarvetta on kuitenkin olemassa.

*Yhteistyön kehittäminen Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa*

Asiakasprosessien parempaa tarkastelua korostettiin useammassa vastauksessa. Konkreettisesti toivottiin selkeämpää otetta johdon taholta asiakasprosessien sujumiseen ja aitoa dialogia eri toimijoiden välille (Delfoi-vastaukset, 2. kierros, 7).

*”Johtamisen avulla voimme saada asiakasprosesseihin vielä lisää selkeyttä ja laajentaa eri toimijoiden välistä yhteistyötä ja karsia päällekkäisyyksiä. Tällä hetkellä asiakasprosessin rakenne vaihtelee jonkun verran alueiden ja sosiaalityöntekijän mukaan.”*

Työryhmän kokouksessa keskustelussa oli lyhyesti esillä, että voitaisiinko perustaa jonkinlaisia yhteistoimintaryhmiä, joissa keskityttäisiin asiakasprosessien tarkasteluun? Kokoontuminen voisi tapahtua suhteellisen harvoin, mutta säännöllisesti ja niissä käsiteltäisiin esimerkiksi ongelmallisia asiakasprosesseja aina eri tahojen näkökulmasta. Tällä voitaisiin vaikuttaa konkreettisiin asiakkuuksien nopeallakin tahdilla ja voitaisiin myös taata parempaa tasalaatuisuutta asiakasprosesseihin.

Lapsiperheiden sosiaalityön johtoryhmällä tulisi olla yhteinen visio siitä, mihin suuntaan kokonaisuutta viedään. Vision tulisi olla niin hyvä, että siihen voisivat kaikki sitoutua: vasta sen jälkeen yhteisiä linjoja voidaan vakuuttavasti viedä eri henkilöstöryhmille. (Delfoi-vastaukset, 2. kierros, 7). Vastauksissa ehdotetaan tämän työryhmän kaltaisia kehittämis yhteistyömalleja. Aidosti monialaisen lähestymisen kautta asioita on mahdollista selvittää laajemmin ja avata eri tahoille uusia näkökulmia, ja sitä kautta lisätä koko organisaation ymmärrystä suuremmista kokonaisuuksista. Vastauksissa ehdotetaankin, että aina suurempia, uusia kehityslinjoja pohdittaessa koolla oltaisiin mahdollisimman monialaisesti.

*”Toiminnan muutoksia ja yhteisen työn kehittämistä suunniteltaessa olisi hyvä kutsua yhteen pohtimaan kaikki toimijat, joita muutokset sivuavat. Samaa tapaan kuin tässä projektissa.”*

Suora yhteys johdon ja alaisten välillä on myös tärkeä. Niinpä vastauksissa myös esitetään, että sosiaalipalvelupäällikön tulisi pystyä vierailemaan jokaisessa toimintayksikössä vähintään kerran vuodessa kuunnellen henkilöstöä ja saadakseen ensi käden tietoa siitä, mitä missäkin yksikössä tapahtuu. (Delfoi-vastaukset, 2. kierros, 7).

## 5.4 Muuta

Varsinaisten teemakysymysten lisäksi toisen kierroksen Delfoi-kyselyyn otettiin Muuta –kohta. Sen tarkoituksena oli tarjota mahdollisuus ottaa esiin joku sellainen näkökulma, joka olisi mahdollisesti jäänyt yhteisten keskusteluiden ja analyysien ulkopuolelle. Tämän kohtaan tuli ainoastaan yksi varsinainen vastaus, jossa otettiin kantaa työryhmän työskentelyn ulkopuolelle jääneeseen kysymykseen. (Delfoi-vastaukset, 2. kierros, 8).

Näkökulmassa tuotiin esiin, että ennen työryhmän asettamista ei kiinnitetty paljoakaan huomiota siihen, mitkä olemassa olevassa nuorisoikäisten päivystystyössä toimii ja mikä ei toimi. Sen sijaan lähdettiin siitä oletuksesta, että muutetaan nykyistä toimintatapaa. Vastauksessa painotettiin, että viime vuosina päivystysoastotyötä on viety voimakkaasti eteenpäin ja tuloksiakin on saavutettu.

*”Metsolasta esim. vuonna 2010 lähti päivystysjakson jälkeen kotiin lähti 71 % asiakkaista, kun vuonna 2007, 2008 ja 2009 kotiin meni n. 60 % asiakkaista. Kotiin menee nykyisin siis selvästi enemmän kuin aiemmin. Ostopalveluihin menevien osuus on pienentynyt merkittävästi: vuonna 2007 ostopalveluun meni yli kolminkertainen määrä Metsolan asiakkaita; vuonna 2009 yli kaksinkertainen määrä verrattuna vuoteen 2010. Jos näistä tekee laskennallisen yhtälön (käytetään vertailulukuna yhden nuoren yhden vuoden ostopalvelusijoitukseen kuluvaan rahaa á 250 €/vrk), niin Metsolasta lähtevien nuorten osalta ostopalveluihin käytettiin vuonna 2010 yli 1,5 miljoonaa euroa vähemmän kuin vuonna 2007; säästöä vuoteen 2009 verrattuna oli lähes 650 000 €.”*

Esimerkiksi tuloksista vastauksessa oli nostettu mm. jakson jälkeen kotiutuneiden prosentti, joka oli vuonna 2010 71 %:a, kun vastaavasti vuosina 2007, 2008 ja 2009 kotiin meni n. 60 % Metsolan asiakkaista. Tämän lisäksi ostopalvelulaitoksiin lähteneiden määrä on merkittävästi laskenut, sillä esimerkiksi vuonna 2007 ostopalveluihin lähti yli kolminkertainen määrä asiakkaita verrattuna vuoteen 2010. (Delfoi-vastaukset, 2. kierros, 8). Jatkossa voisikin olla järkevää, että ennen muutospäätöksiä tehtäisiin ensiksi nykyistä tarkempia analyyseja olemassa olevasta tilanteesta, jotta todelliset ongelmakohdat saataisiin näkyviin. Tämän jälkeen muutosten suunnittelukin voisi olla tämän hetkistä analyyttisempää.

## 6 KOLMAS DELFOI-KIERROS

### Kolmannen kierroksen kaikki kysymykset:

- **Uusi, intensiivisellä työotteella tehty avoimuollollinen työ:** Miten uusi työ pitäisi toteuttaa? Esim. mihin työmuoto pitäisi sijoittaa: päivystyslaitoksen yhteyteen vai Kuusikon yhteyteen? Montako Työntekijää vähintään? Kesto? Jne..
- **Nykyisten avoimuollollisten resurssien entistäkin tehokkaampi käyttö:** Esim. Kuusikon nykyisten intensiivityön kohdentuminen jo ennen kriisijaksoa? Alueiden avotyöntekijöiden rooli esim. LS -tarvetta arvioitaessa? Jne..
- **Palveluohjaus:** Palveluohjaus uuteen työmuotoon liittyen: miten toteutettaisiin? Palveluohjaus nykyisten resurssien osalta: miten voisi tehostaa?
- **Muuta:** Onko joku näkökanta tai asia jäänyt mielestäni huomioimatta nyt tai edellisissä kysymyksissä? Voit kirjoittaa niitä tähän kohtaan. Perustele näkökulmasi!

Analyysin pohjana on käytetty Metsolan päivystysosastotyön ja kiireellisen sijoituksen kehittämistyöryhmälle toteutetun Delfoi-kyselyn kolmannen kierroksen vastauksia. Vastauksia on käsitelty yhdessä kehittämistyöryhmän kanssa, ja myös tuota dialogia on käytetty varsinaisessa analyysissä hyödyksi. Tein Delfoi-kysymykset kehittämistyöryhmän kokouksessa päätettyjen teemojen pohjalta. Kysymysten määrää vähennettiin vielä edellisestäkin kierroksesta, jotta saataisiin aikaiseksi mahdollisimman selkeitä ja konkreettisia muutosehdotuksia nykyisiin toimintamalleihin ja palveluihin. Tällä kertaa vastauksissa näkyi prosessin lopun läheneminen: vastaajat kokivat vastaamisen aikaisempaa hankalammaksi, koska nyt oli tarkoitus saada konkreettiset muutosehdotukset esiin, jotka voitaisiin sitten myös esitellä julkisesti.

Kolmannen kysymyskierroksen teemat olivat uusi, intensiivisellä työotteella tehty avoimuollollinen työ, nykyisten avoimuollollisten resurssien tehokkaampi käyttö ja palveluohjaus. Lisäksi oli mahdollista ottaa esiin jotain aiemmin käsittelemättä jäänyttä näkökulmaa. Lisäsin tämän kohdan kysymyksiin, jotta paneelin jäsenillä olisi tilaisuus tuoda mahdollisesti konsensuksen ulkopuolelle jääneitä ajatuksia esille. Työryhmän kokouksessa toimittiin hieman aiemmista kerroista poikkeavasti. Varsinaisia vastauksia ei pyritty kovinkaan tarkasti analysoimaan, vaan päätettiin yhteisesti kerätä pääsuuntaviivat, jotka työryhmän toiminnan tulokseksi esiteltäisiin. Puheenjohtajan tehtäväksi jätettiin tuloksien ja kehityssuuntien perusteleva yhdessä sovittujen linjausten mukaisesti. Kokouksessa sovittiin, että ennen vastaukset kierrätetään vielä ryhmän jäsenillä sähköpostilla hyväksyttävänä ennen eteenpäin laittamista (Kokousmuistio 14.3.2011, 1-2). Analyysin tueksi on otettu katkelmia panelistien vastauksista. Vastaukset on erotettu varsinaisesta tekstistä sisennyksellä.

## 6.1 Uusi, intensiivisellä työotteella toteutettu avohuollollinen työ

Edellisellä kyselykierroksella yksimielisesti päätettiin tutkailla lisää uuden työmuodon kehittämistä. Erilaisia pohdintoja asiasta esitettiin useammassa toisen kierroksen vastauksissa ja työryhmän kokouksessa, ja niiden perusteella muotoutui tämän kierroksen ensimmäinen kysymys. Pääkysymystä tarkennettiin seuraavilla lisäviitteillä:

- miten työ pitäisi toteuttaa?
- mihin työmuoto pitäisi sijoittaa?
- montako työntekijää resurssin tulisi olla?
- kauanko työskentelyn tulisi kestää?

### *Työn muoto ja sijoittuminen*

Kautta linjan kaikissa vastauksissa työn muodosta oltiin suhteellisen yksimielisiä. Työskentely tulisi toteuttaa intensiivisellä työotteella monimuotoisesti. Työskentelyyn hyviä toimintamalleja saisi nykyiseltä Kuusikon perhetukikeskuksen intensiivityöltä. Oleellisena palvelun tuottamisessa pidetään sitä, että työmuodon tulisi pystyä vastaamaan pikaisesti ongelmaperheiden tarpeisiin ilman pitkiä jonotusaikoja. Luonnollisin aloituskohta työskentelylle olisi heti lastensuojelutarpeen selvityksen jälkeen.

*”Selkä ongelma on se, että lastensuojelutarpeen selvittämisen jälkeen sosiaalityöntekijällä ei ole tarjota varsinaisesti mitään tukea. Jos tuen tarve on selvästi havaittavissa, lähes ainoana toimintatapana on odottaa tilanteen kriisiytymistä, jotta voidaan tehdä kiireellinen sijoitus. Tämän jälkeen tilannetta selvitetään ja kiireellisen jälkeen erilaiset tukimuodot ovat saatavissa. Joissain tapauksissa jotain tukea tarjotaan kyllä ennen kiireellistä sijoitustakin, mutta usein tällöinkin oletusarvona on, että tilanne tulee kriisiytymään hyvin pian.*

Työ tulisi tehdä pääosin työparityöskentelynä, mutta työryhmässä painotetaan, että resurssien kohdentamista pitäisi jatkuvasti kuitenkin tehdä. Käytännössä tämä voisi näkyä vaikkapa neuvottelutilanteissa, jolloin työparista osallistuisi vain toinen. Myös joitain asiakastapaamisia voisi hoitaa varmasti ilman työparia. (Delfoi-vastaukset, 3.-kierros, 1-3). Työryhmän pohdinnat uuden työmuodon toiminnan sisällöstä ovat vain viitteelliset. Käytännössä työn tarkempi suunnittelu ja yksityiskohdat on jätettävä mahdolliselle uudelle työmuodolle itselleen.

Työmuodon sijoittuminen jakaa vastaajien mielipiteet. Hieman yli puolet vastaajista sijoittaisi uuden työmuodon Kuusikon perhetukikeskukseen, jossa tälläkin hetkellä sijaitsevat Lastensuojelun erityispalveluiden nuorisoikäisten avohuollolliset työmuodot (Päiväosasto, Intensiivityö ja avohuollon osasto). Tätä ratkaisua perustellaan jo olemassa olevalla palveluohjausjärjestelmällä ja synergiaeduilla. Jo nytkin Kuusikossa eri työmuodot tukevat toinen toisiaan ja tätä pystyisi soveltamaan lisäresurssinkin osalta. Päivystysosastojen yhteyteen uusi työmuoto sijoitettaisiin kahden vastaajan kaavailuissa. Niissä perusteluna on läheisempi yhteistyö tilanteissa, joissa uuden työmuodon asiakasperheen tilanne akuutisti kriisiytyisi intensiivisestä tuesta huolimatta. Tällöin kiireellinen sijoitus päivystävälle osastolle saattaisi olla hyvinkin lyhyt, sillä asiakasvastuu voitaisiin palauttaa perheohjaukselle heti akuutin kriisin lauettua. (Delfoi-vastaukset, 3.-kierros, 1-3). Tällä hetkellä kiireellinen sijoitus tyypillisimmillään kestää lain salliman enimmäismäärän, eli 30 vuorokautta (LSL 417/2007, 38 §). Toisaalta päivystysosastojen yhteyteen sijoittaminen voisi olla ongelmallista tasapuolisuuden nimissä: olisiko työn kohteena ainoastaan tamperelaiset; entä miten hoidettaisiin tamperelaisia omien laitosten ulkopuolelle kiireellisesti sijoitettuja? (Delfoi – vastaukset, 3. kierros, 2). Kehittämistyöryhmän kokouksessa keskustelun jälkeen päätettiin lopulta yksimielisesti ehdottamaan uuden työmuodon sijoituspaikaksi Kuusikon perhetukikeskusta. Voimakkaimpana perusteluna oli resurssien joustava siirtely avohuollollisten työmuotojen välillä ja yhteinen palveluohjaus.

#### *Resurssien määrä ja työn kesto*

Resurssien riittämisestä vastaajat olivat huolissaan. Resurssia suhteutetaan nykyiseen omaan intensiivityöhön: siinä työparia kohti on noin neljä asiakasperhettä. Vastauksissa arvioidaan uuden työmuodon volyyymi likipitäen samaksi ja laskennallisesti se onkin varmasti ihan pätevä perustelu työparia kohti tulevaksi asiakasmääräksi. Työparien määräksi vastauksissa esitetään vähintään kahta työparia, eli neljän työntekijän lisäystä. Suurimmaksi työntekijämäärän lisäämiseksi nousee seitsemän henkilön palkkaaminen. Tätä perustellaan resurssien monikäyttöisyydellä: tarvittaessa ko. työntekijämäärällä voi vaikka avata yhden avohuollon tukea tarjoavan osaston, koska seitsemällä työntekijällä se on mahdollista. Vastauksessa korostetaan, että resurssia pystyisi ja kannattaisi käyttää Kuusikoon liittyen monimuotoisesti, eli sitä kohdennettaisiin kulloisenkin tarpeen mukaan. Välillä voisi painottua päiväosasto JUJU, tai välillä työryhmän esittämä uusi työmuoto. Tarpeen arviointi hoidettaisiin keskitetyn palveluoh-

jauksen kautta. Yhdessä vastauksessa peräänkuulutettiin myös asiakkaiden tasavertaisuutta: jos uuden työmuodon sijoittaa jonkun tietyn päivytyksikön yhteyteen, palveluita ei ole saatavissa tasapuolisesti kaikille tamperelaisasiakkaille.

*”Uusi työmuoto voisi siis toimia intensiivisellä työotteella, mutta olisi kuitenkin oma palvelunsa ja profiloituisi selkeästi erilleen Kuusikon intensiiviyöstä.”*

Uuden työn kestosta ei kovin paljon pohdintoja vastauksissa herännyt. Tämän voisi tulkita johtuvan mielestäni siitä, että työn kesto on jo suhteellisen yksityiskohtainen ominaisuus, jonka tarkempi suunnittelu kannattaisi varata uudelle työmuodolle itselleen. Jotain kantaa asiaan vastauksissa kuitenkin otetaan. Koska työmuodolla olisi tarkoitus estää ongelmien kriisiytymistä entistä varhaisemmassa vaiheessa ja palvelua varmaankin suhteessa suurta asiakasmassaa, ei työskentely jakso voi olla kovinkaan pitkä. Työryhmän arviot sopivasta aikajaksosta vaihtelevat yhden ja kolmen kuukauden välillä. (Delfoi-vastaukset, 3.-kierros, 1-3).

## **6.2 Nykyisten avoimuollollisten resurssien entistä tehokkaampi käyttö**

Läpi kaikkien kyselykierrosten vastauksissa on toistuvasti esiintynyt vaade nykyisten avoimuollollisten palveluiden työotteen muuttamisesta entistä intensiivisemmäksi. Kärjistäen tätä voisi kuvailla tavoitteena viettää vähemmän aikaa toimistolla ja enemmän aikaa asiakkaiden luona. Työskentelyn tehokkaamman otteen lisäksi lähes kaikissa vastauksissa otettiin kantaa omien, avoimuollollisten palveluiden kohdentumiseen aikajaksona: Kuusikon perhetukikeskuksen palveluiden ajoitus pitäisi tulla ennaltaehkäisevämpään vaiheeseen.

*” Voisiko koko palvelutarjonnan kääntää toisin päin? Kaikkien avoimuollollisten palvelujen soveltuvuutta pyrittäisiin pohtimaan jo ennen kriisin syntymistä ja niitä olisi saatavilla. Sitten jos kriisi tulee, kiireellinen palveluohjaus ohjaisi päivytyvään laitokseen. ”*

Kolmannen kyselykierroksen jälkeen työryhmä päätyi ajatukseen, nykyiset Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden omat avoimuollolliset palvelut painottuvat nuorisoiikäisten osalta vasta kriisityön jälkeiseen aikaan. Vain vähän kärjistäen voi todeta, että avoimuollollisia palveluita on tarjolla ongelmassa oleville perheille vasta sen jälkeen, kun tilanne on jo kriisiytynyt ja lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä on joutunut tekemään kiireellisen sijoituksen päivytysoastolle. (Delfoi-vastaukset, 3.-kierros, 3-6).

*”Lastensuojelulaki velvoittaa selvittämään aina avohuollollisia palveluita ennen sijaishuoltoa. Tampereella emme ole siinä tilanteessa. Kaikkea lähestytään vain pakkovelvoitteiden kautta. Resursseja on ohjattu lastensuojelutarpeen selvitykseen ja päivystävään kriisi- ja arviointihoitoon, jota on myös tarjottava, jos kriisitilanne on kyllin suuri. Mielestäni tämä kankeuttaa ajattelua: pyrimme hoitamaan, että lakivelvoite LS –tarpeen selvityksestä hoituu, mutta mitä sen jälkeen? Sopivia palveluluuita ei ole saatavilla jonojen takia, ja niinpä tilanne kriisiytyy ja lapsi tulee kiireellisellä sijoituksella päivystystaloon*

Tähän on saatava muutosta aikaiseksi. Vastauksissa otetaan kantaa myös Kuusikon perhetukikeskuksen nykyisen intensiiviyön kohdentumisesta. Työn sisältöä kiitellään, mutta kohdentamisesta mielipiteet jakautuvat. Noin puolet vastaajista kohdentaisi intensiiviyön nykyistä varhaisempaan vaiheeseen, mutta toinen puolisko lisäisi intensiivisellä työotteella tehtävää työtä ennen kiireellistä sijoitusta, mutta säilyttäisi Kuusikon nykyisen intensiiviyön sellaisenaan, eli huostanoton vaihtoehtona. (Delfoi-vastaukset, 3.-kierros, 3-6).

### **6.3 Palveluohjaus**

Pääkysymyksenä oli pelkästään palveluohjaus, mutta sitä oli täydennetty lisäviittauksilla miten uuden työmuodon palveluohjaus pitäisi toteuttaa ja olisiko nykyisten resurssien palveluohjauksessa tehostamisen varaa? Uuden työmuodon osalta yhtä vastusta lukuun ottamatta kaikki vastaajat käyttäisivät palveluohjaukseen nykyistä mallia, eli palvelu ohjautuisi Kuusikon perhetukikeskuksen palveluohjaajan kautta.

*”Palveluohjaus voi olla vastaus siihen, että välttyttäisiin kentän sirpaleisuudella. Mielestäni kiireellinen palveluohjaus ja Kuusikon palveluohjaus osoittavat toimintatavan hyödyllisyyden. Palveluohjaus tulisi olla nykyistä laajempaa ja selkeästi keskitettyä. Se kokonaisuohjautuminen tulisi mielestäni mennä nykyisten resurssien kautta...”*

Yksi vastaaja sijoittaisi palveluohjauksen kiireellisen palveluohjauksen (kiireellisten sijoitusten palveluohjaus, jossa valitaan lähinnä vapaa laitospaikka) alle. Yleisesti ottaen Kuusikon palveluohjauksen toimivuutta nykyisten palveluiden osalta kiiteltiin yksimielisesti. Kuitenkin useammassa vastauksessa perättiin palveluohjauksen laajen-



tamista yleisemmin koko organisaation palveluiden osalta. Palveluohjauksen positivistista merkitystä ei joidenkin vastaajien mielestä vielä kentällä ymmärretä riittävästi. (Delfoi-vastaukset, 3.-kierros, 6-7).

## **7 EHDOTUKSET KEHITTÄMISTOIMENPITEIKSI**

Tässä kappaleessa on esiteltyä yhteenvetona kehittämisehdotukset kaikkien Metso-  
lan päivystysoastotyön ja kiireellisen sijoituksen kehittämistyöryhmän Delfoi-  
menetelmätyöskentelyn vastauksista ja niistä tehdyistä analyyseista. Tutkija, joka toi-  
mi myös kehittämistyöryhmän puheenjohtajana, on koostanut tulokset itsenäisesti  
14.3.2011 pidetyssä kokouksessa sovittujen suuntalinjojen mukaisesti. Tulosten val-  
mistuttua ne kierrätettiin ja hyväksyttiin sähköpostitse koko työryhmällä. Tulokset  
esiteltiin lapsiperheiden sosiaalipalveluiden laajan johtoryhmän kehittämispäivillä  
31.3.2011 suunnitteluryhmän puheenjohtajan toimesta. Tässä kappaleessa on esitelty-  
nä palveluprosessimuutos, lisäresursointiehdotukset ja tehostamistoimenpide-  
ehdotukset. Tulostuotoksella on pyritty mahdollisimman hyvin vastaamaan alkuperäi-  
seen tehtävänantoon. Jokainen toimenpide-ehdotus on pyritty myös perustelemaan eri  
näkökulmista ja esimerkiksi lisäresursoinnin kustannusten peittämisestä on tehty esi-  
tys, joka on eriteltyä tekstissä.

### **7.1 Nykyisten palveluiden uudelleen kohdistaminen**

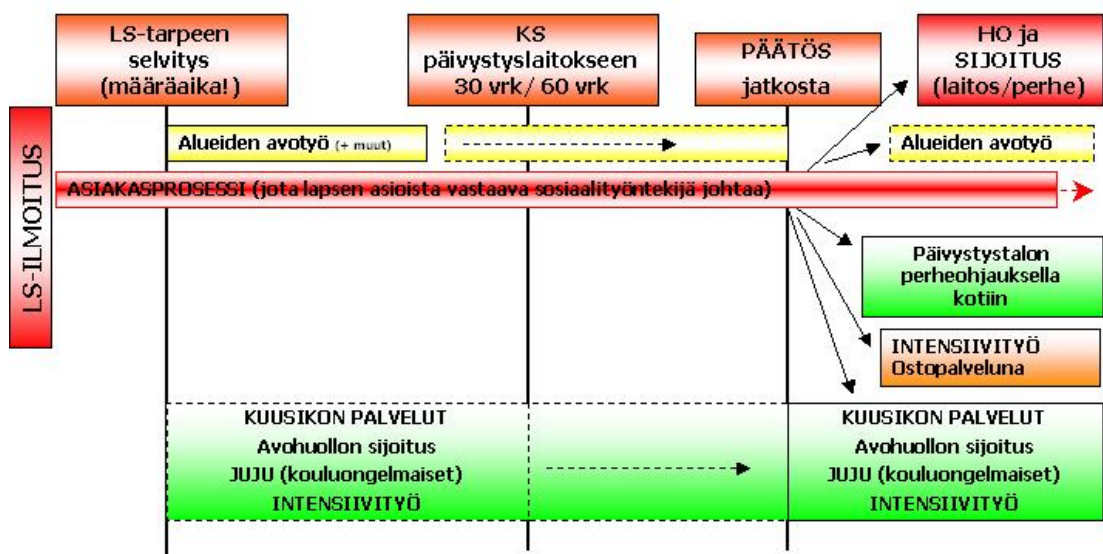
Kehittämistyöryhmän työskentely sai alun perin lähtölaukauksensa Tampereen kau-  
pungin Lastensuojelun erityispalveluiden sijaishuoltopäällikön visiosta, jossa esitettiin  
kriisityöskentelyn suuntaamista suoraan kotiin akuuteissa kriiseissä. Jo ensimmäisellä  
kierroksella asiantuntijatyöryhmä päätyi johtopäätökseen, ettei tämän kaltainen toi-  
minta olisi tehokasta resurssien käyttöä, eikä myöskään suosittelen kyseisen vision kal-  
taista palvelua. Tämä ei ole kuitenkaan koko totuus. Suunnittelutyöryhmä uskoo, että  
sijaishuoltopäällikön visiointi sai alkunsa palveluketjun ongelmista. Visiossa noita  
ongelmia pyrittäisiin poistamaan päivystystyön muutokselle. Suunnittelutyöryhmä  
lähestyi asiaa toisesta näkökulmasta. Palveluketjussa on ongelma, mutta sitä ei pitäisi  
paikata nykyisten päivystystalojen työryhmien perustehtävien kustannuksella.

Delfoi-kyselykierrosten aikana suunnittelutyöryhmä tutkaili nykyisiä avoimuollollisia  
palveluita erilaisten asiantuntijanäkökulmien kautta. Nykyisistä palveluista löydettiin

tehostamisen ja parantamisen varaa sekä ennen kiireellistä sijoitusta, sen aikana että sen jälkeen. Seuraavassa esitellään nämä näkökulmat.

### *Kuusikon palveluiden kohdentaminen*

Nykyisessä palveluketjussa on korjausta vaativa ongelma. Palveluprosessi on ajautunut tilanteeseen, jossa pääsääntöisesti Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden omia avo- huollollisia tukitoimia nuorisoiikäisten osalla on mahdollista saada vasta perheen tilanteen kriisiytymisen ja kiireellisen sijoituksen jälkeen. Palveluihin on toki mahdollista ohjautua suoraan lastensuojelutarpeen selvityksen jälkeen, mutta käytännössä näin harvoin kyetään tekemään esim. Kuusikon perhetukikeskuksen palveluiden ruuhkautumisen vuoksi. Lastensuojelun erityispalveluiden avo- huollolliset resurssit ovat viime vuoden aikana merkittävästi vähentyneet, sillä Raholaan perustettu nuorisoiikäisten psykiatrisen kuntoutumisen osastohoito (yksi Tampereen kaupungin omista perhetukikeskuksista) vei aiempia avo- huoltoon kohdennettuja resursseja.



Kuva 4. Kuvaus nykyisestä palveluketjusta.

Nykyisiä Kuusikon palveluja pitäisi pyrkiä kohdentamaan heti lastensuojelutarpeen selvityksen jälkeen saatavaksi. Toimintatavan muutos olisi nykyisen lain hengen mukainen, eli avo- huollon toimenpiteiden ensisijaisuutta painottava (407/2007 LSL, 4 §). Toimintatavan muutoksella olisi mahdollista parantaa asiakkaiden saamaa palveluiden

laatua, koska ongelmatilanteisiin puututtaisiin nykyistä varhaisemmassa vaiheessa. Muutoksen ansiosta lapsen asioista vastaavalla sosiaalityöntekijällä olisi todellisia palveluvaihtoehtoja käytettävissään, eikä liian kevyitä palveluita tarvitsisi kohdentaa tavallaan ”tekohengityksenä” perheille. Palveluiden paremmalla kohdentamisella olisi mahdollista vähentää myös kiireellisten sijoitusten jatkuvasti kasvanutta määrää. Varhaisempi ongelmiin puuttuminen voisi vähentää myös varsinaisia huostaanottoja ja ostopalvelun tarvetta.

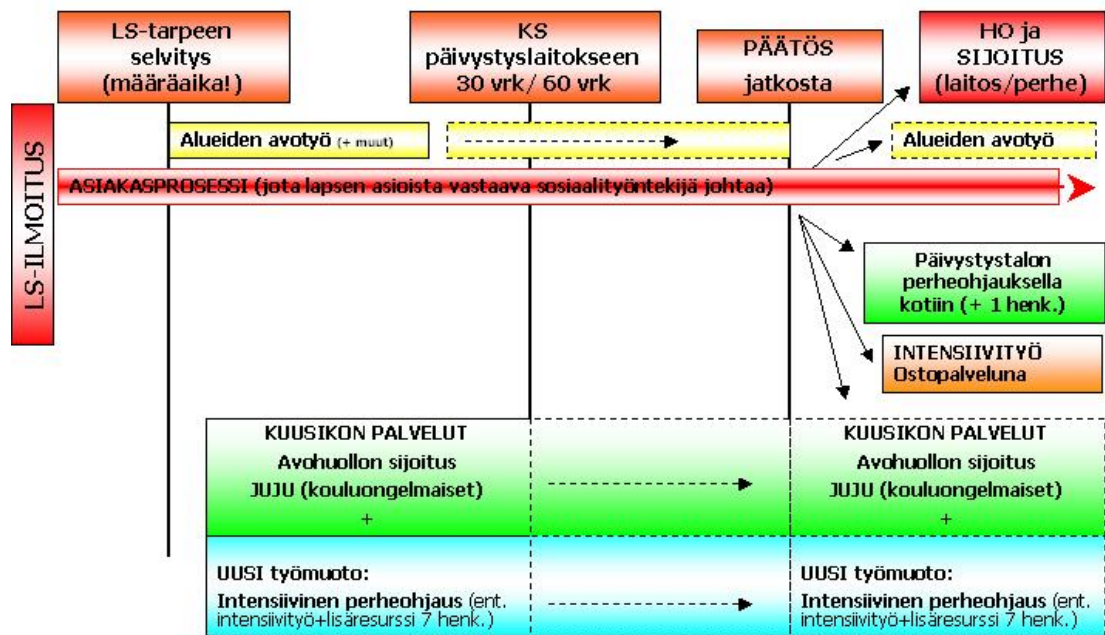
#### *Päivystysosastoilta tehtävän perheohjauksen lisääminen*

Kriisiosastohoidollisessa asiakasprosessissa yhtenä peruspilarina on perheen kanssa työskentely. Viime vuosien aikana sitä on merkittävästi lisätty ja jäsenystä tehty onnistuneesti. Päivystysosastojen yhteyteen liitetyt perheohjaajat ovat vaikuttaneet mm. päivystysosastolla kotiutuvien asiakkaiden määrän lisääntymisenä. Työskentelyn suunta on hyvä, mutta sitä on mahdollista tehostaa nykyisestä. Kriisiosastohoidon kotiin suuntautuvaa työtä tulisi lisätä. Tällöin ongelmia ratkottaisiin enemmän kotona ja perheen oma vastuu tilanteesta kasvaisi. Kotiin suuntautuvan työn lisääminen voisi varmentaa näkemystä siitä, onko kotiinpaluu mahdollinen vai ei. Myös vanhemmuuden vahvistaminen voisi olla nykyistä voimakkaampaa. Kriisiosastolta kotiin suunnatun työn lisäämisessä oleelliseen osaan nousee yhteistyö lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän ja päivystysosastojen hoitotiimien välillä. Yhteistyön pitäisi olla jatkuvaa ja tämän hetkistä saumattomampaa. Yksiselitteisesti lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän ja hoitotiimien yhteistyötä lisättävä ja parannettava. Sosiaalityöntekijän tulee selvästi johtaa asiakkuuden prosessia, mutta ottaa huomioon osastojakson havainnot ja tehdä päätöksiä sen pohjalta.

Päivystysosastotyön perheohjaus tulisi sitoa koko kriisiasiakkuuteen. Käytännössä tämä tarkoittaa hoitotiimikohtaisia perheohjaajia. Leinolan perhetukikeskuksessa tähän on jo siirryttykin, mutta Metsolan suurempaa asiakasmäärää ei voi jakaa ainoastaan kahdelle tiimille Leinolan tapaan. Metsolan perheohjaajien määrä tulisi siis nostaa nykyisestä kahdesta kolmeen perheohjaajaan. Kaikkein vähiten nykyiset toiminnot vaarantuisivat, jos tehtävään saataisiin yksi lisävakanssi. Taloudellisesti asia on helposti perusteltavissa: jo viime vuonna Metsolasta kotiutui 39 % enemmän nuoria kuin vuonna 2009. Mitä parempaa ja laadukkaampaa kotiin suuntautuva perheohjaustyö on, sitä vähemmän nuorten kiireelliset sijoitukset uusiutuvat. Tällä voisi olla myös vähen-

tävää vaikutusta varsinaisten huostaanottojen määrään. Yhden perheohjaajan vuoden palkkakustannuksilla sijoitetaan yksi nuori ostopalvelulaitokseen ainoastaan 200 vuorokaudeksi. Toisin sanoen, yksi perheohjaajan vakanssi maksaa itsensä takaisin jo yhden huostaanoton välttämällä.

## 7.2 Uusi työmuoto



Kuva 5. Uusittu palveluketju.

Edellisessä kappaleessa esitettiin nykyisten avohuollollisten palveluiden kohdentamista nykyistä varhaisempaan vaiheeseen. Kyseisellä toimenpiteellä ei kuitenkaan vielä poisteta avohuollollisten palveluiden resurssivajetta, joka näkyy Kuusikon perhetukikeskuksen palveluiden jonotilanteena. Tässä kappaleessa esitellään ajatus resurssivajeen paikkaamisesta.

### *Intensiivinen perheohjaus*

Intensiivinen perheohjaus pohjautuisi pitkälti Kuusikon perhetukikeskuksen nykyisen intensiiviyön avaamiin työskentelymalleihin. Oleellista työmuodossa olisi riittävän nopea reagointi palvelutilauksiin (Tiekkari -järjestelmä), joita käsitelisi Kuusikon nykyinen palveluohjaaja. Työtä tehtäisiin Kuusikon toimintakaavojen mukaisesti asi-

akkaan eri kentillä, eli kotona, koulussa ja vapaa-ajalla. Uuteen työmuotoon ohjautuisi pääasiallisesti sosiaalisten ongelmien kanssa painivat perheet.

### *Resursointi*

Uudesta työmuodosta ei ole suunniteltua hyötyä, jos resursointi ei ole riittävä. Asian voisi ratkaista siten, että Kuusikon perhetukikeskuksen nykyiset intensiivityöntekijät siirtyvät työskentelemään uuteen työmuotoon. Muutos selkiyttäisi nykyistä intensiivityötä, sillä nyt ostopalvelutuottajat ja oma intensiivityö tarjoavat erilaista palvelua jo pelkästään siitä syystä, että lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän on helppo seurata oman intensiivityön etenemistä yhteisestä asiakastietojärjestelmästä ajantasaisesti. Palvelua hakevat sosiaalityöntekijät monesti haluavatkin ensisijaisesti kaupungin omaa intensiivityötä. Intensiivityötä olisi tämän muutoksen jälkeen selkeämpää valvoa, koska kaikki tuottajat olisivat samalla viivalla ja näiden palveluiden palveluohjauksen saisi keskitettyä asiakasohjaus Luotsiin (Tampereen kaupungin sijaishuollon asiakasohjaus, osa tilaajaorganisaatiota).

Nykyisen kaupungin oman intensiivityön muuttaminen ei pelkästään riitä, vaan tarvitaan lisäresursointia. Lisäresurssin riittävä määrä olisi seitsemän työntekijää. Tällä määrällä mahdollistettaisiin resurssien joustava käyttö Kuusikon nykyisen mallin mukaisesti: seitsemällä työntekijällä voidaan lain mukaan ylläpitää vaikkapa kokonaista avoimuusosastoa, mikäli sellaiseen olisi tarvetta. Muutenkin työtä voisi suunnata joustavasti palvelutarpeen mukaisesti aivan kuten Kuusikossa jo nykyäänkin tehdään. Yhteinen palveluohjaus (Kuusikon palveluohjaaja) varmistaisi, että resursseja käytetään jatkuvasti mahdollisimman tehokkaasti. Palvelua hakevan sosiaalityöntekijän ei tarvitsisi yksin pohtia, mikä Kuusikon palveluista erityisesti sopisi hänen asiakasperheelleen, vaan asia järjestyisi yhteistyössä Kuusikon palveluohjauksen kanssa.

Seitsemän työntekijän lisäys vaatii merkittävän rahasumman. Tämä kustannus voitaisiin kattaa nuorisoikäisten kiireellisten sijoitusten 100 %:lla kohdentamisella omiin laitoksiin. Esimerkiksi vuonna 2010 kiireellisiä sijoituksia ohjautui 41 omien osastojen ulkopuolelle. Tästä laskennallinen kustannus on likipitäen sama, joka vaaditaan seitsemän työntekijän vuotuisen henkilöstökulun kattamiseen (liite 1.). Lukuun ei ole edes laskettu sitä matkakulu- ja aikasäästöä, joka lapsen asioista vastaaville sosiaalityöntekijöille työpareineen tulee, kun heidän ei tarvitse matkustaa asiakkuuksien pe-

rässä eri puolille maakuntaa. Kiireellisissä sijoituksissa neuvotteluita on kuitenkin pakko järjestää tietyn aikaikkunan sisään, eikä sosiaalityöntekijöiden kalentereissa yleensä ole tilaa paljon aikaa vieville neuvotteluun siirtymisille. Sosiaalityöntekijät pystyvät myös seuraamaan sijoitusten edistymistä huomattavasti konkreettisemmin omissa laitoksissa yhteisen asiakastietojärjestelmän avulla.

<b>Ulkopuoliset KS:t</b>	<b>Uudet työntekijät:</b>	
41 kpl/ á 285 €/vrk	7 henk./ á 50000€/vuosi	
<b>YHT: 350 550 €</b>	<b>YHT: 350 000€</b>	<b>EROTUS: 550 €</b>

Kuva 6. Ote liitteen 1. laskentakaaviosta.

On selvää, että esityksen toteuttaminen vaatii nuorisoikäisten kiireellisten sijoitusten määrän laskua ja varmasti myös niiden keston lyhenemistä. Uskon, että kiireellisten sijoitusten kokonaismäärä laskisi, jos työryhmän esitykset uudesta työmuodosta ja nykyisten palveluiden paremmasta kohdennuksesta toteutettaisiin. Avohuollollisia palveluja pystyttäisiin tarjoamaan perheille jo ennen tilanteen lopullista kriisiytymistä. Näissä asiakkuuksissa kiireellistä sijoitusta ei tarvitsisi enää tehdä, vaan tilanne hoituisi oikeanlaisella tuella varhaisemmassa vaiheessa.

### 7.3 Toimintatapojen tehostamishdotukset

Edellisissä kappaleissa kuvattu kahta suurinta muutosesitystä, joita suunnittelu- ja kehittämistyöryhmän toimesta esitetään. Nämä ehdotukset tiivistyivät kolmannen, eli viimeisen kyselykierroksen aikana. Tämän lisäksi Delfoi- menetelmän eri kierroksilla nousi esiin muitakin kehittämistä vaativia asioita. Tässä kappaleessa esitellään näitä pienempiä tehostamis- ja parantamishdotuksia, joita työprosessin aikana on havaittu.

#### *Uusien työmuotojen ja työskentelytapojen suunnittelu ja arviointi*

Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden nykyinen organisaatio on ollut nykyisessä muodossaan 2010 alusta lähtien. Vaikka aikaa onkin jo kulunut, vanhaa sektorijattelua ei ole kyetty murtamaan kovinkaan paljoa. Konkreettisesti tämä puute näkyy esim. palveluiden kehittämisessä. Kärjistäen voisi väittää, että Lastensuojelun erityispalveluis- sa pyritään muuttamaan mahdollisimman paljon ja nopeasti, kun taas sosiaalityön

puolella mahdollisimman vähän ja hitaasti. Keskitetty johtaminen pitäisi tulla paremmin esiin. Lapsiperheiden sosiaalityön johtoryhmällä tulisi olla selkeästi yhteinen visio siitä, mihin suuntaan kokonaisuutta viedään. Vision tulisi olla niin hyvä, että siihen voisivat kaikki sitoutua: vasta sen jälkeen yhteisiä linjoja voidaan vakuuttavasti viedä eri henkilöstöryhmille. (Delfoi-vastaukset, 2. kierros, 7). Suora yhteys johdon ja alaisen välillä on myös tärkeä. Niinpä sosiaalipalvelupäällikön tulisi pystyä vierailemaan jokaisessa toimintayksikössä vähintään kerran vuodessa kuunnellen henkilöstöä ja saadakseen ensi käden tietoa siitä, mitä missäkin yksikössä tapahtuu.

Kehittämistyö pitäisi saattaa todellisen yhteistyön tasolle. Aidosti monialaisen lähestymisen kautta asioita on mahdollista selvittää laajemmin ja avata eri tahoille uusia näkökulmia, ja sitä kautta lisätä koko organisaation ymmärrystä suuremmista kokonaisuuksista. Jatkossa suuremmat kehittämissuunnitelmat pitäisi suunnitella eri näkökulmat hyödyntäen. Esimerkkinä asiasta voisi toimia vaikka kiireellisten sijoitusten kehittämistyöryhmä: kaikkien sen jäsenten mielestä tehtävänantoon on saatu selvää lisäarvoa eri asiantuntijoiden suorasta mielipiteiden vaihdosta.

Kehittämistä voisi olla myös nykyisten ja uusien työmuotojen muutostarpeiden arvioinnissa. Muutoksia suunniteltaessa voitaisiin tarkemmin selvittää olemassa olevan palvelun tilaa ennen uutta linjausta. Tällöin voitaisiin saada parempi käsitys siitä, mitä oikeastaan pitäisikään muuttaa. Arvioinnissa voisi käyttää hyödyksi nykyistä enemmän myös tutkimuksellisia elementtejä ja tilastoja.

### *Työparikäytännöt*

Työntekijäreviirit ylittävä työparityöskentely on ollut esillä Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden organisaatiomuutoksen alusta lähtien. Suunnittelupuheissa sitä on sivuttu, mutta käytännössä mitään kovinkaan konkreettista muutosta ei ole tapahtunut. Lastensuojelu- ja sosiaalihuoltolainsäädäntö määrittelee suhteellisen tarkasti työparityöskentelyn tarpeita asiakasprosessien erilaisissa vaiheissa. On paljon työtehtäviä, joita saa hoitaa vain sosiaalityöntekijä-sosiaalityöntekijä –työpari. Laki mahdollistaa kuitenkin monipuolisempia työparimalleja erilaisiin tilanteisiin. Tällaisista esimerkkeinä vaikkapa asiakkaan kuulemistilaisuus; sosiaalityöntekijän työparina voi toimia esimerkiksi vaikkapa sen laitoksen ohjaaja, johon lapsi on sijoitettuna. Toinen vastaava voisi olla lastensuojelutarpeen selvitys; siinäkin työparina voi toimia hyvin vaikka alueen avo-

työntekijä. Näiden esimerkkien mukaisia kokeiluja on jo yksittäistapauksina olemassa, mutta ne pitäisi saada yleistettyä. Myös asiakassuunnitelmaneuvoittelutilannetta voisi kriittisesti miettiä: onko todella tarpeellista ja tehokasta ajankäyttöä, että vaikkapa jonkun avoimuusmallisen työmuodon arviointipalaveriin osallistuu lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijä työpareineen (toinen sosiaalityöntekijä) ja työmuodosta myös ohjaaja työpareineen? Tätä voisi arvioida tilannekohtaisesti mahdollisimman kriittisesti ja yhteistyössä. Viimeisen vuoden aikana sosiaalityöntekijät ovat kamppailleet asiakasmääriensä kanssa, joka on heijastunut väkisinkin asiakasprosessien hoitamiseen. Esimerkiksi edellä kuvatuilla toimenpiteillä voitaisiin ainakin hieman helpottaa sosiaalityöntekijöiden työpainetta, jolloin heille jäisi enemmän aikaa asiakkaiden tapaamiselle ja prosessin johtamiselle.

### *Asiakasprosessien tarkastelu ja arviointi*

Asiakasprosessien tarkastelu ja arviointi on tällä hetkellä puutteellista. Riittävän selkeitä yhteisiä linjoja ei ole, vaan prosessit vaihtelevat liiaksi työntekijöistä riippuen. Asiakasprosessien linjauksia pitäisi selkeämmin ohjata myös johdon taholta. Asiakasprosessien sujumiseen tarvitaan myös aitoa dialogia eri toimijoiden välille. Tähän työhön pitäisikin perustaa yhteistoimintaryhmä, jossa keskityttäisiin asiakasprosessien tarkasteluun aitojen asiakastapausten kautta. Ryhmän kokoonpano voisi olla dynaaminen; siinä voisi olla sekä pysyviä että vierailevia jäseniä. Oleellista olisi kuitenkin se, että kokoonpanon ei tulisi koostua pelkästään esimiehistä, vaan suorasta asiakastyöstä pitäisi olla edustus. Kokoontuminen voisi tapahtua suhteellisen harvoin, mutta säännöllisesti ja niissä käsiteltäisiin esimerkiksi ongelmallisia asiakasprosesseja aina eri tahojen näkökulmasta. Tällä voitaisiin vaikuttaa konkreettisiin asiakkuuksien nopealakin tahdilla ja voitaisiin myös taata parempaa tasalaatuisuutta asiakasprosesseihin. Myös kriittinen pohdinta voisi olla nykyistä hedelmällisempää ja rakentavampaa. Tällä hetkellä mahdollisten ongelmatilanteiden jälkeen asiaa kyllä prosessoidaan ja usein myös suoraa palautetta annetaan eri toimijoiden välillä, mutta ei välttämättä kovinkaan rakentavasti. Joka tapauksessa mahdolliset ongelmakohdat jäävät nyt vain yksittäisesti käsitellyiksi, eikä tieto välttämättä liiku riittävän laajasti. Huonoimmillaan lopputuloksena on toistuvia ongelmatilanteita, joihin aina reagoidaan samoja virheitä tehden, vaikka parempiakin ratkaisuvaihtoehtoja tiedettäisiin.



## 8 KEHITTÄMISPROSESSIN KULKU

Metsolan perhetukikeskuksen kehittämistyöprojekti aloitettiin syksyllä 2010. Kehittämistyön tarkoituksena oli saada aikaiseksi suoraan käytäntöön sovellettavia toimintamalleja ja muutoksia. Kehittämistyöskentely jakautui useammille tahoille: sosiaalipalvelupäällikön määräämälle asiantuntijaryhmälle, nuorisoikäisten päivystysosastojen yhteiselle johtoryhmälle ja Metsolan hoitohenkilöstölle. Suurinta tutkimuksellista osaa kehitystyössä näytteli asiantuntijaryhmälle tehty kolmikierroksinen Delfoikysely, jonka kautta kehittämistyötä konkretisoitiin todellisiksi muutosehdotuksiksi. Johtoryhmätyöskentelyssä tehtiin suunnitelmia mm. hoitohenkilöstön kehittämispäivien sisältöjen osalta ja operationalisoitiin niitä. Hoitohenkilöstö teki esimiesten johdolla kehittämispäivillä uusia työvälineitä jo syksyllä, joita otettiin käyttöön ja kehitettiin arjen työskentelyn ohessa. Keväällä 2011 kehittämispäivä pidettiin sekä Metsolan että Leinolan päivystysosastojen yhteisenä, jossa työstettiin päivystysprosessikuvausta ja kotiin suunnatun työn lisäämistä osana päivystysosastohoitoa. Yhteisen kehittämispäivän päätti päivystysosastojen johtoryhmä, sillä palvelun pitäisi olla molemmissa yksiköissä mahdollisimman tasalaatuista.

### 8.1 Kehittämistyöryhmän toiminta

Kappaleissa 2 ja 4-7 on kuvattuna kehittämis- ja suunnittelutyöryhmän perustamisen vaiheet, käytännön toiminta ja työskentelyn tulokset. Ryhmän työskentelyähän rytmitti selkeimmin kolmivaiheinen Delfoi-kysely, jonka vastausten analysointia tehtiin koko työryhmän voimin, mutta kirjalliset tuotokset toteutti ryhmän puheenjohtaja. Suunnittelu- ja kehittämistyöryhmän aloitus ei ollut paras mahdollinen: ryhmän jäsenet olivat määrättyjä ilman omaa valintaansa ja jo ennen aloitusta ryhmä sai osakseen kritiikkiä. Hankalista lähtökohdista huolimatta suunnitteluryhmän toiminta saatiin aktiiviseksi ja jäsenet olivat selvästi sitoutuneita yhteiseen päämäärään. Delfoimenetelmä toi uudenlaisen elementin työskentelyyn, eikä asioiden käsittely ja tilanteen edistyminen ollut pelkistä yhteisistä tapaamisista kiinni. Tutkimuksellisena lähestymistapana Delfoi oli koko ryhmälle uusi, kenelläkään ei ollut siitä kokemusta. Kokemattomuus näkyi esimerkiksi teknisenä hapuiluna, sillä käytetty sähköinen kyselytyökalu ei kaikilta osin ihan vastannut tarpeita. Vaikka teknisiä ongelmia välillä olikin, menetelmä vaikuttaa erittäin lupaavalta jatkossakin käytettäväksi vastaavanlaisiin suunnittelutilanteisiin. Myönnettävä toki on, että Delfoin käyttö vaatii ryhmän vetäjäl-

tä perehtymistä ja aikaa; tämän sovittaminen arkitöiden oheen ei ole aina lainkaan helppoa. Yhteenvetona kuitenkin totean, että isommissa kehittämisprosesseissa Delfoin avulla on mahdollista saada selkeätä lisäarvoa perinteisen suunnittelutyöryhmätyöskentelyn tueksi. Se sitouttaa osallistujat ja työskentely ei rajoitu ainoastaan yhteisiin tapaamisiin. Menetelmänä Delfoi on myös joustava; tässäkin tapauksessa sitä sovellettiin juuri meidän tarkoitukseen sopivaksi.

## **8.2 Johtoryhmän ja henkilöstön tekemä kehittämissyö**

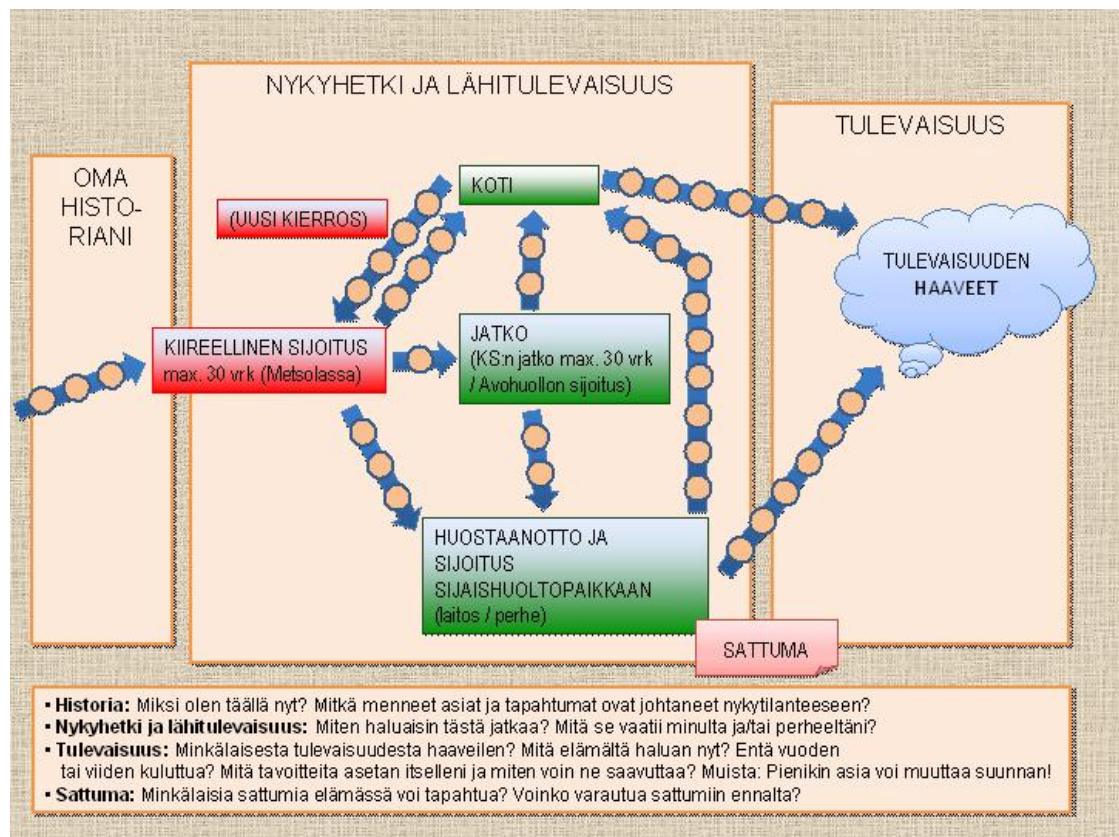
Kehittäminen yleensäkin organisaatioissa on nykyisin jatkuvaa asiantuntijatyötä (Kirjonen 2009, 132). Näin asia on myös Metsolan perhetukikeskuksessa. Arjen työskentelyn ohessa ja sen kautta on päivystystyötä määrätietoisesti kehitetty aina ja erityisen tehokkaasti viimeisen kolmen vuoden ajan. Kokonaisuutta on pystytty parantamaan hyvään suuntaan (Toppari 2010, 9). Tarvitaanko sitten erillisiä kehittämisprojekteja? Mielestäni tarvitaan, mikäli ne toteutetaan laadukkaasti ja järkevästi. Lastensuojeluprosessi on monia tahoja yhdistävä, eikä sitä voi kehittää yksipuolisesti ainakaan kovinkaan pitkään. Yksitahoinen kehittäminen saavuttaa saturaatiopisteensä suhteellisen nopeasti. Monitahoinen kehitystyö voi avata sellaisia suuntia, joita ei työskentelyn alussa osata edes odottaa. Silti lopulta arjen kenttätyössä muutosprosessit lopulta joko toteutetaan tai ollaan toteuttamatta.

### *Johtoryhmätyöskentely*

Kehittämisessä tarvitaan johtamista, erityisesti kykenevyyttä muutosjohtamiseen. Kehittämissyötä ei voi tehdä pelkästään esimiestasolla ja ylhäältä alas johdettuna. Johdon yksi tärkeimmistä ja myös vaikeimmista tehtävistä muutostyössä on henkilöstön mukaan saaminen. (Kirjonen 2009, 131-132). Tätä työtä pyrittiin tekemään päivystysoastojen johtoryhmätasolla mahdollisimman paljon koko kehittämissyön ajan. Esimerkiksi kehittämissyöryhmän työskentelyn edistymisestä ja kyselykierrosten eri vaiheista tiedotettiin osastotyöryhmiä säännöllisesti. Keskustelukulttuuri muutostarpeiden osalta pyrittiin pitämään mahdollisimman avoimena. Dialogia henkilöstön kanssa käytiin erityisesti osastotyöryhmien viikoittaisissa kokouksissa ja myös esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä. Hoitohenkilöstöltä nousseita ajatuksia tuotiin sekä johtoryhmän käsiteltäviksi. Niitä hyödynnettiin muun muassa molempien päivystystalojen yhteisen kehittämissyön suunnittelussa.

### Syksyn 2010 Metsolan perhetukikeskuksen kehittämispäivä

Käytännön työtä on kehitetty erityisesti kehittämispäivien kautta. Syksyn 2010 Metsolan kehittämispäivillä on tehtiin Tulevaisuuteni –kaavio. Kaavion ajatus nousi tutkimuksesta, jonka mukaan nuoret ikäryhmänä yleisesti ovat hyvin tulevaisuusorientoituneita ja uskovat hyvään tulevaisuuteen omalta kohdaltaan. Lastensuojelussa nuoret eroavat tältä osin merkittävästi ”tavallisista” nuorista: lastensuojelunuoret eivät näe tulevaisuuttaan ollenkaan, eivät monesti kykene sitä miettimään tai ainakaan siinä ei ole mitään positiivista. Tämä koettiin ongelmaksi, johon ratkaisuksi tehtiin käytännön työhön suunniteltu työkalu asiakasdialogin tueksi. Siinä yksinkertaisena ajatuksena oli piirtää kuva nuoren erilaisista poluista kiireellisen sijoitus –prosessin aikana.



Kuva 7. Tulevaisuuteni –kaavio. Metsolan perhetukikeskus 2011

Tulevaisuuteni –kaaviota on käytetty syksystä 2010 alkaen nuoren kanssa työskentelevän jäsentimenä, jota aina kaikki nuoren oman hoitotiimin jäsenet ovat voineet hyödyntää. Vastaanotto on ollut erittäin lupaava.

*Kevään 2011 Metsolan ja Leinolan perhetukikeskusten yhteinen kehittämispäivä*

Kevään 2011 kehittämispäivä pidettiin yhteisenä Metsolan ja Leinolan perhetukikeskusten päivystysosastojen henkilöstön kanssa. Päivillä käytiin läpi kehittämistyöryhmän esitykset palvelumuutoksista. Niiden pohjalta suunniteltiin asiakasperheiden kanssa työskentelyn tehostamismuotoja. Päivillä päätettiin ottaa tavoitteeksi hoitotimikohtaiset perheohjaajat, joihin jo Leinolassa kevään 2011 aikana onkin siirrytty. Perheohjauksen muotoakin tullaan kohdentamaan nykyistä varhaisempaan vaiheeseen. Kiireellisessä sijoitusprosessissa heti akuutin kriisin purkamisen jälkeen työtä suunnataan entistä enemmän kotiin. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että jatkossa perhetapaamiset pyritään pitämään mahdollisuuksien mukaan asiakkaiden kotona. Suunnitelmallisen vanhemmuuden vahvistamisen avulla nuorella on myös suunnitelmallisia kotijaksoja nykyistä enemmän. Tällä toimenpiteellä on tarkoituksena lisätä perheen omaa vastuuta ja suunnata ongelmien ratkominen sinne, missä ne ovat syntyneetkin. Entistä laajempi kotiin suunnattu työ varmentaa myös hoitohenkilöstön näkemystä siitä, onko kotiinpaluu mahdollinen vai ei. Mitään automaattista toimintatapaa ei ole kuitenkaan tarkoitus tehdä: jokaisessa asiakkuudessa kotiin tehtävän työn määrä arvioidaan erikseen, eikä kotijaksoja lisätä automaattisesti jonkun tietyn ajan kuluttua. Parhaimmillaan näillä toimenpiteillä voidaan lyhentää nuorten päivystysosastolla viettämiä jaksoja ja jatkotukitoimenpiteet alkavat nykyistä aikaisemmin ja arjen eheytyksen nopeutuu. Jos taas kotiin paluu ei ole mahdollinen ja varsinaista huostaanottoa aletaan valmistella, voi joissakin huostaanottoprosesseissa olla mahdollista nuoren odottaa tulevaa sijaishuoltoipaikkaansa kotona, jos perheohjaajat tekisivät tukikäyntejä.

### **8.3 Organisaation päättämät muutokset**

31.3.2011 Lapsiperheiden sosiaalipalvelut käsitteli johtoryhmänsä suunnittelupäivillä päivystystyön kehittämistyöryhmän kehittämissuhteita. Vastaanotto oli erittäin positiivinen. Johtoryhmä päätti sosiaalipalvelupäällikön johdolla esitellä kehittämistyöryhmän työn tuloksia tilaajapuolelle. Tilaajan edustajat pitivät kehityssuhteita selkeinä ja hyvin perusteltuina. Ehdotukset olivat esillä ensimmäisessä ensi vuoden budjetin suunnittelukokouksessa, jossa tilaajan edustajat päätyivät viemään jatkokesittelyyn resurssilisäyksen 200 000 eurolla. Käytännössä tuolla summalla saa palkattua puolet niistä vakansseista, joita kehittämistyöryhmä esitti, mutta selkeä alku joka ta-

pauksessa. Asiaa työstettiin palvelusopimusneuvotteluissa kesän 2011 aikana. Tilaajalautakunta lopulta päätti, että lastensuojeluun varatusta vuoden 2012 budjetista ohjataan uuden työmuodon perustamista varten 250 000 euroa ostopalveluvaroista. Summalla pystytään palkkaamaan 4-5 työntekijää. Heidän työpanoksensa tullaan suuntaamaan kehittämistyöryhmän ehdottamalla tavalla ja heistä tehdään uusi työryhmä, jonka työskentely alkaa vuoden 2012 alusta. Uudet vakanssit ovat vakituisia. Vallitsevassa taloustilanteessa viiden uuden vakanssin perustamista voidaan pitää erittäin merkittävänä asiana ja saavutuksena, vaikka luonnollisestikaan tämä ei pelkästään kehittämistyön ansiosta tulekaan.

Sosiaalipalvelupäällikkö on lisäksi ilmoittanut, että syksyn aikana tullaan ottamaan käyttöön ainakin osia tehostustoimenpiteistä, joita työryhmä esitti. Esimerkiksi sosiaalityöntekijöiden ja ohjaajien työparityöskentelyä tullaan lisäämään sellaisissa tilanteissa, missä se lainsäädännön mukaan on mahdollista. Sosiaalipalvelupäällikkö on jo aloittanut yksikkökäyntien teon, jossa hän tapaa suoraan kentän henkilöstöä. Vierailut on otettu henkilöstössä positiivisena signaalina. Metsolan perhetukikeskukseen pyritään saamaan vakanssimuutoksilla kolmas perheohjaajan vakanssi vuoden 2012 aikana, joten perheohjauksen tehostamisen suunnittelu ei ollut turhaa. Suunniteltuja kehittämistoimenpiteitä ja perheohjauksen tehostamista on otettu jo käyttöön ilman lisäresursointiakin, ja kokemukset ovat olleet lupaavia. Tässä yhteydessä tehtyä kehittämistyötä sosiaalipalvelupäällikkö piti erittäin hyvänä ja jatkossakin tutkimuksellisia ja moniammatillisia valmistelumalleja tullaan käyttämään uusien palveluiden suunnittelussa. Moniammatillinen kehittäminen näkyy jo nyt: budjettiin lisätyn uuden työmuodon yksityiskohtaisempi suunnittelu tehdään yhteistyössä asiaan liittyvien eri tahojen kanssa. Mukana ovat päivystävät lastensuojeluyksiköt, avoimuollollinen lastensuojeluyksikkö (jonka alaisuuteen uusi työryhmä sijoittuu), alueellisen sosiaalityö, päivystävä sosiaalityö ja koulu. Suunnittelutyössä ei käytetä varsinaisesti tutkimuksellisia elementtejä, mutta ideaa kokousten välilläkin tapahtuvasta aktiivityöskentelystä on pyritty järjestämään sähköisen dialogivälineen avulla. Jokainen suunnittelutyöhön osallistuva voi ehdotella suojatussa työtilassa muille omia ideoitaan, joita sitten virallisemmin edistetään suunnittelutapaamisissa. Näiden kaikkien toimien lisäksi sosiaalipalvelupäällikkö uudistaa ja selkeyttää omaa johtoryhmäänsä ja hallinto-organisaatiotaan jo vuoden 2012 alusta voimaan tullen. Näin myös toivottu kehitys yhteisemmästä johtamistyöstä toteutuu käytännössä.

## 9 POHDINTA

Suomalainen lastensuojelutyö on murroksessa, lisääntyvä laatuvaatimus ja vähintäänkin eurooppalainen talousahdinko tulee pitämään siitä huolen lähivuosina. Siihen pyritään vastaamaan siirtymällä sijaishuollosta avohuoltoon ja laitoshoidosta perhehoitoon. Johdannossa totesin, ettei avohuollon lisääminen ole yksinkertaista, koska samaan aikaan voimakkaasti oirehtivien, ja sijaishuoltoa tarvitsevien lasten määrä jatkaa kasvuaan. Tämän opinnäytetyön kuvaama kehittämistyö nousi juuri tuosta lähtökohdasta. Onnistuttiinko ”mahdottomassa”?

Metsolan perhetukikeskuksen toimintaa kehittämään asetettu työryhmä aloitti työskentelynsä haastavista lähtökohdista. Organisaatiomuutoksesta johtuen työryhmään kohdistui monenlaisia paineita, jotka eivät varsinaisesti edes liittyneet ko. työryhmän tehtäväsisältöön Moniammatillisen ja –alaisen kehittäjäkoonpanon toimintaa kritisoitiin ennen aloitusta ”taas yksi turha kehittämistyöryhmä” –kommenteilla. Kehittämistyö aloitettiin kuitenkin ennakkoluulottomasti. Asetetun kehittämistyön tavoitteena oli saada aikaiseksi mahdollisimman konkreettisia ja käytännössä toteuttamiskelpoisia toimintalinjauksia, jotka olisivat samaan aikaan laadukkaita, kustannustehokkaita, vähentäisivät laitoshoidon vuorokausia ja lisääisivät yhteistyötä eri toimijoiden välille Tampereen kaupungin lapsiperheiden sosiaalipalveluissa. Varsin kunnianhimoisesta tavoitteesta huolimatta kehitystyö oli onnistunut kokonaisuus. Kehittämistyöryhmä pystyi paikantamaan aukon palvelutuotannossa, jonka täyttämällä edellä mainitussa tavoitteessa on mahdollista päästä eteenpäin. Suunniteltu uusi työmuoto, intensiivinen perheohjaus, oli selvästi hyvin perusteltu, sillä päättävät tahot ohjasivat siihen jo seuraavan vuoden budjettiin 250 000 euroa. Tuolla summalla perustetaan viisi uutta, vakituista vakanssia. Tämänsuuruista työntekijälisäystä voi pitää merkittävänä, erityisesti nykyisissä taloussuhdanteissa.

Kriisisijoitusprosessiinkin kehittämistyössä otettiin kantaa perheohjauksen lisäämisehdotuksella. Asiaa on viety eteenpäin päivystystalojen osastotyöryhmissä, ja suurella todennäköisyydellä Metsolan perhetukikeskukseenkin saadaan vuoden 2012 aikana palkattua kehitysehdotuksena tullut kolmas perheohjaaja. Joka tapauksessa nykyisetkin perheohjaajat ovat jo lähteneet työskentelemään alusta alkaen kaikkien Metsolaan tulevien asiakasperheiden kanssa.

Kolmas merkittävä onnistuminen oli yhteistyön lisääntyminen ja syventyminen organisaation sisällä. Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden organisaatio näki päivänvalon 1.1.2010. Käytännössä siinä yhdistettiin lastensuojelun sosiaalityö ja lastensuojeluiden erityispalvelut yhdeksi hallintokokonaisuudeksi. Näillä kahdella taholla on ollut varsin erilaiset toimintakulttuurit ja niiden yhteensovittaminen ei ole ollut yksinkertaista tai nopeaa. Hallinnollisesta näkökulmasta tässä opinnäytetyössä esittelyssä oleva kehittämistyöskentely on toiminut näkemykseni mukaan lähtölaukauksena todelliselle muutokselle: yhteistä työtä alettiin jäsentää yhteisesti ja monialaisesti. Selvästi onnistunut linjaus oli tutkimuksellisten elementtien yhdistäminen entistä syvempään ja eri työmuotojen rajoja rikkovaan yhteistyöhön. Olen vakuuttunut siitä, että tuo kombinaatio auttoi etenemään tyypillisiä suunnittelutyöryhmiä syvemmälle tasolle. Kehittämistyö toi esiin useita konkreettisia toimia ja toimintatapoja, joilla organisaatio voisi päästä eteenpäin. Nuo ehdotukset otettiin ennakkoluulottomasti vastaan ja niinpä todellinen muutos on alkanut ja vanhat sektorirajat kaatuvat. Paljon aiempaa syvempi yhteistyö tulee mahdolliseksi tulevissa kehittämisprojekteissa.

Kuten niin usein erilaisissa projekteissa, tässäkään tapauksessa ei kaikilla tasoilla voida onnistumista puhua. Kehittämistyön sisällöllisessä toteutuksessa Metsolan oman työryhmän osuus on jäänyt selvästi liian pieneksi. Asiaan olisi pitänyt pystyä kiinnittämään enemmän huomiota kehittämisprosessin aikana. Vaikka selittely ei olekaan hedelmällistä, on syytä hyvä ainakin vähän pohtia. Suurimpana tekijänä tässä näkisin puhtaasti aikapulan ja mittavan kokonaiskuormituksen. Tutkimus- ja kehittämistyön vetäminen oman työn ohella oli todella vaativaa, enkä selvästikään kyennyt keskittämään riittävästi ajatuksia oman työryhmäni suuntaan kehittämisprosessin näkökulmasta. Työtehtävät pitävät sisällään niin paljon erilaisia management –elementtejä, että niiden hoitamatta jättäminen olisi näkynyt välittömästi työn pinnassa. Asian olisi voinut hoitaa ainoastaan rakenteellisia muutoksia tekemälle, eli käytännössä työtehtäviin kuuluvien arkirutiinien väliaikaisella vähentämisellä. Nykypäivän työelämässä tälle ei kuitenkaan kovinkaan monella työpaikalla ole mahdollisuutta, ei myöskään Tampereen kaupungin lastensuojelussa. Tämä tarkoitti väistämättä heikennyksiä tutkimustyössä. Olen kuitenkin varma, että jos tutkimustyöhön on mahdollisuus keskittää edes jonkin verran resursseja, ne tuottavat panostuksen korkojen kera takaisin.

Tämä kehittämistyö on ollut mielenkiintoinen, mutta kokonaisuutena erittäin vaativa prosessi. Oman työn ohella tehtävä kirjoitustyö on lähes ylitsepääsemätöntä, joten

parin kuukauden opintovapaa oli ehdoton edellytys kehittämistyön edistymiselle. Siitä huolimatta aika ei ole aina tuntunut riittävän kaiken hoitamiseen. Kehittämisprosessi päättyi periaatteessa jo keväällä 2011 ja toimenpide-ehdotusten operationalisointi alkoi. En saanut opinnäytetyön kirjoitusosuutta aivan valmiiksi opintovapaan aikana, ja töiden taas alettua kirjoittamisen viimeistely venyi joitakin kuukausia. Toisin sanoen, mielestäni työn ohella tehtävän ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöhön kannattaa varata selkeäsi vain kirjoitustyöhön varattu aika; mieluiten useampi kuukausi.

Lastensuojelutyö on aina ollut haasteellista. Olen kuitenkin vakuuttunut siitä, että siitä on tullut ja tulee jatkossa entistä haasteellisempaa. Työn sisällöllinen vaativuus ei enää pelkästään riitä: taloudelliset paineet ovat todennäköisesti tulleet jäädäkseen myös lastensuojelutyön arkeen. Olen vakuuttunut, että tulevana vuosina toimiala on pakotettu toimimaan sellaisten taloudellisten realiteettien mukaisesti, että luovat ratkaisut ja todella sujuva yhteistyö eri tahojen välillä ovat edellytys koko toimialalle. Toivottavasti noiden haasteiden ratkaisemistyöhön saadaan jatkossakin valjastettua riittävän hyviä ja älykkäitä ihmisiä; ihmisiä, jotka eivät pelkää lähestyä ongelmia, vaan syösyvät pelottomasti niitä päin.



## LÄHTEET

Aaltola, Juhani ja Syrjälä, Leena (1999). Teoksessa Heikkinen, Huttunen & Moilanen (toim.). Siinä näkijä missä tekijä. Sivut: 11-24. Juva: Atena Kustannus.

Arvokas arki (2009). Tampereen kaupungin lastensuojelusuunnitelma.

Bell, Wendell (1996). Foundations of Futures Studies vol. 1. London: Transaction Publishers.

Brydon-Miller, Mary (2003). Why action research? Teoksessa Greenwood, Davydd & Maguire (toim.). Action Research 1. Sivut: 9-28.

Hallituksen esitys lastensuojelulaiksi. HE 252/2006.

Heikkinen, Hannu L. T. Truth theories and action research quality. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T. & Kakkori, Leena & Huttunen, Rauno(2001) 'This is my truth, tell me yours:some aspects of action research quality in the light of truth theories', Educational Action Research, 9: 1, 9 — 24. Jyväskylän yliopisto.

Heino, Tarja (2009). Lastensuojelun tilastot, asiakkaat ja palvelut. Teoksessa Bardy, Marjatta (toim.). Lastensuojelun ytimissä. Sivut: 52-75. Helsinki: Yliopistopaino Oy.

Janhunen, Tarja (2008). Jotta sijoitukset kestäisivät. Teoksessa Ketola, Jari (toim.) Menetyksistä mahdollisuuksiin. Sivut: 123-146. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ketola, Jari (2008). Perhehoito ennen ja nyt. Teoksessa Ketola, Jari (toim.). Sijoita perheeseen. Sivut: 15-23. Juva: WS-Bookwell Oy.

Kirjonen, Juhani (2009). Kehittäminen asiantuntijatyönä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Karjalainen, Vappu (toim.). Sivut 117-134. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kuusi, Osmo (1993). Delfoi-tekniikka tulevaisuuden tekemisen välineenä. Teoksessa Vapaavuori, M. (toim.). Miten tutkimme tulevaisuutta? Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Acta FUTURA Fennica n:o 5. Sivut: 132-140. Helsinki: Painatuskeskus.

Kuusi, Osmo (1994). Materiaalit murroksessa. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Helsinki: J-Paino Ky.

Kuusi, Osmo (2003). Delfoi-menetelmä. Teoksessa Vapaavuori, Matti & von Bruun, Santtu (toim.). Miten tutkimme tulevaisuutta? Sivut: 134-144. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Lastensuojelulaki, 417/2007.

Lastensuojelu 2009. Tilastoraportti 29/2010. THL.

Mahkonen, Sami (2008). Lastensuojelu ja laki. Helsinki: Edita Publishing.

Metsämuuronen, Jari (2002). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Sri Lanka: International Methelp Ky.

- Niiniluoto, Ilkka (1986). Tiedon tulevaisuus. Teoksessa Niiniluoto & Nyman (toim.). Tulevaisuus. Sivut: 195-215. Keuruu: Otava.
- Pollari-Urrio, Paula & Ketola, Jari (2008). Kasvavat sijaishuollon markkinat. Teoksessa Ketola, Jari (toim.). Sijoita perheeseen. Sivut: 167-174. Juva: WS-Bookwell Oy.
- Räty, Tapio (2010). Lastensuojelulaki – käytäntö ja soveltaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Saastamoinen, Kati (2010). Lapsen asema sijaishuollossa – käsikirja arjen toimintaan. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Syrjälä, Leena (1994). Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineenä. Teoksessa Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari (toim.). Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Sivut: 10-66. Rauma: Kirjapaino Westpoint Oy.
- Tampereen kaupunki (2010). Kehittämistyöryhmän kokousmuistio 1/10.
- Tampereen kaupunki (2010). Kehittämistyöryhmän kokousmuistio 2/10.
- Tampereen kaupunki (2011). Kehittämistyöryhmän kokousmuistio 1/11.
- Tampereen kaupunki (2011). Kehittämistyöryhmän kokousmuistio 2/11.
- Tampereen kaupunki (2010). Kotiutustyön prosessikuvaus 2010.
- Tampereen kaupunki (2011). Nuorisoikäisten lastensuojelun päivystystyön kehittäminen, Delfoi-kyselyn 1. kierroksen vastaukset.
- Tampereen kaupunki (2011). Nuorisoikäisten lastensuojelun päivystystyön kehittäminen, Delfoi-kyselyn 2. kierroksen vastaukset.
- Tampereen kaupunki (2011). Nuorisoikäisten lastensuojelun päivystystyön kehittäminen, Delfoi-kyselyn 3. kierroksen vastaukset.
- Tampereen kaupunki (2010). Tilasto päivystysasiakkuuksista.
- THL:n lastensuojelun tilastoraportti. [www.thl.fi/fi/tilastot/lastensuojelu](http://www.thl.fi/fi/tilastot/lastensuojelu). Tilastoraportti 29/2011
- Toikko, Timo Rantanen, Teemu (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Toppari, Kimmo (2010). Työntekijän opas – Metsolan perhetukikeskus.
- von Bruun, Santtu (2005). Kuntien tulevaisuus. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Pekan Offset Oy.

**KUSTANNUSLASKELMA**

Laskelmavertailu uusien resurssien kustannuksista ja ostopalvelusäästöistä;  
resurssilisäys: 1 perheohjaaja päivitykseen ja 7 perheohjaajaa Kuusikkoon

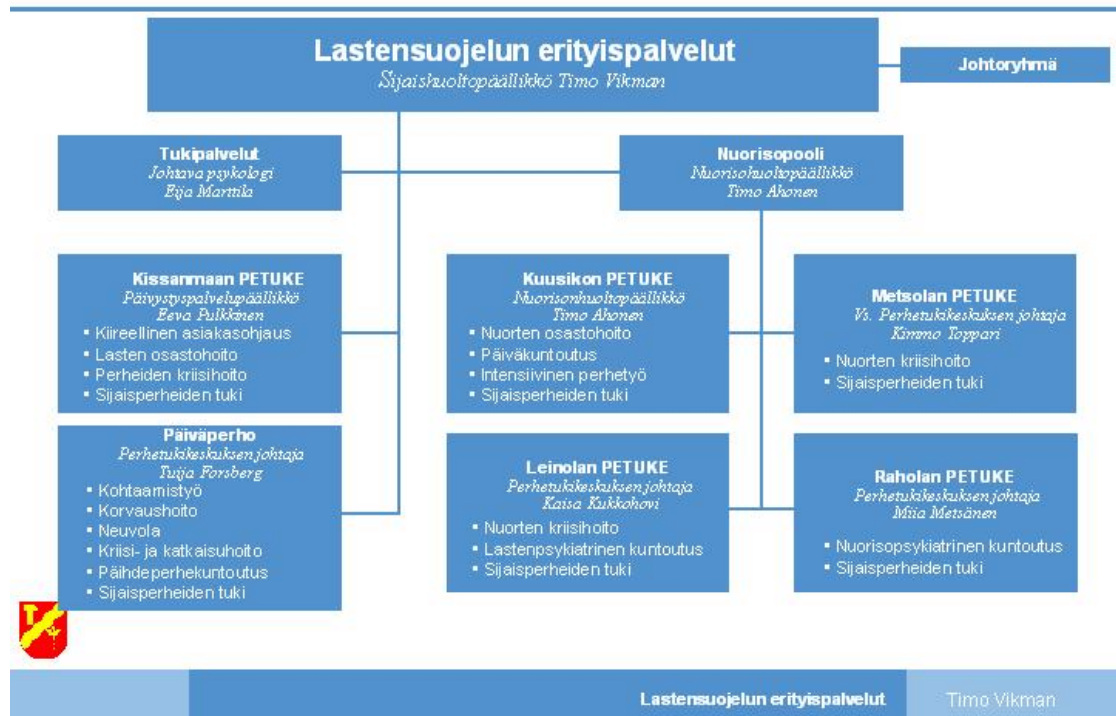
**Tamperelaisia päivistysnuoria sijoitettu omien laitosten ulkopuolelle vuonna 2010**

	Kpl	Hinta (laskennallinen vuorokausihinta á 285 €)
Tammikuu	2	17 100,00 €
Helmikuu	4	34 200,00 €
Maaliskuu	5	42 750,00 €
Huhtikuu	5	42 750,00 €
Toukokuu	7	59 850,00 €
Kesäkuu	8	68 400,00 €
Heinäkuu	0	0,00 €
Elokuu	1	8 550,00 €
Syyskuu	2	17 100,00 €
Lokakuu	1	8 550,00 €
Marraskuu	3	25 650,00 €
Joulukuu	3	25 650,00 €
<b>YHT:</b>	<b>41</b>	<b>350 550,00 €</b>
<b>Vähennys ostopalvelulaitossijoituksiin:</b>		
<b>Määrä:</b>		<b>1</b>
á hinta/vuosi		91 250,00 €
<b>YHT:</b>		<b>91 250,00 €</b>
<b>Uudet resurssit:</b>		
Intensiivinen perheohjaus; tt lisäys		7
Perheohjaus; tt		1
á hinta		50 000 €
<b>YHT:</b>		<b>400 000 €</b>
Säästöt ostopalveluista:		441 800,00 €
Kustannus, uudet tt:t:		400 000 €
<b>Säästyy:</b>		<b>41 800,00 €</b>

## ORGANISAATIOKAAVIO



Tampereen kaupungin hyvinvointipalvelut



**Tampereen kaupungin Lapsiperheiden sosiaalipalveluihin liittyvän Lastensuojelun erityispalveluiden palvelujakauma ja organisaatio vuonna 2011.**