



Sirkka Rousu (toim.)

# Yhdessä ymmärtäen

Onnistumiseen liittyvistä tekijöistä lastensuojelussa ja lapsiperheiden sosiaalipalveluissa asiakkaan, työntekijän sekä johdon ja päättäjän näkökulmasta

Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja



Sirkka Rousu (toim.)

# Yhdessä ymmärtäen

Onnistumiseen liittyvistä tekijöistä lastensuojelussa ja lapsiperheiden sosiaalipalveluissa asiakkaan, työntekijän sekä johdon ja päättäjän näkökulmasta

© Metropolia Ammattikorkeakoulu ja tekijät 2020

### **Toimittaja**

Sirkka Rousu

### **Taitto**

Riikka Käkelä-Rantalainen, Nettienkelit

### **Kansikuva**

Ben Wicks, Unsplash CC0

Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja

TAITO-sarja 66

Helsinki 2020

ISBN 978-952-328-258-2 (pdf)

ISSN 2669-8021 (pdf)



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons Nimeä-EiKaupallinen-JaaSamoin 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä pois lukien julkaisussa olevat kuvat.

Teos on tuotettu Metropolia Ammattikorkeakoulun hyvinvoinnin osaamisalueella Onnistumisen tekijät lastensuojelussa ja lapsiperheiden sosiaalityössä -hankkeessa. Hanke on toteutettu julkaisun toimittajan Sirkka Rousun henkilökohtaisen Niilo Helanderin säätiön tutkimusapurahan voimin.

---

# SISÄLLYS

Esipuhe.....	3
Tiivistelmä .....	5
Miksi lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalityön onnistumisen tekijöitä on tarpeen jäsentää ja tutkia sekä tehdä näkyväksi onnistumisen tarinoita? .....	7
Lastensuojelun asiakkaiden asiakkuuteen johtaneet syyt ja elämässä onnistumista edistävät tekijät .....	14
Asiakkaan onnistunut muutos edellyttää moniulotteista työskentelyä .....	22
Lapsiperheiden sosiaalityön ja lastensuojelun onnistuminen koostuu monesta tekijästä .....	32
Tiedolla johtaminen on haasteellista: tarkastelussa lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalipalvelujen tietopohja.....	43
Lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalipalvelujen johtamisen ja ohjaamisen käytössä olevasta tietopohjasta ja kehittämistarpeista – Kartoittava selvitys.....	59
Turvallisia ihmissuhteita, rutiineja ja tavallista arkea – Lastensuojelun onnistumisen tekijöitä nuorten näkökulmasta .....	120
Mikä on merkityksellistä ja vaikuttavaksi koettua, siihen kannattaa lastensuojelussa ja lapsiperheiden sosiaalipalveluissa kohdentaa voimavaroja .....	128
Kirjoittajat.....	138



# ESIPUHE

Metropolia Ammattikorkeakoulu on kumppani eri alojen tutkimus- ja kehittämishankkeissa. Opiskelu korkeakoulussa kiinnittyy monin tavoin työelämän kehityshaasteisiin sekä uuden tiedon tuottamisen tarpeisiin. Ylemmän korkeakoulututkinnon opiskelijoilla on vahvuutenaan aiempien opintojen lisäksi vankka alan työkokemus. Usein tutkittavat ilmiöt työstyvät opiskelijan oman työorganisaation tai työelämän yhteistyökumppaneiden tarpeista. Ylemmän korkeakoulututkinnon opinnäytetyö voi kytkeytyä myös tutkimushankkeeseen, jossa opiskelijat liittyvät osaksi tutkimusryhmää.

Onnistumisen tekijät lastensuojelussa ja lapsiperheiden sosiaalityössä -hanke on Metropolian hyvinvoinnin osaamisalueen yliopettaja Sirkka Rousun henkilökohtaisella Niilo Helanderin säätiön tutkimusapurahalla toteutunut prosessi, johon hän haki ehdokkaita syksyllä 2019 opintonsa sosiaalialan ylemmän korkeakoulututkinnon aloittaneista opiskelijoista. Tutkimusryhmään valikoitui tässä julkaisussa kirjoittavat neljä opiskelijaa, joilla oli monipuolinen osaaminen ja työkokemus juuri tutkittavalta aihealueelta.

Tutkimusprosessi käynnistyi syyskuussa 2019, jolloin ryhmä teki yhteisen työskentelysuunnitelman, joka rytmittyi opinnäytetyön aikatauluun ja yhteistyöhön näiden opiskelijoiden opinnäytetöitä ohjaavan lehtorin VTI Katja Ihamäen kanssa. Lisäksi kun kyse oli aihealueen kannalta aivan uudesta tutkimuksellisesta näkökulmasta - käännetään katse lastensuojelun ongelmista onnistumisen tekijöihin, oli tutkimushankkeen tavoitteena saada tätä näkökulmaa tuotua nykyistä paremmin esille myös julkisessa ja alan keskusteluissa. Siksi hanke haki tutkimukseen kumppaneita, jotka edistävät lasten ja nuorten hyvinvointia ja osallisuutta, ja jotka voivat olla viestimässä onnistumisen tekijöistä. Kumppanit myös levittivät kyselyaineistokutsua kohderyhmilleen. Tutkimusryhmä julkaisi prosessin etenemisen myötä yhteisiä blogikirjoituksia Rousun Lastensuojelija-blogissa sekä Metropolian Uudistuva sosiaalialan osaaminen blogissa. Asiasta käytiin puhumassa myös alan seminaareissa.

Tutkimusprosessi on ollut pieni alku. Onnistumisen tekijöihin liittyvää tutkimusta sekä käytäntöjen ja osaamisen kehittämistä tarvitaan lisää. Myös pitkäjänteistä viestintää tarvitaan siitä, miten lapsia ja nuoria sekä heidän

perheitään pystytään auttamaan. Tietoisuus lisää luottamusta lastensuojelun ja sosiaalityön toimintaan ja työntekijöiden osaamiseen.

Tutkimusaineiston tulokset julkaistiin 3.12.2020 Onnistumisen tekijät -seminaarissa. Opiskelijoiden opinnäytetyöt löytyvät ammattikorkeakoulujen yhteisestä Theseus-tietokannasta, jossa myös tämä Metropolian TAITO-julkaisu on sähköisesti saatavilla.

Tutkimusryhmän kumppaneina ovat olleet: Kasvatus- ja perheneuvontaliiton Voikukkia-verkosto; Lastensuojelun keskusliitto; Mannerheimin lastensuojeluliitto; Monimuotoiset perheet- verkosto; Nuorten Ystävät; Pelastakaa Lapset; Perhehoitoliitto; Pesäpuu; SOS-lapsikylä; Talentia ry, sekä lisäksi kuntia ja kuntayhtymiä ja Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisutuotanto.

Kiitän Onnistumisen tekijät -tutkimushanketta ja mukana ollutta laajaa kumppaniverkostoa hyvästä yhteistyöstä ja tärkeän näkökulman esille tuomisesta yhteiskunnalliseen keskusteluun - tästä on hyvä jatkaa!

Helsingin Myllypuron kampuksella marraskuussa 2020  
Annakaisa Oksava, osaamisaluepäällikkö, Hyvinvointi-osaamisalue



# TIIVISTELMÄ

Onnistumisen tekijät lastensuojelussa ja lapsiperheiden sosiaalityössä -tutkimushankkeessa tuotettiin tietoa keväällä 2020 asiakkaille ja läheisille sekä työntekijöille suunnatuilla sähköisillä nettikyselyillä. Johdon ja päätöksentekijöiden alkusyksystä tehdyillä haastatteluilla kartoitettiin tapaustutkimuksena seitsemän kunta- ja kuntayhtymäorganisaation kanssa lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalityön johtamisessa ja ohjaamisessa käytössä olevaa tietopohjaa ja kehittämistarpeita.

Keskeiset onnistumiseen liittyvät asiat kuvattiin hyvin samanlaisina niin asiakkaiden, työntekijöiden kuin johdon ja päätöksentekijöiden osalta. Jotta tuen tarpeisiin löydetään toimivia ratkaisuja, tarvitaan hyvä luottamuksellinen, avoin ja läpinäkyvä työskentelysuhde lapsen ja nuoren ja hänen perheensä ja työntekijöiden kesken. Asiakkaiden ja läheisten vastausten mukaan tärkeää on jatkuvuus oman työntekijän kanssa, jolloin hyvä vuorovaikutus ja yhteisymmärrys edistää vaikeiden asioiden käsittelyä. Yhteistyösuhde rakentuu asiakkaan oman motivaation ja voimavarojen varaan – ihminen itse on aktiivinen toimija omassa elämässään. Kokemus tasa-ar-



voisesta kohtaamisesta ja kuulluksi tulemisesta edistää asiakkaan osallisuutta ja luo edellytykset löytää yhteistyössä juuri heille sopivia ratkaisuja.

Työntekijän tulee myös luottaa asiakkaan näkemykseen omasta tilanteestaan ja tukea lasta, nuorta sekä vanhempaa asioiden jäsentämisessä ja omien voimavarojen käytössä. Tuen tulee olla teoreettisesti perusteltavissa, mutta konkreettista sekä käytännön esimerkkeihin perustuvaa, miten voisi toimia arjen tilanteissa toisin.

Työntekijällä tulee olla aikaa asiakkaalle. Juuri tälle lapselle, nuorelle ja perheelle pitäisi pystyä järjestämään heille sopivaa oikeanlaista tukea ja apua, mikä ei aina ole organisaatiossa mahdollista. Onnistumista edistää, kun voi työskennellä saman tutun työntekijän kanssa pidempään, työntekijä on tavoitettavissa ja yhteistyö toimii myös muiden lapsen, nuoren ja perheen kanssa arjessa toimivien kanssa.

Työntekijä ei saa jäädä yksin haasteellisten asiakastilanteiden kanssa. Vaativassa työssä onnistumiseksi tarvitaan erityisosaamista. Kokemus tuo työhön varmuutta ja kokenut työntekijä pystyy tukemaan kokemattomampia kollegojaan. Työssä kehittymisen ja jaksamisen edellyttää lähitukea. Hyvinvoiva työntekijä on niin asiakkaan kuin työnantajankin etu.

Lapsen ja perheen omassa elämässä tapahtuvat asiat voivat vaikuttaa merkittävästi tilanteen kohenemiseen. Oman elämän muutoksen edistävinä tai estävinä tekijöinä voivat olla niin elämäntilanne ja omat selviytymiskeinot kuin resilienssi muutoksen mahdollistamiseksi. Parhaimmillaan tuki ajoittuu samaan kohtaan oman elämän edistävien asioiden kanssa ja auttaa muutosprosessin eteenpäin viemistä.

Käytössä olleesta palvelusta riippumatta kokemus onnistumisesta, sen estävistä ja edistävästä tekijöistä koetaan asiakkaiden näkökulmasta samankaltaisina. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän vuorovaikutustaidot ja ammatilliset taidot yhdessä oikea-aikaisen palvelun ja työn tekemisen resurssien kanssa vaikuttavat edistävasti asiakkaan elämäntilanteen ja hyvinvoinnin kohenemiseen asiakkaan omien elämän muutosta tukevien asioiden ohella. Näiden kokonaisuuksien ollessa tasapainossa keskenään ne tukevat ja täydentävät toisiaan edistäen onnistunutta lopputulosta.

Onnistutaan yhdessä!

Sirkka Rousu

## ● MIKSI LASTENSUOJELUN JA LAPSIPERHEIDEN SOSIAALITYÖN ONNISTUMISEN TEKIJÖITÄ ON TARPEEN JÄSENTÄÄ JA TUTKIA SEKÄ TEHDÄ NÄKYVÄKSI ONNISTUMISEN TARINOITA?

**Yhteiskunnalla on velvollisuus tietää,** miten lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalityön perustehtävän hoitamisessa onnistutaan. Tämä perustehtävä on lasten ja nuorten hyvinvoinnin, terveyden ja kehityksen turvaaminen tukemalla lapsen ja nuoren huolenpidosta vastaavia sekä lasta ja nuorta. Rohkenimme Onnistumisen tekijät -tutkimushankkeessa tehdä päätelmän, että valtaosa näiden palvelujen asiakkuudessa olevista lapsista, nuorista ja heidän läheisistään ovat saaneet apua ja tukea ja hyötyneet siitä, vaikka asiakkaiden tuottamaa kokemus- ja vaikutustietoa onkin hyvin niukasti käytettävissä.

Suomella ei ole kansallista lastensuojelun toimintaa koskevaa tutkimusohjelmaa. Tutkimuksia toki tehdään satunnaisista aiheista esimerkiksi korkeakouluissa, ja erilaisissa tutkimus- ja kehittämishankkeissa syntyy poikkileikkaustietoa asioiden tilasta. Samoin esimerkiksi järjestöomisteiset lastensuojelun palveluntuottajat seuraavat toimintansa vaikutuksia ja julkaisevat näistä tutkimuksia. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen (THL) lastensuojelun vuositilastoihin ei sisälly tietoja palvelutarpeen syistä, tukitoimien käytöstä ja niiden vaikutuksista, eikä myöskään asiakaskokemuksesta ole systemaattista tietojen keruuta – tiedot vuositilastoihin poimitaan organisaatioiden asiakastietojärjestelmien tiedoista. Tietoa esimerkiksi Sotkanet-tilastokannassa on asiakas- ja palvelumääristä, erilaisista suoritteista ja lastensuojelun ilmoituksista. Niiden perusteella on vaikea päätellä, kuinka hyvin lastensuojelu onnistuu perustehtävässään. (Heino 2016; Heino 2017; Heino 2020; Rousu 2018.)

Kaikkiaan lastensuojelussa ja lapsiperheiden sosiaalityössä on kyse kymmenistä tuhansista lapsista, nuorista ja heidän perheistään. Lastensuojelun

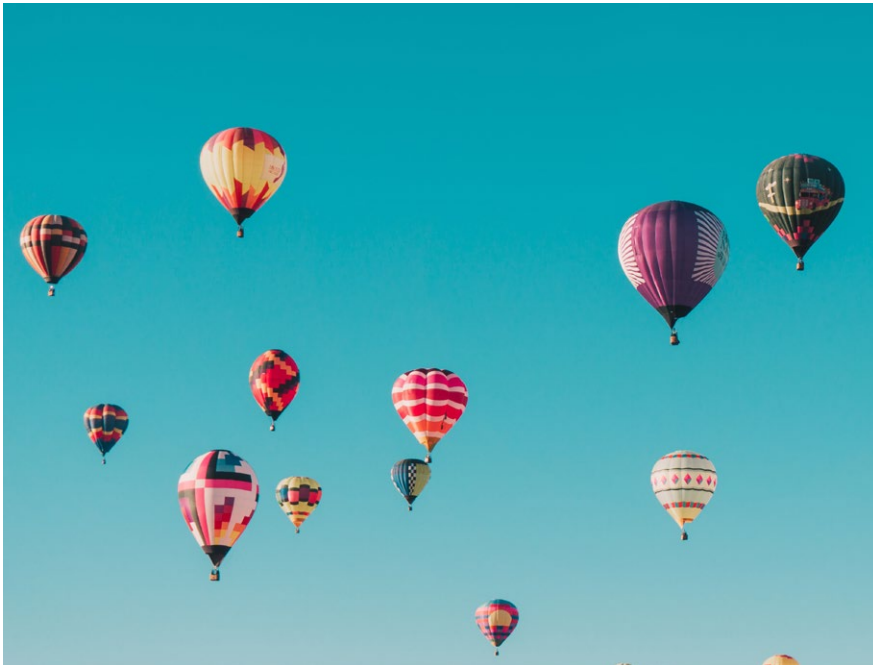
avohuollossa oli THL:n vuoden 2019 lastensuojelutilaston mukaan noin 53 000, sijaishuollossa vajaa 19 000 ja jälkihuollossa reilut 9000 lasta ja nuorta. Sosiaalihuoltolakiin perustuen on esimerkiksi perhetyön palveluisa vajaa 19 000 lapsiperhettä ja koti- ja lapsenhoitopalveluissa reilu 14 000 lapsiperhettä. (Lastensuojelu 2019.)

Sosiaalihuoltolain voimaantullessa (2015) myös lastensuojelulakiin tehtiin suuria muutoksia: lastensuojelusta siirtyi tuhansia kevyempää tukea tarvitsevia lapsia ja nuoria ja heidän perheitään sosiaalihuoltolain mukaisten palvelujen piiriin. Lakiuudistuksen myötä lastensuojelun asiakkaiksi jäivät erityisen haavoittuvassa asemassa olevia lapsia ja nuoria, jotka tarvitsevat vahvaa tukea. Muun muassa tästä syystä tällä hetkellä lastensuojeluun tulevat asiakkaat ovat usein vaikeassa tilanteessa ja tarvitsevat monenlaista tukea. (L1301/2014; L 417/2007.)

**Lastensuojelu ja lapsiperheiden sosiaalityö on ikkuna yhteiskunnalliseen todellisuuteen:** Mitä ikkunasta näkyy avun ja tuen piirissä olevien eri-ikäisten lasten, nuorten ja perheiden kokemusten sekä heidän kanssaan toimivien näkökulmasta? Mikä toimii hyvin ja on auttanut? Entä mitä tiedämme näiden lasten ja nuorten hyvinvoinnista ja sen muutoksista asiakkuuden aikana ja päättyessä? Mitä näissä palveluissa työskentelevä työntekijä tarvitsee, jotta voi toimia parhaimmalla tavalla asiakkaidensa hyväksi?

Lastensuojelu näyttäytyy julkisuudessa usein negatiivisena, ja epäkohdat nousevat herkästi esille. Tämä ei kuitenkaan ole koko kuva lastensuojelusta ja lapsiperheiden sosiaalityöstä. Sen esille tuominen, miten työssä onnistutaan, vahvistaisi yhteisöjen luottamusta lastensuojeluun. On tärkeää vahvistaa tunnetta, että voin saada apua, ja uskallan hakea sitä.

**Yhteiskunnan instituutioiden toimintaan tulee voida luottaa:** luottamuspula voi johtaa avunpyytämisen estymiseen ja tuensaamisen viivästyttämiseen. Yksipuolinen kuva lastensuojelusta ja lapsiperheiden sosiaalityöstä voi johtaa myös asiakkaina jo olevien osalta pelkoon ja epäluuloon, mikä vaikeuttaa yhteistä työskentelyä. Sosiaalihuolto- ja lastensuojelulain uudistuksen tavoitteena oli, että kynnyks hakea tukea ja apua madaltuisi, kun tukea olisi tarjolla lapsiperheille ns. normaalipalveluna. Kunnissa ja sote-kuntayhtymissä lain tavoitteiden mukaisesti ryhdyttiinkin uudelleen organisoimaan palveluja kokoamalla erilaisia palveluja lapsiperheiden sosiaalipalvelujen kokonaisuudeksi. Ja valtakunnallisen lasten ja perheiden palvelujen muutosohjelman (LAPE) tuella toimintakokonaisuutta kehitetään kohti perhekeskumallia, josta löytyisi monenlaista tarjontaa ja myös järjestöjen toimintaa. Lapsi, nuori ja perhe tarvitsevat lähiyhteisöjen ja kansalaisyhteiskunnan lähitukea.



Lapsi, nuori ja perhe hyötyisivät suuresti myös siitä, että lapsiperheiden sosiaalityötä ja lastensuojelua johdetaan ja kehitetään monipuoliseen ja perustehtävän kannalta relevanttiin tietoon perustuen. Mihin perustuen voimavaroja kohdennetaan? Mitä tiedetään asiakkuuspolkujen toimivuudesta, palvelujen sopivuudesta ja tuen vaikutuksista sekä lapsen ja nuoren hyvinvoinnista? Varsinkin silloin, kun yhteiskunta ottaa vastatakseen sijoitetun lapsen ja nuoren kehityksen ja terveyden, tulee yhteiskunnan tietää, miten hyvin se tässä työssä onnistuu.

**Onnistumisesta puhuminen on tärkeää.** Onnistumisen näkökulman esille tuominen on tärkeää myös lasten, nuorten ja heidän vanhempiensa omakuvan kannalta: on raskasta kokea olevansa epäonnistuneen lastensuojelun tuen piirissä. Voi tulla herkästi leimatuksi, kun kouluun suuntaa lastenkodista. Ihmiset tarvitsevat voimatarinoita. On tärkeää keskittyä vahvistamaan voimavaroja, on tärkeää tuoda esille ratkaisuja ja sitä, miten ihmiset itse ovat elämänsä ohjaksissa ja saavat siihen tarpeen mukaista tukea. Ongelmien ja puutteiden korjaamisessakin on tärkeää tunnistaa se, minkä varaan onnistumiset rakentuvat ihmisen tavallisessa arjessa ja sitä tukemaan tarkoitettussa palvelujärjestelmässä (systemimaailmassa).

Päätimme tarttua edellä kuvattuihin haasteisiin toteuttamalla yhdessä Onnistumisen tekijät -tutkimushankkeen. Saimme mukaan kumppaneiksi

suuren joukon alan järjestöjä sekä kuntia ja sote-kuntayhtymiä. Halusimme selvittää ja kartoittaa tilannetta kolmesta näkökulmasta, ja sen mukaan jaoimme tutkimustehtävät: Tiina Harju ja Katri Horuz vastasivat asiakkaan ja läheisten näkökulmasta, Johanna Stauffer ja Katriina Sysmälinen keskittyivät työntekijän näkökulmaan ja Sirkka Rousu johtamisen ja päätöksenteon näkökulmaan (ks. tässä julkaisussa toisaalla). Yhteisenä tutkimustehtävänä oli jäsentää onnistuneeseen asiakkuuteen liitettyjä tekijöitä kysymällä siitä asiakkailta ja heidän läheisiltään, työntekijöiltä sekä näistä palveluista vastaavilta johtajilta ja päätöksentekijöiltä.

Yhteisenä teoreettisena lähestymisenä olivat:

- 1) ajatus systeemimaailman (palvelujärjestelmä) ja ihmisten yksityisen elämämaailman vuoropuhelusta ja kohtaavasta yhteistyöstä avun ja tuen toteutumisessa eli asiakkuudessa;
- 2) hyvinvoinnin muotoutumisen (mm. osallisuus, itsemäärääminen, yhteisöllisyys) sekä voimaantumisen ja selviytymisen mekanismit ja
- 3) ymmärrys asiakastyöskentelyyn vaikuttavista toimintaympäristöistä, työolosuhteista ja tietopohjasta, jolla asiakastyötä ohjataan ja johdetaan.

(Lähemmin Harju & Horuz 2020; Stauffer & Sysmälinen 2020; Rousu 2020a ja 2020b.)

**Tavoitteena on syntyneen tiedon avulla osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun.** On tärkeää nostaa näkyville lasten ja nuorten onnistumisen tarinoita. Ammattialalla onkin toiminnassa erilaisia työntekijöiden yhteisesti ylläpitämiä tai esimerkiksi kaupungin perhetyöntekijöiden ylläpitämiä some-alustoja, joissa kuvataan käytännön asiakastyön arkea ja kerrotaan tiedon ohella myös myönteisiä asiakastarinoita ja esimerkkejä. Samoin on useita perhepalvelujen ja nuorten Instagram- ja Facebook-ryhmiä, joissa jaetaan kokemuksia ja valmistellaan myös vaikuttamistoimia. Myös järjestöillä on monenlaisia vuorovaikutteisia kanavia, jotka lisäävät tietoisuutta, miten lastensuojelussa ja lapsiperheiden sosiaalityössä toimitaan. Lastensuojelun keskusliitto on julkaissut viime aikoina useita kolumneja, jossa näkökulmana on ollut onnistuminen niin lapsi- ja lastensuojelupolitiikassa (esimerkiksi onnistuminen jälkihuollon ikärajan nostamisessa) kuin käytännön asiakastyössäkin. Myös yleisömedia, esimerkiksi Helsingin Sanomat, on julkaissut perheiden ja nuorten tarinoita, jotka kuvaavat, millaista apua ja tukea nuoret ovat saaneet ja miten tuki on vaikuttanut heidän elämäänsä.

**Tutkimustietoa tarvitaan lisää** erityisesti lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalityön tuen vaikutuksista. On ollut ilahduttavaa huomata, että onnistumisen näkökulmasta on meneillään myös muita tutkimus- ja kehitysprosesseja. Tampereen yliopisto ja Turussa toimiva Siirtolaisuusinstituutti ovat mukana kansainvälisessä tutkimushankkeessa, jossa käännetään pakolaisnuorten tarinat päälaelleen siten, että kauhukertomusten sijasta tutkittaviksi nostetaan iloiset tarinat ja elämänkulut näiden nuorten elämästä Suomessa, Norjassa ja Britanniassa. Hanke keskittyy alaikäisinä yksin maahan tulleisiin turvapaikanhakijoihin, jotka ovat nyt aikuisia. (Kansainvälinen tutkimushanke 2020.)

Lisäksi tiedossamme on kansainvälinen tutkimushanke, jossa on mukana Tanskan, Norjan ja Englannin tutkimuslaitoksia projektissa *Against all odds*, jossa keskitytään sijoitettuina olleisiin nuoriin aikuisiin, jotka kuitenkin “vastoin kaikkia odotuksia” pärjäävät elämässään hyvin (Boddy, Lausten, Backe-Hansen & Gundersen 2019).

Tässä TAITO-julkaisussa Tiina Harju tarkastelee artikkelissaan kyselyaineiston perusteella asiakkaiden kokemuksia ja näkemyksiä erityisesti työntekijöiden työskentelystä: siitä, mikä siinä on merkityksellistä ja asiakkaan onnistumista edistävää. Samasta asiakaskyselyaineistosta puolestaan Katri Horuz artikkelissaan pohtii asiakkaiden oman roolin näkökulmaa asiakassuhteessa ja yhteistyössä. Johanna Staufferin ja Katriina Sysmäläisen artikkelissa tarkastellaan työntekijäkyselyn tuottamaa kuvaa asiakastyön onnistumiseen liittyvistä edellytyksistä ja esteistä. Artikkelit perustuvat opiskelijoiden oppinnäytetöihin, jotka on julkaistu Theseus-tietokannassa. Sirkka Rousu tarkastelee artikkeleissaan lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalipalvelujen johtamisen ja ohjaamisen tietopohjaa ja kehittämistarpeita; hänen ensimmäisessä artikkelissa kuvataan käsitteet ja taustoitetaan aihe, ja toisessa kuvataan tapaustutkimuksessa kerätyn aineiston tulokset, johtopäätökset ja kehittämisehdotukset. Rousun tutkimusosio julkaistaan vain tässä TAITO-julkaisussa. Julkaisun loppuksi kirjoittajien yhteisartikkelissa pohditaan onnistumiseen liittyviä tekijöitä eri aineistojen tuottaman kuvan pohjalta. Lisäksi artikkelissa kootaan yhteiset kehittämisehdotukset. Lisäksi julkaisussa Helena Inkinen ja Mira Nurmi kuvaavat Pesäpuussa vaikuttavien nuorten kokemusten pohjalta onnistumiseen liittyviä tekijöitä.

# Lähteet

- Boddy, Janet, Lausten, Mette, Backe-Hansen, Elisabeth & Gundersen, Tonje 2019. Understanding the lives of care-experienced young people in Denmark, England and Norway – A cross-national documentary review. VIVE – Viden til Velfærd Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd Herluf Trolles Gade 11, 1052 København K. Saatavana [https://pure.vive.dk/ws/files/2377195/100442\\_Understanding\\_the\\_lives\\_of\\_care\\_experienced\\_young\\_people.pdf](https://pure.vive.dk/ws/files/2377195/100442_Understanding_the_lives_of_care_experienced_young_people.pdf) (luettu 20.10.2020).
- Harju, Tiina & Horuz, Katri 2020. Onnistumisen tekijät lastensuojelussa ja lapsiperheiden sosiaalityössä- Asiakkaiden kokemuksia edistävästä ja estävistä tekijöistä. Sosiaalialan ylemmän ammattikorkeakoulututkiminnon opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Saatavana Theseus.fi.
- Heino, Tarja 2016. Lastensuojelusta tietäminen-julkisen vallan vastuu. Teoksessa Enroos Rosi, Heino Tarja, Pösö Tarja (toim.) 2016. Huostaanotto. Lastensuojelun vaativin tehtävä. Vastapaino. 72–102.
- Heino, Tarja 2017. Kamppailu lastensuojelututkimuksen paikasta ja puitteista. Artikkeliteoksessa Enroos, Rosi, Mäntysaari, Mikko, Ranta-Tyrkkö Satu: Mielekäs tutkimus. Näkökulmia sosiaalityön tutkimuksen missioihin. Tampere University Press. 193–226.
- Heino, Tarja 2020. Lastensuojelututkimuksen kansallinen kehitysmatka. Esitys 4.5.2020. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavana <https://thl.fi/documents/605877/3271916/Lastensuojelututkimuksen+kansallinen+kehitysmatka+Tarja+Heino.pdf/da2c2532-0d11-81f3-62c8-1954e116fde1?t=1591079095558> (luettu 20.20.1020).
- Kansainvälinen tutkimushanke nostaa esiin pakolaisnuorten onnistumistarinat 2020. Tampereen yliopiston uutinen 22.9.2020. Saatavana <https://www.tuni.fi/fi/ajankohtaista/kansainvalinen-tutkimushanke-nostaa-esiin-pakolaisnuorten-onnistumistarinat> (luettu 20.10.2020).
- Lastensuojelulaki 417/2007.
- Lastensuojelu 2019. Tilastoraportti. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Saatavana <https://thl.fi/fi/tilastot-ja-data/tilastot-aiheittain/lapset-nuoret-ja-perheet/lastensuojelu/lastensuojelu> (luettu 20.10.2020).
- Rousu, Sirkka 2018. Uusi lastensuojelu kehittyi monien kulttuurien ristipaineissa. AATOS-artikkelit. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Saatavana <https://www.theseus.fi/handle/10024/140837> (luettu 20.10.2020).
- Rousu, Sirkka 2020a. Tiedolla johtaminen on haasteellista: tarkastelussa lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalipalvelujen tietopohja. TAITO-julkaisusarja. Metropolia Ammattikorkeakoulu julkaisusarja. TAITO-sarja 66. 43–58.



Rousu, Sirkka 2020b. Lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalipalvelujen johtamisen ja ohjaamisen käytössä olevasta tietopohjasta ja kehittämistarpeista. Kartoittava selvitys. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. TAITO-sarja 66. 59–119.

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014.

Stauffer, Johanna & Sysmälinen, Katriina 2020. Onnistumisen tekijät lastensuojelussa ja lapsiperheiden sosiaalityössä. Työntekijöiden näkemyksiä onnistumisesta. Sosiaalialan ylempään ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Saatavana Theseus.fi.

## Esimerkkejä tarinoista ja verkostoista:

Lastensuojelun onnistumisia etsimässä 2020. Juuli Hurskainen & Annukka Paasivirta. Lastensuojelun keskusliiton verkkouutinen 18.4.2020. Saatavana <https://www.lskl.fi/teemat/lastensuojelu/lastensuojelun-onnistumisia-etsimassa/> (luettu 20.10.2020).

Totta vai tarua 2020: Lastensuojelussa onnistutaan joka päivä? Juuli Hurskainen ja Annukka Paasivirta. Lastensuojelun keskusliiton verkkouutinen 23.4.2020. Saatavana <https://www.lskl.fi/teemat/lastensuojelu/totta-vai-tarua-lastensuojelussa-onnistutaan-joka-paiva/> (luettu 20.10.2020).

HS 29.12.2019 Maija Aallon artikkeli: Kiitos, lastensuojelu. Saatavana (vain tilaajille) <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000006356838.html>. (luettu 20.10.2020).

HS 30.12.2019 Maija Aallon artikkeli: "Laitoksessa sain vihdoinkin olla lapsi". Saatavana <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000006357500.html> (luettu 20.10.2020).

Vantaan perhekoutsit Facebookissa. Vantaan kaupungin lapsiperhepalvelut. Saatavana <https://www.facebook.com/Vantaanperhekoutsit?fref=ts> (luettu 20.10.2020).

Osallisuuden aika ry. Yhdistys edistää lastensuojelun asiakkaiden osallisuutta ja keskeisenä tehtävänä on edistää yhteistoiminnallista lastensuojelutyötä ja lapsiperheiden palveluiden kehittämistä. Yhdistyksen nettisivut: <https://osallisuudenaika.fi/> (luettu 20.10.2020).

Voima vaikuttaa: Pesäpuu ry:n nuorten lastensuojelun kokemusasiantuntijoiden verkoston facebook-ryhmä. <https://www.facebook.com/voimavaikuttaa/> (luettu 20.10.2020).

Voikukkia-verkosto. Huostaanotettujen lasten vanhempien verkosto. Verkoston nettisivut: <https://www.voikukkia.fi/> (luettu 20.10.2020).

Katri Horuz

## ● LASTENSUOJELUN ASIAKKAIDEN ASIAKKUUTEEN JOHTANEET SYYT JA ELÄMÄSSÄ ONNISTUMISTA EDISTÄVÄT TEKIJÄT

Artikkelissa tarkastelen asiakkaille ja läheisille kohdistuneen kyselyaineiston keskeisiä tuloksia erityisesti asiakkaiden oman roolin näkökulmasta asiakassuhteesta ja yhteistyössä. Tämän julkaisun toisessa artikkelissa Tiina Harju tarkastelee saman kyselyaineiston tuloksia erityisesti työntekijän näkökulmasta. Sähköinen kysely tehtiin osana ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä ja osana Onnistumisen tekijät lastensuojelussa ja lapsiperheiden sosiaalityössä - hankekokonaisuutta (Harju & Horuz 2020).

Opinnäytetyössämme kysyimme lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalityön asiakkailta ja heidän läheisiltään, minkälaisen seikkojen ja tekijöiden he kokevat edistävän tai estävän lapsiperheiden sosiaalityön ja lastensuojelun asiakkaiden onnistumista. Vastauksia saimme kaikkiaan 72, joista 3 oli tyhjää.

### **ELÄMÄNHAASTEISTA SELVIYTYMINEN**

Lapsiperheiden sosiaalityö ja lastensuojelu tukevat perheitä, joiden elämässä on samanaikaisesti useita lapsen ja perheen hyvinvointia uhkaavia tekijöitä. Selviytyäkseen hyvin elämässä on oltava elämässä selviytymisen taitoja, kuten sosiaalista pääomaa ja hyvä koherenssin tunne. Parhaimmillaan asiakkaan elämismailmassa ja niin sanotussa systeemimaailmassa, samanaikaisesti tapahtuvat suotuisat asiat tukevat toinen toisiaan.

Elämässä selviytymiselle läheisiä käsitteitä ovat muiden muassa elämäntähtäminen sekä arjenhallinta. Elämässä selviytyminen ei ole tulkittavissa hyväosaisuudeksi siinä missä syrjäytymisen ei voida todeta olevan huono-osaisuutta. (Kärkkäinen 2004: 6–16.) Välittävissä ja tukevissa vuorovaikutussuhteissa - mallista oppien, kertyy perheen sosiaalisia ja henkisiä arvoja, sosiaalista pääomaa, elämässä selviytymisen taitoja, koherenssin tunteen vahvistumista sekä sosiaalisia toimintaresursseja. Sosiaalisella pää-



omalla tarkoitetaan yhteiskunnan suorituskyvyn, yksilöiden hyvinvoinnin ja osaamisen ohella, myös yksilöiden välisiä sosiaalisia suhteita ja verkostoja sekä normeja ja luottamusta. Näillä on kykyä edistää verkoston jäsenten välistä yhteistoimintaa (Ruuskanen n.d).

Perheen merkitys lapsen kasvattamisessa sosiaaliseksi, arvojen ja kulttuurin omaksujaksi on merkittävä. Sukupolvien välinen sosiaalisen pääoman siirto voi olla positiivista tai negatiivista. Se voi vaikuttaa lapsen tai nuoren elämäntapaan ja elämäntapavalintoihin. Heikko sosiaalinen pääoma voi jo varhaisesta lapsuudesta alkaen johtaa syrjäytymiseen. Hyvinvoinnin ja terveyden edellytykset eivät kuitenkaan periydy automaattisesti lapsille ja erilaiset suojaavat tekijät, kuten selviytymiskeinot ja varhainen tuki voivat katkaista syrjäytymiskehityksen. (Kärkkäinen 2004: 74–76; Lehtinen & Vuorisalo 2007: 218–223.)

Nykyisin perheen rooli sosiaalisen pääoman siirtäjänä on vähentynyt perhesuhteiden löyhtyessä ja yhteiskunnan monimutkaistuessa. Perhettä korvaa nykyisin, varsinkin nuorilla, kaveri- ja virtuaaliyhteisöt sekä useammat yhteiskunnalliset instituutiot, kuten päivähoido ja koulu. (Ellonen 2008: 39–43; 27, 74–76.) Selviytymisen edellytyksenä on myönteisen vuorovaikutuksen lisäksi tukiverkosto, joka toimii puskurina vastoinkäymisissä. Tukiverkosto

voi rakentua sukulaisista, läheisistä tai samankaltaisia kokemuksia kohdanneista ihmisistä. (Ayalon 1995: 12–14.) Yksilön ja perheen ulkopuolella elämässä selviytymiseen vaikuttavat lisäksi yhteiskunnan taloudellinen tilanne, voimassa oleva terveys-, perhe- ja sosiaalipolitiikka, lainsäädäntö, instituutiot ja sosiaaliset verkostot. (Ellonen 2008: 39–43; 27, 74–76.)

## LAPSEN KÄYTTÄYTYMISEN HAASTEET SUURIN SYY ASIAKKUUTEEN

Reilun vuosikymmenen ajan yleisimpiä lastensuojelun asiakkuuden alkamisen syitä on tutkittu olevan vanhempien jaksamattomuus, perheen ristiriidat, riittämätön vanhemmuus, vanhempien osaamattomuus ja avuttomuus, vanhemman mielenterveysongelmat, vanhempien päihteiden väärinkäyttö sekä koulunkäynnin vaikeudet. Huostaanottotilanteessa syiden on todettu olevan samoja, mutta haasteellisempia kuin avohuollossa ollessa. (Heino 2007: 55–64; Hiitola 2008: 27.)

Alla olevasta taulukosta ilmenee kyselyaineistossamme asiakkuuteen tai palvelun tarpeen arviointiin johtaneiden syiden jakautuminen, asiakkaan itsensä tai hänen läheisensä ilmaisemana.

Vastaajien ilmaisemat syyt asiakkuuteen/ palvelutarpeen arvioon	Vastauksia n	%
Kuormittava elämäntilanne	12	13 %
Vanhemman jaksamisen tuen tarve	5	5 %
Vanhemman mielenterveys- tai päihdeongelma	14	15 %
Vanhemman väkivaltainen käytös	4	4 %
Vanhemman tuen tarve lapsen/ nuoren kasvatuksessa	5	5 %
Lapsen käyttäytymisen haasteet	22	24 %
Lapsen mieleterveys- tai päihdeongelma	9	10 %
Lapsen koulunkäynnin ongelmat	4	4 %
Perheen vuorovaikutuksen haasteet	2	2 %
Jäänyt asiakkaalle epäselväksi	5	5 %
Huoltajuuskiistat ja vieraannuttaminen	4	4 %
Ei selvinnyt vastauksesta /epälooginen vastaus	5	5 %
Kaikki vastaukset yhteensä	91	100 %

Taulukko 1. Vastaajien ilmaisemat syyt asiakkuudelle tai palvelutarpeen arvioinnille.

Suurimmaksi syyksi asiakkuudelle vastaajat kokivat lapsen käyttäytymisen haasteet.

Nepsy-diagnoosien oireet, kuten ADHD, kuormittaa koko perhettä ja vaatii vanhemmilta tavanomaista suurempaa toimijuutta lapsen asioiden edistäjänä. Toiseksi suurin syy lapsiperheiden asiakkuuteen on vanhempien mielenterveys- tai päihdeongelmat. Asiakkuuden syyt ovat usein monien syiden yhteen kietoutuneita kuormittavia vyyhtejä, jotka vaativat selviytyäkseen hyviä elämänhallinnan taitoja, tavanomaista suurempia voimavaroja, kykyä tunnistaa omia tuentarpeita sekä valmiutta ottaa apua vastaan. Asiakkaat eivät aina koe tullessa kuulluiksi apua pyytäessään. Toisaalta tuen käynnistyminen voi pitkittyä esimerkiksi sen takia, ettei apua ole kehdattu pyytää häpeän vuoksi.

## **ASIAKKAAT HYÖTYVÄT YKSILÖLLISESTI SUUNNITELLUSTA JA RAKENTUVASTA TUESTA**

Tukitoimien osalta ennaltaehkäisevä, varhainen sekä riittävän pitkä tuki auttavat lasta ja perhettä parhaiten muutoksessa. Tällöin asioihin voidaan vaikuttaa silloin, kun ne eivät ole vielä kärjistyneet. Päätöksenteossa sekä toimissa tulee edelleen kiinnittää huomiota siihen, etteivät ne entisestään heikennä erityisesti heikossa asemassa olevien tilannetta. (Kestilä ym. 2019: 120–124, 132–135.)

Yhteistyö verkostojen kanssa asiakkaan osallisuuden ja tiedon lisäämiseksi edistävät asiakkaan onnistumista ja on keskeinen tekijä asiakkaan kokonaisvaltaisen tuen kannalta. Moniammatillinen työskentely ja verkoston rohkea käyttö asiakkaan tilanteen edistämiseksi, ovatkin keskeisessä roolissa ja niihin tulee satsata entistä enemmän.

Asiakkaiden käyttämät palvelut jakautuvat epätasaisesti ja asiakkuuden syystä riippumatta. Palvelun tarvetta arvioidaan yksilöllisesti, eikä samaan haasteeseen tarjota automaattisesti samaa tukea. Perhetyö on yleisin saatu palvelu sekä lapsiperheiden sosiaalipalveluissa kuin lastensuojelussakin. Käytössä olleiden tukitoimien määrällä ei ole merkitystä asiakkaan tai tämän läheisen mielipiteeseen, siitä miten hän kokee hyötynensä asiakkuudesta.

Vastaajien narratiivisten tarinoiden perusteella aineistosta koostettiin kolmenlaisia onnistuneen asiakkuuden tyyppikertomuksia.

- **Aktiivisesti apua hakevat - oma motivaatio suuri:** Tässä tyyppikertomuksessa asiakkaat ovat aktiivisesti itse hakeneet apua ja lähtökohtai-

sesti ajatelleet, että tuki on auttavaa. He ovat kokeneet yhteistyön onnistuneeksi ja elämässä eteenpäin vieväksi. Positiivinen suhtautuminen asiakkuuteen auttaa asiakasta motivoitumaan työskentelemään omien haasteidensa kanssa, mikä on ehdottoman tärkeä tekijä onnistumisessa.

- **Epäilevästi avun hyötyyn suhtautuvat, mutta hyvä yhteistyösuhde työntekijän kanssa tuo apua:** Tässä tyyppikertomuksessa asiakas on lähtökohtaisesti epäillyt palvelun hyödyllisyyttä omien tai kerrottujen kokemusten perusteella, mutta todennut työntekijän kuunnelleen ja huomioineen perheen tilanteen sekä ehdottaneen siihen nähden oikeaa tukimuotoa, johon asiakas on myöhemmin ollut tyytyväinen ja todennut valinnan hyväksi.
- **Ongelmiin löydetään omaehtoisia ratkaisuja:** Kolmannessa tyyppikertomuksessa asiakkaat ovat kokeneet oman elämänsä ja verkostonsa vaikuttaneen onnistumiseen lastensuojelun tai lapsiperheiden sosiaaliryöryn sijaan. Tässä tyyppikertomuksessa asiakas on joko kokenut, ettei ole saanut mitään hyötyä palvelusta tai että palvelun ohella oman elämän muutos tavalla tai toisella on ollut ratkaisevassa asemassa muutoksessa onnistumiseen. Asiakkaan elämässä tapahtuu aina jotakin, ja tapahtumat voivat muuttaa tilannetta positiivisesti.

Asiakkaan kokemus ja mielipide tuen hyödyttömyydestä voi syntyä siitä, ettei asiakas tule kuulluksi ja ymmärretyksi, eikä yhteistä näkemystä tuen tarpeesta työntekijöiden kanssa ole päässyt syntymään. Työntekijöiden on tärkeää tiedostaa asiakkaan ja hänen läheistensä ennakkoluuloja ja odotuksia asiakkuudelle, jotta he voivat auttaa asiakasta ymmärtämään, mitkä tekijät ovat syynä asiakkuuteen ja auttaa asiakasta olemaan aktiivisesti oman asiakkuusprosessinsa ohjaksissa.

Oikea-aikaiset ja oikein kohdennetut palvelut tukevat asiakkaan sitoutumista prosessiin ja tällöin saadaan parempia tuloksia. Lasten ja perheiden palveluissa on havaittu olemassa olevia puutteita jo vuosikymmenien ajan, eivätkä tarjolla olevat palvelut riitä vastaamaan todelliseen tarpeeseen. Hoitoa tarvitsevien lasten ja nuorten mielenterveyspalvelujen ulkopuolelle jää kokonaisuudessaan 13 % lapsista. Lapselle saatetaan joutua järjestämään kodin ulkopuolinen sijoitus, koska lasten mielenterveyspalvelut eivät mahdollistu. (Puustinen-Korhonen 2018.)

## ASIAKKAAN PROSESSI VAI ASIAKASPROSESSI?

Vaikka moniammatillista verkostotyöskentelyä palveluissa on pyritty lisäämään, käytännössä asiakkaalle syntyy sosiaali- ja terveydenhuollon eri palveluissa omat erilliset asiakasprosessit, joiden piirissä tai kohteena sama

asiakas tai potilas on. Tämä ei lisää asiakkaan ymmärrystä omasta kokonaisuudesta asiakkuusprosessista, joka perustuisi hänen todellisiin tarpeisiinsa ja jota hänen tulisi itse voida hallita ja ohjata. Organisaatioissa saman palvelukokonaisuuden sisälläkin eri tehtävät on usein pilkottu eri työntekijöiden työksi.



Kuvio 1: Asiakkaan prosessi voi koostua monista palveluista. Lapsen prosessi eri sosiaali- ja terveystalvetuissa koostuu useista kaikille tarjottavista palveluista. Sosiaalihuollon palvelussa ja lastensuojelussa nähdään lapsen ja hänen läheisverkostonsa tarvitsevan erityistä tukea.

Asiakkaan voimavarojen ja oman läheisistä koostuvan tukiverkoston heiketyssä asiakkaan kyky hallita omaa prosessiaan heikkenee, ja hän saattaa menettää näin myös elämänhallinnan. Asiakas ja hänen läheisensä tarvitsevat tukea ja ohjausta, jotta jokainen asiakas voi kokea hallitsevansa omaa asiakkuuden prosessiaan. Myös organisaatioissa on tarpeen arvioida, miten asiakkaan eri palvelujen prosessit voisivat toimia mahdollisimman ehyenä yhteensovitettuna asiakkaan prosessina.

Vaikka yhteiskunnassa ja palvelujärjestelmässä on monia hyvin tiedossa olevia puutteita, ongelmia ja haasteita, pystytään myös asiakkaita auttamaan heidän tarpeidensa mukaan. Kyselyaineiston tulosten perusteella moni on hyötynyt saamastaan tuesta, lapsen sekä perheen tilanne on mennyt eteenpäin ja asiakkuuksia on päästy lopettamaankin. Työntekijät ovat tehneet ammatillisesti ja eettisesti kestäväää työtä tukien asiakasta eteenpäin muutoksessa. Tätä voidaan kutsua onnistumiseksi.

## Lähteet

- Ayalon, Ofra 1995. Selviydyin! Yhteisön tuki ja selviytyminen. Jyväskylä: Mannerheimin Lastensuojeluliitto.
- Ellonen, Noora 2008. Kasvuyhteisö nuoren turvana. Sosiaalisen pääoman yhteys nuorten masentuneisuuteen ja rikekäyttäytymiseen. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.
- Harju, Tiina & Horuz, Katri 2020. Onnistumisen tekijät lastensuojelussa ja lapsiperheiden sosiaalityössä- Asiakkaiden kokemuksia edistävästä ja estävästä tekijöistä. Sosiaalialan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Saatavana Theseus.fi.
- Heino, Tarja 1997. Asiakkuuden hämäryys lastensuojelussa. Jyväskylä: Stakes.
- Heino, Tarja 2007. Keitä ovat lastensuojelun uudet asiakkaat. Tutkimus lapsista ja perheistä tilastolukujen takana. Stakesin työpapereita 30/2007. Helsinki: Stakes. Saatavana osoitteessa: <<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77977/T30-2007-VERKKO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Luettu 6.11.2019.
- Hiitola, Johanna 2008. Selvitys vuonna 2006 huostaanotetuista ja sijoitetuista lapsista Stakesin työpapereita 21/2008. Helsinki. Valopaino Oy. Saatavana osoitteessa: <<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/76165/T21-2008-VERKKO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Luettu 8.1.2020. Kestilä ym. 2019
- Kärkkäinen, Tuulikki 2004. Koulutuksen ja lapsi-vanhempisuhteen yhteys elämässä selviytymiseen: Sosiaalinen perimä ja koulutuskulttuurisen pääoman periäytyminen sukupolvesta toiseen. Helsinki: Helsingin yliopiston soveltavan kasvatustieteen laitos. Lehtinen & Vuorisalo 2007



- Puustinen-Korhonen, Aila 2018. Lastensuojelun 2017 kuntakyselyn tuloksia-diasarja. Tiedotustilaisuus 1.2.2018. Kuntaliitto. Saatavana osoitteessa: <[https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Lastensuojelun%20kuntakyselyn%20tulosten%20tiivistelm%C3%A4%20tiedotustilaisuudessa\\_01022018\\_LIITE.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Lastensuojelun%20kuntakyselyn%20tulosten%20tiivistelm%C3%A4%20tiedotustilaisuudessa_01022018_LIITE.pdf)>.
- Ruuskanen, Petri n.d. Sosiaalinen pääoma. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Jyväskylän yliopisto. Saatavana osoitteessa: <<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanatkansio/sosiaalinen-paaoma>>. Luettu 10.2.2020.

Tiina Harju

## ● ASIAKKAAN ONNISTUNUT MUUTOS EDELLYTTÄÄ MONIULOTTEISTA TYÖSKENTELYÄ

Artikkelissa tarkastelen asiakkaille ja läheisille kohdistuneen kyselyaineiston keskeisiä tuloksia erityisesti työntekijän työskentelyn näkökulmasta. Tämän julkaisun toisessa artikkelissa Katri Horuz tarkastelee saman kyselyaineiston tuloksia erityisesti asiakkaiden oman roolin näkökulmasta asiakassuhteessa ja yhteistyössä. Sähköinen kysely tehtiin osana ylempään ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä ja osana Onnistumisen tekijät lastensuojelussa ja lapsiperheiden sosiaalityössä - hankekokonaisuutta (Harju & Horuz 2020).

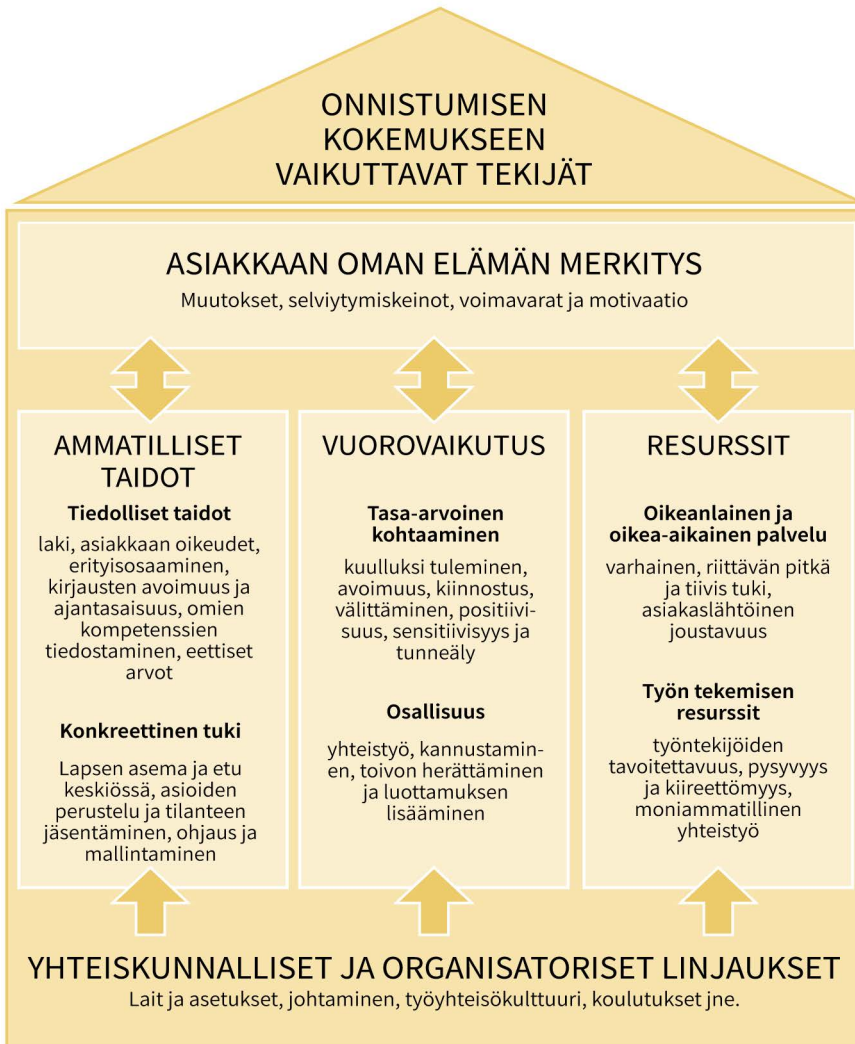
Opinnäytetyössämme kysyimme lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalityön asiakkailta ja heidän läheisiltään, minkälaisen seikkojen ja tekijöiden he kokevat edistävän tai estävän lapsiperheiden sosiaalityön ja lastensuojelun asiakkaiden onnistumista.

**Tulosten mukaan** työntekijän vuorovaikutustaidot, ammatillinen osaaminen sekä työn tekemisen resurssit ovat edellytyksenä onnistuneessa työskentelyssä asiakkaan elämäntilanteen edistämiseksi. Lapsiperheiden sosiaalityön ja lastensuojelun asiakkaat kokevat varhaisen ja riittävän pitkän tuen auttavana. Myös palvelun oikea-aikaisuudella ja työn tekemisen resursseilla, työntekijän tavoitettavuudella ja verkostoyhteistyöllä on vaikutusta onnistuneen lopputuloksen kannalta.

Viereisen sivun kuvioon on koostettu onnistumisen kokemukseen vaikuttavat eri tekijät. Suotuisan tuloksen aikaansaaminen on usean tekijän summa.

### **KOHTAAMINEN, VUOROVAIKUTUS JA KANNUSTUS**

Ei ole yhdentekevää, kuinka asiakkaan kohtaa. Onnistumista edistävinä asioina työntekijän toiminnassa korostuvat kohtaamisen taidot, kuten kuuntelemisen, motivoinnin ja kannustamisen taidot sekä luottamuksen,



Kuvio 1. Onnistumiseen vaikuttavat tekijät

empatian sekä välittämisen ja yhteisen ymmärryksen muodostuminen. Vuorovaikutuksellisenä taitona korostuu työntekijän kannustava ote asiakkaaseen, vaikka työskentely ja tukimuodot eivät aina tuotakaan heti tuloa. Merkityksellistä on työntekijän toiminnasta välittyvä kiinnostus ja aito välittäminen asiakasta kohtaan. Työntekijän sitoutuminen nähdään tärkeänä ja yhteistyötä edistävänä tekijänä. Tällöin asiakas kokee itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi työntekijän silmissä. Yksilöllistä otetta lisää sekin, että asiakas huomioidaan henkilökohtaisesti esimerkiksi syntymäpäivänä tai yhdessä kahvilla käymällä.

Parhaimmillaan asiakkaat saavat työntekijältä tukea omiin voimavaroihinsa, mikä luo uskoa tulevaan. Keskustelujen myötä jaettu ymmärrys perheen kokonaistilanteesta sekä eri perheenjäsenten ajatuksista kasvaa, mikä puolestaan tukee perheen keskinäistä vuorovaikutusta ja suotuisaa lopputulosta. Itse oma-aloitteisesti apua pyytäneillä on todennäköisesti optimistisempi näkemys siitä, että palvelu ja yhteistyö auttavat ja edistävät perheen tilannetta. Asiakkaan aiempien kokemusten ohella työntekijän taidot tukea motivoitumista, rohkaiseminen ja kannustaminen ovat niin ikään olennaisia tekijöitä siinä, että asiakas lähtee mukaan yhteistyöhön ja ottaa apua vastaan.

## **TARVITAAN YHTEINEN YMMÄRRYS, JOKA RAKENTUU DIALOGISSA**

Asiakkaiden ja työntekijöiden välinen yhteistyö ja siinä yhteisen ymmärryksen kehittyminen ovat olennaisia seikkoja onnistumisen kokemukselle. Ammatillisen luottamuksen rakentumisen taustalla ovat oikeudenmukainen toimintatapa yhdessä sovittuine sääntöineen ja reunaehtoineen. Luottamus saavutetaan henkilökohtaisten kohtaamisten, ajan ja läsnäolon myötä. Luottamukseen perustuva sosiaalinen tukiverkosto voi auttaa ihmistä monin tavoin, ja ratkaisut voivat vaatia tietoista organisoitua osallisuutta ylläpitämiselle tai palauttamiselle. (Metteri & Lehtinen & Saarnio 2000: 96–122; Gothóni 2014: 91–106; Mönkkönen 2018: 156–159.)

Kuuntelu ja dialoginen työskentely edellyttävät työntekijältä koulutuksen ja kokemuksen kautta hankittua tietoa ja taitoa. Työntekijän on olennaista reflektoida omaa työskentelyään sekä tarkastella niin omia arvojaan ja asenteitaan kuin myös tiedostaa omat rajallisuutensa. Tämä luo ymmärrystä sekä suopeutta asiakasta kohtaan, mitä asiakkaat pitävät tärkeänä. Työntekijän tutustuminen ilmiöihin, ympäristöön, kulttuuriin ja omiin juuriinsa edistää ammatillista toimintaa. (Abdullah & Cudjoe & Frederico 2018: 267–275; Gothóni 2014: 123–125; Tregeagle & Mason 2008: 391–401; Helavirta 2011: 51.)

## **TYÖNTEKIJÄN AMMATILLISET TAIDOT EDISTÄVÄT LAPSEN EDUN TOTEUTUMISTA**

Työntekijän tärkeimpänä ammatillisena taitona pidetään kykyä asettaa lapsen asemaan ja nähdä juuri tämän lapsen etu. Keskeistä on työntekijän taito tunnistaa ja perustella lapsen edun mukainen tuki ja palvelu. Ammatitaitoa on ylipäättään kyky perustella asioita eri osapuolille. Perustelujen

myötä asiakkaan ymmärrys lisääntyy niin omasta kuin lapsen toiminnasta ja tilanteesta, mikä edistää perheen kokonaistilannetta. Kun lähtökohta palveluun on erilainen asiakkaan ja työntekijän välillä tai asiakkaalla ei ole palvelusta tai sen sisällöstä kuultua tai kokemuksellista tietoa, on työntekijän motivoinnin taidoilla olennainen merkitys. Samanaikaisesti asiakkaan oma suhtautuminen vaikuttaa tukeen ja siitä saatavaan hyötyyn.

Tiedollisissa taidoissa arvostetaan työntekijän ammatillista asiantuntijuutta, kokemusta ja osaamista sekä tiedon laajuutta muun muassa erityislasten kanssa toimimisessa, perheväkivallasta, mielenterveyden, kriisi- ja päihde-työn osaamisessa. Työntekijän tulee tuntea alan lainsäädäntö ja toimintamenetelmät, hallita niihin kuuluvat tiedot ja taidot huomioiden asiakaslähtöiset arvot ja normit. Ammattieettiset ohjeet ja periaatteet ohjaavat työskentelyä ja niiden tarkoituksena on turvata tasalaatuinen työ asiakkaiden välillä. Työntekijän tulee turvata kaikkein haavoittuvimmassa asemassa olevien asiakkaiden ihmisarvo, ihmisoikeudet ja sosiaalinen oikeudenmukaisuus osallisuutta edistäen. Keskeistä on paneutua asiakkaan tarpeiden näkökulmasta tarvittavaan teoreettiseen tietoon ennen asiakkaan tapaamista ja sen jälkeen. (Arki, arvot ja etiikka 2018: 7–16; Gothóni 2014: 123–125.)

## **TYÖSKENTELYN AVOIMUUS JA REHELLISYYS EDISTÄÄ YHTEISTYÖTÄ**

Avoimuus tehdyistä havainnoista ja asiakkaiden informointi työskentelyn eri vaiheista ja tuen sekä palvelun mahdollisuuksista lisää yhteistyötä ja edistää tavoitteellista työskentelyä. Työntekijän avoimuus ja eri osapuolten kanssa käytävät rehellinen keskustelu vaikeistakin asioista nähdään olennaisena yhteistyötä edistävänä asiana. Luottamusta ja avoimuutta lisää, kun työntekijä kertoo riittävästi ja riittävän selkeästi asiakkaan lainmukaisista oikeuksista ja siitä, millaista palvelua ja tukea on mahdollista rakentaa juuri heidän tilanteeseensa. Ajantasainen ja asiakkaan mukaan osallistava dokumentointi lisää luottamusta ja tuo avoimuutta työskentelyyn, toimien samalla yhtenä asioiden jäsentymistä tukevana työskentelymuotona keskustelujen ja muun työn ohella.

Asiakkuudessa olevien lasten lapsuudessa on usein tavallisuudesta poikkeavia tekijöitä, jotka vaikuttavat turvallisuuden tunteeseen sekä lapsen kehitykseen, ja turvallisen kasvuympäristön tukeminen on olennaista. Olemassa olevat riskit lieventyvät, kun lasten ja nuorten tuessa huomioidaan riskitekijät sosiaalisilla, taloudellisilla ja kulttuurillisilla osa-alueilla. (Boddy & Lausten & Backe-Hansen & Gundersen 2019: 28–29.) Asiak-



kaat kokevat konkreettisen tuen ja siitä saamansa hyödyn merkityksellisenä. Riskien tunnistaminen ja erilaisista riskeistä keskustelu perheen kanssa, lisäävät yhteistä ymmärrystä. Lasta voidaan auttaa, kun ymmärretään millainen toiminta ja käyttäytyminen on lapsen kannalta hyvää. Näin myös käsitys oman toiminnan taustalla olevista tekijöistä lisääntyy. Työntekijän tehtävänä onkin löytää asiakkaan kanssa uusia tapoja ja välineitä toimia erilaisissa elämäntilanteissa.

## OIKEA-AIKAINEN JA RIITTÄVÄ TUKI VAHVISTAA JUURI SILLOIN KUN TARVITAAN

Palvelun ja tuen oikea-aikaisuus suhteessa asiakkaan motivaatioon on keskeisessä roolissa asiakkaan oman elämän ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Jotta asiakas voi kokea omassa elämässä tarpeelliset muutokset hyvinvointia ja elämässä selviytymistä edistävinä, hänen omaa tahtoansa, kykyjään ja mahdollisuuksiaan vaikuttaa omaan elämäänsä tulee eri tavoin myös vahvistaa (Mönkkönen 2018: 156–159; Gothóni 2020: 92–93). Motivaation lisäksi asiakkaan selviytymiskeinot ja voimavarat vaikuttavat elämäntilanteen edistämiseen. Keskeistä on ymmärtää tilanteen realiteetit ja se, että tarvitsee tukea ja sitä on hyvä ottaa vastaan. Osa kokee lastensuojelun tuen häpeällisenä, eikä sen takia kehtaa hakea apua sitä tarvitessaan. Monisyisten haasteiden kasaantuessa tuen tarve voi olla suurempi alkutilanteeseen nähden. Samanaikaisesti asiakkaan voimavarat muutoksen eteen työskentelyssä voivat huvia tilanteiden kärjistyessä.

Lasten ja perheiden palveluihin pääseminen oikea-aikaisesti saattaa olla usein haastavaa (Puustinen-Korhonen 2018). Tukitoimien osalta ennaltaehkäisevä, varhainen sekä riittävän pitkä tuki auttavat lasta ja perhettä parhaiten muutoksessa. Päätöksenteossa sekä käytännön toimenpiteissä tulee ennalta arvioida, miten ne tulevat vaikuttamaan eri ihmisille, jotta ratkaisut eivät heikennä ennestään jo heikossa asemassa olevien lasten, nuorten ja perheiden tilannetta. (Kestilä ym. 2019: 120–124, 132–135.)

Työntekijällä on iso vastuu siitä, että asiakas saa oikeanlaista ja oikea-aikaista palvelua. Tuen tulee myös olla asiakkaan tilanteeseen nähden riittävää ja usein elämäntilanteen ratkaisut vaativat työskentelyyn aikaa, jotta päästään pysyvämpiin muutoksiin. Saavutettujen myönteisten muutosten havaitseminen ja tilanteen parantuminen ovat asiakkaalle sekä työntekijälle voimaannuttavia ja itseluottamusta lisääviä asioita.

## **TYÖSKENTELY VAATII MYÖS AIKARESURSEJA JA TUTUN TYÖNTEKIJÄN TAVOITETTAVUUTTA**

Parhaimmillaan oikeanlainen palvelu saadaan käynnistymään pikaisesti. Oikeanlainen palvelumuoto ja työntekijän ammatillinen osaaminen yhdessä auttavat parhaiten lapsen ja perheen tilanteen kohentumista. Palvelun oikea-aikaisuuden ohella resurssit työn tekemiseen vaikuttavat merkittävästi onnistumiseen ja siihen, minkälaisen suhteen työntekijä saa muodostettua asiakkaan kanssa.

On tärkeä tietää ja voida luottaa siihen, että työntekijä on tarvittaessa tavoitettavissa ja työntekijällä on riittävästi aikaa keskittyä ja paneutua asiakkaan asioihin. Vastaavasti työntekijöiden tavoittamattomuus ja kiire ovat esteitä tekijöitä luottamuksellisen suhteen syntymiselle. Asiakas kokee jäävänsä yksin, mikäli työntekijää ei tavoita silloin kun eniten tarvitsisi. Tämä nähdään osittain olevan kiinni työntekijämitoituksista ja osittain työntekijöiden oman työn organisointitaidoista. Kiire näkyy tavoittamattomuuden ohella vähäisenä yhteisenä aikana tapaamisilla sekä tunteena, joka välittyy työntekijän toiminnasta.

Työntekijän tuttuus ja pysyvyys edistävät yhteistyötä ja perheen tilanteen eteenpäin viemistä. Tällöin asiakas voi luottaa siihen, että työntekijä tuntee lapsen ja perheen tilanteen, eikä hänen tarvitse aloittaa yhteistyötä ja oman elämäntilanteensa kertomista ja tutustumista uuteen työntekijään aina alusta. Vaihtuvat työntekijät eivät pysty näkemään samalla tavalla perheen kokonaistilannetta ja tuen tarvetta, eikä tarvittava tieto siirry välttä-

mättä riittävän hyvin työntekijältä toiselle. Oikeanlaisen ja oikea-aikaisen tuen järjestyminen voi hidastua lapsen ja perheen asioista vastaavien työntekijöiden jatkuvasti vaihtuessa. Työntekijöiden vaihtuvuus ja prosessien pirstaleisuus vaikuttavat estävästi yhteistyön muodostumiseen ja tavoitteelliseen työskentelyyn. Lasten, nuorten ja perheiden tarvitsemia palveluita tulisi organisoida niin, että eri palveluprosessista johtuvat työntekijävaihdokset minimoitaisiin.

## **ERI TOIMIJOIDEN TYÖSKENTELY YHTEENSOVITETTAVA ASIAKKAAN TARPEIDEN MUKAISESTI**

Työntekijöiden välinen yhteistyö on olennainen osa ammatillista osaamista, mutta verkostotyöskentelyn voi nähdä niin ikään palvelujärjestelmästä ja resurssitekijöistä riippuvana asiana. Usean palvelun ja ammattialan samanaikaisella työskentelyllä pystytään auttamaan tehokkaasti lasta ja perhettä tilanteen selkiyttämässä. Yhteistyö asiakkaan asiassa tarpeellisten verkostojen kanssa vahvistavat asiakkaan osallisuutta ja tietoisuutta sekä edistävät asiakkaan onnistumista. Se on keskeinen onnistumiseen vaikuttava tekijä asiakkaan kokonaisvaltaisen tuen kannalta.

Moniammatillinen työskentely ja verkoston tarjoaman tuen rohkea käyttö edistää asiakkaan tilanteen ratkaisuja. Samanaikainen työskentely ja tarvittaessa nopea koordinoitu reagointi monen ammattitahon toimesta, ehkäisee sitä, etteivät tilanteet pääse kärjistymään. Näin voidaan välttää myös päällekkäinen työskentely. Tällaisella yhteensovitettulla moniammatillisella yhteistyöllä voidaan vaikuttaa kokonaisvaltaisesti asiakkaan tilanteeseen, mikä osaltaan edistää asiakkaan voimaantumisen kokemusta.

## **ORGANISAATION PÄÄTÖKSENTEKIJÖIDEN YMMÄRRYS ASIAKASTYÖN TARPEISTA NÄKYY RESURSSIESSA?**

Ammatillisen osaamisen ohella työntekijät toimivat käytössä olevien resurssien ja toimintakulttuurien rajoissa. Palveluita koskevat reunaehdot muodostetaan yhteiskuntapoliittisin päätöksin, jotka kuvaavat sen hetkisiä yhteiskunnan arvoja. Rajalliset resurssit tai työpaikan toimintakulttuuri saattavat estää työntekijän arvojen ja tavoitteen mukaisen dialogisen työskentelyn, huolimatta työntekijän halusta kuunnella ja järjestää aikaa asiakkaalle. Organisaation tulostavoitteet arviointeineen ja rahoitusjärjestelmineen voivat niin ikään ohjata työntekijää suorittamiseen, jolloin suoritusten laskeminen rahassa sekä erilainen tekeminen korostuvat kuuntelun, työn, vapauden ja luovuuden kärsiessä. Tämä vaikuttaa asiakaskeskeisen työn toteutumiseen, jos työntekijää itseään asianomaisena ei kuunnella ja ar-



vosteta. Kunnioittava asenne organisaatiossa onkin olennaisessa asemassa. (Gothóni 2020: 27–34, 124; Alhanen 2014: 34–46.)

Lapsiperheiden palvelut koetaan edelleen hajanaisesti ja epäjohdonmukaisesti toimivina. Perheet kokevat olevansa unohdettuja järjestettäessä peruspalveluita ja muita tukia (Kontula 2018: 84–87). Vaikka yhteiskunnassa ja palvelujärjestelmässä on monia hyvin tiedossa olevia puutteita, ongelmia ja haasteita, pystytään myös asiakkaita auttamaan heidän tarpeidensa mukaan. Kyselyaineiston tulosten perusteella moni on hyötynyt saamastaan tuesta, lapsen sekä perheen tilanne on mennyt eteenpäin ja asiakkuuksia on päästy lopettamaan. Työntekijät ovat tehneet ammatillisesti ja eettisesti kestävä työtä tukien asiakasta eteenpäin muutoksessa. Tätä voidaan kutsua onnistumiseksi. Ja sellainen on kustannus-vaikuttavaa asiakastyötä.

## **OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS**

Opinnäytetyössä selvitimme Katri Horuzin kanssa asiakkaiden ja läheisten kokemuksia lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalityön onnistumisen taustalla olevia edistäviä ja estäviä tekijöitä. Olemme jakaneet työn tuloksista kertomisen kahteen eri artikkeliin, ja tässä artikkelissa oli näkökulmana asiakkaan onnistumisen kokemukseen vaikuttavat tekijät työntekijän toiminnan näkökulmasta.

Opinnäytetyö toteutettiin osana Onnistumisen tekijät -hanketta laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin netissä toteutetulla puolistrukturoidulla kyselyllä lapsiperheiden sosiaalityön ja lastensuojelun asiakkaina olleilta ja heidän läheisiltään. Kyselylinkkiä jaettiin eri yhteistyötahojen kautta vastausajan ollessa helmikuusta huhtikuun loppuun 2020. Kyselyyn vastasi 69 henkilöä. Kyselystä saadut vastaukset analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia käyttäen. Analysoinnin tuloksena onnistumista edistäviksi tai estäviksi tekijöiksi nousi asiakkaan oman elämän merkitys, työntekijän ammatilliset ja vuorovaikutukselliset taidot sekä resurssit työn tekemiseen.

# Lähteet

- Arki, arvot ja etiikka – Sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet 2018. Talentia.
- Abdullah, Alhassan. & Cudjoe, Ebenezer & Frederico, Margarita 2018. Barriers to Children's Participation in Child Protection Practice: The Views and Experiences of Practitioners in Ghana, *Children Australia*, vol. 43, no. 4. Sivut 267–275.
- Alhanen, Kai 2014. Vaarantunut suojeluvalta – Tutkimus lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä. Raportti 24/2014. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavana osoitteessa: <[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116722/URN\\_ISBN\\_978-952-302-278-2.pdf](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116722/URN_ISBN_978-952-302-278-2.pdf)>. Luettu 11.10.2020.
- Boddy Janet, Lausten Mette, Backe-Hansen Elisabeth and Gundersen Tonje 2019. Understanding the lives of care-experienced young people in Denmark, England and Norway – A cross-national documentary review. VIVE – Viden til Velfærd Det Nationale Forsknings-og Analysecenter for Velfærd Herluf Trolles Gade 11, 1052 København K. Saatavana osoitteessa: <[https://pure.vive.dk/ws/files/2377195/100442\\_Understanding\\_the\\_lives\\_of\\_care\\_experienced\\_young\\_people.pdf](https://pure.vive.dk/ws/files/2377195/100442_Understanding_the_lives_of_care_experienced_young_people.pdf)>. Luettu 14.4.2020.
- Gothöni, Raili 2020. Kuuntelijan käsikirja. Keuruu: PS-Kustannus.
- Harju, Tiina & Horuz, Katri 2020. Onnistumisen tekijät lastensuojelussa ja lapsiperheiden sosiaalityössä- Asiakkaiden kokemuksia edistävistä ja estävistä tekijöistä. Sosiaalialan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Saatavana Theseus.fi.
- Helavirta, Susanna 2011. Lapset hyvinvointitiedon tuottajina. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Saatavana osoitteessa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66827/978-951-44-8604-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Luettu 10.11.2019.
- Kestilä, Laura & Karvonen, Sakari & Parikka, Suvi & Seppänen, Johanna & Haapakorva, Pasi & Sutela,
- Elina 2019. Nuorten hyvinvoinnin erot. Teoksessa Kestilä, Laura & Karvonen, Sakari (toim.) 2019.
- Suomalaisten hyvinvointi 2018. Helsinki: PunaMusta Oy. Sivut 120–142.
- Metteri, Anna & Lehtinen, Tuula & Saarnio Merja 2000. Kitkasta kuulemiseen – kohti kansalaisen luottamusta. Tampere: Kansalaisareena ry.
- Mönkkönen, Kaarina 2018. Vuorovaikutus asiakastyössä. Asiakkaan kohtaaminen sosiaali- ja terveysalalla. Tallinna: Gaudeamus.
- Pretelius, Päivi & Eriksson Pia (toim.). Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa. Työpaperi 38/18. Terveiden- ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki 2018. Saatavana osoitteessa: <[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137112/URN\\_ISBN\\_978-952-343-208-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137112/URN_ISBN_978-952-343-208-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y)> Luettu 9.11.2019

- Puustinen-Korhonen, Aila 2018. Lastensuojelun 2017 kuntakyselyn tuloksia-diasarja. Tiedotustilaisuus 1.2.2018. Kuntaliitto. Saatavana osoitteessa: <[https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Lastensuojelun%20kuntakyselyn%20tulosten%20tiivistelm%C3%A4%20tiedotustilaisuudessa\\_01022018\\_LIITE.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Lastensuojelun%20kuntakyselyn%20tulosten%20tiivistelm%C3%A4%20tiedotustilaisuudessa_01022018_LIITE.pdf)>Kyselylomakkeen laatiminen 2010>. Luettu 12.8.2020.
- Tregeagle, Susan & Mason 2008. Service user experience of participation in child welfare case management. *Child & family social work* 11. Sivut 391–401.

Johanna Stauffer ja Katriina Sysmääläinen

## ● LAPSIPERHEIDEN SOSIAALITYÖN JA LASTENSUOJELUN ONNISTUMINEN KOOSTUU MONESTA TEKIJÄSTÄ

Tässä artikkelissa tarkastelemme työntekijäkyselyaineiston keskeisiä tuloksia. Sähköinen kysely tehtiin osana ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä ja osana Onnistumisen tekijät lastensuojelussa ja lapsiperheiden sosiaalityössä - hankekokonaisuutta (Stauffer & Sysmääläinen 2020).

Opinnäytetyössämme kysimme lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalityössä työskenteleviltä millaisten tekijöiden he kokevat edistävän asiakastyössä onnistumista tai estävän sitä.

”Jotta työntekijä voi tehdä työnsä hyvin ja eettisesti oikein sekä niin, että asiakas saa tarvitsemansa avun, tulee työn tekemisen perusedellytysten olla kunnossa.”



Lapsiperheiden sosiaalityössä ja lastensuojelussa työskentelee iso joukko osaavia, ammattitaitoisia, työhönsä sitoutuneita ja jaksavia työntekijöitä, jotka kokevat työssään iloa ja onnistumisia. Onnistumisen kokemukset vahvistavat työntekijän itsearvostusta ja työhyvinvointia. Lapsiperheiden sosiaalityön ja lastensuojelutyön onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden tunnistamiseksi ja työskentelyn kehittämiseksi on tärkeää pysähtyä pohtimaan, mitä työssä onnistuminen on ja eritellä millaisten prosessien tuloksena asiakkaiden elämässä voidaan sanoa tapahtuneen merkittävää kohentumista. (Ritala-Koskinen 2005: 104, 114.)

## **PALVELUJÄRJESTELMÄ, TYÖN RAKENTEET JA RESURSSIT OVAT AVAINASEMASSA ONNISTUMISTEN SAAVUTTAMISESSA**

*”Tärkeimpänä onnistumisen kokemuksena on se, kun asiakkaan aidolla kohtaamisella ja kuulemisella voi saada aikaan voimaannuttavan ja eheyttävän kokemuksen yhteistyösuhteessa. Se kantaa pitkälle.”*

Näin onnistumista kuvaili kyselyyn vastannut sosiaalityöntekijä. Tulosten mukaan asiakkaan tasavertainen ja arvostava kohtaminen on yksi merkittävimpiä tekijöitä työskentelyssä onnistumisen kannalta. Aito kuunteleminen, läsnä oleva työntekijä sekä luottamussuhteen syntyminen työntekijän ja asiakkaan välille koetaan erittäin merkityksellisiksi tekijöiksi onnistumisten syntymisessä.

Vaikka hyvä kohtaminen ja asiakkaan hyväksyminen elämäntilanteestaan huolimatta voi toteutua periaatteessa jokaisessa asiakastilanteessa, on vaativassa asiakastyössä organisaation huolehdittava työn tekemisen perusedellytyksistä. Lapsiperheiden sosiaalityön ja lastensuojelutyön onnistumisten syntyminen nähdään olevan monen tekijän summa. Jotta työntekijä voi tehdä työnsä hyvin ja ammattieettisten periaatteiden mukaisesti siten, että asiakas saa tarvitsemansa avun, tulee työn rakenteiden mahdollistaa onnistunut työskentely. Mikään tukimuoto tai työntekijän ammattitaito ei yksistään riitä auttamaan asiakasta, jos puitteet työn tekemiselle eivät ole yhteiskunnallisella ja poliittisen päätöksenteon tasolla kunnossa.

Työntekijöiden mukaan työskentelyyn tarvitaan vahvat rakenteet niin organisaation kuin lainsäädännön tasolla. Yhdessä sovitut käytännöt ja työn tekemisen tavat helpottavat työn sujumista. Asiakas- ja työprosessien tulee olla työntekijälle selkeät ja organisaation toimintalinjausten sallia työn tekeminen lain tavoitteiden ja vaatimusten mukaisesti.

Työntekijöiden kokemuksen mukaan nykyinen palvelurakenne on jäykkä ja byrokraattinen eikä asiakaslähtöinen työskentelytapa tästä syystä aina toteudu. Palveluiden järjestäminen joustavasti yksilöllisten tarpeiden mukaan, asiakkaan kyvyt ja elämäntilanne huomioiden ovat työskentelyn onnistumisen kannalta tärkeitä tekijöitä.

Samoin asiakkaan osallisuuden varmistaminen ja asiakkaan näkemysten kuuleminen ovat asiakaslähtöisen työskentelyn perusedellytyksiä. Se, että työntekijä osaa nähdä asiakkaan oman elämänsä asiantuntijana ja aktiivisena toimijana pelkän tuen vastaajanottajan sijaan, on tärkeää työskentelyssä onnistumiseksi. Asiakkaan laajan osallisuuden koetaan vahvistavan hänen sitoutumistaan ja halua oman elämänsä muutostyöskentelyyn. Siihen kannattaa siis panostaa.

Työntekijät kokevat, että työn tekeminen on ajoittain kuormittavaa ja työntekijöiden suuri vaihtuvuus heikentää työn tekemisen mahdollisuuksia. Kiire, suuret asiakasmäärät ja liian pieni henkilöstömäärä uhkaavat niin asiakkaiden oikeuksia saada tarvitsemiaan palveluita kuin myös työntekijöiden työhyvinvointia. Työpaikoille tarvitaan nykyistä enemmän työntekijöitä ja asiakasmääriin toivotaan laissa määriteltyä enimmäisrajaa. Näillä toimenpiteillä työntekijät saavat lisää työaikaresursseja. Kirjallisten töiden lisäksi työntekijät tarvitsevat riittävästi aikaa asiakkaiden tapaamisiin, jotta aitoa kohtaamista ja luottamusta asiakkaan ja työntekijän välillä voisi syntyä. Riittävä aika työn tekemiseen lisää myös työntekijän tunnetta siitä, että hän pystyy tekemään työnsä hyvin ja niin, että asiakkaan etu toteutuu.

Työn erilaiset kuormitustekijät heikentävät työhyvinvointia ja lisäävät syyllisyydentunteita ja työstä johtuvaa uupumusta. Työntekijät haluavat tehdä työnsä hyvin ja eettisesti oikein, mutta kyselyn vastaajien kokemuksen mukaan työn tekemisen rakenteet ja henkilöstöresurssit eivät sitä aina mahdollista. Taitava ammattilainen pystyy kuitenkin tekemään paljon vaikeisakin työolosuhteissa, kun hänen sitoutumisensa ja motivaationsa työtä ja asiakkaita kohtaan ovat kunnossa. Yksinään työntekijä ei kuitenkaan voi onnistua vaan vahvojen rakenteiden lisäksi työssä tarvitaan esimiehen ja työyhteisön tukea.

## **HYVÄ SUBSTANSSIOSAAMINEN, JOHTAMINEN JA TYÖYHTEISÖN TUKI OVAT TÄRKEITÄ ONNISTUMISEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ**

Asiakkaiden yhä moninaisemmat elämänvaikeudet ja tuen tarpeet haastavat työntekijän osaamista ja ammattitaitoa. Riittävän koulutuksen ja am-

mattitaidon varmistaminen on lähtökohta työntekijän työssä onnistumiselle. Työntekijät peräänkuuluttavat säännöllisen täydennyskoulutuksen ja erikoistumiskoulutusten tärkeyttä. Jokaisella työntekijällä tulee olla mahdollisuus osallistua koulutuksiin. Koulutus ei vielä yksistään riitä siihen, että työntekijä pärjää työssään hyvin. Tarvitaan myös osaamista. Työntekijän osaaminen voidaan nähdä tietona, taitona, kykyinä ja ominaisuuksina, joita jokainen ammattilainen tarvitsee työssään. Oman alan ydinosaaminen on taitoa, jonka puuttuminen vaikuttaisi sekä työelämään että laajemmin yhteiskunnan toimintaa heikentävästi. (Viinamäki 2008: 82.) Substanssi-osaaminen on työtehtävien kannalta merkityksellisten tietojen ja taitojen hallintaa, jota muut osaamisalueet täydentävät. Substanssiosaamisen myötä työskentelyyn tulee ammatillista varmuutta. Hyväkin substanssiosaaminen on kuitenkin merkityksetöntä, mikäli työntekijän osaamisesta puuttuu jokin muu merkittävä osa-alue. (Mönkkönen 2018: Luku 2.)

Lapsiperheiden sosiaalityö ja lastensuojelutyö on ajoittain haastavaa ja vaatii aina työntekijältä hyvää ammatillista työotetta, hyviä kohtaamisen taitoja ja kykyä olla läsnä (Lavikainen 2013: 15). Koulutus toki lisää työntekijän valmiuksia ja osaamista, kuitenkin vasta työkokemuksen kautta työntekijöille kertyy sellaista tietoa, mitä ei pelkästään opiskelemalla voi saavuttaa. Kyselytutkimuksemme tulosten mukaan työntekijöiden ammattitaito koostuu koulutuksesta, työssä kertyneestä kokemuksesta, työntekijöiden henkilökohtaisista ominaisuuksista ja taidoista. Tulosten perusteella voidaan todeta, että substanssiosaamisen lisäksi työntekijä tarvitsee monialaisia työelämätaitoja ja tunnetaitoja. Salmi (2018) arvioi, että tulevaisuuden työelämässä menestyy se, jolla on hyvät tunnetaidot. (Salmi 2018).

Onnistumiseen vaikuttaa myös työpaikalla vallitseva ilmapiiri. Työyhteisön tuki, kannustus ja kollegoiden ammatillinen näkemys nähdään tärkeinä työhyvinvointia edistävinä tekijöinä. Hyväksyvä ilmapiiri ja mahdollisuus tuoda omia mielipiteitään ja näkemyksiään esille, koetaan merkityksellisenä. Toimivalla työyhteisöllä on yhteys myös siihen, että työntekijät pysyvät työssään. Työtiimien pysyvyys lisää yhteisöllisyyttä ja tukee työntekijän jakamista työssään.

Kyselyn vastaajien mukaan esimiehen tärkein työtehtävä on henkilöstöjohtaminen ja työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen. Hyvä esimies on työntekijän saatavilla, tukee ja kannustaa työntekijää. Hyvä esimies myös luottaa työntekijään ja hänen osaamiseensa ja osoittaa näin arvostustaan. Vastaajien mukaan esimiehille tulisi olla laissa määritelty kelpoisuusvaatimus ja tehtävään soveltuva koulutus. Tuloksissa korostui työntekijöiden toiveet siitä, että esimies on vankkumattomana rinnalla, hänellä on hyvä substanssi-

osaaminen ja häneen voi luottaa tilanteessa kuin tilanteessa. Johtajan tehtävänä on luoda työskentelylle puitteet, jotka mahdollistavat turvalliset, vakaat työskentelyolosuhteet ja laadukkaasti tehtävän työn. Hyvä johtaminen luo tuloksellisuutta ja hyvinvointia työyhteisöön. (Heinonen & Sinko 2014: 2–4, 6.) Hyvä johtaminen onkin onnistuneen työskentelyn edellytys.

## **TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINTIIN TULEE PANOSTAA**

Tulosten mukaan työntekijän työhyvinvointi muodostuu monesta tekijästä. Työhyvinvoinnin edellytyksenä on kuulluksi ja arvostetuksi tuleminen kokemukset työyhteisön ja työnantajan taholta. Tukea antava, kannustava ja positiivinen työryhmä on merkittävä tekijä työntekijän työhyvinvoinnin kannalta. Erityisen tärkeänä työntekijät pitävät mahdollisuutta tehdä työtään lain edellyttämällä tavalla. Myös ammattieettisten arvojen toteutuminen työssä nähdään työhyvinvointia tukevana tekijänä. Lisäksi tarvitaan työskentelyä tukevat rakenteet sekä riittävät resurssit, jotka tukevat sellaista työn toteuttamista, johon työntekijöillä on osaamista ja tahtoa. (Sinko & Muuronen 2013: 38).

Lisääntynyt lapsiperheiden palveluiden tarve näkyy työntekijöiden arjessa. Sosiaalialan työn vaativuutta pidetäänkin yhtenä työskentelyn kuormitus-tekijänä. Työtä kuormittaa kiireinen työtahti, suuret asiakasmäärät, työyhteisön ongelmat sekä rooliristiriidat työssä. Työntekijöiden vaihtuvuus koetaan asiakastyötä hankaloittavana ja myös työyhteisöjä kuormittavana tekijänä. Tilannetta ei myöskään helpota sosiaalityöntekijäpula ja henkilöstön osaamisen vajeet. Suomalaisten sosiaalityöntekijöiden on todettu olevan erittäin kuormittuneita työssään ja ero muihin Pohjoismaihin on nähty olevan merkittävä. Ylirasittuneisuus onkin hyvin yleistä sosiaalialalla. (Junnonen ym. 2019: 144–147.)

Työntekijän kokemus työn mielekkyydestä voi heikentyä, jos hänellä on jatkuvasti tunne, ettei hän hallitse työmääräänsä. Työhyvinvoinnin heikentessä onnistumisten kokemusten syntyminen voi olla vaikeaa. Tästä syystä työntekijöiden työhyvinvointiin kannattaa panostaa. Tuloksissa esille tuoduista puutteista huolimatta työntekijät kokevat työn useimmiten mielekkäänä ja merkityksellisenä.

## **ONNISTUMINEN MUODOSTUU KOKONAISUUDESTA**

Työntekijän arvomaailma ja asenne työn tekemiseen vaikuttavat asiakaisiin ja sitä kautta asiakasprosessien onnistumisiin. Työntekijän oma



hyvinvointi, työssä jaksaminen ja muu itsestä huolehtiminen on tärkeää, jotta työntekijä pystyy tunnistamaan ja huomaamaan työssään ne lapset ja perheet, jotka ovat kaikkein haavoittuvimmassa asemassa. Baldschunin (2018) mukaan työn aiheuttama ahdistus ja vaikutukset työntekijöihin ovat erityisesti lastensuojelutyössä kasvava haaste. Yhteiskunnalliset odotukset, paine onnistumisesta ja työn tekeminen asiakkaiden kanssa kasvokkain, ovat työn tekemisen suurimpia kuormitustekijöitä ja työuupumisen syitä. Tutkimuksen tulosten perusteella työhyvinvoinnin paraneminen vaikuttaa myös sosiaalityön laatuun. (Baldschun 2018.) Tyytyväinen työntekijä todennäköisesti onnistuukin työssään paremmin.

Työntekijät ovat tulleet myös tietoisemmiksi työskentelytapojen vaikutuksista ja vaikuttavuudesta asiakkaisiin ja asiakasprosesseihin. Työntekijöiden halu kouluttautua ja oppia uutta ovat tärkeitä tekijöitä, jotta työntekijä voi pysyä ajankohtaisten ilmiöiden perässä ja pystyy vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin uusimpia tietoja ja menetelmiä hyödyntäen. Työntekijältä vaaditaan jatkuvaa muutosvalmiutta ja kykyä reagoida ja toimia äkillisissäkin tilanteissa.

Viereisen sivun kuvioon on koottu asiakastyössä onnistumista edistävät tekijät. Kyse on kokonaisuudesta, jossa monet asiat vaikuttavat samankaltaisesti.

Iso osa lapsiperheiden sosiaalityön ja lastensuojelun työntekijöistä kokee työnsä mielekkäänä ja saavuttaa työssään onnistumisia. Tulosten perusteella voidaan todeta, että onnistunut työskentelyprosessi ja asiakkaan tilanteen muuttuminen parempaan suuntaan vaatii tiettyjä edellytyksiä niin palvelujärjestelmältä, lainsäädännöltä, työntekijän osaamiselta ja ammattitaidolta kuin työorganisaatioilta ja johtamiseltakin. Lisäksi asiakkaan oma elämä ja halukkuus muutostyöhön ovat vahvasti kytköksissä onnistumisen saavuttamiseen.

Tulosten mukaan onnistumisen tekijöitä ovat palvelujärjestelmään, asiakastyöhön, resursseihin ja työhyvinvointiin liittyvät seikat, jotka kaikki osaltaan ovat yhteydessä toisiinsa ja siihen, miten työntekijä voi työtään tehdä ja onnistua siinä. Toisaalta vaikka palvelujärjestelmä ja lainsäädäntö olisivat rakenteeltaan ja toimivuudeltaan täydellisiä, onnistuminen voi estyä työntekijän puutteellisen osaamisen tai heikon työhyvinvoinnin seurauksena. Ja toisaalta vaikka työntekijällä olisi useampi koulutus, vuosien työkokemus ja hänellä olisi taitoa aitoon läsnäoloon ja kohtaamiseen, onnistuminen ei välttämättä mahdollistu, jos työn rakenteet ja organisaation johto ja lähiesimiestyö eivät tue työntekijän mahdollisuuksia tehdä työtään asiakaslähtöisesti ja voimassa olevien lakien mukaisesti.

## Lapsiperheiden sosiaalityön ja lastensuojelun työskentelyn onnistumista edistävät tekijät



### Lastensuojelu ja lapsiperheiden sosiaalityössä onnistuminen

Kuvio 1: Onnistuminen muodostuu monen tekijän summana.

## TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSET KEHITTÄMISTYÖN PERUSTEENA

Työntekijöiden mukaan työssä onnistumisia syntyy päivittäin monissa eri tilanteissa sekä asiakkaiden että kollegoiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Työ koetaan usein merkityksellisenä ja voimauttavana etenkin silloin, kun työntekijä huomaa pystyneensä auttamaan asiakkaan tilanteen

kohentumisessa ja muutostyön saavuttamisessa. (Lastensuojelun Keskusliitto 2020.) Toisaalta työskentelyyn, työn rakenteisiin ja resursointiin liittyy puutteita ja epäkohtia, jotka kuormittavat työntekijöitä ja voivat vaarantaa työntekijän työhyvinvointia ja tavoitellun päämäärän saavuttamista asiakkaan kanssa.

Huolimatta näistä epäkohdista, työskentelyllä saadaan useimmiten aikaan hyvää. Onnistumista edistävien tekijöiden systemaattinen esille nostaminen luo luottamusta lapsille, nuorille ja heidän vanhemmilleen siitä, että he voivat saada apua ja tukea lastensuojelusta ja lapsiperheiden sosiaalityöstä. Onnistumisen tekijöiden esille nostaminen vahvistaa myös työntekijöiden luottamusta siihen, että vaikeissakin työolosuhteissa on mahdollista tehdä hyvää työtä ja saavuttaa onnistumisia.

Lapsiperheiden sosiaalityö ja lastensuojelutyö on yhteiskunnallisesti merkittävää työtä, jolla pyritään vaikuttamaan lasten ja perheiden hyvinvoinnin lisäämiseen. Lastensuojelun kustannukset ovat suuret ja asiakasmäärän koko ajan kasvaessa, kasvavat myös kustannukset. Kuitenkaan työntekijöiden määrästä, koulutuksesta ja sijoittumisesta eri työtehtäviin ei ole tarkkaa tilastotietoa. Tällainen tieto olisi välttämätöntä, jotta henkilöstöresurssit voidaan kohdentaa eri tehtäviin mahdollisimman hyvin ja osaaminen voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Asiaa tulisi selvittää sekä luoda tietokanta, josta voidaan seurata työntekijöiden sijoittumista ja määrää eri lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalipalvelujen tehtävissä.

Työntekijöiden kokemuksiin perustuvia ajatuksia onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä voidaan hyödyntää työelämän kehittämisessä. Kun onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä tunnistetaan ja niitä nostetaan esille, voidaan työntekijöiden työn tekemisen edellytyksiä parantaa. Myös asiakkaat hyötyvät siitä, kun johtajat ja päättäjät tunnistavat paremmin sen, millaiset tekijät liittyvät onnistuneeseen ja vaikutuksia tuottavaan asiakastyöskentelyyn. Tietoisuuden lisääminen ja onnistumisten systemaattinen esille tuominen voi jo itsessään olla vaikuttavaa ja arvokasta.

## **YHTEINEN ASIAKASYMMÄRRYS JA TIETOA ONNISTUMISTARINOISTA**

Tiedämme paljon siitä, mitä asiakkaiden mielestä tarvitaan siihen, että lapsiperheiden sosiaalityössä ja lastensuojelutyössä voidaan onnistua. Asiakkaiden ja kokemusasiantuntijoiden kertomukset korostavat asiakaslähtöisyyttä ja arvostavaa kohtaamista, jossa asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa saamiinsa palveluihin. Oikeaan aikaan saatu sopiva tuki auttaa asiakasta

parhaiten. Myös työntekijöillä on vahvat käsitykset niistä tekijöistä, jotka edistävät asiakkaan onnistumista. Nämä tekijät ovat samoja, joita asiakkaat ovat tuoneet esille.

Asiakkaiden ja työntekijöiden välillä vallitsee teorian tasolla yhteneväinen näkemys siitä, miten työtä tulee tehdä ja miten asiakasta voidaan auttaa juuri oikealla tavalla. Olisikin tärkeää selvittää, miksi moni asiakas kokee, ettei ole tullut autetuksi. Tärkeää on myös selvittää, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että kanteluiden ja valitusten määrä on lisääntynyt. Organisaatiotasolla olisi hyvä selvittää, miten johto ja esimiehet voivat vaikuttaa siihen, miten asiakkailla oleva palveluymmärrys ja työntekijöiden asiakasymmärrys saataisiin kohtaamaan entistä paremmin.

Lapsiperheiden sosiaalityö ja lastensuojelutyö ovat julkista työtä, joka on valtion ja organisaatioiden valvonnan lisäksi alttiina jokaisen kansalaisen arvioinnille. Lehdistön ja muun median julkaisemat uutiset muokkaavat kansalaisten mielikuvia työstä, työntekijöistä ja asiakkaista. Mielikuvien muotoutumisessa on merkityksellistä, millä tavalla asioita käsitellään mediassa. Jos lehdistö ja muu media puhuu asiakkaista esimerkiksi ongelmanuorina- ja perheinä, on sillä negatiivinen vaikutus mielikuviin asiakaskunnasta ja se leimaa myös asiakkaana olevat.

Mediajulkisuudella on iso vastuu siitä, jos uutisoinnin perusteella kansalaisille muodostuu käsitys palveluiden leimaavuudesta, eikä apua sen vuoksi uskalleta hakea. Mediayhteisöillä on osaltaan mahdollisuus vaikuttaa siihen, että ihmisten tietoisuus myös onnistuneista asiakastarinoista lisääntyisi. Uutisoinnilla on merkitystä myös siihen mielikuvaan, joka syntyy alalla työskenteleville työntekijöille tai alan opiskelijoille. Erityisesti lastensuojelua koskeva työntekijöiden suuri vaihtuvuus on suuri ongelma. Työntekijät eivät pysy työssään ja lastensuojelutyöhön on vaikeaa saada rekrytoitua ammattitaitoisia työntekijöitä. Uutisoinnit lastensuojelun kiireisestä ja kuormittavasta arjesta voi vaikuttaa siihen, että lastensuojelutyöhön ei haluta hakeutua. Olisikin tärkeää tutkia uutisoinnin ja mediajulkaisujen vaikutusta työskentelyyn, avun hakemiseen ja sen saamiseen. Vaikuttako uutisointi työntekijöiden vaihtuvuuteen tai siihen, halutaanko lastensuojelutyössä työskennellä.

## TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Onnistumisen tekijät -hankkeen tutkimusosio toteutettiin laadullisena empiirisenä tutkimuksena. Aineiston hankintamenetelmänä käytettiin sähköistä verkkokyselyä. Kysely suunnattiin lapsiperheiden sosiaalityössä ja lastensuojelussa työskenteleville työntekijöille. Kysely sisälsi paljon avoi-

mia kysymyksiä, väittämiä ja strukturoituja taustakysymyksiä. Kyselyä levitettiin laajan kumppaniverkoston eri mediakanavilla. Vastausaika alkoi helmikuun loppupuolella vuonna 2020, juuri koronapandemian kynnyksellä ja päättyi 30.4.2020. Huolimatta vallitsevasta poikkeustilanteesta, vastauksia saatiin tutkimuskysymysten kannalta riittävästi.

Kyselyaineisto käsiteltiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmällä ja aineistosta nousevia aiheita teemoiteltiin. Aineistosta nostettiin neljä pääteemaa, joita olivat palvelurakenne, asiakastyö, resurssit ja työhyvinvointi. Teemoja tyypiteltiin vastaajien ammattinimikkeen mukaan, jolloin vastauksissa löytyi tyypillisiä vastauksia erityisesti sosiaalityöntekijöiltä, sosiaaliohjaajilta ja ohjaajilta.

Työntekijöiden kyselyyn vastasi yhteensä 70 työntekijää, jotka työskentelevät lapsiperheiden sosiaalityössä ja/tai lastensuojelussa. Vastaajajoukossa oli mukana monipuolisesti eri ammattinimikkeillä työskenteleviä työntekijöitä. Vastaajista 64 % työskenteli julkisen sektorin palveluksessa. Yksityisellä sektorilla työskenteli 23 % vastaajista ja järjestöissä ja yhdistyksissä 10 %. Vastaajat olivat suurelta osin korkeakoulutuksen saaneita henkilöitä, joilla oli sosiaalityön alalta paljon työkokemusta.

## Lähteet

- Baldschun, Andreas 2018. The Occupational Well-being of Child Protection Social Workers: Theoretical Conceptualization and Empirical Investigations Among Finnish Statutory Social Workers. Saatavana sähköisesti osoitteessa: <<https://www.uef.fi/-/lastensuojelun-sosiaalityontekijöilla-merkittavasti-enemman-tyouupumusta-kuin-kollegoillaan-johtamistyyl-avaintekija-tyohyvinvointiin>>. Luettu 18.1.2020.
- Harju, Tiina & Horuz, Katri & Rousu, Sirkka & Stauffer Johanna & Sysmälinen, Katriina 2020. Onnistumisen tekijät lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalityössä: tutkimuskyselyjen vastaajatietoja. Saatavana sähköisesti osoitteessa: <<http://lastensuojelija.blogspot.com/2020/06/>>. Luettu 18.10.2020.
- Heinonen, Hanna & Sinko, Päivi 2014. Onnistuneen lastensuojeluprosessin johtaminen. Saatavana sähköisesti osoitteessa: <[https://www.lskl.fi/materiaali/lastensuojelun-keskusliitto/Onnistuneen\\_lastensuojeluprosessin\\_johtaminen\\_LSKL.pdf](https://www.lskl.fi/materiaali/lastensuojelun-keskusliitto/Onnistuneen_lastensuojeluprosessin_johtaminen_LSKL.pdf)>. Luettu 21.9.2020.
- Junnonen, Sanna-Riitta & Hämäläinen, Juha & Töttö, Pertti & Väisänen, Raija & Rantonen, Otso & Salo, Paula 2019. Sosiaalityöntekijöiden työn kuormittavuus ja siinä tapahtuneet muutokset vuosina 2000–2012. Janus 2, 2019, Vol 27.
- Lastensuojelun Keskusliitto 2020. Lastensuojelun onnistumisia etsimässä. Saatavana sähköisesti osoitteessa: <<https://www.lskl.fi/teemat/lastensuojelu/lastensuojelun-onnistumisia-etsimassa/>>. Luettu 14.8.2020.

- Lavikainen, Marjo 2013. Toimiva lastensuojelu. Selvitysryhmän loppuraportin ehdotukset. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013: 19.
- Mönkkönen, Kaarina 2007. Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita.
- Ritala-Koskinen, Aino 2005. Onnistumisia lastensuojelussa. Teoksessa Satka Mirja, Pohjola Anneli & Rajavaara Marketta (toim.) 2005: Sosiaalityö ja vaikuttaminen. Jyväskylä: SoPhi, Jyväskylän yliopisto.
- Rousu, Sirkka 2020. Lastensuojelusta ja lapsiperheisen sosiaalityöstä saa puhua hyvää! Saatavana sähköisesti osoitteessa: <<http://lastensuojelija.blogspot.com/2020/02/onnistumisen-tekijat-tutkimuksen.html>>. Luettu 14.6.2020.
- Stauffer, Johanna & Sysmääläinen, Katriina 2020. Onnistumisen tekijät lastensuojelussa ja lapsiperheiden sosiaalityössä. Työntekijöiden näkemyksiä onnistumisesta. Sosiaalialan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Saatavana Theseus.fi.
- Salmi, Susanne 2018. Tulevaisuuden työelämässä menestyy se, jolla on hyvät tunnetaidot: Näin kehität tunnetaitojasi. Helsingin Sanomat 14.1.2018. Saatavana sähköisesti osoitteessa: <<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000005521510.html>>. Luettu 10.12.2019.
- Sinko, Päivi & Muuronen, Kaisu 2013. Olisiko jo tekojen aika? Lastensuojelun asiakastyössä toimivien näkemyksiä lastensuojelun nykytilasta. Lastensuojelun keskusliitto. Saatavana sähköisesti osoitteessa: <[https://www.talentia.fi/wp-content/uploads/2017/03/LSKL\\_Talentia\\_Olisiko\\_jo\\_tekojen\\_aika\\_Isselvitys\\_2013.pdf](https://www.talentia.fi/wp-content/uploads/2017/03/LSKL_Talentia_Olisiko_jo_tekojen_aika_Isselvitys_2013.pdf)>. Luettu 3.10.2020.
- Viinamäki, Leena 2008. 14 puheenvuoroa sosionomien (AMK) asemasta Suomen hyvinvointiasiantuntijajärjestelmässä. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun julkaisuja Sarja A: Raportteja ja tutkimuksia 2/2008. Saatavana sähköisesti osoitteessa: <[http://www.oamk.fi/kirjasto/elektroniset\\_aineistot/ekirjat/14\\_puheenvuoroa\\_sosionomien\\_AMK\\_aseasta.pdf](http://www.oamk.fi/kirjasto/elektroniset_aineistot/ekirjat/14_puheenvuoroa_sosionomien_AMK_aseasta.pdf)>. Luettu 15.9.2020.

Sirkka Rousu

## ● TIEDOLLA JOHTAMINEN ON HAASTEELLISTA: TARKASTELUSSA LASTENSUOJELUN JA LAPSIPERHEIDEN SOSIAALIPALVELUJEN TIETOPOHJA

Artikkelissa taustoitetaan kartoittavan tapaustutkimuksen kohdeilmiötä ja kuvataan keskeisiä toiminnan ohjaamisen ja johtamisen käsitteitä. Tapaustutkimuksessa oli mukana seitsemän kunta- ja sote-kuntayhtymäorganisaatiota. Voimassa olevien lakien mukaan kunta vastaa näiden tehtävien järjestämisestä. Kunta voi siirtää järjestämistehtävät hoidettavaksi esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymälle. Tarkastelun kohteena oli näiden organisaatioiden lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalipalvelujen tehtäväalueet ja se, millaiseen tietopohjaan näiden tehtävien ohjaaminen ja johtaminen tällä hetkellä perustuu ja millaisia tietopohjan kehittämistarpeita esitetään.

Kirjoittajan toisessa artikkelissa kuvataan tapaustutkimuksen tutkimuskysymykset ja aineisto, tulokset sekä johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset. Artikkelit ovat osa [Onnistumisen tekijät -tutkimuskokonaisuutta, jonka tarvetaustaa kuvataan tässä julkaisussa toisaalla.](#)

### **LAINSÄÄDÄNTÖ OHJAA TOIMINTAA**

Suomessa lastensuojelutehtävät ja lapsiperheiden sosiaalipalvelut ovat kuntien tai kuntayhtymien järjestämisvastuulla. Lainsäädäntö raamittaa ja ohjaa tehtävien toteuttamista ja palvelujen järjestämistä. Lastensuojelutehtävä ymmärretään laajasti ja suppeasti. Laaja tehtävä vastuuttaa koko yhteiskuntaa lapsuuden ja lasten suojeluun perustuslain (731/1999), lapsia koskevan kansainvälisen ihmisoikeussopimuksen (Lapsen oikeuksien sopimus 60/1991), lastensuojelulain (417/2007) sekä myös sosiaalihuoltolain (1301/2014) mukaan.

Suppealla tehtävällä kuvataan lastensuojelulaissa tarkoitettuja erityisiä tukitoimia, jotka liittyvät tilanteisiin, joissa muiden lakien mukaiset tukitoimet





ja palvelut eivät ole olleet riittäviä tai mahdollisia. Uudistetun sosiaalihuoltolain mukaan lapsilla, nuorilla ja heidän perheillään on oikeus saada tarpeidensa mukaan tukea ja apua erilaisina sosiaalipalveluina. Mikäli lapsen ja nuoren kasvuolot ja elämäntilanne sitä edellyttää, voidaan lapsi tai nuori määritellä sosiaalihuoltolain (3§) tarkoittamaksi erityisen tuen asiakkaaksi. Aiemmin vastaavissa elämäntilanteissa nämä lapset ja nuoret olivat lastensuojelulain soveltamisen piirissä.

Sosiaalihuoltolain voimaantullessa (2015), lastensuojelusta siirtyi siten kevyempää tukea tarvitsevia asiakkaita sosiaalihuoltolain mukaisiin palveluihin. Lakiuudistuksen myötä lastensuojelun asiakkaiksi jäi erityisen haavoittuvassa asemassa olevia lapsia, jotka tarvitsevat vahvaa tukea. Muun muassa tästä syystä tällä hetkellä lastensuojeluun tulevat asiakkaat ovat usein vaikeassa tilanteessa ja tarvitsevat monenlaista tukea. Vaikka yhdellä työntekijällä olisikin asiakkaita vähemmän, asiakastilanteet voivat olla entistä kuormittavampia. Tällainen tilanne edellyttää työntekijältä entistä vahvempaa ammattitaitoa ja osaamista.

Sosiaalihuolto- ja lastensuojelulaissa on molemmissa säännös siitä, mitä lapsen edulla tarkoitetaan (4§), ja se ohjaa toimintaa käytännössä. Tavoitteena sosiaalihuoltolain uudistuksessa oli turvata lapsille, nuorille ja perheille tuki ja palvelut ajoissa ja ehkäistä elämäntilanteiden vaikeutumisen, jolloin tarvittaisiin jo lastensuojelulain mukaisia tukitoimia.



Tässä artikkelissa tarkoitettu asiakaskohderyhmä kattaa sekä sosiaalihuoltolain että lastensuojelulain mukaisen toiminnan. Sosiaalihuollon palveluja voi hakea ja saada tuen tarpeessa oleva lapsi, nuori ja perhe, ja palvelut voivat olla esimerkiksi kotipalvelua, perhetyötä, tukihenkilö tai -perhe sekä monenlaista muuta tarpeeseen soveltuvaa tukea. Erityisen tuen tarpeessa olevien lasten ja nuorten juridinen asema saada palveluja on vahvempi kuin tavallisessa elämäntilanteessa olevan lapsen ja nuoren. Lastensuojelun asiakkuuden ja tukitoimien piiriin ohjautuu vain, mikäli yleiset lapsiperhepalvelut eivät riitä tai ole mahdollisia esimerkiksi asianomaisen vastuksen takia. Avohuollollisen erilaisen tehostetun ja kuntouttavan tuen lisäksi on mahdollisuus myös sijoittaa lapsi ja nuori pois omien vanhempiensa hoidosta erilaisiin sijaishuoltoyksiköihin tai sijaisperheisiin. Lisäksi lapsella ja nuorella on oikeus jälkihuoltoon. Vuoden 2020 alusta alkaen jälkihuollon ikärajaa nostettiin koskemaan alle 25-vuotiaita nuoria.

## **ASIAKSMÄÄRISTÄ LASTENSUOJELUSSA JA SOSIAALIHUOLTOLAIN PALVELUISSA**

Lastensuojelun avohuollon asiakkuudessa oli vuoden 2019 lopussa 52 858 lasta ja nuorta (on 4,3 % 0–20-vuotiaista), sijoitettuna 18 928 lasta ja nuorta, joista yhteiskunnan huostaanottamia 9547 lasta ja nuorta (on 1,1 % 0–17-vuotiaista) ja jälkihuollossa 9146 lasta ja nuorta. Sosiaalihuoltolain tarkoittamien lapsiperheiden sosiaalipalvelujen piirissä arvioidaan olevan noin 3 % lapsiperheistä, esimerkiksi perhetyön palveluissa 18 913 perhettä (3,4 %) ja koti- ja lapsenhoitopalveluissa 14 194 perhettä (2,5 %). (Lastensuojelu 2019.) Asiakasmäärät vaihtelevat väestötiheyden (kaupunki, taajama, maaseutu) ja myös kunnan maantieteellisen sijainnin mukaan.

Lastensuojelun asiakasmäärät ovat kasvaneet pitkään jo vuosien ajan ikäluokkien pienemisestä huolimatta. Tarvetta lastensuojeluun pyritään vähentämään mm. sosiaalihuoltolain uudistuksella. Lastensuojelusta on laadittu runsas määrä erilaisia valtion selvityksiä ja kehittämisraportteja, esimerkiksi ylisosiaalineuvos Kananojan toimesta viimeisin raportti vuodelta 2019 (Kananoja & Ruuskanen 2019). Asiakastyö ja myös sen johtaminen on vaativaa ja paikoin henkisesti hyvin raskasta. Tästä lähemmin tämän TAITO-julkaisun muissa artikkeleissa sekä laajemmin niiden taustalla olevissa opinnäytetöissä.

## **KUSTANNUKSET**

Lastensuojelun ja tässä tarkoitettujen lapsiperheiden palvelujen kustannukset ovat vuosittain Tilastokeskuksen (2019) kuntien ja kuntayhtymien

talous- ja toimintatilaston mukaan reilut 267 euroa/asukas, ja Suomen asukasmäärä oli 31.12.2019 yhteensä 5 525 000 asukasta. Tämän mukaan kustannukset olisivat koko Suomessa vuosittain noin 1,5 miljardia euroa. Tilastossa lasten ja perheiden palveluihin on yhdistetty seuraavat tehtäväluokat: lastensuojelun laitos- ja perhehoito, lastensuojelun avohuoltopalvelut, muut lasten ja perheiden avopalvelut. Kuntaliiton tilastoyhteenvedon mukaan kustannukset olivat 2019 yhteensä 1,577 Miljardia, mikä on 7 % kuntien ja kuntayhtymien sote-kustannuksista (Kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon käyttökustannukset 2019). Kustannukset vaihtelevat kunnittain ja kuntayhtymittäin asiakasmäärän ja palvelurakenteen mukaan: mitä enemmän sijaishuollossa on lapsia ja nuoria ja mitä useampi heistä on laitosmaisessa sijaishuollossa, sitä suuremmat ovat kustannukset ovat (mm. Kuusikkokuntien lastensuojelun raportit: 2019).

Lastensuojelun ja lastensuojelun tarvetta ehkäisemään pyrkivän toiminnan kustannusten ymmärtämiseksi Lastensuojelun keskusliitto kuvasi yhteistyössä Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) kanssa fiktiivisten erilaisten asiakkuuspolkujen kustannusten muodostumista. Kuvaus paljastaa, miten varhaisessa vaiheessa saatu riittävä tuki näkyisi kustannuksissa, ja toisaalta kun tuen tarvetta on paljon ja asiakkuuspolusta tulee monimutkainen (Heinonen, Väisänen & Hipp 2012).

## **OHJAAMISESTA JA JOHTAMISESTA JÄRJESTÄMISVASTUUSSA OLEVASTA ORGANISAATIOSTA**

Kunnat ja kuntayhtymät ovat poliittisesti sekä asiantuntijaohjattuja ja johdettuja organisaatioita: hallintosäännön mukaisin vastuunjaoin poliittinen järjestäjä päättää ja linjaa (valtuusto, hallitus, lautakunnat ja jaostot), viranhaltija-asiantuntijajärjestämisen johto ohjaa ja määrittää (koko organisaation eri toimialoista koostuva johtoryhmä sekä kunkin toimialan johtoryhmä) ja palveluntuottaja tuottaa ja vastaa palvelujen käytännön toteuttamisesta (organisaation oma asiakaspalvelutoiminta ja hankittu tai yhteisessä organisaatiossa toteutettava palvelutuotanto).

**Järjestämisvastuu** tarkoittaa kokonaisvastuuta kunnalle tai kuntayhtymälle määritellyistä tehtävistä ja palveluista. Järjestäjän vastuulla on, että väestö saa tarvitsemansa palvelut; että niiden sisältö, laajuus ja laatu ovat tarkoituksenmukaisia; ja että palvelut aikaansaavat haluttuja vaikutuksia asukkaille. Järjestäjän tehtävänä on suunnitella ja järjestää palvelut siten, että asukkaiden laissa säädetyt oikeudet toteutuvat. Järjestäjän tehtävänä on koordinoita palveluiden kokonaisuutta ja ohjata palveluiden tuottajia

siten, että määriteltyihin tavoitteisiin päästään ja asukkaiden oikeudet toteutuvat. (Mm. Aronkytö & Mäki 2019; Tolkki 2020.)

Järjestämisvastuussa oleva organisaatio voi tuottaa tarvittavat palvelut monin tavoin: joko omana tuotantona, hankintalain mukaisina ostopalveluina erilaisilta palveluntuottajilta tai toiminimiltä, olemalla jäsenenä esimerkiksi perustetussa kuntayhtymässä, yhteisyrityksessä tai säätiössä tai antamalla palvelutarpeessa olevalle palvelusetelin. Lisäksi kunta ja kuntayhtymä voi edistää asukkaidensa hyvinvointia toimimalla yhteistyössä esimerkiksi järjestöjen ja asukkaiden muiden yhteisöjen kanssa. (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta 733/1992, 4§.)

**Ohjaamisen** perusmalleja ovat hierarkkinen ohjaus, verkosto-ohjaus, markkinaohjaus ja tulosohjaus. Tyypillisesti ohjausjärjestelmät ovat hybridejä, joissa on elementtejä kaikista näistä. Käytännössä julkisella sektorilla käytössä olevat palveluntuotannon ohjausmallit ovat yhdistelmiä hierarkia-, markkina- ja verkosto-ohjauksesta. Julkiset palvelut eivät kuitenkaan tapahdu puhtailla markkinoilla jo siksi, että asiakas ja maksaja ovat erilliset ja palvelutuotantoa ohjaavat muutkin periaatteet kuin markkinalogiikka. Tyypillisinä ohjauksen keinoina käytetään normiohjausta, resurssiohjausta, informaatio-ohjausta ja ns. pehmeitä ohjauskeinoja, kuten luottamuksen rakentamista vuoropuhelujen kautta. (Mm. Rissanen & Lammintakanen 2017.)

Kunta- ja kuntayhtymäorganisaatiot toimivat avoimessa systeemissä toimintaympäristössä. Johtamiskirjallisuudessa (mm. Viitala & Jylhä 2019) puhutaan ns. VUCA-ympäristöstä, jolla tarkoitetaan toimintaympäristön epävakaisuutta (*volatility*), epävarmuutta (*uncertainty*), monimutkaisuutta (*complexity*) ja monitulkintaisuutta (*ambiguity*). Organisaatioiden tulee ylläpitää ajantasaista tilannekuvaa ekosysteemistä ja toimia mahdollisimman ennakoivasti. Organisaation resilienssi, muutosjoustavuus (Nieminen, Talja, Heikkilä, Airola, Viitanen & Tuovinen 2017), on pärjäämisessä välttämätöntä. Resilienssi on monipuolinen käsite, joka soveltuu kuvaamaan niin systeemin kuin yksilön, organisaation tai vaikkapa kulttuurisen identiteetin kykyä suuntautua uudelleen. Se voi kuvata sekä jotakin prosessia että tietynlaista lopputulosta. Muotiterminä resilienssillä on lukuisia eri määritelmiä. Usein sen eri puoliksi kuvataan 1) kykyä torjua häiriöitä (vastustuskyky), 2) palautuvuuskykyä, 3) sopeutumiskykyä, 4) uudistumisen ja uudelleen suuntautumisen kykyä sekä 5) kykyä rakentaa uudenlainen tasapainotila peruuttamattomien muutosten jälkeen. (Emt.) Työntekijän näkökulmasta työ vaatii tekijältään ja työyhteisöltä joustavuutta, soveltamista ja ennakoivaa. Kun työyhteisöissä ennakoitaan ja joustetaan, asiakkaat saa-

vat palvelunsa ja työturvallisuus ja työhyvinvointi säilyvät hyvällä tasolla. Toiminta on tehokasta ja tuottavaa, vaikka alkuperäinen suunnitelma ei toteutuisikaan. Resilienssiä syntyy siitä, että tilannekohtaisten pikaratkaisujen lisäksi myös pysähdytään yhdessä analysoimaan ongelmia ja ratkaisuja niihin osana laajempaa kokonaisuutta.

**Asiakkaan tarpeisiin perustuva sosiaali- ja terveystalvvelujen yhteensovittaminen** on keskeinen keino parantaa palvelujen yhdenvertaisuutta sekä järjestää ne kustannustehokkaasti ja vaikuttavasti. Lähtökohtana on, että asiakkaan tarpeita arvioidaan kokonaisuutena ja on olemassa taho, joka vastaa kokonaisuudesta. Pääasiallinen jako integraation käsitteessä tehdään hallinnollisen ja toiminnallisen integraation välillä. Palvelujen järjestämisen ja rahoituksen integraation lisäksi tarvitaan myös toiminnallista integraatiota eli toisin sanoen palvelujen asiakaslähtöistä yhteensovittamista ja koordinaatiota eri toimijoiden kesken. Toiminnallisen integraation ehdottomana edellytyksenä ovat sitä tukevat rakenteet ja yhteiset tavoitteet. Toiminnallisesta integraatiosta hyötyvät etenkin paljon ja monia palveluja käyttävät asiakkaat sekä asiakkaat, joilla on riski joutua käyttämään enemmän palveluja. Erityisesti laaja-alaisesti yhteen sovitettavia palveluita tarvitseville asiakkaille turvataan palvelukokonaisuuksien ja -ketjujen avulla saumattomat palvelut. (Koivisto, Pohjola, Lyytikäinen, Liukko & Luoto 2016; Virtanen, Smedberg, Nykänen & Stenvall 2017; myös Perälä, Halme & Nykänen 2012 lasten ja perheiden palvelujen yhteensovittavasta johtamisesta.)

Virtasen ym. mukaan palveluintegraatiolla tarkoitetaan yleisellä tasolla yhtenäistä palvelukokonaisuutta. Se voi toteutua niin sanotuista matalankynnyksen paikoista (esimerkiksi perhetyö, digitaaliset palvelut tai järjestöjen vertaistukipalvelut) erityistason palvelujen (esimerkiksi lastensuojelu, vammaispalvelu) kautta vaativan tason palveluihin (esimerkiksi lastenpsykiatria). Tämä on niin sanottua vertikaalista integraatiota. Joissakin tapauksissa vertikaalisen palveluintegraation voidaan katsoa pitävän sisällään julkisen politiikan ja hallinnon eri tasot – julkisen politiikan kokonaisuuden suunnittelusta palvelujärjestelmän rahoitukseen ja aina yksittäisen sosiaali- ja terveystalvveluorganisaation toimintaan asti. Näin ajatellen vertikaaliseen integraatioon voidaan sisällyttää myös sosiaali- ja terveystalvvelujen politiikkasuunnittelu, palvelujen rahoitusmalli ja palveluihin liittyvä politiikkaohjaus (lainsäädäntö, taloudelliset resurssit ja informaatio-ohjaus). Palveluintegraatio voi olla myös horisontaalista, jolloin tarkoitetaan kahden erillisen sosiaali- ja terveydenhuollon profession tai organisaation välisten palvelujen yhdistämistä toimivaksi kokonaisuudeksi asiakkaan edun (palvelutarpeen tyydyttäminen) mukaisesti. Palveluintegraatioissa keskeistä on usein asiakaslähtöinen toimintamalli, jossa palvelujen käyttäjät nähdään

toiminnan resurssina ja heidät otetaan aktiivisesti mukaan palvelujen suunnitteluun, toimeenpanoon ja tuloksellisuuden arviointiin. (Virtanen, Smedberg, Nykänen & Stenval 2017.)

**Palvelukokonaisuudella** viitataan tietyn väestö- tai asiakasryhmän palveluiden muodostamaan kokonaisuuteen, joka perustuu asiakkaiden palvelutarpeeseen. Sitä määriteltäessä huomioidaan kaikki julkiset ja yksityiset palvelut sekä rajapinnat mm. kunnan palveluihin. Palveluketju tarkoittaa tietyn asiakasryhmän palveluiden ketjua. Asiakasryhmä on kapeampi ja rajatumpi kuin palvelukokonaisuuksia määritettäessä. Palveluketjussa huomioidaan kaikki julkiset ja yksityiset palvelut. Palveluketjun toimivuuden kannalta sen jokaisen palasen osakokonaisuus sekä kaikkien osuuskokoonaisuuden yhteensovittaminen on oleellisen tärkeää – tämän varmistaminen on järjestäjän kriittinen tehtävä. (Mm. Palvelukokonaisuuksien ja palveluketjujen määrittelyn, ohjauksen ja seurannan käsikirja 2020.)

Tässä tekstissä palveluketju-termin sijasta käytetään **asiakkuuspolku**-termiä, joka kuvastaa kuitenkin samanlaista palveluketjun ideaa. Ketju-sana viittaa peräkkäisyyteen, kun asiakkuuspolulla monet tukitoimet voivat toteutua sekä samanaikaisesti että toki peräkkäinkin. Asiakkuuspolku terminä kuvastaa myös sitä, että kyse on asiakkaan kulkemasta polusta siten kuin se asiakkaan itsensä näkökulmasta näyttää toteutuvan. Asiakkaan näkökulma omaan palvelupolkuunsa on erilainen kuin työntekijän, ja on vaara, että arvioimme asiakkuuspolkuja vain työntekijän prosessin näkökulmasta. Palvelu-alkuiset termit myös tuovat mielikuvaa palvelulähtöisestä toimintatavasta, kun toiminnan tulisi ensisijaisesti olla asiakaslähtöistä – palvelulähtöisestä ajattelusta tulisi siirtyä asiakaslähtöiseen ajatteluun ja termistöön. Lasten ja nuorten näkökulmasta heitä ei pitäisi ajatella myöskään lainkaan asiakkaan roolissa vaan lapsina ja nuorina, joilla on tuen ja avun tarvetta. Paras termi olisikin puhua ihmislähtöisestä tai lapsilähtöisestä toiminnasta.

**Palvelulupaus** on osa organisaation strategiaa, ja siinä ilmaistaan, miten jokin organisaatio, tässä kunta- tai kuntayhtymä, toteuttaa järjestämisvastuullaan olevia sosiaali- ja terveyspalveluita sekä muita palveluja asukkaiden tarpeet ja näkemykset huomioon ottaen. Kuntaorganisaation palvelulupaus koostuu saatavuuden, saavutettavuuden, laadun, vaikuttavuuden ja osallisuuden osa-alueista. Palvelulupaus voidaan muotoilla myös laatulupauksena (lastensuojelun laatulupauksesta Holma 2009; myös Rousu & Holma 2004).

**Palveluntuottajalla** tarkoitetaan julkista, yksityistä tai kolmannen sektorin yhteisöä, yritystä tai yksittäistä henkilöä, joka tuottaa sosiaali- ja terveyden-



huollonpalveluja joko palvelunjärjestäjän toimeksiannosta tai asiakkaan kanssa tehdyn sopimuksen perusteella. Palveluntuottaja vastaa siitä, että asiakas saa palvelusuunnitelman mukaiset palvelut ja että palvelut vastavat järjestäjän palveluntuottamiselle asetettuja tavoitteita. Julkiset palveluntuottajat toimivat palvelunjärjestäjän toimeksiannosta, mutta yksityiset palveluntuottajat voivat toimia myös ilman palvelunjärjestäjän toimeksiantoa.

Lapsiperheiden sosiaalipalveluja ja lastensuojelun erilaisia palveluja avo- huollosta sijais- ja jälkihuoltoon tuotetaan kunnissa ja kuntayhtymissä paljon myös erilaisten yksityisten palveluntuottajien toimesta hankintalain (L 1397/ 2016) mukaisesti eri menettelyillä kilpailutettuna tai suorahankintoin. Ja esimerkiksi perheiden koti- ja lapsenhoitopalveluja on mahdollista perheen saada nykyisin myös palvelusetelillä. Yksityisten palveluntuottajien osuus kaikista sosiaalihuollon palveluista vaihtelee paljon eri väestöalueilla, ja sijaishuollosta jo valtaosa tuotetaan erilaisten yksityisten palveluntuottajien toimesta (mm. Hoikkala & Lavikainen 2015). Sosiaalipalveluissa toimii hyvin eri kokoisia tuottajia ja omistuspohjaltaan toiminimestä pörs-siyhtiöihin. Keskeisin ero esimerkiksi terveydenhuoltoon on se, että moni sosiaalialan palvelujen tuottajista on yhdistysten ja säätiöiden omistamia yleishyödyllisiä yhtiöitä, jotka käyttävät tuloksensa kohderyhmänsä hyvinvointiin, kuten lastensuojelun, vammaistoiminnan ja mielenterveyskuntoutuksen hyväksi. Moni näistä tuottajista on järjestäytynyt ARVO-liittoon (ARVO-liitto).

## TIEDOLLA JOHTAMINEN

Tiedolla johtaminen on erilaisen tiedon hyödyntämistä ja analysoidun tiedon saattamista osaksi päätöksenteko- ja johtamisprosesseja. Päätöksente-

on näkökulmasta on oleellista, että tieto on käytettävissä oikeaan aikaan, oikealla henkilöllä, oikeassa muodossa. Hyödynnän alla tekstissä KuntaIT Sote-tietojohdamisen käsikirjaa (Tiedolla johtamisen käsikirja 2011).

Käsikirjan mukaan julkisten palvelujen yksi erityispiirre on se, että niissä on monta merkittävää osapuolta, joilla on kullakin erilainen rooli toiminnassa. Samoin itse palvelutapahtumassa asiakasosapuolella on suurempi ja erilainen rooli kuin markkinaehtoisissa palveluissa. Merkittävimmät osapuolet ovat: 1) palvelun järjestäjä (kunta, myös päärahoittaja), 2) palvelun tuottaja, 3) asiakas (usein kuntalainen), 4) kuntalainen (veronmaksajana rahoittaa, vaikkei itse käyttäisikään palvelua), 5) valtiolta (osarahoitaja, lainsäädäntö määrittää tehtävät) ja 6) elinkeinoelämä (sekä palvelutuottaja, palvelujen käyttäjä että välillinen rahoittaja). (emt.)

Ohjauksen ja johtamisen kannalta julkisrahoitteista palvelutoimintaa tulee voida tarkastella monesta näkökulmasta:

- organisaatorakenteen kautta eri hierarkiatasoilla
- palvelujen kautta eri hierarkiatasoilla
- asiakkaiden kautta eri tasoilla
- aikaan sidottuna, eri aikajaksoilta, eri laskenta-/tarkastelujaksoilta
- oman ja ulkoisen tuotannon osalta / tuottajittain
- ydin-, tuki- ja hallintotoimintaan eroteltuna
- johtamisen ja toiminnan ohjauksen eri rooleissa ja tasoilla (valuustotalta aina tiimin / yksittäisen työntekijän tasolle). (emt.)

Tiedolla johtamisella on kaksi päätehtävää: 1. MITÄ-tehtävässä kuvataan, mitä palveluja tarjotaan asiakkaille, mikä on palvelun sisältö ja mille asiakasjoukolla palvelut kohdentuvat, sekä määritetään palvelujen määrä, tavoitteet palvelutuotannolle ja siihen käytettävät resurssit. 2. MITEN-tehtävässä kuvataan, miten palvelut järjestetään ja tuotetaan parhaiten. Ydinpalvelujen perimmäinen päämäärä on kokonaishyödyn maksimointi eli mahdollisimman suuri saatava hyöty käytettävissä olevilla rajallisilla resursseilla. (emt.)

Käsikirjan mukaan aidoimmillaan tiedolla johtaminen on sitä, että huomioidaan päätöksenteossa kaikki toiminnan osapuolet, heidän tarpeensa, panostuksensa ja hyötynsä. Tällöin päästään kokonaistuottavuuden ja -vaikuttavuuden kannalta parhaaseen tulokseen ja estetään osapoptimointi



sekä muu epätarkoituksenmukainen toiminta. Julkishallinnon organisaatio katsoo toimintaa lopulta kustannusvaikuttavuuden kannalta ja pyrkii siinä mahdollisimman hyvään tulokseen. Asiakas taas pyrkii palvelujen käytön kautta mahdollisimman suureen hyvinvointihyötyyn, sitä kautta elämänlaatuun ja onnellisuuteen. Mittaamisen kannalta ei Tiedolla johtamisen KuntaIT -pilottihankkeessa ollut käytössä elämänlaadun saatikka onnellisuuden mittareita eikä johdonmukaista mittaustapaa. Josta syystä hankkeessa käytettiin vaikuttavuuden mittaamisessa asiakkaan toimintakyky-mittaria ja sen kehittymistä. (emt.)

Sote-tietojohdamisen käsikirja paikantaa silloista (2011) nykytilaa näin:

*Kuntien ydinpalveluissa ei olla tällä hetkellä käytetty hyväksi tiedolla johtamisen mahdollisuuksia. Johtamisessa ja toiminnan ohjauksessa tarvittavaa tietoa tuotetaan eri lähteistä erillisinä prosesseina ja tietojoukkoina. Toimintaa suunnitellaan hyvin pitkälle edelleen erikseen taloussuunnittelun ja toiminnansuunnittelun prosesseissa. Resursseihin ja niiden käyttöön liittyvä tieto raportoidaan pääasiassa taloushallinnon järjestelmistä euromääräisinä eikä niitä yhdistetä toiminnan tietoihin. Raportoinnin kohteina on organisaation rakenne ja sen hierarkiatasot sekä palvelun tehtävä- tai tuoteryhmätaso.*

*Toiminnan tiedot raportoidaan erikseen useista operatiivisista järjestelmistä pääasiassa suoritetasoisena. Jos suoritekustannuksia tai -hintoja lasketaan, ne ovat keskiarvoja, ei tuoteta asiakasryhmille tai asiakassegmenteille taikka asiakastasolla. Kustannuslaskentaa ei tehdä johdonmukaisesti eivätkä laskennan kohteet ole riittävällä tarkkuustasolla. Tuottavuutta ei pystytä laskemaan johdonmukaisesti eikä sen kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä pystytä erottamaan.*

*Toiminnan vaikuttavuuden mittareita ei ole pystytty määrittämään eikä vaikuttavuuden mittaamista pääsääntöisesti tehdä. Toiminnan laatua mitataan puutteellisesti, lähinnä pyritty mittaamaan osittain resurssien laatua, ei prosessien tai tuotosten laatua. Asiakaskokemustietoa ei ole tuotettu päätöksenteon pohjaksi. Nykyinen päätöksenteon tieto ei ole tasapainoista, koska ei ole tuotettu asiakasnäkökulmasta riittävää tietoa.*

*Ei tiedetä riittävällä tasolla tietoa asiakkaan tarpeista, palvelukäyttäjätymisestä eikä asiakkaan palvelukokemuksesta. Ei pystytä ennakoimaan riittävällä tasolla tulevaa toimintaympäristön kehittymistä eikä oman toiminnan kehittymistä. Ennustamisen, simuloinnin ja optimoinnin menetelmiä eikä työkaluja ole käytettävissä.*

*(Tiedolla johtamisen käsikirja 2011; 13–14.)*



Mitä tieto on: Tietoa ovat näkyväksi esimerkiksi tilastoihin tuotettu määrällinen tieto, subjektiivinen kokemustieto esimerkiksi asiakkaan kokemus palveluistaan ja työskentelysuhteesta, määritellyillä mittareilla mitattu ns. kliininen tieto, hiljainen tieto esimerkiksi ammatillisessa työssä, laadullinen ja sanallistettu tieto erilaisissa asiakirjoissa, erilaisista tietokannoista hakualgoritmien avulla louhittu tieto.

Millaisen tiedon varassa toimintoja ohjataan ja johdetaan? Tieto on valtaa vasta jaettuna: saatavilla olevaa erilaista tietoa pitää myös tulkita erilaisilla foorumeilla yhteiseksi tiedoksi ja ymmärrykseksi. Millaisilla foorumeilla tietoa jaetaan ja sitä tulkitaan?

Miltä tiedolla johtaminen näyttää tässä artikkelissa tarkasteltujen tehtävien näkökulmasta vuonna 2020? Siitä lähemmin artikkelin tuloksista kertovassa luvussa.

## **LASTENSUOJELUN JA LAPSIPERHEIDEN SOSIAALIPALVELUJEN JOHTAMISESTA**

Lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalipalvelujen käytännön johtaminen on kunnissa ja sote-kuntayhtymissä tästä palvelu- ja tehtäväkokonaisuudesta vastaavien palvelujohtajien ja palvelupäälliköiden vastuulla. He vastaavat viranomaistehtävistä sekä oman palvelutuotannon että myös hankitun tai yhdessä tuotetun palvelutuotannon kokonaisohjaamisesta. Asiakastyötä johtavat ovat johtavia sosiaalityöntekijöitä ja johtavia sosiaalihojaajia, vastaavia ohjaajia sekä toimintayksikön ja yksittäisten palvelujen esimiehiä ja lähijohtajia. Tämän tapaustutkimuksen haastatteluihin oli mukana edustajia kaikista näistä ryhmistä. Poliittisen päätöksenteon edustajat olivat kunnan sote-lautakuntien ja kuntayhtymän hallituksen puheenjohtajia tai varapuheenjohtajia. Tutkimus ei kohdennu lainkaan yksityiseen, valtion tai järjestöjen tuottamaan lastensuojelun tai lapsiperheiden palvelujen johtamiseen, eikä myöskään ammatillisesti ohjattuun vapaaehtoistoimintaan.

Kuten edellä on käsitteitä kuvattu, ohjaamisessa on kyse voimavarojen allokoinnista, tavoitteiden suuntaamisesta ja asiakaspalvelujärjestelmän toimivuuden varmistamisesta. Johtamisessa on kyse parhaan mahdollisen tuotoksen (hyvinvointihyödyn) aikaansaamisesta käytössä olevilla voimavaroilla, yhteistyöllä ja toiminnan jatkuvalla kehittämisellä. Näiden palvelualueiden tehtävien luonne huomioon ottaen keskeistä ovat lapsi- ja perhekohtaisen tuen ja palvelujen tarvelähtöisyys ja toiminnallinen yksilö- ja perhekohtainen integrointi, ihmislähtöisyys ja kokonaisvaltaisuus sekä lapsen oikeuksien ja edun turvaaminen. Asiakastyötä tehdään ”ihmisten iholla”.

Näitä palveluja koskeva lainsäädäntö velvoittaa tavoitteelliseen ja suunnitelmalliseen sekä laajaan yhteistyöhön lasten ja nuorten hyvinvointitehtävän hoitamisessa (Lastensuojelulaki 417/2007,12§; Rousu 2009a ja b; Rousu & Vettenranta 2009). Tavoitteellisuuden tulisi toteutua lapsi- ja lastensuojelupolitiikan tasolla esimerkiksi eri toimialojen ja yhteisöjen yhteistyönä, palvelujärjestelmän tasolla palvelujen yhteensovittamisella sekä käytännön asiakkuustyössä, jossa viime kädessä kukin työntekijä johtaa omaa työtään niin, että jokaisen lapsen ja hänen perheensä kohdalla erilainen tuki integroituu mahdollisimman hyvin vastamaan tarpeisiin. Lastensuojelulain (11§) mukaan “Lastensuojelun on oltava laadultaan sellaista, että se takaa lastensuojelun tarpeessa oleville lapsille ja nuorille sekä heidän perheilleen heidän tarvitsemansa avun ja tuen”. Lastensuojelun prosessien johtamiselle on Lastensuojelun keskusliitto laatinut eräänlaiset laatuvaatimukset (Heinonen & Sinko 2014) – kannattaa tutustua.

Organisaation johtamisessa tarvitaan monenlaista tietoa. Tietoa tiivistyy asiakastasolta kohti poliittista päätöksentäsoa. Jotta voi ohjata ja johtaa, tarvitaan tietoa, joka kertoo, miten työssä on onnistuttu (mm. Rousu 2007). Millaisen tiedon varassa lastensuojelua ja lapsiperheiden sosiaalipalveluja ohjataan ja johdetaan tällä hetkellä? Ovatko asiakasmäärät, käynti- ja hoitopäiväsuoritteet, määrärajoissa pysyminen ja yksikkökustannukset edelleen näitä tietoja? Kuinka paljon on käytettävissä tietoa asiakkaiden kokemuksista ja tietoa tukitoimien vaikutuksista? Olisihan hyvä, että saatavilla olisi tietoa siitä, miten avoimuuden tuen asiakkaana olevia lapsia ja heidän perheitään on kyetty tukemaan niin, että lasta ei ole tarpeen sijoittaa pois kodistaan. Millaista seurantatietoa tuotetaan niiden lasten hyvinvoinnista, joista yhteiskunta on ottanut vastuun? Tiedon tuottaminen siitä, miten viranomaisen yhteiskunnallisen huoltajan roolissaan onnistuu näiden lasten ja nuorten hyvinvoinnin turvaamisessa, on yhteiskunnan velvollisuus. Entäpä tiedon tuottaminen siitä, millaisin mekanismein on saatu hyviä vaikutuksia, eli vaikuttavuudesta tai kustannusvaikuttavuudesta? Miten toiminnan tarvitsemia resurssitarpeita perustellaan ja tulevaisuuden haasteisiin varaudutaan?

Suomessa on käyty jo vuosien ajan laajaa keskustelua lastensuojelusta. Epäonnistumisia, ongelmia, työn raskautta – näistä on puhuttu. Samoin on keskusteltu lastensuojelun piirissä olevien lasten suuresta määrästä ja aiheutuneista kustannuksista. Tuloksellisuusvaatimukset ovat kasvaneet, ja toiminnan vaikutukset pitäisi pystyä osoittamaan ja perustelemaan. On myös epätoivoa alati kasvavista pahoinvoinnin ilmiöistä ja niiden seurauksista lasten ja nuorten hyvinvoinnille ja tulevaisuudellemme.

---

Kirjoittajan oma kiinnostus lastensuojelun ja lapsiperheiden palveluihin on kestänyt koko työuran, joka käynnistyi perheneuvolasta, lastensuojelusta, ehkäisevästä lastensuojelun sosiaalityöstä, lastenkodista ja päivystyksestä, jatkuen erilaisiin lapsi- ja lapsipolitiikan ja palvelujen kehittämistä ja esimiestehtäviin. Johtamistieteiden laitokselle tehty väistötutkimus käsitteli lastensuojelun tuloksellisuuden arviointia organisaatiossa. Sosiaalityön ja hallintotieteen koulutusten tuottaman osaamisen on kirjoittaja voinut yhdistää työ-, tutkimus- ja kehittämistehtävissä. Usein niissä on keskitytty pohtimaan nimenomaan johtamista, prosessien toimivuutta ja tietopohjaa, ja oltu tuottamassa jäsenyyksiä koko kunnan lapsipolitiikan ja lastensuojelun tietopohjaksi useissa laajoissa hankkeissa, esimerkiksi Kuntaliitossa Lasso-hankkeessa, Harava-hankkeessa sekä LapsiArvi-hankkeessa.

Yksittäisten organisaatioiden kehittämiskonsultaatioissa, joissa toimintaa on uudelleen organisoitu, on myös jäsenetty tarvittavaa tietopohjaa erityisesti asiakaskokemustiedon ja vaikuttavuuden arviointia tukevan tiedon osalta. Työskentely sosiaalitoimen asiakastietojärjestelmäsuunnittelijana ja asiantuntijana Tikesos-hankkeen sosiaalialan asiakastietojärjestelmän kansallisia määrittämiä valmisteltaessa, on antanut näkökulmaa myös tiedolla johtamisen mahdollisuuksiin. Kirjoittaja toimii myös kotikuntansa sekä sote-kuntayhtymän päättäjänä, jossa ratkotaan ajankohtaisia lasten, nuorten ja perheiden palvelutarpeisiin vastaamisen kysymyksiä.

Kirjoittajan toisessa artikkelissa kuvataan tapaustutkimuksen kysymykset ja aineisto, tulokset sekä johtopäätökset ja kehittämissuhteet.

## Lähteet

Aronkytö, Timo & Mäki, Tiina J. (toim) 2019. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen – Sote-järjestäjän työkalupakki. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. Saatavana <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2019/2017-sosiaali-ja-terveydenhuollon-jarjestaminen-sote-jarjestajan-tyokalupakki> (luettu 20.10.2020).

ARVO-liitto. <https://arvoliitto.fi/> (luettu 20.10.2020).

Hankintalaki 1397/2016.

- Heinonen, Hanna & Sinko Päivi 2014. Onnistuneen lastensuojeluprosessin johtaminen. Lastensuojelun keskusliitto. Saatavana [https://www.lskl.fi/materiaali/lastensuojelun-keskusliitto/Onnistuneen\\_lastensuojeluprosessin\\_johtaminen\\_LSKL.pdf](https://www.lskl.fi/materiaali/lastensuojelun-keskusliitto/Onnistuneen_lastensuojeluprosessin_johtaminen_LSKL.pdf) (luettu 20.10.2020).
- Heinonen, Hanna, Väisänen, Antti & Hipp, Tiia 2012. Miten lastensuojelun kustannukset kertyvät? Lastensuojelun keskusliitto. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Lastensuojelun keskusliitto. Saatavana [https://www.lskl.fi/materiaali/lastensuojelun-keskusliitto/Miten\\_lastensuojelun\\_kustannukset\\_kertyvat.pdf](https://www.lskl.fi/materiaali/lastensuojelun-keskusliitto/Miten_lastensuojelun_kustannukset_kertyvat.pdf) (luettu 20.10.2020).
- Hoikkala, Susanna & Lavikainen Ville 2015. Sattumuksia vai suunnitelmallisuutta? Selvitys sijaishuollon laadusta. Lastensuojelun Keskusliitto. Saatavana <https://www.lskl.fi/julkaisut/sattumuksia-vai-suunnitelmallisuutta-selvitys-sijaishuollon-laadusta/> (luettu 20.10.2020).
- Holma, Tupu 2009. LapsiARVI-kriteerit – perusvaatimukset lastensuojelupalvelujen laadulle. Opas laadun arviointiin ja kehittämiseen. Suomen Kuntaliitto. Saatavana <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2009/1282-lapsiarvi-kriteerit-perusvaatimukset-lastensuojelupalvelujen-laadulle-opas> (luettu 20.10.2020).
- Kananoja, Aulikki & Ruuskanen, Kristiina 2019. Selvityshenkilön ehdotukset lastensuojelun toimintaedellytysten ja laadun parantamiseksi. Loppuraportti. Raportteja ja muistioita 2019:4. Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavana <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161379> (luettu 20.10.2020).
- Koivisto, Jari, Pohjola, Pasi, Lyytikäinen, Merja, Liukko, Eeva & Luoto, Eija 2016. Ratkaisuja palveluiden yhteensovittamiseen. Innokylän innovaatiokatsaus. Työpaperi 32/2016. Helsinki. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Saatavana <https://www.julkari.fi/handle/10024/131490> (luettu 20.10.2020).
- Kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon käyttökustannukset 2019. Kuntaliitto. Saatavana <https://www.kuntaliitto.fi/talous/kuntatalouden-tilastot/kuviot/kuntien-ja-kuntayhtymien-menot-ja-tulot>. (luettu 20.10.2020). Tarkka lähde PowerBi raporttikuvana: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiY2RkMGY2MmUtOTI1NC00NGIzLWlxOGYtNmJjMGYzYzhIZTlyliwidCI6IjQzNmU1ZDYxLTFhZGEtNDM4ZS05MDFjLTVlNzM5OGU1MWMxZiIsImMiOj9&pageName=ReportSection01a4947c8447808f67c2>. (luettu 20.10.2020).
- Kuusikkokunnat. Lastensuojelun raportit 2019. Kuuden suurimman kaupungin lastensuojelun palvelut ja kustannukset vuonna 2019. Saatavana [https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/20\\_06\\_11\\_Kuusikko\\_Lastensuojelu\\_2019.pdf](https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/20_06_11_Kuusikko_Lastensuojelu_2019.pdf) (luettu 20.10.2020).
- Lastensuojelu 2019. Tilastoraportti. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Saatavana <https://thl.fi/fi/tilastot-ja-data/tilastot-aiheittain/lapset-nuoret-ja-perheet/lastensuojelu/lastensuojelu> (luettu 20.10.2020).
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta 733/1992.
- Lapsen oikeuksien sopimus Sop 60/1991.
- Lastensuojelulaki 417/2007.

- Nieminen, Mika, Talja, Heli, Heikkilä, Jukka-Pekka, Airola, Merja, Viitanen, Kaupo & Tuovinen, Joonas 2017. Muutosjoustavuus: Organisaation resilienssin tukeminen. VTT. Saatavana <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2017/T318.pdf> (luettu 20.10.2020).
- Palvelukokonaisuuksien ja palveluketjujen määrittely, ohjauksen ja seurannan käsikirja 2020. PKPK-malli. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. THL Työryhmän työstöversio 23.3.2020.
- Perustuslaki 731/1999.
- Perälä, Marja-Leena, Halme, Nina & Nykänen, Sirpa 2012. Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Opas 19. Saatavana <https://www.julkari.fi/handle/10024/90893> (luettu 20.10.2020).
- Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) 2017. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Sanoma Pro.
- Rousu, Sirkka & Holma, Tupu 2004. Lastensuojelupalvelujen laadunhallinta. Suomen Kuntaliitto. LASSO-julkaisu.
- Rousu, Sirkka 2007. Lastensuojelun tuloksellisuuden arviointi organisaatiossa. Näkymätön tuloksellisuus näkyväksi. Tampereen yliopisto. Acta 197/2007. Kuntaliitto. Hallintotieteiden tohtorin tutkinnon väitöskirja Tampereen yliopiston kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta, johtamistieteiden laitos. Saatavana <http://tampub.uta.fi/handle/10024/67786>. (luettu 20.10.2020).
- Rousu, Sirkka 2009a. Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelman laadinta kunnissa. Opas lakisääteisen suunnitelman laadintaan. Osa 1. Suunnitelman valmistelu. Suomen Kuntaliitto.
- Rousu, Sirkka 2009b. Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelman laadinta kunnissa. Opas lakisääteisen suunnitelman laadintaan. Osa 2. Suunnitelman seuranta ja arviointi. Suomen Kuntaliitto.
- Rousu, Sirkka & Vettenranta, Veera 2009. Lapsitiedon mittaristo kunnille-työväline lakisääteisen suunnitelman laadintaan ja seurantaan. LapsiArvi-julkaisuja. Suomen Kuntaliitto.
- Sosiaalihuoltolaki 1301/2014.
- Tiedolla johtamisen käsikirja – julkisrahoitteiset palvelut 2011. KuntaIT Sote-tietojohdaminen. Valtiovarainministeriö. Saatavana <https://docplayer.fi/17228627-Tiedolla-johtamisen-kasikirja.html> (luettu 20.10.2020).
- Tilastokeskus. Kuntien talous- ja toimintatilastot 2019. Saatavana <https://www.stat.fi/tup/alue/kuntien-raportoimat-tiedot.html> (luettu 20.10.2020).
- Tolkki, Olli 2020. Yhtymähallituksen- ja valtuuston seminaarimateriaali 22.9.2020 ja 22.10.2020. Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä. Järjestäminen ja järjestäjä kuntayhtymässä. NHG. Julkaisematon.
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eija 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita.

Virtanen, Petri, Smedberg, Jari, Nykänen, Pirkko & Stenvall Jari 2017. Palvelu- ja asiakastietojärjestelmien integraation vaikutukset sosiaali- ja terveystieteissä. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2/2017. Saatavana [https://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/2\\_Palvelu-+ja+asiakastietoj%C3%A4rjestelmien+integraation+vaikutukset+sosiaali-+ja+terveyspalveluissa/bcc5b696-7e81-4121-b496-c9ac78be815e?version=1.0](https://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/2_Palvelu-+ja+asiakastietoj%C3%A4rjestelmien+integraation+vaikutukset+sosiaali-+ja+terveyspalveluissa/bcc5b696-7e81-4121-b496-c9ac78be815e?version=1.0) (luettu 20.10.2020).

Sirkka Rousu

# ● LASTENSUOJELUN JA LAPSIPERHEIDEN SOSIAALIPALVELUJEN JOHTAMISEN JA OHJAAMISEN KÄYTÖSSÄ OLEVASTA TIETOPOHJASTA JA KEHITTÄMISTARPEISTA

Kartoittava selvitys

Tässä artikkelissa kuvataan tapaustutkimuksen tutkimuskysymykset ja aineisto, tulokset sekä johtopäätökset ja kehittämissuhteet. Tarkastelun kohteena oli näiden organisaatioiden lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalipalvelujen tehtäväalueet ja se, millaiseen tietopohjaan näiden tehtävien ohjaaminen ja johtaminen tällä hetkellä perustuu ja millaisia tietopohjan kehittämistarpeita esitetään. Edellisessä artikkelissa taustoitettiin seitsemän kunta- ja sote-kuntayhtymän tapaustutkimuksen kohdeilmioita ja keskeisiä toiminnan ohjaamisen ja johtamisen käsitteitä.

Artikkelit ovat osa [Onnistumisen tekijät -tutkimuskokonaisuutta, jonka tarvetaustaa kuvataan tässä julkaisussa toisaalla.](#)

## TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA AINEISTO

Lapsi, nuori ja perhe hyötyisivät siitä, että lapsiperheiden sosiaalityötä ja lastensuojelua johdetaan ja kehitetään monipuoliseen relevanttiin tietoon perustuen. Mitä yhteiskunnallisessa päätöksenteossa tiedetään lapsiperheiden sosiaalipalveluista ja lastensuojelusta ja erityisesti sen onnistumistekijöistä? Mihin perustuen voimavaroja kohdennetaan? Yhteiskunnan instituutioiden toimintaan tulee voida myös luottaa: luottamuspuola voi johtaa avunpyytämisen estymiseen ja tuensaamisen viivästymiseen. Lapsi, nuori ja perhe tarvitsevat lähiyhteisöjen ja kansalaisyhteiskunnan lähitukea. Onnistumistekijöiden näkyväksi tekeminen voi vahvistaa yhteisöjen luottamusta lastensuojeluun.

Päätöksenteossa, ja yhteiskunnassa laajemminkin, tiedetään liian vähän siitä, millaiset seikat ja tekijät kertovat ylipäätään lastensuojelusta ja erityisesti onnistuneesta lastensuojelusta. Tutkimuksen tarkoitus ei ole tuottaa yleistettävää tietoa siitä, millainen näistä palveluista järjestämisvastuussa olevien organisaatioiden johtamisessa ja ohjaamisessa käyttämä tietopohja Suomen kunnissa on tällä hetkellä. Tutkimuksessa kartoitetaan tapaus-tutkimuksena useiden valittujen organisaatioiden kanssa tietopohjaa, joka koskee lapsiperheiden sosiaalipalveluja ja lastensuojelua, ja on käytettävissä päätöksenteossa ja johtamisessa. Erityisesti ollaan kiinnostuneita siitä, millaista tietoa käytetään arvioitaessa asiakastyössä onnistumista. Kartoitukseen tavoitteena on tuottaa tietoa jatkokehittämiselle.

Tapaustutkimuksella on kolme tutkimuskysymystä:

- 1) Millaiseen tietopohjaan perustuen toiminnasta vastaava organisaatio johtaa ja kehittää lapsiperheiden sosiaalipalvelutyötä ja lastensuojelua?
- 2) Mitä tiedetään lapsiperheiden sosiaalipalvelujen ja lastensuojelun tuloksista? Ja millaiset tekijät liittyvät näissä palveluissa onnistumiseen?
- 3) Millaista tietopohjaa olisi tarpeen olla käytettävissä niin asiakkaiden kuin myös työntekijöiden työskentelyedellytysten sekä kustannusvaikuttavuuden näkökulmasta?

Tutkimusaineistona on haastattelut. Lisäksi aiheen ymmärtämisessä hyödynnetään kunkin organisaation dokumentteja (ks. alla luettelo).

Tutkimuksen haastatteluista ei taltioida eikä julkaista henkilö nimiä eikä ko. organisaation nimeä. Tutkimusraportti sisältää haastatteluotteita, kuitenkin niin, ettei haastateltavaa voida tunnistaa. Anonymisyysperiaate on tutkijan tekemä valinta, vaikka haastateltavilla ja heidän organisaatioillaan ei olisi tarvetta olla mukana tutkimuksessa nimettömänä.

Kartoituksessa mukana olleet organisaatiot olivat näiden palvelujen julkisorganisaatioina järjestämisvastuussa olevia kaupunkeja ja sote-kuntayhtymiä (7 kpl) eri puolilta Suomea. Organisaatiot olivat tutkijan valitsemia. Valitut tapaukset ovat tulleet kuntakentällä noteeratuksi näiden palvelujen sekä tiedolla johtamisen kehittäjinä – eräänlaisina edelläkävijöinä ja esimerkkeinä. Kaikissa näissä kunnissa ja kuntayhtymissä on monipuolinen palveluvalikoima. Organisaatioista kolme oli suurta kaupunkia, yksi pienempi kaupunki ja kolme sote-kuntayhtymää. Näiden organisaatioiden



väestöpohja on yhteensä reilu miljoona, ja tässä tarkoitettujen palvelujen asiakasmäärät ovat yhteensä kymmeniä tuhansia (ks. edellä).

Haastateltavia oli yhteensä 26, joista 6 päättäjän roolissa ja 20 lapsiperhepalvelujen, lapsiperheiden ehkäisevien palvelujen, perhekeskuspalvelujen ja lastensuojelun palvelujohtajia, -päälliköitä ja lähiesimiehiä.

Haastatteluja toteutui yhteensä 10, joista kolme oli yksilö-, ja kaksi pari- ja viisi ryhmähaastattelua. Haastattelut olivat teemahaastatteluja kolmella teemalla: nykyinen tietopohja eri näkökulmista, onnistumisen tekijät ja tavoitteiden seuranta. Osallistujille lähetettiin haastatteluteemat alateemoineen ja kysymyksineen ennalta. Haastattelun kesto oli 1–1,5 tuntia. Haastattelut toteutettiin Teams-etäyhteydellä. Haastattelut taltioitiin ja purettiin tekstiksi.

Aineisto on analysoitu sisällön temaattisella erittelyllä toistuvia teemoja etsien. Eri haastatteluissa esille tulleet asiat olivat hyvin samanlaisia, ja saturaatio saavutettiin viimeistään kolmannen organisaation kohdalla.

Haastateltavilla johdon edustajilla oli pitkä alan työkokemus sekä vahva alan ja juuri näiden palvelujen erityisosaaminen, johtamiskokemus ja koulutus. Päättäjillä oli samoin pitkä kokemus kunnallisen ja kuntayhtymän päättäjän roolista ja myös sote-asioista, osalla oma koulutustausta oli sote-alalta, osalla ihan muulta alalta. Päättäjät olivat sote-lautakunnan tai sote-kuntayhtymän hallituksen puheenjohtajia tai varapuheenjohtajia.

Ennen haastatteluja käytiin läpi kunkin organisaation olemassa olevia nettisivuilla julkaistuja dokumentteja. Näitä olivat:

- tilinpäätösasiakirjat vuosilta 2018 ja 2019, ja niihin liittyen toimintakertomukset ja niiden tilastoaineistot vuosilta 2018 ja 2019
- vuosien 2019 ja 2020 talousarviot ja ko. palveluja koskevat perustelut ja niiden tietopohja
- uusien lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma
- erilliset lapsiperheiden tilannetta ja palveluja koskevat asiakirjat lautakunnan/hallituksen kokouspöytäkirjoista poimien vuosilta 2018–2019 ja alkuvuodelta 2020
- sosiaali- ja potilasasiamiehen kertomukset vuosilta 2018 ja 2019
- viimeisin hyvinvointikertomus ja -suunnitelma

- hankeraportit ja katsaukset (jos teemasta ajankohtaisia hankkeita ollut hiljan tai parhaillaan)
- päätöksiin liittyneet ennakkoarvioinnit ja niiden tietopohjat.

Lisäksi tutustuttiin nettisivuilla palvelukuvauksiin, organisaatorakenteeseen, lautakunnan ja kuntayhtymän hallituksen pöytäkirjoista johtamisen ja päätöksenteon kokousrutiineihin ja kokousten yhteydessä olleisiin aiheen tilannekatsauksiin (säännöllisyys, tiheys, tietopohja, päättäjän kysymykset aiheesta).

Alkuperäiseen tutkimussuunnitelmaan sisällyneestä dokumenttiaineiston analyysistä luovuttiin, sillä aineisto ei olisi tuonut lisätietoa tietopohjasta. Tulosten yhteyteen nostetaan muutamia havaintoja dokumenteista. Jotta politiikan tai johtamisen tasoilla voidaan toimintaa ohjata ja johtaa, tarvitaan asiakastyön tasolta tuotettua mutta siitä tiivistynyttä relevanttia tietoa. Ilman asiakasymmärrystä on vaikea johtaa asiakaslähtöistä palveluorganisaatiota. (Asiakasymmärryksestä mm. Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen, Suokas 2011.)

Haastattelun pääteemoja oli kolme, joihin sisältyi alateemoja: nykyinen tietopohja ja kehittämistarpeet, haastateltavien käsitys näissä palveluissa onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä sekä seurantatiedot tavoitteissa onnistumisen arvioinnissa.

## **TULOKSET**

Tulokset raportoidaan pää- ja alateemojen mukaisessa järjestyksessä. Haastatteluaineisto oli runsas ja rikas sekä viestii hyvin samansisältöistä kuvaa asiantilasta. Sitä on tiivistetty teemoihin. Haastateltavien luonnehdinnat nykytilanteesta kuvaavat arjen johtamisen ja päätöksenteon tietopohjan todellisuutta, siksi päädyttiin jättämään näkyville runsas määrä aineistoesimerkkejä.

## **NYKYINEN TIETOPOHJA JA KEHITTÄMISTARPEET**

Tietopohjaa koskevat alateemat jaoteltiin: 1) asiakasymmärrystietoon, 2) tietoon käytössä olleiden tukitoimien kyvystä vastata ihmisten tarpeisiin ja hyvinvoinnin tavoitteisiin, 3) tietoon tuen ja avun tarvetta aiheuttavista juurisista ja 4) tietoon ihmisten elämän nykyisistä ja tulevaisuutta muovaavista ilmiöistä.

## ASIAKASYMMÄRRYS

Asiakasymmärrystiedolla tarkoitetaan tässä näiden palvelujen asiakkuudesta käytettävissä olevaa tietoa, jota olisi johtamisessa ja päätöksenteossa tarpeen olla käytössä, kuten keitä kohdepalvelujen asiakkaat ovat (ikä, sukupuoli, perhesuhteet, elämisen olosuhteet yms.), tarpeet avun ja tuen saamisen taustalla, aiemmat palvelu- ja asiakkuuskokemukset ja hyödyt niistä.

Miten asiakastiedosta rakentuu yhteistä asiakasymmärrystä organisaatiossa? Kartoituksessa kyse on kolmenlaisesta asiakkuusryhmästä: 1) lapsiperheistä, joiden tarpeisiin voidaan vastata yleisillä sosiaalihuoltolain mukaisilla palveluilla, 2) sosiaalihuoltolain tarkoittamista erityisen tuen lapsista ja nuorista sekä heidän perheistään sekä 3) lastensuojelulain tukitoimien tarpeessa olevista lapsista ja nuorista sekä heidän perheistään, joiden kohdalla työskentelyssä voidaan lapsen edun niin vaatiessa toimia myös vastoin henkilön tahtoa. Asiakkaana olevien asiakkuutta koskevat tiedot kirjataan asiakastietojärjestelmään henkilötunnuksella.

Johtajien ja päättäjien kokemaa taloudellista, eettistä ja vaikuttavuuden osoittamisen painetta kuvastanee tämä aineistonäyte:

*Haasteena on haastavat asiakkuudet ja haastavat kustannukset haastavassa yhteiskunnallisessa ja taloudellisessa tilanteessa. Haasteena henkilöstövaihtuvuus, uupumista, vakansseista puuttuu ihmisiä.*

## KOKONAISKUVAN JA TILANNEKUVAN YLLÄPITO ON PITKÄLTÄ TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUSTIEDON JA ESIMIESTEN YMMÄRRYKSEN VARASSA

Alla olevat aineistoesimerkit kuvaavat kokemustiedon jakamisen roolia ja merkitystä esimiesten ja myös päättäjien ajantasaisen tilannekuvan ja toisaalta yleiskuvan ylläpitämiselle näistä palveluista.

*Asiakasymmärrys on aivan avaintema johtamisessa, eikä tämä ole ehkä vain asiakastietojärjestelmäkysymyksenä. Työntekijät tuottavat myös sanallista kokemustietoa omasta työstään, josta keskustellaan yhdessä, kuitenkin tarvitaan tietoa myös oman palvelukohtaisen työn ulkopuolelta.*

*Lastensuojelussa on yleisestikin ja valtakunnallisesti tilanne, että meillä on hirveen vähän tietoa meidän asiakkuuksista ja palveluiden vaikuttavuudesta – tämä on iso pulma.*



Tietopohjassa on historiatietoja Sotkanetistä, THL:n kyselyt, asiakasmäärät, hoitovuorokaudet, kustannukset, määräajoissa pysymisen tiedot, myös ajantasakyselyjä mm. koronan vaikutuksista perheisiin.

Tarvittaisiin ehdottomasti enemmän yhteenvetotietoa yksittäisten asiakkaiden kulusta palveluissa.

Asiakkaiden taustoista, ylisukupolvisuudesta, tarpeista, asiakkuuden syistä ja kokemuksista syntyvää käytännön asiakastietoa kerrotaan esimiehille ja keskustellaan yhdessä tiimeissä. Esimies vie tietoa eteenpäin.

Asiakastyössä tulee tuntuma siitä, mitä pulmia lapsilla ja perheillä on eri asuinalueilla, paljon on tietoa, mutta miten se saadaan käyttöön?

Meillä on hiljaista kokemustietoa, tiedetään esim. että suurin osa lastensuojelun asiakkaista on samanaikaisesti myös toimeentulotuen asiakkaita (eri työntekijät hoitaa), tiedetään, että esim. vieraskielisten osuus ei ole yliedustettuna asiakkaistossa suhteessa väestöön. Ylisukupolvisia asiakkuuksia on arviomme mukaan paljon. Aiemmasta asiakastietojärjestelmästä ei saatu ulos juuri mitään tietoa, ja nyt käytössä olevaa Apotin raporttijärjestelmiä kehitetään työn tarpeiden mukaan (mm. PowerBi-raportteja).

Koko palvelujärjestelmässä olisi hyvä nähdä tuen tarpeeseen vaikuttavat ilmiöt, monesti ne koskettavat myös muita kuin vain meillä asiakkaana olevia.

Alueellista asiakkuuksien profilitietoa ei ole käytettävissä.

Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma sisältää lapsiväestötasoista tilastollista historiatietoa.

Kyllä meillä aika hyvä käsitys on, välittyy sosiaalityön kautta johtajille – yleinen tieto siitä, missä mennään, millaisia tarpeita ja uusia haasteita kohdataan.

Politiikassa ymmärretään, miten huono-osaisuus kasautuu, mutta vain pieni osa asiakkuuksista syntyvästä tiedosta tulee politiikan pöydälle: tieto näissä on pinnallista, mittarit yleisiä, mitataan helposti mitattavia asioita. Kaupungin palvelujen vuosisuunnitelmissa on painopisteitä, mutta niiden kuvaus on tietopohjaltaan yleistä.

Esimiesresurssin ohuus vaikuttaa siihen, miten hyvin pystytään tilannekuvaa ylläpitämään, ei ole ollut aikaa esim. PTA-prosessin palvelutarvesyiden analysointiin ja juurisyiden ymmärtämiseen. Asiakkailla paljon tuen tarvetta.

Meillä käytössä oleva Kuntamaisema-tietopohja ei anna tähän meidän työhön tukea, on työläs väline vielä tiedot siihen erikseen.

Meillä (SR: päättäjillä) heräsi huolia mm. lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelman valmistelun kautta, hyvinvointikyselyn tiedot. Aiempien vuosien hyvä tilanne kääntynyt: monilla perheillä ongelmia (myös kuntaan muuttavilla). Tunnistetaan tarpeet. Yhteistä asukas- ja asiakkuusymmärrystä ollaan hakemassa sote- ja sivistyslautakuntien yhteistyönä (nyt ollut johtajavaihdoksia) esim. nuorten päihdeiden käyttöön ja muuhun huonoon olotilaan.

## **ASIAKKAANA OLEVIENTEN LASTEN JA NUORTEN HYVINVOINNISTA EI OLE KOOTTUA TIETOA KÄYTETTÄVISSÄ**

Sosiaali- ja lastensuojelulakien mukaan erityisen tuen sekä lastensuojelun asiakkaana olevien lasten ja nuorten hyvinvointia tulee seurata. Tieto talloituu kunkin asiakkaan asiakastietoihin, mutta näistä ei koosteta ano-

nyymiä yhteenvetoa, miten heidän hyvinvointinsa on asiakkuuden aikana muuttunut. Alla olevat aineistoesimerkit kuvaavat tilannetta.

SH-lain mukaisten erityisen tuen ja lastensuojelun asiakkaista ei koota erikseen tietoa heidän hyvinvoinnistaan, vaikka SH-lain mukaan meidän pitäisi tuottaa tietoa siitä – tällaista tietoa ei taltioida eikä sitä saada näin ollen ulos tietojärjestelmistä.

Lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalityön asiakkaiden hyvinvoinnista ja sen muutoksista ei ole saatavissa tietoa tietojärjestelmästä.

Asiakastietojärjestelmästä ei tällä hetkellä saada koottua tietoa asiakkuuden taustoista jne. Keskustelua lastensuojelusta käydään – raha puhuttaa. Voitaisiinko jotain tehdä toisin, jotta tarpeet vähenisi?

Väestötason tietoa on, samat ilmiöt näkyvät asiakkaiden elämässä.

Tavallisten lapsiperheiden, erityisen tuen lapsiperheiden ja lastensuojeluperheiden palvelujen piirissä olevien asiakasprofiilien eroavaisuuksia ja eroja esimerkiksi asuinalueittain yritetään vuosittain arvioida tilastojen ja alueilta saatavan erilaisten toimijoiden tietojen pohjalta, jotta palvelut vastaisivat alueen asukkaiden tarpeisiin.

Kaupunkitasoinen lapsiin ja nuoriin kohdentuva ohjelma on pitkäkestoinen (10 v.) ja kohdentuu eriarvoisuuden vähentämiseen ja alueellisen eriytymiskehitykseen vaikuttamiseen, yhdenvertaisuuden parantamiseen ja lasten ja nuorten hyvinvointiin. Positiivinen erityiskohtelun alueellinen resursointi aloitettu, ja tähän saatu myös valtiolta resurssia (tietopohja alueiden eriyttämisestä ja tarpeista).

Hyvinvointitietojen seuraamiseen ei ole kansallisia mittareita. Kaupunkitasoisessa ohjelmassa tavoitteena on myös mittaamisen kehittäminen.

## **ASIAKKUUSPROSESSIEEN TOIMIVUUDESTA JA PALVELUJEN KÄYTÖSTÄ TIETOA VAIN KÄSIPELILLÄ POIMIEN**

Asiakastietojärjestelmistä ei saada sellaista tietoa, joka auttaisi arvioimaan asiakkuuspolkujen toimivuutta. Aineistoesimerkit kuvastavat nykytilannetta.

Uuden organisaation rakentumiseen liittyvät pakolliset kehittämiset mm. toimintakäytäntöihin ovat vienneet työntekijöiden ja esimiesten

työajan (työkuorma ollut erittäin suuri), vaikka tarvitsisimme tietoa asiakkuuksista ja prosessien toimivuudesta, ei siihen ole ollut mahdollisuuksia, kun tiedot pitäisi poimia järjestelmistä manuaalisesti yksitellen käsin.

Esimiesten päätyö on tarkastella asiakastyön prosesseja ja asiakkaan ohjautumista palveluihin. Ennen palvelujen kilpailuttamista kysytään käytännön asiakastyöltä, millaisiin tarpeisiin palveluja tarvitaan.

Jokainen meistä on mukana jossakin kehittämishankkeen ohjausryhmässä, esimerkiksi ennaltaehkäisevän puolen hankkeissa saadaan käsitystä, millaisia tarpeita lapsiperheillä tai nuorilla on, joihin pitäisi vastata. Pyydä apua -napin kautta saadaan tietoa.

Sijaishuollossa seurataan mm. jaksojen kestoa, hoitoon ohjautumista. Sijaishuollon kehittämisen taustalla on tietoa juuri näiden lasten ja perheiden taustoista.

Asiakastietojärjestelmä on parhaillaan uudistumassa, nyt olisi oikea hetki välittää tarpeet, mitä asiakasymmärrystietoa järjestämisestä pitäisi saada ulos.

PTA-prosessista ja asiakassuunnitelmista tullaan jatkossa saamaan tietoa asiakastietojärjestelmästä.

Kun Suomessa fokus on lapsen tietojen kirjaaminen, ja kuitenkin kyse on aina perheestä (vanhempia koskevat tiedot pitäisi kirjata heidän omiin asiakirjoihin – miten yhdistää tietopohjaan lapsi+perheen tietoja). Esim. systeemissä mallissa keskustellaan paljon perheen tilanteesta ja taustoista mutta näistä tiedoista ei vielä koostu asiakkuustietojen yhteenvetoja. Kuntaliiton ARVOA-mittari on käytössä, mutta siinä syntyneestä tiedosta ei vielä saada koosteita (myöhemmin kyllä kun raportointityökalut on saatavilla). Sosiaalihuolto ei ole vielä Kanta-tietokannassa.

Jatkossa Apotista on myös työntekijänkin mahdollisuus saada koostettua tietoa asiakkuuksista.

Tulevaisuuden sote-keskus- ja rakennehankkeessa kehitetään tiedolla johtamisen ja vaikuttavan työn edellytyksiä. Vielä ei saada asiakkuuksista riittävää tietopohjaa johtamisen ja kehittämisen tueksi, osin nyt tehdään kaksoiskirjanpitoa käsin.

Lastensuojelussa käytössä systeeminen malli, PTA:ssa toimii moniammatillinen tiimi hyvin: asiakastietoa näistä prosesseista ei saada tietojärjestelmästä kootusti, mikä tukisi asiakkuusymmärryksen tilannekuvaa.

### **VAIKUTUS- JA VAIKUTTAVUUSTIETO ON PÄÄOSIN TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUSTIETOA – ASIAKKAIDEN KOKEMUSTIETOA EI KOOTA SYSTEMAATTISESTI (VIELÄ)**

Millaisia vaikutuksia saadaan aikaiseksi lastensuojelussa ja lapsiperheiden sosiaalipalveluissa? Mitä asiakkaat itse siitä voisivat kertoa? Tällaista kokemustietoa on käytettävissä heikosti. Aineistoesimerkit kuvaavat tilannetta.

Ollaan ottamassa käyttöön uusimpia tutkimuksiin perustuvia menetelmiä organisaatiossa, kuten ARVOA-mittari, ja monet muut, joista saataisiin myös vaikutusten arvioimiseen tietoa erillis seuraintoina. (Ei pystytä integroimaan nykyisiin asiakastietojärjestelmiin).

Meillä on kaupunkitasoisissa seurantatiedoissa käytössä eri toimialojen tuottavuus ja vaikuttavuus-tunnuslukuja, mutta esimerkiksi asiakaskokemuksen palautetietoa ei niihin sisälly. Toimialan vuosiraporteissa asiakaspalautteista raportoidaan. Samoin käsitellään sote-lautakunnassa, jossa muutoinkin on säännölliset lastensuojelun katsaukset.

Professiokohtaista ja oman palvelun kautta tulevan tiedon lisäksi tarvitaan ihmisen (asiakkaan) kokonaisprosessin toimivuudesta tietoa – tämä tieto meiltä puuttuu: minkä mittaisia prosessit ovat, millä ongelmalla tullaan palveluihin, millaisia työmenetelmiä ja palveluja käytetään – näiden yhteisvaikutus. Meillä on vahva palvelukohtainen ja -lähtöinen toimintatapa, jolloin ei synny koottua tietopohjaa saman asiakkaan asiakkuusprosessista kokonaisuutena.

Vaikka lapsiperhepalveluja on lisätty, ei tämä näy lastensuojelutarpeen vähenemisenä – tätä on vaikea perustella päättäjille. Ihmiset osaavat hakea sosiaalihuollon peruspalveluja. Sosiaalityön ja lastensuojelun asiakkuuksien taustalla on vaikeita ongelmia.

Enemmän ajattelua ”yhteiset lapsemme”, ei siirretä vastuuta toisille, yhteistyössä syntyvää asiakasymmärrystä.

Päättäjillä on käytössään liian vähän mittareita, Kuntamaisema-taulu ei sisällä näistä asioista tietoa.



## TUKITOIMIEN KYKY VASTATA IHMISTEN TARPEISIIN JA HYVINVOINNIN TAVOITTEISIIN

Tällä teemalla tarkoitettiin esimerkiksi tietoa eri palvelujen saatavuudesta, niiden monipuolisuudesta erilaisille ihmisille ja erilaisiin elämäntilanteisiin, tietoa palveluprosessien toimivuudesta sekä tuen ja avun hyödyistä ja vaikutuksista asiakkaille. Kyse on myös organisaation resilienssikyvystä kehittää toimintaansa muuttuvien tarpeiden ja kokemusten pohjalta.

Nykyistä kokonaistilannetta kuvaavat seuraavat aineisto-esimerkit.

Tarvitaan toiminnanohjausjärjestelmä, joka poimisi eri järjestelmistä tietoa asiakkuuksista ja asiakkuuspoluista. Tällainen toiminnan johtamista tukeva toiminnanohjausjärjestelmä puuttuu sosiaalihuollolta kokonaan.

Tilannekuva on päässä: käydään aktiivisesti keskustelua eri foorumeilla käytännön työn, johdon ja päättäjien kanssa. Raportoidaan usein lautakunnalle tilannekatsauksin, joiden pohjalta aitoa keskustelua.

Peruutuspeilin (aiempien vuosien Sotkanetin tilastotietoja) lisäksi tarvitsemme ajantasaista tietoa asiakkuuksista. Nyt toimintaa joudutaan ohjaamaan ja kehittämään pitkälti esimiesten saaman tiedon ja ymmärryksen varassa.

Esimiesten puute vaikeuttanut palvelujärjestelmän toimivuuden seuranta ja sen pohjalta kehittämistä – eikä pystyttyä poimimaan ja koostamaan käsin tietoa tietojärjestelmästä.

Päättäjällä on asiakkuusymmärrystä: kun ihminen on yhdessä voinut pohtia, mikä häntä auttaisi, on hän motivoitunut ja useimmiten se on vaikuttavaa. Lastensuojelussa joudutaan vielä sammuttelemaan tulipaloja, olisi tärkeää kehittää ehkäisevää työtä asukastarpeiden mukaan. Päättäjä tarvitsee numeerista tietoa ja vaihtoehtoja. Puhun sote-johtajan kanssa melkein päivittäin: yhteistä tilannekuvaa ja asioiden valmistelua.

## KOOTTUA TIETOA PALVELUTARPEEN SYISTÄ EI JUURIKAAN KÄYTÖSSÄ – ILMOITUKSISTA SYYTIEDOT OVAT SAATAVILLA

Keskeinen tieto palvelujen ja asiakastyön osaamisen kehittämiseksi on tieto aiheista tai syistä, joista johtuen ollaan tuen ja avun tarpeessa. Asiakkuus voi käynnistyä myös ihmisen itsensä hakeuduttua palveluihin, ilman toi-

sen tahon ilmoitusta. Asiakkuuden aikana tuen ja avun tarpeen syyt usein jäsentyvät, ja ne voivat osoittautua muunlaisiksi kuin mitä on ilmoittajan lastensuojeluilmoitukseen kirjattu. Aineistoesimerkit kuvastavat nykytilannetta.

Lastensuojeluilmoitusten syyt saadaan järjestelmästä, äsken selvitettiin huostaanottojen syitä ja alueittaisia vaihteluita, tiedot poimittiin asiakaspäätöksistä, mistään ei nyt saada tätä tietoa ilman käsityötä.

Esimerkiksi sijaishuollon muutokset saadaan ulos, mutta ei syitä, miksi joutunut vaihtamaan sijaishuoltoa, tällainen tieto joudutaan poimimaan käsin, jos sitä tarvitaan.

Meillä jatkuvakäyttöisenä olevan sosiaalisen raportointimallin kautta saadaan tietoa ilmiöistä ja palvelujen tarpeista.

Ihmisen omassa elämässä myönteiseen kehitykseen vaikuttaneiden asioiden kuvaaminen – asiakas voi omassa tilanteessaan tätä kuvata ja arvioida.

Asiakastietojärjestelmässä on nyt integroituna monia asiakkaan itsearviointikyselyjä: aikuisten hyvinvoinnin itsearviointi (samaa kuin Hämeenlinnan Kompassissa), Avain-mittari, ARVOA-mittari ymv.

Taloudessa ei ehkä nyt tulla tekemään oikeita ratkaisuja: pitäisi olla todennettua tietoa ennaltaehkäisevien toimien vaikutuksista, jotta karsimista ei niissä tehtäisi. Hyvinvointi-investoinnit ovat kannattavia. Esimerkiksi lapsiperheiden kotipalvelu on yksi tekijä lastensuojelutarpeen vähenemisessä.

## **PALVELUT PYSTYTÄÄN JÄRJESTÄMÄÄN JOUSTAVASTI ASIAKKAAN TARPEISIIN**

Haastateltujen mukaan näissä organisaatioissa on mahdollisuus toimia asiakaslähtöisesti ja löytää erilaisia ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. Myös erilaista ongelmia ehkäisevää toimintaa ja varhaista tukea on saatavilla. Aineistoesimerkit kuvastavat nykytilannetta.

Yksilö- ja perhekohtaisesti aina arvioidaan käytössä olleiden tukitoimien kykyä vastata heidän tarpeisiinsa, tieto siitä, kuinka hyvin on pystytty vastaamaan asiakkaan tarpeisiin, jää näiden asiakkaiden asiakirjatietoihin eikä näistä pystytä saamaan koottua raporttia.

Kuitenkin yleensä meillä pystytään joustavasti järjestämään tarpeisiin soveltuvia tukitoimia, peruspalveluvalikon lisäksi pystytään räätälöimään yksilöllisiä ratkaisuja — työntekijät joustavat asiakkaiden tarpeiden mukaan, vaikka reunaehtoja on, eivät reunat ole vielä tulleet vastaan.

Meillä on mahdollisuus yksilölliseen / perhekohtaiseen räätälöintiin.

Sijaishuoltoprosessissa lapsen edun mukainen ratkaisu pitää pystyä aina järjestämään ja yhteistyöstä sopimaan lapsen perheen asioita hoitavien kanssa.

Ennaltaehkäiseviä palveluja on saatavilla, mutta rahaa menee paljon enemmän erikoissairaanhoidon kuin esim. perusterveydenhuoltoon.

Palvelujärjestelmän kyky vastata tarpeisiin: eletään kuitenkin jossain määrin edelleen hallinnon siiloissa, joissa vastataan omasta budjetista. Asiakkaan palvelujen kokonaiskustannuksia pitäisi pystyä seuraamaan koordinoitusti ja pidemmällä aikajänteellä kuin talousarviovuosi.

Ei ole jouduttu leikkaamaan tässä talousarviossa lapsilta ja nuorilta eikä ehkäisevistä tukitoimista, kaikki Icehearts-ryhmät ja kesäkerhot ymv. jatkaa. Toisaalta ei myöskään pystytty parantamaan asioita esim. ryhmäkokojen pienennys.



Esimiehillä on paljon käytännön tietoa asiakastyön toimivuudesta asiakkailla, tietoa välittyy työntekijöiltä palvelujohtajille, perheiden tilanteesta, vastaako palvelut tarpeisiin. Ei palvelua palvelun päälle, onko oikea palvelu asiakkaalle. Tarvelähtöinen ajattelu palvelulähtöisen sijaan, että työskentely lähtisi aina asiakkaan tarpeista, eikä palveluista.

Systemisessä mallissa tarvelähtöisyys, osallisuus ja yhteistyö toteutuu hyvin. Myös sosiaalityöntekijä tekee lähityötä ja tuntee lapsen ja perheen tilanteen hyvin, ei vain verkostojen kautta tulevaa tietoa.

PTA-prosessissa perheen tilanteen hyvä kartoittaminen luo perustan oikeanlaisten tukitoimien valinnalle, myös kotipalvelun tarpeen arvioinnissa tarvitaan parempi kuva perheen kokonaistilanteesta: ”Ihanaa, kun on oikeasti ihminen, joka kuuntelee, on perehtynyt perheen tilanteeseen ja tarpeisiin, ja saa juuri sitä apua mitä tarvitaan.” Nyt meillä kotipalvelu kohdentuu oikea-aikaisemmin.

SH-lain palvelut on jäänyt ensin resursoimatta, nyt saatu lisäresurssia. Myös nuorten päihde- ja mielenterveystyöhön, kohdennettu matalan kynnyksen palveluiden saatavuuteen – tässä on onnistuttu.

Meillä otetaan koppia koko perheestä, verkostot mukana, paljon hyviä toimintamalleja käytössä.

Pitäisi olla kansallisesti järjestetty vaikuttavuustiedon keruu, myös asiakaskokemustiedosta! Käytössä on jo monia hyviä työmenetelmiä mittareineen” (ARVOA, YP-Core nuorten mielenterveys —, IPC-lyhytterapiamalli, Perhearviointi, systeminen malli, eri asiakasryhmien itsearviointikyselyt, joista asiakas saa itselleen palautetta, kouluissa School Kit jne.). Tieto pitää integroida osaksi asiakastietojärjestelmiä ja poimia hetu-tunnuksella. Myös työntekijä tarvitsee tällaista tietoa työstään!

## **TIETOA PALVELUPOLUISTA POIMITAAN KÄSIN**

Asiakkuusprosessien toimivuuden arvioinnissa ja kehittämisessä tarvitaan tietoa esimerkiksi asiakkaan käyttämistä palveluista ja niiden kestosta ja syntyneistä kustannuksista. Aineistoesimerkit kuvaavat miten työlästä tällaisen tiedon kokoaminen on.

Ollaan aloitettu osana tuottavuusohjelmaa tutkimaan asiakkaana olevan lapsen/nuoren asiakkuuspolkua, se vaatii tiedon kokoamista, asiakkaiden haastatteluja – tämä on ihan käsityötä. Todella työlästä käsipelissä tutkia asiakkuuspolkua, pitäisi saada erilaiset markkerit tietokannoista

(koneälyn seulomana). Asiakassuunnitelmiin jo kirjatuista tiedoista pitäisi saada tiedot järjestelmän tuottamana.

Lasten ja nuorten kuntoutuspolkua kehitetään parhaillaan, tehty nuorisosemaselvitys – siinä tehdyn asiakaskyselyn palaute on hyvää.

Olemme pohtineet, kuinka paljon tukitoimet hyödyttävät lasta ja perhettä, ja missä vaiheessa. Siksi olemmekin aloittamassa tietojen keräämisen kaksi vuotta asiakkuudessa olleita koskien.

Isosta asiakasmassasta vaatii ison työn kaivaa asiakastietojärjestelmästä, vuonna 2018 asiakaspolkua seulottiin, ja se vaati yhden työntekijän koko kesän työpanoksen. Paljon ollaan panostettu asiakkuusprosesseihin, ettei asiakkaita olisi turhaan asiakkuudessa.

Politiikan piirissä on havahduttu taloudellisista syistä lastensuojelun kehitykseen (ostopalvelujen määrärahat kasvaneet): omaa palvelutuotantoa ollaan lisäämässä, perhetukikeskus ensi vuoden talousarviossa. Tavoitteena myös pystyä paremmin kuntouttavaan asiakas- ja perhekohtaiseen työskentelyyn, kun toiminta on omaa toimintaa.

Määräaikoja seurataan.

## **TIETO ASIAKKAAN PALVELUJEN KOKONAISPROSESSISTA OLISI VÄLTÄMÄTÖNTÄ, MUTTA TÄTÄ TIETOA EI OLE KÄYTETTÄVISSÄ – OTTEET OVAT VALAISEVIA**

Lastensuojelun ja myös lapsiperheiden sosiaalityön asiakkailla on usein käytössään monia palveluja organisaation eri yksiköistä tai toisesta organisaatiosta. Asiakkaalla voi siten olla useita eri palveluasiakkuuksia samanaikaisesti. Asiakkaana olevan ihmisen näkökulmasta näistä eri palveluista tulisi saavuttaa myönteiset yhteisvaikutukset. Organisaation kannalta saman asiakkaan palvelujen kokonaisvaikutuksista ja –kustannuksista olisi tarpeen tietää enemmän, kuten aineistoesimerkeissä kuvataan.

Yhdyspintatyöskentely on alkamassa perhekeskuksen ja lastensuojelun palvelujen kesken: analysoimme asiakkaan kokonaisprosessia, käytettyjä palveluja, miten siirtyvät palvelupolulla. Olemme myös jonkin verran segmentoineet asiakkuuksia erilaisten asiakasryhmien ymmärtämiseksi.

Erikoissairaanhoidossa on liinattu omia prosesseja ja tätä kautta vähennetty psykiatrian hoitovuorokausia. Seurauksella, että sama määrä vaa-

ivia asiakkuuksia on jäänyt sote:n peruspalveluun ja lastensuojeluun, jossa ei välttämättä ole sitä osaamista, mitä asiakkuudet edellyttäisivät. Yhdyspintatyön tarvetta on erikoissairaanhoidon kanssa.

Meillä on haasteita vastata esim. mielenterveyden tarpeisiin matalan kynnyksen palveluilla ja osaamisella. Ollaan käynnistämässä osana tulevaisuuden sote-keskushanketta yhdessä myös sivistystoimen kanssa pilotteja erilaisen matalan kynnyksen tutkittuun tietoon perustuvien toimintamallien ja osaamisen kehittämiseksi.

Lainsäädännössä epäselvää, kenellä on vastuu tämänkaltaisesta varhaisesta tuesta, jossa koululaiset eivät ole soten asiakkaita, ja pyritään tukemaan niin, että eivät siirtyisikään soten asiakkaita. Ollaan parantamassa myös nepsy-oireisiin toimintamalleja. Mikä on koulun ja päivähoiton mahdollisuudet omassa toiminnassaan? Onko osa-optimointia, ja viime kädessä ollaan lastensuojelussa?

Tarvittaisiin tietoa monia palveluja käyttävien asiakkaiden asiakkuuskonaisuudesta: miten onnistuttu, mikä vaikuttanut asioiden kehittymiseen. Tieto tulisi poimia hetu-tunnuksella asiakkaan kaikista palveluista. Tätä me tarvitaan johtamisen ja toiminnan kehittämisen tueksi – tällaista pitää saada ulos asiakastietojärjestelmistä.

Professiokohtaisen ja oman palvelun kautta tulevan tiedon lisäksi tarvitaan ihmisen (asiakkaan) kokonaisprosessin toimivuudesta tietoa – tämä tieto meiltä puuttuu: minkä mittaisia prosessit ovat, millä ongelmalla tullaan palveluihin, millaisia työmenetelmiä ja palveluja käytetään – näiden yhteisvaikutus.

Meillä on vahva palvelukohtainen ja -lähtöinen toimintatapa, jolloin ei synny koottua tietopohjaa saman asiakkaan asiakkuusprosessista kokonaisuutena. Ei pystytä arvioimaan, mikä toimii missäkin olosuhteissa ja kenelle, millaiset palveluvalikot tuottavat onnistuneita vaikutuksia. Tietojärjestelmät eivät myöskään tue integroituvia yhteisasiakkaita.

Pitäisi olla uudenlaista ajattelua myös budjetin laskennassa, nyt jokainen tulosyksikkö vastaa omista ylityksistään. Budjetointi ja talouden seuranta ei tue ajattelua ehyistä ja joustavasti asiakkaan tarpeisiin sovitetuista palveluista – organisaation rakenteet eivät tue tätä.

Hyvää yhteistyötä koulun, neuvolan, päivähoiton, nuorisotyön ymv. kanssa: tällä työllä voidaan tukea lapsia ja nuoria ja perheitä oikea-aikaisesti.

Resurssia ei kuitenkaan voida siirtää lastensuojelusta pois - lastensuojelun asiakassegmentti: syyt asiakkuuteen ovat vakavia, asiakkaat monien palvelujen suurkuluttajia. Lastensuojelu voi omalla toiminnallaan edistää asiakkaana olleiden toimintakykyä pärjätä myöhemmin elämässään. Toimintaa on kehitetty paljon, mutta on myös kohtaanto-ongelmia, aina ei pystytä järjestämään oikeanlaista tukea.

## **ASIAKKAIDEN PALAUTETIETOA KERTYY VAIN JOISTAKIN TUKITOIMISTA, ANONYymiÄ PALAUTETTA KERTYY VÄHÄN**

Tavallisesti ihmiset ovat iloisia siitä, että hänen kokemuksistaan ollaan kiinnostuneita. Lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalipalveluiden asiakkaana olevien osalta tarvittaisiin tietoa heidän kokemuksistaan. Ja tätä tietoa tulisi koota erilaisin soveltuvin tavoin. Nyt tietoa saadaan vähän, ja vain joidenkin palvelujen osalta.

Roidu ymv. – näistä ei saada sanallista palautetta ja kehittämissuhteita asiakkailta. Asiakkaat vastaavat huonosti nyt käytössä oleviin. Kuitenkin jokaisen asiakkaan kanssa keskustellaan asiakkaan kokemuksista, mutta tietoa ei saada tietojärjestelmästä ulos.

Perhetyössä ja avoperhekuntoutuksessa on asiakaskokemus-palautelomakkeet käytössä, näitä seurataan.

Asiakkaiden kokemustietoa ei kerätä systemaattisesti, vaikka asioista aina asiakkaiden kanssa keskustellaan, asiakaspalautteen järjestelmällistä kokoamista pitäisi paljon kehittää.

Kantelut, muistutukset, valitukset, satunainen palaute – näistä aina keskustellaan ja kehitetään toimintaa

Ei ole helppoa vastausta, keräämme tehostetun perhetyön ja ostopalvelujen toteutumisesta ja asiakaskokemuksista tietoa, nyt mobiilikyselylläkin, palautemäärät ovat olleet vähäisiä.

Asiakaspalautetta pitäisi kerätä kaikista palveluista säännöllisemmin.

Perhetyössä on asiakaspalauttejärjestelmä käytössä, asiakkaat ei kyllä paljon kirjoita palautetta, pyritään että aina asiakkaat vastaisivat loppupalautteeseen. Lastensuojelussa ei ole käytössä palautejärjestelmää, vaikka meillä on palautejärjestelmä olemassa ja saadaan sähköiset tulokset.

Kantelut, muistutukset, valitukset analysoidaan ja toimintaa kehitetään

Asiakassuunnitelmaprosessiin sisältyy arvioivat keskustelut, mutta ne kirjataan sanallisesti, perhetyössä lomakkeelle, emme pysty kokoamaan niistä yhteenvedoja, kun työ pitäisi tehdä käsin. Tieto jää asiakaskohtaiseksi tiedoksi.

Asiakas itse tiedontuottajana: asiakastyytyväisyys-tietoa kyllä saadaan, mutta sen pitäisi olla kohdentuvampaa ja sitä pitäisi kerätä tiheämmin.

Palvelusetelillä palvelujen järjestäminen on asiakkaiden osalta koettu hyvänä.

### **OMATYÖNTEKIJÄLLÄ ON TIETOA OSTOPALVELUNA TUOTETUSTA KUNKIN YKSILÖN ASIAKASTYÖSTÄ JA ASIAKKAANSA TILANTEESTA**

Lastensuojelussa ja lapsiperheiden sosiaalipalveluissa on käytössä runsas määrä muiden kuin viranomaisten tuottamia palveluja ja tukea. Millaista tietoa saadaan asiakkaana olevan palvelun toimivuudesta ja tuella avulla saaduista vaikutuksista näiltä palveluntuottajilta?

Sosiaalityöntekijät tietävät millaisia vaikutuksia on saatu kunkin asiakkaan tavoitteissa. Välillisesti saadaan näistä tietoa myös, miten palveluntuottajat onnistuvat asiakkaana olleiden osalta.

Ammattitaitoiset työntekijät ovat myös kustannustietoisia ja kustannustehokkaita, jotka reagoivat herkästi jos palveluntuottajan palvelussa ongelmia. Sosiaalityöntekijät pystyvät valvomaan myös sijaishuollon palveluntuottajia.

### **TYÖSKENNELLÄÄN VAIKUTTAVIKSI OSOITETUILLA MENETELMILLÄ JA LÄHESTYMISTAVOILLA**

Lapsi- ja perhepalveluissa on viime vuosien aikana kehitetty ja otettu käyttöön tutkimuksiin perustuvia monenlaisia työskentelymalleja. Haastattelvien mukaan heidän organisaatioissaan työskentely perustuu tällaisiin menetelmiin.

Asiakastyötä tehdään tutkimuksin tai hyviksi arvioituja työmenetelmiä käyttäen, kuten systeeminen toimintamalli on käytössä kaikilla tiimeillä, myös lapsiperheiden sosiaalityössä, ei vain lastensuojelussa: tästä saadaan



paljon tietoa lapsesta ja perheestä, mutta tieto ei koostu, vaan tämäkin jää yksittäisen asiakkaan tiedoksi ja työntekijöiden kokemustiedoksi.

Systeemisessä työskentelyprosessissa syntyy paljon tietoa asiakkaasta, myös asiakaskohtaisista juurisista. Työskentelystä on erinomaista palautetta kaikilta osapuolilta. Avainasemassa on kohtaaminen. Viranomaiskontakti muotoutuu ihan toisenlaiseksi kuin mihin on totuttu. Monet systeemisen mallin elementit kuuluu ylipäätään hyvään ammattilliseen työtapaan. Asiakaskäsitys on kokonaan muuttunut lyhyessä ajassa. Lapsen kohtaaminen ja se, miten lapsen kanssa työskennellään, on muuttunut paljon.

Lapsen hyvä tilanne – ero- ja huoltoriitatilanteissa, Ihmeelliset vuodet, erilaiset terapiamenetelmät, nepsy-osaaminen ymv. on meillä käytössä, joihin koulutettu henkilöstöä laajasti.

Tehostetusta perhetyöstä meillä on hyvät tilastot: kestot, taustat, tavoitteissa onnistuminen, siinä ollaan kehitetty vaikutusten ja vaikuttavuustiedon dokumentointia, käytämme näyttöön perustuvia menetelmiä esimerkiksi nuorten tehostetussa perhetyössä (MDFIT -monimuotoinen perheterapeuttinen työskentely)

ARVOA-menetelmä myös käytössä, tiedot ei vielä tuota raporttia (jatkossa osana asiakastietojärjestelmää).

Meillä tehdään vaikutuslähtöistä työtä, käytetään tutkittuja menetelmiä. SIB-hanke on valmistelussa – sivistystoimen vastuulla.

Millä tavalla saataisiin tuki oikeaan aikaan ja oikealla tavalla perheisiin? – yksi ja sama aikuinen lapsen matkalle mukaan, esim. neuvolasta alkaen. Tällaisesta tarvitaan tietoa. Tarvitaan pysyviä työntekijöitä, raskas työ, ihmiset voivat nääntyä työmäärään – siksi pitää huolehtia työntekijä-resursseista.

## **ORGANISOIDAAN TOIMINTOJA TOISIN, UUDISTETAAN TOIMINTAA JA HAAVEILLAAN PAREMMASTA TIETOPOHJASTA**

Haastatellut kertovat erityisesti sosiaalihuoltolain tavoitteiden ohjanneen uudistamaan toimintaa. Myös lasten ja perheiden palvelujen muutosohjelma (LAPE) ja tätä aiemmat Kaste-kehittämishjelmat ovat antaneet hyvän tuen toimintojen kehittämiseksi ja palvelujen tarkoituksenmukaiselle yhdistämiseksi.

PTA - ensiarviointi ja kiireellisyysarviointi ollaan keskittämässä palvelupolun käynnistävään asiakasohjausyksikköön, lastensuojeluun jää suunnitelmallinen työskentely.

Prosessien toimivuus, työntekijöiden vaihtuminen prosessin kulussa: ollaan muuttamassa organisointia niin, että mahdollisimman vähän prosessi sisältäisi työntekijävaihdoksia

Ollaan organisoitu työtä ja palveluja uudelleen, jotta voitaisiin paremmin vastata asiakkaiden tarpeisiin, mm. perheiden ennaltaehkäisevät palvelut – integraatio elämään käytännössä. Pystytään tällä työllä vähentämään lastensuojelun tarvetta. Ollaan myös keskitetty SH-lain PTA ja lastensuojelun alkuarviointityö samaan yksikköön.

Ollaan muuttamassa työn organisointia ja palveluihin hakeutumista: yhden perheväylän kautta palveluihin, pitäisi panostaa asiakkuuden alkuun hyvin.

Kuntamaisema-taulukko on raha- ja suoritetaulukko, suoritteiden laskennassa myös virhemäärittelyjä – suoritteet vievät meillä käsin kaksi



kertaa vuodessa, rahaa seurataan kuukausittain. Kuntamaisema ei auta arvioimaan palvelujen kykyä vastata tarpeisiin. Maisema-taulukko: on pakko myöntää, että todelliset mittarit asiakkuuksista meiltä puuttuu. Tiedetään väestötasolla asioista, euroista, hoitopäivistä, asiakasmääristä, mutta onko työllä saatu aikaan hyvinvointia. Asiakastietojärjestelmästä ei saada tällaista tietoa ulos.

Esityslistoille asiat perustellaan pääosin sanallisesti, mihin rahaa tarvitaan ja miksi. Tämä on vaikea palvelualue myös päättäjille, olemme havahtuneet ongelmiin ja yhteistyön kehittämisen tarpeisiin. Rankka alue työnä.

Palveluverkko-selvitys parhaillaan työn alla, jossa käyty läpi myös prosesseja. Palveluja ja työtä uudelleen organisoimalla perhepalveluissa, voidaan parantaa edellytyksiä yhteistyölle, tarvitaan moniammatillista yhteistyötä.

## TARVETTA AIHEUTTAVAT JUURISYYT

Jotta voidaan vaikuttaa tarpeen vähenemiseen, tulisi olla selvillä, millaiset elämänongelmat ja olosuhteet liittyvät lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalityön palvelujen tarpeeseen. Mitä tiedetään kunnan asukkaina olevien lasten ja nuorten väestöryhmän kasvuoloista ja hyvinvoinnista ja tässä kartoituksessa tarkoitettujen asiakasryhmien palvelutarpeiden syistä? Alla olevat aineisto-esimerkit kuvaavat tilannetta.

## VÄESTÖTASON MONENLAISTA TIETOA ON KÄYTÖSSÄ

Lasten ja nuorten väestötasolla ilmiöiden kehitystä seurataan, tutkimustietoa, ajantasatietoa, lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmissa ja hyvinvointikertomuksissa olevaa tietoa.

Tietoa erilaisen tuen tarpeisiin liittyvistä tekijöistä saadaan parin vuoden viiveellä tilastotietoina, ovat väestötason tietoa, kuten kouluterveyskysely, SoTkanetin tiedot, erilaiset hyvinvointikyselyt. Tämä tieto ei ole asiakkuuskohtaista.

Myös yhteistyökumppaneiden tuottamaa tietoa esim. järjestöjen tutkimukset, osaamiskeskuksen tuottamaa tietoa yhteiskunnallisista ilmiöistä ja niiden vaikutuksista hyödynnetään käytännön asiakastyön kehittämisessä.

Yhteisillä työskentely- ja keskustelufoorumeilla saadaan ajantasatietoa – tiedetään missä mennään ja millaisia kehitystarpeita on.

Tarpeet vain kasvaa, vähän epätoivoakin ilmassa, nuorten huumeiden käyttö, nepsy-lapset – mitä taustalla, mistä oirehdinta kumpuaa? – odotan SIB-mallilta paljon myös tietoa.

On tärkeää tuntea asukkaat ja asiakkaat, ja tarpeiden taustasyyt, alueittaista asukastietoa. Alueellisella organisoitumisella ja yhteistyöllä voitaisiin taklata tällaisia ilmiöitä, alueilla voisi toimia itseohjautuvia tiimejä.

### **TIETO ASIAKKAANA OLEVIENTARVEKORVIA PÄÄOSIN TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUSTIETOA**

Samaa teemaa käsiteltiin jo edellä, kun kuvattiin, millaista tietoa on käytettävissä asiakasymmärryksen muodostumisessa. Kokemustiedon ohella tarvittaisiin rakenteellisessa muodossa tietojärjestelmään taltioitua tietoa esimerkiksi palvelutarpeen arvioinnista tai sijoitus- ja huostaanottopäätöksistä.

Tilannekuva on johdolla päässä, juurisyyt tunnistetaan, tietojärjestelmistä ei saada riittävästi taustatietoa esim. PTA-arvioinnissa esille tulleista syistä. PTA -palvelutarpeen arviointiprosessissa syntyy paljon tärkeää tietoa tarpeista ja myös juurisyyistä, asiakkaan taustasta ja elämäntilanteesta, mutta tätä tietoa ei saada asiakastietojärjestelmästä raporttina ulos, käytössä laaja yhtenäinen lomake, jolla asiat kirjataan.

Asiakkuuksien taustalla vaikuttavista taustoista ja syistä ei nyt koota tietoa (ainoastaan ilmoitusten syyt saadaan ulos), esim. huostaanoton syyt, kiireellisen sijoituksen syyt tullaan saamaan tulossa olevasta asiakastietojärjestelmän uudistuksessa ulos raportteina.

Systemisessä työskentelyprosessissa syntyy paljon tietoa asiakkaasta, myös asiakaskohtaisista juurisyyistä. Näiden tietojen analysoinnin avulla lisääntyy tietous juurisyyistä.

Perheiden ehkäisevissä palveluissa voidaan vaikuttaa juurisyihin.

Asiakkaan omatyöntekijän roolissa voi syntyä kokonaisvaltaisempi näkemys asiakkaan tarpeiden taustoista, ei vain palvelukohtaisesti.

## IHMISTEN ELÄMÄÄ MUOVAAVAT NYKYISET JA TULEVAISUUDEN ILMIÖT

Jotta palvelutarpeisiin kyettäisiin vastaamaan mahdollisimman ennakoivasti, tarvitaan toimintaympäristöstä ja ihmisten elämässä näkyvistä ilmiöistä ja mahdollisista muutoksista ajantasaista tietoa. Tietoa voi kertyä yhteisöissä käytävissä keskusteluissa ja hyödyntämällä erilaisia tilanneanalyysin välineitä, esimerkiksi sosiaalisen raportoinnin ja tulevaisuuden tutkimuksen työvälineitä. Myös erilaisten nettialustojen datan louhinta siitä, millaisiin tarpeisiin ihmiset juuri nyt hakevat apua, voi tuottaa tietoa palvelujärjestelmän ennakoivaan kehittämiseen.

Ajantasatietoa tutkimuksista, ennakointitietoa erilaisissa kehitysprosesseissa. Tietoa karttuu erilaisilla yhteistyöfoorumeilla ja käytännön asiakastyössä. Lasu-suunnitelman valmisteluprosessissa pohditaan erilaisten ilmiöiden kautta toiminnan kehittämistarpeita.

Ei ole käytettävissä esimerkiksi ns. big datan analysointia tekoälyn tukeamana, esimerkiksi mitä tietoa ihmiset etsii netissä tai some-tietoa.

Käytössä on sosiaalisen raportoinnin tietopohja-lomake: perhepalveluissa ja tiimeissä tuotetaan tietoa tähän ja näitä käsitellään kuukausittain tiimeissä.

Osaamiskeskuksen tuottaman tiedon kautta käydään keskusteluja, yhteiskunnallisen tilanteen ja asuinalueiden yleistä seurantaa, moniammatillisten ryhmien kautta syntyvää ja jaettua tietoa.

Kohdataan uudenlaisia ilmiöitä, ihmiskaupan uhrien auttaminen, koronatilanne uutena ilmiönä, järjestelty palvelujen toteuttamista uudella tavalla, opittu.

## ASIAKASTYÖSSÄ ONNISTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Haastateltavilta kysyttiin seuraavaa: Kun pohdit erityisesti onnistumisen kokemuksia asiakastyössä, millaisia tekijöitä nousee mieleesi? Miten organisaatiossanne voidaan edistää työntekijöiden työskentelyn sekä asiakkaiden onnistumista?

Haastatellut arvioivat, että heillä on hyvä tuntuma, millaiset tekijät liittyvät näissä palveluissa onnistumiseen. Tunnistetaan, että vuorovaikutuksen ja

kohtaamisen laatu, osallisuuden ja tasavertaisuuden kokemus sekä oikeanlainen tuki ja mahdollisuus riittävään ajankäyttöön luovat onnistumisen edellytyksiä. Samoin tunnistetaan henkilöstön osaamisen ja asiakassuhteen jatkuvuuden merkitys vaikuttavaan työskentelyyn.

Alla olevat aineistoesimerkit kuvastavat haastateltavien näkemyksiä.

### **HYVIEN IHMISSUHTEIDEN MERKITYS VAIKUTTAVASSA TYÖSKENTELYSSÄ ON KESKEISINTÄ**

Tärkeää asiakkaan oma arviointi omasta tilanteestaan. Ydintä on kohtaava ja dialoginen työskentely, jotta asiakkaan oma motivaatio ja voimavarat on mukana. Nyt liian paljon palvelujen tarjoamista, koordinoitua, kun pitäisi keskittyä kohtaavaan asiakastyöhön. Pitää päästä perheen systeemiin sisään.

Ei ole yksittäistä tekijää. Kun saadaan ihminen motivoitumaan ottamaan vastaan apua, löydetään kyllä aina ratkaisuja, jotka kannattelevat eteenpäin.

Luottamuksellinen suhde lapsen ja hänen vanhempiansa kanssa, mutta tämän syntyminen vaatii usein aikaa. Kunnioittava ja kohtaava työote, yksilönä huomioiminen.

Lapsen kuuleminen ja kontaktin luominen lapseen ja nuoreen – tähän käytetään paljon aikaa, että saadaan luotua suhde lapseen – tuottaa onnistumista (tämä on muuttunut paljon työssä) – asiakkailta tulee myönteistä palautetta tästä myös jälkeenpäin.

Kun lapsella ja nuorella on elämässään jokin oma mielenkiinnon kohde, sen ympärille voi kiinnittää tukitoimia.

Lapsen ja perheen läheisverkostojen voimavarat. Tukihenkilö verkonnukutojana, mikäli perheellä ohuet omat verkostot.

Silloin kun tavoitteet ovat yhteisiä, onnistunut kohtaaminen, aitoa yhteistyötä – keinoista riippumatta. Yhteinen ymmärrys huolista ja ratkaisuista.

Ihmissuhteisiin ja suhdeperustaiseen työskentelytapaan viime kädessä onnistumiset palautuu. Yhden ihmisen rinnalla kulkeminen voi olla se juttu.

## KUN PALVELUT VASTAAVAT OIKEA-AIKAISESTI TARVETTA JA ASIAKKAAN TAVOITTEITA, SAAVUTETAAN VAIKUTTAVUUS

Oikea-aikaista ja oikein kohdennettua tukea. Mitä ne tukitoimet ovat, riippuu asiakkaan tilanteesta ja siitä, että asiakas itse esimerkiksi vanhempi kokee, että jostakin valitusta keinosta on hyötyä. Kyse on toimivasta kokonaisuudesta.

Meillä on oltava mahdollisuus vaikuttaa niihin asioihin, joilla saadaan oikea-aikaista ja tarpeisiin soveltuvaa tukea. Uupumista on jo koulussa, suorituskeskeinen elämäntapa? – Talouspaineissa: lyhennetäänkö hoitoaikoja, harvennetaanko käyntejä – johtaako tämä hyviin tuloksiin?

Sosiaalihuoltolain mukaisten tukitoimien laajempi käyttö: lapselle ja perheelle tukea jo päivähoidossa, koulussa (Hyvinvointikoulu) ajoissa ja matalalla kynnyksellä. Riittävät panostukset peruspalveluissa.

Erityisen tuen tarpeessa olevien lasten ja nuorten tukitoimiin kirjoja: sosiaalihuoltolaki työvälineenä.

Lasten ja nuorten kannalta merkittävintä on vanhemman jaksaminen. On pystyttävä vaikuttamaan myös aikuisten mielenterveys- ja päihdepalveluihin. Erotilanteiden käsittely erityisesti lapsen kannalta. Nepsy-oireisten lasten ja nuorten ja perheiden tuki.

Kotiin vietävät palvelut, liikkuvat työryhmät, systeeminen malli: koko asiakkuuspolku, yhteiset pohdinnat, moniammatillinen yhteistyö.

Sijaishuollon vaikuttavuuden parantamisessa on paljon kehittämisen varaa. Nyt ollaan sen varassa, mitä on pystytty ostamaan tuottajilta. Tarvitaan omia sijaishuollon yksiköitä, jotta lapsen ja perheen kuntoutusprosessit toteutuu paremmin. Jälkihuoltoa ollaan parhaillaan kehittämässä.

Tehostettu perhetyö, ARVOA-menetelmä kotona tehtävässä työssä, perhekuntoutusta kotiin – tärkein ja vahvin tukitoimi. Asiakasvirran ohjaaminen palvelutarpeen arvioinnilla (PTA) ja lastensuojelun alkuarviointityöllä.

Kun ihmiset kokee tulleen autetuksi, positiivisen psykologian lähestymistapa toiminnassa, mitä meillä on ja mitä sillä saadaan aikaiseksi, missä onnistuttu, hyvinvointihyöty joka saadaan aikaiseksi.

## VAIKUTTAVIKSI KUVATUT MENETELMÄT JA LÄHESTYMISTAVAT OVAT KÄYTÖSSÄ

Meillä on linjattu, että työssä käytetään vain vaikuttaviksi osoitettuja tutkittuja menetelmiä, on erilaista osaamista, monet menetelmät usein vievät paljon työaikaa ja eri osapuolien kanssa kohtaavaa työskentelyä. Uusia menetelmiä saadaan käyttöön hankerahoituksilla, vaikka tulokset olisivat hyviä, onko jatkossa rahaa käyttöä?

Hyvin toteutettu PTA-prosessi: moni saa avun jo selvittämisen kuluessa.

Hyvien ja tutkittujen työmallien käyttö: systeeminen malli tuottaa onnistumista, Ankkuri-toiminta, vanhemmuuden erilainen tuki, arjessa läsnä olevaa tukea. SIB- perhekumppanuus-malli myös käsitteiden ja ajatusten muuttajana. Nuorten Moodi-hanke: Luotto-työntekijämalli: vaikuttavuutta on saatu, kun sama työntekijä perheen ja nuoren rinnalla, ei olekaan tarvittu psykoterapiaa.

## YHTEISTYÖN RAKENTEET JA KÄYTÄNTÖJEN TOIMIVUUS ON VÄLTTÄMÄTÖNTÄ

Yhteistyön ja tiedonkulun toimivuus, kun lapsen ja perheen asioissa mukana muitakin, asiakkaalla on sovittu taho, jolla on kokonaisvastuu.

Lastensuojelu yksin ei pysty vaan tarvitaan yhteistyötä ja usein monialaista osaamista, kun esim. nuorella vakavia ongelmia päihdeiden ja mielenterveyden kanssa – onko sijaishuolto heille oikea paikka? Näissä yksiköissä tarvittaisiin ainakin monialaista osaamista tai uudenlainen laitoshuollon ratkaisu sijaishuollon järjestelmään.

Yhteistyön rakenteet pitää olla kunnossa: yhteiset tavoitteet, yhteistyön toimivuus, monialainen yhteisarviointi, konsultaatiomallit, erilaiset tiimit. Vanhemmuuden tuki varhaiskasvatuksessa. Pitäisi rakentaa yhdessä arjen jatkumojia! Yhteiset lapset ja nuoret-ajatuksella.

Koordinoinnin ja yhteistyön toimivuus johdossa: lasten ja nuorten asioiden näkeminen kokonaisuutena on tärkeää. Kun halutaan parantaa esim. mielenterveys- ja päihdeongelmiin vastaamista, on tämän näyttävä jokaisen toimialan budjetissa, mitä siellä aiotaan asiassa tehdä. Linjauksista edellyttävät ratkaisut, niille oltava johtotason yhteistyöryhmät.



Riittävä yhteistyö kaikkien niiden kanssa, jotka lapsen ja nuoren kanssa toimii. Asuinalueilla tehdään hyvää yhteistyötä, asiakastietojärjestelmät voivat hankaloittaa. Kumppaneiden kanssa työskentään yhdessä, tehdään yhteisiä kyselyjä myös järjestöjen ja kuntien toimijoiden kanssa.

Sijaishuollossa eri osapuolet ymmärtävät ajatuksen, että ”meillä on yhteiset lapset” – se luo onnistumista. Yhteistyö lapsen vanhempien kanssa, jatkuu myös sijoituksen jälkeen – on nähty hyviä lopputuloksia – tuki & kontrolli toimivat hyvin yhdessä. Jatkuvuus tärkeää.

### **TYÖSKENTELYN EDELLYTYKSET: AIKAA JA JATKUVUUTTA SEKÄ PYSYVÄMMÄT TYÖNTEKIJÄT JA TUKI TYÖLLE – ”ASIAKAS TARVII SEN IHMISEN”**

Avohuollon asiakkaiden kanssa on oltava aikaa riittävästi, nyt joka palvelussa jonoa ja aikaresurssia vähän.

Riittävä määrä tapaamisia perheen eri jäsenten kanssa, pitkäjänteinen työskentely auttaa löytämään oireiden taakse ja saada kestäviä muutoksia toteutumaan.

Työntekijällä oltava valtaa ratkaista mistä asiakkaan tilanteesta olisi hyötyä? Pyrkimys siihen suuntaan on kova, aika pitkälle pystytään kyllä asiakkaan tarpeisiin etsimään soveltuvia ratkaisuja, mutta perusteet valinnoille oltava – aika vapaasti työntekijä meillä voi asiakkaan kanssa miettiä.

Työntekijöiden osaaminen: ihmisten oman osallisuuden toteutumiseen ja motivaation tehdä muutoksia elämässä. Ihmisen tulee voida kokea olevansa merkityksellinen. Asenteet: ei leimaavaa puhetta eikä syyllistämistä – hyvää kohtaamista.

Päätäjien osalta: kaikenlaisen ymmärryksen lisääminen, miten eri asiat vaikuttavat, millaisia seuraamuksia eri vaihtoehdoilla on. Lastensuojelupolitiikkaa on sekin, että päättäjät ymmärtävät, että on riittävästi ammattilaisia tekemässä työtä, huolehditaan jaksamisesta ja työhyvinvoinnista – tämä näkyy käytännössä asiakkuudessa oleville ihmisille, määrärajoissa, palveluissa. Poliitikon tehtävä on hankkia resursseja.

Pysyvämpi henkilöstö, kohtuulliset asiakasmäärät ja työolot on vähentänyt vaihtuvuutta. Vaikuttavaan työskentelysuhteeseen ei päästä, jos työntekijät vaihtuvat usein, aina aloitetaan jollain lailla alusta.



Pysyvyys ja jatkuvuus tärkeää: ”asiakas tarvii sen ihmisen”. Tuttu työntekijä, hyvä luottamuksellinen suhde.

Hyvä työyhteisö.

Sijaishuolto: pysyvä henkilöstö, kodinomaiset olot ja arki, omahoitaja-suhde.

Tarvitaan nostoja onnistumisesta, lastensuojelu on mennyt hyvään suuntaan, samoin perheiden palvelut, verkostoituvu yhteistyö: johtajienkin kesken pitää olla aikaa keskustella miltä kokonaisuus näyttää. Mitä voidaan tehdä kohtaavana työnä koulussa, päivähoitossa – vaikuttaa mm. lastensuojelun tarpeiden vähenemiseen.

Meillä on pitkä historia jatkuvasta toiminnan kehittamisestä: työmenetelmät, uudenlaisia tukitoimia, omat kriisi- ja vastaanottoyksiköt toimii tehokkaasti – noin 85 % lapsista palaa kotiin sijoituksen jälkeen.

Onnistumista on koettu paljon. Myös työntekijä tarvitsee palautetta asiakkuuksien onnistumisesta.

Kun talous tiukkaa, on tärkeää, miten yhteiset resurssit kohdennettaisiin vaikuttavasti.

Omaa palvelutuotantoa tarvitaan (esim. päivystys, perhekuntoutusyksikkö, jotta ei oltaisi niin ostomarkkinoiden varassa)

## TAVOITTEIDEN SEURANTA

Organisaation toiminnassa määritetään eri vuosille tavoitteita. Niiden seurannassa asetetaan usein tavoitetasot eri vuosille ja niille seurantamittarit. Joistakin asioista on tarpeen tuottaa samanlaista seurantatietoa jatkuvasti. Haastattelussa kysyttiin, millaisia mittareita seuraatte, kun arvioitte tavoitteisiin pääsemistä. Teemaa on tässä jäsennetty seuraavasti:

- 1) onnistuminen asiakkaiden kanssa sovituissa tavoitteissa,
- 2) onnistuminen oikea-aikaisten ja asiakkaiden tarpeisiin soveltuvien palvelujen järjestämisessä,
- 3) onnistuminen kohderyhmän palveluissa tarvittavan henkilöstön pysyvyydessä ja osaamisessa,
- 4) onnistuminen lasten ja nuorten hyvinvoinnille tunnistettujen riskien vähentämisessä,
- 5) onnistuminen kustannus-vaikuttavuudelle asetetuissa tavoitteissa.

Nämä muutamat aineistoesimerkit jo kuvastavat haastattelujen pääviestiiä.

Toiminnan arkijohtaminen on haasteellista nykytietopohjalla.

Vaisto, intuitio, arkijärki – yhteiset keskustelut – ei ihan hirveesti pieleen kuitenkaan mennä tälläkään tietopohjalla, mutta kyllä parempi tietopohja tukisi arkijohtamista.

On tärkeää luottamuksellinen suhde viranhaltijoiden ja päättäjien kesken, luotetaan saatuun tietoon. Samoin luottamus työntekijöillä johtoon.

## ONNISTUMINEN ASIAKKAIDEN KANSSA SOVITUISSA TAVOITTEISSA

Asiakaskokemuspalautetta kun ei kerätä systemaattisesti: sitä ei voida käyttää seurantamittarina kuin vain niissä tukitoimissa, joissa sitä kerätään, kuten perhetyön, tehostetun perhetyön ja perhekuntoutuksen asiakastavoitteista, mutta niistäkään ei saada koottua tietoa.

Kun sijoitus päättyy, kyselylomakkeella kysytään osapuolilta, pienempiä autetaan vastaamaan.

Seuraamme mm. asiakassuunnitelmien määrää ja ajantasaisuutta: jos nämä toteutuu, on taustalla oletus, että asiakkaan kanssa työskennellään aktiivisesti. Vaikuttavaa työtä on se, että asiakas kohdataan ja ollaan samoilla viivoilla.

Asiakaskokemustiedon parempi saaminen ja hyödyntäminen. Asiakaskokemustiedon pitäisi näkyä paremmin sote-mittareissa. Muistutukset, valitukset ja kantelut – käsitellään ja kehitetään.

Meillä kerätään asiakaspalautetta jälkihuollossa, perhetyössä, perheneuvolassa – lomakkeella kysytään. Ollaan seutukunnan perhepalveluiden yhteistyöryhmässä puhuttu, että jatkossa ryhdytään osaamiskeskuksen tuella systemaattisesti keräämään tietoa (yhteinen lomakepohja).

Tarvitaan asiakkaan hetu-tunnuksen kautta saatavaa asiakkuustietoa, poimintaa asiakastietojärjestelmästä. Katsoin surullisena tätä haastattelulistaa, ei meillä ole oikein mittareita, ei ehkä kuitenkaan ihan mutulla mennä, sillä kyllä siinä on paljon sitä kokemuksista työntekijöille karttunutta laadullista tietoa. Tietoa ei saada ulos asiakastietojärjestelmästä.

## **ONNISTUMINEN OIKEA-AIKAISTEN JA ASIAKKAIDEN TARPEISIIN SOVELTUVIEN PALVELUJEN JÄRJESTÄMISESSÄ**

Vaikutustietoa ei ole saatavilla, se mitä tietojärjestelmistä saadaan ulos, on käytettävissä säännöllisinä tunnuslukuina: eurot, asiakasmäärät, hoitovuorokaudet, ilmoitusten määrät...

Sosiaalialan työssä ei voi samalla lailla kuin esimerkiksi terveydenhuollossa tuottaa toimenpidetyypistä vaikutustietoa.

Erilaisten työskentelymallien kokeilujen avulla saadaan uutta tietoa, miten työskentely on vaikuttanut. Ne pitäisi koota. Erilaisista seuloista saataisiin tietoa.

Tutkimustietoa saadaan erilaisista kokeiluista: alkamassa väitöstutkimus vanhemmuuden riskitekijöistä. Kun seulotaan, oltava mahdollisuus myös tarjota seulaan jääneelle tukea.

Kiireellisten sijoitusten määrät kertovat palvelujärjestelmän toiminnasta.

PTA-arvioinnista ja asiakassuunnitelman tavoitteissa onnistumisen arvioinnista kirjataan tiedot kunkin asiakkaan asiakirjoihin, mutta niistä ei saada koosteita.

Paljon on ollut hankkeita, joilla lastensuojelua ja lastensuojelun rakennetta kehitetty, samoin henkilöstön saatavuutta ja pysyvyyttä: hankkeiden tuloksia seurataan koko ajan.

Perhekeskustoimintamallia kehitetään parhaillaan, siinä on kahden vuoden seuranta.

Seurataan sosiaalihuoltolain mukaisten asiakkuuksien määrää. Toiminta on löytänyt paikkansa, tämä näkyy siinä, ettei lastensuojelun asiakkuudet kasva, vaikka lastensuojelun ilmoitusten määrä on jatkuvasti kasvanut.

Kuusikko-raporttien tunnuslukuja seurataan koko ajan.

Myös riittävä määrä omaa palvelujen tuotantoa tarvitaan, koko palvelutuotantoa pitää kuitenkin ohjata, myös ostopalveluja: seurataan asiakasmääriä, käynti- ja hoitovuorokausisuoritteita.

Käydään jatkuvaa keskustelua myös peruspalvelujen kyvystä vastata lasten, nuorten ja perheiden tarpeisiin: pääsääntöisesti tehdään hyvää yhteistyötä, mutta on myös ”annetaan lastensuojelun hoitaa” – ajatteluaakin. Psykiatrasta hoitoa tarvitseva saattaa jäädä lastensuojelun varaan, Eho-erityisen huolenpidon jaksot ovat kasvaneet räjähdysmäisesti, terveydenhuolto ei vastaa näiden nuorten tarpeisiin – nuorille ei ole ohituskaistaakaan. On vielä tekemistä siinä, että PTA-prosessiin saadaan mukaan päivähoidon tai koulun työntekijöitä, vaikka PTA-arvioinnin voisi tehdä, vaikka neuvolassa toimiva sosiaalialan työntekijä.

Kokemusasiantuntijoiden tiedon merkitys paremmin mukaan: terveyspuolella on palkattu, samoin päihdepalveluissa, pitäisi olla lapsiperheiden ja lastensuojelun palveluissakin. Meillä on alkamassa hanke, jossa kehitetään kokemusasiantuntija-pankkia (valtakunnallinen rahoitus, ainoa, joka sai.)

Roidu-palautetieto ei juuri hyödynnettävissä kehittämisessä. Digitalisaation hyödyntäminen käytännön asiakastyössä! – tätä tullaan kehittämään sote-rakennemuutosturahoilla ja tuottamaan seurantatietoa.

## ONNISTUMINEN KOHDERYHMÄN PALVELUISSA TARVITTAVAN HENKILÖSTÖN PYSYVYYDESSÄ JA OSAAMISESSA

Esimiesten jaksaminen ja osaaminen myös yksi kriittinen tekijä. Taloudellisessa tilanteessa ei ole tulossa mitään lisäresurssia, kaikki parannukset saatava nykyisillä.

Henkilöstön pysyvyys (pitovoima), avoimia työpaikkoja hakeneiden määrä (vetovoima) – meillä ei juurikaan ongelmia pysyvyydessä ja vaihtuvuudessa. Työmäärä on pystytty pitämään kohtuullisena, sillä peruspalveluissa kyetään vastaamaan lapsiperheiden tarpeisiin hyvin.

Henkilöstön vaihtuvuutta, sairauspoissaoloja jne. seurataan, kaupunki panostanut henkilöstökyselyihin ja työhyvinvointimittareihin, kysytään myös johtamisesta. Henkilöstön tukipalveluihin satsattu. Työssä tarvitaan myös seniorikokemusta, sillä pysyvyys näkyy asiakastyössä.

Palveluprosessissa on myös prosessista johtuvaa työntekijöiden vaihtumista, vaikka tavoitteena on jatkuvuus. Tähän pyritään nyt vaikuttamaan. Ja asiakaskohtaisesti voidaan sopia toisinkin. Pitkissä sijaishuolloissa, lapsen asia siirtyy sijaishuollon tiimille.

Erillishankkeiden kautta toiminnan kehittäminen, esimerkiksi henkilöstön sitoutumisessa ja vaihtuvuuden vähentämisessä onnistuttiin hyvin, kun saatiin lisäresurssien avulla pienennettyä lastensuojelun avohuollossa asiakasmäärää per työntekijä. Lapsiperheiden sosiaalityössä on edelleen haasteita, mutta avohuollon tilanteen paraneminen parantaa välillisesti myös muiden työtä.

Sosiaalityön ja lastensuojelun henkilökunta ottaa suoraan yhteyttä päättäjiin ja tuo viestiä, vuoropuhelua on paljon ja keskusteluyhteys päättäjiin on hyvä.

Kun työntekijä voi tehdä kokonaisvaltaisempaa asiakastyötä (ei vain toimenpidekohtaista), on se työntekijöiden pysyvyyden kannalta tärkeää. Työntekijä tarvitsee työstään myös palautteena asiakaskokemustietoa.

Arkijohtamisessa työntekijät ja esimiehet keskustelevat ja jaetaan tietoa, säännölliset foorumit. Esimiehen läsnäolo tärkeää työntekijöille. Syntyy yhteistä tilannekuvaa. Kantava voima yhteiset keskustelut ja päätelmät. Meillä on hyvä keskustelukulttuuri – tietokulttuuri.

## ONNISTUMINEN LASTEN JA NUORTEN HYVINVOINNILLE TUNNISTETTUIEN RISKIEN VÄHENTÄMISESSÄ

Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmassa, ja meillä siihen sisältyvässä lastensuojelun omavalvontasuunnitelmassa on päätetty tavoitteista, joita seurataan. Hyödynnetään LAPE-hankkeen kansallisia indikaattoreita. Hyvinvointikertomuksen seurantatietoja.

Nuorisotyöttömyyden kasvun erilaisista vaikutuksista tarvittaisiin tietoa, on suuri huoli nuorista.

Asukkaiden ja asuinalueiden tietoa kertyy asukasilloissa ja erilaisilla kumppanuusfoorumeilla – yhteisen kehittämisen ja kokeilujen yhteydessä erilaista uutta tietoa jaetaan.

Perhekeskusverkosto: – on hyvä foorumi muodostaa yhteistä tietoa, aluekohtaista tietoa ja ymmärrystä.

Tekoäly: Big datasta esimerkiksi haettujen tietojen louhinta jne. ... ei nyt, joskus ehkä.



## ONNISTUMINEN KUSTANNUS-VAIKUTTAVUUDELLE ASETETUISSA TAVOITTEISSA

Toihan olisi juuri se, mitä pitäisi tarkastella, mutta en tiedä miten se onnistuisi – (SR: kommentti kysymykseen onko asiakkuuksista saatavissa (hetu-pohjaista) tietoa miten palveluissa on onnistuttu).

Vaikuttavuustavoitetta tai kustannus-vaikuttavuustavoitetta ei ole määritely. Kustannus-vaikuttavuuden tavoitteita ei ole varsinaisesti määritely, eikä systemaattisesti seurata sovituin mittarein. Tulkitaan kyllä esimerkiksi: kuinka paljon asiakkaat palaavat uudelleen asiakkaaksi, toistuuko kiireellinen sijoitus, ostopalvelukustannusten perusteet.

E erityisen kalliiden asiakkuuksien analysointi: tapausten kautta haetaan ymmärrystä.

Eurot, kustannukset eri palveluissa, hoitovuorokausien määrät... näitä tietoja meillä on käytössä.

Talouden seuranta kuukausitasolla: esim. ostopalvelujen käyttö, syyt euroille.

Asiakasnäkökulma ei näy mittareissa.

Tiedolla johtaminen: Hyödynnämme kokemustietopohjaa ja työskenteilyn kautta syntyvää tietoa, mutta tuottavuuden ja vaikuttavuuden mittarit tarvittaisiin, kuten asiakaskokemustietoa siitä, mistä ihmiset ovat hyötynneet, mikä on vaikuttanut — keräämme systemaattisesti asiakaspalautetta, niistä uutisoidaan ja käsitellään palautetta, mutta tiedot eivät päädy tunnuslukuina johdon ja päätöksenteon asiakirjoihin. Hallinnon ohjeet: pitäisi keskittyä yhä enemmän taloustietoon.

Asiakastietojärjestelmissä olevan tiedon parempi saaminen koostettuina raportteina.

Meillä vaikuttavuustavoite liittyy valmisteilla olevaan SIB-hankkeeseen: sijaishuollossa olleiden nuorten opintopolun vahvistamiseksi. Hankkeen toteutustavaksi esitetään tulosperusteista rahoitussopimusta (Social Impact Bond, SIB). SIB-vaikutusmallin lisäksi parhaillaan on käynnissä kartoitus sijais- ja jälkihuollossa olevien nuorten tilanteesta tällä hetkellä. Myös muita vaikuttavuusmittareita tulostavoitteiden lisäksi on tarpeen. Esimerkiksi nuorten kokemukset omasta hyvinvoin-



nistaan, kokemukset saaduista palveluista, teiniraskaudet ja rikollisuus, ammattilaisten arviot nuorten hyvinvoinnista. Tähän tarkoitukseen soveltuvia mittareita koetusta hyvinvoinnista sekä palvelukokemuksista joudutaan luultavasti hakemaan muista Pohjoismaista.

Lapsivaikutusten arviointi on meillä ohjeena, mutta se ei aina toteudu. Lautakunnan päätöksissä pitäisi ennakkona arvioida vaikutukset – vielä liian paljon arvelua.

Tärkeää olisi onnistumisten saaminen näkyviin. Jälkihuollon päättymisen yhteydessä sekä jonkin ajan kuluttua olisi hyvä koota tietoa miten on pärjätty – nyt tällaista tietoa ei kerätä. Jälkihuoltoa kehitetään nyt.

Vaikuttavuuteen vaikuttaa resurssit, jos asiakasmäärät ovat suuria, ei ole aikaa työskennellä kuten asiakkaan tilanne ehkä edellyttäisi. Kustannus-tehokuuden arvioinnissa tarvittaisiin vaikutustietoa, tässä taloudellisessa tilanteessa se olisi välttämätöntä, jotta resurssit kohdentuisi oikeisiin asioihin.

Relevanttia tietoa pitäisi saada dokumentoitua tietojärjestelmään ja sieltä ulos: mikä vaikuttaa mihinkin?

Lastensuojelussa onnistutaan enemmän kuin epäonnistutaan, ammattilaisten vastuulla on tuoda oikeaa tietoa myös kansalaisten tietoon, lastensuojelun mielikuvaan vaikutettava.

Meillä käytössä tuottavuus- ja vaikuttavuustunnusluvut kaupungin talouden ja toiminnan suunnittelussa, nyt siellä ei ole näistä asiakkuuksista sellaisia mittareita, jotka kertoisivat vaikkapa vaikuttavuudesta.

Ei tuoteta jälkiseurantatietoa esim. jonkin ajan kuluttua asiakkuuden päättymisen jälkeen. Kehittämistyötä jälkihuollossa meneillään, kustannus–vaikuttavuusmittarina esim. nuoren myöhempi pärjääminen.

Evaus-vaihtoehtotarkastelut on päätöksissä, vaikutusketjujen näkyväksi tekeminen. Osaoptimointi on hallinnossa kiellettyä, pitäisi nähdä kokonaisuudet ja vaikutusketjut ko. väestöryhmän näkökulmasta.

Lapsivaikutusten arviointi on ollut pitkään jo käytössä.

Kokeiluhankkeiden tulokset pitäisi malittaa odottaa, ennen kuin tehdään päätöksiä taloussyistä karsien.

## MUUTAMA OTE ORGANISAATIOIDEN TOIMINNAN JA TALOUDEN ASIAKIRJOISTA VAHVISTAA HAASTATTELUAINEISTON TULOKSET

Organisaation erilaisten aiheeseen liittyvien dokumenttien avulla sai käsitystä siitä, millaista tietoa ja mittareita tämän tapaustutkimuksen organisaatioissa käytetään. Paljon käytetään sanallista kuvausta niin asioiden perustelemisessa kuin vaikutusten kuvaamisessa, ja käytetyt tunnusluvut kuvaavat asiakasmääriä, palvelusuoritteita ja euroja. Seurantamittareilla kerrotaan jonkin asian tekemisestä. Vaikutus- ja vaikuttavuustietoa halutaan käyttöön enemmän, kuten edellä haastattelujen aineistoesimerkeistä käy ilmi. Samoin asiakaskokemus- ja erilaista palautetietoa koetaan tarvittavan. Näitä haluttiin hyödynnettäväksi arkijohtamisessa, ei vain esimerkiksi valtuustokauden lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmassa ja sen arvioinnissa. Sanallista kuvausta tarvitaan, mutta sen rinnalle monipuolisia tunnuslukuja ja mittareita.

### ESIMERKKI VALTUUSTOKAUDEN TAVOITTEISTA:

Palvelujen painopistettä on siirretty ennaltaehkäiseviin palveluihin sekä kotiin vietäviin palveluihin. Sitova toiminnan tavoite vuodelle 2020: Mittarina: Lastensuojelun asiakkaiden osuus väestöstä (0–17-vuotiaat) on enintään 5,7 %.

### ESIMERKKI RAKENNEMUUTOSTEN TOTEUTTAMISESTA SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUISSA:

Lapsiperheiden ja lastensuojelun sosiaalityön saatavuuden kehittäminen ja toiminnan organisoiminen uudelleenarviointi asiakastarpeita vastaavaksi. Jatketaan vuonna 2019 aloitettua kehittämistyötä sosiaalityön saatavuuden varmistamiseksi. Projektin tuotoksia juurrutetaan osaksi arkityötä. Osana kehittämistyötä tarkastellaan sosiaalityön prosesseja asiakasläh- töisten ja oikea-aikaisten palvelujen turvaamiseksi.

Mittarit: Seuraavien mittareiden kehittyminen:

- Asiakasmäärät/työntekijä
- QWL-tulokset (quality of working life -indeksi: henkilöstökyselyssä)
- Työntekijöiden vaihtuvuus on vähentynyt.

### ESIMERKKI KEHITTÄMISEN ERÄISTÄ PAINOPISTEISTÄ 2020:

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen vuoden 2020 keskeinen kehittämisen painopiste on lasten ja nuorten hyvinvointierojen kaventaminen. Painopisteenä on eri alueilla asuvien lasten ja nuorten hyvinvointierojen kaventaminen, perustuen yhdenvertaisuuteen ja varhaiseen tukeen. — (SR: käytännön toimenpiteitä on kuvattuna perhekeskuksesta, mielenlinterveystyöstä ymv., henkilöstömäärää lisätään, omaa palvelutuotantoa vahvistetaan.)

Sijaishuollon lisääntynyt tarve näkyy myös ostopalvelujen käytön kasvuna. Palvelulinja on mukana kaupungin tuloksellisuus- ja tuottavuuspiloteissa tavoitteenaan sijaishuollon ostopalvelujen käytön vähentäminen.

Palvelurakennemuutoksen edistämiseksi jatketaan aiemmin tehtyjen selvitystöiden pohjalta sovittuja toimenpiteitä. Lisäksi selvitetään oman osastohoidon lisäämisen mahdollisuudet.

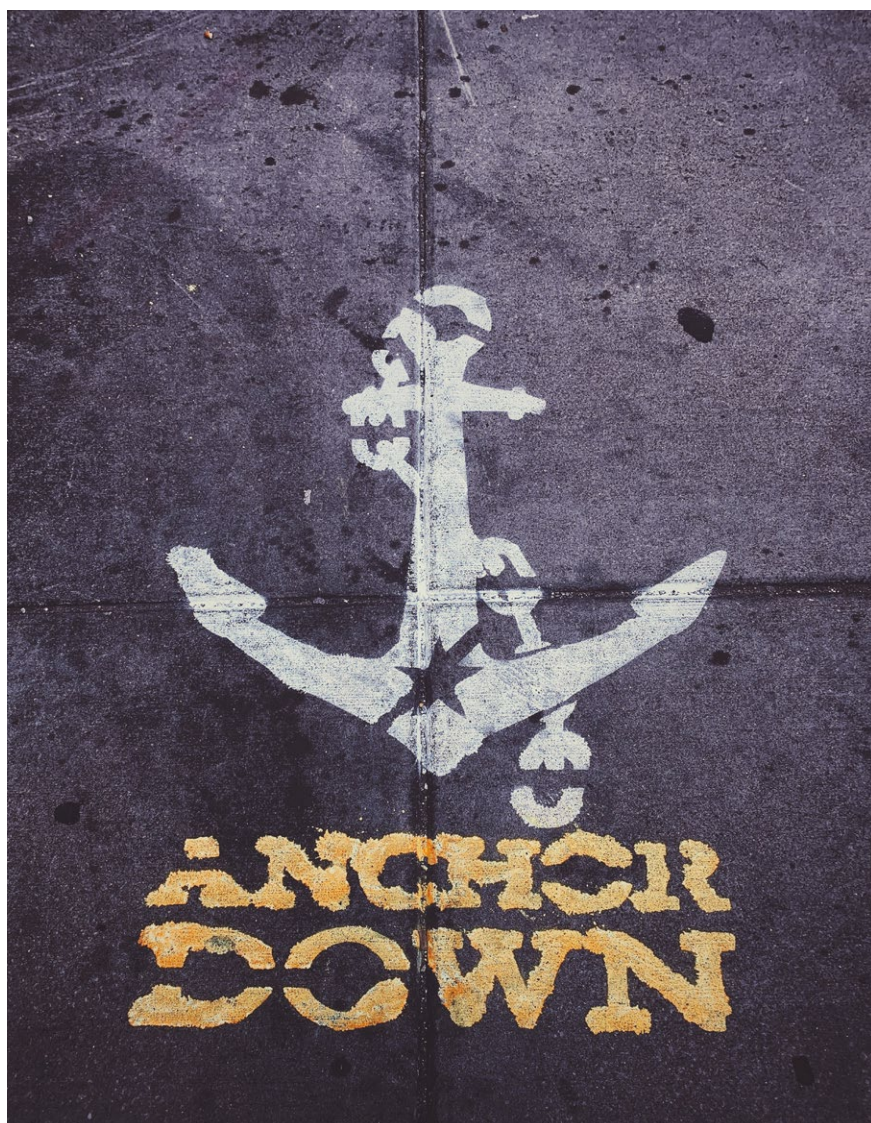
### ESIMERKKI SOTE-TOIMIALAN 2019 VUOSISEURANNAN RAPORTISTA:

Perhepalvelujen strategiset kehittämistoimenpiteet käynnistettiin lautakuntakäsittelyn jälkeen. Perhesosiaalityön yksikkö perustettiin vahvistamaan sosiaalihuoltolain mukaista erityistä tukea tarvitsevien lasten ja perheiden palveluja. Lastensuojelussa kouluttauduttiin systemisen työmallin mukaiseen sosiaalityöhön. Lastensuojelussa ja erityisasumisessa panostettiin ja tehostettiin oman ja ostopalvelujen laadun valvontaa. — Huolimatta kaupungin yhteisistä asukkaiden hyvinvointia edistävästä toimista lasten ja nuorten huostaanottojen tarve ei vähentynyt toivotusti.

Perhepalveluissa valmisteltiin tulosalueen yhteiset strategiset kehittämistoimenpiteet. Kehittämistoimien suuntaviivoja ovat mm. asiakastyötä tukevan organisaation kehittäminen sekä ikäkausien mukainen organisoituminen. Toimenpiteitä ovat johtamisen vahvistaminen, johtamisjärjestelmän uudistaminen, asiakkuusprosessin kehittäminen, henkilöstön osaaminen ja työhyvinvoinnin vahvistaminen sekä rekrytoinnin ja pitovoiman tehostaminen. Kehittämistoimet käsiteltiin sosiaali- ja terveyslautakunnassa, ja ne käynnistettiin välittömästi. — Lastensuojelussa aloitettiin koko yksikön kouluttaminen systemisen työmallin mukaiseen sosiaalityöhön.

Työmallin avulla saatiin käyttöön uusia työvälineitä sekä perheterapeutin työpanos lastensuojelun sosiaalityöhön. Lastensuojelulaitoksissa toteu-

tettiin johtamisrakenteen uudistus. Tulosityksikköön perustettiin valvonta- ja laatutiimi, jonka tehtävänä on valvonnan toteuttaminen ja kehittäminen keskitetysti. Jälkihuollon kehittämistyö käynnistettiin liittyen jälkihuollon ikärajan nousuun. MDFT-terapian käyttö juurrutettiin osaksi nuorten kanssa tehtävää intensiiviyötä. Perhekuntoutusta laajennettiin ja työmuodot monipuolistuivat. Moniviranomaisyhteistyöhön perustuvan Ankkuri-toimintamallin käyttöönottoa valmisteltiin yhteistyössä mm. poliisin ja psykososiaalisten palvelujen kanssa. Nuorten asumisharjoittelu mallinnettiin ja toiminta aloitettiin.



## ESIMERKKI: TUNNUSLUVUT 2020 LASTENSUOJELU (SR: TUNNUSLUVUT KUVATAAN KOLMELLE VUODELLE)

### Laatu ja vaikuttavuus

Lastensuojelun 0–17 v asiakasmäärä

Lastensuojelun 0–17-vuotiaiden asiakkaiden osuus 0–17 v. väestöstä

Huostaanottojen tarve väestön 0–17-vuotiaissa

### Toiminnan volyymi

Vastaanotetut lastensuojeluilmoitukset

Vastaanotetut ennakkolliset lastensuojeluilmoitukset

## ESIMERKKI KAUPUNKITASOISESTA SEURAAVAN VUODEN TOIMINNAN SUUNNITTELUN TULOSKORTISTA PERHEPALVELUT:

4. Lastensuojeluilmoituksen jälkeisellä nopeasti tarjottavalla tuella saadaan vähennettyä huostaanottojen määrää.

Toimenpiteenä: Varhaisen tuen palveluja ja lastensuojeluilmoituksen jälkeistä prosessia kehitetään ehkäisemään raskaiden palvelujen tarvetta. Mittari: Huostaanottojen tarve vähenee eri vuosille määriteltyjen tavoitetasojen mukaan.

7. Lasten ja lapsiperheiden terveys- ja hyvinvointieroja kavennetaan vahvistamalla edelleen lapsiperheiden varhaista tukea ja tunnistamalla hyvinvointiin liittyviä riskitekijöitä.

Toimenpiteenä mm.

- Jatketaan Lapset SIB -ohjelman toteuttamista. Ohjelmaan ohjataan 50 lasta. Mittari: Ohjelmaan ohjattujen lasten määrä.
- Tuetaan sovinnollista yhteisvanhemmuutta. Mittari: Lastenvalvojien walk in -palvelun käyntimäärä.
- Vahvistetaan lapsiperheköyhyyden tunnistamista laajentamalla mittarien käyttöä (esim. ARVOA, hyvinvointimittari). Mittari: Mittarit ovat käytössä tulosityksiköissä

8. Vaikutusten ennakoarviointi on käytössä kaupunkitason linjausten mukaisesti.

Toimenpiteenä: Osana ennakkovaikutusten arviointia kehitetään ja vahvistetaan lapsivaikutusten arviointia sekä pilotoidaan lapsibudjetointia.

Mittari: Lapsivaikutusten arvioinnin osuus ennakkovaikutusten arvioinnista on kehitetty, lapsibudjetoinnin pilotti on toteutettu.

#### ESIMERKKI MITTAREISTA:

Sijaisperheisiin sijoitettujen osuus huostaanotetuista lapsista  
 Sosiaalityön asumiseen liittyvät koti- ja asiointikäynnit  
 Lastensuojelun ostopalveluiden osuus menoista  
 Nuorisokotien käyttöaste

#### ESIMERKKI TALOUDEN JA TOIMINNAN KÄYTTÖTALOUSSUUNNITELMAN TOTEUTUMISESTA OSAVUOSIKATSAUKSESSA 2020:

*Osavuosisikatsauksen ao.teksti on tätä otetta laajempi. Tekstissä kahdella ajatusviivalla kerrotaan, että teksti varsinaisessa dokumentissa jatkuisi tätä otetta pidempänä.*

Lastensuojelun avohuollon palveluissa kehittämiskohteena on avohuollon tuen tarjoaminen räätälöidysti, riittävän tiiviisti ja pitkäaikaisesti lasten ja nuorten omaan kasvuympäristöön huomioiden koko perheen hyvinvointi. Lastensuojelun asiakasta ei jätetä jonoon vaan järjestetään oikea-aikainen ja oikeanlainen tuki. Lastensuojelun avohuollon tuen vaikuttavuuden lähtökohta on laadukas arviointityö, jonka aikana syntyy ymmärrys lapsen ja perheen tilanteesta, tuen tarpeesta sekä tarvittavista tukitoimista. Avohuollon palveluissa arviointityötä kehitetään avohuollon sosiaalityössä, omien lastensuojeluyksiköiden vastaanotto- ja arviointityössä sekä vastaanottoperheteroiminnassa. Yhteisenä arvioinnin viitekehyksenä käytetään perhearviointimenetelmää. Lastensuojelun palvelurakennetta kevennetään vanhemmuuden tukea, kotiin annettavia palveluja ja sähköisiä työkaluja kehittämällä. —

Kiireellisten ja avohuollon sijoitusten arviointia omissa vastaanotto- ja arviointiyksiköissä pyritään lisäämään. Kuntoutusyksikköön lapsi siirtyy arvioinnin kautta tilanteissa, kun kotiin ei heti ole mahdollista palata, mutta ei kuitenkaan tarvita pidempiaikaista hoitoa kodin ulkopuolella. Näin vapautuu vastaanotto- ja arviointipaikkoja uusille lapsille ja mahdollistetaan lapsen asuminen omassa kasvuympäristössään lapsen ja perheen kriisitilanteessa. Myös lastenkotiosaston profiili kehittyy kuntouttavaksi osastoksi syksyn 2020 aikana. —

Lastensuojelun asiakasperheiden tilanteet ovat useimmiten monisyisiä ja



monimutkaisia, josta johtuen perheillä on paljon palveluita, joko peräkkäin tai päällekkäin —. Lastensuojelun avohuollon sosiaalityö yhdessä lastensuojelun tukipalveluiden kanssa on vaikuttava työmuoto, jolla lasten ja perheiden tuen tarpeisiin voidaan vastata ja ehkäistä lasten kodin ulkopuolisten sijoitusten lisääntyminen. Sosiaalityön muutostyön onnistuminen edellyttää kohtaavan työn lisäämistä ja sosiaalityön kehittämistä enemmän suhdeperustaiseen työn suuntaan. —

Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus niin meillä kuin valtakunnallisestikin on suurta. Vaihtuvuus ja jatkuva rekrytointi vaikuttavat negatiivisesti toiminnan laatuun, toimintavarmuuteen ja kustannuksiin. Vaikuttava sosiaalityö perustuu asiakkaan ja työntekijän suhteeseen. Vastuutyöntekijän vaihtuminen aiheuttaa asiakkaalle haittaa mm. siten, että alkaneet prosessit katkeavat, tietoa katoaa, annettu tuki ei tule tueksi ja lopulta kodin ulkopuolisen sijoituksen riski kasvaa.

Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuudesta on valmistunut keväällä 2020 Lean-kehittämistehtävä.

Juurisyyanalyysin pohjalta sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuteen vaikuttaa toimimaton organisaatio ja epäselvät rakenteet sekä tuen puute ja yksin tekeminen. Sosiaalityöntekijöiden pysyvyyden tukemiseksi lastensuojelun palveluissa on kehitetty vuoden 2020 aikana sosiaalityöntekijöiden perehdytys- ja tukimalli. Perehdytysohjelma on toteutettu työpajoissa keväällä 2020 ensimmäisen kerran ja seuraavat perehdytystyöpajat pidetään syksyllä 2020. —

Tavoitteena on turvata jokaiselle lapselle hänen tarpeitaan vastaava sijoituspaikka, joka kykenisi vastaamaan lapsen hoidon ja huolenpidon tarpeisiin sen aikaa, kun lapsella sijaishuollon tarvetta on. Riittävä ja kuntouttava tuki on tärkeä järjestää myös lapsen tai nuoren kotiutuessa sijaishuollosta omaan kotiin tai itsenäistymisasuntoon. Vuonna 2020 tavoitteena on panostaa perheen jälleen yhdistämiseen. Vanhemmuustyö mallinnetaan ja lisätään sijoitettujen lasten vanhempien vertaisryhmiä —. Vuoden 2019 aikana on tehty sijais- ja jälkihuollon selvitys, jonka pohjalta on laadittu laatukäsikirja, joka valmistuu syksyllä 2020. —

Sijaishuoltoapaikkojen laadun kirjavuus on nähty haasteena. Puitesopimuksissa mainitut asiat eivät aina toteudu ja sijaishuoltoapaikkojen muutoksia joudutaan tekemään, kun sijaishuoltoapaikka ei riittävällä tavalla turvaa lapsen hyvinvointia. Pidempiaikaiset avohuollon sijoitukset, huostaan otetun lapsen sijoitukset, suunnitelmalliset sijaishuoltoapaikan muutokset



sekä koko perheen sijoitukset käsitellään asiakasohjausryhmässä (ASO). Kokouksessa pohditaan yhdessä kullekin lapselle ja perheelle sopivimmat vaihtoehdot, joista sosiaalityöntekijä valitsee parhaan. Perhehoidon mahdollisuutta arvioidaan jokaisen lapsen kohdalla.

## YHTEENVETO HAASTATTELUAINEISTOSTA

Kokonaiskuva ja ajantasainen tilannekuva lastensuojelusta ja lapsiperheiden sosiaalityöstä muodostuu asiakastyöntekijöiden kautta johdolle ja päättäjille välittyvän sanallisen kokemustiedon varassa.



- Kuvan muodostumisessa ja ylläpidossa on suuri rooli asiakastyöntekijöiden oman sanallisen kokemustiedon vaihdolla erilaisissa asiakastyön sisäisillä sekä yhteistyökumppanuuden foorumeilla.
- Henkilöstön, johdon ja päättäjien kesken on luottamus esitettyyn tietoon ja perusteluihin.
- Tilannekuvasta ja huolenaiheista on saman sisältöinen jaettu näkemys, samoin keinoista, joilla pyritään vastaamaan asiakastarpeisiin liittyviin tunnistettuihin juurisyyihin.
- Yhteistä lapsia ja nuoria ja perheitä koskevaa asukasymmärrystä syntyy esimerkiksi lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmassa tai kunnan hyvinvointikertomuksessa: sisältäen väestötason tietoa lasten, nuorten ja perheiden tilanteesta, kuten edellisten vuosien tietoa kouluterveyskyselyistä, Sotkanet-tilastoista ja toteutuneesta palvelunkäytöstä, syntyneistä palvelujen yksikkökustannuksista (esim. palvelun kustannukset euroissa per ko. väestöryhmä tai asukasohja). Näistä tehdään myös asuinalueittaista tarkastelua. Tietoa on riski- ja pahoinvoinnin ilmiöistä erilaisista selvityksistä, hankeraporteista ja tutkimuksista. Samoin on käytössä asukaskyselyjen ja asukasfoorumeiden kautta syntyvää tilanetietoa. Ajankohtaisen koronapandemian vaikutuksia seurataan.
- Ajantasatietoa saadaan esimerkiksi jatkuvakäyttöisestä sosiaalisesta raportoinnista, kuten myös erilaisilla yhteistyö- ja asukas- sekä asiakasfoorumeilla keskustellen.
- Tiedonlouhintaa erilaisilta nettialustoilta siitä, millaisiin tarpeisiin ihmiset hakevat tietoa, ei vielä hyödynnetä erilaisten tarveilmioiden tunnistamisessa.

**Koostettua tietoa lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalityön asiakkaista (ns. asiakasymmärrys), heidän hyvinvoinnistaan ja palveluista on poimittava manuaalisesti käsin tietokannoista analysointia varten. Tällaiseen on hyvin vähän työresurssia. Tämä vaikeuttaa arviointia siitä, miten hyvin palvelujärjestelmä kykenee vastaamaan erilaisten asiakkaiden tarpeisiin.**

- Palvelupolkuja ja eri palvelujen käyttöä, asiakkaan taustoja ja mahdollista asiakkuuden ylisukupolvisuutta, palvelutarpeen syitä sekä asiakkaan hyvinvointia koskeva tieto jää yksittäisten asiakkaiden tiedoksi, joka kirjataan pääosin sanallisena asiakastietojärjestelmään.

- Tiedoista ei saada järjestelmän tuottamana raportteja, vaan tiedot olisi poimittava manuaalisesti.
- Asiakastyöntekijöiden sanallista kokemustietoa jaetaan eri foorumeilla johdon kanssa, minkä kautta se myös välittyy päättäjille.
- Johdolla ja päättäjillä on tuntuma siitä, mitkä tekijät vaikuttavat asiakastyössä onnistumiseen. Pyritään kehittämään esimerkiksi henkilöstön saatavuutta vaikuttamalla työolosuhteisiin, jotta organisaatio on vetovoimainen työpaikka, parantamalla henkilöstön ns. pitovoimaa huolehtimalla osaamisesta, kohtuullistamalla asiakasmääriä, asiakastyön kehittämislä sekä vaikuttamalla vaihtuvuuteen eri keinoin. Pyritään vaikuttamaan myös lasten ja nuorten kasvun ja kehityksen riskeihin, jotka aiheuttavat lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalityön palvelutarvetta.
- Palvelujen verkkoa, toiminnan organisointia, palveluja, palveluprosesseja, henkilöstön työolosuhteita ja asiakastyötä kehitetään monipuolisesti ja aktiivisesti valittujen painopisteiden mukaan ja tunnistettujen erilaisten riskien pohjalta. Myös moderneja vuorovaikutteisia viestintäkeinoja – kuten some-kanavia, chatteja ja blogeja – kehitetään ja hyödynnetään esim. vanhemmuuden tukemisessa.

**Asiakkaan kokonaisprosessista saadaan tietoa vain erilliselvityksin ja -tutkimuksin (kun asiakkaalla on useita palveluja eri palvelualoilta, ei vain lastensuojelussa tai lapsiperheiden sosiaalityössä).**

- Sanallista pääosin kokemustietoa vaihdetaan asiakasryhmien osalta – esimerkiksi nuorten tilanteesta – moniammatillisissa tapaamisissa.
- Lastensuojelu voi silti lopulta jäädä keinoineen liian yksin vastaamaan lapsen tai nuoren tilanteesta esimerkiksi sijaishuollossa, kun nuorella on vakavia mielenterveyden ja päihteiden ongelmia. Myös lastensuojelun keinot tukea ns. nepsy-oireisia lapsia, nuoria ja perheitä puhuttavat. Näihin nepsy-tarpeisiin pyritään vastaamaan myös SIB-vaikuttavuushankkeella. Lastensuojeluun tarvitaan nykyistä monipuolisempaa muiden alojen osaamista.
- Selkeyttä kaivataan siihen, miten eri toimialat vastaavat esimerkiksi mielenterveyttä ja päihteettömyyttä tukevasta toiminnasta kouluissa, päivähoidossa tai neuvola- ja kouluterveydenhuoltotyössä.

**Lapsen, nuoren ja perheen tarpeisiin kerrotaan pystyttävän organisaatiossa vastaamaan joustavasti juuri niitä tukikeinoja ja ratkaisuja etsien, joita arvioidaan lapsen, nuoren ja perheen tarvitsevan ja joiden arvioidaan olevan tarkoituksenmukaisia. Ymmärretään myös, että keskeistä ei niinkään ole jonkin yksittäisen tukitoimen kyky vastata asiakkaan tarpeisiin, vaan kulloisenkin toiminnan yhteisvaikutus ja asiakkuussuhteen laatu.**

- Omaa palvelutuotantoa kehitetään ja käytetään monenlaisia ostopalveluja.
- Tietoa eri palveluntuottajien kyvystä vastata yksittäisen asiakkaana olevan lapsen, nuoren tai perheen tarpeisiin ja sovittuihin tavoitteisiin, saadaan asiakkaan omatyöntekijän ja vastuutyöntekijän kautta. Tämä tieto taltioituu ko. asiakkaan tietoihin asiakastietojärjestelmään.
- Palveluntuottajan toimintaa ja kykyä seurataan ja valvotaan lisäksi muualla organisaatiossa. Lastensuojelussa ja lapsiperheiden sosiaalityössä käytetään paljon ostopalveluja. Sopimuksiin sisältyen palveluntuottajat toimittavat ostajakunnalle tai kuntayhtymälle sitä tietoa, mistä on sovittu.

**Asiakkaan kokemuksista ei koota yhteenvetoja, eikä asiakaspalautetieto sisälly talouden ja toiminnan seurantamittareihin.**

- Asiakkaan (lapsen, nuoren, vanhemman) oma arvio kirjataan sanallisenä ko. lapsen ja nuoren asiakastietoihin, kuten arviot siitä, miten palvelut ovat toteutuneet ja toimineet hänen näkökulmastaan, miten valituilla tukitoimilla on pystytty vastaamaan sovittuihin tavoitteisiin ja miten lapsen ja nuoren hyvinvointi on mahdollisesti asiakkuuden aikana muuttunut.
- Raportointityökaluilla ei pystytä kokoamaan tämänkaltaista tietoa asiakastietojärjestelmässä, tai tällaisia raportointityökaluja ei ole lainkaan käytössä.
- Monenlaisia asiakaspalauttejärjestelmiä on organisaatioissa käytössä, mutta lastensuojelussa ja lapsiperheiden sosiaalityössä asiakaspalautetta kertyy vähän tai näissä palveluissa anonyymiä palauttejärjestelmää ei ole välttämättä lainkaan käytössä.

- Kokemustietoa saadaan myös asiakkaiden vaikuttaja- ja kokemusasiantuntijatoiminnasta.

**Joissakin palveluissa kootaan säännöllisesti asiakaspalaute ja kirjataan asiakkaan tavoitteissa onnistumista koskevaa seurantatietoa. Tällaisia palveluja ovat: perhetyö, tehostettu perhetyö ja perhekuntoutus sen eri muotoineen.**

- Näistä ei kuitenkaan koota systemaattisesti yhteenvetoja, vaan tiedot jäävät pääosin yksittäisten asiakkaiden tietoihin asiakastietojärjestelmiin. Tiimeissä palautetiedosta keskustellaan ja sen pohjalta toimintaa kehitetään.
- Sijoitettujen lasten ja nuorten arkea ja hyvinvointia seurataan vastuutyöntekijöiden toimesta. Tiedot taltioituvat kunkin asiakkaan asiakastietoihin, joista tietoja ei pystytä manuaalisesti kokoamaan yhteenvetoraportteiksi. Sijaishuollon kehittämistarpeet tunnistetaan.

**Työssä käytetään hyväksi ja vaikuttaviksi tiedettyjä työmenetelmiä.**

- Palvelutarpeen arviointiprosessi (PTA) ja työskentelyssä käytössä olevat menetelmät, kuten systeeminen malli, ARVOA-malli, Perhearviointi ja muut vastaavat tuottavat paljon tietoa lapsesta, nuoresta ja perheestä, voimavaroista, hyvinvoinnista ja työskentelyn vaikutuksista, mutta syntynyttä tietoa ei systemaattisesti koota, eikä tuotettu tieto ole välttämättä integroituna osaksi asiakastietojärjestelmää vaan kerätään erillisiin lomakkeisiin.
- Haastateltavien mukaan palaute asiakkailta on työskentelymenetelmistä ollut erinomaista.

**Vaikutuksia kuvaavaa tietoa ei koota. Lastensuojelun tai lapsiperheiden sosiaalityön palvelujen vaikuttavuudelle tai kustannusvaikuttavuudelle ei ole määritelty tavoitteita ja seurantamittareita.**

- SIB-vaikuttavuusmalli oli nyt useammassa organisaatiossa otettu käyttöön, ja siinä on kuvattu, millaisin mekanismein päästäisiin tavoiteltuun vaikuttavuuteen. Malliin sisältyviä mittareita kehitetään. Kohderyhminä ovat mm. jälkihuolto- nuoret, ns. nepsy-lapset ja perheet.

- Organisaation talouden ja toiminnan suunnitteluasiakirjoissa määriteltyjen tavoitteiden toteutumista seurataan esimerkiksi eri palvelujen asiakasmäärillä, palvelujen käyttöön liittyvillä suoritemäärillä, kuten hoitovuorokausilla eri sijaishuollon yksiköissä, lain edellyttämässä määrääjoissa pysymisellä sekä lastensuojelun sosiaalityön asiakasmäärillä per työntekijä. Työvoimatilanteesta johtuen myös henkilöstön saatavuutta ja työhyvinvointia seurataan jatkuvasti. Sanalliset kuvaukset täydentävät näitä mittareita.
- Vaikuttavuudesta puhutaan ja sitä saatetaan dokumenteissa perustella sanallisesti ja joiltakin osin kuvaten vaihtoehtokustannuksia – esimerkiksi, kun kehitetään tällaista tukea, voidaan saada vähennettyä muutoin syntyvää palvelutarvetta ja myöhemmin syntyvää kustannusta.

**Tiedolla johtamisen edellytyksiä kehitetään parhaillaan kaikissa tutkimuksessa mukana olleissa organisaatioissa.**

- Esimerkiksi osana valtakunnallista sote-uudistusta on haastatelluissa organisaatioissa käynnistynyt monia tiedolla johtamisen kehittämistoimia, mukaan lukien raportointityökalut, joilla saadaan määriteltyä tietoa koottua automaattisesti asiakastietokannoista asiakastyön ja palvelujärjestelmän kehittämisen ja johtamisen tueksi.
- Myös eräiden organisaatioiden kaupunkitasoisissa lasten ja nuorten hyvinvoinnin tukemiseen ja eriarvoisuuden vähentämiseen pyrkivissä ohjelmissa kehitetään tietopohjaa ja mittareita. Myös positiivisen erityiskohtelun ohjelmien toimenpiteillä ja resurssikohdennuksilla vaikutetaan hyvinvointierojen vähentämiseen laajan hyvinvointikertomustiedon pohjalta. Esimerkiksi tavoitteeseen, että jokaisella lapsella ja nuorella on ainakin yksi luotettava ja turvallinen aikuinen elämässään, tarvitaan seurantatietoa tavoitteen toteutumisesta.
- Valviran Kunnallisten lastensuojelupalveluiden valtakunnalliseen valvontaohjelmaan perustuva organisaation lastensuojelun omavalvontasuunnitelma sisältyi yhdessä tapausorganisaatiossa osaksi lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmaa. Tällaisen omavalvontasuunnitelman taustalla ovat kuvaukset organisaatiossa määritellyistä lastensuojelun laatutavoitteista. Tällaisen asiakirjan seurantamittareilla voitaisiin ohjata toimintaa. Seuranta perustui tässäkin vain keskusteluihin.
- Kuntien ja kuntayhtymien vastaavia tietoja vertaillaan, esimerkiksi Kuusikko-vertailut. Vertailujen tietopohja ei kuitenkaan sisällä tietoa esimerkiksi vaikutuksista ja palautteista.

## JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOKEHITYSTARPEET

Tässä nykytilannetta ja kehitystarpeita kartoittavassa tapaustutkimuksessa oli kolme tutkimuskysymystä. **Ensimmäinen kysymys** liittyi nykyiseen tietopohjaan: Millaiseen tietopohjaan perustuen toiminnasta vastaava organisaatio johtaa ja kehittää lapsiperheiden sosiaalityötä ja lastensuojelua?

Tietoa asiakastyössä on paljon, mutta se jää yksittäisten asiakkaiden asiakastiedoksi asiakasasiakirjoihin. Tietoa ei tuoteta näkyväksi tiedoksi, ja siten se jää pääosin hiljaiseksi kokemustiedoksi. Keskeinen tietopohja muodostuu asiakastyöntekijöiden sanallisesta kuvailevasta kokemustiedosta ja sen välittymisestä esimiehille ja heidän kauttaan päättäjille. Tällainen asiakasymmärrystä kuvastava tieto koetaan luotettavaksi, tietoa jaetaan ja sen pohjalta keskustellaan erilaisilla työfoorumeilla. Ajan ilmiöitä seurataan selvityksin, tutkimuksin ja monenlaisilla yhteistyöfoorumeilla. Tämänkaltaisen laadullisen tiedon koetaan olevan vahvuus. Luottamus ja kyky dialogiseen tietojen ja ajatusten vaihtoon on suuri voimavara myös tiedolla johtamisen näkökulmasta.

Kehitystarpeet liittyvät erityisesti käytössä oleviin asiakastietojärjestelmiin ja tietojen pääosin sanalliseen ei-rakenteiseen kirjaamiseen tietokantaan. Asiakkuuksista kirjataan paljon tietoa, mutta näitä ei saada yhteenkokoavina raportteina tietokannasta ulos. Mikäli halutaan koottua anonymisoitua tietoa, tiedot tulisi kuitenkin ensin poimia henkilötunnusten avulla, mutta sellaista poimintaa ei tietojärjestelmistä juurikaan tehdä. Asiakasrekisteristä vastaavalla viranomaisella tällaiseen tietojen käyttöön on oikeus.

**Toinen tutkimuskysymys** liittyi asiakastyön tuloksiin: Mitä tiedetään lapsiperheiden sosiaalityön ja lastensuojelun tuloksista? Ja millaiset tekijät liittyvät näissä palveluissa onnistumiseen?

Tuloksina tarkoitetaan tässä erityisesti sellaista seurantatietoa, jonka pohjalta voitaisiin arvioida, miten asiakkaiden kanssa on päästy sovittuihin tavoitteisiin, millaiset asiat ovat edistäneet elämäntilanteiden ongelmien ratkaisuisissa ja millainen on asiakkaana olevan lapsen ja nuoren hyvinvointi. Keskeinen tulostittari tulisi olla lapsen ja nuoren hyvinvointi. Haastatte- luissa asiaa peilattiin myös kysymyksellä asiakkaan ja toisaalta työntekijän työssään onnistumiseen vaikuttavista asioista.

Kun keskeinen toiminnan tulos on lapsen ja nuoren hyvinvointi, on tärkein informantti tästä asiakas itse: lapsi, nuori ja hänen läheisensä. Asiakkaiden näkemykset kirjataan sanallisena hänen asiakastietoihinsa, eikä niistä pys-

tytä saamaan yhteenkoottua raporttia kehittymättömien tietojärjestelmien johdosta. Anonyymiä asiakaspalautetietoa kerätään vain joissakin yksittäisissä palveluissa, kuten perhetyössä ja perhekuntoutuksessa, mutta näistäkään ei kaikissa organisaatioissa säännöllisesti koota yhteenvetoraportteja.

Asiakasvaikutusten ja vaikuttavuuden arviointiin tarvittavaa muuta seurantatietoa on vähän tai ei ollenkaan. Haastatellut arvioivat, että heillä on hyvä tuntuma, millaiset tekijät liittyvät näissä palveluissa onnistumiseen. Tunnistetaan, että vuorovaikutuksen ja kohtaamisen laatu, osallisuuden ja tasavertaisuuden kokemus sekä oikeanlainen tuki ja riittävä ajankäyttö luovat onnistumisen edellytyksiä. Samoin tunnistetaan henkilöstön osaamisen ja asiakassuhteen jatkuvuuden merkitys vaikuttavaan työskentelyyn.

**Ja kolmas tutkimuskysymys oli:** Millaista tietopohjaa olisi tarpeen olla käytettävissä niin asiakkaiden kuin myös työntekijöiden työskentelyedellytysten sekä kustannus-vaikuttavuuden näkökulmasta?

**Tärkein toiminnan tulos- ja vaikutustieto** olisi, kuten edellä totesin, asiakkaana olevan lapsen ja nuoren hyvinvointi. Tästä tulisi tuottaa jatkuvasti seurantatietoa. Lapsen, nuoren ja hänen läheistensä ilmaisema palautetieto voisi myös kertoa heidän näkemyksensä työskentelyn ja tukitoimien vaikutuksista. Asiakkaan palvelupoluista ja kokonaisprosessin toimivuudesta saatava tieto auttaisi kehittämään toimintaa. Myös erilaiset juurisyyanalyysit edellyttävät tietoa asiakkuusprosesseista.

Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että palvelujärjestelmän resilienssi näyttäisi asiakaskohtaisesti toteutuvan: Myös työntekijöiden osalta on toimintajoustavuutta ja toimintavaltaa tehdä asiakassuunnitelman mukaiset kullekin soveltuvat ja vaikuttavat ratkaisut asiakkaan ja hänen läheistensä kanssa. Yhtenä välineenä voisi toimia myös vaikkapa yksilö- tai perhekohtainen henkilökohtainen budjetti. Avain kansalaisuudesta -hankkeessa saatu palaute henkilökohtaisen budjetoinnin lapsiperheasiakkailta oli erinomainen (Rousu 2019). Voidaanko organisaatioiden toiminnassa puhua työntekijöiden ja asiakkaiden yksilö- ja perhekohtaisen tuen ja palvelujen muotoiluvallasta ja mahdollisuuksista, jossa asiakkaan rooli on keskiössä?

On vaikea tietää, kuinka paljon organisaation kokonaisprosessien toiminta itse asiassa tuottaa häiriökysyntää. Häiriökysyntä on tehottomuutta, sitä, että lapsiin, nuoriin ja perheisiin kytkeytyvä kokonaisjärjestelmä ei vastaa tehokkaasti ihmisten kulloisiinkin tarpeisiin ja paljon resurssia tuhlautuu niin asiakkaalta kuin organisaatiolta (soveltaen mm. Virtanen & Ristikari

2020 ajatuksista). Häiriökysyntä on allokatiivisen ja teknisen tehokkuuden näkökulmasta erillinen, palvelutuotannon kokonaisjärjestelyyn liittyvä tekijä (häiriökysynnästä mm. Seddon 2014). Kun päätöksenteko on arjen työssä asiakastyöntekijöillä, ja tuloksellisuus ei perustu suoritteiden määrään, eikä palvelua standardisoida, vaan sitä aina mukautetaan asiakkaan mukaan, häiriökysyntää on vähän. Toimintamallissa keskitytään asiakkaan kohtaamisen tärkeyteen ja hoidon jatkuvuuteen, jotta asiakkaan tarve voidaan ratkaista oikein ensimmäisessä kohtaamisessa (Puurunen viittaa Buurtzorgin hoivayhtiön toimintamalliin). (Puurunen 2020.) Selvitysten mukaan häiriökysyntä piinaa erityisesti sote-palveluja, ja joissakin palveluissa häiriökysynnän osuus voi olla jopa 80 % kaikesta asiakaskysynnästä. Palvelujen tarjonnan tarkastelusta tulisi siirtyä kysynnän eli tarpeiden ymmärtämiseen. (Hyytiälä & Kekomäki 2017.)

Voisi olettaa, että lasten, nuorten ja perheiden tarpeisiin vastaamisessa nykyisessä pirstaleisessa palvelujärjestelmässä, on kohtuullisen paljon sekä häiriökysyntää että myös erilaista hukkaa, jolla ei ole Lean-johtamisajattelun (mm. Viitala & Jylhä 2019) mukaan asiakasarvoa ja on turha kustannus. Häiriökysyntään ja hukkaan vaikuttaminen edellyttää tietopohjaa, joka tuottaa **tietoa asiakkaiden kokonaisprosesseista** ml. ennaltaehkäisevä tuki, matalan kynnykset palvelut ja erilaiset muut hoito- ja tukipalvelut. Pitäisi pystyä arvioimaan **yhteisvaikutuksia**. Ilman tietoa asiakkuuspolkujen toimivuudesta on vaikea tietää, miten asiakas- ja perhekohtainen palvelujen integraatio toimii. Samoin pitäisi pystyä arvioimaan, miten asiakkuuspolku etenee ja toteutuu erityisesti asiakkaana olevan lapsen, nuoren ja hänen perheensä näkökulmasta. Toiminnan integraatio kuuluu soten timeen (Niemi, Ranta, Kuosmanen, Rajala, Torkki, & Jämsen 2015).

Kun kustannukset ovat koko ajan kasvaneet, tarvittaisiin tietoa, millaisin kokonaiskustannuksin pystytään tuottamaan hyvinvointia näille lapsille ja nuorille. SIB-malli, systeeminen malli ja Perhearviointi-mallit ovat esimerkkejä, joissa tuotetaan paljon vaikutustietoa, kunhan tieto saataisiin myös toiminnan ohjaamisen ja johtamisen sekä kehittämisen käyttöön. Nyt tiedetään jonkin palvelun yksikkökustannukset, suorituskustannukset, asiakasmäärät ja määräajoissa pysyminen, mutta mitä tekemisellä saadaan aikaan ja millaisin kokonaiskustannuksin, sitä ei pystytä arvioimaan. Myös vaihtoehtoiskustannusten kuvaamisesta olisi hyötyä.

Kuten Virtanen & Ristikari (2020) toteavat:

“Vahvistaakseen kansalaisten pärjäävyyttä ja sitä myötä hyvinvointia aidosti, on tulevan sote-uudistuksen kyettävä ratkaisemaan lukuisia haasteita. Tehtävä ei onneksi ole mahdoton, jos otamme tienviitaksi



systemisen muutoksen tueksi luotuja työvälineitä viisaalla tavalla. Yksi näistä on yhteisövaikuttavuuden (engl. collective impact) viitekehys, jolla tavoitellaan systeemistä muutosta. Palveluekosysteemin toimijat määrittelevät yhdessä tavoitteen (esim. hyvinvointierojen kaventaminen) ja rakentavat taustatukiorganisaation tuella toimintoja, jotka aidosti vahvistavat toinen toisiaan jatkuvan vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden mittaamisen avulla.” (Virtanen & Ristikari 2020.)

Mitä nykyinen tietopohja kertoo organisaatiolle siitä, millaista arvoa kyetään tuottamaan asiakkaille? Millaisen palvelulupauksen organisaatio uskaltaa lapsille, nuorille ja heidän perheilleen antaa?

### MITÄ LASTENSUOJELUN IKKUNASTA VOITAIISIIN NÄHDÄ?

Lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalipalvelutyön ikkunasta voisi peilata, miten eri-ikäisten lasten arki ja tukitoimet sujuvat tai eivät suju eri palveluissa. Mikä kannattelee ja auttaa ihmisiä, sitä kannattaa tukea ja vahvistaa. Tätä tietoa ei organisaation toiminnassa kyetä juurikaan hyödyntämään, sillä, kuten edellä totesin, tällaista asiakkuustietoa ei ole koottuna. Tällaisen tiedon puute voi heijastua siihen, miten hyvin eri toimijatahojen piirissä ja koko organisaatiossa ollaan selvillä niistä tarpeista (tai juurisista), jotka sitten viime kädessä näkyvät lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalipalvelujen kasvavana tarpeena. Jotain on yhteiskunnassa ja sen organisaatioissa jäänyt ymmärtämättä, kun lastensuojelun tarve vuosi vuodelta vain kasvaa. Ehkä elämäntavassakin. Viimesijainen lastensuojelu on myös ikkuna sille,



minkä koetaan olevan yhteiskunnassamme merkityksellistä. Lastensuojelu on jatkuvaa taistelua lapsen ja hänen perheensä oikeuksien edistämisestä maailmassa, jossa on paljon kilpailevia intressejä (Rousu 2018).

**Aineisto kertoo paljon nimenomaan puutteista saada hyödynnettyä jo olemassa olevaa asiakkuustietoa** toiminnan arkijohtamiseen ja kehittämiseen sekä päättäjien osalta resursoinnin ohjaamiseen. Ongelmana on tietojen kirjaaminen ei-rakenteellisessa muodossa ja toisaalta raportointityökalujen puutteet.

**Aineisto kertoo myös siitä, minkä varassa toiminnan ohjaus toteutuu:** kokeneitten palvelujohtajien ja esimiesten kyvykkyydestä käydä dialogista keskustelua asiakastyöntekijöiden kokemustiedon pohjalta ja ylläpitää tilannekuvaa ja luoda yhteistä ymmärrystä asiakkuuksista. Jotta tieto muuttuu yhteiseksi ymmärrykseksi, vaatii se vuorovaikutusta. Jaettuun ymmärrykseen perustuva tietojohtaminen on oppivan organisaation kulkumakivi. (Vakkala & Palo 2016.) Vastaavan päätelmän tein jo 2000-luvun alussa kootun väitöstutkimukseni aineiston pohjalta (Rousu 2007), ja kuvausin tätä tilannetta sosiaalisen vaiston mukaiseksi arkijohtamiseksi. Nykyisin ajatellaan, että tieto on valtaa vasta jaettuna. Yhteinen erilainen tieto, myös laadullinen ja kokemustieto, on merkityksellistä tiedolla johtamisessa, mutta onko johtaminen näin kuitenkin liian haavoittuvaisella pohjalla? Myös parempi ennakoivuus edellyttää monipuolista tietopohjaa, jotta tulevia haasteita voidaan ratkaista.

Esimiesten jaksamisesta tulisi kantaa huolta, kuten työntekijöidenkin osalta. Miten kyetä vastaamaan kasvaviin vaikuttavuuden odotuksiin näissä talouden paineissa, kun tietoa pitää poimia käsin järjestelmistä? Lähi- ja palvelujohtajien rooli on merkittävä siinä, että nykyisellä tietopohjalla on ylipäätään pärjätty – edes näin.

Taloudelliset tulospaineet ovat näissä tarkastelluissa organisaatioissa suuret. Vaikka lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalipalveluiden asiakkaiden määrät ovat pitkään kasvaneet, on asiakkaiden suhteellinen osuus samankäisestä lapsi- ja nuorisoväestöstä edelleen prosentuaalisesti pieni. Kustannukset näistä palveluista ovat kuitenkin suuret. **Siksi onkin vakavasti kysyttävä, miksi emme tuota tietoa näissä asiakkuuksissa onnistumisesta.** Selkeä parannus tarvittaisiin tietopohjaan: pitäisi olla paremmin selvillä, miten lapsen ja nuoren ja hänen perheensä kokonaisprosessi ja asiakkuuspolku toteutuu ja millaisin kustannuksin. Yhteiskunnallisessa työssä ns. viivan alle pitäisi jäädä vaikuttavuus.

## KUN YHTEISKUNTA OTTAA VASTUUN LAPSEN JA NUOREN ELÄMÄSTÄ

Yhteiskunnan tulisi tietää näiden erityistä tukea tarvitsevien lasten hyvinvoinnista. Tällaista tietoa ei koota lainkaan edes sijoitettuna olevista lapsista ja nuorista, joista yhteiskunta (ko. organisaatio) on ottanut vastuun. Miksi ajantasaista koottua tietoa ei edelleenkään pystytä kokoamaan sijoitettujen lasten ja nuorten hyvinvoinnista?

Vaikka lastensuojelun tarvetta ehkäisevä yhteiskuntapolitiikka, ehkäisevän tuen kehittäminen ja tehokas lastensuojelun avohuollon tuki perheille ja lapsille ovat tärkeitä asioita, tulisi ”julkisen huoltajan” osoittaa vastuullisuutensa sijoitettujen lasten elämästä. Lastensuojelun on tarjottava enemmän kuin mihin oma koti on pystynyt: mahdollisuutta tavalliseen arkeen, lapsuuteen ja nuoruuteen, rauhaa kasvaa ja kehittyä, turvallisuutta, ennustettavuutta tulevaan, perushoivaa ja luottamusta siihen, että ne, joihin lapsi on muodostanut kiintymyssuhteen, säilyvät lapsen elämässä ja ovat lasta varten olemassa – jokaisella lapsella on luottoaikuinen. Ja kun sijaishuolto päättyy, on jälkihuollon tuen oltava itsestään selvää. (Rousu 2018; 104.) Onnistuneen sijaishuollon tulos on lapsi ja nuori, joka voi pärjätä elämässään, kuten muutkin ikäisensä. Tämä on ehkäisevää työtä.

Sosiaalihuoltolain mukaan (1301/2014, 8§) kunnallisten viranomaisten tulee seurata erityistä tukea tarvitsevien hyvinvointia. Lastensuojelun (417/2007, 34 ja 40§) perustehtävä on lain mukaan lapsen ja nuoren kehityksen ja terveyden turvaaminen. Juuri tässä onnistumisesta olisi organisaatiossa tärkeintä tuottaa säännönmukaisesti yhteenkoottua seurantatietoa. Tärkein tulos on asiakkaana olevien lasten ja nuorten hyvinvointi. Nyt tästä tuloksesta ei koota seurantatietoa lainkaan. Tämä saattaa heijastua myös asiakkaiden oikeusturvaan ja hankaloittaa valvontaviranomaisten kykyä seurata toimintaa.

Lokakuussa 2020 THL:n julkaiseman kouluterveyskyselyn osaraportin mukaan sijoitettujen lasten ja nuorten hyvinvointi eroaa monelta osin muulla tavoin asuvien ikätovereiden hyvinvoinnista (Ikonen, Eriksson, Heino 2020). He olivat tyytymättömämpiä elämäänsä ja kokivat muita yleisemmin terveydentilansa keskinkertaiseksi tai huonoksi. Mielen hyvinvointiin liittyvät pulmat olivat sijoitetuilla lapsilla ja nuorilla muita yleisempiä. Myös hyvinvointiin yhteydessä olevien terveellisten elintapojen noudattaminen oli vähemmän yleistä. Sijoitetuilla lapsilla on myös huomattavasti enemmän yksinäisyyden ja kiusatuksi tulemisen kokemuksia kuin ikätovereillaan. (emt.) Kuten tutkija Pia Eriksson toteaa raportin julkaisutiedotteessa:

Etenkin lastensuojelulaitoksissa asuvien nuorten hyvinvoinnissa on huomattavia puutteita. Tätä taustaa vasten on erityisen huolestuttavaa, että laitoksissa asuvat nuoret kokivat melko yleisesti myös heidän hyvinvointiaan edelleen heikentävää kohtelua. Tulokset osoittavat, että sijoitettujen lasten hyvinvoinnin tukemisessa sekä lasten oikeuksien toteutumisessa on vielä paljon tehtävää. (Sijoitettujen lasten ja nuorten oikeudet 2020.)

Laaja vuonna 2016 julkaistu tutkimus kuvaa 1937-1983 välisestä ajalta lastensuojelun sijaishuollossa toteutunutta vakavaa kaltoinkohtelua ja väkivaltaa (Hytönen, Malinen, Antti, Salenius, Haikari, Markkola, Kuronen & Koivisto 2016). Voidaanko järjestämisorganisaatioissa lasten hyvinvointia koskevan tiedon osalta jäädä kouluterveyskyselyjen tai erillistutkimusten tietojen varaan? Niiden perusteella emme tiedä, keitä nämä hyvinvointinsa huonoksi tai kaltoinkohtelua kokevat lapset ja nuoret ovat. Vastuu sijoitettujen lasten hyvinvoinnista on kuitenkin viranomaisorganisaatiolla.

## **VOIDAANKO TAPAUSTUTKIMUKSEN PERUSTEELLA SANOA AIHEESTA LAAJEMMIN?**

Onko tilanne samanlainen muissakin järjestämisvastuussa olevissa kunnissa ja kuntayhtymissä? Ainakin asiakastietojärjestelmiä koskevat puutteet voivat olla samanlaisia, sillä Suomessa on käytössä vain muutaman ohjelmistovalmistavan tietojärjestelmä – tosin kukin kunta ja kuntayhtymä on voinut ostaa suppeita tai laajoja raportointityökaluja. Yhteistä näissä on ainakin ei-rakenteinen kirjaaminen, mikä vaikuttaa siihen, mitä tietoja pystytään ylipäättään poimimaan ja raportoimaan.

Samoin tilanne voi olla samanlainen (tai erilainen) siinä, millaista tietoa lapsen ja nuoren asiakkuudesta edellytetään palveluntuottajien seuraavan ja toimittavan kunnalle tai kuntayhtymälle tuloksistaan, asiakasvaikutuksista ja heillä asiakkaana olevien lasten ja nuorten hyvinvoinnista. Sijaishuoltoyksiköiden toimintahan on pääosin yksityisten yritysten ja osin yleishyödyllisten toimijoiden ostopalvelua.

Kuinka vahva on järjestäjävastuussa olevan kunnan tai kuntayhtymän nykyinen ohjausvoima esimerkiksi ostopalvelumarkkinoihin nähden? Millainen ohjausvoima on käytössä olevalla tiedolla, organisaatioiden välisellä luottamuksella ja yhteisellä dialogilla sirpaleisissa asiakkuuspoluissa – vai onko ohjausvoima markkinoilla? Miten järjestäjä voi vaikuttaa kokonaiskustannuksiin? (Tolkki 2020.)

**Uskallan arvioida, että kuvatut puutteet** relevantin (hyvinvointi, tuen vaikutukset, asiakkuuspolut) tiedon tuottamisessa eivät ole vain tässä mukana olevien organisaatioiden ongelmia. Tiedonpuutteiden ongelmat ovat kansallisia (Heino & Kuure 2009; Heino 2016; Rousu 2018). Olen kuvannut omaa turhautumistani ja kritiikkiäni tietopohjan puutteista (Rousu 2018; 80–93, 98–108), kuten myös Tarja Heino (2016) artikkelissaan. Myös tilannekuvan ylläpito ja tulevaisuuden ennakointi edellyttäisivät parempaa tietopohjaa ja jatkuvan raportoinnin toimintatapaa keskeisten mittareiden osalta (ei vain Kuntamaiseman talouslukujen ja suoritteiden osalta).

Kun toimin itse kunta- ja sote-kuntayhtymän päättäjänä, voin seurata laajasti eri toimialojen työn kehittämistä. Esimerkiksi terveydenhuollon vastaanotto toiminnan kehittämisessä käytössä oleva tietopohja tukee hyvin kehittämistyötä, jossa esimerkiksi aiemmin pitkät jonotusajat vastaanotolle ovat osin jo historiaa. Potilasrekisteriviranomainen louhii potilaskohtaisia tietoja tietoaltaasta, joista syntyy asiakkaiden tietojen pohjalta anonyymejä yhteenvetoraportteja. Tietojen pohjalta voidaan tehdä arvioita vaikuttavuudesta ja tehokkuudesta. Voisiko tämä olla mahdollista myös lapsiperheiden sosiaalipalveluissa ja lastensuojelussa?

Vaikuttavuutta ei voi johtaa ilman tietoa vaikutuksista: tarvitaan eri aikajän-teillä koottavaa asiakaskokemustietoa, hyvinvointitietoa niistä keskeisim-pänä, ja tietoa niistä mekanismeista (tekijöistä), joilla vaikuttavuus syntyy.

Tarvitaan myös vertailutietoa parhaisiin käytäntöihin. Siinä tarvitaan dialo-gissa tuotettua tietoa sekä faktista samanlaisiin sisältömäärittelyksiin perustu-va tietoa asiakkuuksista.

## **JATKOKEHITYSTARPEET**

Aineiston pohjalta on selvää, että Suomessa tarvittaisiin kansallisia toimia lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalityön asiakkuuksien tietopohjan kehittämiseksi. Kansallisen kehittämisen tulee perustua monipuoliseen tietoon, jota tuotetaan jatkuvasti ja säännönmukaisesti asiakastyöstä sekä eri tutkimuksellisista näkökulmista. Myös valtion tulisi rahoittaa kehittä-mistoimia. Vastuun pitäisi olla sosiaali- ja terveysministeriöllä yhteistyössä THL:n kanssa, ja tietopohjan kehittämisen tulisi toteutua käytännön yh-teistyössä esimerkiksi korkeakoulujen, työelämäverkostojen ja sosiaalialan osaamiskeskusten kanssa.

Tiedonkeruun tulee perustua yhdessä eri toimijatahojen kanssa määritelyyn, erityisesti näiden tässä olevien palvelutehtävien asiakkuuksia koskevaan **kansalliseen tietoarkkitehtuuri-suunnitelmaan** ja siitä julkisen vallan tekemään toimeenpanopäätökseen ja aikataulutettuun tiekarttaan. Kaikista asiakastietojärjestelmistä pitää saada määritellyt tiedot raportoituna ja tietojärjestelmän työkalujen poimimana. Raportoitua tietoa tulee olla myös asiakastyöntekijöillä käytössään asiakkuuksiensa osalta. Tiedot tulee siis pystyä poimimaan henkilötunnuspohjaisesti asiakasrekisteristä vastaavan viranomaisen käyttöön. Tietojen avulla voidaan paremmin varmistua asiakkuuspolkujen ja asiakkaan kokonaisprosessien toimivuus. - Se, mitä mitataan, se on merkityksellistä. Tarvitaan kansallista mittaamisen ja mittareiden kehittämistä. Pahitteeksi ei olisi sekään, että alan tutkimusta rahoitettaisiin jatkuvaluonteisella pysyvällä perusrahoituksella – edes sijaishuollon osalta. Tarja Heino on eri artikkeleissaan tarkastellut lastensuojelua koskevaa sirpaleista tutkimusta ja tutkimusrahoituksen puutetta (Heino 2020). Vastuu on kuitenkin näistä lapsista ja nuorista yhteiskunnalla.

**Arkkitehtuurissa luodaan pohja vaikuttavuusperusteiseen toiminnan ohjaukseen ja johtamiseen.** Vaikuttavuustieto syntyy asiakkaan raportoimista vaikutuksista ja ns. kliinisesti todetuista vaikutustiedoista arvioituna suhteessa käytettyihin kustannuksiin. Keskeistä on taltioida aina asiakkaan (lapsen, nuoren, vanhemman) kokemustietoa. Asiakas on tärkein informantti, kun halutaan tietää työskentelyn ja tukitoimien vaikutuksista. Tietoja tarvitaan, jotta voidaan ylipäätään ymmärtää vaikuttavuuteen liittyviä mekanismeja. Hyvä pohja on jo syntynyt monissa käytössä olevissa tutkimuksiin perustuvissa työskentelymalleissa – SIB-malli ja systeeminen työskentelymalli hyvinä kirittäjinä. Sosiaali- ja terveysministeriö on muistiossaan 20.12.2019 pohtinut asiakkuusryhmäkohtaista laadun ja vaikuttavuustiedon merkitystä tiedolla johtamisessa (Asiakasryhmäkohtainen tieto laadusta ja vaikuttavuudesta 2019). Sosiaalihuollon asiakastiedot ovat siirtymässä lähimpien vuosien aikana Kanta-palveluun, jossa yhteydessä asiakasrekisterien tietosisältöjen tulee vastata kansallisia määrittämiä (Sosiaalihuollon asiakastiedon arkisto Kanta-palveluun). Tässä yhteydessä olisi tarpeen olla tietosisällöt myös lastensuojelun vaikuttavuuden mittareista ja niiden integroitumisesta osaksi asiakastietojärjestelmiä. (Sosiaalihuollon tiedonhallinta.)

**Käytännön arkijohtamiseen tarvittaisiin myös sosiaalihuollon tehtäviin toiminnanohjausjärjestelmä,** joka poimii relevantit määritellyt tiedot eri tietokannoista koskien asiakkuuksia, palveluja, vaikutuksia sekä kustannuksia. Toiminnanohjausjärjestelmät ovat osa tiedolla johtamista. Sote-kuntayhtymässä, jossa itse toimin poliittisen päätöksentekijän roolissa, on meneillään koko organisaation toiminta- ja johtamiskulttuurin

muutos, jossa johtaminen on palvelua ja tukea asiakastyölle, joka toimii yhteisö- ja itseohjautuvuuden pohjalta hyödyntäen Vincit:in LaaS-ajattelua (mm. Lahtinen 2020).

Kun näitä palveluja tarvitsevia asiakkuuksia halutaan vähentää, olisi ehdottoman tärkeää tunnistaa lasten ja nuorten hyvinvointityön onnistumiset eri toimialojen toiminnassa – puhutaan esimerkiksi –yhteisövaikuttavuusymmärryksestä (collective impact). **Tarvitaan ajattelua, että lapset ja nuoret eri palvelujen piirissä ovat yhteisiä** (mm. Ristikari, Niemelä & Virtanen 2020; myös Virtanen & Ristikari 2020).

Tärkein perustehtävän mukainen tulos on se, miten hyvin onnistutaan turvaamaan ja takaamaan lapsen tai nuoren terveys, kehitys ja hyvinvointi. Tätä tietoa kertyy arkisessa asiakastyössä niin lapsen, nuoren, vanhemman kuin työntekijänkin tuottamana. Tällaiset tiedot tulee voida taltioida asiakkaan tietoihin asiakastietojärjestelmään. Tiedoista tulee saada yhteenvetoraportit tietojärjestelmästä ulos.

Esimerkiksi kansallisen lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelman (LAPE) indikaattoreissa on mukana ajankohtaisia lapsen ja nuoren hyvinvointiin liittyviä mittareita, kuten ”Jokaisella lapsella on vähintään yksi turvallinen ja pysyvä aikuisuuhde”. Kuinka tällainen seurantatieto organisaatiossa voidaan kerätä esimerkiksi lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalityön lasten ja nuorten osalta, ellei tietoa kirjata mihinkään? Tällainen tieto on kuitenkin tutkimusten mukaan yksi keskeinen tekijä lapsen ja nuoren hyvinvoinnille.

Lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalityön onnistumiset voivat syntyä ihmisen elämämaailmassa vaikuttaneista asioista ja ihmisistä sekä lastensuojeluinstituutioiden kautta järjestyneistä tukitoimista ja ammatillisesta työntekijöiden työstä. Meidän olisi viisasta tietää enemmän niistä mekanismeista, jotka ovat myötävaikuttaneet asiakkuudessa olevan lapsen, nuoren ja perheen hyvinvointiin. (mm. Harju & Horuz 2020.)

Tarvitaan kaiken kaikkiaan lisää tutkimusta lastensuojelusta ja lapsiperheiden palveluista. Tiedossa oleviin lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalipalvelujen puutteisiin ja ongelmiin tulee löytää myös ratkaisut.

## **TEHDÄÄN ONNISTUMISET NÄKYVIKSI**

Yksi keskeinen peruste tälle tutkimushankkeelle oli osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun jäsentämällä sitä, millaiset tekijät ja asiat liitetään kyselyjen vastaajien ja tässä haastateltujen näkemyksen mukaan onnistu-





neeseen lastensuojeluun ja lapsiperheiden sosiaalityöhön. Taustalla vaikutti huoli siitä, että julkista keskustelua käydään lähestulkoon vain siitä, miten toiminnassa epäonnistutaan ja kuinka ongelmallista ja raskasta työskentely näiden asiakkaiden kanssa on. Tällainen vähentää kiinnostusta hakeutua työskentelemään tai kouluttautumaan lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalityön tehtäviin. Työolosuhteiden parantamisella on voitu vaikuttaa henkilöstön saatavuuteen ja vähentää vaihtuvuutta. Vaihtuvuuteen on voitu vaikuttaa myös katkeilevien asiakkuusprosessien toimintaa ja eri työntekijöiden työnjakoa uudistamalla – näin asiakastyö voidaan kokea kokonaisvaltaisemmaksi ja asiakaslähtöisemmäksi, ja merkitykselliseksi. Asiakas on kokonainen ihminen, joka elää asiakkuuspolkuaan. Siksi asiakkuuspolun toimivuutta tulee tarkastella erityisesti asiakkaana olevan ihmisen ja hänen läheistensä näkökulmasta.

Julkikuvasta huolimatta lapset, nuoret ja heidän läheisensä saavat apua ja tukea, ja työssä koetaan paljon onnistumista ja asiakastyö koetaan merkityksellisenä ja antoisana. Tällaisia tarinoita pitää nostaa vahvasti esille myös näistä palveluista vastaavien organisaation omin viestinnällisin keinoin. Lastensuojelun keskusliitto on tuonut onnistumisen näkökulmaa vahvasti esille (Lastensuojelun keskusliitto 2019).



Tosiasiatietoa lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalityöstä, palveluista ja asiakkuuksista tulee olla ihmisten saatavilla - päävastuu tästä on järjestämisvastuussa olevilla kunnilla ja kuntayhtymillä. **Tosiasiatietoon sisältyy myös tietoa siitä, miten näillä palveluilla on kyetty auttamaan lapsia, nuoria ja perheitä.** Yhteistyössä kumppaneiden ja median kanssa voidaan muuttaa mielikuvia. Tarvitaan pitkäkestoista ja systemaattista julkisuustyötä ihmisiä kiinnostavien näkökulmien esille nostamiseksi.

Kuten tämän julkaisun esipuheessa todetaan, on Onnistumisen tekijät -tutkimuskokonaisuudessa ollut mukana iso joukko lapsi- ja lastensuojelualan järjestöjä, joilla itsellään on esittää tutkittua tietoa toiminnan vaikutuksista ja vaikuttavuuden mekanismeista. Järjestöjen kanssa voisi rakentua myös näihin asioihin pureutuva ja kansallisesti merkittävä pitkäkestoinen viestintäkampanja, jossa faktatiedon ohella kuvataan myös onnistumisen tapoja.

## Lähteet

Asiakasryhmäkohtainen tieto laadusta ja vaikuttavuudesta sosiaali- ja terveydenhuollon tiedolla johtamisessa ja ohjauksessa Laaturekisterien asema palvelujärjestelmässä. Tuija Ikonen ja asiantuntijaryhmä. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:70. Saatavana <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161976> (luettu 20.10.2020).

Ikonen, Riikka, Eriksson, Pia & Heino, Tarja 2020. Sijoitettujen lasten ja nuorten hyvinvointi ja palvelukokemukset Kouluterveyskyselyn tuloksia. Työpäpaperi 35/2020. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavana <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-570-4> (luettu 20.10.2020).

Harju, Tiina & Horuz, Katri 2020. Onnistumisen tekijät lastensuojelussa ja lapsiperheiden sosiaalityössä- Asiakkaiden kokemuksia edistävästä ja estävästä tekijöistä. Sosiaalialan ylempään ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Saatavana Theseus.fi.

Heino, Tarja 2016. Lastensuojelusta tietäminen – julkisen vallan vastuu. Teoksessa Enroos, Heino, Pösö (toim.) 2016. Huostaanotto. Lastensuojelun vaativin tehtävä. Vastapaino. Juvenes Print. 72–102.

Heino, Tarja 2020. Lastensuojelututkimuksen kansallinen kehitysmatka. Esitys 4.5.2020. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavana <https://thl.fi/documents/605877/3271916/Lastensuojelututkimuksen+kansallinen+kehitysmatka+Tarja+Heino.pdf/da2c2532-0d11-81f3-62c8-1954e116fde1?t=1591079095558> (luettu 20.10.2020).

Heino, Tarja & Kuure, Tapio 2009. Syrjäytymisvaarassa olevat lapset ja nuoret – esiselvitys.

- Prosessinäkökulma ehkäisevän lapsi- ja nuorisopolitiikan sekä lastensuojelun ohjaukseen, tiedonkeruuseen ja ammattikäytäntöihin. Sektoritutkimuksen neuvottelukunta Osaaminen, työ ja hyvinvointi. 10-2009. Julkaisusta esitys saatavana <http://docplayer.fi/15767426-11-3-2009-esiselvitys-syrjaytymisvaarassa-olevat-lapset-ja-nuoret-tarja-heino-ja-tapio-kuure.html> (luettu 20.10.2020).
- Hytönen, Kirsi-Maria, Malinen, Antti, Salenius, Paula, Haikari, Janne, Markkola, Pirjo, Kuronen, Marjo & Koivisto, Johanna 2016. Lastensuojelun sijaishuollon epäkohdat ja lasten kaltoinkohtelu 1937–1983. Ns. lastensuojelun menneisyystutkimus. Saatavana <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/74821>. (luettu 20.10.2020).
- Hyytiälä, Hermanni & Kekomäki, Martti 2017. Kustannusten kasvu johtuu järjestelmän häiriöistä. Näkökulma 17.11.2017 Lääkärilehti. 46/2017 vsk 72, 2664-2665.
- Lahtinen, Eero 2020. Minkälaista johtamispalvelua saisi olla? Filosofian Akatemian blogi-alustalla 6.10.2020. Saatavana <https://filosofianakatemia.fi/blogi/minkalaista-johtamispalvelua-saisi-olla/> (luettu 20.10.2020).
- Lastensuojelulaki 417/2007.
- Lastensuojelun Keskusliitto 2019. Lastensuojelun onnistumisia tulee tarkastella systemaattisesti! Saatavana <https://www.lskl.fi/blogi/lastensuojelun-onnistumisia-tulee-tarkastella-systemaattisesti/> (luettu 20.10.2020).
- Niemi, Anu, Ranta, Seppo, Kuosmanen, Pekka, Rajala, Juuso, Torkki, Paulus & Jämsen, Arja 2015. Toiminnan integraatio kuuluu soten ytimeen. Suomen lääkirlehti 44/2015 VSK 70.
- Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma (LAPE) 2016–2019 ja sen toimeenpanon jatkaminen 2020–2022. Katsaus lasten ja nuorten hyvinvointiin ja palveluihin. Saatavana <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/lapsi-ja-perhepalveluiden-muutosohjelma-lape-> (luettu 20.10.2020).
- Puurunen, Titta 2020. Hermanni Hyytiälä jäi leskeksi ja yksinhuoltajaksi, eikä mikään taho tarjonnut apua – nyt hän ajaa uutta mallia julkisiin palveluihin. Esimerkki häiriökysynnästä. Yle uutinen 26.9.2020. Saatavana [https://yle.fi/uutiset/3-11557400?fbclid=IwAR32oOW\\_x7FEaRVR40-LRNqjaDrXNUAiR\\_sKQt5-uchZfJLcnEogqG0A0rc](https://yle.fi/uutiset/3-11557400?fbclid=IwAR32oOW_x7FEaRVR40-LRNqjaDrXNUAiR_sKQt5-uchZfJLcnEogqG0A0rc) (luettu 20.10.2020).
- Ristikari, Tiina, Niemelä, Mika & Virtanen, Petri 2020. Yhteisövaikuttavuus-toimintatapa lasten ja perheiden hyvinvoinnin edistäjänä. Itlan blogi-alustalla 21.8.2020. Saatavana <https://itla.fi/yhteisövaikuttavuus-toimintatapa-lasten-ja-perheiden-hyvinvoinnin-edistajana/> (luettu 20.10.2020).
- Rousu, Sirkka 2007. Lastensuojelun tuloksellisuuden arviointi organisaatiossa. Näkymätön tuloksellisuus näkyväksi. Tampereen yliopisto. Acta 197/2007. Kuntaliitto. Hallintotieteiden tohtorin tutkinnon väitöskirja Tampereen yliopiston kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta, johtamistieteiden laitos. Saatavana <http://tampub.uta.fi/handle/10024/67786>.
- Rousu, Sirkka 2018. Uusi lastensuojelu kehittyy monien kulttuurien ristipaineissa. AATOS-artikkelit. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Saatavana <https://www.theseus.fi/handle/10024/140837> (luettu 20.10.2020).

- Rousu, Sirkka (toim.) 2019. Henkilökohtainen budjetointi. Ihmislähtöinen toimintatapa sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Avain kansalaisuuteen – henkilökohtainen budjetointi-hankkeen (2016–2019) tulokset ja kehittämisehdotukset sekä yhteenveto hankkeesta. Metropolia Ammattikorkeakoulu. TAITO-sarja. Saatavana <https://www.theseus.fi/handle/10024/167272> (luettu 20.10.2020).
- Seddon, John 2014. Saving money by doing the right thing Why 'local by default' must replace 'diseconomies of scale. Saatavana <https://locality.org.uk/wp-content/uploads/2018/03/Locality-Report-Diseconomies-updated-single-pages-Jan-2017.pdf> (luettu 20.10.2020).
- Sijoitettujen lasten ja nuorten oikeudet eivät toteudu riittävän hyvin 2020. Tiedote 19.10.2020. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavana <https://thl.fi/fi/-/sijoitettujen-lasten-ja-nuorten-oikeudet-eivat-toteudu-riittavan-hyvin?redirect=%2Ffi%2F> (luettu 20.10.2020).
- Sosiaalihuoltolaki 1301/2014.
- Sosiaalihuollon asiakastiedon arkisto Kanta-palveluun. Saatavana <https://www.kanta.fi/ammattilaiset/sosiaalihuollon-asiakastiedon-arkisto> (luettu 20.10.2020).
- Sosiaalihuollon tiedonhallinta. Saatavana <https://thl.fi/fi/web/tiedonhallinta-sosiaali-ja-terveysalalla/tiedonhallinnan-ohjaus/sosiaalihuollon-tiedonhallinta> (luettu 20.10.2020).
- Tolki, Olli 2020. Yhtymähallituksen- ja valtuuston seminaarimateriaali 22.9.2020 ja 22.10.2020. Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä. Järjestäminen ja järjestäjä kuntayhtymässä. NHG. Julkaisematon.
- Vakkala, Hanna & Palo, Piia 2016. Tietoperustaisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä. Teoksessa Syväjärvi, Antti ja Pietiläinen, Ville (toim.) 2016. Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampereen yliopisto. 187-226. Saatavana <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/100410> (luettu 20.10.2020).
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eija 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita.
- Virtanen, Petri & Ristikari, Tiina 2020. Ajatuksia sote-uudistuksen muistilistalle. Itlan blogi-alustalla 25.9.2020. Saatavana <https://itla.fi/ajatuksia-sote-uudistuksen-muistilistalle/> (luettu 20.10.2020).
- Virtanen, Petri, Suoheimo, Maria, Lamminmäki, Sara, Ahonen, Päivi & Suokas, Markku 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Helsinki: Tekes. Saatavana <https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf>. (luettu 20.10.2020).

Helena Inkinen ja Mira Nurmi

## ● TURVALLISIA IHMISSUHTEITA, RUTIINEJA JA TAVALLISTA ARKEA - LASTENSUOJELUN ONNISTUMISEN TEKIJÖITÄ NUORTEN NÄKÖKULMASTA

Lastensuojelusta on keskusteltu viime aikoina paljon julkisuudessa. Sitä on tarkasteltu eduskunnan oikeusasiamiehen lastensuojelulaitoksiin tekemien tarkastuksien, jälkihuollon ikärajan nousemisen, vuoden 2019 kouluterveyskyselyn tulosten sekä koronan vaikutusten näkökulmasta. Erityistä huolta lastensuojelussa on herättänyt lasten ja nuorten hyvinvoinnin toteutuminen sijaishuollossa.

Eduskunnan oikeusasiamiehen tarkastuksissa on tullut esiin lapsia koskevia epäkohtia heidän oloissaan sekä oikeuksiensa toteutumisessa (Eduskunnan oikeusasiamiehen vuosiraportti 2019, 102-111). Kouluterveyskyselyn tulokset puhuivat karua kieltään: sijoitettuna asuvat nuoret raportoivat kyselyssä väkivaltakokemuksistaan, perusopetuksen 8. ja 9. luokkaa käyvistä sijoitetuina asuvista nuorista useampi kuin joka neljäs oli kokenut seksuaalista väkivaltaa, toisella asteella joka viides. Vajaa kolmannes sijoitetuista yläkoululaisista kertoi kohdanneensa fyysistä väkivaltaa ja noin puolet vastasi kohdanneensa henkistä väkivaltaa taholta, jonka tehtävänä on tarjota nuorelle suojaa ja turvaa. Kouluterveyskyselyssä kävi myös ilmi, että nuoret eivät aina olleet tietoisia rajoituspäätösten perusteluista, tai että heihin oli kohdistunut laittomia rangaistuksia kuten joukkorankaisua tai ruualla rankaisemista. (Ikonen, Eriksson & Heino 2020.)

Koronan vaikutuksia sijaishuollossa asuvien lasten hyvinvointiin on tutkittu vasta vähän, mutta Pesäpuun eri toiminnoissa mukana olevat nuoret ovat raportoineet mm. yksinäisyyden, ahdistuksen ja epävarmuuden tunteiden lisääntymisestä, yhteydenpidon osittaisesta tai kokonaan katkeamisesta omiin läheisiin, terapia- tai muiden hoitosuhteiden katkeamisesta sekä vaikeuksista saada omaa työntekijäänsä kiinni kevään poikkeustilanteen aikana.



Sijaishuollossa asuvien lasten ja nuorten äänen rinnalle on noussut hätähuuto myös lastensuojelun työntekijöiltä resurssien riittävyydestä. Nykyiset asiakasmäärät koetaan kuormittavina ja täten ne myös heikentävät mm. lasten oikeusturvan toteutumista sijaishuollossa, mikäli lapsi ei tapaa sosiaalityöntekijäänsä riittävän usein. Resurssipula ulottuu myös jälkihuoltoon, jonka ikäraja nousi 21 vuodesta 25 vuoteen, ilman että kuntien resurssit tehdä vaikuttavaa jälkihuoltotyötä nousivat vastaavalle tasolle asiakasmäärään suhteutettuna.

Media piirtää yhtäällä kuvaa päihkeitä käyttävistä, oireilevista, haastavista nuorista, sekä heidän ongelmiinsa täysin keinottomista sosiaalihuollon palveluista tai ammatillisista. Lastensuojelussa vallitsee ennennäkemätön ahdinko, niin julkisuudessa kuin kulissienkin takana.

Tässä tilanteessa, on siis entistäkin tärkeämpää, ettemme luovuta toivoamme lastensuojelujärjestelmämme suhteen. Olemme Pesäpuussa etuoikeutetussa asemassa, koska olemme jo vuosia saaneet työskennellä ja kehittää yhdessä lasten ja nuorten kanssa, joilla on omakohtaisia ko-

kemuksia lastensuojelusta. Nuoret ovat toistuvasti tuoneet esiin, että lastensuojelusta puhuttaessa on tärkeää kertoa myös positiivisia tarinoita ja lastensuojelun onnistumisia. Lastensuojelusta jää lohduton, turhauttava ja pelottava kuva, jos ei koskaan pysähdytä sen onnistumisten äärelle. Onnistumisista puhuminen vahvistaa sitä, minkä vuoksi työtä tehdään, lasten suojelemiseksi.

Se miten puhumme lastensuojelusta luo mielikuvaa samalla myös niistä lapsista ja heidän perheistään, jotka ovat sen piirissä. Kun leima ja pelko hälvenee, nuoret perheineen uskaltavat hakea ja ottaa apua vastaan.

Tähän artikkeliin on koottu nuorten kertomana niitä asioita, joissa lastensuojelu on heidän näkökulmastaan onnistunut, sekä niitä tekijöitä, jotka heidän mielestään edesauttavat ja rakentavat onnistumisia. Nuorten viestit ja ajatukset on koottu syksyllä 2020 Lastensuojelun Keskusliiton järjestämästä Nuoren Päivästä sekä Pesäpuun järjestämästä Nuorten Etätyöpajasta ”Onnistumisen Tekijät”.

## LASTENSUOJELUN ONNISTUMISIA NUORTEN KERTOMANA

Keskustelu lastensuojelun onnistumisista herätti nuorissa paljon ajatuksia lastensuojelun julkisuuskuvasta sekä nuoriin kohdistuvasta leimasta. Nuoret toivoivat, että nykyisen epäkohtiin ja epäonnistumisiin keskittyvän keskustelun rinnalle nostettaisiin myös niitä positiivisia stereotyyppioita lastensuojelusta ja sen piirissä asuvista nuorista.

*”Onnistumisen tekijöistä pitäisi puhua julkisuudessa siten, että lukijalle tai kuulijalle syntyy ymmärrys lastensuojelun ”normaaliudesta” eli että asiakkaita ei tarvitse pelätä, he ovat ihan tavallisia nuoria.”*

Nuoret nostivat lastensuojelusta esiin sen, että lastensuojelu opettaa nuoret vaikuttamaan omaan elämäänsä, sen avulla he saavat kokea olevansa hyväksytyjä ja saavat tukea hyvinvointiinsa, talouteensa, opiskeluihin, tulevaisuuden suunnitteluun, harrastuksiin ja itsenäistymiseen.

Nuoret näkivät, että lastensuojelu auttaa selviytymään hengissä, toimii tarvittaessa nuorten asianajajana.

Lastensuojelu on tuonut heidän elämäänsä turvallisia ihmissuhteita ja opettanut turvallisia rutiineja ja tavallista arkea.

”Lastensuojelu voi tarjota etäisyyden, joka voi mahdollistaa asioiden käsittelemisen. Perhe on yksikkö, jossa äiti, isä ja lapsi tai nuori eivät ehkä pääse näkemään itseään yksilönä, kaikilla yksilöillä on oma ajatus ja tunnemaailma. Joka ikinen yksilö tarvitsee aikaa käsitellä omaa ajatus- ja tunnemaailmaa.”

Lastensuojelun ehkä tärkeimpänä tehtävänä, ja siten onnistumisen yhtenä merkinä nähtiin se, että lastensuojelu tarjoaa tilaa ja apua omien kokemusten käsittelyyn ja hyväksymiseen. Tärkeää nuorille oli, että rankat ja satuttavatkin kokemukset oli pystynyt kääntämään itselleen voimavaraksi.

Nuoret nostivat esiin, että hyvä lastensuojelu järjestää asiat niin, että kotona on hyvä olla. Toisaalta taas, osa oli onnellinen siitä, että oli päässyt pois kotoa ja saanut apua.

Lastensuojelun onnistumisia nuorten kohdalla nuoret kuvasivat että ”on elämällä suunta ja tavoitteita” ja että ”on päässyt eteenpäin”. Lastensuojelun tehtävänä nähtiin, että se auttoi nuoria nimenomaan heidän oman, yksilöllisen elämänsä rakentamisen tukena.

”Lastensuojelu on antanut peruspohjan, jolle oman näköistä elämää on hyvä lähteä rakentamaan.”

Nuoret myös puhuivat siitä, millaista identiteettiä he toivoivat lastensuojelun kautta itselleen rakentuvan. Yksi nuorista kiteyttikin keskustelun napakasta, että ”jos nuori kokee olevansa aktiivinen toimija ja olevansa rakastettu, silloin on onnistuttu”.

Pyysimme nuoria kehuaan, millaisia tyyppejä nuorista kasvaa, kun lastensuojelu on onnistunut tehtävässään. Nuoret kuvasivat, että lastensuojelun piirissä asuneet nuoret ovat välittömiä ja rohkeita. He osaavat lukea ihmisiä hyvin ja tulevat toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Heille on rakentunut kyky kuunnella murheita ja he ovat välittäviä ihmisiä, jotka haluavat auttaa ja tarjota muillekin mahdollisuuden.

Oman taustan käsittelyn kautta nuorille rakentuu laaja ymmärrys elämän eri osa-alueista sekä positiivinen asenne, joka kantaa elämässä. Heillä on halu vaikuttaa asioihin, he ovat sinnikkäitä ja kärsivällisiä.

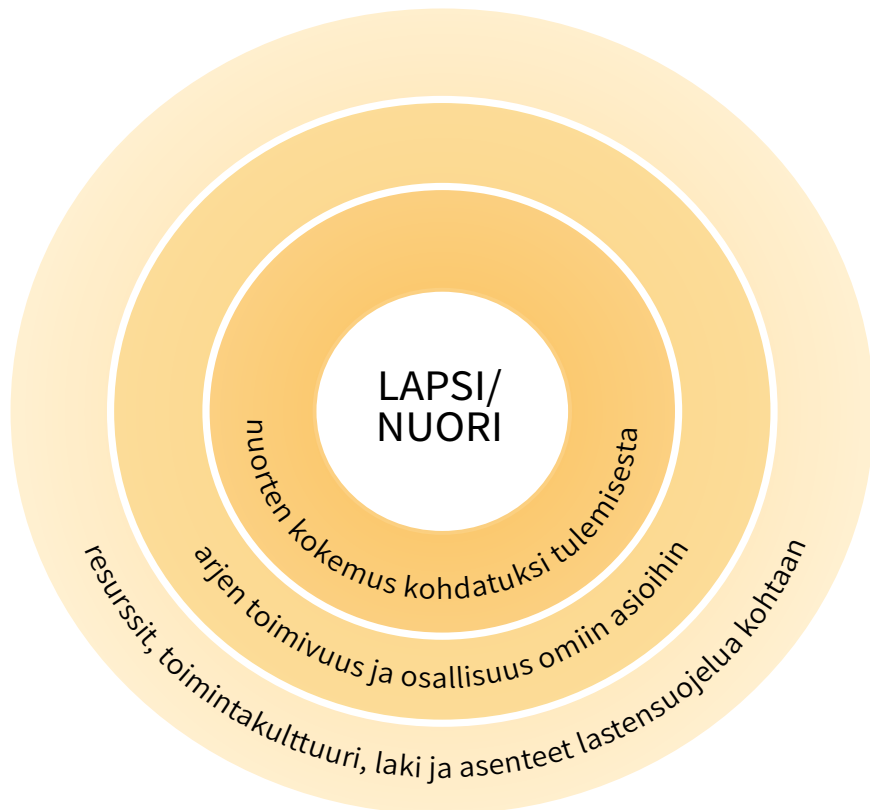
Nuoret nostivat useasti eri kohdissa esiin lastensuojelun kautta rakentuvan tunneilyn ja empatian toisia, haastavassa elämäntilanteessa olevia ihmisiä kohtaan. Kyky nähdä erilaisten maskien taakse ja halu auttaa muita ihmisiä

nähtiin hyvinä ominaisuuksina. Koettiin, että nuorilla oli lähtökohtainen kiinnostus myös vaikuttaa asioihin ja he lähtevät helpommin mukaan vaikuttamistyöhön, saadessaan siihen mahdollisuuden.

Lisäksi erilaisten haastavienkin elämäkokemusten läpikäyminen oli antanut heille paljon erilaisia selviytymisen keinoja ja sopeutumiskykyä erilaisiin asioihin.

## MITEN ONNISTUMISIA EDISTETÄÄN?

Nuorten kuvauksia lastensuojelun onnistumisista voi havainnollistaa kolmen eri kehän kautta (ks. alla oleva kuvio). Uloimmalla kehällä on rakenteellinen taso, johon kuuluu mukaan resurssit, toimintakulttuuri, laki ja asenteet lastensuojelua kohtaan. Keskimmäisellä kehällä on arjen toimivuus ja osallisuus omiin asioihin ja sisimmällä kehällä oli nuorten kokemus kohdatuksi tulemisesta.



Kuvio 1. Lastensuojelun eri kehät.



Nuoret tunnistivat lastensuojelun rakenteellisia epäkohtia paljon, ja kävimmekin keskustelua siitä, miten heidän mielestään toimivia lastensuojelun rakenteita tulisi vahvistaa. Tärkeimpänä huomiona nuorilta nousi, että rakenteiden täytyy olla sellaiset, joissa aikuiset ja ammattilaiset voivat olla ennen kaikkea nuoren kanssakulkijoita eri tilanteissa, lähtien aina palvelutarpeen arvioinnista, sijoituksen kautta jälkihuoltoon.

Voidakseen toimia nuoren rinnalla kulkijana, täytyy työntekijöiden olla pysyviä ja läsnä lasta ja nuorta varten, jotta luottamus rakentuu. Nuoret muistuttivat, että suhde työntekijäänkin on heille ihmissuhde, ja pysyvät ihmissuhteet ovat yksi lastensuojelun onnistumisen tekijä. Vaihtuvuus voi vähentää nuoren luottamusta sekä työntekijöihin että koko lastensuojeluun. Toisaalta myös mainittiin, että työntekijöiden vaihtuvuus voi antaa työkaluja tutustua helpommin uusiin ihmisiin, jos tilanteet joissa työntekijä vaihtuu, hoidetaan hyvin.

Lastensuojelun onnistumisia tukee palveluiden saatavuus ja oikea-aikaisuus. Esimerkiksi traumojen kanssa työskentelyllä on ollut iso merkitys sille, että nuoret kokevat lastensuojelun onnistuneen auttamaan heitä.

Toimivat rakenteet siirtyvät nuorten elämään toimivana arkena. Toimiva arki rakentuu nuorille hyvästä ilmapööristä, joustavuudesta ja kotoisasta sijaishuoltopaikasta. Tärkeässä roolissa ovat sijaishuoltopaikan aikuiset, jotka tukevat ja kannustavat nuoria, kuuntelevat nuorten murheita ja arjen asioita, eivätkä nuorten sanojen mukaan ”päälle päsmäroi koko ajan vaan ovat nuoren tasolla”.

”Laitokset voivat olla myös koti ja ohjaajat perhe.”

Nuoret muistuttivat, että laitoksissa sijaishuoltopaikan aikuiset eivät ole ”vaan töissä”, he ovat osa nuorten arkea. Nuorten silmissä ei ollut ”vain siivoojia tai kokkeja” vaan yhteisiä aikuisia nuoren kotona. Nuoret nostivat esiin, että työntekijöiden yhteishenki ja motivaatio, sekä kommunikaatio näkyi nuorille ja vaikutti heidän arkensa toimivuuteen.

Iso osa arjen viihtyvyyttä sijaishuoltopaikoissa rakentui nuorten mukaan siitä, miten siellä tuettiin nuorten ryhmäytymistä ja suhteita toisiinsa. Hyvä sijaishuoltopaikka nähtiin yhteisenä, jossa kellään ei ole ulkopuolinen olo, vaan kaikilla oli lupa kuulua sijaishuoltopaikkaan omana itsenään.

Arjen osallisuuden toteutumista korostettiin. Nuorille oli tärkeää, että heitä ja heidän näkemyksiään arvostettiin ja tuettiin. Osallisuus nousikin nuor-

ten puheissa yhtenä merkittävimmistä onnistumisen tekijöistä. Nuoret kuvasivat osallisuutta siten, että he kokivat tulevansa oikeasti kuunnelluiksi ja heidän mielipiteensä oli huomioitu. Esimerkiksi onko nuorelta kysytty, onko hänellä hyvä olla sijaishuoltopaikassa. Osallisuus merkitsi nuorille yksilöllisiä ratkaisuja, sitä että sijaishuoltopaikkaa ja tukitoimenpiteitä oli pohdittu juuri heidän näkökulmastaan.

Onnistumisen tekijänä nousi nuorten puheissa esiin myös kohtaaminen ja kohdatuksi tuleminen. Kohtaamisen kulmakivinä nähtiin yhdenvertaisuus, kunnioitus ja arvostus. Nuoret mainitsivat keskusteluissa useasti ammattilaisten asenteen nuoria kohtaan. Nuoret ovat taitavia lukemaan ympärillään olevia aikuisia, ja ne aikuiset, jotka antoivat tilaa nuorelle kertoa oman näkökulmansa ja pyrkivät ymmärtämään nuoria syyllistämättä silloinkaan, kun nuori mokasi, koettiin turvallisina.

Osa nuorista nosti esiin tärkeänä asiana sen, miten aikuiset sijaishuollossa kunnioittivat ja osoittivat arvostusta nuoren taustaa ja identiteettiä kohtaan. Nuoret arvostivat korkealle aikuisia, jotka ovat kiinnostuneita nuoren taustasta ja nuoren kulttuurista aidosti.

”Nuoren taustaa ja kulttuuria pidetään yllä, eikä niitä tarvitse hylätä sijaishuollossa.”

Kulttuuri ja esimerkiksi uskonto ja omat juuret ovat nuorille osa identiteettiä, ja jos aikuiset haluavat oikeasti ymmärtää nuoria, se vaatii ammattilaisilta oikeasti tutustuvat asioihin, joista nuorten identiteetti rakentuu.

”Ohjaajat tuli kotiin tutustumaan vanhempiin ja kulttuuriin.”

Hyvä kohtaaminen tarkoitti nuoren tukemista yksilönä ja hyväksymistä sellaisena kuin on. Lisäksi nuori ja hänen läheisensä tulee kohdata ihmisinä, ei papereina. Lastensuojelun asiakkuuden ei tulisi yksistään määrittää ketään.

## MISTÄ PUHUT, SITÄ VAHVISTAT

Lastensuojeluun liittyy paljon erilaisia mielikuvia ja stereotyyppioita. Nämä erilaiset mielikuvat vahvistuvat ja heikentyvät sen mukaan, millaista tarinaa lastensuojelusta haluamme kertoa. Stereotyyppioilla ja mielikuvilla on merkitystä. Ne ohjaavat käyttäytymistä stereotyyppian kohdetta kohtaan. Mielikuvat ohjaavat avun pariin tai karttamaan lastensuojelua. Ne voivat edesauttaa tai hankaloittaa nuorten elämää leimojen muodossa.

Käyttämämme kieli ja esiin nostamamme tarinat ohjaavat sitä, miten lastensuojelu ihmisten mielissä näyttäytyy. Mistä puhut, sitä vahvistat. Pesäpuussa uskomme vahvasti visioon, jossa jokainen lapsi on turvassa, osallinen, arvokas ja rakastettu. Vaikka on tärkeää tiedostaa, missä kohdissa lastensuojelussa löytyy kehitettävää, meidän on uskottava ja luotettava siihen, että meillä on Suomessa järjestelmä, joka auttaa lapsia, nuoria ja heidän perheitään, ja jota juuri sen vuoksi on kehitettävä eteenpäin.

Tutkimalla lastensuojelun onnistumisia, voimme löytää niitä työvälineitä ja keinoja, joita meidän tulee säilyttää ja lisätä. Jos haluamme lisätä arvostusta lastensuojelua ja siellä tehtävää työtä kohtaan, meidän on kerrottava myös niistä tarinoista, joissa olemme sujelleet lapsia ja nuoria ja rohkaisseet heitä kohti omaa elämäänsä.

Ja kun me tutkimme, miten ja missä lastensuojelu on onnistunut, meidän pitäisi mitata, miten tyytyväinen nuori on elämäänsä omien henkilökohtaisten saavutustensa mittareilla.

Koska siitähän lastensuojelussa on kyse, lapsista ja nuorista.

## Lähteet ja lisätietoa

Ikonen, Riikka, Eriksson, Pia & Heino, Tarja 2020. Sijoitettujen lasten ja nuorten hyvinvointi ja palvelukokemukset Kouluterveyskyselyn tuloksia. Työpaperi 35/2020. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavana <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-570-4> (luettu 13.11.2020).

Eduskunnan oikeusasiamiehen vuosiraportti 2019. Saatavana <https://www.oikeusasiamies.fi/documents/20184/42383/2019-fi/51758de7-f75b-449c-8967-a5372e40df0b> . (Luettu 13.11.2020).

Lapset ja nuoret kehittäjinä Pesäpuun toiminnassa: Nuorten kokemusasiantuntijoiden Voima Vaikuttaa-verkosto on yksi Pesäpuun verkostoista. <https://pesapuu.fi/toiminta/lapset-ja-nuoret-kehittajina/> (luettu 13.11.2020).

Sirkka Rousu, Tiina Harju, Katri Horuz, Johanna Stauffer ja Katriina Sysmälinen

## ● MIKÄ ON MERKITYKSELLISTÄ JA VAIKUTTAVAKSI KOETTUA, SIIHEN KANNATTAA LASTENSUOJELUSSA JA LAPSIPERHEIDEN SOSIAALIPALVELUISSA KOHDENTAA VOIMAVAROJA

Tässä artikkelissa tarkastelemme kokoavasti onnistumiseen liitettyjen tekijöiden kuvauksia asiakkaiden, työntekijöiden ja johdon sekä päättäjien näkökulmasta. Kokoamme tähän myös aineistoon perustuvat yhteiset kehittämisehdotuksemme.

Onnistumisen tekijät lastensuojelussa ja lapsiperheiden sosiaalityössä -tutkimushankkeessa tuotettiin tietoa keväällä 2020 sähköisillä nettikyselyillä, jotka oli suunnattu asiakkaille ja läheisille sekä työntekijöille. Kyselyihin saatiin yhteensä 140 vastausta. Johdon ja päätöksentekijöiden alkusyksystä 2020 tehdyillä haastatteluilla kartoitettiin seitsemän kunta- ja kuntayhtymäorganisaation kanssa tapaustutkimuksena lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalityön johtamisessa ja ohjaamisessa käytössä olevaa tietopohjaa ja sen kehittämistarpeita. Haastateltavat myös jäsensivät sitä, mikä tuottaa asiakastyössä onnistumista. Haastatteluihin osallistui 26 johdon ja päättäjän edustajaa.

Tutkimus oli onnistumisen tekijöitä jäsentävä ja kartoittava ja perustui kyselyihin ja haastatteluihin osallistuneiden kokemuksiin ja näkemyksiin. Tutkimuksessa ei kerätty tietoa eikä arvioitu sitä, miten hyvin asiakkuuksissa oli onnistuttu – tällaista tutkimustietoa on tarpeen tuottaa myöhemmin asiakastutkimuksissa.

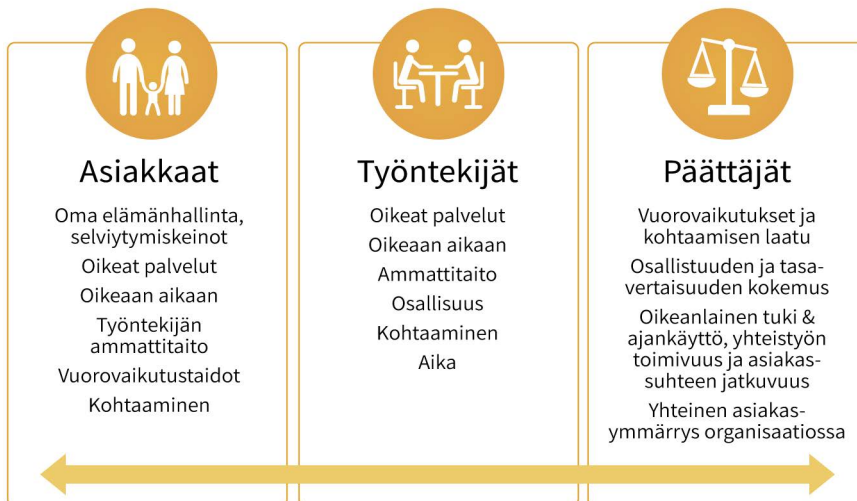
Tutkimuksessa kysyttiin: 1) mitä onnistumisen tekijät ovat, 2) mikä edistää asiakkaan ja toisaalta työntekijän onnistumista ja 3) millaiset tekijät sitä estävät sekä 4) mitä onnistumiseen liittyvistä tekijöistä tiedetään organisaation johtamisessa ja päätöksenteossa – tietoisuus näistä ohjaisi orga-

nisaatiota toimimaan lasten, nuorten ja heidän perheidensä hyvinvoinnin tukemisessa mahdollisimman vaikuttavasti.

## KESKEISET ONNISTUMISEEN LIITETYT TEKIJÄT

Keskeiset onnistumiseen liittyvät asiat kuvattiin hyvin samanlaisina niin asiakkaiden, työntekijöiden kuin johdon ja päätöksentekijöiden osalta – tästä on yhteinen ymmärrys.

Käytössä olleesta tuesta ja palvelusta riippumatta kokemus onnistumisesta, sen estävistä ja edistävästä tekijöistä koetaan asiakkaiden näkökulmasta samankaltaisina. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän vuorovaikutustaidot ja ammatilliset taidot yhdessä oikea-aikaisen palvelun ja työn tekemisen resurssien kanssa vaikuttavat edistävästi asiakkaan elämäntilanteen ja hyvinvoinnin kohenemiseen asiakkaan omien elämän muutosta tukevien asioiden ohella. Näiden kokonaisuuksien ollessa tasapainossa keskenään ne tukevat ja täydentävät toisiaan edistäen onnistunutta lopputulosta.



Kuvio 1. Onnistumista vahvistavat tekijät asiakkaiden, työntekijöiden ja johdon & päättäjien tuottamana kuvauksena

**Hyvien ihmissuhteiden merkitys vaikuttavassa työskentelyssä on keskeisintä.**

*Ihmissuhteisiin ja suhdeperustaiseen työskentelytapaan viime kädessä ne onnistumiset palautuvat. Yhden ihmisen rinnalla kulkeminen voi olla se juttu.*

Palveluissa, joissa haetaan ratkaisuja ihmisten elämän ongelmiin ja haasteisiin, korostuvat tässä kuvatun kaltaiset tekijät – merkityksellistä on asiakassuhteen laatu, yhteistyön toimivuus ja työntekijän osaaminen. Näin luodaan edellytykset onnistua asiakkaiden kanssa sovituisissa tavoitteissa ja vahvistetaan lapsen ja nuoren hyvinvointia. Kysely- ja haastatteluaineistomme vahvistaa tämän johtopäätöksen.

Lapsen, nuoren ja perheen omassa elämässä tapahtuvat asiat voivat vaikuttaa merkittävästi tilanteen kohenemiseen. Oman elämän muutoksen edistävinä tai estävinä tekijöinä voivat olla niin elämäntilanne ja omat selviytymiskeinot kuin resilienssi muutoksen mahdollistamiseksi. Parhaimmillaan tuki ajoittuu samaan kohtaan oman elämän edistävien asioiden kanssa ja auttaa muutosprosessin eteenpäin viemistä.

**Kun palvelut vastaavat oikea-aikaisesti tarvetta ja asiakkaan tavoitteita, saavutetaan vaikuttavuus. Kyse on toimivasta kokonaisuudesta.**

*Oikea-aikaista ja oikein kohdennettua tukea. Mitä ne tukitoimet ovat, riippuu asiakkaan tilanteesta ja siitä, että asiakas itse, esimerkiksi vanhempi kokee, että jostakin valitusta keinosta on hyötyä. Kyse on toimivasta kokonaisuudesta.*

**Vaikuttaviksi kuvatut menetelmät ja lähestymistavat ovat käytössä.**

*Meillä on linjattu, että työssä käytetään vain vaikuttaviksi osoitettuja tutkittuja menetelmiä, ja että on erilaista osaamista erilaisiin asiakastarpeisiin. Monet menetelmät usein vievät paljon työaikaa, kun tarvitaan eri osapuolien kanssa kohtaavaa työskentelyä.*

**Yhteistyön rakenteiden ja käytäntöjen toimivuus on välttämätöntä.**

*Yhteistyön ja tiedonkulun toimivuus, kun lapsen ja perheen asioissa mukana muitakin, asiakkaalla on sovittu taho, jolla on kokonaisvastuu. Jatkuvuus tärkeää.*

**Työskentelyn edellytykset: aikaa ja jatkuvuutta sekä pysyvämmät työntekijät ja tuki työlle.**

*Asiakas tarvitsee sen ihmisen. Tuttu työntekijä, hyvä luottamuksellinen suhde.*

Työntekijällä on oltava valtaa ratkaista yhdessä asiakkaan kanssa, mistä asiakkaan tilanteesta olisi hyötyä - osana asiakassuunnitelmaa. Työntekijöillä tulee olla vahva osaaminen. Tarvitaan myös päättäjien ymmärrystä siitä, miten eri asiat vaikuttavat ja millaisia seuraamuksia organisaatiossa eri päätösvaihtoehtoilla on. Pysyvämpi henkilöstö, kohtuulliset asiakasmäärät ja työolot on vähentänyt vaihtuvuutta. Hyvä työyhteisö, jossa yhdessä kehitetään, tukee myös jaksamista. Poliittisen päättäjän tehtävä on hankkia resursseja.

## **MILLAISET ASIAT EDISTÄVÄT ASIAKKAAN JA TOISAALTA TYÖNTEKIJÄN ONNISTUMISTA?**

Asiakkaiden mukaan varhainen ja riittävän pitkä tuki koetaan auttavana. Oikeanlainen ja oikea-aikainen tuki edistää asiakkaan onnistumista. Työntekijän vuorovaikutustaidoilla, kunnioittavalla ja dialogisella kohtaamisella, osallisuuden tukemisella sekä ammatillisella osaamisella tiedollisine ja konkreettisen tuen taitoineen on keskeinen merkitys onnistuneen lopputuloksen kannalta. Myös palvelulla ja työn tekemisen resursseilla, työntekijän pysyvyydellä ja verkostoyhteistyöllä on vaikutusta onnistumistuloksen kannalta. Selviytymiseen tilanteesta vaikuttavat niin ikään olennaisesti asiakkaan oman elämäntilanteen muutokset ja asiakkaan motivaatio sekä selviytymiskeinot ja voimavarat oman tilanteensa muuttamiseen.

Työntekijöiden näkökulmasta tärkeimpiä työssä onnistumista edistäviä tekijöitä ovat toimiva palvelujärjestelmä, ajantasainen ja työskentelyä tukeva lainsäädäntö sekä työn tekemiseen liittyvät vahvat rakenteet ja yhteisesti sovitut työkäytännöt. Asiakastyössä tärkeimpinä onnistumisen tekijöinä pidetään asiakaslähtöistä työskentelyä, jossa asiakkaan osallisuus huomioidaan ja asiakas kohdataan arvostavasti sekä tasavertaisesti huolimatta asiakkaan taustoista ja elämäntilanteesta. Henkilöstöresurssit sekä työn tekemiseen liittyvät muut resurssit vaikuttavat työntekijän mahdollisuuteen tehdä työtään. Johtamisella sekä riittävällä työhön käytettävällä ajalla on merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Työntekijän työhyvinvointi vaikuttaa siihen, miten työntekijä voi onnistua työssään.

Johdon ja päättäjien haastatellut arvioivat, että heillä on hyvä tuntuma, millaiset tekijät liittyvät näissä palveluissa onnistumiseen. Tunnistetaan, että vuorovaikutuksen ja kohtaamisen laatu, osallisuuden ja tasavertaisuuden kokemus sekä oikeanlainen tuki ja mahdollisuus riittävään ajankäyttöön luovat onnistumisen edellytyksiä. Samoin tunnistetaan henkilöstön osaamisen ja asiakassuhteen jatkuvuuden merkitys vaikuttavaan työskentelyyn. Myös organisaatiossa yhdessä jaettu asiakasymmärrys vahvistaa asiakaslähtöistä toimintatapaa ja tukee asiakastyötä.

Edellä (Inkinen & Nurmi) olleessa artikkelissa nuoret nostavat lastensuojelusta esiin sen, miten lastensuojelu opettaa nuoret vaikuttamaan omaan elämäänsä, sen avulla he saavat kokea olevansa hyväksytyjä ja saavat tukea hyvinvointiinsa, talouteensa, opiskeluihin, tulevaisuuden suunnitteluun, harrastuksiin ja itsenäistymiseen. Nuoret näkivät, että lastensuojelu auttaa selviytymään hengissä, toimii tarvittaessa nuorten asianajajana. Lastensuojelu on tuonut heidän elämäänsä turvallisia ihmissuhteita ja opettanut turvallisia rutiineja ja tavallista arkea.

## **MILLAISET TEKIJÄT ESTÄVÄT ONNISTUMISTA?**

Asiakkaiden näkökulmasta onnistumista estävinä tekijöinä vastaavasti oli se, ettei heidän mielipiteitään ja näkemyksiään kuunneltu. Luottamusta ei synny, mikäli asiakas ei voi osallistua työskentelyn suunnitteluun yhdessä työntekijän kanssa. Asiakkaissa herää epäluottamus työntekijää kohtaan, jos hänelle ei perustella riittävän hyvin työskentelyn tavoitteita ja tarkoitusta. Työntekijöiden vaihtuvuus ja kiire vaikuttavat suunnitelmalliseen ja asiakkaan asioihin perusteellisesti paneutuvaan työhön. Mikäli palvelun käynnistyminen viivästyy, tilanteet kärjistyvät ja saatetaan tarvita alkutilanteeseen nähden huomattavasti tiiviimpää tai pitkäaikaisempaa tukea.

Lapsiperheiden sosiaalityössä ja lastensuojelussa onnistumista ja samalla lapsen selviytymistä ja tasapainoista kasvua voivat heikentää työntekijöiden vajavaiseksi jäänyt työskentely sekä tarpeisiin nähden liian vähäinen ajankäytön mahdollisuus. Tulosten perusteella työntekijät olivat joutuneet hallitsemaan tilanteita, joihin heillä ei ollut osaamista eikä koulutusta. Osaamisen ongelmat liittyvät sekä kouluttautumiseen ja toiminnan kehittämiseen että yleiseen määrittelyyn siitä, mitä vaikutuksia palveluilla tavoitellaan. Osaamisen lisäksi työntekijän arvomaailma ja asenne työn tekemiseen vaikuttaa asiakkaisiin ja sitä kautta asiakasprosessien onnistumisiin.

Työntekijää ei saa jättää yksin vaikeiden asiakastilanteiden kanssa. Vaikuttava ja tuloksellinen työskentely ei voi perustua vain yksittäisten työntekijöiden vastuuseen vaan rinnalle tarvitaan johdon tuki. Työtä kuormittavat kiireinen työtahti, suuret asiakasmäärät, työyhteisön ongelmat sekä rooliristiriidat työssä. Työntekijöiden vaihtuvuus koettiin asiakastyötä hankaloittavana ja myös työyhteisöjä kuormittavana tekijänä. Tilannetta ei myöskään helpota sosiaalityöntekijäpula ja henkilöstön osaamisen vajeet. Työntekijän kokemus työn mielekkyydestä voi heikentyä, jos hänellä on jatkuvasti tunne, ettei hän hallitse työmääräänsä. Työntekijän oma hyvinvointi ja työssä jaksaminen sekä muu itsestä huolehtiminen on tärkeää, jotta työntekijä pystyy tunnistamaan ja huomaamaan työssään kaikkein



haavoittuvimmassa asemassa olevat lapset ja perheet. Työhyvinvoinnin heiketessä onnistumisten kokemusten syntyminen voi olla vaikeaa

## **MILLAISTA TIETOA ONNISTUMISEEN LIITTYVISTÄ TEKIJÖISTÄ ON KÄYTETTÄVISSÄ ORGANISAATION OHJAAISESSA JA JOHTAMISESSA?**

Tietoa asiakastyössä on paljon, mutta se jää yksittäisten asiakkaiden asiakastiedoksi asiakasasiakirjoihin. Tietoa ei tuoteta näkyväksi tiedoksi, ja siten se jää pääosin hiljaiseksi kokemustiedoksi. Tieto lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalipalvelujen asiakastyössä onnistumista tuottavista tekijöistä ja tukitoimien vaikutuksista on pääosin työntekijöiden sanallista kokemustietoa, josta keskustellaan ja jota analysoidaan johdon kanssa erilaisissa työhön liittyvissä kohtaamisissa ja asiakastyötä kehittäville foorumeilla. Johdon kautta ja tuella tietoa välittyy päättäjille ja toimintaa ohjaaviin ja voimavaroja kohdentaviin asiakirjoihin, kuten talousarvion tavoitteisiin, sekä lasten ja nuorten hyvinvointia ja palveluja kehittäviin ohjelmiin.

Asiakastieto- ja raportointijärjestelmien puutteellisuuksista ja asiakaskokemustiedon (palautteiden) vähäisestä kertymisestä johtuen yhteen koottua tietoa asiakastyössä vaikuttaviksi koetuista tukitoimista, asiakassuhteen laadusta ja asiakkuuspolkujen toimivuudesta ei pystytä raportoimaan. Myöskään näiden asiakkuuksien keskeisimmästä tuloksesta – lapsen ja nuoren hyvinvoinnista – ei saada raportoitua tietoa. Jatkuvaluontoisesti saatavilla oleva tieto koskee esimerkiksi eri palvelujen asiakasmääriä, ilmoitusten määriä ja ilmoitusvaiheen syitä, asiakassuunnitelmien määriä, palvelujen piiriin pääsyn aikamääriä, erilaisia palvelusuoritteita, kuten hoitovuorokausia ja asiakaskäyntejä, sekä palvelun yksikkökustannuksia ja kokonaiskustannuksia. Muunlainen asiakkuuksista tarvittava pääosin laadullinen ja sanallinen tieto pitäisi poimia käsin tietojärjestelmistä.

Yhteisen asiakasymmärryksen rakentumiseksi ja tiedolla johtamisen tueksi tarvittaisiin tietoa asiakkuuspoluista, tuen ja avun vaikutuksista asiakkaan kokemuksena ja kuvaamana sekä tietoa lapsen ja nuoren hyvinvoinnista erityisesti niiden lasten ja nuorten osalta, jotka on otettu yhteiskunnan huostaan. Tietopuutteet liittyvät pitkälti tietojärjestelmiin ja niiden raportointimahdollisuuksiin.

Työntekijöiltä välittyvä kokemustieto ja sen yhteinen käsittely on toiminnan yksi vahvuus ja voimavara, mutta riittääkö se eurojen maailmassa ja vaatimuksissa osoittamaan asiakastyön vaikutukset ja mekanismit, joilla vaikuttavuus on syntynyt?

## KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Jos (ja kun) nämä ovat merkityksellisiä ja vaikuttaviksi koettuja tekijöitä, miten onnistumisen edellytyksiä voitaisiin parantaa – onhan myös kustannusten ja vaikuttavuuden kannalta järkevää toimia siten, mikä tuottaa hyvinvointia ja elämässä pärjäämistä? Monissa selvityksissä ja toiminnan ulkoisissa tarkastuksissa on kuvattu alalla havaittuja vakavia puutteita ja ongelmia, joihin tulee löytää yhteiskuntapoliittisia ratkaisuja.

Tämän tutkimuksen aineiston perusteella voidaan perustellusti esittää alla olevat kehittämisehdotukset, joilla onnistumisen edellytyksiä voitaisiin edelleen parantaa.

### **Asiakas-työntekijäsuhde perustuu avoimuuteen, yhteistyöhön ja asiakkaan toimijuuden vahvistamiseen:**

- Asiakastyön ja sen kehittämisen tulee perustua avoimuuteen, suunnitelmallisuuteen ja faktatietoon. Yhdessä jaettu asiakasymmärrys rakentuu asiakkaalta itseltään sekä muilta yhteistyötahoilta kertyvän tiedon yhteisen analysoinnin pohjalta. Tämä tukee uusien joustavampien ja asiakaslähtöisempien palvelujen kehittämistä.
- Eri palveluissa ammattilaiset arvioivat perheiden tilanteita usein eri näkökulmista ja myös ilman yhteistä vuoropuhelua. Asiakkaan oma näkemys tilanteeseen saattaa jäädä aidosti kuulematta, jolloin hän voi myös jäädä ilman tarvitsemaansa tukea ja palvelua. Asiakkaan kanssa toimivien riittävä yhteistyö tulee varmistaa niin, että asiakkaan osallisuus toteutuu aina.
- Asiakassuhteessa työntekijän tulee tunnistaa niitä seikkoja, joita tilanteiden ja toiminnan takana ovat vaikuttamassa. Tämänkaltaisen lapsen, nuoren ja hänen läheistensä kanssa yhteinen tilanteen jäsenyys voi lisätä asiakkaan voimavaroja ja ymmärrystä onnistumiseen liittyvistä asioista aiempien epäonnistumisten sijaan – asiakas voi kokea jo ennestään voimakkaita syyllisyyden ja pettymyksen tunteita toiminnastaan.

### **Palvelujen ja asiakkuuspolkujen yhteentoimivuus varmistettava:**

- Organisaatioiden tulee nykyistä paremmin onnistua yhteensovittamaan saman asiakkaan asiakkuuspolun eri palvelut. Asiakkaan näkökulmasta on kyse hänen kokonaisesta elämästään, jossa eri tarpeisiin vastaaminen pilkkoutuu palvelujärjestelmässä eri tahojen vastuulle.

Asiakkuudesta päävastuussa oleva toimija on sovittava asiakkaan tilanteen mukaan.

- Asiakkuuspolkujen toimivuutta tulee seurata sekä yksittäisen asiakkaan osalta, mutta myös organisaatio tarvitsee toimintaa kehittääkseen tietoa, miten useiden palvelujen piirissä samanaikaisesti olevien asiakkaiden asiakkuuspolut toimivat.
- Terveydenhuollon osaaminen tulee varmistaa lastensuojelussa: Erityisesti mielenterveys- ja päihdetyön osaaminen varhaisen tuen toiminnassa (esim. nepsy-oireet), mutta myös sijaishuollossa nuorten hoidossa.

### **Erityisosaamisen turvaaminen ja säälliset työskentelyolosuhteet:**

- Henkilöstöllä tulee olla erityisesti lastensuojelussa erityisosaaminen, joka tuottaa asiakastyössä tarvittavat syventävät taidot mm. vuorovaikutusosaamiseen, lainsäädäntöön ja osallistavaan käytäntötyöhön. Nykyistä koulutusjärjestelmää tulisikin kehittää niin, että erikoistuminen on mahdollista kaikille alalla työskenteleville. Myös eri tutkintojen tuottamaa osaamista tulee arvioida. Myös esimiestyössä tulee edellyttää riittävää johtamisosaamista toiminnan laadun ja henkilöstön työhyvinvoinnin varmistamiseksi.
- Vaikuttava asiakastyö edellyttää riittäviä mahdollisuuksia käyttää aikaa asiakkaan kanssa. Asiakasmäärän tulee olla kohtuullinen, jotta vaativassa ja raskaassa työssä jaksetaan työskennellä pitkänteisesti - vaikuttavuus edellyttää jatkuvuutta asiakassuhteissa.
- Alalla toimivien työntekijöiden määrästä, koulutuksesta ja eri tehtävissä toimimisesta ei tällä hetkellä ole saatavilla tietoa. Alan kehittämiseksi tällainen valtakunnallisesti kattava tieto tarvitaan.

### **Toiminnan sisällön kannalta relevantti tietopohja tukemaan päätöksentekoa ja toiminnan kehittämistä:**

- Kansallista henkilötunnuspohjaista tiedonkeruuta tulee laajentaa kattamaan myös lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalityön asiakkuuksia koskevia tietoja, kuten asiakkuuden syyt (ei vain ilmoitusten syyt), asiakaskokemus tuen vaikutuksista sekä tiedot erityisen tuen (SH-laki) lasten ja nuorten sekä sijoitettujen lasten ja nuorten hyvinvoinnista. Näiden tietosisältöjen ja mittareiden määrittäminen tulisi olla kansallisesti samanlaisia. Suunnitelmallisen tiedonkeruun toteuttamisen tulisi perustua kansalliseen tietoarkkitehtuurikuvaukseen ja sen toteutus-suunnitelmaan.



- Asiakastietojärjestelmiä ja niiden raportointityökaluja tulee kehittää niin, että asiakkuuksista ja asiakkuuspoluista saadaan koostettua yhteenvetotietoa.

### **Hyvinvointi- ja vaikuttavuustutkimusta lisää sekä säännöllistä seurantatietoa:**

- Asiakkaana olevien lasten ja nuorten hyvinvoinnista tulee tuottaa säännöllisesti seurantatietoa. Julkisen huoltajan tulee tietää yhteiskunnan vastuulla olevien lasten ja nuorten hyvinvoinnin tilasta.
- Tietoa tarvitaan lasten, nuorten ja heidän läheistensä asiakkuuskokemuksista sekä siitä, minkä he ovat kokeneet heitä auttaneen.

- Lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalityön erityisen tuen asiakkaana olevien lasten ja nuorten myöhemmästä pärjäämisestä tarvitaan tutkimustietoa suunnitellusti ja säännöllisesti vuosittain.
- Uusien työskentelymallien vaikutuksista tarvitaan tietoa.
- Asiakkaiden ja työntekijöiden välillä on aineiston mukaan yhteneväinen näkemys siitä, mikä asiakastyössä ja asiakassuhteessa on merkityksellistä ja miten asiakasta voidaan auttaa juuri oikealla tavalla. Kun kuitenkin moni asiakas kokee, ettei ole saanut riittävää apua, olisikin tärkeää selvittää mistä tämä kertoo. Asiakkaiden kokemuksia onnistumiseen johtavista edistävästä ja estävistä tekijöistä on tarpeen selvittää tarkemmin. Tärkeää on havaita ja pohtia myös sitä, miten on toimittu silloin, kun tilanteet ovat menneet hyvin.

### **Median ja palveluista vastaavan organisaation vastuu viestinnästä:**

- Ihmisten saatavilla tulee olla tosiasiatietoa lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalityöstä, palveluista ja asiakkuuksista – päävastuu tästä on järjestämisvastuussa olevilla kunnilla ja kuntayhtymillä. Tosiasiatietoon sisältyy myös tieto siitä, miten näillä palveluilla on kyetty auttamaan lapsia, nuoria ja perheitä - miten tukitoimissa on onnistuttu.
- Rakentamalla pitkäjänteistä yhteistyötä asiakasyhteisöjen, järjestöjen ja muiden alalla toimivien sekä median edustajien kanssa, saadaan näkyväksi myös ihmisten tarinoita siitä, miten he ovat saaneet tukea.
- Medialla on iso vastuu, millainen kuva kansalaisille muodostuu toiminnasta. Epäluottamus toimintaan ja pelko leimaantumisesta voi estää avun hakemisen. Jatkuva negatiivinen uutisointi toiminnasta vaikuttaa myös opiskelijoiden ja työntekijöiden haluun hakeutua alalle tai jaksaa työskennellä alalla. Uutisoinnin vaikutusta avun hakemiseen ja haluun työskennellä alalla tulisi tutkia.

### **Onnistutaan yhdessä!**

## KIRJOITTAJAT

**Helena Inkinen** on koulutukseltaan Restonomi (AMK), joka työskentelee Pesäpuu ry:ssä nuorten osallisuuden ja kokemusasiantuntijuuden asiantuntijana. Helenalla on oma tausta lastensuojelun kokemusasiantuntijana, mutta myös useamman vuoden työkokemus lastensuojelun kehittämistyöstä, etenkin lastensuojelussa asuvien ja asuneiden nuorten kanssa. Lisäksi Helena koordinoi valtakunnallista lastensuojelun nuorista kokemusasiantuntijoista koostuvaa Voima Vaikuttaa! -verkostoa. Lisätietoa [www.pesapuu.fi](http://www.pesapuu.fi)

**Tiina Harju** on sosionomi (ylempi AMK) ja työskentelee sosiaaliohjaajana tehostetussa perhetyössä Vantaan kaupungin sosiaali- ja terveystoimessa. Tiina työskentelee tehostetun perhetyön asiakkaiden lisäksi Vantaan lastensuojelun avohuollon asiakkaiden ja heidän perheidensä kanssa sosiaalipedagogista hevostoimintaa työssään hyödyntäen.

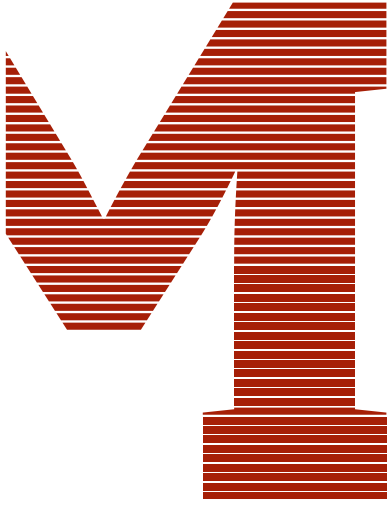
**Katri Horuz** on sosionomi (ylempi AMK). Katri työskentelee tehostetun perhetyön sosiaaliohjaajana Vantaan kaupungin Sosiaali- ja terveystoimessa, Lastensuojelun tukiyksikössä. Katrilla on ammatillisia täydennyskoulutuksia mm. Toimiva lapsi & perhe -menetelmä: Lapset puheeksi -perheinterventio ja Läheisneuvonpidon koollekutsujan koulutukset.

**Mira Nurmi** on koulutukseltaan Nuoriso- ja yhteisöohjaaja, joka on toiminut lastensuojelun kokemusasiantuntijana vuodesta 2017 ja työskentelee tällä hetkellä Paikka Auki -avustusohjelman kautta Pesäpuu ry:ssä nuorten osallisuuden ja kokemusasiantuntijuuden asiantuntijana. Lisätietoa [www.pesapuu.fi](http://www.pesapuu.fi)

**Sirkka Rousu** on sosiaalityöntekijä ja hallintotieteiden tohtori. Sirkka toimii Metropolia Ammattikorkeakoulun yliopettajana opettaen mm. johtamista. Hän vastasi Onnistumisen tekijät -tutkimusprosessista. Hän käy keskustelua Lastensuojelija-blogissa lastensuojelusta ja edistää yhteiskunnallisilla foorumeilla lasten, nuorten ja perheiden asioita sekä onnistumistarinoiden levittämistä. Lisätietoa [www.sirkkarousu.fi](http://www.sirkkarousu.fi)

**Johanna Stauffer** on sosionomi (ylempi AMK). Hän työskentelee Espoon kaupungin vastaanottoperhetoiminnan vastaavana ohjaajana. Johannalla on pitkä työkokemus lapsiperheiden parissa työskentelystä ja laaja kokemus lastensuojelutyöstä yli 10 vuoden ajalta. Täydennyskoulutuksia mm. Perhearviointi-työskentelymallista ja Voikukkia -vertaisryhmän ohjaajaksi.

**Katriina Sysmäläinen** on sosionomi (ylempi AMK). Katriina työskentelee Perusturvakuntayhtymä Karviaisessa lastensuojelun avohuollon sosiaali-ohjaajana. Työhön kuuluu lasten ja perheiden tukeminen sosiaali-ohjauksen ja perhetyön keinoin. Katriina on käynyt voimavarakeskeisen perhetyön täydenniskoulutuksen.



## Yhdessä ymmärtäen

Onnistumiseen liittyvistä tekijöistä lastensuojelussa ja lapsiperheiden sosiaalipalveluissa asiakkaan, työntekijän sekä johdon ja päättäjän näkökulmasta

Millaiset tekijät liitetään lastensuojelutyössä ja lapsiperheiden sosiaalityössä onnistumiseen? Kysyimme tätä asiakkailta ja heidän läheisiltään, alan työntekijöiltä sekä näistä palveluista vastaavilta johtajilta ja päättäjiltä. Onnistumisen tekijät -tutkimuksessa käännettiin näkökulmaa siihen, mikä tuottaa onnistumista, ja miksi tämä on tärkeää erityisesti näissä palveluissa.

Julkaisussa esitellään asiakas- ja työntekijäkyselyjen keskeiset tulokset tiiviissä paketissa. Siinä tarkastellaan laajemmin palvelujen johtamisen ja päätöksenteon tietopohjaan ja kehitystarpeisiin liittyneen tapaustutkimuksen tuloksia. Lasten ja nuorten ääni tulee kuuluviin Pesäpuu ry:n toiminnassa vaikuttavien nuorten kautta. Miten lastensuojelu auttaa lapsia ja nuoria?

Tärkeää onkin pohtia, miten onnistumisen tekijät voisivat toteutua jokaisen lapsen ja nuoren sekä heidän perheidensä kohdalla niin asiakkuudessa ja kasvuoloissa kuin työntekijöiden työskentelyssäkin.