



Yksityisen lastensuojelulaitoksen käynnistäminen

Jari Saikkonen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Huhtikuu 2025

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen (YAMK)

Saikkonen, Jari

Yksityisen lastensuojelulaitoksen käynnistäminen

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Huhtikuu 2025, 72 sivua.

Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK tutkinto- ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Lastensuojelulaitoksen käynnistäminen sisältää usein myös haasteita, mutta niitä ennakoimalla pystytään helpottamaan käynnistämisvaiheen ilmiötä ja hyödyntämään hyväksi jo havaittuja menetelmiä. Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää uuden lastensuojelulaitoksen käynnistämiseen liittyviä onnistumisia ja haasteita.

Taustalla oli yksikönjohtajan kiinnostus selvittää yksityisen lastensuojelulaitoksen käynnistämiseen liittyneet haasteet ja onnistumiset sekä sen johtamistyön kehittäminen. Työn tutkimusmenetelmäksi valittiin toimintatutkimus. Ensimmäiseksi perehdyttiin lastensuojeluun liittyviin keskeisiin käsitteisiin, joita olivat lastensuojelun palvelujärjestelmä- ja lainsäädäntö, laatu sekä lastensuojelulaitoksen esihenkilön asema ja tehtävät. Seuraavaksi kerättiin tietoa, kuinka monet erilaiset asiat vaikuttavat lastensuojelulaitoksen käynnistämisvaiheeseen ja mitä haasteita käynnistämisvaiheeseen liittyy. Tietoa haettiin laajasti; työntekijöiltä, vastaavilta ohjaajilta, yksikköön sijoitetuilta lapsilta ja heidän vanhemmiltaan sekä sosiaalityöntekijöiltä. Tutkimusaineistona käytettiin työntekijöiden TyöVire kyselyjen ja Roidu- asiakaspalaute kyselyjen vastauksia sekä vastaavien ohjaajien kyselylomakkeesta saatuja vastauksia sekä johtajan päiväkirja merkinnöistä kerättyä aineistoa. Vastaavien ohjaajien kyselylomakkeen kysymykset oli tehty Business Model Canvas työkalua käyttämällä.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi raportti lastensuojelulaitoksen käynnistämisen haasteista ja onnistumisista sekä kehittämiskohteista. Kehittämiskohteina nousi harkittu asiakasprofiili, hallittu talous, kattava sijaisrekisteri, työnkuvan selkeys, sitoutunut henkilöstö, onnistunut rekrytointi sekä maltillinen osastojen täyttäminen. Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että lastensuojelulaitoksen käynnistämisvaiheessa on tärkeää saada sitoutunut henkilöstö ja tarkkaan harkittu asiakasprofiili.

Avainsanat: työtyytyväisyyskysely, asiakaspalaute, toimintatutkimus, Business Model Canvas malli, lastensuojelulaitoksen käynnistäminen

Saikkonen, Jari

The starting of the child welfare institution

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, April 2025, 72 pages.

Master`s Degree Programme in Social Services and Health Care Management.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The establishment of a child welfare institution presents various challenges. However, by anticipating these challenges, it is possible to ease the start-up phase and apply methods that have already proven to be effective. The aim of this thesis was to identify the successes and challenges encountered during the establishment of a new child welfare institution.

The thesis was motivated by the unit manager`s interest in exploring both the obstacles and achievements experienced during the launch of *the child welfare institution*, a child welfare institution operating under Child Protection Services, as well as in supporting the development of managerial practices. Action research was selected as the methodological approach. The study began by examining key concepts related to child protection, including the service system and legislation, quality standards in child protection, and the role and responsibilities of supervisors within such institutions.

Subsequently, the study explored how various factors affect the start-up phase of a child protection facility and what challenges are typically encountered. Data were collected from employees, senior supervisors, children placed at the current child welfare institution and their parents, as well as social workers. The research material included employee responses from TyöVire surveys, customer feedback from Roidu surveys, answers to a questionnaire for senior supervisors (based on the Business Model Canvas tool), and entries from the unit manager`s diary.

The outcome of the thesis is a report highlighting both the challenges and successes of initiating a child welfare institution, along with key areas for development. These development areas include a well-defined customer profile, sound financial planning, a comprehensive foster care register, clear job descriptions, committed staff, successful recruitment, and a measured approach to filling positions. The findings emphasize that staff commitment and a carefully considered customer profile are critical for a successful launch of a child welfare institution.

Keywords/tags (subjects)

Job satisfaction- survey, customer feedback, action research, Business Model Canvas, the starting of the child welfare institution

Sisältö

Sisällyys

| | |
|--|-----------|
| 1 Johdanto | 4 |
| 2 Tutkimusprosessi | 6 |
| 2.1 Tarveanalyysi ja tutkimuskysymykset | 6 |
| 2.2 Laadullinen tutkimus | 8 |
| 2.3 Toimintatutkimus toiminnan laadun kehittäjänä | 10 |
| 2.4 Tutkimuksen kulku ja toimintatutkimuksen syklit | 12 |
| 2.5 Aineiston analyysi ja raportointi | 15 |
| 2.6 Tutkimuksen eettisyys | 16 |
| 3 Laadukas lastensuojelu | 18 |
| 3.1 Palvelujärjestelmä ja lainsäädäntö | 18 |
| 3.2 Asiakasprosessi | 19 |
| 3.3 Laatu | 20 |
| 3.4 Lastensuojelulaitoksen johtajan rooli | 21 |
| 4 Lastensuojelu hyvinvointimarkkinoilla | 23 |
| 4.1 Hyvinvointimarkkinat ja toimintalogiikka | 23 |
| 4.2 Business Model Canvas- malli työkaluna | 25 |
| 5 Käynnistämisvaihe | 28 |
| 5.1 Käynnistettävä lastensuojelulaitos | 28 |
| 5.2 Vastuuhenkilön kelpoisuus, lausunnot ja erilaiset toimenpiteet | 30 |
| 5.3 Rekrytointi | 32 |
| 5.4 Markkinointi ja kilpailutus | 33 |
| 5.5 Palveluntuottajan velvollisuutena omavalvontasuunnitelma | 34 |
| 5.6 Hyvän Kohtelun Suunnitelma | 35 |
| 5.7 Lääkehoitosuunnitelma | 35 |
| 5.8 Laadun mittaaminen | 36 |
| 6. Roidu- ja TyöVire- kyselyjen tulokset | 38 |
| 6.1 Roidu- asiakastyytyväisyyskyselyjen tulokset | 38 |
| 6.2 TyöVire- kyselyn tulokset | 39 |
| 7 Tulosten yhteenvetoa Business Model Canvasin mukaan | 41 |
| 7.1 Asiakasryhmät | 41 |
| 7.2 Arvolupaus | 42 |
| 7.3 Kanavat | 43 |
| 7.4 Asiakassuhde | 44 |
| 7.5 Tulovirrat | 45 |
| 7.6 Resurssit | 46 |
| 7.7 Ydintoiminnot | 47 |
| 7.8 Kumppanuudet | 49 |
| 7.9 Kulurakenne | 50 |

| | |
|--|-----------|
| 8 Kehittämisen kohteet, vahvuudet ja huomioitavia asioita | 52 |
| 9 Pohdinta, työn luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimussuosituksia | 55 |
| Lähteet | 60 |
| Liitteet | 65 |
| Liite 1. vastaavien ohjaajien kysely | 65 |
| Liite 2. Roidu- asiakastyytyväisyyskyselyjen tuloksia | 68 |
| Liite 3. Työvire- työtyytyväisyyskyselyjen tuloksia | 70 |
| Liite 4. Suostumuslomake Vastaaville ohjaajille | 72 |

Kuviot

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. Tutkimusprosessi | 8 |
| Kuvio 2. Prosessikuvaus | 13 |
| Kuvio 3. Toimintatutkimuksen syklit | 15 |
| Kuvio 4. Business Model Canvas- malli | 26 |
| Kuvio 5. Roidu-asiakastyytyväisyys keruu prosessi | 38 |

Taulukot

| | |
|---|----|
| Taulukko 1. Johtamisen kompetensseja | 22 |
| Taulukko 2. Sovellettavia yleisohjeita | 28 |
| Taulukko 3. Todistuksia, lausuntoja ja selvityksiä ennen toiminnan käynnistymistä | 31 |
| Taulukko 4. Tarkastuksia ennen käynnistymistä | 31 |
| Taulukko 5. Eri toimenpiteitä ennen avaamista | 32 |
| Taulukko 6. Roidu-asiakastyytyväisyyskyselyjen vastaajien määrä | 39 |
| Taulukko 7. Palvelun suosittelujen määrä | 39 |
| Taulukko 8. TYÖVIRE-kyselystä nousseet vahvuudet ja heikkoudet | 40 |
| Taulukko 9 . Asiakasryhmien haasteet ja onnistumiset Business Canvas Modelin mukaan | 41 |
| Taulukko 10. Arvolupausten haasteet ja onnistumiset Business Canvas Modelin mukaan | 43 |
| Taulukko 11. Kanavien haasteet ja onnistumiset Business Canvas Modelin mukaan | 44 |
| Taulukko 12. Asiakassuhteiden haasteet ja onnistumiset Business Canvas Modelin mukaan | 45 |
| Taulukko 13. Tulovirtojen haasteet ja onnistumiset Business Canvas Modelin mukaan | 46 |
| Taulukko 14. Resurssien haasteet ja onnistumiset Business Canvas Modelin mukaan | 47 |

| | |
|--|----|
| Taulukko 15. Ydintoimintojen haasteet ja onnistumiset Business Canvas Modelin mukaan | 49 |
| Taulukko 16. Kumppanuuksien haasteet ja onnistumiset Business Canvas Modelin mukaan | 50 |
| Taulukko 17. Kulurakenteiden haasteet ja onnistumiset Business Canvas Modelin mukaan | 51 |
| Taulukko 18. Käynnistettävän lastensuojelulaitoksen vahvuuksia ja tutkimustuloksia | 52 |
| Taulukko 19. Käynnistettävän lastensuojelulaitoksen kehittämiskohteet ja -toimenpiteet | 54 |

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata yksityisen lastensuojelulaitoksen käynnistämisvaiheen onnistumisia ja haasteita. Tavoitteena on toimintatutkimuksen avulla ja ohessa kehittää ja vakauttaa uuden lastensuojelulaitoksen alkavaa toimintaa. Vuonna 2021 perustettiin lastensuojelulaitos Jyväskylään. Opinnäytetyötä voi hyödyntää myös oppaana uutta lastensuojeluyksikköä perustaville tai sitä harkitseville. Opinnäytetyö on julkinen. Lastensuojelulaitoksen nimeä ei julkaista.

Yksityisen lastensuojelulaitoksen käynnistämiseen ei ole ollut tehty valmista opasta tai tutkimuksia, joten tätä tutkimusta lähestytään yksikönjohtajan päiväkirjamerkintöjen, itsereflektion, työntekijöiden tyytyväisyysmittausten ja asiakaskokemusten kautta sekä vastaavien ohjaajien kyselylomakkeen vastauksien kautta. Opinnäytetyössä hyödynnetään myös palvelujen ostajien eli kuntien sosiaalityöntekijöiden palautteita.

Opinnäytetyössä teoria, tutkimustieto ja tutkijan kokemusperäinen tieto tulevat kulkemaan rinnakkain koko työn läpi, toisiaan täydentäen. Opinnäytetyössä yksityisen lastensuojelulaitoksen perustamista tarkastellaan Business Model Canvas -mallin kautta, joka on liiketoiminnan suunnittelun ja jäsentämisen työkalu. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda opinnäytetyö, joka sisältää yksityisen lastensuojelulaitoksen perustamiseen liittyvät haasteet ja samalla kehitetään toimintansa aloittavaa lastensuojelulaitosta.

Aihe on ajankohtainen, koska lapsia sijoitetaan paljon yksityisiin lastensuojelulaitoksiin ja yksityisen lastensuojelun osuus on kasvanut sosiaalipalveluissa. Terveystieteiden tutkimuslaitoksen Selvityksen yksityisistä lastensuojelun yksiköistä (2018) mukaan lastensuojelun sijaishuolto on vahvistunut yksityisillä markkinoilla vuosien 2005–2008 aikana. Vuosien 2005–2008 aikana yli 70 % hoitovuorokausista toteutui muualla kuin julkisten toimijoiden yksiköissä, jonka mukaan suurin osa ympärivuorokautisesta hoidosta tapahtui yksityisten yritysten, järjestöjen ylläpitämissä lastensuojelulaitoksissa ja ammatillisissa perhekodeissa. Vuonna 2014 vain kolmannes hoitovuorokausista toteutui julkisen sektorin yksiköissä. (Porko, Heino & Eriksson 2018, 13–14.) Yksityisen sektorin osuudesta lastensuojelun palveluissa nähdään tarkastelemalla työntekijöiden osuutta julkisen sektorin ja yksityisen sektorin palveluksessa. Vuonna 2018 sosiaali- ja terveystieteiden työntekijöistä noin 30 prosenttia työskenteli

yksityisellä palveluntuottajalla ja noin 70 prosenttia julkisella sektorilla. Laitospalveluissa yksityisellä palveluntuottajalla työskentelevien osuus oli päinvastainen. Sosiaalihuollon laitospalveluiden, sisältäen lastensuojelulaitokset, työvoimasta jopa noin 70 prosenttia työskenteli yksityisellä sektorilla. (Tevameri 2021, 39–40.)

Opinnäytetyö alkaa tutkimustarpeen kuvauksella ja tutkimuksen kulun esittelyllä. Seuraavaksi käsitellään teoreettisena lähtökohtana lastensuojelua ja laitoshoittoa sekä lastensuojelun ja lastensuojelun johtajuuteen vaikuttavaa lainsäädäntöä ja palvelujärjestelmää. Lastensuojelulaitoksen perustamiseen liittyviä vaiheita käydään Business Model Canvas -mallin kautta. Opinnäytetyössä avataan Business Model Canvas- malli ja esitellään siihen kuuluvat työkalut. Yksityisen lastensuojelulaitoksen perustamista käydään läpi myös Business Model Canvas- mallin kautta, josta siirrytään perustettavan lastensuojelulaitoksen käynnistämiseen. Business Model Canvas- malli auttaa hahmottamaan käynnistettävän lastensuojelulaitoksen liiketoiminnan kokonaiskuvan. Business Model Canvasin kautta tarkastellaan myös opinnäytetyölle asetettuja tutkimuskysymyksiä. Sen kautta saatiin tutkimuskysymyksiin vastauksia.

Kappaleessa 5 kuvataan perustettavaa lastensuojelulaitosta erityistason yksikkönä, sen tiloja, henkilöstöä, rekrytointia, laatua sekä markkinointia - ja kilpailutusta. Kappale kertoo mitä lausuntoja, tarkistuksia, asiakirjoja ja vaatimuksia lastensuojelulaitoksen perustamiselle on. Laadun mittaaminen on tärkeä osa yksityisessä lastensuojelun toiminnassa.

Tulokset on koottu asiakastyytyväisyys- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyjen vastauksista, yksikönjohtajan päiväkirjamerkinnöistä ja vastaavien ohjaajien kyselylomakkeen tuloksista. Tutkimuskysymyksiin; mitkä ovat yksiköiden kehittämisen kohteet ja vahvuudet sekä mitä tulee ottaa huomioon uutta yksikköä perustettaessa, vastataan kappaleessa 8. Pohdinnassa ja johtopäätöksissä huomioidaan haasteiden lisäksi se, mikä tuntui toimivalta. Pohdinnassa ja johtopäätöksissä tuodaan esille se, mitä karikoita ja epäedullisia ratkaisuja voitaisiin välttää uusien yksiköitä perustettaessa sekä tuodaan johtamisen näkökulmaa.

Opinnäytetyön aihepiiri on laaja-alainen, siksi sen sisältöä on rajattu. Kiinteistön hankintaa, tilojen soveltuvuutta ja alkupääoman hankintaa jätetään pienemmälle huomiolle. Tässä opinnäytetyössä käytetään palvelua ostavasta asiakkaasta käsitettä kunta, koska käynnistettävää lastensuojelulaitosta perustaessa ei ollut vielä hyvinvointialueita.

2 Tutkimusprosessi

2.1 Tarveanalyysi ja tutkimuskysymykset

Tämä opinnäytetyö on menetelmällinen triangulaatio, jossa menetelminä yhdistyvät toimintatutkimuksellinen lähestymistapa ja laadullinen tutkimus. Opinnäytetyön teema on lastensuojelulaitoksen käynnistäminen, jonka tarpeet liittyvät johtamisen haasteisiin. Tässä opinnäytetyössä menetelmänä on laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen kautta pyritään ymmärtämään johtamisen haasteita syvällisemmin ja kontekstuaalisesti. Laadullisina menetelminä käytetään kyselylomakkeita ja havaintoja sekä tutkijan omaa kokemusta. Koska tämä opinnäytetyö on laadullinen, niin aineiston hankkiminen ja käsitteleminen tapahtui limittäin.

Viitekehukseksi valikoitui tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena voi olla käytännön ongelmien ratkaiseminen, uusien ideoiden, käytäntöjen tai palveluiden tuottaminen sekä toteuttaminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19.) Opinnäytetyön kerätty tutkimusaineisto analysoitiin kvalitatiivisesti, joten opinnäytetyö on myös kvalitatiivinen kehittämistyö.

Pitkärannan (2010) mukaan tarveanalyysin ensimmäistä porrasta voidaan kutsua **teemaksi**. Pitkäranta toteaa, että teeman valinnassa voidaan käyttää erilaisia kriteerejä, joista käytännön edistäminen on keskeisimpiä kriteereitä. (Pitkäranta 2010, 41.) Tämän opinnäytetyön teema on lastensuojelulaitoksen käynnistäminen. Teeman valintaan vaikutti tutkijan kiinnostus asiaan ja kokemus lastensuojelulaitoksen käynnistäjänä. Teemaa valittaessa keskusteltiin siitä useiden henkilöiden kanssa; kyseisen lastensuojelulaitoksen palvelujohtajan kanssa sekä asiasta kiinnostuneiden vastaavien ohjaajien kanssa. Keskusteluissa saatiin uusia näkökulmia ja vinkkejä siitä, mitä jo asiasta tiedetään. He myös auttoivat materiaalin keräämisessä. Pitkärannan mukaan teemojen avoin pohtiminen motivoi esihenkilöitä ja työkavereita osallistumaan tutkimusprosessiin. (Pitkäranta 2010, 42.)

Toista porrasta kutsutaan **tarpeeksi**. Toisella portaalla tutkijan tulee selvittää, mitä hänen valitsemastaan tarpeesta jo tiedetään sekä onko saatuja tutkimustuloksia aiemmin sovellettu jo jossakin tutkimuksessa. (Pitkäranta 2010, 45.) Vastaavaa tutkimusta ei ollut saatavilla. Opinnäytetyön tarve oli selvittää lastensuojelulaitoksen käynnistämisen haasteita. Opinnäytetyön tarvetta käsitellään keräämällä aineistoa ja päädyttiin hankkimaan tutkimusaineistoa kyselylomakkeilla, palautekyselyillä ja päiväkirjamerkintöjä tarkastelemalla. Siinä vaiheessa, kun tutkija ryhtyy muuttamaan tarvetta **kysymyksiksi**, on hän siirtynyt tarveanalyysin kolmannelle ja viimeiselle portaalle. Keskeisimmät kriteerit kysymyksiä valittaessa ovat käytännön hyöty ja merkittävyys. (Pitkäranta 2010, 47.)

Tutkimuksessa keskeistä on normaalisti tutkimuskysymys tai tutkimusongelma. Tutkimus alkaa usein tarkalla kysymyksellä, johon haetaan vastaus ja muotoillaan se. Toimintatutkimuksessa tutkimuskysymystä ei tarvitse muotoilla heti tutkimustyön alussa. Ensimmäiseksi tarkennetaan tutkimuksen tehtävä, joka tässä toimintatutkimuksessa on lastensuojelulaitoksen käynnistämisen haasteet ja onnistumiset. Tehtävän tarkennus perustuu siihen, että toimintatutkimuksessa haetaan tietoa. Tiedon tulee olla sovellettavissa ja hyödynnettävissä käytäntöön. Toimintatutkimuksen lopulliset tutkimuskysymykset jalostuvat tutkimusta tehtäessä. (Heikkinen 2015, 209.)

Tässä toimintatutkimuksessa tutkimusprosessi on kuvattu kuvioissa 1. Toimintatutkimuksen tutkimuskysymyksiksi muotoutuivat tutkimuksen edetessä seuraavat kolme kysymystä, koska haluttiin saada vastauksia, mitä tulee huomioida käynnistettävien yksikköjen kehittämisessä ja mitä tulee ottaa huomioon tulevaisuudessa, kun perustetaan uusia lastensuojelulaitoksia. Samalla haluttiin kartoittaa kyseisten käynnistettävien yksikköjen vahvuudet. Näiden kolmen kysymysten avulla toivottiin saava kattava kuvaus siitä, miten alkavaa toimintaa vakiinnutetaan ja kuinka siitä saatua kokemusta voidaan hyödyntää jatkossa uusia lastensuojelulaitoksia perustettaessa.

Mitkä ovat yksiköiden kehittämisen kohteet?

Mitkä ovat yksiköiden vahvuudet?

Mitä tulisi ottaa huomioon uutta yksikköä perustaessa?

| 1. PORRAS | 2.PORRAS | 3.PORRAS |
|---------------------------------------|--|--|
| TEEMA | TARVE | KYSYMYKSET |
| Lastensuojelulaitoksen käynnistäminen | Lastensuojelun haasteita johtamisen näkökulmasta | <p>Mitkä ovat yksiköiden kehittämisen kohteet?</p> <p>Mitkä ovat yksiköiden vahvuudet?</p> <p>Mitä tulisi ottaa huomioon uutta yksikköä perustaessa?</p> |

KUVIO 1: Tutkimusprosessi

2.2 Laadullinen tutkimus

Tämä opinnäytetyön metodi on laadullisen tutkimus. Opinnäytetyössä käytetään tutkimustehtävä käsitettä. Tutkimustehtäväksi on asetettu lastensuojelun käynnistämisen kehittäminen. Tarkoituksena oli ratkaista tapauskohtaisesti, mitä haasteita uuden yksikön käynnistämisessä voi olla. Sitä tarkastellaan johtajan näkökulman lisäksi myös asiakas-, työyhteisö- ja vastaavien ohjaajien näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on myös oppia, mitä uutta yksikköä käynnistettäessä tulisi jatkossa huomioida eli missä oli onnistuttu ja missä olisi kehitettävää.

Tutkimusote on aineistolähtöinen. Hakalan (2024) mukaan aineistolähtöisyys tarkoittaa sitä, että tutkija rakentaa oman teorian itse kerättyjen ja rajaamansa aineiston pohjalta. Tutkijalla on mahdollisuus perustelluista syistä rakentaa teoriansa itse, omasta aineistostaan löytyvien havaintojen kautta. (Hakala 2024, 76.) Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelminä ovat vastaavien ohjaajien kyselylomake ja asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskysely yhdistettynä omaan reflektioon. Tutkimusstrategiana on yhdistää useita menetelmiä parhaan ymmärryksen saamiseksi. Eri menetelmien yhdistämistä hyvän ymmärryksen saamiseksi ja luotettavuuden varmistamiseksi kutsutaan triangulaatioksi. (Kananen 2014, 63, 66, 76, 154–155.)

Laadullisella kyselytutkimuksella haetaan vastaavilta ohjaajilta näkökulmia ja kokemuksellista tietoa, jonka avulla pyritään syventämään teoriaa, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyjen vastauksia, yksikönjohtajan päiväkirjamerkintöjä sekä tutkijan kokemuseräistä tietoa. Haastattelut tehtiin kyselylomakkeella kahdelle vastaavalle ohjaajalle.

Kyselylomake oli jaettu kahteen teemaan; perustamisvaiheen **haasteet** ja käynnistämisen **onnistumiset**. Kyselylomakkeessa näitä kahta teemaa tarkastellaan aikajanoilla **ennen** perustamista ja käynnistämisen **jälkeen**. Kaikkien vastauksien avulla pyrittiin saavuttamaan konkreettisempi kuva lastensuojeluyksikön käynnistämisen haasteista ja onnistumisista johtajuuden näkökulmasta.

Laadullisen tutkimuksen perustana on todellisen tilanteen kuvaaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 161.) Laadullisessa tutkimuksessa tärkeää on se, että siinä korostetaan siihen osallistuvien henkilöiden näkökulmaa. Henkilöiden näkökulmat tapahtuvat vuorovaikutuksessa tutkijan tekemien havaintojen kanssa. (Puusa & Juuti, 2011, 47.) Laadullinen tutkimus on kattavaa tiedonhankintaa. Siinä pyritään käyttämään ihmistä tiedonkeruun välineenä, jonka avulla tavoitteena on saada teorian tietoa täydentävää aineistoa. Laadullisen tutkimuksen kohderyhmän on mietitty tarkkaan, eikä sattumanvaraisesti. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 204, 161.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston kerääminen toteutettiin ennalta laaditun kyselylomakkeen (LIITE 1) avulla, joka lähetettiin vastaaville ohjaajille sähköpostitse. Koska haluttiin vastaavilta ohjaajilta kokemuksellisia vastauksia, niin päädyttiin avoimiin kysymyksiin. Kysymysten sisältö oli jaoteltu vastaamaan opinnäytetyön alueita; haasteet ja onnistumiset sekä aikajana ennen ja jälkeen käynnistämisen.

Asiakastyytyväisyyskysely (LIITE 2) ja Työvire-henkilöstötyytyväisyyskysely ovat työnantajan lähettämiä kaikille henkilöstön edustajilleen. Työnantajan säännölliset asiakastyytyväisyyskyselyt lähetettiin myös sähköisesti kohderyhmille. Kyselyt sisältävät asteikkoja ja avoimia kysymyksiä. Koska päädyttiin laadulliseen tutkimukseen, kerättiin työnantajan asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyistä vain avointen kysymysten vastaukset pitääkseen tutkimukselle asettaman laadullisen ja yhdenmukaisen linjan.

Laadullisessa tutkimuksessa analyysivaihe kulkee koko ajan tutkimuksen läpi ohjaten tiedonkeruuta ja tutkimusprosessia. Laadullinen tutkimusmenetelmä käy niihin tilanteisiin, joissa tavoitteena on saada ilmiöstä syvälinen näkemys, kuten tässä opinnäytetyössä. (Kananen 2014, 18–19.)

Business Model Canvas -malli ja tutkimukseen kerätty tieto tukevat toisiaan läpi leikaten koko opinnäytetyön. Tavoitteena on myös koota yhteen se, mitä koettiin toimiviksi asioiksi lastensuojelulaitosta perustaessa.

2.3 Toimintatutkimus toiminnan laadun kehittäjänä

Toimintatutkimuksessa tutkitaan todellisuutta, ja sitä pyritään tutkimuksella muuttamaan. Toimintatutkimus ei ole vain yksittäinen menetelmä, vaan siihen voidaan soveltaa useita menetelmiä. Tavoitteena on ongelmanratkaisu ja saada aikaan muutoksia. Toimintatutkimus on liitetty kuuluvaksi laadulliseen tutkimukseen, koska niissä on sen verran samankaltaisuutta huomattavissa. Näissä myös yhdistyy teoria ja käytäntö, kuten myös tässä opinnäytetyössä. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on oppia ja oivaltaa uutta sekä seurata prosessia, jolloin on mahdollista saada muutoksia aikaan sekä ymmärtää toimintatutkimus ongelman teoreettista osuutta. (Puusa & Juuti 2020, 267.) Toimintatutkimuksella pyritään vaikuttamaan tutkimuksen kohteeseen, sen toimintaan tai ympäristöön sitä kehittäen. Toimintatutkimuksen idea on Hakalan (2024) mukaan yksinkertainen. Aluksi kartoitetaan tutkittavan kohteen nykytilanne, jota tullaan kehittämään. (Hakala 2024, 93.) Sillä pyritään myös ratkaisemaan mahdollisia ongelmia yhteisvoimin ja näin saada muutosta aikaan, jonka vuoksi toimintatutkimus onkin sopiva kehittämistyöhön. Paikallisuus kuuluu osana toimintatutkimukseen. Toimintatutkimuksessa tutkimus ja kehitystoimet kohdistuvat yleensä jonkin organisaation toimintaan. (Hakala 2024,95.) Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda uutta tietoa lastensuojelulaitoksen perustamisen haasteista sekä lisätä ilmiöön kohdistuvaa ymmärrystä, samalla ratkaisten tutkimuksesta nousseita ongelmia.

Toimintatutkimus on ongelmakeskeinen sekä käytännönläheinen lähestymistapa. Siinä ei olla pelkästään kiinnostuneita, miten asiat tällä hetkellä ovat vaan myös, miten pitäisi olla. Kehittämisen kohteena on tällöin esim. työyhteisöjen toimintatilanteet sekä toimintatavat. Toimintatutkimuksessa on ajatuksena tavoittaa ihmiset ja ihmisten jokapäiväinen toiminta. Tällöin ihmiset voivat itse osallistua kehittämiseen ja tutkimiseen. (Ojasalo ym. 2014, 58.) Toimintatutkimuksen tärkeä oivallus voi olla sekin, että ennen tehdyillä tavoilla ei kannata tehdä asioita jatkossa. (Hakala 2024, 95.)

Toimintatutkimus on mielletty yleensä laadulliseksi menetelmäksi, silti siinä mahdollista myös käyttää määrällisiä menetelmiä. Tässä toimintatutkimuksessa käytettiin TyöVire-kyselyjä ja Roidu- tyytyväisyyskyselyjä, joissa oli myös määrällisiä kysymyksiä. Toimintatutkimuksen menetelmää valittaessa, on tärkeä muistaa niiden olevan osallistavia. Osallistavalla menetelmällä saadaan eniten tietoa toimijoiden kokemuksista ja ajatuksista. Toimintatutkimus voidaan toteuttaa esim. haastattelulla, havainnoimalla, kyselyllä tai ryhmäkeskustelussa. (Ojasalo ym. 2014, 61.) Tässä opinnäytetyössä päiväkirjamerkinnot ja työryhmien aktiivinen rooli ja asiakkaiden palaute on osallistavaa. Osallistuvaa havainnointia tapahtui koko prosessin ajan yksikönjohtajan päiväkirjamerkinnoissa, joissa reflektointiin tutkimustulosten vaikuttavuutta prosessin etenemiseen.

Tämän toimintatutkimuksen havainnointi oli osallistuvaa. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoinnin katsotaan silloin olevan aktiivista, kun havainnoija omalla läsnäolollaan vaikuttaa aktiivisesti tutkittavaan asiaan, kuten osallistumalla tilanteissa aktiivisena toimijana. Osallistuva havainnoija on siis sekä osallistuja toiminnassa, sekä muiden käyttäytymisen seuraajana. (Ojasalo ym. 2014, 43.) Osallistuvan havainnoinnin etu on se, että tietoa saa paremmin osallistumalla itse aktiivisena toimijana tutkimuskohteen luonnollisessa kontekstissa. (Ojasalo ym. 2014, 43., Yksikönjohtajan päiväkirja.) Osallistuva havainnointi oli tärkeä osa tätä toimintatutkimusta, koska asiakkaiden ja työntekijöiden mielipiteet kuultiin ja niitä käytettiin työn kehittämisessä.

Reflektiivinen ajattelu on yksi toimintatutkimuksen ehdoista, joka voidaan määritellä siten, että tutkimuksessa analysoidaan omia ajatuksia, kokemuksia ja ajattelutapoja. Reflektoinnin avulla näitä voidaan katsoa uudesta näkökulmasta, jolloin tavoitteena on ymmärtää syitä omalle toiminnalleen ja ajattelulleen. Toimintatutkimuksessa reflektointia kuvataan spiraalimaisena. Spiraali syntyy niin, että reflektiivisiä kehiä laitetaan peräkkäin. Toimintatutkimuksen spiraalissa suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu ovat toisiinsa liittyviä peräkkäisiä tapahtumia eli syklejä. (Heikkinen 2015, 211–213.) Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu toimintaan tehden tutkimuskohteeseen tarkoituksenmukaisen, muutosta tavoittelevan väliintulon eli intervention. Merkittävää toimintatutkimuksessa on yhteistyö tutkimukseen osallistuvien yhteisöjen tai henkilöiden kanssa. Tutkimuksen tulisi pohjautua vahvaan kumppanuuteen tutkijan ja tutkittavien kesken. (Heikkinen 2015, 19–20.)

Tämän toimintatutkimuksen lähestymistapa on osallistava toimintatutkimus, jossa painottuu tutkimuskohteena olevan työyhteisön jäsenten mukana olo tutkimuksessa. (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2010, 50). Tässä toimintatutkimuksessa työyhteisöillä vastaavine ohjaajineen on keskeinen rooli, koska he ovat osallisina kehittämistyössä tutkimuksen useissa eri vaiheissa. Tutkimuksen eri vaiheissa myös asiakkaat ja johtaja ovat osallisina aktiivisina toimijoina. Yksikönjohtajan päiväkirjamerkinnät ovat reflektiivistä ajattelua, joka toimintatutkimuksessa on olennaista.

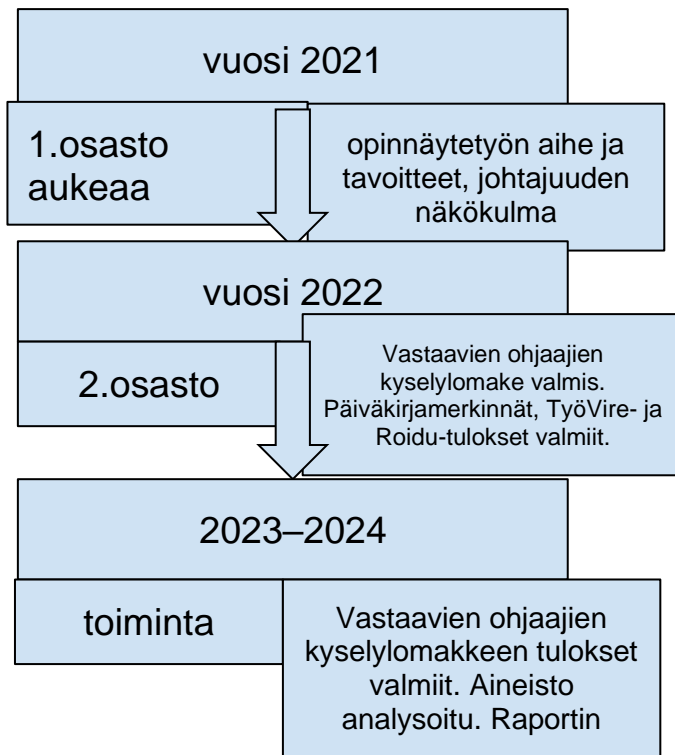
2.4 Tutkimuksen kulku ja toimintatutkimuksen syklit

Opinnäytetyön aiheen valinta oli helppo, koska tutkija oli mukana perustamassa kyseistä lastensuojelulaitosta. Valinta oli luonnollinen ja looginen. Aiheeseen päädyttiin vuonna 2021. Aihe kulki mukana koko lastensuojelulaitoksen perustamisen ajan yksikönjohtajan päiväkirja merkinnöissä. Seuraavaksi suunniteltiin, miten saadaan opinnäytetyöhön liittyvä tutkimusosio vastaamaan työlle asettamia tavoitteita eli toiminnan laadun kehittämistä ja kuinka johtajan näkökulman näkyväksi.

Tutkimus on laadullinen kehittämistyö, jossa tutkimusmenetelmänä toimii toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen avulla voidaan määrittää aikajanoilla henkilöstön työtyytyväisyys, asiakastyytyväisyys, lastensuojelulaitoksen perustamiseen liittyneet onnistuneet asiat sekä haasteet. Näiden selvittämiseen käytettiin henkilöstö- ja asiakastyytyväisyyskyselyjä. Kyselyn kysymyksiin vastattiin anonyymisti, jotta saadaan avointa ja rehellistä palautetta. Kyselyihin anonyymisti vastaamalla ei ketään voitu tunnistaa vastauksista. Ainoastaan vastaaville ohjaajille lähetettiin avoimia kysymyksiä sisältänyt kysymyslomake, joka ei ollut anonyymi. Vastaavien ohjaajien kyselylomake laadittiin Business Canvas- mallin teemojen mukaan.

Opinnäytetyön rakenteessa pääosissa ovat haasteet ja onnistumiset sekä aikajanalla ennen ja jälkeen käynnistämisen, joten oli tärkeää jäsenellä mitä kysymyksiä esitetään, ettei opinnäytetyöstä tulisi sekava ja laaja. Itse lastensuojelulaitoksen käynnistäminen oli tutkijalle intensiivistä aikaa, joten opinnäytetyön kyselylomakkeen tekemiseen liittyvä vaihe datan keräämiseen ja analysointiin siirtyi vuoteen 2023. Yksikönjohtajan päiväkirjamerkinnät ja asiakas- ja henkilöstökyselyjen tulokset olivat olleet valmiit jo vuotta aiemmin, vuonna 2022. Reflektio kulki läpi opinnäytetyöprosessin.

Tutkimussuunnitelma palautettiin syksyllä 2024, kun oli saatu kaksiosastoisen lastensuojeluyksikön käynnistettyä. Koska aineistoa oli paljon, taustatyö perusteellinen ja runko valmis, itse opinnäytetyön analysointi ja raportointi oli jouluna 2024 valmis. Kuviossa 2 on esitetty tutkimuksen kulku prosessikuvauksena.



KUVIO 2. Prosessikuvaus

Toimintatutkimus eteni sykleittäin sisältäen eri vaiheita. Toimintatutkimukselle tunnusomaiseen tyyliin omaa reflektointia tapahtuu monissa eri kohdissa tutkimuksen aikana. Kuviossa 3 kuvataan tämän toimintatutkimuksen etenemistä sykleittäin, jossa näkyy toimintatutkimuksen kuuluvat suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu. Huolella tehty etenemissuunnitelma tuki toimintatutkimuksen toteuttamista. Etenemissuunnitelma kuuluu sykliin 1. Etenemissuunnitelman sisältämä aikataulus pyrki rytmittämään toimintatutkimuksen vaiheiden etenemistä.

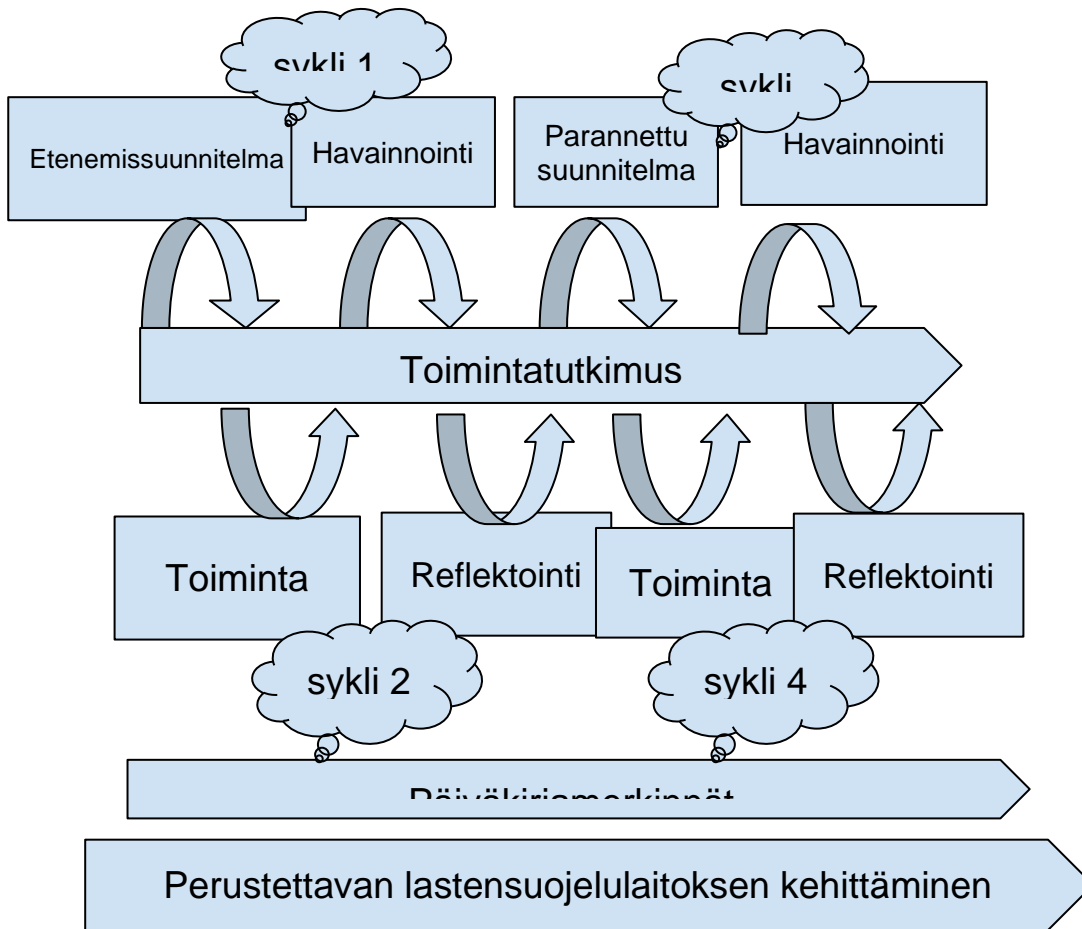
Tutkimuskysymysten lopullista muotoa kehitettiin vastaamaan toimintatutkimuksen tarvetta.

Suunnitelma sisältää toimintatutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, toimintatutkimuksen kuvauksen, aineistonkeräämissuunnitelman, opinnäytetyön toteuttamisen aikataulun sekä vastaavien ohjaajien kyselyyn käytettävän lomakkeen. Etenemissuunnitelman avulla, toteutettiin tiivistä reflektiota kirjaten päiväkirjaan havaintoja, joita toimintatutkimuksen aikana esiintyi. Tässä toimintatutkimuksessa perustettavan lastensuojelulaitoksen toiminnan kehittämistä tehtiin suunnitelmien, havainnointien ja reflektioiden välissä sekä koko tutkimusprosessin aikana. Etenemissuunnitelman jälkeen, syklissä 3, kuvattiin analyysimenetelmä ja aikataulua tarkennettiin realistisemmaksi. Tätä vaihe on nimetty parannetuksi suunnitelmaksi.

Toimintatutkimuksen toimintavaiheissa, syklissä 2 ja 4, tehtiin tyytyväisyyskyselyt ja vastaavien ohjaajien kyselyt, jonka jälkeen tulokset analysoitiin. Lisäksi tässä vaiheessa otettiin käyttöön esille nousseita kehitysehdotuksia. Analysointivaihe eteni limittäin viimeisen toiminta- ja reflektiovaiheiden kanssa. Reflektiovaiheeseen liittyi jo tehtyjen muutosten vaikutuksia sekä jatkoon suositeltavia kehittämiskohteita. Toimintatutkimus päättyi reflektointiin tutkijan työsuhteen päättymisen myötä. Jos työsuhde jatkuisi edelleen, tulisi vielä sykli, jossa havainnoitaisiin kehittämistyöskentelyn tuloksia.

Tavallisesti toimintatutkimuksessa tutkija kuuluu tutkittavaan yhteisöön. Tässä toimintatutkimuksessa tutkija oli työyhteisön jäsen, yksikönjohtaja. Opinnäytetyöhön saatua aineistoa hyödynnettiin heti yksikköjen toiminnan kehittämiseen. Kehittämistyön jokaisessa vaiheessa osallistettiin työyhteisöä ja mietittiin, miten tuloksilla voidaan kehittää käynnistettävää lastensuojelulaitosta, jota kehitettiin koko ajan toimintatutkimuksen prosessin aikana.

Kuvio 3. Toimintatutkimuksen syklit



2.5 Aineiston analyysi ja raportointi

Laadullisen tutkimuksen kohteeksi päätyvät aineistot voivat olla erilaisia mm. kirjoitettuja tekstejä, lakeja, ja asetuksia. (Hakala 2024. 120.) Tämän tutkimuksen aineisto koostuu teorian lisäksi vastaavien ohjaajien kyselylomakkeiden tuloksista, yksikönjohtajan päiväkirjamerkinnoista, työntekijöiden- ja asiakastyytyväisyys palautteista. Molemmille vastaaville ohjaajille oli samanlaiset kysymykset. Kysymyslomakkeet koostuvat Business Model Canvasin yhdeksän eri työkalusta. Kyselylomakkeessa tarkasteltiin käynnistettävää lastensuojelulaitoksen perustamista Model Canvasin työkalujen antamia kysymyksiä kahdesta eri teemasta; ajallisesti ennen ja jälkeen perustamisen sekä onnistumisten/ haasteiden kautta.

Teemoitus liittyy laadulliseen analyysiin. Näin hahmotetaan tutkimusaineistosta keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. (Hakala 2024, 102.) Aineistoa analysoitiin teemojen avulla; ajallisesti ennen ja jälkeen perustamisen sekä onnistumisen ja haasteiden kautta. Aineistossa analysoitiin siinä esiintyviä keskeisiä aiheita ja yhdistäviä tekijöitä hakemalla laajasta

tekstimäärästä haastatteluja, vastauksia tai kirjoituksia yhdistäviä seikkoja. Laadullisen tutkimuksen analyysin ensimmäisissä vaiheissa aineistosta nousee tyypillisesti esiin teemoja. (Puusa & Juuti 2020, 79). Teemoitus voidaan tehdä monenlaisista aineiston keruumenetelmistä käsin; haastattelut, päiväkirjat, muut tekstit. (Hakala 2024, 102.)

Aineiston analysointi aloitettiin kirjoittamalla koko aineiston vastaukset puhtaaksi. Tämän jälkeen yhdistettiin vastaavien ohjaajien vastaukset, tyytyväisyyskyselyjen vastaukset sekä yksikönjohtajan päiväkirjamerkinnot sekä aineiston keskeiset teemat. Aineiston tulokset raportoidaan omassa osiossaan, jonka jälkeen käydään läpi johtopäätökset Business Model Canvas -mallin kautta. Viimeiseksi pohditaan lastensuojelulaitoksen käynnistämiseen liittyviä teemoja.

2.6 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimus voi olla reliabeli tai validi tai molempia. Reliaabelius tarkoittaa sitä, että tutkimustuloksia voidaan toistaa, eli tulokset eivät voi olla sattumanvaraisia. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 231–232.) Tämä opinnäytetyö on täysin reliabeli, koska saadut vastaukset ovat kokemuksellisia asioita, jotka eivät enää saman vastaajan kohdalla voi muuttua. Opinnäytetyön luotettavuutta tukee se, että työssä on käytetty vastaajien suoria lainauksia, jolloin oma tulkinta ei ollut mahdollista. Validius tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa mitataan juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Kananen 2008, 123). Opinnäytetyön validiutta tukee se, että kysymyslomake luetutettiin kolmella eri lukijalla, ennen kuin päädyttiin niihin. Kanasen mukaan kysymyslomake tulisi joka kerta testata ulkopuolisella. Lomakkeen laatija ei välttämättä havaitse tekemiään asia- ja kirjoitusvirheitä, koska omalle tekstille sokeutuu helposti. (Kananen 2014, 204.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä sen vahvistettavuudella, esimerkiksi aineiston triangulaatiolla voidaan vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan vahvistaa keräämällä tietoa eri lähteistä ja katsomalla tuottavatko eri tietolähteet samanlaisia tuloksia. Luotettavuutta saadaan myös vertaamalla omia kokemuksia tutkimuksen tulkintoihin. (Kananen 2014, 153.) Opinnäytetyön perusta on tutkimuksen luotettavuus ja laatu, joka tulee aina vakuuttaa. Tässä opinnäytetyössä luotettavuutta on lähestytty Business Model Canvas -mallin kautta. Opinnäytetyössä vastanneet henkilöt ovat

kertoneet omia ajatuksiaan, havaintojaan sekä kokemuksia, joten opinnäytetyön luotettavuuden kannalta voidaan todeta asioita asiakkaiden, henkilöstön ja vastaavien ohjaajien kokemuksestaan käsin.

Analysoinnin vaiheessa tutkimustulosten dokumentoinnilla on iso arvo. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa optimi luotettavuus saadaan, kun joku muukin on tutkinut aihetta päätyen samoihin johtopäätöksiin. Opinnäytetyön tekemisessä olisikin positiivista, jos löytyisi tutkittavakseen tutkimuksen, minkä kanssa tutkimusta voisi vertailla. (Kananen 2011, 68–71.) Tässä opinnäytetyössä ei valitettavasti saatu käytettäväksi tutkimuksia, joihin vertailla. Tämä tuo tutkimuksen luotettavuuteen pienen vajavuuden.

Tämän opinnäytetyön prosessin ajan tutkimukseen osallistuvilla lastensuojelulaitoksen vastaavilla ohjaajilla oli mahdollisuus keskeyttää mukanaolonsa milloin tahansa. He allekirjoittivat ennen kyselylomakkeen täyttämistä asianmukaisen suostumuslomakkeen (LIITE 4). Tutkimuksen tulee olla objektiivinen tutkittavaan aiheeseen nähden ja pitää mielessä tutkittavien vapaaehtoisuus ja heidän itsemääräämisoikeutensa. Tutkimukseen osallistuville tulee aina selvittää heidän osallisuudestaan tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2013, 25.) Objektiivisuuden säilyttäminen opinnäytetyön edetessä vaatii tekijältään sen tiedostamista.

Tämä opinnäytetyö liittyi myös tutkijan työelämään. Tarkoituksella päädyttiin pitämään välimatkaa konkreettisen yksikön perustamisen ja opinnäytetyön raportoinnin välillä, etteivät tutkijan omat ajatukset tulisi vaikuttamaan liikaa analysointiin ja raportointiin. Välimatkaa tuki myös se, että yksikön perustamiseen liittyvän intensiteetin vuoksi analysoinnin ja raportoinnissa ja raportoinnissa oli 2 vuotta väliä.

3 Laadukas lastensuojelu

3.1 Palvelujärjestelmä ja lainsäädäntö

Lastensuojelulain mukaan lapsella on oltava oikeus erityiseen suojeluun, turvalliseen kasvuympäristöön ja tasapainoiseen sekä monipuoliseen kehitykseen. (L 13.4.2007/417, 1 §.) Lastensuojelun pääperiaate on mahdollistaa lapsille normaali terveys ja kasvaminen sekä poistaa mahdolliset riskitekijät, jotka vaarantaisivat edellä mainittuja asioita. (Bardy 2013, 71, 73.) Lastensuojelulaki (13.4.2007/417, 11. §) edellyttää kuntia (nykyään Hyvinvointialueita) toteuttamaan ehkäisevää lastensuojelua, joka on laadultaan riittävää. Laadultaan riittävä tuki takaa tarvitseman avun ja tuen lapsi- tai perhe kohtaisesti. (Lsl 11§.)

Lastensuojelun tukitoimia ovat avohuollon palvelut, sijaishuolto sekä jälkihuolto. Avohuollon palvelut ovat vapaaehtoisia tukitoimina, joiden aikana vanhemmilla on oikeus päättää kaikista lapsen asioista. Avohuollon tukitoimia ovat perheelle järjestetyt palvelut, jotka tukevat ja auttavat lapsia heidän asuessaan lähtökohtaisesti kotonaan. Sen tavoitteena on tukea lapsen kehitystä myönteisesti sekä vahvistaa vanhempien tai muiden lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavien aikuisten kasvatuskykyä ja -mahdollisuuksia (Lsl, 34. §).

Sijoitusta voidaan toteuttaa myös avohuollon tukitoimena. Sijoitus avohuollon tukitoimena voidaan tehdä myös kiireellisenä, mikäli lapsen tilanne sen vaatii. Avohuollollisesti sijoitettavalle lapselle tehdään asiakassuunnitelma, johon sijoitus kirjataan. (Lastensuojelun käsikirja 2024, viitattu 15.11.2024.) Avohuollon sijoitus on vapaaehtoinen, jolloin huoltajilla on huoltajuuden oikeudet sekä heillä on oikeus lopettaa lapsen avohuollon sijoitus niin halutessaan. (Räty 2020, 333).

Sijaishuoltoon päädytään tilanteessa, jos lapsi ei ole turvassa kotonaan, tai on itselleen tai muille vaaraksi. Tällaisessa tilanteessa lapsi sijoitetaan kiireellisesti tai valmistellaan lapsen huostaanotto. Kiireellinen sijoitus on väliaikainen toimenpide, jonka päätöksen tekee lapsen oma sosiaalityöntekijä tai päivystävä sosiaalityöntekijä. Kiireellinen sijoitus on voimassa enintään 30 vuorokautta. Voimassaoloaikana pitää päättää kiireellisen sijoituksen lopettamisesta, jatkamisesta tai tehdä päätös huostaanoton valmistelusta. (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos, viitattu 27.8.2024.)

Huostaanotto on viimesijainen keino lapsen kasvun ja kehityksen turvaamiseksi.

Huostaanoton aikana vastuu lapsen huolehtimisesta on viranomaisilla ja se voidaan järjestää ainoastaan tilanteessa, kun sijaishuolto tukee lapsen etua, avohuollon tukitoimet eivät riitä tai kun ne eivät tue lapsen etua. (Lastensuojelun käsikirja 2024, viitattu 27.8.2024.) Lastensuojelulaki (13.4.2007/417, 50. §) edellyttää huomioimaan huostaanoton perusteita, lapsen tarpeita, sekä merkityksellisten ihmissuhteiden ylläpitoa sijaishuoltopaikkaa valittaessa. Sijaishuoltopaikkaa valittaessa tulee huomioida myös lapsen kulttuurinen, uskonnollinen ja kielellinen tausta. (Lsl 50 §.)

Lastensuojelulaitoksia ovat lastenkodit, koulukodit, nuorisokodit, vastaanottokodit ja muut näihin verrattavissa olevat lastensuojelulaitokset. Lapsen tulee kokea yksikkö omana kotoisana, rauhallisena sekä turvallisena paikkana asua. Yksikössä saa olla sijoitettuna enintään seitsemän lasta ja yhteen rakennukseen saa sijoittaa maksimissaan 24 lasta. (Lastensuojelun käsikirja 2024, viitattu 27.8.2024.)

Lapsi sijoitetaan lastensuojelulaitokseen, mikäli perhehoito ei ole mahdollista. Lastensuojelulaitokseen sijoitetaan usein myös lapsia väliaikaisesti. Laitoshoito on usein ratkaisu murrosikäiselle sijaishuollossa olevalle lapselle. Nuorisokoteihin sijoitetaan tavallisesti yli 13-vuotiaita lapsia. (Lastensuojelun käsikirja 2024, viitattu 27.8.2024.)

3.2 Asiakasprosessi

Lastensuojelupalveluiden järjestämistä vastuu on kunnilla. Ne tuotetaan kunnan omissa lastensuojelupalveluissa tai hankitaan ostopalveluna. Lastensuojelun asiakasprosessi käynnistyy lastensuojeluilmoituksella tai hakemuksella sosiaalitoimessa. Ilmoituksen tai hakemuksen saavuttua sosiaalitoimeen, alueen sosiaalityöntekijä arvioi, onko ilmoituksen myötä tehtävä myös lastensuojelutarpeen selvitys. Arvioinnin jälkeen tehdään joko lastensuojelutarpeen selvitys tai kiireellinen lastensuojelun toimenpide, joka käynnistää lastensuojeluasiakkuuden. Lapsen asioita hoitava sosiaalityöntekijä vastaa lapsen asioista ja tekee asiakassuunnitelman. Suunnitelma auttaa arvioimaan lapsen tarvitsemia sosiaalihuollon palveluja huomioiden hänen terveyteensä ja kehitykseensä liittyvät tekijät. (Lastensuojelun käsikirja 2024, viitattu 27.8.2024.)

Huostaanoton ei ole tarkoitettu olevan pysyvä ratkaisu. Sitä jatketaan niin kauan, kuin huostaanoton edellytykset ovat voimassa ja sen ollessa lapsen edun mukaista. Huostaanotto

tulee lopettaa heti, kun tarve huostaanotolle poistuu. Huostaanotolle asetettuja perusteita tulee tarkastella säännöllisesti. Jos lapsen tai vanhempien elämäntilanteessa ei kohtuullisessa ajassa tapahdu toivottuja muutoksia, tulee aloittaa tekemään lapsen olosuhteet sijaishuollossa pysyvämmiksi. (Lastensuojelun käsikirja 2024, viitattu 27.8.2024.)

Kun huostaanottoa lopetellaan, niin pitää erikseen arvioida sijaishuollon päättymisen merkitys lapsen kannalta. Huostaanottoa ei saada lopettaa, jos se olisi vastoin lapsen etua. Lapsen kotiuttaminen pitää toteuttaa suunnitellusti. Pääsääntöisesti ennen huostaanoton purkamista lapsi muuttaa väliaikaisesti kotiin, kuitenkin enintään kuudeksi kuukaudeksi. (Räty 2020, 462–466.)

3.3 Laatu

Palvelujen tuottajan tulee huolehtia riittävällä resurssilla asiakasturvallisuudesta ja palvelujen laadun varmistamisesta. Henkilöstön määrän riittävyttä tulee toiminnan käynnistyttyä arvioida ja suhteuttaa lasten ja nuorten hoidon, kuntoutuksen ja ohjauksen tarpeisiin. Sijaishuollon laatua mitataan lapsen edun toteutumisella ja lapsen sijaishuollolle laadittujen tavoitteiden toteutumisella.

Vuonna 2019 Sosiaali- ja terveysministeriö päivitti lastensuojelun laatusuosituksen. Laatusuosituksessa selvitetään, mistä lastensuojelun laatu muodostuu, miten sitä seurataan sekä mitä työvälineitä laadun arviointiin on käytettävissä. (Lavikainen, Puustinen-Korhonen & Ruuskanen 2019, 3.) Laatusuosituksessa on kaksitoista laatukriteeriä sijaishuollolle, jossa korostuu lapsen näkökulma. (Eriksson, Malja, Petrelius & Puustinen-Korhonen 2019, 38.) Lastensuojelun laatusuositus on esitetty seuraavaksi:

“Sijaishuollon laatukriteerit:

1. ”Lapsi saa sijaishuoltoapaikan, joka on hänen etunsa mukainen ja vastaa hänen yksilöllisiin tarpeisiinsa. Lapsen sisarukset sijoitetaan samaan paikkaan, ellei se ole lapsen edun vastaista.”
2. ”Lapsi tai nuori kokee muuton sijaishuoltoapaikkaan turvallisena ja ennakoitavana sekä kokee itsensä tervetulleeksi.”
3. ”Sijaishuoltoapaikka on lapselle turvallinen kasvuympäristö. Lapsi kokee olonsa turvallisiksi sijaishuoltoapaikassa.”

4. ”Sijaishuoltopaikassa lapsi saa tukea kasvuunsa ja kehitykseensä ja sijaishuoltopaikassa on lasta arvostava ja kannustava ilmapiiri.”
5. ”Lapsella on mahdollisuus osallistua omaa elämäänsä, sijaishuoltopaikan arkea sekä omaa asiakuuttaan koskevaan päätöksentekoon.”
6. ”Lapsi kokee kuuluvansa lapsuuden ja nuoruuden yhteisöihin myös sijaishuoltopaikan ulkopuolella.”
7. ”Lapsen yhteydenpitoa läheisiin ihmisiin tuetaan. Lapsi kokee, että hänen läheisiään arvostetaan ja kunnioitetaan.”
8. ”Lapsi tietää oikeuksistaan ja oikeusturvakeinoista ja sijaishuoltopaikassa kunnioitetaan lapsen itsemääräämisoikeutta.”
9. ”Lapsi saa hänelle kuuluvaa varhaiskasvatuksen, opetuksen, terveydenhuollon sekä muut perus- ja erityistason palvelut.”
10. ”Lapsi tuntee, että sijaishuoltopaikasta muuttaminen on turvallista ja ennakoitavaa: jälleenyhdistämisen tilanteessa, jälkihuoltoon itsenäistymisvaiheessa siirtyessä ja toiseen sijaishuoltopaikkaan siirtyessä.”
11. ”Itsenäistyvä nuori saa tarvitsemansa tuet ja palvelut jälkihuollossa.”
12. ”Lapsi kokee, että hänen sijoituksensa, sen seuranta ja dokumentointi ovat suunnitelmallista ja häntä varten.”

(Eriksson, Malja, Petrelius & Puustinen-Korhonen 2019, 38.)

3.4 Lastensuojelulaitoksen johtajan rooli

Lastensuojelulaitoksen johtajan työtä ohjaavat arvot, lait ja ihmisoikeussopimukset. Lastensuojelulaki on merkittävin laki, jonka kautta lastensuojeluyksikön johtaja tekee työtään lapsen oikeuksien toteuttajana. (Lsl 1 §.)

Heinosen ja Sinkon mukaan (2014) tuloksellinen lastensuojelu ei toteudu ilman hyvää johtamista, jonka ensisijaisuus on huomioida lapsen etu ja lapsen oikeuksien toteutuminen. Lastensuojelun johtamisella on erityiset haasteensa ja johtamisen todellisuutta viime vuosina on määrittänyt resurssivaje, jatkuvat organisaatiouudistukset, laajat sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukset sekä näiden seurauksena joidenkin työntekijöiden tyytymättömyys työoloihin ja sitoutumattomuus työhön. Lastensuojelun johtamisen haasteet liittyvät myös entistä haastavimpiin asiakastilanteisiin sekä työntekijöiden kokema ahdistus ja epävarmuus. (Heinonen & Sinko 2014, 1, 12.)

Reikko, Salonen & Uusitalo (2010) esittävät kirjassaan Puun ja kuoren välissä sosiaali- ja terveysalan lähijohtajien ominaisuuksia ja osaamisia. Sosiaali- ja terveysalan lähijohtajat ovat ihmisjohtajia ja muutosagentteja, joka edellyttää johtamisessa kattavaa asiantuntijuutta. He tarvitsevat myös työhönsä substanssiosaamista, yksityiskohtaista tietoutta sekä entistä enemmän muutokseen ja työntekijöiden johtamiseen liittyviä henkilökohtaisia ominaisuuksia ja metakompetensseja. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 38–40). Taulukossa 1 on keskeisiä hoitotyön johtamisen kompetensseja ja sisältöalueita.

TAULUKKO 1. Johtamisen kompetensseja (Ruohotie ja Honka 2002.)

| Kompetenssit | Sisältö |
|---------------------------------------|--|
| Oman toiminnan hallinta | • oppimisen taito • organisoinnin ja ajanhallinnan kyky • henkilökohtaiset vahvuudet • ongelmanratkaisutaito • kasvuhalukkuus |
| Kommunikointitaito | • vuorovaikutustaito • kuuntelutaito • kirjallinen viestintätaito • sähköinen viestintätaito |
| Ihmisten ja tehtävien johtaminen | koordinoitukyky • päätöksentekotaito • johtamistaito • konfliktien käsittelyn taito • suunnittelu- ja organisointi • oikeudenmukaisuus • ihmissuhteiden hallinnan kyky |
| Liiketoiminnan johtaminen | • liiketoiminnan tuntemus • asiakassuuntautuminen • tuloshakuisuus • strateginen ajattelu • tehokkuususkomukset • suoritushalu |
| Innovatiivisuus ja muutosten hallinta | • hahmottamiskyky • luovuus • riskinotto kyky • visiointikyky |

4 Lastensuojelu hyvinvointimarkkinoilla

4.1 Hyvinvointimarkkinat ja toimintalogiikka

Narikan mukaan (2008) Sosiaali- ja terveystaloudellista säätelevässä säädöksissä yksityisesti tuotettujen palveluiden täytyy olla samalla tasolla kunnallisten toimijoiden kanssa. Palveluiden laatua ei ole tarkemmin määritelty säädöksissä, vaikka palveluiden laadun kohentaminen on julkisen sektorin päämääränä. Sillä, kuka palvelut tuottavat, ei ole kuitenkaan merkitystä. (Narikka 2008, 101.) Perinteisesti kunnat (nykyään hyvinvointialueet) vastaavat sosiaalipalveluiden organisoimisesta. He järjestävät sosiaalipalvelut omana toimintana tai ostavat palvelut toiselta kunnalta tai yksityiseltä palveluntarjoajalta. (Lähteinen & Kaikko 2017, 103.)

Hankintalain 1§:n 1 momentin mukaan valtion ja kuntien viranomaisten sekä muiden hankintayksiköiden täytyy kilpailuttaa hankintansa. Hankintalain 108§:n 1 momentin mukaan vaaditaan, että hankintayksikön on huomioitava sosiaalipalveluiden hankinnoissa asiakkaiden erityistarpeet ja kuuleminen (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 2016/1397, 1§, 10§.)

Kilpailutuksella tarkoitetaan hankintalaissa säädetyn tarjousmenettelyn toimeenpanemista. Tarjousmenettelyn toimeenpanemisessa vertailukelpoisten palveluntuottajien tarjouksista tehdään hankintapäätös tarjouspyynnössä ilmaistuin valintaperustein kustannuksiltaan edullisimman tai kokonaistaloudellisesti halvimman tarjouksen perusteella (Rousu & Holma 2003, 6) Tarjouspyynnössä on määriteltävä täsmällisesti tuote eli se, mitä kunta tai kuntayhtymä haluaa ostaa. Avoimen tarjouspyynnön sekä sen liitteenä olevien laatuvaatimusten perusteella halukkaat palveluntarjoajat voivat vastata julkaistuun tarjouspyyntöön ja tehdä tarjouksen palvelustaan. (Pöntinen 2021, 29.)

Markkinat toimivat oikein, mikäli toimijoina olevia ostajia ja myyjiä on runsaasti. Toikon mukaan (2012) ”markkinat” ovat eettisesti tarkasteltuna hieman kyseenalainen termi, koska kyseessä on sosiaalipalveluiden hankkiminen. Sosiaalipalveluiden tuottamisperiaatteessa tavoitteena on tuottaa palveluita useiden eri palveluntarjoajien toimesta. (Toikko 2012, 90.)

Yksityisiä palveluntuottajia ja toimintaa valvotaan. Yksityisen sijaishuollon valvonta vastuusta on määritelty yksityisistä sosiaalipalveluista annetussa säädöksessä (Räty 2020, 731). Sijoittajakunnan (nykyään hyvinvointialueiden) eli periaatteessa lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän on

lastensuojelulain mukaan valvottava 25 sijaishuoltopaikan toimintaa. Hänen on taattava, että lapselle organisoitu sijaishuoltopaikka vastaa kyseisen lapsen yksilöllisiä tarpeitaan. Tämän lisäksi valvontavastuu on aluehallintovirastolla ja Valviralla. (Saastamoinen 2016, 160–161.)

Yksityisillä sosiaalialan palveluilla tarkoitetaan sosiaalihuoltolain mukaisia palveluita, joita tuottaa jokin muu kuin kunnallinen palveluntarjoaja. Palveluntarjoajia voivat olla yritys tai muu taho, joka harjoittaa liike- tai ammattitoimintaa saaden siitä korvausta. (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 922/2011, 3§). Yksityisiä sosiaalipalveluita säätelee laki yksityisistä sosiaalipalveluista ja sosiaali- ja terveysministeriön asetus yksityisistä sosiaalipalveluista. Yksityiset palveluntuottajat myyvät palveluja suoraan asiakkaille, kunnille tai kuntayhtymille (nykyään hyvinvointi alueet). Perinteisiä yksityisiä sosiaalipalveluita ovat päivähoito, ikääntyneiden ja vammaisten koti- ja palveluasuminen sekä lasten ja nuorten laitos- ja perhehoito. (Väyrynen 2011, 4.)

Yksityisiä sosiaalipalveluja tuottavien toimintayksiköiden määrä on 2000-luvulta lähtien kasvanut tasaisesti. Toimintayksiköitä oli alle 2 700 (vuonna 2000.) Kymmenen vuoden päästä, vuonna 2010, niitä oli jo 4 350 kappaletta. Yksityisten sosiaalipalvelu toimintayksiköiden tuottamat palvelut myydään suurimmassa osin kunnille, joiden ostopalveluosuudessa ei ole tapahtunut merkittävää muutosta 2000-luvun aikana. Lasten ja nuorten laitos- ja perhehoidossa kunnat ostavat palvelunsa lähes kaikki yksityisten toimintayksiköiden tuottamina. (Väyrynen 2011, 2.) Hyvinvointipalvelujen kysynnän lisääntyminen on mahdollistanut yksityisten palvelujen kasvun. Hyvinvointipalveluratkaisut voivat yhteistyöratkaisuja yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin välillä. (Parjanne 2004, 13, 43.)

Yksityiset palveluntuottajat täydentävät myymällä lastensuojelupalvelujaan kunnille tai kuntayhtymille (nykyään hyvinvointialueet). Kunnat ja kuntayhtymät huolehtivat lastensuojelupalvelujen järjestämisestä. He myös rahoittavat palvelutuotannosta tulevat menot omilla verotuloillaan ja saaduilla valtionosuuksilla. Yksityisten lastensuojelussa toimivien yritysten ja yhteisöjen tarjoamien palvelujen kysyntä on lähes sataprosenttisesti riippuvainen kuntien (hyvinvointialueiden) palvelutarpeesta. (Lith 2021, 25.) Vuodesta 2023 alkaen sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisvelvollisuus siirtyi kunnilta hyvinvointialueille. Valtio rahoittaa Hyvinvointialueiden toimintaa. Myös lastensuojelupalveluiden toteuttaminen ja kehittäminen on hyvinvointialueiden vastuulla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024, viitattu 16.12.2024.)

Palveluiden yksityistämisen päämääränä on saavuttaa tehokkuutta ja sitä kautta säästöjä. Palveluiden yksityistäminen ei suoraan muodosta edullisempia palveluita. Tavallisesti yksityinen

palveluntarjoaja etsii toiminnalleen myös muuta lisäarvoa. Yksityisen palveluntuottajan tavoitteena on uusien palveluiden avaaminen ja oman toiminnan kasvaminen. (Toikko 2012, 81.)

Nykyään yksityiset toimijat tuottavat valtaosan sijaishuollon laitos- ja ammatillisista perhekotipalveluista. 2000-luvulla tapahtui iso murros, jolloin uusia lastensuojelulaitoksia perustettiin paljon ja lastensuojelu alalle tuli lisääntyvissä määrin yksityisiä lastensuojelulaitoksia. Vuonna 1988 yksityisten yritysten osuus laitoksista oli alle neljännes (23 %), Vuonna 2018 yritysten osuus yksityisistä lastensuojelulaitoksista oli jo yli 90 %. Yleishyödyllisten yhdistysten osuus 11 yksityisestä palveluntuotannosta oli alle 10 % vuonna 2018. (Porko ym. 2018, 10–11.)

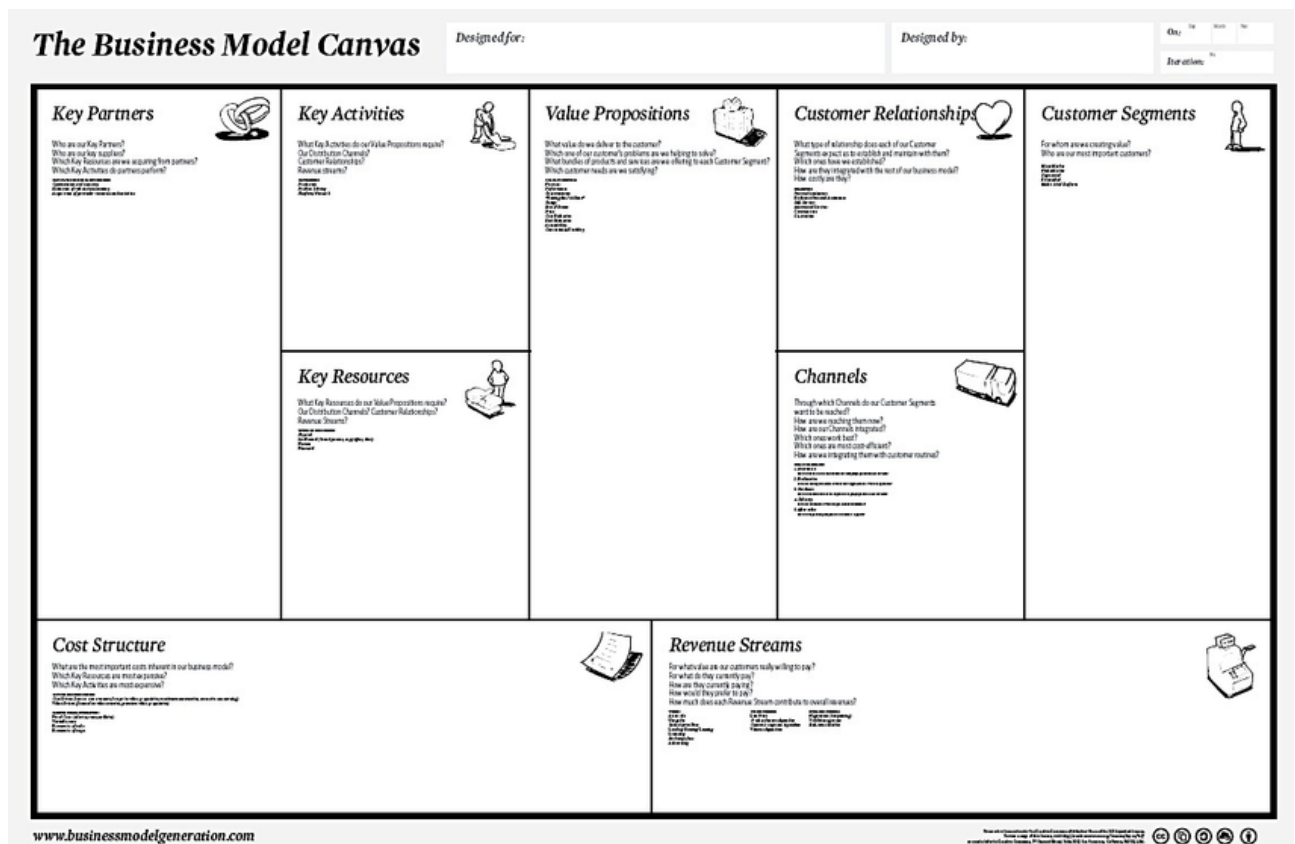
Vuonna 2019 kuntien laitos- ja perhehoidon palvelun kysynnästä yksityisten ostopalvelujen osuus oli 71 %. ja laitos- ja perhehoidon koko kysynnän arvo oli lähes 760 miljoonaa euroa. Tästä summasta yksityisten palveluntuottajien osuus oli 67 % ja kunnallisen toimijoiden osuus oli 33 %. Vuonna 2019 yksityinen lastensuojelun laitoshoido työllisti noin 6 400 työntekijää. Lisäksi yksityisillä palveluntuottajilla oli arviolta 510 miljoonaa euroa liikevaihtoa. (Lith 2021, 32–33.) Yksityisestä toiminnasta järjestöjen osuus oli 11 %. (Lith 2021, 32.)

4.2 Business Model Canvas- malli työkaluna

Business Model Canvas (BMC) - mallin loi sveitsiläistä yrittäjää Alexander Osterwalder sekä belgialaista tilastotieteilijä Yves Pigneur, jotka esittelivät Business Model Canvasin, vuonna 2010 ilmestyneessä kirjassaan *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Business Model Canvasia pidetään yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa tukevana työkaluna. Osterwalder ja Pigneur kuvaa Business Model Canvasin olevan: ”Yhteinen kieli kuvaamaan, visualisoimaan, arvioimaan ja muuttamaan liiketoimintamalleja.” (Osterwalder & Pigneur 2010, 5).

Business Model Canvas-malli sisältää yhdeksän rakennusosaa, joiden alkuperäiset nimet ovat: customer segments, value propositions, channels, customer relationship, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships ja cost structure (Osterwalder & Pigneur 2010, 15–17) Nämä osat muodostavat kokonaisuuden, joka on visuaalinen kanvas (kuvio 4). Visuaalinen kanvas toimii erinomaisesti printattuna alustana, jolla voidaan kuvata

liiketoimintamallin elementtejä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 42). Kuviossa 4 on näytetty Business Model Canvas (BMC) -malli.



Kuvio 4. Business Model Canvas- malli (Osterwalder & Pigneur 2010, 44.)

Työkalun rakennusosien määritelmät pohjautuvat Osterwalderin ja Pigneurin Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers – kirjaan. **Asiakasryhmillä** tarkoitetaan sitä segmenttiä tai segmenttejä, joita yritys palvelee tuotteillaan. Yritys päättää, mitä asiakasryhmiä palvelee ja ketkä eivät ole kohderyhmää. Asiakkaat kannattaa ryhmitellä yleisten tarpeiden, käyttäytymisen ja muiden ominaisuuksiensa mukaan, esimerkiksi kenelle arvoa pyritään luomaan ja ketkä ovat tärkeimpiä asiakkaita? (Osterwalder & Pigneur 2010, 20–21.)

Työkalun **arvolupauksen** kautta tarkastellaan asiakkaan ongelmia ja tarpeita. Arvolupaus on peruste, miksi palvelu tai tuote valitaan muiden vaihtoehtojen joukosta. Se määrittää tuotteen tai palvelun arvon asiakasryhmälle. Kun arvolupausta määritellään, tarkastellaan sitä, millaista arvoa tuotetaan asiakkaalle, mitä ongelmia ratkaistaan ja mihin tarpeisiin palvelulla pyritään vastaamaan? (Osterwalder & Pigneur 2010, 22–25.) Samalla määritellään **kanavat**. Kanavia määriteltäessä tarkastellaan sitä, miten yritys vuorovaikuttaa asiakasryhmien kanssa ja kuinka

heidät saavutetaan, jotta arvolupaus saadaan järjestettyä. Kanavia määritettäessä tarkastellaan myös, kuinka yrityksen palveluista kasvatetaan tietoisuutta, kuinka tiettyjen palveluiden ostaminen mahdollistuu asiakkailta, kuinka arvolupaus saadaan toimitettua asiakkaille ja kuinka palvelun jälkeistä tukea kohdistetaan asiakkaille? (Osterwalder & Pigneur 2010, 26–27.)

Asiakassuhteessa profiloidaan se, millaisen suhteen yritys luo asiakasryhmien kanssa. Asiakassuhteiden profilointia voivat motivoida esimerkiksi asiakashankinta, asiakkaiden säilyttäminen ja lisämyynti. Tässä kohtaa tarkastellaan myös suhdetta, jonka jokainen asiakasryhmä olettaa yrityksen luovan ja säilyttävän. (Osterwalder & Pigneur 2010, 28–29.)

Tulovirrat- kohdassa mietitään saatavan rahan määrää, jota yritys tuottaa asiakasryhmiltä. Tässä kohdassa tarkastellaan sitä, millaista summaa asiakasryhmät ovat palvelusta valmiita maksamaan. Tulovirrat – kohtaan voidaan määrittää asiakas sekä ryhmäkohtaisesti useitakin tulovirtoja. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30–33.)

Resurssit ovat tärkeimpiä varoja, jotka on omattava, jotta liiketoimintamalli tulee toimivaksi. Ne sallivat yrityksen lunastaa arvolupausta, saavuttaa markkinat, säilyttää asiakassuhteita ja tuottaa voittoja. Resurssit voivat olla mm. fyysisiä-, älyllisiä- tai taloudellisia resursseja. (Osterwalder & Pigneur 2010, 34–35.)

Ydintoiminnot ovat asioita, joita on tehtävä, jotta liiketoimintamalli voi toimia. Näitä voi olla useita. Ydintoiminnot ovat onnistumisen kannalta tärkeimpiä toimintoja ja voivat erota eri liiketoimintamallien kohdalla. Tässä kohtaa voidaan tarkastella minkälaisia ydintoimintoja arvolupaus vaatii? (Osterwalder & Pigneur 2010, 36–37.)

Kumppanit ovat toimittajien ja partnereiden verkostoa, jotka edistävät liiketoimintamallin toimimista. Kumppanuuksilla edistetään liiketoimintamallia, vähentämään riskejä tai hankkimaan resursseja. Kumppaneita määritettäessä tarkastellaan, ketkä ovat tärkeimmät kumppanit liiketoiminnan onnistumisen ja resurssien haltuun oton kannalta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 38–39.) **Kulurakenteet** ovat kaikki kulut, joita yritystoiminnasta koituu. (Osterwalder & Pigneur 2010, 40–41.)

5 Käynnistämisvaihe

5.1 Käynnistettävä lastensuojelulaitos

Yksityisistä sosiaalipalveluista annetun lain 4 §:n 1 momentin mukaan toimintayksikössä on oltava asianmukaiset toimitilat, jotka ovat terveydellisiltä ja muilta olosuhteiltaan annettavalle hoidolle, kasvatukselle ja huolenpidolle sopivat. (Yksityisistä sosiaalipalveluista annetun lain 4 § 1 mom.) Lastensuojelulaitoksen perustamista ohjaa erilaiset yleisohjeet. Sovellettavat yleisohjeet esitetään taulukossa 2.

Taulukko 2. Sovellettavia yleisohjeita

| |
|--|
| Laki yksityisistä sosiaalipalveluista (922/2011) 4–10, 26–27 ja 32 § |
| Sosiaalihuoltolaki (1301/2014) 46 a § 7 (8) LSSAVI/8862/2021 |
| Lastensuojelulaki (417/2007) 58 §:n 2 momentti, 59 ja 60 § sekä 80 §:n 2 momentti LSSAVI/8862/2021 |
| Sosiaalihuollon ammattihenkilölaki (817/2015) 3, 7–8 ja 12 § |
| Sosiaali- ja terveysministeriön asetus yksityisistä sosiaalipalveluista (1053/2011) 1 § |

Laitoksessa saa olla yksi tai useampi asuinyksikkö, ja ne voivat toimia myös samassa pihapiirissä erillisinä lastensuojelulaitoksina. Lastensuojelulain 59 §:n 1 momentin mukaan asuinyksikössä voidaan hoitaa enintään seitsemää sijoitettua lasta. Samaan rakennukseen saa olla sijoitettuna enintään 24 lasta.

Käynnistettävä lastensuojelulaitos on joulukuussa 2021 toimintansa aloittanut 2 osastoinen erityisyksikkö, jonne on sijoitettu lapsia, joilla on psykiatrisia tai neuropsykiatrisia haasteita. Lastensuojelulaitos on yksityinen palvelun tuottaja. Lapset tulevat yksikköön ostopalvelun kautta lastensuojelun asiakasprosessin kautta. Lapset voivat olla avohuollon sijoitettuja, kiireellisesti sijoitettuja sekä huostaanotettuja lapsia.

Toiminnan ydin on kiintymyssuhde työssä, kohtaamisessa ja ammatillisessa vuorovaikutuksessa. Lastensuojelulaitoksen toiminta on rakennettu moniammatillisen työryhmän taitoon tarkastella lasten elämäntilanteita kokonaisvaltaisesti. Työryhmät ovat perehtyneet dialektiseen käyttäytymisterapiaan, jota hyödynnetään arjessa. Jokaisella yksikössä olevalla lapsella on oma ohjaajapari, jotka tukevat lapsen kiintymyssuhteen rakentumista. Sen lisäksi omaohjaajat tarjoavat myös kiireetöntä yhdessäoloa, joka mahdollistaa lapselle onnistumisen kokemuksia ja syventää luottamussuhdetta. (Yksikön omavalvontasuunnitelma.)

Lasten ikätasoista kasvua ja kehitystä tuetaan kodinomaisella arjella. Hyvinvointia tukevassa arjessa elämisen ja olemisen kepeys on tasapainossa tavoitteellisen kuntoutustyön kanssa. Lapsilla on oikeus olla myös ilman paineita ja jatkuvaa suorittamista kohti tavoitteita, vaikka yksikössä tehdään suunnitelmallista kasvatus ja kuntoutustyötä. Arjen toimintoja suunniteltaessa huomioidaan lasten fyysinen, psyykinen, kognitiivinen ja sosiaalinen toimintakyky. Yksikössä vahvistetaan lapsen omaa osallisuutta itseään koskeviin asioihin.

Yksikön arkea rytmittää säännölliset arkirutiinit päivä- ja viikkorytmillä, joka sisältää sekä yhteisöllisiä että yksilöllisiä toimintoja. Yhteisölliset toiminnot tarkoittavat yhteisiä ruokahetkiä, viikkokokouksia, siivouspäiviä ja muita yhteisesti sovittuja aktiviteetteja vapaaehtoisuus huomioiden. Arjen aikatauluissa on huomioitu yksilölliset ja ikätasoiset tarpeet esimerkiksi valveillaolo- ja kotiintuloajoissa. Lasten hoito- ja kasvatussuunnitelmiin kirjataan hyvinvointia, kuntoutumista ja kasvua tukevia tavoitteita, jotka liittyvät mm. psyykkiseen ja fyysiseen vointiin, itsestä huolehtimiseen, koulunkäyntiin, sosiaalisiin suhteisiin ja harrastuksiin. Toimintakykyä ja sen kehitystä seurataan ja arvioidaan säännöllisesti eri tavoin. (Yksikön omavalvontasuunnitelma.)

Lastensuojelulaitos sisältää kaksi osastoa. Uudempi osasto toimii uudisrakennuksessa, joka on suunniteltu lastensuojeluyksikön tarpeita silmällä pitäen. Toinen osasto on vanha päiväkotirakennus. Muutostöillä siitä tehtiin lastensuojeluyksikkö. Tilat ovat valoisat ja kodinomaiset. Tilat koostuvat keittiöstä, ruokailutilasta ja olohuoneesta. Osastoilla on 2 wc/suihkutilaa sekä yhteiset saunatilat ja kodinhoituhuone. Osastoilla on erillinen lääkehuone. Lasten omissa huoneissa on peruskalustus. Lastensuojelulaitokseen muuttaessa nuori saa itse sisustaa huoneen oman näköisekseen. Lastensuojeluyksikkö sijaitsee rauhallisella asuinalueella Jyväskylässä. (Yksikön omavalvontasuunnitelma.)

Kummassakin lastensuojelulaitoksen osastoissa on hoito- ja kasvatushenkilöstöä 9 kappaletta johtajan lisäksi. Työvuorosuunnittelussa pyritään huomioimaan yksikön arjen tarpeiden vastaavuus resursointiin. Aamuvuorossa työskentelee 2 ohjaaja, iltavuorossa 2–3 ohjaajaa ja yövuorossa 1 ohjaaja. Yksiköissä työskentelee vakituiset yötyöntekijät. Yksikönjohtaja toimii hallinnollisena johtajana.

5.2 Vastuuhenkilön kelpoisuus, lausunnot ja erilaiset toimenpiteet

Yksikön johtajan roolissa ensimmäisiä toimenpiteitä, 4 kuukautta ennen, olivat tulevan lastensuojelulaitokseen liittyvien lausuntojen ja selvitysten tekeminen sekä vastuuhenkilön kelpoisuuden tarkistaminen. Lastensuojelulaitoksen molempien osastojen vastuuhenkilöksi esitetään lupahakemuksessa sosionomi Jari Saikkosta. Vastuuhenkilöllä on usean vuoden työkokemus lastensuojelun laitostyöstä. Lisäksi vastuuhenkilö on toiminut mielenterveyskuntoutujien palvelukodin johtajana sekä kunnan sosiaaliohjaajana.

Aluehallintovirasto totesi, että lupahakemuksessa esitetty vastuuhenkilö täyttää sosiaalihuoltolain 46 a §:n 3 momentin mukaiset edellytykset toimia yksikön vastuuhenkilön tehtävissä. Sosiaalihuoltolain 46 a §:ssä on säädetty sosiaalihuollon johtotehtävissä edellytetyistä kelpoisuusvaatimuksista. Pykälän 3 momentin mukaan asiakastyön ohjausta sisältävässä sosiaalihuollon johtotehtävissä saa työskennellä henkilö, jolla on johdettavan alan tuntemus, tehtävään soveltuva korkeakoulututkinto, sekä riittävä johtamistaito. Korkeakoulututkinnolla tarkoitetaan edellä sekä ammattikorkeakoulussa että yliopistossa suoritettua tutkintoa. Ammattikorkeakoulututkintoon rinnastetaan vastaavat aikaisemmin suoritettut opistotasoiset tutkinnot. (Shl 46 § 3 mom.)

Ennen ensimmäisen osaston käynnistämistä tehtiin viranomaisten tekemiä tarkastuksia lausuntoineen. Taulukko 3 ja 4 esittää ne todistukset, lausunnot, selvitykset ja tarkastukset, joita yksikössä tehtiin ennen käynnistämistä. Nämä liittyivät siihen, että yksityisistä sosiaalipalveluista annetun lain 4 §:n 1 momentin mukaan toimintayksikössä on oltava asianmukaiset toimitilat, varusteet sekä toiminnan vaatima henkilöstö. Toimitilojen on lisäksi oltava terveydellisiltä ja muilta olosuhteiltaan toimitilassa annettavalle hoidolle, kasvatukselle ja muulle huolenpidolle sopivat. (Yksityisistä sosiaalipalveluista annetun lain 4 § 1 mom.).

Taulukossa 5 esitetään ne toimenpiteet, jotka tehtiin myös tässä vaiheessa. Nämä toimenpiteet ovat välttämättömiä uutta lastensuojelulaitosta perustettaessa. Lupa lastensuojelulaitoksen perustamiselle myönnetään palvelujen tuottajalle, jos sen toimintayksiköt täyttävät Yksityisistä sosiaalipalveluista annetun lain 4 §:ssä säädetyt edellytykset sekä kykenee asianmukaisesti vastaamaan taloudellisista velvoitteistaan. Lupa voidaan liittää asiakasturvallisuuden varmistamiseksi välttämättömiä ehtoja tiloista, laitteista, tarvikkeista, palvelujen määrästä, henkilöstöstä sekä toimintatavoista. (Yksityisistä sosiaalipalveluista annetun lain 10 § 1, 4 mom.)

Taulukko 3. Todistuksia, lausuntoja ja selvityksiä ennen toiminnan käynnistymistä

| |
|--|
| Todistus ulosottorekisteristä 7.4.2021 |
| Selvityksenä palvelujen tuottajan taloudellisesta tilanteesta on esitetty todistus konkurssi- ja yrityssaneerausrekisteristä 7.4.2021 |
| Todistus terveydensuojelulain 13 §:n mukaisen ilmoituksen vastaanottamisesta 9.6.2021 |
| Rakennuttajan lausunto tehdyistä korjauksista 1.9.2021 |

Taulukko 4. Tarkastuksia ennen käynnistymistä

| |
|---|
| Aluehallintoviraston tarkastus 16.8.2021 |
| Jyväskylän kaupungin tarkastus 16.8.2021 ja lausunto 18.8.2021 |
| Keski-Suomen pelastuslaitoksen tarkastus 27.8.2021 ja lausunto 30.8.2021 |

Taulukko 5. Eri toimenpiteitä ennen avaamista

| |
|---|
| TOIMENPIDE PÄIVÄMÄÄRÄ |
| Rekrytointi 1.9.2021 |
| Markkinointi ja kilpailutus 1.9.2021 |
| Omavalvontasuunnitelma 1.9.2021 |
| Hyvän Kohtelun Suunnitelma 1.1.2022 |
| Lääkehoitosuunnitelma 15.11.2021 |

5.3 Rekrytointi

Yksityisistä sosiaalipalveluista annetun lain 4 §:n 1 momentin mukaan toimintayksikössä tulee olla toiminnan edellyttämä henkilöstö. Mainitun pykälän 2 momentin mukaan henkilöstössä oltava riittävä määrä työntekijöitä palvelujen tarpeeseen ja asiakasmäärään nähden. Sosiaalihuollon ammattihenkilöiden ammatista säädetään sosiaalihuollon ammattihenkilöistä annetussa laissa. Myös muulla henkilöstöllä tulee olla soveltuva alan koulutus. (Yksityisistä sosiaalipalveluista annetun lain 4 § 1, 2 mom.)

Lastensuojelulain 59 §:n 2 momentin mukaan lastensuojeluyksikössä tulee olla vähintään seitsemän hoito- ja kasvatustehtävissä työskentelevää työntekijää. Mikäli samassa rakennuksessa on useampi yksikkö, niin yksikköä kohden on oltava vähintään kuusi kappaletta hoito- ja kasvatustehtävissä työskentelevää työntekijää. Henkilöstön määrä suhteutetaan aina lasten lukumäärään, heidän tarvitsemaansa hoitoon ja kasvatukseen sekä toiminnan luonteeseen. (Lsl 59 § 1–4 mom.)

Lastensuojelulaitoksessa on oltava lasten tarvitsemaan hoitoon ja kasvatukseen nähden riittävästi sosiaalihuollon ammattihenkilöistä annetun lain 3 §:ssä tarkoitettuja sosiaalihuollon

ammattihenkilöitä sekä muuta henkilökuntaa. Hoito- ja kasvatustehtävissä olevassa henkilöstön rakenteessa on otettava huomioon lastensuojeluyksikön asiakkaiden erityistarpeet ja toiminnan luonne. Henkilöstön riittävästä määrästä, osaamisesta ja perehdytyksestä on huolehdittava siten, etteivät niihin liittyvät puutteet aiheuta tarpeetonta rajoitusten käyttämistä, lapsen turvallisuutta vaarantavia ja ihmisarvoa alentavia rajoitustoimenpiteiden toteuttamistapoja ja käytäntöjä. (Lsl 59 § 1–3 mom, Lsl 60 § 1–3 mom.) Vastuuhenkilön lisäksi käynnistettävän lastensuojelulaitoksen molemmille osastoille rekrytoitiin yhdeksän ohjaajaa, joista seitsemällä on sosiaali- tai terveysalan amk-tasoinen tutkinto ja kahdella sosiaali- tai terveysalan perustutkinto.

5.4 Markkinointi ja kilpailutus

Toiminnan käynnistyessä myös markkinointiin panostettiin. Lastensuojelulaitoksen markkinointi koostui kontaktoinneista palvelunostajiin. Toiminnan alussa vuorokausihinta pidettiin kilpailutusten takia kohtuullisina, jotta saadaan asiakkuuksia. Ilman asiakkuuksia ei olisi ole tuloja. Koska kunnat sijoittavat yksikköön asiakkaat, oli yhteistyö ja markkinointi heidän kanssaan tärkeässä osassa heti lupien varmistettua. Lähetimme kuntiin painettuja esitteitä ja sähköposteja, joissa kerrottiin toiminnan aloittamisesta ja yksiköstämme. Lastensuojelulaitoksen internetsivuilla pyrittiin antamaan positiivinen vaikutelma yksiköstä. Puoli vuotta käynnistämisen jälkeen olivat onnistuneet sijoitukset, lunastettu laadukas lastensuojelu ja toimiva yhteistyö verkostojen kanssa lisänneet lastensuojelulaitoksen tunnettavuutta ja arvostusta.

Kilpailutuksiin osallistuminen ja niistä läpäiseminen oli tae asiakkuuksille. Sijoituksia saa harvoin ilman kilpailutuksia, vaikkakin se on mahdollista. Tällöin tehdään lapsen sijoituksen alkaessa lapsikohtainen sopimus. Kilpailutuksissa arvioidaan sijaishuoltoapaikan kykyä vastata sijoitettujen lasten tarpeisiin, analysoidaan täyttyvätkö kaikki vaadittavat kriteerit, varmennetaan lupa asioiden olevan kunnossa, esitetään henkilökunnan pätevyys vaatimusten täyttyminen ja pohditaan vielä, onko vuorokausihinta oikea suhteessa laatuun ja palveluun. Kuntien palvelun ostoja säätelee laki julkisista hankinnoista. Ennen lastensuojelulaitoksen ensimmäisiä asiakkuuksia tutkittiin aikaisempia kilpailutuksia ja tutustuttiin julkisiin hankinta-asiakirjoihin sekä muiden yksiköiden tekemiä tarjouksia.

Kunta esittää kilpailutuksen ehdot, sisällön ja hankintaperusteet ja tarjouksen tekijä vastaa näihin asioihin. Sosiaalipalveluala poikkeaa muusta yritystoiminnasta yhteiskunnallisten ja kansalaisten hyvinvointiin sidoksissa olevien asioiden vuoksi. Palvelujen tilaajana on julkinen sektori, joka on myös rahoittaja. Palvelun loppukäyttäjät eivät itse maksa palvelusta välttämättä yhtään mitään. Tämän vuoksi sosiaalialan yritykset ovat muita aloja enemmän riippuvaisia julkisen sektorin maksusitoumuksista ja ostopalveluista. (Ilmarinen 2013, 9.) Julkisella sektori myös valvoo yksityisiä palveluntuottajia, joka vaikuttaa toiminnan laatuun ja palvelujen hintaan. Kuntien ja yksityisten palveluntarjoajien yhteistyö on samalla kumppanuussuhde. (Hoiva 2020, 40.)

5.5 Palveluntuottajan velvollisuutena omavalvontasuunnitelma

Vuonna 2012 yksityisille sosiaalipalveluiden tuottajille tuli velvollisuus laatia ja ottaa käyttöön omavalvontasuunnitelma. Yksityisten sosiaalipalvelujen tuottajalla on oltava toiminnan asianmukaisuuden varmistamiseksi omavalvontasuunnitelma, jonka tulee sisältää kaikki palvelujen tuottajan sosiaalipalvelut ja yksityisistä sosiaalipalveluista annetun lain 5 §:n 2 momentissa tarkoitetut palvelukokonaisuudet. Palvelujen tuottajan tulee pitää omavalvontasuunnitelma julkisesti nähtävänä sekä varmistettava, että sitä toteutetaan. Palveluntuottaja vastaa omavalvonnan toteutumisesta. (Valvira 2024, viitattu 27.8.2024.)

Omavalvontasuunnitelman avulla tulee pystyä ennalta ehkäisemään, tunnistamaan ja korjaamaan palveluissa esiintyvät epäkohdat ja epävarmat riskitilanteet. Omavalvonnan avulla voidaan myös uudistaa ja seurata palveluiden laatua päivittäisessä työssä. Omavalvontasuunnitelman tavoitteena on avata se, kuinka yksikössä huolehditaan palvelun laadukkuus ja asiakasturvallisuus. Siinä tulee olla nähtävissä se, kuinka toimitaan, jos palvelu ei toteudu tavoitteiden mukaisesti, tai palvelun asiakasturvallisuus uhkaa olla vaarassa. Omavalvontasuunnitelma edistää myös henkilöstöä arvioimaan omaa toimintaansa sekä kuulemaan asiakkaita asiakasturvallisuuteen ja laatuun sidoksissa olevissa asioissa. Omavalvonta auttaa huomioimaan asiakaspalautteen toiminnan edistämässä. (Valvira 2024, viitattu 27.8.2024.)

Palvelujen tuottajan on annettava vuosittain toimintakertomus aluehallintovirastolle, jossa ilmoitetaan henkilöstössä, toimitiloissa ja toiminnassa tulleet mahdolliset muutokset. Lastensuojelulaitoksen omavalvontasuunnitelma oli laadittu ennen toiminnan käynnistämistä syksyllä 2021.

5.6 Hyvän Kohtelun Suunnitelma

Palvelujen tuottajan tulee vastata siitä, että toimintayksikössä laaditaan hyvää kohtelua koskeva suunnitelma, joka on osa omavalvontasuunnitelmaa. Hyvän Kohtelun Suunnitelman laatimisessa ja tarkistamisessa on kuultava yksikössä asuvia lapsia. Lapsilla on myös oltava mahdollisuus osallistua sen tekemiseen. Kun Hyvän Kohtelun Suunnitelma on valmis, tulee se käydä yhdessä läpi yksikön lasten kanssa ja sen on oltava yksikössä kaikkien nähtävillä. Hyvän Kohtelun Suunnitelman tavoitteena on tukea lasten itsemääräämisoikeutta, sekä tuottaa yhteinen ymmärrys lastensuojeluyksikön säännöistä ja toimintatavoista. Suunnitelman avulla pyritään myös rajoitustoimenpiteiden käytön ennaltaehkäisyyn. (Lastensuojelun käsikirja 2024, viitattu 27.8.2024.) Perustuslain mukaan hyvän kohtelun lähtökohtana ovat yhdenvertaisuus ja tasa-arvo (Perustuslaki 6. §.) Lastensuojelulaitoksen Hyvän Kohtelun Suunnitelma tehtiin ensimmäisten asiakkuuksien jälkeen tammikuussa 2022.

5.7 Lääkehoitosuunnitelma

Palvelujen tuottajan on huolehdittava siitä, että toimintayksiköllä on ajantasainen lääkehoitosuunnitelma, joka on saatavilla toimintayksikössä. Asiakasturvallisuuden varmistamiseksi toimintayksikössä lääkehoitoon osallistuvalla henkilökunnalla tulee olla lääkehoidon koulutus ja osaaminen sekä työvuorot on suunniteltava siten, että jokaisessa työvuorossa työskentelee riittävä määrä lääkeluvallisia työntekijöitä. Lääkehoitosuunnitelma on lääkehoidon prosessia ohjaava toimintaohje ja laadunhallintaan liittyvä asiakirja, joka on lääkehoitoon perehdytyksessä merkittävässä roolissa. (Laukkanen & Ruokoniemi, 15.)

Lääkehoitosuunnitelma on lääkehoidollinen työväline, joita yksiköt käyttävät turvallisen lääkehoidon hallintaan ja tarkentamiseen. Lääkehoitosuunnitelman avulla kehitetään

yksiköiden lääkehoidon prosessia ja lisätä ymmärrystä lääkitysturvallisuudesta. Lääkehoitosuunnitelma parantaa lääkitysturvallisuuden kulttuuria ja ohjaa samalla työntekijöitä itsenäiseen riskienhallinta-ajatteluun. Yksikön lääkehoidon toteutuksen tulee pohjautua ajantasaiseen, vähintään vuosittain tarkastettuun ja aina tarvittaessa päivitettyyn, työyksikkö kohtaiseen lääkehoitosuunnitelmaan. (Laukkanen & Ruokoniemi, 2021, 16.)

Esihenkilön vastuulla on, että yksikössä on ajantasainen lääkehoitosuunnitelma, johon jokainen työntekijä on perehdytetty. Työntekijä puolestaan vastaa itse siitä, että toimii kuten lääkehoitosuunnitelma määrittää. Lääkehoitosuunnitelman perusteella arvioidaan henkilökunnan osaamisen vaatimukset sekä henkilöstön rakenne ja -määrää, jotta yksikössä voidaan toteuttaa turvallista lääkehoitoa. Lääkehoitosuunnitelman avulla varmistetaan yksikön lääkehoidon laatu ja turvallisuus. (Laukkanen & Ruokoniemi 2021, 17.)

Käynnistettävän lastensuojelulaitoksen johtaja vastasi yksikön lääkehoitosuunnitelman laatimisesta ja päivittämisessä yhdessä kaikkien yksikössä lääkehoitoa toteuttavien ammattiryhmien edustajien kanssa. Hyödynsimme läheisen, apteekin asiantuntemusta. Kaikkien lääkehoitoon osallistuvien tuli tuntee yksikön lääkehoitosuunnitelma ja perehtyä siihen. Lääkehoitosuunnitelma oli keskeinen osa perehdytystä sekä lääkehoidon turvallisuuden ja laadun varmistamisen näkökulmasta. Sen liitteeksi oli laadittu lääkehoidon perehdyttämislomake, johon perehtyminen osoitettiin henkilökohtaisella kuittauksella. Lisäksi käytössä oli organisaation yhteinen lääkehoidon perehdytyslomake, joka käytiin jokaisen työntekijän kanssa läpi ennen kuin työntekijä sai toteuttaa lääkehoitoa.

5.8 Laadun mittaaminen

Organisaatio, johon perustettava lastensuojelulaitos kuuluu, kerää kaikista lastensuojeluyksiköstä Roidu- asiakaskokemus mittarilla palautetta kaksi kertaa vuodessa sekä asiakkuuksien päättyessä. Palaute kerätään tilaajalta, nuorelta sekä perheeltä. Palaute käydään läpi ohjaaja tasolla sekä organisaation johtoryhmässä yksikönjohtajien kesken. Laatu poikkeamat raportoidaan ja käydään lävitse työyhteisön kanssa kehittämisen viitekehyyksessä. Poikkeamatilanteet käydään läpi myös palvelun tilaajan kanssa.

Vaikuttavuudella mitataan tuotettujen palveluiden tavoitteiden täyttymistä, sekä toteutuneen hoidon onnistumista.

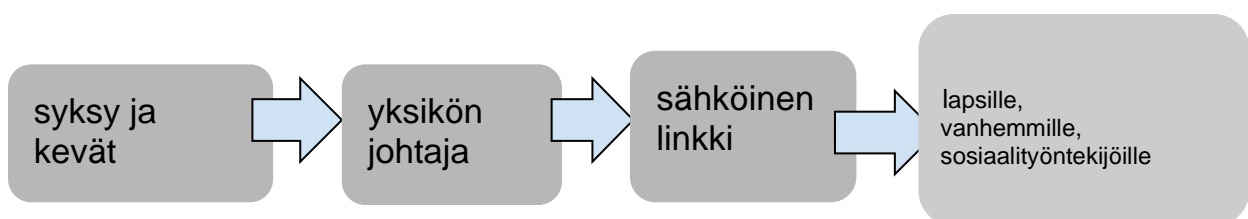
Roidu-palautteenantojärjestelmällä kerätty palaute tilaajalta, perheeltä ja lapselta käsitellään yksikön tiimipäivässä ohjaajatason kanssa, johtoryhmässä yksikönjohtajien kesken ja ohjausryhmä tasolla aluejohdon kesken. Laatupoikkeamat raportoidaan kuukausittain. Yksikön johtamisessa poikkeamatilanteet käydään henkilöstön kanssa lävitse ja tarvittaessa henkilöstö saa tarkemman perehdytyksen tai aikaisempaa ohjeistusta muutetaan. Tilanteet käydään läpi palvelun tilaajan kanssa.

Vaikuttavuudella mitataan palveluidemme ja hoidon onnistumista sekä sitä, onko toiminnalle tai palvelulle asetettuihin tavoitteisiin päästy. Organisaation vaikuttavuuden malli perustuu palautetietoiseen työotteeseen koostuen yksilöllisten palvelu- ja hoitosuunnitelmien sekä niiden pohjalta tehtyjen toimenpiteiden ja vaikuttavuuden arvioinnista (Domacare - palvelu ja hoitosuunnitelman arviointi), yksilöllisten asiakaskokemusten aktiivisesta kysymisestä (Roidu) sekä yksiköiden itsearviointista.

6. Roidu- ja TyöVire- kyselyjen tulokset

6.1 Roidu- asiakastyytyväisyyskyselyjen tulokset

Roidu-asiakastyytyväisyyskysely tehtiin syksyllä 2021 ja keväällä 2022 puoli vuotta lastensuojelulaitoksen käynnistämisen jälkeen. Roidu- asiakastyytyväisyyskyselyssä kartoitettiin, onko lastensuojelulaitoksen kummatkin osastot onnistuneet kohtaamaan asiakkaat kunnioittaen ja arvostaen, onko heillä ollut mahdollisuus olla osallisena palveluja suunniteltaessa ja onko heidän mielipiteensä otettu huomioon. Roidu- asiakastyytyväisyyskyselyssä kartoitettiin myös kummankin osaston henkilökunnan luotettavuutta, ystävällisyyttä ja palvelualttiutta. Syksyllä 2021 saatiin yhteensä lastensuojeluyksikön kahdesta osastosta 62 vastausta ja keväällä 2022 58 vastausta. Taulukossa 6 esitetään vastaajien jakauma ja taulukossa 7 esitetään se, miten he suosittelevat lastensuojelulaitosta sijaishuoltopaikkana. Kuviossa 5 on kuvattu lastensuojelulaitoksen Roidu-asiakastyytyväisyyskyselyjen keräämiseen liittyvä prosessi.



Kuvio 5. Roidu-asiakastyytyväisyyskeruu prosessi käynnistettävässä lastensuojelulaitoksessa

Taulukko 6. Roidu-asiakastyytyväisyyskyselyjen vastaajien määrä

| | LAPSET | VANHEMMAT | SOSIAALITYÖNTEKIJÄT |
|------------|--------|-----------|---------------------|
| SYKSY 2021 | 14 | 39 | 9 |
| KEVÄT 2022 | 12 | 39 | 7 |

Taulukko 7. Palvelun suosittelujen määrä

| | EI SUOSITTELE | PASSIIVINEN | SUOSITTELEE |
|------------|---------------|-------------|-------------|
| SYKSY 2021 | 2 | 15 | 45 |
| KEVÄT 2022 | 2 | 14 | 42 |

Roidu-asiakastyytyväisyys tulosten mukaan lastensuojelulaitoksessa asiakas kohdataan kunnioittaen ja arvostaen sekä heidän mielipiteensä oli otettu kiitettävästi huomioon. Syksyllä 2021 6,5 % vastaajista oli kokenut, ettei heitä ole kohdattu kunnioittaen ja arvostaen, eikä heidän mielipiteitensä ollut otettu huomioon. Keväällä 2022 luku oli laskenut 4,5 %:iin.

Kolmasosa asiakkaista oli kokenut kiitettävällä tasolla sen, että oli saanut olla osallisena palveluja suunniteltaessa. Syksyllä 2021 4,8 % oli kokenut, ettei ollut saanut olla osallisena lainkaan palvelujen suunnittelussa. Keväällä 2022 luku oli laskenut 3,5 %:iin. Kolmasosa vastaajista luotti täysin henkilökuntaan. Syksyllä 2021 henkilökuntaan ei luottanut lainkaan 1,6 % vastaajista. Keväällä 2022 luku oli noussut 3,5 %:iin. Syksyllä 2021 yli puolet vastaajista koki kiitettävällä tasolla henkilökunnan ystävällisyyden ja palvelualltiuden. Keväällä 2021 luvuissa oli tapahtunut laskua 40 %:iin. (LIITE 2.) Syksyn ja kevään välillä tapahtuneeseen lukeman laskuun vaikutti henkilökunnan vaihtuvuus sekä sitä myötä työryhmien uudelleen organisointi. Henkilökunnan vaihtuvuuteen vaikutti edeltävästi työssä jaksamisen asiat.

6.2 Työvire- kyselyn tulokset

Työvire- kyselyllä kerättiin keväällä 2022 henkilökunnan tyytyväisyyttä. Ensimmäisen osaston vastausprosentti oli 54,5 %. Uudemman osaston vastausprosentti oli 63,3 %. Taulukkoon 3 on kerätty Työvire- kyselystä nousseet vahvuudet ja kehityskohteet. Näiden teemojen lisäksi Työvire- kyselyssä oli teemat: tiedän, mitä minulta odotetaan, saan säännöllisesti palautetta

työstäni, lähiesihenkilöni tukee työssä onnistumista, työnantajani on aidosti kiinnostunut hyvinvoinnistani. Lopulliset Työvire-kyselyn tulokset on liitteessä (LIITE 3).

Taulukko 8. TYÖVIRE-kyselystä nousseet vahvuudet ja heikkoudet

| Vahvuudet ensimmäinen osasto | Kehityskohteet ensimmäinen osasto |
|---|---|
| Pystyn terveyteni puolesta työskentelemään nykyisessä tehtävässäni kahden vuoden kuluttua | Roolini ja vastuuni ovat minulle selkeitä |
| Yrityksessä tehdään merkityksellistä työtä | Minulla on mahdollisuus tehdä päivittäin asioita, joita osaan parhaiten |
| Työpaikallani on välittävä ilmapiiri | |

| Vahvuudet toinen osasto | Kehityskohteet toinen osasto |
|---|---|
| Pystyn terveyteni puolesta työskentelemään nykyisessä tehtävässäni kahden vuoden kuluttua | Työympäristöni on turvallinen ja vaaraton |
| Yrityksessä tehdään merkityksellistä työtä | Minulla on mahdollisuus tehdä päivittäin asioita, joita osaan parhaiten |
| Työpaikallani on välittävä ilmapiiri | |

7 Tulosten yhteenvetoa Business Model Canvasin mukaan

7.1 Asiakasryhmät

Vastaavat ohjaajat ja päiväkirjamerkintöjen mukaan asiakasryhmät jakoutuivat kahteen eri vastaukseen, joita käynnistettävä lastensuojelulaitos palvelee. Vastaavat ohjaajat näkivät asiakasryhmänä sijoitetut lapset perheineen, jotka olivat lastensuojelullisen työskentelyn kohde. Toisena asiakkaana nähtiin palvelun ostajat eli kunnat, jotka maksavat palvelusta.

Vastaavien ohjaajien mukaan asiakasryhmien onnistumisia olivat hyvät asiakassuhteet lapsiin, perheisiin ja kuntiin. Haasteena vastaavat ohjaajat näkivät sen, että asiakaslasten ikäjakauma oli suuri sekä heidän sijoituksensa syyt keskenään erityyppisiä, jolloin lastensuojelulaitoksen ensimmäisen osaston dynamiikassa oli arvaamattomuutta ja ristiriitaisuutta, joka aiheutti rauhattomuutta yksikössä.

Business Model Canvasin kautta asiakasryhmiä tarkastellessa vahvistui se, että uutta yksikköä perustaessa tulisi ottaa huomioon, ettei asiakaslasten ikäjakauma olisi liian suuri eikä heidän sijoituksensa syyt keskenään liian erityyppisiä. Päiväkirjamerkinnöissä on sama tulos. Onnistumisissa ja haasteissa ei tapahtunut muutoksia asiakassuhteissa projektin aikana. Asiakasryhmien haasteet ja onnistumiset on kuvattu taulukossa 9.

Taulukko 9 . Asiakasryhmien haasteet ja onnistumiset Business Canvas Modelin mukaan

| Haasteet | Onnistumiset |
|---|-----------------------------|
| Ikäjakauma liian suuri asiakaslasten kesken | Hyvät suhteet asiakkuuksiin |
| Asiakasprofiilissa ei rajausta | |

7.2 Arvolupaus

Arvolupaus on käynnistettävän lastensuojelulaitoksen keskiö. Arvolupausta tarkastellessamme, kiinnitimme huomiomme siihen, miten asiakkaat hyötyivät lastensuojelulaitoksen palveluista. Arvolupauksen takana vastaavilla ohjaajilla oli yksikön viitekehys, johon kuuluu kiintymyssuhde, traumateoria, vuoropuhelu, yksilöllisyys, sekä psykiatrisen kuntoutumisen tukeminen. Vastaavat ohjaajat olivat ajatelleet arvon tuottamista asiakkaalle ratkaisemalla asiakkaiden/perheiden haasteita.

Vastaavat ohjaajat kokivat onnistuneensa arvolupausten sitoutumisessa. Perustamisvaiheessa arvojen mukaisen toiminnan luominen nähtiin läpinäkyvänä. Toiminnan toteutuminen arvolupauksen mukaisesti syveni, kun asiakaskunta asettui ja työntekijät saivat varmuutta. Business Canvas Modelin kautta arvolupausta tarkasteltaessa, yksiköiden vahvuuksiksi nousi se, että lastensuojelulaitoksessa olimme saaneet luotua viitekehysten, johon henkilökunta halusi sitoutua.

Haasteena vastaavat ohjaajat olivat kokeneet arvolupausta kohtaan työyhteisön alun vaihtuvuutta, mikä vei pohjaa työhön sitoutumisesta. Kevään 2022 tämä haaste oli poistunut työyhteisön sitoutumisen myötä. Päiväkirja merkinnöissä toistui toiminnan läpinäkyvyys sekä dialoginen uteliaisuus jokaista nuorta ja hänen perhettään kohtaan. Onnistuminen kulki mukana koko projektin ajan.

Ensimmäisen (syksy 2021) Roidu- asiakkaanpalautteen mukaan käynnistettävässä lastensuojelulaitoksessa lähestytään sijoituksia ammatillisen sitoutuneisuuden kautta, joka on näyttäytynyt nuoren ja perheen välittömänä tukemisena haastavissakin elämäntilanteissa. Roidu asiakaspalautteesta nousi kahdessa vastauksessa toive, että lasten toiminnallisuutta kehitettäisiin enemmän ja nuoria otetaan mukaan toiminnan kehittämiseen. Työvire kyselyissä ensimmäisen osaston- työryhmän vahvuudeksi nousi työn merkityksellisyyden kokeminen, joka edesauttoi sitoutumista.

”Kaikki uusi on kehitteillä ja siihen on satsattava. Toivoisin, että kehitettäisiin yksilön kohtaamista arjessa, jokaisen lapsen tilanne huomioiden.”

Toisessa (kevät 2022) Roidu- asiakaspalautteessa, Lastensuojelulaitoksen perustamisen **jälkeen**, toistui ammatillisuus ja sitoutuneisuus. Nähtiin, että toimintaa oli kehitetty toimintaa oikeaan suuntaan. Arvolupausten haasteet ja onnistumiset on kuvattu taulukossa 10.

Taulukko 10. Arvolupausten haasteet ja onnistumiset Business Canvas Modelin mukaan

| Haasteet | Onnistumiset |
|-----------------------|------------------------------|
| Vaihtuva henkilökunta | Halu sitoutua arvolupauksiin |
| | Ammatillisuus |
| | Toiminnan kehittäminen |

7.3 Kanavat

Kanavia määriteltäessä tarkasteltiin sitä, kuinka lastensuojelulaitoksessa kommunikointi eri asiakasryhmien kanssa ja kuinka asiakasryhmät saavutettiin, jotta arvolupaus pystyttiin lunastamaan. Kanavia tarkastelimme myös siitä näkökulmasta, kuinka käynnistettävästä lastensuojelulaitoksesta lisättiin tietoisuutta ja miten arvolupaus saatiin toimitettua asiakkaille.

Vastaavat ohjaajat olivat ajatelleet asiakkuuksien saavuttamista eri kanavien kautta. Tärkeimmiksi ja käytyimmiksi kanaviksi nousivat Socfinder- lastensuojelun hakukone, sähköpostiyhteydet, painetut mainokset sekä lastensuojelulaitoksen internet-sivut. Päiväkirja Merkinnöissä näkyi, että kanavien oli ajateltu olevan samoja, kuin vastaavien ohjaajien vastauksissa. Näiden samojen kanavien lisäksi suorat yhteydenotot puhelimitse kuntiin ja kuntien sosiaalityöntekijöihin osoittautuivat merkityksellisiksi.

Vastaavien ohjaajien ja päiväkirjamerkintöjen mukaan kanavien onnistumista oli se, että yksikön esihenkilöllä oli hyvät yhteistyösuhteet useisiin palvelua ostaviin tahoihin. Keväällä 2022 vastaavien ohjaajien kokemuksen mukaan onnistuneet sijoitukset puhuvat puolestaan, ja laitoksen osastot täyttyivät helposti. Tämä kertoo omaa kieltään siitä, että arvolupaus on onnistuneesti toimitettu asiakkaille ja ostaville tahoille. Hyvät kanavat nähtiin yksiköiden vahvuuksina. Ne nähtiin myös haasteena, sillä asiakaspaikat täyttyivät saman tien, joten palvelua ei ollut enää helposti saatavilla. Roidu-asiakastytyväisyyskysely on yksi kanavista. Sen avulla saadaan asiakastytyväisyys vastausten lisäksi näkyvyyttä.

Vastaavien ohjaajien vastauksista sekä päiväkirjamerkinnöistä nousi sama tutkimustulos, eli uutta yksikköä perustettaessa tulisi ottaa huomioon, että asiakaspaikkoja täytetään maltilliseen tahtiin. Kanavien haasteet ja onnistumiset on kuvattu taulukossa 11.

Taulukko 11. Kanavien haasteet ja onnistumiset Business Canvas Modelin mukaan

| Haasteet | Onnistumiset |
|---|--|
| Asiakaspaikat täyttyivät nopeasti, ei ollut myytäviä paikkoja | Esihenkilön hyvät yhteistyösuhteet asiakaspaikkoja ostaviin tahoihin |

7.4 Asiakassuhde

Asiakassuhteita tarkasteltiin niin, että millaisen suhteen käynnistettävä lastensuojelulaitos oli luonut asiakasryhmien kanssa sekä sitä, mitä asiakasryhmät odottivat lastensuojelulaitoksen luovan ja ylläpitää. Vastaavat ohjaajat olivat ajatelleet asiakassuhteen olevan laaja käsite. Päiväkirjamerkintöjen mukaan asiakassuhde koettiin olevan myös laaja käsite.

Asiakassuhde muodostuu lapsiin, perheisiin ja lapsen sosiaalityöntekijään. Vastaavat ohjaajat kokivat asiakassuhteiden onnistuminen niin, että lapsiin sitouduttiin niin kauan, kuin he tarvitsivat yksikköön sijoittamista. Tämä tarkoitti lastensuojelulaitoksessa sitä, että asiakkaan etu huomioiden, haasteiden edessä ei luovutettu ja lapseen sitouduttiin. Luovuttaminen tarkoitti sitä, että lapsi olisi irtisanottu lastensuojelulaitoksesta. Sama vastaus toistui koko prosessin ajan. Osastojen onnistumisia oli sitoutuneisuus asiakkaaseen erilaista haasteista

huolimatta.

Päiväkirjamerkintöjen mukaan asiakassuhteiden onnistumiset näkyivät positiivisina asiakaspalautteina ja lisääntyneinä asiakaspaikkakyselyinä, joka tapahtui heti syksyllä jatkuen keväälle 2022. Haasteena puolestaan koettiin se, että syksyllä 2021 paine asiakkaiden säilyttämiselle oli vahva, ja osastot oli täytettävä pian ilman tarkempaa harkintaa.

Syksyllä 2021 Vastaavien ohjaajien vastauksista ja päiväkirjamerkinnöissä toistui sama tutkimustulos. Tutkimustulos oli se, että uutta yksikköä perustettaessa, tulisi käyttää harkintaa ja maltillisuutta asiakkuuksien suhteen. Keväällä 2022 tätä ei enää ollut havaittavissa vastaavien ohjaajien vastauksissa eikä päiväkirjamerkinnöissä.

Ensimmäisessä Roidu-asiakastytyväisyyskyselyssä oli nähty nuorisopsykiatrian poliklinikka- ja osastot sekä kouluverkostot kuuluvan asiakassuhteisiin. Toisessa Roidu asiakastytyväisyyskyselyssä oli omaohjaajatyö noussut tärkeäksi asiakassuhteeksi edellisten lisäksi. Omaohjaajatyö nähtiin tärkeänä asiakassuhteena. Se myös lisäsi lapseen sitoutumista. Asiakassuhteiden haasteet ja onnistumiset on kuvattu taulukossa 12.

Taulukko 12. Asiakassuhteiden haasteet ja onnistumiset Business Canvas Modelin mukaan

| Haasteet | Onnistumiset |
|---|------------------------------|
| Vähäinen harkinta asiakkuuksien suhteen | sitoutuminen asiakas lapseen |

7.5 Tulovirrat

Business Canvas Modelissa tulovirtaa tarkastellaan sitä summaa asiakasryhmät ovat palvelusta valmiita maksamaan. Lastensuojelulaitoksen tulovirtana nähtiin yksimielisesti lapsesta saatu korvaus. Yksimielisyys näkyi vastaavien ohjaajien vastauksissa sekä päiväkirjamerkinnöissä. Päiväkirjassa oli pohdittu, mitä kunnat ovat valmiita palvelusta maksamaan ja pääseekö kilpailutuksesta läpi asettamalla vuorokausi hinnoilla. Tulovirran onnistumisena ja vahvuutena nähtiin myös yksimielisesti se, että lastensuojelulaitoksen

kilpailutukset olivat onnistuneet. Haasteita emme kohdanneet vielä projektin aikana. Kummassakaan (syksy 2021 ja kevät 2022) Roidu asiakastyytyväisyyskyselyissä ei nousut vastauksia liittyen tulovirtaan tai vuorokausihintaan. Tutkimustuloksissa vahvistui, että uutta yksikköä perustettaessa tulee huomioida kilpailutusten vaatimukset ja oikeanlainen vuorokausi hinnoittelu. Oikeanlainen vuorokausi hinnoittelu mahdollisti toteuttaa käynnistämiseen liittyviä kuluja ja työntekijöiden kilpailukykyisen palkkauksen. Kilpailukykyinen palkkaus sitoutti henkilökuntaa. Tulovirtojen haasteet ja onnistumiset on kuvattu taulukossa 13.

Taulukko 13. Tulovirtojen haasteet ja onnistumiset Business Canvas Modelin mukaan

| Haasteet | Onnistumiset |
|----------|----------------|
| - | Kilpailutukset |

7.6 Resurssit

Erilaiset resurssit sallivat lastensuojelulaitoksen tarjota arvolupausta, saavuttaa markkinat, ylläpitää asiakassuhteita ja tuottaa voittoja. Kummatkin vastaavat ohjaajat olivat määritelleet lastensuojelulaitoksen käynnistämisen kannalta tärkeimmiksi resursseiksi taloudelliset resurssit ja henkilöstöresurssit.

Päiväkirjamerkintöjen mukaan tärkeinä resursseina näkyi erilaisia asioita, kuin vastaavat ohjaajat olivat nähneet niiden olevan. Päiväkirjassa tärkein resurssi oli yksikön johtajan asiantuntijuus johtajana ja sekä hyvä työilmapiiri. Nämä nousivat myös onnistumisiksi syksyllä 2021. Yksikönjohtajan asiantuntijuus johtajana nousi yksiköiden vahvuudeksi.

Kevään 2022 resurssien onnistumista tuki parempi sijaisrekisteri, sekä mahdollisuus hyödyntää toisten osastojen henkilökuntaa asiakastyössä sekä poissaolojen paikkauksessa. Syksyllä 2021 puutteellinen sijaisrekisteri nähtiin olleen haaste.

Työvire-kyselyssä kummankin työryhmän vahvuudeksi nousi kokemus, että työntekijät pystyvät terveytensä puolesta tekemään työtään vielä kahden vuoden päästä. Kumpikin työryhmä koki myös, että työyhteisössä on välittävä ilmapiiri. Ensimmäisen osaston työryhmän vastauksista lisäksi nousi kokemus, että heitä tuetaan kehittymään omassa työssään.

Roidu- asiakastyytyväisyyskyselyjen vastauksissa resurssi nähtiin henkilöstön mitoituksessa. Ensimmäisessä (syksy 2021) Roidu-asiakastyytyväisyyskyselyjen vastauksissa oli kiitetty sitä, että yksikössä on aina työntekijöitä saatavilla sekä vähän vaihtuvia sijaisia. Toisessa eli **jälkeen** (kevät 2022) Roidu- asiakastyytyväisyyskyselyjen vastauksissa nähtiin resurssit osaksi hyvänä, mutta henkilökunnan vaihtuvuus nähtiin toimintaa heikentävänä tekijänä. Tutkimustuloksissa toistui se, että uutta yksikköä perustaessa, tulee huomioida perustamisvaiheeseen liittyvä henkilöstön vaihtuvuus. Resurssien haasteet ja onnistumiset on kuvattu taulukossa 14.

”Henkilökunnan vaihtuvuus on tuonut hieman ikävän etäisyyden vanhempien ja ohjaajien välille”

Taulukko 14. Resurssien haasteet ja onnistumiset Business Canvas Modelin mukaan

| Haasteet | Onnistumiset |
|------------------------|---------------------------|
| Henkilöstön vaihtuvuus | Johtajan asiantuntijuus |
| | Hyvä työilmapiiri |
| | Sijaisrekisterin saaminen |

7.7 Ydintoiminnot

Lastensuojelulaitoksen ydintoiminnot olivat asioita, joita oli tehtävä, jotta liiketoiminta pystyi toimia. Ydintoiminnot olivat onnistumisen kannalta tärkeimpiä suoritettavia toimia ja mitä ydintoimintoja käynnistettävän lastensuojelulaitoksen arvolupaus vaatii. Syksyllä 2021 vastaavien ohjaajien vastauksista ydintoimintana nähtiin lapsen asiakasprosessin läpivieminen suunnitelmallisesti ja kunnioittavasti. Kumpikin vastaava ohjaaja koki sen olevan tärkein ydintoiminta.

Toinen vastaavista ohjaajista vastasi lapsen perustarpeiden huomioimisen olevan myös lastensuojelulaitoksen ydintoimintaa. Toinen vastaavista ohjaajista puolestaan näki omaohjaustyön tavoitteellisuuden ja lasten osallisuuden olevan yksi toimintamme ydintoiminto. Kaikkien ydintoimintojen onnistumisen taustalla nähtiin työn suunnitelmallisuus.

Positiivisena oli koettu, että yksiköille oli mahdollistettu aikaa ryhmäytymiselle ja yksikön suunnitelmalliselle perustamiselle ennen asiakkaiden vastaanottoa. Haasteeksi nousi silti työntekijöiden epävarmuus. Keväällä 2022 onnistumisena nähtiin se, että henkilöstö oli kartuttanut itsevarmuutta ja työkaluja toimia uudessa laitoksessa, moni ilman lastensuojelun työkokemusta. Haasteena nyt näkyi se, että itsevarmuuden myötä henkilöstö teki ajoittain liian itsenäisiä ja rohkeita päätöksiä ilman johtajien konsultointia.

Syksyn 2021 päiväkirjamerkinnöissä näkyy, että onnistumisen kannalta tärkeimpiä suoritettavia toimia olivat asiakkaiden saaminen, onnistunut markkinointi ja verkostotyö. Keväällä 2022 näkyi näiden lisäksi myös ydintoimintoja olevan lasten prosessien onnistuminen. Päiväkirjamerkinnöissä korostui lapsen kuulluksi tuleminen ja osallisuuden kokemus sekä perheille onnistunut perhetyö ja interventio. Päiväkirjassa oli pohdittu paljon, mitä ydintoimintoja arvolupaus vaatii. Päiväkirjamerkinnöistä nousi kolme tärkeintä asiaa: asiantuntijuus, laatu ja kunnioittava kohtaaminen. Päiväkirjamerkinnöistä todettiin, että arvolupaus oli lunastettu.

Syksyn 2021 Roidu-asiakastyytyväisyyskyselyjen vastauksissa ydintoimintoina nousi samoja teemoja, kuin vastaavilla ohjaajilla. Vanhempien vastauksista nousi, että lasten perustarpeiden huolehtiminen ja oma ohjaustyö oli ollut tavoitteellista.

*”Kun lähtee liikenteeseen johonkin ni vaatteita pitäisi katsoa kunnolla
mukaan. Ja muutenkin katsottava pesemisen ja syömisen.”*

Kevään 2022 (**jälkeen**) Roidu-asiakastyytyväisyyskyselyissä edellisten lisäksi näkyi samoja arvolupauksen teemoja, joita oli päiväkirjamerkinnöissä. Näitä olivat kokemus kuulluksi tulemisesta ja perheiden osallisuuden onnistuminen sekä osallisuus.

”kiitos kohtaamisesta”

”olette kohdanneet minut”

”ongelmiimme on puututtu”

Syksyn 2021 ja kevään 2022 Roidu-asiakastyytyväisyyskyselyissä toistui sama kokemus arvokkaasta ja kunnioittavasta kohtaamista sekä osallisuudesta. Nämä toistuivat myös osaksi vastaavien ohjaajien ja päiväkirja merkinnöissä. Osastoiden vahvuuksiksi nousi arvolupausten lunastaminen ja lapsen asiakasprosessin läpivieminen suunnitelmallisesti ja kunnioittavasti.

Tutkimustuloksena vahvistui se, että uutta yksikköä perustettaessa tulisi huomioida, että johtajan ja ohjaajan työnkuvat olisivat kaikille työntekijöille selkeät. Kun työnkuvat olisi jo perehdytyksessä huomioitu, vältettäisiin se, ettei henkilöstö tekisi liian itsenäisiä ja rohkeita päätöksiä ilman johtajien konsultointia. Ydintoimintojen haasteet ja onnistumiset on kuvattu taulukossa 15.

Taulukko 15. Ydintoimintojen haasteet ja onnistumiset Business Canvas Modelin mukaan

| Haasteet | Onnistumiset |
|----------------------|-----------------------------------|
| Epäselvät työn kuvat | Asiakkaiden prosessien läpivienti |
| | Työntekijöiden ammatillinen kasvu |
| | Ryhmäytyminen |
| | Arvolupausten lunastaminen |

7.8 Kumppanuudet

Käynnistettävän lastensuojelulaitoksen kumppanuudet muodostuivat eri toimittajien ja partnereiden verkostoista, jotka edesauttoivat liiketoiminnassa toimimista. Lastensuojelulaitoksen kumppanuudet vähensivät riskejä ja auttoivat hankkimaan resursseja. Vastaavien ohjaajien vastausten ja päiväkirjamerkintöjen mukaan kumppanuuksina nähtiin olevan terveydenhuollon toimijat sekä oppilaitosyhteistyö ammattiopistojen ja ammattikorkeakoulujen kanssa, joista saimme opiskelijoita lastensuojelulaitokseen. Opiskelijat nähtiin sekundäärisesti osaksi resurssia. Syksyllä 2021 ja keväällä 2022 kumppanuuden onnistuminen nähtiin onnistuneina ja hyvinä yhteistyösuhteina oppilaitosten ja terveydenhuollon kanssa. Haasteita ei noussut koko projektin ajan.

Kaikissa Roidu-asiakastyytyväisyyskyselyjen vastauksissa korostui kumppanuus asiakkaiden itsensä kanssa. Syksyn 2021 ja kevään 2022 vastauksissa ei ollut havaittavissa eroa. Roidu-asiakastyytyväisyyskyselyjen mukaan onnistumiset liittyivät yhteistyösuhteisiin lasten ja heidän vanhempien kanssa. Kumppanuuksien haasteet ja onnistumiset ovat kuvattu taulukossa 16.

”Kiva kun nyt on normaalia kanssakäymistä nuoren kanssa”

”Tykkään että vanhemmat otetaan huomioon.”

Taulukko 16. Kumppanuuksien haasteet ja onnistumiset Business Canvas Modelin mukaan

| Haasteet | Onnistumiset |
|----------|---|
| | Hyvät yhteistyösuhteet verkostojen kanssa |
| | Oppilaitosyhteistyö |
| | Yhteistyö lasten ja vanhempien kanssa |

7.9 Kulurakenne

Lastensuojelulaitoksen kulurakenne muodostui toimittajien ja partnereiden verkostoista, jotka edesauttoivat liiketoiminnan toteutumista. Vastaavat ohjaajat olivat miettineet tarkkaan vastauksissaan lastensuojelulaitoksen kulurakenteita. Syksyllä 2021 vastaavien ohjaajien vastausten perusteella toiminnasta koituvat menot nähtiin liian suuriksi, vaikka käynnistämiseen liittyen osaksi välttämättömmiksi. Tärkein kulu oli lapsiin menevä osuus. Muita yleisesti mainittuja kuluja olivat kiinteistökulut. Onnistumisena nähtiin se, että perustamiseen liittyvistä suurista kuluista, osastot täytettiin nopeasti.

Syksyllä 2021 kulurakenteiden haasteisiin heijastui sijaisrekisterin puute. Tämä näkyi henkilöstökuluissa työntekijöiden ylityökorvauksina, koska sijaista ei äkillisiin poissaoloihin löytynyt. Henkilöstön vaihtuvuus aiheutti myös ylimääräisiä kuluja. Kevään 2022 (jälkeen) vastausten perusteella vastaavat ohjaajat olivat alkaneet miettimään, kuinka kuluja voisi

järkevöittää, eikä haasteita enää noussut. Päiväkirjamerkinnöissä toistuu samat vastaukset, kuin vastaavilla ohjaajilla.

Lastensuojelulaitoksen käynnistäminen aiheutti luonnollisesti kuluja, oli tasaantunut keväällä 2022. Syksyn 2021 henkilöstökulut olivat suhteettoman suuret siihen nähden, ettei kaikki asiakaspaikat olleet vielä täyttyneet. Keväällä 2022 henkilöstökulut olivat tasaantuneet ja tulevaa kesää ajatellen tilanne oli paranemassa. Syytä tähän oli se, että lomarahoiissa säästettiin. Toiminnan aloittaessa ei ollut vielä vuosilomakertymiä eikä tarvetta kesälomasijaisille. Säästöjä syntyi myös henkilöstön matkakuluissa, koska lastensuojelulaitoksella oli 2 kappaletta yksikön autoja käytettävissä työtehtävien hoitoon. Roidu-asiakaspalautteissa ei noussut kuluihin liittyviä teemoja. Tutkimustulokseksi vahvistui se, että uutta yksikköä perustettaessa tulisi huomioida henkilöstökulujen vaikutusta kulurakenteisiin. Kulurakenteiden haasteet ja onnistumiset ovat kuvattuna taulukossa 17.

Taulukko 17. Kulurakenteiden haasteet ja onnistumiset Business Canvas Modelin mukaan

| Haasteet | Onnistumiset |
|-----------------|---|
| Henkilöstökulut | Perustamiseen liittyvistä suurista kuluista huolimatta, osastot täytettiin nopeasti |

8 Kehittämisen kohteet, vahvuudet ja huomioitavia asioita

Tyytyväisyyskyselyjen mukaan käynnistettävän lastensuojelulaitoksen vahvuuksia ja tutkimustuloksia on kuvattu alla olevassa taulukossa 18. Kummankin osaston vahvuuksiksi nousivat samat asiat. Vahvuuksien mukaan työntekijät ovat sitoutuneet työhönsä, tehtäväkuvat ovat tiedostettuja sekä työyhteisöissä on hyvä ilmapiiri.

Taulukko 18. Lastensuojelulaitoksen vahvuuksia ja tutkimustuloksia

| Vahvuudet | Tutkimustulos |
|---|-------------------------|
| Pystyn terveyteni puolesta työskentelemään nykyisessä tehtävässäni kahden vuoden kuluttua | Sitoutunut henkilöstö |
| Yrityksessä tehdään merkityksellistä työtä | Työnkuvat ovat tiedossa |
| Työpaikallani on välittävä ilmapiiri | Hyvä työilmapiiri |

Tutkimustuloksista nousi seitsemän (7) kehittämiskohdetta. Lastensuojelulaitoksen kehittämiskohteet ja -toimenpiteet ovat esitetty taulukossa 19. Syksyn 2021 kulurakenteiden haasteisiin heijastui sijaisrekisterin puute, joka näkyi kasvaneina henkilöstökuluina, koska sijaista ei äkillisiin poissaoloihin löytynyt. Henkilöstön vaihtuvuus aiheutti myös ylimääräisiä kuluja. Kun työntekijäresurssit tiukentuivat, se leikkasi läpi kaikkien työryhmän jäsenten, aina ohjaajista johtajan työnkuvaan. Työnkuvien epäselkeys näkyi siinä, että ohjaajat tekivät ajoittain johtajan töitä ja johtaja puolestaan osallistui ohjaustyöhön. Kehittämistoimenpiteinä oli, että ohjaajien työnkuva kirjoitettiin auki, käytiin työnkuvat läpi yhdessä ja johtaja alkoi keskittymään hallinnollisiin työtehtäviin. Samalla alettiin vahvistamaan sijaisrekisteriä työnhakuilmoitusten ja oppilaitosyhteistyön kautta.

Haasteena nähtiin yksimielisesti myös se, että syksyllä 2021 paine asiakkaiden säilyttämiselle oli vahva. Asiakaslasten toisistaan eriävät haasteet ja ikäjakauma koettiin kuormittavana ja työympäristö turvattomana. Kaikki haasteet yhdessä vaikuttivat joidenkin työntekijöiden työssä jaksamiseen ja tarpeettomiin irtisanoutumisiin. Haasteilla oli suora tai välillinen yhteys myös talouteen. Kehittämistoimenpiteenä katsoimme tärkeäksi selkeyttää ikäjakaumaa yläkouluikäisiin lapsiin.

Simunaniemen ym. (2018) mukaan sosiaalialalla onnistunut rekrytointi on merkittävää, niin palvelujen toimivuuden, kuin yrityksen eteenpäin menemisen kannalta. Vaihtuvuus ei tee hyvää yritykselle. Vaikeuksia voi tulla ammattitaitoisten, mutta joustavien työntekijöiden löytämisessä. (Simunaniemi ym. 2018, 67–68.) Tämä nousi myös tässä tutkimuksessa uuden yksikön käynnistämässä yhdeksi tärkeimmistä kehittämiskohteista. Kehittämistoimenpiteinä päädyttiin pitämään johtajan ja työntekijän välillä viikoittain henkilökohtaisia keskusteluhetkiä, joissa työntekijä tuli kuulluksi ja arvostetuksi. Samalla johtaja pystyi tukemaan työntekijän ammatillista kasvua ja sitoutumista. Päädyimme myös antamaan aikaa työntekijöiden kouluttautumiselle ja työyhteisön yhteiselle ryhmäytymiselle.

Yhteisissä työyhteisön ryhmäytymistilaisuuksissa keskustelimme yhteisistä työelämän arvoista, ja mitä se merkitsee kyseisessä lastensuojelulaitoksessa. Samalla pääsimme kehittämään yhteistä tapaa kommunikoida työyhteisön kesken. Ryhmäytymistilaisuuksista pyrittiin tekemään palkitseva. Joitakin tilaisuuksia järjestettiin ravintolan kokoustiloissa hyvän ruoan äärellä.

Työntekijöiden sitoutuminen on tärkeää. Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimuksen mukaan (2020) terveydenhuollon ammattilaisten organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat seuraavat tekijät: organisaatiokulttuuri, palkitseminen, työympäristö, koulutusmahdollisuudet, HR-käytännöt, maine sekä arvot, kommunikaatio ja fyysinen ympäristö.

Kehittämiskohteiden ja -ehdotusten lisäksi uutta lastensuojelulaitosta perustettaessa tulee ottaa huomioon työntekijöiden selkeät roolitukset ja jokaisen työntekijän vahvuuksien ja henkilökohtaisten osaamisalueiden esiin nostamisen. Välittömästi uuden lastensuojelulaitoksen perustamisen jälkeen tulee panostaa työntekijöiden perehdyttämiseen, työnkuvien auki sanoittamiseen ryhmässä yhdessä sekä henkilökohtaisesti työntekijän kanssa. Lisäksi yksikönjohtajan tulee varata runsaasti aikaa työntekijään tutustumiseen.

Rekrytoidessa henkilöstöä lastensuojelulaitokseen tulee huomioida sen asiakkaiden erityistarpeet ja toiminnan luonne. Myös Lastensuojelulain 60 §:n 3 momentin mukaan lastensuojelulaitoksessa hoito- ja kasvatustehtävissä olevassa henkilöstörakenteessa tulee huomioida asiakkaiden erityistarpeet ja toiminnan luonne. Asiakasprofiili ja sijoitettavien lasten ikäjakauma tulee olla päätetty ennen lastensuojelulaitoksen toiminnan käynnistämistä.

Niiden tiedostaminen edesauttaa oikeanlaisen henkilökunnan valinnassa. Ennen uuden lastensuojelulaitos ensimmäisiä asiakkuuksia tulisi tutkia aikaisempia lastensuojelun kilpailutuksia sekä tutustua julkisiin hankinta-asiakirjoihin. Tutkimustuloksissa vahvistui, että uutta yksikköä perustettaessa tulee huomioida kilpailutusten vaatimukset ja oikeanlainen vuorokausi hinnoittelu. Oikeanlainen vuorokausi hinnoittelu mahdollistaa toteuttaa käynnistämiseen liittyviä kuluja ja työntekijöiden kilpailukykyisen palkkauksen. Uutta yksikköä perustettaessa tulisi ottaa huomioon se, että henkilökunta vaihtuu jonkin verran, ennen kuin toiminta vakiintuu sekä vaihtuvuuden vaikutus lisääntyvästi henkilöstökuluihin.

Taulukko 19. Lastensuojelulaitoksen kehittämiskohteet ja -toimenpiteet

| Kehittämiskohteet ja -ehdotukset | Kehittämistoimenpiteet |
|--|--|
| Käynnistämiseen liittyvien kulujen pitäminen maltillisena | Sijaisrekisterin rakentaminen, työntekijöiden sitouttaminen |
| Työntekijöiden työnkuvat selkeitä jo perehdyttämisvaiheessa | Työnkuvien auki kirjoittaminen. Johtajan työnkuva hallinnollisemmaksi |
| Selkeään asiakasprofiilin ja ikäjakaumaan päätyminen | Ikäjakauma valikoitui yläkouluikäisistä ylöspäin |
| Sijaisrekisterin hankinta | Työnhakuilmoituksen ja oppilaitosyhteistyön vahvistaminen |
| Onnistunut rekrytointi (osaava, arvolupauksiin sitoutuva henkilöstö) | Henkilökohtaiset keskusteluhetket johtajan ja työntekijän välillä, työntekijöiden koulutuksiin ja ryhmäytymisiin tehostaminen, palkitseminen |
| Henkilöstön pysyvyys ja viihtyvyys (asiakasprofiili, turvallinen työympäristö) | Asiakasprofiilin kirkastaminen, Ikäjakauma valikoitui yläkouluikäisistä ylöspäin |
| Maltillinen osastojen täyttäminen käynnistämisen alussa | |

9 Pohdinta, työn luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimussuosituksia

Roidu-asiakastyytyväisyyskyselyjen vastausten perusteella kyseisen lastensuojelulaitoksen toiminnan käynnistämisen ja puoli vuotta käynnistämisen jälkeen toiminta on ollut vakaata sekä luodun viitekehysten mukaista. Suosittelevien, passiivisten ja ei – suosittelevien kohdalla ollut tapahtunut juurikaan muutosta, vaikka asiakkuudet oli vaihtuneet ja vastaajat olleet osittain eri henkilöitä. Samoin asiakkaat olivat kokeneet koko käynnistämisen ajan itsensä arvokkaasti ja kunnioitettavasti kohdatuiksi.

Roidu-asiakastyytyväisyyskyselyjen vastausten mukaan luottamus henkilökuntaan oli noussut syksystä 2021 kevääseen 2022. Näen tässä yhteyden vakaaseen viitekehysten mukaiseen työskentelyyn sekä ammattinsa osaaviin ammattilaisiin, joita olimme saaneet rekrytoitua.

Asiakkaiden tyytyväisyys palveluun ja henkilökunnan työskentelyyn oli laskenut ensimmäisen ja toisen Roidu-asiakastyytyväisyys välillä, samoin sama lasku näkyi mielipiteiden ja toiveiden kuulemisessa. Myös työntekijöiden ystävällisyys nähtiin lasku suuntaisena. Näen yhtäläisyyden työntekijöiden tyytyväisyyskyselyssä. Kehityskeskusteluissa tuli esiin se, että yksikön perustamisen liittyvä intensiivisyys oli kuormittanut osaa työryhmää. Myös vastavalmistuneista sosionomeista osa koki, etteivät halunneet tehdä henkisesti raskasta lastensuojelutyötä.

Päiväkirjasta on havaittavissa, että syksyllä 2021 arvolupauksen haasteena näkyi se, ettei kaikki työntekijät pystyneet sitoutumaan arvolupauksiimme. Keväällä 2022 haasteeksi puolestaan nousi toisessa yksikössä ilmennyt uupuminen. Se vaikutti joihinkin työntekijöihin tehdä työtä uteliaan dialogisesti. Aineiston mukaan on keskeistä nostaa yksikön arvot vahvasti esiin jo rekrytointivaiheessa. Päiväkirjassa tärkein resurssi oli yksikön johtajan asiantuntijuus johtajana ja sekä henkilöstön viihtyvyys. Nämä nousivat myös onnistumisiksi syksyllä 2021, mutta kääntyivät haasteeksi keväällä 2022.

Työtyytyväisyyttä pystyi päättelemään siitä, että kummankin työryhmän työtyytyväisyys oli (keskiarvolla 1–5) 4.5. Toisen osaston-työryhmästä irtisanoutuneista oli suurin osa, eli 3 työntekijää. Myös työvire-kyselyn vastauksissa oli noussut kokemus siitä, ettei työympäristö ollut kaikille turvallinen ja vaaraton. Samaa ei noussut esiin ensimmäisen osaston vastauksista, jossa oli vain 1 irtisanoutunut.

Omista päiväkirjamerkinnoistäni toistui tavoite, johtajana saan luotua yksikön, jossa työntekijän on hyvä olla ilmapiirin puolesta, sekä että työryhmässä on pysyvyyttä. Business Model Canvasissa nostin resurssiksi työryhmän pysyvyyden. Työvire-kyselyssä kummankin työryhmän vahvuudeksi nousi kokemus, että työntekijät pystyvät terveystensä puolesta tekemään työtään vielä kahden vuoden päästä. Kumpikin työryhmä koki myös, että työyhteisö on välittävä. Ensimmäisen osaston- työryhmän vastauksista lisäksi nousi kokemus, että heitä tuetaan kehittymään omassa työssään. Koen, että saavutin tavoitteeni, vaikka neljä kahdestakymmenestä työntekijästä irtisanoutui ensimmäisen puolen vuoden aikana. Opin, että monipuolisen työkokemuksen omaavia työntekijöitä tarvitaan perustettavaan lastensuojelulaitokseen.

Työvire-kyselyn mukaan kummankin työryhmän kehittämisen kohteeksi nousi toive, että työntekijät voisivat tehdä päivittäin työtä, mitä osaavat parhaiten. Ensimmäisen osaston- työryhmässä tuli esiin myös se, ettei työroolit olleet kaikille selkeät. Lastensuojelulaitoksen käynnistämisen alkuvaiheissa oli painetta saada asiakkaita yksikköön, eikä asiakasprofiili ollut vielä vakiintunut. Tämän takia asiakasvalintaa ei pystytty tekemään niin hyvin kuin olisi tarkoituksenmukaista ollut. Asiakasprofiili ja ikäjakauma olisi hyvä ollut olla tarkemmin rajattu etukäteen. Ikäjakauma toi omanlaisia haasteita, koska yksikössä oli päihteileviä 16-vuotiaita asiakkaita sekä 10-vuotiaita asiakkaita samoilla osastoilla. Asiakasprofiilin rajausta tehdessä, olisi hyvä miettiä se, että pyritäänkö olemaan kiireellisesti sijoitettujen nuorten yksikkö vai pitkäaikaisesti sijoitettujen yksikkö. Kaiken kaikkiaan asiakasohjauksessa oli onnistumisia sekä myös haasteita.

Itsestäni johtajana opin, että uuden yksikön johtajalla pitää olla hyvä itseluottamus, usko omiin kykyihin, epävarmuuden sietokykyä, uusien asioiden sisäistämisen kykyä, positiivinen asennetta ja diplomaatin taidot. Uuden yksikön käynnistäminen olisi ollut helpompaa, jos yksikön johtajana olisin työskennellyt jonkin aikaa jo aiemmin saman organisaation palveluksessa ja minulla olisi ollut "hiljaista tietoa" organisaation toimintatavoista eikä "pyörää olisi pitänyt keksiä uudestaan."

Business Model Canvas- malli toi opinnäytetyöhön syvyyttä. Malliin päädyttiin, koska malli koettiin työkaluksi, josta on moneksi, kuten liiketoiminnan suunnitteluun sekä oman johtajuuden henkilökohtaiseen kehittämiseen. Sen kautta saatiin myös nopeasti realistinen

käsitys liiketoiminnasta, alkaneesta yhteistyöstä sidosryhmien kanssa, uusista ideoista ja kuinka tiimejä tuetaan. Tärkein arvo oli asiakastyössä. Business Model Canvas- malli osoitti sen, toiminnan keskiössä on tyytyväiset asiakkaat. Asiakastyytyväisyys saavutettiin arvolupaukset lunastamalla.

Tämän opinnäytetyön kirjallisen osuuden tekeminen oli työläs prosessi kaksiosastoisien lastensuojelulaitoksen käynnistämisen yhteydessä. Myös kaksiosastoisien lastensuojelulaitoksen johtajan työn suurin osa oli hallinnollisissa tehtävissä. Koen, että isoin oppini ja konkreettinen opinnäytetyöni ei ole tämä tuotos, vaan lastensuojelulaitos Jyväskylässä. Tavoite kehittää ja vakauttaa toimintansa aloittavaa lastensuojelulaitosta onnistui haasteista huolimatta. Tämän opinnäytetyön avulla näimme kattavasti ongelmakohtat, joihin pääsimme nopeasti vaikuttamaan.

Toimintatutkimuksessa huomioitiin tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus. Toimintatutkimus aloitettiin perehtymällä lastensuojelun, laitoshoidon ja lastensuojelun johtajuuden taustalla olevaan teoriaan sekä näihin vaikuttavaan lainsäädäntöön. Tämän jälkeen perehdyttiin Business Model Canvas -malliin, ja pohdittiin lastensuojelulaitoksen perustamista Business Model Canvas- mallin kautta. Ennen toimintatutkimuksen aloittamista määriteltiin ja rajattiin työn tavoitteet, tutkimustehtävä sekä tutkimuskysymykset. Toimintatutkimuksen huolellisen suunnittelun tarkoituksena oli varmistaa sen luotettavuus.

Toimintatutkimuksen aiheena oli lastensuojelulaitoksen käynnistäminen ja sen haasteet johtamisen näkökulmasta. Käytännön hyöty ja merkittävyys oli keskeisimmät kriteerit, kun tutkimuskysymyksiä valittiin. (Pitkäranta 2010, 47.) Viitekehikseksi valikoitui tutkimuksellinen kehittämistyö. Tavoitteena oli käytännön ongelmien ratkaiseminen, uusien ideoiden, käytäntöjen tuottaminen sekä toteuttaminen. Tutkimustuloksena saatiin tietoa, mitä tulisi ottaa huomioon uutta yksikköä perustaessa. Toimintatutkimuksen tutkimusympäristö ja tutkimusprosessi kuvattiin yksityiskohtaisesti, joten toimintatutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa myös muihin perustettaviin lastensuojelulaitoksiin. Toimintatutkimusta on pidettävä luotettavana, koska tutkimustulosten avulla saatiin vastauksia laadittuihin kysymyksiin.

Toimintatutkimuksessa uskottavuutta parannettiin triangulaatioilla. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin yksikönjohtajan päiväkirjamerkintöjä, vastaavien ohjaajien kyselylomaketta, henkilökunnan työtyytyväisyyteen liittyvä TyöVire-kyselyjä sekä Roidu-asiakastyytyväiskyselyjä. Useat aineistonkeruumenetelmät lisäävät tutkimuksen uskottavuutta. Toimintatutkimuksen otos oli laaja. Syksyllä 2021 Roidu-tyytyväisyyskyselyyn vastasi lastensuojeluyksikön kahdesta yksiköstä yhteensä 62 asiakasta ja keväällä 2022 58 asiakasta. TyöVire-kyselyyn vastasi ensimmäisen osaston henkilökunnasta 54,5 %. Toisen osaston vastausprosentti oli 63,3 %. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistettiin keräämällä tietoa eri lähteistä ja katsomalla tuottavatko eri tietolähteet samanlaisia tuloksia. (Kananen 2014, 153.) Toimintatutkimuksen luotettavuutta lisäsi myös se, että tyytyväisyyskyselyissä oli yhdistettynä laadullisia ja määrällisiä kysymyksiä, joilla tavoiteltiin laajoja vastauksia. Avoimilla kysymyksillä saatiin sellaisia tuloksia, joita ei olisi saatu pelkkien suljettujen kysymysten avulla. Tyytyväisyyskyselyjen vastaukset olivat anonyymeja, joka lisäsi toimintatutkimuksen uskottavuutta.

Toimintatutkimuksen validiutta ja tutkijan objektiivisuutta tuki se, että kysymyslomakkeet lukivat kolme eri lukijaa, ennen kuin niihin päädyttiin. Kysymyslomake tulisi joka kerta testata ulkopuolisella, koska lomakkeen laatija ei välttämättä havaitse tekemiään asia- ja kirjoitusvirheitä, koska omalle tekstille sokeutuu helposti. (Kananen 2014, 204.)

Toimintatutkimuksen luotettavuus vahvistettiin Business Model Canvas -mallin kautta, joka oli opinnäytetyölle lisäarvo. Myös luotettavuutta tuki se, että tutkimusprosessi pyrittiin tekemään johdonmukaisesti ja dokumentoimaan tarkasti. Tutkimustulokset oli avattu aineistokeruumenetelmä kerrallaan, jotta lukijat voivat seurata ja ymmärtää, miten tuloksiin oli päädytty. Jatkossa toimintatutkimuksen tulokset voidaan vahvistaa muidenkin tutkijoiden toimesta. Tutkimustulokset eivät olleet sattumanvaraisia. Tämä opinnäytetyö toteutui täysin reliaabelina, koska saadut vastaukset ovat kokemuksellisia asioita, jotka eivät voi saman vastaajan kohdalla enää muuttua.

Tutkija oli käynnistettävässä lastensuojelulaitoksessa esihenkilön roolissa. Tutkijan roolista huolimatta työntekijät olivat vastauksissaan uskottavia. Tämän mahdollisti hyvä työilmapiiri, joka oli noussut tutkimustuloksissa osastojen vahvuuksiksi. Tutkijan esihenkilön rooli on

otettava huomioon tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta arvioitaessa, koska laadullisessa tutkimuksessa aineistosta esille tulevat asiat olivat tutkijan näkemys omasta aineistosta ja se kulki tutkijan kokemusmaailman läpi. Esihenkilön roolista huolimatta objektiivisuus säilyi, koska aineistoa kerättiin usealla eri menetelmällä.

Esihenkilö-roolin tiedostaminen paransi tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijana myös tiedostin omat arvot ja asenteet, joka mahdollisti itselleni mahdollisimman objektiiviseen ajatteluun toimintatutkimusta tehdessäni ja etenkin aineistoa analysoidessa. Jatkotutkimusaiheena olisi kiinnostavaa tutkia saman organisaation lastensuojelupalvelujen vetovoiman ohella työntekijöiden pitovoimaa. Näen, että tällä tavoin voitaisiin kehittää organisaatiota vetovoimaisena työnantajana. Viime aikoina julkisessa keskustelussa on yksityisten palveluntuottajien rooli usein väärinymmärretty. Lastensuojelun kustannusten kasvusta on syyllistetty yksityisiä palveluntuottajia, ja se vie yksityisiltä lastensuojelun palveluntuottajilta vetovoimaa. Yhtenä kehittämistyön aiheena näen kehittää käytännön tason yhteistyötä yksityisten ja julkisten toimijoiden kesken. Palvelujärjestelmän haasteita voimme ratkaista yhteistyöllä.

“Cling to your dreams,

Don't you depend on someone else,

Think for yourself and win the race,

The chance you got comes never twice,

Do your best, and do it right”

-Halloween-

Lähteet

Avohuollon sijoitus. Lastensuojelun käsikirja. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 15.11.2024. <https://thl.fi/julkaisut/kasikirjat/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/lastensuojelun-avohuolto>.

Bardy, M. 2013. Lastensuojelun ytimessä. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Hakala, J. 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC. Helsinki: Gaudemus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Heikkinen, H. 2015. Toimintatutkimus. Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Toim. R. Valli & J. Aaltola. Jyväskylä: PS-kustannus.

Heikkinen, H., Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2010. Toiminnan tutkimuksen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen, H, Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). 2010. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heinonen, H. & Sinko, P. 2014. Onnistuneen lastensuojeluprosessin johtaminen. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Hoiva 2020- yksityisen hoiva-alan tulevaisuus, 2015. Sosiaalialan työnantajat ry.

Huostaanotto. Lastensuojelun käsikirja. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 27.8.2024. <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/huostaanotto>.

Huostaanoton kesto. Lastensuojelun käsikirja. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 27.8.2024. <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/huostaanotto/huostassapidon-kesto>.

Huostaanoton prosessi. Lastensuojelun käsikirja. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 27.8.2024 <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/huostaanotto/huostaanoton-prosessi>.

Huostaanoton valmistelu ja päätöksenteko. Lastensuojelun käsikirja. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Viitattu 27.8.2024. <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/huostaanotto/huostaanoton-valmistelu-ja-paatöksenteko>.

Hyvinvointialueet vastaavat sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä. 2024. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 16.12.2024. <https://stm.fi/hyvinvointialueet>.

Ilmarinen, K. 2013. Sosiaalipalvelujen yrittäjien työkyky, työtyytyväisyys ja lopettamisaikheet. Yrittäjyyden pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 27.8.2024. https://jyx.jyu.fi/jyx/Record/jyx_123456789_43065.

Järvilehto, S. & Kiiski, R. 2009. Oman hyvinvoinnin lähteillä. Ohjaajan käsikirja. Helsinki: Kuntoutussäätiö, Sosiaali- ja terveysministeriö.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

Kiireellinen sijoitus. Lastensuojelun käsikirja. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 27.8.2024. <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/kiireellinen-sijoitus>.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (29.12.2016/1397). Viitattu 2.3.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=hankintalaki>

Laki yksityisistä sosiaalipalveluista L 922/2011. Viitattu 21.12.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110922#Pidm45237817009936>.

Lastensuojelulaki. L 417/2007. Viitattu 21.10.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417>.

Lastenkoti, Nuorisokoti. Lastensuojelun käsikirja. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 27.8.2024. <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/sijaishuolto/sijaishuollon-muodot/lastensuojelulaitokset/lastenkoti-nuorisokoti>.

Lastensuojelun asiakassuunnitelma. Lastensuojelun käsikirja. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 27.8.2024. <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelunkasikirja/tyoprosessi/lastensuojelun-asiakassuunnitelma>.

Lastensuojelun palvelujärjestelmä. Lastensuojelun käsikirja. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 27.8.2024. <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/mita-on-lastensuojelu/lastensuojelun-palvelujarjestelma>.

Laukkanen, E. & Ruokoniemi, P. (toim.) 2021. Turvallinen lääkehoito. Opas lääkehoitosuunnitelman laatimiseen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2021:6..

Lavikainen M., Puustinen-Korhonen A. & Ruuskanen K. 2014. Lastensuojelun laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 27.8.2024. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70275/URN_ISBN_978-952-00-3488-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Lith, P. 2021. Lastensuojelualan markkinat. Raportti lastensuojelun asiakkaista, palveluntuottajista ja markkinoista tilastojen valossa. Vantaa: Suunnittelu- ja tutkimuspalvelut Pekka Lith Projektering och Analys Pekka Lith. Luettu 13.2.2024. <https://www.hyvinvointiala.fi/wp-content/uploads/2021/02/hyvinvointialalastensuojelu2021.pdf>.

Lähteinen, M & Kaikko, K, 2017. Järjestöt ja yritykset sosiaalipalveluiden tuottajina. Teoksessa Kananoja, Aulikki & Lähteinen, Martti & Marjamäki, Pirjo Sosiaalityön käsikirja. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Lääkehoitoa toteutetaan monessa eri toimintaympäristössä. 2019. Fimea. Viitattu 27.8.2024 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019040911652>.

Narikka, Jouko (2008). Sosiaali- ja terveystieteiden palvelujen järjestäminen ja hankinta. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Osterwald, A. & Pineur, Y. 2010. Business Model Generation. John Wiley & Sons, Inc. New

Jersey.

Parjanne, M-L. 2004. Väestön ikärakenteen muutoksen vaikutukset ja niihin varautuminen eri hallinnonaloilla. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 2004: 18. Helsinki.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi oy.

Puusa, A & Juuti, P. 2011. Laadullisen lähestymistavan yleistymisen kulttuurinäkökulman myötä. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint Oy.

Porko, P., Heino, T. & Erikson, P. 2018. Selvitys yksityisistä lastensuojelun yksiköistä. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 27.8.2025. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-131-7>.

Pöntinen, J. 2021. Tapaustutkimus sijaishuollon ostopalvelun kompleksisuudesta. Pro Gradututkielma. Lapin yliopisto.

Riekko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Rousu, S & Holma, T. 2003. Lastensuojelupalvelujen hankinta ja tuottaminen. Helsinki. Suomen Kuntaliitto. Viitattu 2.3.2025.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita. Prima Oy.

Räty, T. 2020. Lastensuojelulaki. Käytäntö ja soveltaminen. Keuruu: Edita.

Saastamoinen, K. 2016. Lapsen suojeleminen. Viranomaisen ja muiden toimijoiden välisenä yhteistyönä. Käsikirja arjen toimintaan. Helsinki. Edita.

Simunaniemi, A-M., Taipale-Eräväla, K., Niinikoski, E-R. & Muhos, M. 2018. Sosiaali- ja terveysalan yritysten kasvun erityispiirteet. Oulun yliopiston Kerttu Saalasti Instituutin julkaisu 2/2018. Nivala: Kerttu Saalasti Instituutti.

Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluyksikön omavalvontasuunnitelma. 2024. VALVIRA. Viitattu 27.8.2024. <https://valvira.fi/sosiaali-ja-terveydenhuolto/omavalvontasuunnitelma>.

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. Viitattu 21.10.2024.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301#L3P17>.

Suomen perustuslaki PL 731/1999. Viitattu
21.10.2024. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>.

Taskinen, S. 2010. Lastensuojelulain soveltaminen. Helsinki: WSOYpro.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2024. Lastensuojelu 2020. Tilastoraportti 19/2021. Viitattu
27.8.2024. <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/lapsi-ja-perhepalveluiden-muutosohjelma-lape>.

Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu
3.3.2021. <https://tem.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-327-812-7>

Toikko, T. 2012. Sosiaalipalveluiden kehityssuunnat. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Viitattu 2.3.2025.
<https://trepo.tuni.fi/handle/10024/103162>

Väyrynen, R. 2011. Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveyspalveluissa 2009. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Yksikön omavalvontasuunnitelma

Yksikönjohtajan päiväkirja

Liitteet

Liite 1. vastaavien ohjaajien kysely

1 Asiakasryhmä

avainsanat: -mitä asiakasryhmiä kannattaa palvella ja ketkä eivät ole kohderyhmää. Asiakkaat ovat järkevää ryhmitellä yleisten tarpeiden, käyttäytymisten ja muiden ominaisuuksien mukaan esimerkiksi sen mukaan kenelle luodaan arvoa ja kuka tai ketkä ovat tärkeimpiä asiakkaita?

| | 6 kk – 3 kk ennen perustamista | syksy 2021 | kevät 2022 |
|--------------|--------------------------------|------------|------------|
| Onnistumiset | | | |
| Haasteet | | | |

2 Arvolupaus

avainsanat: Kun arvolupaus määritellään, tarkastellaan sitä, millaista arvoa tuotetaan asiakkaalle, mitä huolia ratkaistaan ja mitä tarpeita palvelulla tyydytetään?

| | 6 kk - 3 kk ennen perustamista | syksy 2021 | kevät 2022 |
|--------------|--------------------------------|------------|------------|
| Onnistumiset | | | |
| Haasteet | | | |

3 Kanavat

avainsanat: kuinka yrityksen palveluista lisätään tietoisuutta, kuinka tiettyjen palveluiden ostaminen onnistuu asiakkailta, kuinka arvolupaus saadaan toimitettua asiakkaille ja kuinka palvelun jälkeistä tukea annetaan?

| | 6 kk – 3 kk ennen perustamista | syksy 2021 | kevät 2022 |
|--------------|--------------------------------|------------|------------|
| Onnistumiset | | | |
| Haasteet | | | |

4 Asiakassuhde

avainsanat:

Asiakassuhteiden määrittelyä voivat motivoida muun muassa asiakashankinta, asiakkaiden säilyttäminen ja lisämyynti. Tässä kohtaa tulee tarkastella sitä, millainen on se suhde, jonka jokainen asiakasryhmä olettaa yrityksen luovan ja ylläpitävän

| | 6 kk - 3 kk ennen perustamista | syksy 2021 | kevät 2022 |
|--------------|--------------------------------|------------|------------|
| Onnistumiset | | | |

| | | | |
|----------|--|--|--|
| Haasteet | | | |
|----------|--|--|--|

5 Tulovirta

avainsanat: mietitään saatavan rahan määrää, jota yritys tuottaa asiakasryhmiltä. Tässä kohdassa tarkastellaan sitä, millaista summaa asiakasryhmät ovat palvelusta valmiita maksamaan. Tulovirrat – kohtaan voidaan määrittää asiakasryhmäkohtaisesti useitakin tulovirtoja

| | 6 kk - 3 ennen perustamista | syksy 2012 | kevät 2022 |
|--------------|-----------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Onnistumiset | | Kilpailutuksen mukainen hinnasto | Kilpailutuksen mukainen hinnasto |
| Haasteet | | | |

6 Resurssit

avainsanat: Resurssit sallivat yrityksen tarjota arvolupausta, saavuttaa markkinat, ylläpitää asiakassuhteita ja tuottaa voittoja. Resurssit voivat olla esimerkiksi fyysisiä-, älyllisiä- tai taloudellisia resursseja

| | 6 kk - 3 kk ennen perustamista | syksy 2021 | kevät 2022 |
|--------------|--------------------------------|------------|------------|
| Onnistumiset | | | |

| | | | |
|----------|--|--|--|
| Haasteet | | | |
|----------|--|--|--|

7 Ydintoiminnot

avainsanat: tärkeimpiä asioita, joita yrityksen on tehtävä, jotta liiketoimintamalli voi toimia. Ydintoimintoja on yleensä useita. Nämä ovat onnistumisen kannalta tärkeimpiä suoritettavia toimia. Ydintoiminnot voivat erota eri liiketoimintamallien kohdalla. Tässä kohtaa voidaan tarkastella mitä ydintoimintoja arvolupaus vaatii?

| | | | |
|--------------|--------------------------------|------------|------------|
| | 6 kk - 3 kk ennen perustamista | syksy 2021 | kevät 2022 |
| Onnistumiset | | | |
| Haasteet | | | |

8 Kumppanit

avainsanat: toimittajien ja partnereiden verkostoa, jotka edesauttavat liiketoimintamallin toimimista. Kumppanuuksia luodaan edistämään liiketoimintamallia, vähentämään riskejä tai hankkimaan resursseja. Kumppaneita määrittäessä tarkastellaan, ketkä olisivat tärkeimmät partnerit liiketoiminnan onnistumisen ja resurssien omaamisen kannalta

| | | | |
|--------------|--------------------------------|------------|------------|
| | 6 kk – 3 kk ennen perustamista | syksy 2021 | kevät 2022 |
| Onnistumiset | | | |
| Haasteet | | | |

9 Kulurakenteet

avainsanat: ovat yksinkertaisesti kaikki kulut, joita yritystoiminnasta koituu

| | | | |
|--------------|--------------------------------|------------|------------|
| | 6 kk – 3 kk ennen perustamista | syksy 2021 | kevät 2022 |
| Onnistumiset | | | |
| Haasteet | | | |

Liite 2. Roidu- asiakastyytyväisyyskyselyjen tuloksia



| | Excellent | Good | Medium | Poor | Very Bad |
|------------|-----------|-------|--------|------|----------|
| syksy 2021 | 45,2% | 48,4% | 6,5% | | |
| kevät 2022 | 41,4% | 55,2% | 3,5% | | |

Koen, että minut kohdataan kunnioittaen ja arvostaen

| | Excellent | Good | Medium | Poor | Very Bad |
|------------|-----------|-------|--------|------|----------|
| syksy 2021 | 37,1 % | 40,3% | 17,7% | 4,8% | |
| kevät 2022 | 29,3% | 43,1% | 24,1% | | 3,5% |

Minulla on ollut mahdollisuus olla osallisena palvelun sisältöä suunniteltaessa

| | Excellent | Good | Medium | Poor | Very Bad |
|------------|-----------|-------|--------|------|----------|
| syksy 2021 | 32,3% | 46,8% | 19,4% | 1,6% | |
| kevät 2022 | 37,9% | 51,7% | 6,9% | 3,5% | |

Koen luottavani henkilökuntaan

| | Excellent | Good | Medium | Poor | Very Bad |
|------------|-----------|-------|--------|------|----------|
| syksy 2021 | 48,4% | 45,2% | 4,8% | 1,6% | |
| kevät 2022 | 37,9% | 48,3% | 8,6% | 1,7% | 1,7% |

Olen tyytyväinen henkilökunnan työskentelyyn ja palveluun

| | Excellent | Good | Medium | Poor | Very Bad |
|------------|-----------|-------|--------|------|----------|
| syksy 2021 | 53,2% | 32,3% | 12,9% | 1,6% | |
| kevät 2022 | 37,9% | 50 % | 10,3% | 1,7% | |

Mielipiteeni ja toiveeni on otettu huomioon

| | | | | | |
|------------|-------|-------|------|--|--|
| | | | | | |
| syksy 2021 | 54,8% | 38,7% | 4,8% | | |
| kevät 2022 | 39,7% | 53,5% | 6,9% | | |

Henkilökunta on ystävällistä

| | Lapset | Vanhemmat | Sosiaalityöntekijät |
|------------|--------|-----------|---------------------|
| syksy 2021 | 14 | 39 | 9 |
| kevät 2022 | 12 | 39 | 7 |

Vastaajien määrä

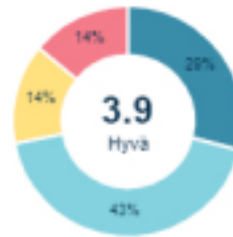
| | ei suosittele | passiivinen | suosittelee |
|------------|---------------|-------------|-------------|
| syksy 2021 | 2 | 15 | 45 |
| kevät 2022 | 2 | 14 | 42 |

Palvelun suosittelujen määrä

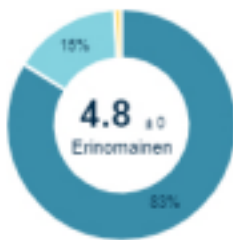
Liite 3. Työvire- työtyytyväisyyskyselyjen tuloksia

Ensimmäinen osasto

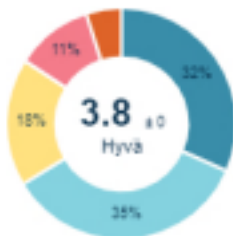
Toinen osasto



Työympäristö on vaaraton ja turvallinen



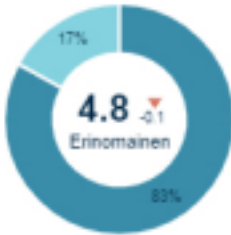
Yrityksessä tehdään merkityksellistä työtä



Roolini ja vastuuni ovat minulle selkeitä



Pystyn terveyteni puolesta työskentelemään nykyisessä tehtävässäni kahden vuoden kuluttua



Työpaikallani on välittävä ilmapiiri



Minulla on mahdollisuus tehdä päivittäin asioita, jotka osaan parhaiten



Minua rohkaistaan kehittymään työssäni

Liite 4. Suostumuslomake Vastaaville ohjaajille

Suostumus

Opinnäytetyöni tarkoitus on saada tietoa xxxxxxxxxxx käynnistämiseen liittyvistä haasteista ja onnistumisista. Tässä luvassa annat luvan haastatella itseäsi kehityskeskustelussa ja kyselylomakkeen kautta. Vastaukset puretaan tekstimuotoon tutkijan toimesta. Tiedostat, että materiaalia tullaan käyttämään tutkijan opinnäytetyön materiaalina xxxxxxxxxxx käynnistämiseen liittyvistä haasteista ja onnistumisista. Osallistuvat vastaavat ohjaajat vastaavat kyselyyn omalla nimellä, joka jää vain tutkijan tietoon, eikä vastaajaa voida valmiista opinnäytetyöstä tunnistaa. Vastaavia ohjaajia on kaksi (2) kappaletta, joten tiedostat riskin, että vastauksista voidaan päätellä vastaaja. Voit keskeyttää osallistumisen tutkimukseen heti, jos haluat.

Opinnäytetyö julkaistaan ammattikorkeakoulujen tietokanta Theseuksessa ja valmis opinnäytetyö annetaan myös XXXXXXXXX:n käyttöön koulutus- ja muuta käyttöä varten. Vastauslomakkeet säilytetään lukitussa kaapissa ja hävitetään heti, kun niitä ei enää tarvita. Kuitenkin viimeistään opinnäytetyön valmistuttua.

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Paikka ja päiväys

Mikäli teillä ilmenee kysyttävää niin opinnäytetyöstä tai sen toteutuksesta niin autan mielelläni ja vastaan kysymyksiinne

Opinnäytetyöntekijä:

Jari Saikkonen

jari.saikkonen@XXXXXXXXXX