



SOS  
LAPSIKYLÄ

Jari Ketola

# ”MÖRÖSTÄ KEIJUKSI”

– kohti vaikuttavampaa lastensuojelua



# "MÖRÖSTÄ KEIJUKSI"

– kohti vaikuttavampaa lastensuojelua

---

Jari Ketola  
2014

Kustantaja: SOS-lapsikyläsätiö

Kannen kuva: Thinkstock/ Hlib Shabashnyi

Taitto: Ruut Kiiskilä

ISBN 978-952-68469-0-3 (nid.)

ISBN 978-952-68469-1-0 (PDF)

Painopaikka PunaMusta, 2015



# TIIVISTELMÄ

Yhteiskuntamme on voimakkaassa murroksessa, mikä ilmenee mm. nopeutuvana muutoksena, globalisoitumisena, kaupungistumisena ja informaation määrän sekä nopeuden lisääntymisenä. Monet yhtäaikaiset muutokset vaikeuttavat tulevaisuuden ennakointia. Ne asettavat ihmisten ja organisaatioiden epävarmuuden sietokyvyn koetukselle. Tässä tutkimuksessa ennakoitiin lastensuojelun tulevaisuutta yhdessä 23 lastensuojelun asiantuntijan kanssa ja se oli osa tutkijan EMBA-opintoja. Tavoitteena oli tuottaa tietoa, jonka avulla vaikutettaisiin lastensuojelun tulevaisuuteen sekä tuotettaisiin lisäarvoa SOS-Lapsikylän strategiseen suunnitteluun. Tulevaisuudessa pärjäävät ne toimijat, jotka pystyvät mukautumaan muutoksiin, mutta erityisesti ne, jotka muokkaavat tulevaisuutta halutunlaiseksi.

Tutkimuksen asiantuntijat edustivat lastensuojelussa erilaisia intressejä ja tahoja, millä haluttiin saada mahdollisimman monipuolinen ja edustava näkemys tulevaisuudesta sekä tulevaisuutta ohjaavista ajatuksista. Tutkimus toteutettiin Delfoi-metodilla, mikä lähestyy määrällistä tutkimusta laadullisen tutkimuksen elementeillä. Tutkittavilla oli mahdollisuus perustella valintojaan sekä kommentoida muiden asiantuntijoiden valintoja ja siten rikastuttaa aiheesta käytävää keskustelua sekä arvioita. Tutkimuksessa toteutettiin kaksi kyselykierrosta. Tutkimuksen teemat olivat lastensuojelun rakenne, palvelut ja arvot. Suhteellisen pitkällä aikaperspektiivillä, vuoteen 2030 saakka, haettiin mahdollisuutta irrottautua nykyhetken kahleista.

Tutkimuksen ensimmäisen kierroksen vastausprosentti oli 100 % ja toisella kierroksella 91 %. Lastensuojelun kehittämisestä ja tulevaisuudesta asiantuntijoilla oli paljon näkemyksiä. Tutkimustulokset vahvistavat lastensuojelun kehittämistarpeisiin liittyviä aikaisempia havaintoja. Uutta tietoa tutkimus antaa lastensuojelun tulevaisuudesta, sen uhista ja mahdollisuuksista. Tutkimus nostaa esiin heikkoja signaaleja, jotka on huomioitava mahdollisina trendeinä tulevaisuudessa. Asiantuntijoiden näkemykset halutusta tulevaisuudesta antavat hyvän pohjan lastensuojelun preaktiiviseen tulevaisuuden rakentamiseen ja SOS-Lapsikylän palveluiden kehittämiseen sekä vaikuttamistyölle.

Asiantuntijat haluavat lastensuojeluun kokonaisuudistuksen, jolla luodaan lainsäädännöstä asiakkaan kohtaamiseen yhtenäiset tavoitteet, selkeät vastuut, ennaltaehkäisevä työote ja ihmisläheinen auttamisen kulttuuri. Rakenteellisten uudistusten lisäksi halu-

taan lisätä strategista ajattelua ja muutoksen johtamista. Palvelujen järjestämisvastuuta on selkiytettävä. Prosessit on laadittava asiakaslähtöisiksi ja toimintakulttuuria on kehitettävä kumppanuutta ja luottamusta palvelevaksi. Lastensuojelun imagoa on kehitettävä ”möröstä keijuksi”, jolloin se mahdollistaisi avun hakemisen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja poistaisi toimintaan nyt liittyvää pelkoa ja häpeää.

Asiantuntijoiden näkemysten mukaan tulevaisuuden lastensuojelupalvelut painottuvat ennaltaehkäisyyn, matalan kynnyksen palveluihin, vahvaan kumppanuuteen ja palvelukokonaisuuksiin, monikulttuuriseen auttamiseen sekä sijaishuollossa perhehoitoon. Lastensuojelupalvelut integroidaan voimakkaammin peruspalveluihin. Palvelut suunnitellaan yhdessä asiakkaiden kanssa ja käyttäjien kokemusasiantuntijuus on mukana palvelujen kehittämisessä. Palvelut jaetaan sote-alueella tuotettaviin erityispalveluihin sekä avohuollon lähipalveluihin. Palveluntuottajien koko kasvaa ja yritysten sekä yhdistysten osuuden kasvu palvelutuotannossa jatkuu 2030 saakka. Lastensuojelupalveluiden painopiste siirtyy sijaishuollosta avohuoltoon ja ennaltaehkäisyyn. Tasa-arvoisuus palveluiden saamisessa ja laadussa lisääntyy alueellisten toimintamallien ja kuntamäärän supistuessa. Asiakkaan ja median rooli kasvaa tulevaisuudessa molempien vaatiessa lastensuojelulta avoimuutta ja läpinäkyvyyttä.

Tutkimustulokset osoittavat, että lastensuojelun vaikuttavuutta lisätään kehittämällä asiakkaan tarpeen tunnistamista, palvelujen saamisella ilman lastensuojelun asiakkuutta, lisäämällä työntekijöiden pysyvyyttä ja osaamista sekä yhtenäistämällä toimintakäytäntöjä. Lastensuojelun kustannuksien arvioidaan olevan nykyisellä tasolla vuonna 2030. Sijaishuollossa asuvien lasten määrän arvioidaan kääntyvän laskuun seuraavan viiden vuoden aikana ja olevan selvästi alhaisempi vuonna 2030 kuin nyt. Asiantuntijat arvioivat erittäin todennäköiseksi ja toivottavaksi sen, että vuonna 2030 on siirrytty reagoivasta toimintamallista preaktiiviseen. Lastensuojelua vuonna 2030 ohjaaviksi arvoiksi nostettiin yksilöllisyys, oikeudenmukaisuus ja osallisuus. Hyvä vanhemmuus tulee nostaa merkittäväksi ja johtavaksi arvoksi yhteiskunnassamme.

# SISÄLLYS

## 1 JOHDANTO 8

- 1.1 Lastensuojelun tulevaisuuden ennakkointi 8
- 1.2 Tutkimuksen toteutus ja kulku 9

## 2 LASTENSUOJELUSTA LASTEN SUOJELEMISEEN 12

- 2.1 Vastakkainasettelujen lastensuojelu 12
- 2.2 Lasten hyvinvointiin vaikuttavat yhteiskunnalliset muutokset 14
- 2.3 Sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittäminen 16
- 2.4 Lastensuojelun pitkät aikasarjat ja trendit 22

## 3 LASTENSUOJELUN RAKENTEEN KEHITTÄMINEN 26

- 3.1 Lastensuojelun rakenteen uudistamisella vaikuttavampaan lastensuojeluun 26
- 3.2 Hyvinvointivaltion rapautuminen, yksilön korostaminen ja verkostojen hajoaminen keskeisimmät uhkat hyvinvoinnille 29
- 3.3 Lastensuojelutoimijoiden yhteistyö 33
- 3.4 Heikot signaalit 34
- 3.5 Tiedämmekö lastensuojelun syyt ja seuraukset? 37
- 3.6 Lastensuojelun johtaminen 2030. Johtamisen keskiöön asiakaslähtöiset prosessit 39
- 3.7 Miten vähentää lastensuojelun avo- ja sijaishuollon tarpeita tulevaisuudessa? 40
- 3.8 Sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittyminen tulevaisuudessa 41
- 3.9 Reagoivasta toimintamallista proaktiiviseen vuonna 2030 43

## 4 TULEVAISUUDEN LASTENSUOJELUPALVELUT 46

- 4.1 Sattumanvaraisesta suunnitelmalliseen palveluiden johtamiseen 46
- 4.2 Sijais- ja avohuollossa olevien määrän kehittyminen vuoteen 2030 mennessä 52
- 4.3 Lastensuojelun kustannuksien kehittyminen vuoteen 2030 55

|     |                                                                          |    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.4 | Perhehoidon määrän kehitys ja kehityksen toivottavuus 2030 mennessä      | 56 |
| 4.5 | Yritysten määrän kasvu jakaa mielipiteitä                                | 58 |
| 4.6 | SOTE-uudistuksen merkitys lastensuojelulle tulevaisuudessa               | 60 |
| 4.7 | Kohti tasa-arvoisia palveluita                                           | 61 |
| 4.8 | Asiakastarpeiden tunnistaminen avainasemassa vaikuttavuuden lisäämiseksi | 62 |
| 4.9 | Asiakkaan osallisuus tulevaisuudessa                                     | 64 |
| 5   | LASTENSUOJELUN ARVOT JA IMAGO                                            | 66 |
| 5.1 | Lastensuojelua ohjaavat arvot nyt ja tulevaisuudessa                     | 66 |
| 5.2 | Lastensuojelun imago heikentää onnistumista                              | 68 |
| 6   | LASTENSUOJELULLE LEVEÄMMÄT HARTIAT                                       | 71 |
| 7   | HALUTTU SKENAARIO LASTENSUOJELUSTA VUONNA 2030                           | 72 |
| 8   | JOHTOPÄÄTÖKSET                                                           | 76 |
| 8.1 | Lastensuojelun tulevaisuuteen vaikuttaminen                              | 76 |
| 8.2 | Vahvemmat rakenteet ja muutoksen johtaminen avainasemassa                | 77 |
| 8.3 | Ongelman odottamisesta hyvinvointia luomaan                              | 78 |
| 8.4 | Valtaa pitävien vakuuttaminen halutun tulevaisuuden saamiseksi           | 81 |
|     | LÄHTEET                                                                  | 84 |
|     | LIITTEET                                                                 | 87 |

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Lastensuojelun tulevaisuuden ennakointi

Kolmekymmentä vuotta kestäneen lastensuojelun työurani aikana olen huomannut lastensuojelun painottuvan reagointiin, tulipalojen sammuttamiseen. Kasvavien tarpeiden tyydyttäminen on vienyt voimavaroja raskaampaan ja epäinhimillisempään korjaavaan työhön. Jotta voisimme ja kykenisimme auttamaan ajoissa, tulee meidän aktiivisesti vaikuttaa halutun tulevaisuuden luomiseen, eikä ainoastaan reagoida ja odottaa mitä tulevaisuus tuo tullessaan.

Lastensuojelu on kohdannut muiden liiketoimialojen mukana voimakkaasti nopeutuvan muutoksen. Esimerkkinä tästä voi mainita lastensuojeluun liittyvien lakien osauudistumisen yli 20 kertaa viimeisen kuuden vuoden aikana. Vuonna 2008 alkanutta muutossarjaa edeltävä kattava lastensuojelulain muutos oli tehty vuonna 1983. Vaikka lasten ja perheiden tarpeet ovat syvimmältä olemukseltaan pysyneet pitkään samanlaisina, on toimintaympäristön muutos luonut uusia haasteita toimialalle. Palvelujen kilpailutus, kustannusten nousu, kuntatalouden kriisi, kuntien yhdistyminen, kasvavat asiakasmäärät sekä uudet kansainväliset palveluntuottajat ovat mullistaneet toimintakenttää. Muutoksen ennakoiminen ja toiminnan suuntaaminen tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja haasteita vastaavaksi luo organisaatiolle mahdollisuudet menestyä asiakkaidensa kanssa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ennakoida lastensuojelun tulevaisuutta, luoda tahtotilaa vaikuttavampaan lastensuojeluun ja vahvistaa SOS-Lapsikylän lastensuojelutoiminnan mahdollisuuksia menestyä tulevaisuudessa. Lastensuojelun tulevaisuutta on tarpeen arvioida mahdollisuuksien, mutta myös uhkakuvien tunnistamiseksi. Tutkimus tehdään osana SOS-Lapsikylän toiminnanjohtajan EMBA-opintoja.

EMBA-opintokokonaisuuden kautta on yhdeksi liiketoiminnan keskeiseksi menestystekijäksi mielestäni noussut organisaation resilienssikyky – kyky muuttua ja mukautua sekä ennakoida tulevia toiminnan mahdollisuuksia. Resilienssikykyä ei saavuteta ilman, että sen eteen tehdään aktiivisesti ja tietoisesti työtä. SOS-Lapsikylä haluaa ennakoida toimialan muutoksia. Tällä tutkimuksella pyrin siis auttamaan SOS-Lapsikylää, alan toimijoita ja palvelujen käyttäjiä paremman lastensuojelun tulevaisuuden luomisessa. Organisaatiot

eivät kaadu tekemällä vääriä asioita, vaan tekemällä samoja asioita liian pitkään. Hyvään lastensuojeluun liittyy vahvasti sen arvosysteemin luottamuksen kehittyminen, ongelmien ennaltaehkäisy ja systeemin toimijoiden kumppanuus.

Lastensuojelun vaikuttavuuden lisäämiseksi tarvitaan laajapohjaista arvosysteemistä näkökulmaa ja siksi tutkimuksessa pyritään tuottamaan tietoa sekä ennaltaehkäisevästä lastensuojelusta että korjaavasta avo- ja sijaishuollon lastensuojelun toiminnasta tulevaisuudessa. Systeemiä ei saa tehokkaaksi osaoptimoinnilla, sen yksittäisiä osia muuttamalla tai kehittämällä. Yleishyödyllisenä organisaationa SOS-Lapsikylällä on velvollisuus kehittää koko toimialaa. Ulkopuolisille asiantuntijoille suunnatun laadullisen tutkimuksen avulla pyritään muodostamaan kuva tulevaisuuden todennäköisestä ja halutusta kehityksestä sekä tunnistamaan tulevaisuuteen liittyvät mahdollisuudet sekä uhat.

Tutkimus tuottaa yhden tarinallisen skenaarion, mikä kuvaa asiantuntijaenemmistön ajatuksina nostettua lastensuojelun toivottua tilannetta 2030. Kiinnittyminen arvioinnin osalta suhteellisen kauas antaa paremman mahdollisuuden irrottautua nykyisyydestä. Tutkimus rajautuu ja keskittyy kolmeen teemaan: lastensuojelun rakenne, palvelut ja arvot. Tutkimus käsittää lastensuojelun laaja-alaisesti aina ennaltaehkäisevästä toiminnasta sijaishuoltoon ja jälkihuoltoon. Tällä laaja-alaisella käsittelyllä pyrittiin varmistamaan kokonaisvaltainen lastensuojelun kehittämisenäkökulma. Keskittyminen ainoastaan lastensuojelun sijaishuoltoon tai asiakkuuteen perustuvaan toimintaan olisi vaarantanut kokonaisnäkemyksen luomisen ja pahimmillaan vahvistanut osaoptimoinnin ja sektoroitumisen näkökulmaa.

## 1.2 Tutkimuksen toteutus ja kulku

Tutkimusongelman rakentamista ja valintaa on ohjannut tutkijan oma kokemus lastensuojelusta 30 vuoden ajalta sekä EMBA-koulutuksessa tutkijan tekemät selvitykset SOS-Lapsikylän strategiaan liittyvistä aihealueista, kuten lastensuojelun kilpailu, kumppanuus, asiakashallinta, muutosjohtaminen sekä tulevaisuuden ennakoiminen.

Liiketoiminnan tulevaisuuden toimintamahdollisuuksien tarkastelu antaa parhaimmillaan organisaatiolle ylivoimaa menestyä suhteessa kilpailijoihin. Tutkimuksen teoria kumpuaakin tulevaisuuden ennakoinnista, strategian ja muutoksen johtamisesta järjestössä sekä strategiaan liittyvän ulkoisen toimintaympäristön analyysistä. Teorianostot sisältävät

myös arviota lastensuojelun pullonkauloista, sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämisestä ja kumppanuudesta.

Tutkimus toteutettiin Delfoi-menetelmällä, mikä on kyselytutkimusta lähestyvä laadullinen menetelmä. Menetelmä on kehitetty ennakoimaan tulevaisuuden näkymiä ja muutoksia sekä selvittämään epäselviä ja arvaamattomia asioita. Menetelmän kriittisin kohta onnistumista ajatellen on asiantuntijajoukon valinta sekä kysymysten rakentaminen tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Tutkimuksen pääteemoiksi valikoitui lastensuojelun rakenne, palvelut ja arvot. Rakenteen alateemoja olivat johtaminen, kilpailu, yhteistyö, rahoitus ja organisointi. Palveluosion alla käsiteltiin resursseja, osaamista, asiakkaan osallisuutta ja laatua. Arvoteman lisäksi tutkimus käsitteli imagon merkitystä lastensuojelun vaikuttavuuteen.

Asiantuntijoiden valintaa asiantuntijuuden ja intressien lisäksi ohjasi tutkijan näkemys ja kokemus suomalaisesta lastensuojelusta 30 vuoden ajalta sekä kokeneiden lastensuojelun johtotehtävissä työskentelevien henkilöiden näkemykset. Haastateltujen asiantuntijuus koostui lastensuojelun lainsäädännöstä, hallinto- ja järjestämisvastuusta, palvelujen tuottamisesta, kokemusasiantuntijuudesta, kehittämisestä, lupa- ja valvontatoiminnasta, tutkimuksesta sekä opetuksesta. He edustivat valtiota, kuntaa, järjestöä, yritystä, yliopistoa ja asiakasta. Asiantuntijoista muodostui kuusi asiantuntija- ja seitsemän intressiryhmää. Kaikkiaan tutkimukseen osallistuneita asiantuntijoita oli 23. Ohessa on asiantuntijoiden asiantuntijuutta ja tahoja kuvaava taulukko 1.

TAULUKKO 1 *Asiantuntijoiden intressit ja tahot*

|                            | Yritys | Yhdistys | STM | Kunta | Asiakas | THL | Yliopisto |
|----------------------------|--------|----------|-----|-------|---------|-----|-----------|
| Palvelun tuottaja          | 3      | 1        | 0   | 0     | 0       | 0   | 0         |
| Opetus/ tutkimus           | 0      | 0        | 0   | 0     | 0       | 1   | 3         |
| Hallinto                   | 0      | 1        | 1   | 2     | 0       | 1   | 0         |
| Politiikka ja lainsäädäntö | 1      | 0        | 1   | 0     | 0       | 0   | 1         |
| Kehittäminen               | 0      | 3        | 1   | 1     | 0       | 0   | 0         |
| Palvelun käyttäjä          | 0      | 0        | 0   | 0     | 2       | 0   | 0         |

Tutkimus toteutettiin loppukevään ja alkukesän 2014 aikana. Asiantuntijoille lähetettiin sähköpostilla linkki Delfoi-alustalle, joka ohjasi heidät suoraan kyselyyn. Omien vastauksensa lisäksi asiantuntijoilla oli mahdollisuus nähdä ja kommentoida toistensa vastauksia ja näin mahdollistui (anonyymi) vuoropuhelu. Ensimmäinen kyselykierros koostui 29 kysymyksestä (Kysely 1, Liite 2) ja toinen kyselykierros kuudesta kysymyksestä (Kysely 2, Liite 3).

# 2 LASTENSUOJELUSTA LASTEN SUOJELEMISEEN

## 2.1 Vastakkainasettelujen lastensuojelu

Lasten ja nuorten hyvinvointi, perheiden jaksaminen sekä lapsiperhepalveluiden ja lastensuojelun tila ovat olleet huolestuneen keskustelun kohteena jo pitkään. Kriittiset arviot yleistyivät 1990-luvulla, kun lastensuojelun, erityisopetuksen ja lastenpsykiatrian kuoritus alkoi kasvaa nopeasti. Viime vuosina tätä huolta ovat lisänneet tragediat, joissa lapsia on kuollut oman vanhempansa käden kautta. Vuonna 1936 tehty Suomen ensimmäinen lastensuojelulaki keskittyi huostaanottojen säätelyyn ja kuvasi tilanteet, joissa lapsi tuli sijoittaa kodin ulkopuolelle. Huostaanottoon tuli ryhtyä, jos lapsen ”vanhemmat ovat kuolleet tai hylänneet lapsen” tai ”vanhemmat sairauden, ymmärtämättömyyden, juopouden tai muiden sellaisten syiden tai olosuhteiden takia eivät anna lapselle tarpeellista hoitoa ja kasvatusta eikä siitä muutenkaan ole pidetty huolta”. (Lastensuojelulaki 52/1936, 8§.) Laki oli oirekeskeinen ja painottui korjaavaan työhön.

Lastensuojelun kriittinen arviointi lisääntyi 1970-luvulla. Lapsen vuoden komitea (1980, 137) katsoi, että ”Lastensuojelun eri toimintamuodot ovat jääneet esiintyvistä ongelmista pahasti jälkeen. Lastensuojelulakiin perustuvasta toiminnasta onkin tällä hetkellä syytä kysyä, missä määrin tapahtuu niin sanottua viranomaispahoitinpitelyä. Kun riittämätön henkilökunta riittämättömällä koulutuksella joutuu hoitamaan moniongelmaisia tilanteita, saattaa itse palvelujärjestelmä tuottaa omalta osaltaan sosiaalisia ja psyykkisiä häiriöitä.” Uutta orientaatiota etsittiin muun muassa esittämällä ”lastensuojelun” korvaamista termillä ”lastenhuolto” ja toiminnan kytkemistä tiiviimmin sosiaalihuoltoon (Harrikari 2012, 63).

Sosiaalihallituksen yleiskirjeessä (Lastenhuolto ja sen kehittäminen 1978, 1) lastenhuoltoa määriteltiin seuraavasti: ”Lastenhuollon keskeisiksi toimintamuodoiksi katsotaan nykyisin lasten kasvuolosuhteisiin vaikuttaminen sekä perhe- ja yksilökohtainen huolto. Erityistä huomiota lastenhuollon kehittämisessä tulee kiinnittää lapsiin ja lapsiperheisiin kohdistuvien palvelujen monipuolistamiseen sekä lasten ja perheiden välittömään elinympäristöön. Perheiden omatoimista suoriutumista ja lasten kasvatusta on ensisijaisesti

pyrittävä tukemaan kasvatus- ja perheneuvonnan, päivähoitopalvelujen, kodinhoitopalvelujen, toimeentuloturvan ja niihin rinnastettavien tuen muotojen avulla ja siten ehkäisemään ongelmien kasautumista ja yksilökohtaisen huollon tarpeen syntymistä.

Lastensuojelua voidaan tarkastella ideologiana, toimintoina ja organisaatioina. Ideologisesta näkökulmasta olennaista on, miten painotetaan Lapsen oikeuksien sopimuksessa korostettua kolmea näkökulmaa ”provision”, ”protection” ja ”participation”. Bardy (toim. 2009) toteaa, että painotusten vaihtelusta seuraa erilaisia strategisia vaihtoehtoja. Kansainvälisissä vertailuissa on kuvattu kaksi strategiavaihtoehtoa, joiden ydinkäsitteitä ovat Child Welfare ja Child Protection. Suomalainen lastensuojelu on 1980-luvulta alkaen perustunut lapsen edun laajaan määrittelyyn kattaen lasten ja perheiden ongelmien kirjon vauvanhoitohuolista nuorisorikollisuuteen. Lastensuojelun tehtäviä on osoitettu myös muille lasten ja nuorten palveluille. Lastensuojelun ilmoitusvelvollisuus kattaa lähes kaikki lapsia ja perheitä työssään kohtaavat viranomaiset ja ammattilaiset. Myös huostaanotto pyrkii olemaan vain väliaikainen ratkaisu. Tavoitteena on tuottaa ongelmamäärittelyt yhdessä perheen kanssa.

Vanhempien näkökulma on korostunut lasten toivomuksien ja mielipiteiden sijaan. Kansainvälisessä vertailussa tällaista lastensuojelun orientaatiota on kuvattu Child Welfare -malliksi. Angloamerikkalaisissa maissa lastensuojelu on perustunut useimmiten Child Protection -malliin, jossa lapsen etua käsitellään ensisijaisesti turvallisuuden näkökulmasta ja lastensuojelun toimenpiteet painottuvat lapsen suojelemiseen. Vastentahtoisesti toteutettavien interventioiden osuus on suuri. Kansainvälisen keskustelun mukaan nämä kaksi strategiavaihtoehtoa ovat lähentyneet toisiaan. Niiden rinnalle on alkanut hahmotua lapsen yksilöllisiä tarpeita ja oikeuksia korostava Child Focus -orientaatio. Yhteiskunnan puuttuminen perustellaan lapsen kehityksellisten tarpeiden kautta ja korostetaan mahdollisimman varhaisia interventioita. (Bardy 2013.)

Lastensuojelun strategisia valintoja ja kehittämistarpeita arvioitaessa on huomattava, että vahvat interventiovaltuudet erottavat sen muista lasten ja perheiden palveluista. Tarpeen vaatiessa lasta on suojeltava myös silloin, kun asianosaiset sitä vastustavat (Bardy 2013, 74). Mahdollisuus vastentahtoisin toimenpiteisiin sekä lapsen ja vanhempien vahvaankin kontrollointiin tekevät lastensuojelusta myös pelottavaa. Lastensuojelua onkin kuvattu ”likaiseksi työksi”, jonka hoitaminen on yhteiskunnan kannalta välttämätöntä (Pösö 2010, 334). Keskustelu lastensuojelusta polarisoituu herkästi vastakohtapareiksi, jotka alkavat näyttää täysin yhteen sovittamattomilta. Vastakkain asettuvat lapsi ja vanhempi, tuki ja kontrolli, asiantuntijatieto ja asiakaslähtöisyys sekä varmasti tietäminen ja tietä-

mättömyys. Usein keskusteluun tulee myös toivottomuuden ja lamaantumisen tai jopa kaiken hallitsevan ratkaisemisen sävyjä. (Bardy 2013, 43–44.)

Kriiseillä on taipumus kaventaa ihmisen ja yhteisön ajattelua ja huomiokykyä. Huomio kiinnittyy helposti ongelmiin ja puutteisiin. (Bardy & Heino 2013, 13). Kehittämisen kannalta olennaista on kuitenkin positiivinen valmistautuminen tulevaan ja usko siihen, että asioihin voidaan vaikuttaa.

## 2.2 Lasten hyvinvointiin vaikuttavat yhteiskunnalliset muutokset

Hyvään lapsuuteen ja samalla myös lastensuojelun tarpeeseen sekä kuormitukseen ovat viime vuosikymmeninä vaikuttaneet monet yhteiskunnalliset muutokset, jotka osin ovat globaaleja ja osin suomalaiselle yhteiskunnalle erityisiä. Muutokset ovat pääosin jatkuvia eikä niiden loppua ole näkyvissä. ”Toimiva lastensuojelu” -selvitysryhmän loppuraportissa 2013 on nostettu esiin seuraavia yhteiskunnallisia muutoksia, joita voidaan nimittää jo trendeiksi.

**Lapsiperheiden ja lasten painoarvo yhteiskunnassa vähentyy.** Muutoksen on aiheuttanut lapsi-ikäluokkien väestöosuuden vähentyminen ja intressin siirtyminen 1960-luvulta alkaen työikäiseen ja 2000-luvulla ikääntyvään väestöön. Viime vuosien palvelurakennemuutos on keskittynyt lähes kokonaan sosiaali- ja terveystalouteen, joiden painopiste on ikääntyvässä väestössä.

**Eriarvoisuus kasvaa ja lapsiköyhyys lisääntyy.** Eriarvoisuus lapsiperheiden ja lasten hyvinvoinnissa väheni 1980-luvulle saakka, mutta on sitten kääntynyt kasvuun. Lapsiperheiden toimeentulovaikeudet ja vakava lapsiköyhyys ovat lisääntyneet. Taloudellisen eriarvoisuuden merkitys lasten sosiaalisten vertaissuhteiden muodostumisessa ja ylläpitämisessä on suuri.

Peruspalveluissa on siirrytty **yhteisösuuntautuneisuudesta valinnan korostamiseen**, ne ovat alkaneet eriytyä käyttäjien sosioekonomisen taustan mukaan. Suurissa kaupungeissa erot peruskoulujen välillä vanhempien koulutustason mukaan ovat lisääntyneet.

**Investoinneista on siirrytty kulutusmenojen leikkaamiseen.** Lapsiperheiden ja lasten tulonsiirrot ja palvelut nähtiin 1900-luvulla investoinneiksi tulevaisuuteen eikä niiltä odotettu välitöntä tuottoa. Tämä hyvinvointitalouden perustavaa laatua oleva periaate tul-

kitaan nykyisin valtionhallinnossa ja kunnissa kulutusmenoiksi, joiden leikkaamisen vaikutuksia lasten hyvinvointiin ja kansantalouden kilpailukyvyn tulevaisuuteen ei ennakoida.

**Lapsiperheet muuttuvat.** Syntymästä aikuiseksi biologisen isän ja äidin kasvattamien lasten osuus on vähentynyt. Helsingin seudulla joka kymmenennellä murrosikäisellä on kaksi kotia, mikä on, sattumaa tai ei, sama osuus kuin alle 18-vuotiaiden sijais- ja avohuollon asiakkuuksien määrä ikäluokastaan koko maassa.

Vanhempien **hallitsematon päihteiden käyttö** uhkaa hyvää lapsuutta. Naisten alkoholien käytön lisääntyminen ja huumeiden käytön yleistyminen ovat lisänneet lasten pahoinvointia. Lapsia joudutaan ottamaan sijaishuoltoon, kun vanhempien mielenterveys- ja päihdepalvelut eivät vastaa tarpeeseen.

**Vanhemmuuden ja kasvatuksen haasteet kasvavat.** Internetistä, pelimaailmasta, televisio-ohjelmista ja elokuvista on muodostunut uusi merkittävä kasvattaja vanhempien ja muiden läheisten aikuisten rinnalle. Lapsi kehittyy yhä useammassa rinnakkaisessa kehitysyhteisössä, joiden tulisi osata ja jaksaa rakentaa **kasvatuskumppanuutta**.

**Markkinat ovat tehneet lapsista kuluttajia.** Lapsiin ja heidän vanhempiinsa kohdistuu lisääntyvää painetta kuluttamiseen.

**Vaatimukset lapsille ja nuorille ovat lisääntyneet.** Lapsilta ja nuorilta odotetaan yhä varhemmin kykyä valintoihin ja itsenäiseen vastuunkantoon. Perinteinen yhteisöllisyys peruskoulujen yläluokilla ja toisen asteen koulutuksessa on hajonnut.

**Ammatit ja työllistymisen näkymät ovat muuttuneet epävarmoiksi.** Työmarkkinoille on vaikea päästä ilman koulutusta.

**Lapsiperheen tukiverkot ovat heikentyneet.** Muuttaminen sekä kaupungistumisen tuoma muutos asuinolosuhteissa etäännyttävät sukupolvia toisistaan. Toistuvat muutokset kiinteiden naapurisuhteiden kehittymistä. Suvun merkitys lapsiperheen tukena on vähentynyt.

**Monikulttuurisuus lisääntyy.** Yhdyskuntasuunnittelun ja palvelujen erityisenä haasteena on monikulttuurisuuden keskittyminen asuinalueille, joille on ollut ominaista keskimääräistä suurempi lapsiköyhyys.

**Ongelmakeskeisyys voimistuu.** Tutkimus- ja kehitystyössä lapsia ja lapsiperheitä on tarkasteltu yhä enemmän ongelmien näkökulmasta. Ongelmia ja niiden riskitekijöitä osataan tunnistaa yhä varhemmin. Samanaikaisesti on kehitetty häiriö- ja ongelmasuuntautuneita yksilöterapioida ja yhteisöinterventioita. Joukkotiedotus ja erityisesti uutisointi lapsiperheistä ja lapsista on keskittynyt ongelmiin ja traagisiin tapahtumiin. Tämä on osaltaan lisännyt ongelmaakeskeisyyttä yhteiskunnallisessa keskustelussa ja päätöksenteossa.

**Normaalisuuden rajat kaventuvat.** Lasten ja perheiden yhteisissä palveluissa on erilaisuuden ymmärtäminen vähentynyt ja niin kutsuttu poislähtämisen kulttuuri lisääntynyt. Ongelmaosaamisen lisääntyessä lapsen erilaisuus tai poikkeaminen ikäluokalleen keskimääräisestä kehityksestä lisää ohjaamista ongelmaan erikoistuneen ammattihenkilön asiakkaaksi.

**Ongelmat kasautuvat ja siirtyvät sukupolvelta toiselle.** Yksi riskitekijä tai ongelma ei välttämättä vaaranna hyvää lapsuutta. Mitä useampia ongelmia perheelle tai lapselle kasautuu, sitä huonompi on tulevaisuuden ennuste ja vaarana on ongelmien ylisukupolvinen siirtyminen. (STM 2013:19.)

Yleistäen voidaan todeta, että useiden yhteiskunnallisten muutosten tuloksena vanhemmille, lapsille ja nuorille asetetut vaatimukset ovat kasvaneet. Vaikka osin kyseessä ovat globaalit tai muuten vaikeasti hallittavat muutosprosessit, osa niistä on suomalaisen yhteiskunnan tietoisten tai tiedostamattomien valintojen tuloksia ja siksi niihin voidaan halutessa vaikuttaa nopeastikin julkisen vallan toimin. Kuntatasolla lastensuojelun tavoitteiden toteutumatta jäämisen suurin yksittäinen syy on henkilöstövoimavarojen ja kuormituksen välisen epäsuhdan jatkuva kasvaminen. Lastensuojelun kuormitus on kunnissa kahden viime vuosikymmenen aikana jopa kolminkertaistunut, mutta lastensuojeluhenkilöstöä ei ole vastaavasti lisätty. Kuormituksen kasvu on purkautunut kuntien ulkoistamaan sijaishuoltoon, josta kasvava osa on voittoa tavoittelevaa yritystoimintaa. Samanaikaisesti osaamisesta yhä suurempi osa on ulkoistettu ja kehittäminen perustuu monin paikoin konsulttityöhön. (STM 2013:16.)

## 2.3 Sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittäminen

Keskustelu hallituksen kyvyttömyydestä ohjata kuntauudistusta, selättää kestävyysvaje tai organisoida sote-uudistus, leimasi koko Jyrki Kataisen johtamaa hallituskautta. Stenvallin ja Virtasen perusoletus kirjassa Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen on, että

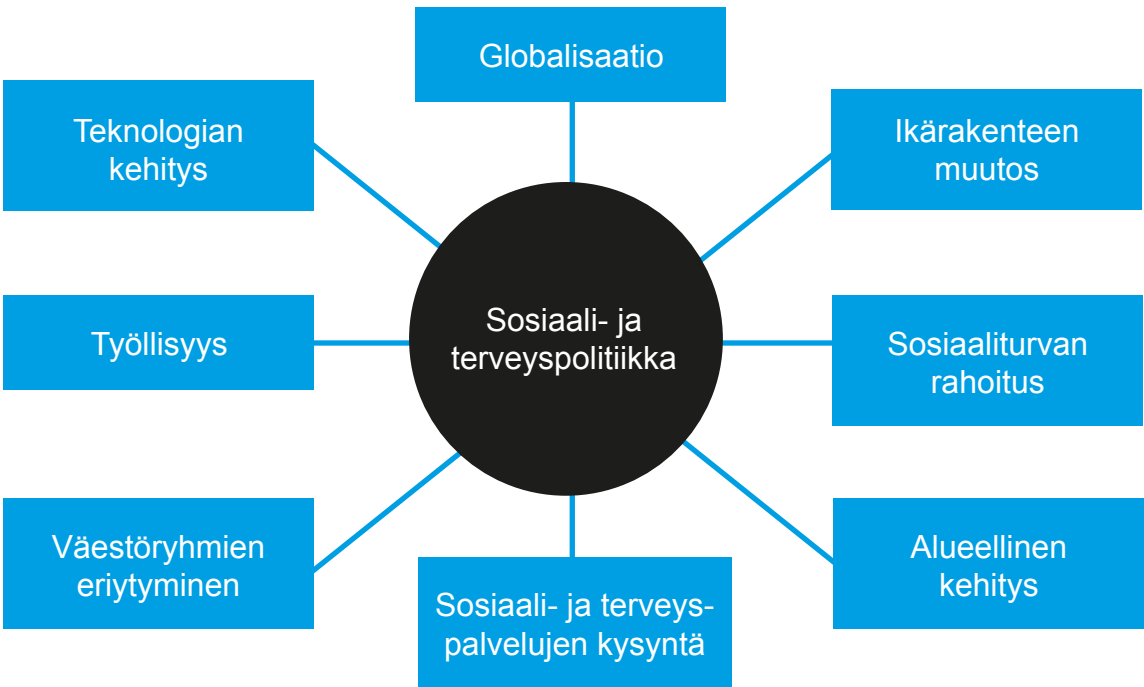
palveluja voidaan kehittää olemassa olevilla resursseilla. Laatua voidaan parantaa sekä kustannustehokkuutta lisätä. (Stenvall & Virtanen 2012.)

Suomalainen julkinen hallinto ja sen kehittäminen on ollut vahvasti rakennelähtöistä. Kuntien määrä ja väestöpohja ovat määrittäneet keskustelua tarkoituksenmukaisista rakenteista. Kuntalaisten näkökulmasta tärkeää olisi tarkastelu palveluiden hyvinvointia lisäävästä vaikutuksesta ja kokonaisuudesta. Joudumme kyseenalaistamaan jatkuvan talouskasvun, kun bruttokansantuotteen kasvu ei välttämättä merkitse yksilön osalta hyvinvoinnin kasvua. Degrowth merkitsee sote-palveluissa myös laajempaa tarkastelua ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen tasapainon säilyttämisen edellytyksistä. Muutosjohtamisella tulee olemaan keskeinen osa uudistumisessa ja yhteiskuntarauhan säilyttämisessä. Supistuvan palvelutuotannon ajatus on haasteellinen, kun samaan aikaan vaaditaan lisää palveluita. (Stenvall & Virtanen 2012.)

Terve ja hyvinvoiva Suomi 2020 -loppuraportissa on kuvattu sosiaali- ja terveysalaan vaikuttavia lähivuosisikymmenien muutostekijöitä.

[www.edusampo.fi/sote/documents/loppuraportti\\_2.pdf](http://www.edusampo.fi/sote/documents/loppuraportti_2.pdf)

KUVIO 1 Sosiaali- ja terveyspalvelujen tulevaisuuteen vaikuttavia muutostekijöitä



Stenvall ja Virtanen nostavat yhtenä keskeisenä teemana esiin asiakkaiden ja palvelujen käyttäjien osallisuuden palveluja suunniteltaessa ja tuotettaessa. Tulevaisuuden sote-palveluiden järjestämisen tematiikkaan kuuluvat myös verkostojohtaminen, kumppanuus ja kokonaisuuksien hahmottaminen. Palvelukenttä on pirstaloitunut ja tuottaa osaopitimointia, mikä ei huomioi asiakkaan saumattomia palveluita. Toimijoiden väliset sopimukset eivät kata kokonaisvastuuta ja kannustavat osaltaan vain toimijoiden omien intressien huomioimista. On selvää, että talouskasvun rajat tulevat sote-palveluissa vastaan ennemmin tai myöhemmin. Ne ovat jo kestäättömällä tasolla lastensuojelussa, jossa 80 % varoista kuluu korjaavan palvelun tuottamiseen. Vaikuttavuuteen ollaan kiinnittämässä yhä enemmän huomiota ja tuloksia kritisoidaan avoimesti. Hyvinvoinnin ja terveyden tavoitteena tulee olla niiden lisääminen siten, että alueelliset erot hyvinvoinnissa kaventuvat. (Stenvall & Virtanen 2012, 11–30.)

Sosiaali- ja terveystaloudissa työskentelee n. 300 000 ihmistä. Tästä kuntasektorilla  $\frac{3}{4}$  ja järjestöissä sekä yrityksissä  $\frac{1}{4}$ . Toimialan käyttökustannukset ovat n. 19Mrd€ ja tästä lastensuojelun arvioitu osuus on n. 1Mrd€ (6 %). 1960-luvulta alkanut sosiaali- ja terveystaloudien vaihteellinen kehittäminen jatkui systemaattisesti aina 1980-luvun lopulle saakka, lisäämällä resursseja ja uusia palveluita. Demokratiakehitys ja kansallinen kilpailukyky ovat olleet yksituumaisen hyvinvointivaltion perustaa. 1990-luvun alkupuolella tehty valtionosuusuudistus toi kuntakentälle lisää päätäntävaltaa palvelujen järjestämisessä ja organisoimisessa itse parhaalla mahdollisella tavalla. Kaksi voimakasta lamaa 1990-luvun alussa sekä vuonna 2008 alkanut, ovat osaltaan kääntäneet katseet resurssien rajallisuuteen. Kuntakentän rakennemuutos on vähentänyt kuntien määrää ja kehitys jatkuu edelleen 2010-luvulla. Ohjausjärjestelmä ei enää perustu sosiaali- ja terveyshallituksen tiukkaan normitukseen, vaan valtion keskushallinnon informaatioon, arviointeihin ja suosituksiin. Sote-palvelujen kustannusrakenteeseen on vaikuttanut voimakkaasti alueen tai kunnan väestön kehitys. Vanhusvaltaisilla alueilla kustannukset kasvavat. Kaste-hankeella on pyritty soten kansalliseen strategiseen kehittämiseen. Ohjelmassa määritellään soten poliittiset tavoitteet, kehittämistoiminnan ja valvonnan painopisteet sekä niiden toteuttamisen tueksi tarvittavat uudistus- ja lainsäädäntöhankkeet. (Stenvall & Virtanen 2012, 11–15.)

Sote-kehittämisen keskeinen puute on hyötyjen jakautumisen epämääräisyys. Kenelle hyödyt uudistamisesta menevät? Myöskään immateriaalioikeuksista ei ole olemassa sopimuksia tai ehdotuksia. Järjestöjen vahvuutena on ollut vahva palveluiden asiakaslähtöisyys. Tätä ei ole osattu vielä laajasti hyödyntää julkisella sektorilla, joka perinteisesti organisoii palvelut organisaatiolähtöisesti ja ongelmakeskeisesti. Sote-palveluiden ajattelu

ei vielä uskalla katsoa palveluiden kannattavuutta ja laatua yhtä aikaisina mahdollisuuksi-  
na. Asiakaslähtöisten palveluiden pelätään nostavan kustannuksia ja olevan hallitsematto-  
mia. Tarjonnan kasvu ja hallitsemattomat prosessit on nähty uhkana vahvassa asiakasläh-  
töisessä palveluverkossa. (Stenvall & Virtanen 2012, 30–47.)

Sote-toimintamallimme on rakennettu pala palalta. Lopputuloksena on vaikeasti hahmo-  
tettavissa oleva pirstaleinen kokonaisuus, jolta puuttuu selkeä pitkän aikavälin politiikka  
ja johtaminen. Strategisen ajattelun ja systematiikan sijasta on ajauduttu vastaamaan yhä  
laajeneviin ihmisten tarpeisiin ja ongelmiin. Sote-kehittämisen hallitsemattomuutta lisää  
se, että kehittäminen on impulsiivista ja yhtä aikaa edetään liian monella taholla. Kehit-  
tämishankkeiden suuri määrä johtaa siihen, että hankkeita ei saada loppuun eikä osata  
resursoida tulosten juurruttamiseksi toimintaan. Liian usein hanketyö on irti arjen toimin-  
nasta ja toimijoista. Uudentyyppistä kokonaisvaltaista ajattelua vaaditaan niin palvelui-  
den tuottajilta, käyttäjiltä kuin poliittisilta päätöksentekijöiltäkin. Tarvitsemme erityisesti  
innovatiivista ajattelua, avoimuuden lisäämistä sekä kaikkien työntekijöiden mukaan ot-  
tamista kehittämiseen. Ilman muutosjohtamista emme onnistu uudistuvien palveluiden  
tuottamisessa. Hankkeiden sijaan on luotava jatkuvaa kehittämistä ja katsottava aktii-  
visesti tulevaisuuteen. Millaisia palvelutarpeita tulemme kohtaamaan ja mitä osaamista  
meiltä tulevaisuudessa vaaditaan? (Stenvall & Virtanen 2012.)

Nykyinen palvelutarjonta ja asiakkaiden vaatimukset eivät enää kohtaa ja lähitulevaisuu-  
dessa asiakastarpeen muutos on vain nopeutumassa. Hiljainen tieto ja heikot signaalit on  
hyödynnettävä paremmin tulevaisuuden palveluja suunniteltaessa. Asiakkaat on otettava  
mukaan suunnitteluun. Vahvasti professioon pohjaava sosiaali- ja terveysala on estänyt  
kokonaisvaltaisen palvelujärjestelmän kehittämisen ja yhteistyön. Asiaksnäkökulma on  
väistämättä pirstaloitunut. Palveluiden tulisi olla käyttäjä- ja tarveohjautuvia. Kustannus-  
tehokkuus lisääntyy, kun yksilöllinen tarve ohjaa palvelun määrää. Palvelujen uudista-  
mistyö on jäänyt valitettavan usein organisaatioiden ulkopuolelle rakenteisiin, joilla ei ole  
vaikutettu palveluiden laatuun asiakaspinnassa. (Stenvall & Virtanen 2012, 47–59.)

Työyhteisöissä ja tiimeissä on erityisen tärkeää jakaa tietoa ja luoda sitä yhdessä. Yksittäi-  
sillä toimijoilla tai auttajilla ei voi olla kaikkea tietoa hallussaan, varsinkin kun se lisään-  
tyy huimaa vauhtia digitalisoitumisen myötä. Tuotteesta poiketen palvelua ei voi myydä  
edelleen ja sen esittely ennen ostoa on haasteellista. Palvelua ei voi myöskään varastoida,  
ja kulutus ja tuotanto tapahtuvat yhtäaikaaisesti. Palvelun kuljettaminen on vaikeaa ja asia-  
kas osallistuu suoraan palvelun tuottamiseen. Palvelua tarvitaan, kun ei itse pärjää tai osaa  
ratkaista ongelmaa. Tarvitaanko auttamiseen kuitenkin aina virallista järjestelmää, mikä

reagoi viiveellä ja on vaikea saavuttaa. Osassa lastensuojelupalveluita asiakas ei itse näe tarvetta interventiolle. Rajanveto sille, milloin esimerkiksi vanhemmuutta ei ole riittävästi ja lapsi ei saa riittävää huolenpitoa, onkin vaikeaa. (Stenvall & Virtanen 2012, 58–74.)

Palvelulupauksen tulee olla kansalaiselle avoin. Palveluiden mittaamista vaikeuttaa se, että vaikutukset saattavat ilmetä pitkällä aikavälillä. Palvelut ovat aineettomia ja on vaikea erottaa asiakkaan ja palveluntuottajan panosta onnistumisessa. Aiheellista on myös kysyä, pitäisikö pystyä erottamaan? Onko kaikkea tarve mitata yksityiskohtaisesti? Tärkeintä lienee se, mikä on ollut asiakkaan kokemus onnistumisesta. Julkisista palveluista on tärkeää mitata myös mielikuvaa niistä, koska se mittaa luottamusta niihin. Tämä mielikuva voi taas vaikuttaa palvelujen käyttöön. (Stenvall & Virtanen 2012.)

Anssi Tuulenmäki toteaa kirjassaan ”Lupa toimia eri tavalla”, että palvelujen kehittäminen tulee nähdä arvosysteemin kautta ja keskeistä on tunnistaa toimialan pullonkaulat. Pullonkaula voidaan löytää tarkastelemalla organisaatio- tai palvelulähtöisesti laatu- ja laajentumisesteitä tai tarkastelemalla asiaa asiakkaan näkökulmasta. Mikä estää hyvän hoidon tai riittävän aikaisen avun saamisen? On hyvä tarkastella myös palveluun välittömästi liittyviä asioita ja tapahtumia. Ne voivat johdattaa lisäarvon tuottamiseen ko. palvelussa. Katsomalla huostaanottoa edeltäviin tapahtumiin voidaan päästä arvokkaalle polulle huostaanoton ehkäisemisessä. Palveluiden johtamisen lähtökohtana on asiakkaan tarpeen tunnistus. Prosessien tulee joustaa tilanteiden mukana. Ydinprosessi on asiakasta varten ja tukiprosesseilla ohjataan organisaation sisäisiä toimintoja. Erityisesti auttamistoiminnan tulee olla ennustettavaa ja sujuvaa. (Tuulenmäki 2010.)

Henkilöstö on merkittävä voimavara palveluiden kehittämisessä. Johtamisen näkökulmasta on hyvä varmistaa se, onko väylä henkilöstön ideoinnille vapaa ja tuleeko henkilöstöltä kehittämisehdotuksia. Mikäli ehdotukset ja kehittäminen on vain johdon asia, on syytä luoda innovaatiostrategia, jolla otetaan henkilöstö mukaan kehittämiseen. Kehittämisessä on ääripäissään kaksi tietä. Tilanteen kriisiyttäminen tai hitaasti eteneminen. Kehittämisessä on aina varmistettava se, että uusille palveluille tai toiminnoille on olemassa ihmiskompetenssi. Parhaimmillaan kehittäminen on, kun sitä tapahtuu arjessa työn lomassa. Tällöin valta ja jousto mahdollistavat tai estävät uudistamisen. Jäykkä organisaatio vaatii monet hyväksyttämiset ennen toimeenpanoa. Palveluita on vaikea kehittää ilman kokeiluja. Kehittäminen on liikettä ja toimintaa, ja kehittämisessä on muistettava katsoa kokonaisuuteen, vaikka uudistus olisi pienikin. Yksi osa liikuttaa usein kaikkia muitakin prosessin paloja. Kehittämisen huumassa on hyvä varmistaa perustoimintojen riittävä resursointi ja huomiointi.

Palvelujen tuottajan kannattaa esittää itselleen kolme kysymystä; Millainen pitää olla, mitä seuraamuksia teoillani on ja millainen toiminta on oikeutettua? Koska hyveet ja oikea toiminta on kontekstisidonnaista, tyhjentävää määrittelyä oikeasta palvelutuotannosta ei ole. Keskenäisyyttä tulee sietää ja se oikeastaan varmistaa sen, että palveluntuottaja ja auttaja kyseenalaistaa ja joutuu arvioimaan toimintaansa kehittyäkseen. Tiedon lisääntyminen merkitsee usein ymmärryksen kaventumista ja jopa luottamuksen vähentymistä. Siksi on kestettävä epätäydellisyyttä ja keskenäisyyttä. Mitä enemmän toimimme sosiaalisektorilla, sitä enemmän löytyy ongelmia. Onko osa näistä ongelmista sellaisia, joihin ei kannata vastata?

Asiakkaan avuntarpeen loppuminen tai sen määrittäminen on syytä miettiä tarkkaan. Onko asiakas siinä osallisena ja asiantuntijana. Paternaalisen tulkinnan aika on ohi ja asiakaslähtöisyyden kautta on edettävä osallisuusasiantuntijuuteen. Metaeettisten arvojen näkyminen työssä ja palveluissa on varmistettava. Asiakkaan kunnioittaminen, ihmisarvon tunnustaminen, humanisuus ja oikeudenmukaisuus ovat asioita, jotka ovat laadukkaana palvelun lähtökohtia. Arvolupausten jatkumona ovat usein lupaukset laadusta. Tulevaisuudessa sote-ala kohtaa asiakkaita, joilla palveluvaatimukset ja odotukset kasvavat. Tehokkuus- ja tuottavuusvaatimukset nousevat tärkeiksi ja palvelun tuottajan tulee niitä mitata ja arvioida. Järjestöjen ja yritysten merkitys sosiaalipalveluiden tuottajina on kasvanut ja kasvu tuntuu jatkuvan, vaikka kunnat esittävät vastakkaisiakin näkemyksiä ja perustavat uusia omia palvelulaitoksia kustannussäästöjen toivossa. Tulevaisuus on integroitujen palvelukokonaisuuksien rakentamisen aikaa. Organisaatioiden tulee vahvistaa asiakasymmärrystään soveltamalla uusia tiedonhankintamekanismeja. Tietoisuus asiakkaasta on nostettava uudelle tasolle ja otettava heidät mukaan palvelujen suunnitteluun ja kehittämiseen. Palveluiden arviointiin sekä tulosten mittaamiseen ja vaikutuksiin on laitettava resursseja ja uudistettava näiden pohjalta palveluita systemaattisesti. (Tuulenmäki 2012.)

Asiakaslähtöisyyden sisäistämisen on oltava jokaisen palvelua antavan henkilön perusorientaatioissa. Keitä varten olemme olemassa? Tämä merkitsee sitä, että työntekijälähtöisen kehittämisen on alistettava asiakaslähtöisyydelle. Sellaiset organisaatiot menestyvät, joilla on kyky ja halu ajatella toisin. Tämä taas vaatii palvelun ja toimialan hyvää tuntemusta. Organisaatioissa tulee olla foorumeita ko. ajattelua varten. Usein tarvitaan tietoisuutta omista puutteista, mutta se ei yksin riitä ja on kovin negatiivislähtöinen tapa uudistua ja kehittää. Usko mahdollisuuksiin ja parempaan kantaa ihmisiä kehittämisessä. Uuden tavoittelussa henkilökunta joutuu tinkimään turvallisuudesta ja epävarmuus kasvaa. Uudistaminen on kytkettävä hyvin myös talousresursseihin ja toiminnan suunnittelun

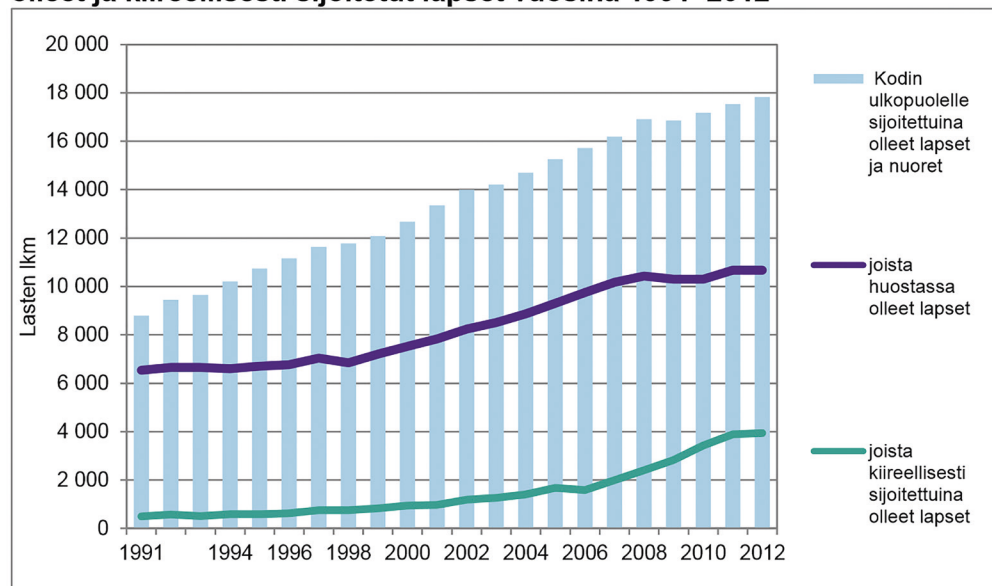
prosesseihin. Tämä varmistaa toimeenpanoa ja lisää tietoisuutta tavoitteellisesta kehittämisestä. Asiakasymmärryksen vahvistamisessa henkilökunnalla on keskeinen asema. (Tuulenmäki 2012.)

## 2.4 Lastensuojelun pitkät aikasarjat ja trendit

Tulevaisuuden ennakkointia voidaan tehdä menneestä ja toteutuneista tapahtumista käsin. Tällöin lähtökohtaisesti tutkitaan historiatapahtumia pitkinä aikasarjoina, joiden avulla voidaan jatkaa kehityskulkua tulevaisuuteen. Menetelmä toimii kohtalaisen hyvin, jos mikään toimintaympäristössä ei muutu (Hiltunen 2012). Lastensuojelussa tilastotietoa on koottu viimeisen 20 vuoden ajan, joskaan se ei ole kattavaa ja kohdistuu lähinnä lastensuojelun sijaishuoltoon. Nytemmin myös avohuollon tapahtumien tilastoinneista on luotu aikasarjakuvauksia muutoksineen.

KUVIO 2 Kodin ulkopuolelle sijoitetut lapset 1991–2012

**Kuvio 1. Kodin ulkopuolelle sijoitettuna olleet lapset ja nuoret sekä niistä huostassa olleet ja kiireellisesti sijoitetut lapset vuosina 1991–2012\***



\*Sama lapsi voi sisältyä sekä kiireellisiin sijoituksiin että huostassa olleiden lukumääriin.

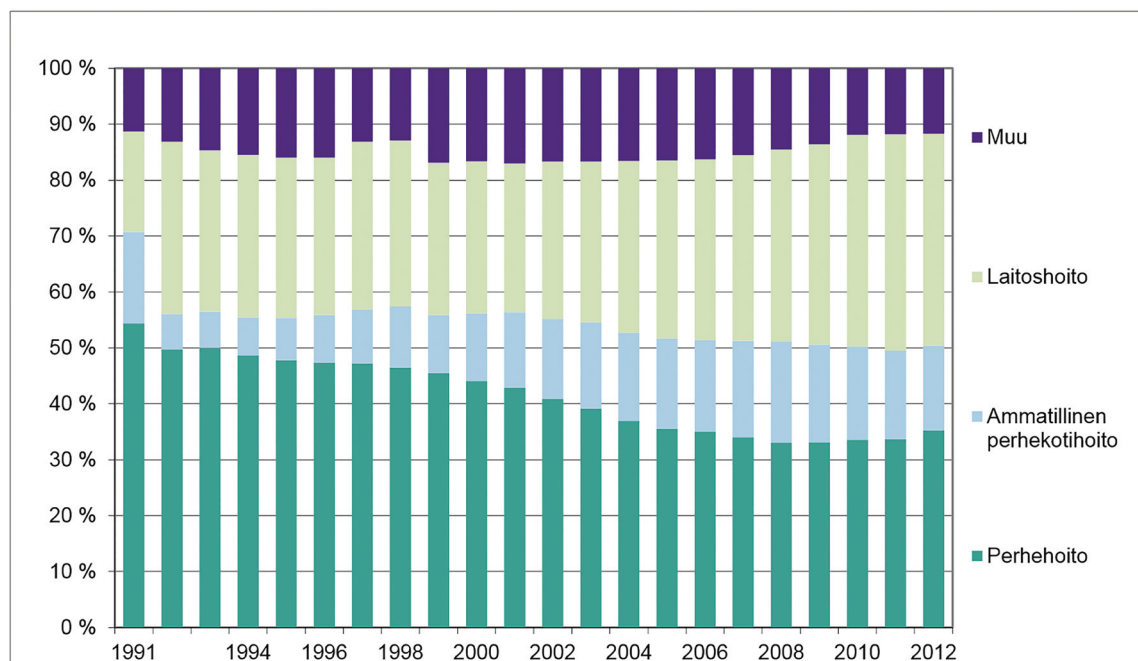
Kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten määrä on kasvanut tasaisesti vuodesta 1991 vuoteen 2012. Huostaanottojen määrän kasvu on pienentynyt vuodesta 2008 alkaen ja kasvu on kääntymässä mahdollisesti laskuun. Vuoden 2013 tilastotietojen mukaan suurimmissa kaupungeissa huostaanotot ovat kääntyneet jo laskuun. (ks. Kuvio 2)

THL:n tilastojen mukaan huostassa olleiden lasten määrä suhteutettuna vastaavan ikäiseen väestöön on kasvanut jyrkästi murrosikäisten lasten osalta. Kasvu on jyrkentynyt 2000-luvun alussa (THL tilastot lastensuojelu, 2013).

Kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten perhehoidon osuus on pienentynyt vuosina 1991–2008 ja lähtenyt uudestaan kasvuun vuonna 2009. Ammatillisten perhekotien osuus on pienentynyt toimeksiantosuhteisen perhehoidon kasvun myötä. Laitoshoidon osuus kääntyi nousuun vuonna 2004.

KUVIO 3 Kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten sijoituspaikka 1991–2012

**Kuvio 11. Kodin ulkopuolelle sijoitettuna olleet lapset ja nuoret viimeisimmän sijoitustiedon mukaan vuosina 1991–2012, %**



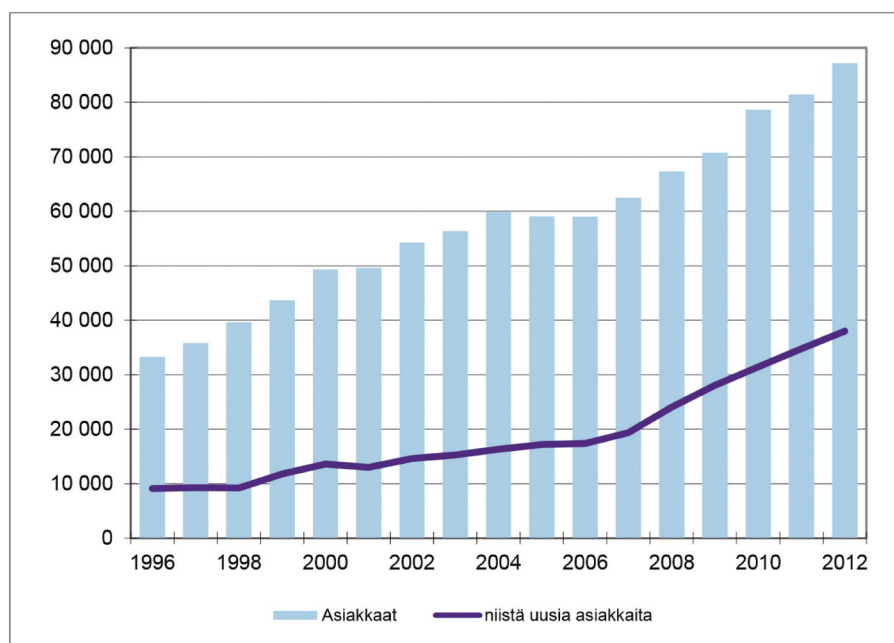
Avohuollon asiakkuudet ovat kolminkertaistuneet vuosien 1996–2012 välillä. Kasvutahti on kiihtynyt viimeisen neljän vuoden aikana ollen jopa 10 % joinakin vuosina. Kaikkiaan Suomen noin miljoonasta alle 18-vuotiaasta lapsesta voidaan siis todeta lähes 8 prosentin olevan avohuollon tuen piirissä. (ks. Kuvio 4)

Yksityisten sosiaalipalvelujen osuus kaikista sosiaalipalvelujen tuottajista jatkaa 1990-luvulla alkanutta kasvua. Sosiaalipalveluyksiköiden määrän voidaan sanoa kaksinkertaistuneen vuosina 2000–2010. Kaikkiaan yksiköitä oli vuonna 2010 lähes 4500. (ks. Kuvio 5)

Kunnat ostavat merkittävän osa yksityisten toimintayksiköiden tuottamista palveluista. Yksityisissä sosiaalipalveluissa työskenteli yhteensä noin 41 700 henkilöä. Yksityisistä toimintayksiköistä 64,9 prosenttia oli yritysten ja 34,7 prosenttia järjestöjen ylläpitämiä. Yritysten osuus oli suurin lasten ja nuorten laitoksissa ja ammatillisessa perhehoidossa sekä kotipalveluissa. Järjestöjen osuus oli puolestaan suurin päihdehuollossa, jossa lä-

KUVIO 4 Avohuollon asiakkuudet 1996–2012

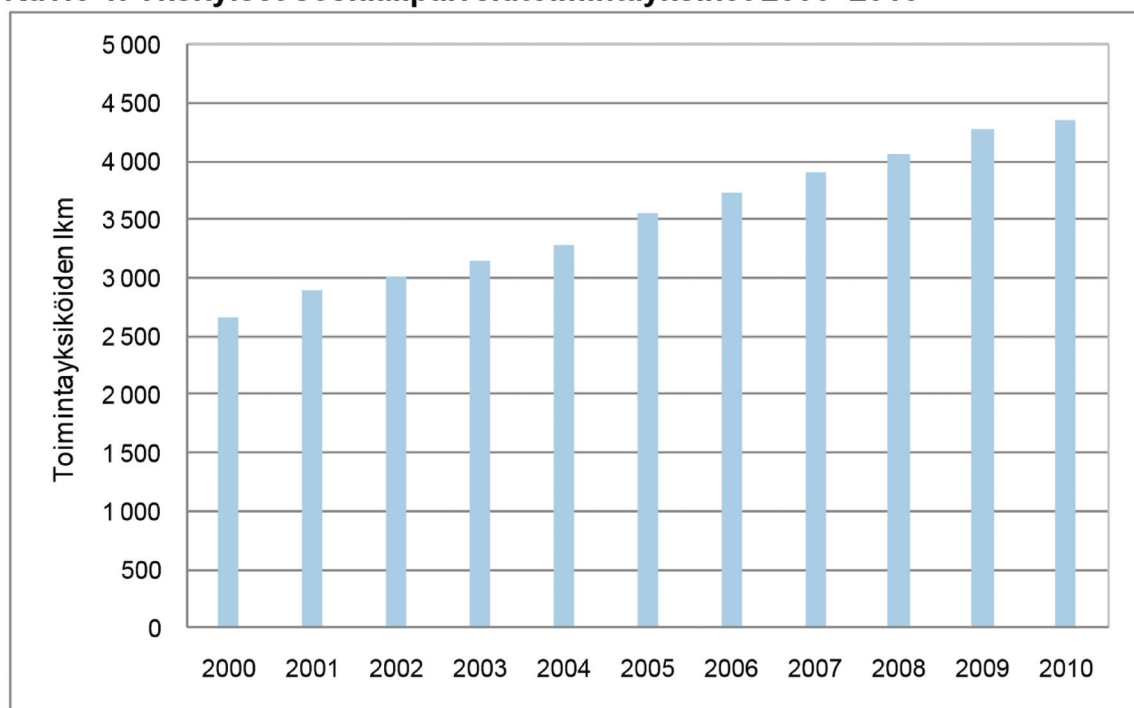
**Kuvio 12. Lastensuojelun avohuollon asiakkaana olleet lapset ja nuoret vuosina 1996–2012**



hes kaikki A-klinikat ja asumispalveluyksiköt ovat järjestöjen ylläpitämiä. Myös lähes kaikki ensi- ja turvakodit sekä työ- ja päivätoimintayksiköt ovat järjestöjen ylläpitämiä. Järjestöjen ja yritysten lisäksi oli pieni määrä muita yksityisiä tuottajia kuten esimerkiksi seurakunnat. (THL tilastot yksityiset palveluntuottajat 2011.)

KUVIO 5 Sosiaalipalveluyksiköt Suomessa 2000–2010

**Kuvio 1. Yksityiset sosiaalipalvelutoimintayksiköt 2000–2010**



# 3 LASTENSUOJELUN RAKENTEEN KEHITTÄMINEN

## 3.1 Lastensuojelun rakenteen uudistamisella vaikuttavampaan lastensuojeluun

Lastensuojelun rakenteen kehittämistä koskevassa ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin asiantuntijoita kirjaamaan, mitä rakenteellisia uudistuksia he tekisivät, että lastensuojelu olisi tulevaisuudessa vaikuttavampaa? Taulukkoon on koottu kehittämisteemoja koskevien mainintojen lukumäärät. Kehittämisteemoiksi kysymyksessä oli mainittu mm. johtaminen, rahoitus, yhteistyö, kilpailutus, valvonta, lainsäädäntö ja palvelujen järjestämisvastuu.

Palvelujen järjestämisvastuu saa selkeästi eniten kehittämis ehdotuksia ja kommentteja asiantuntijoilta. Lähes yksimielisesti järjestämisvastuu halutaan leveämmille hartioille. Pienten kuntien haavoittuvuus konkretisoituu, jos yksi työntekijä on sairaana tai ylikuormitettu. Laajemmaltakin kokonaisuudelta odotetaan yksilöllisiä palveluita, mutta myös riittävää asiantuntijuutta ja osaamista. Erityisesti sijaishuollon ja perhehoidon palvelut mainitaan alueellista mallia vaativina. Avohuollon palvelut nähdään paikallisina.

TAULUKKO 2 Lastensuojelun rakennetta koskevat kehittämis ehdotukset

| Kehittämisteema                                                                                 | Mainintojen lukumäärä |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Palvelujen järjestämisvastuu                                                                    | 18                    |
| Yhteistyö                                                                                       | 10                    |
| Johtaminen                                                                                      | 8                     |
| Lainsäädäntö                                                                                    | 7                     |
| Kilpailutus                                                                                     | 6                     |
| Valvonta ja lupamenettelyt                                                                      | 5                     |
| Rahoitus                                                                                        | 5                     |
| Muu kehittäminen; osaaminen, strateginen ajattelu, laatu, osallisuus, tutkimus, asiakkaan asema | 21                    |

*”Palvelujen hankinta täytyy olla alueellisissa käsissä, missä tunnetaan ko. asiakaskunnan tarpeet, mutta niin isoissa, että voidaan nähdä myös laajempi kuva ja kehittämisen tarpeet sekä toteuttaa tehokkaasti kilpailua.”*

Yhteistyö saa kehittämis ehdotuksia toiseksi eniten. Kehittämistarpeita nähdään sektori- ja toimijarajat ylittävässä yhteistyössä. Yhteistyön koetaan olevan myös epämääräistä ja selkeitä vastuita kaivataan, että yhteistyö palvelisi lapsen etua ja hyvinvointia. Lastensuojelupalveluiden halutaan integroituvan peruspalveluihin, koulun ja päiväkodin sekä neuvolan yhteyteen. Myös lastenpsykiatrian ja sosiaalityön yhteistyötä halutaan tehostaa.

*”Ratkaisut pitäisi hakea laajemmasta kokonaisuudesta ja uudentlaisista hallintorajat ylittävästä palveluiden tuottamisesta. Yhdistäisin sekä valtion että kuntien tasolla lasten, nuorten ja perheiden palvelut yhdeksi kokonaisuudeksi.”*

Johtamista ja erityisesti strategista johtamista halutaan kehittää tulevaisuudessa. Valtion lastensuojelua ohjaavaa roolia tulee vahvistaa. Ristiriitaisia näkemyksiä nousee erityisesti kilpailutuksen ja lainsäädännön kehittämisestä. Osa asiantuntijoista näkee lainsäädännön kehittämisellä olevan kiire ja osa taas pitää lainsäädäntöä hyvänä, eikä sen koeta estävän kehittämistä. Kehittämistä kiirehtivät mainitsevat nykyisestä lainsäädännöstä puuttuvan sosiaalityön asiakasmitoitukset, yhteistyötä koskeva lainsäädäntö sekä määräajat asiakkaan palvelujen saannille. Riittävän hyvänä lainsäädäntöä pitävät näkevät kehittämistarpeita enemmän toimintamalleissa ja käytännön lastensuojelutyön prosesseissa. Kilpailutuksella on selkeästi kannattajia, mutta myös vastustajia. Vastustajat pitävät tavoiteltavana kilpailutuksen poistumista lastensuojelusta tai jatkuessaan sen tulisi perustua enemmän laatukriteereihin.

Rahoitukselle halutaan selkeästi enemmän korvamerkintää. Jatkuva alibudjetointi rasittaa johtamista ja toiminnan pitkäjänteistä kehittämistä. Resursseja halutaan lisää, mutta toisaalta todetaan, että niitä ei enää saa. Sijaishuolto nähdään kuntien rahoittamana, koska muutoin se valtion rahoittamana voisi johtaa haluttomuuteen kehittää avohuollon palveluja. Rahoituksen painopisteen siirtäminen sijaishuollosta avohuoltoon ja ennaltaehkäisevään toimintaan saa asiantuntijoilta laajaa kannatusta.

Lastensuojelun valvonnan ja lupamenettelyjen kehittämisessä korostetaan tasa-arvoisen toimintamallin saamista koko maahan. Valvonta ja tuki halutaan nähdä samansuuntaisina toimintoina ja käsi kädessä kulkevinä. Valtion roolin halutaan vahvistuvan kansallisen toimintamallin ja järjestelmän luomisessa. Muita mainintoja kehittämistarpeina saavat

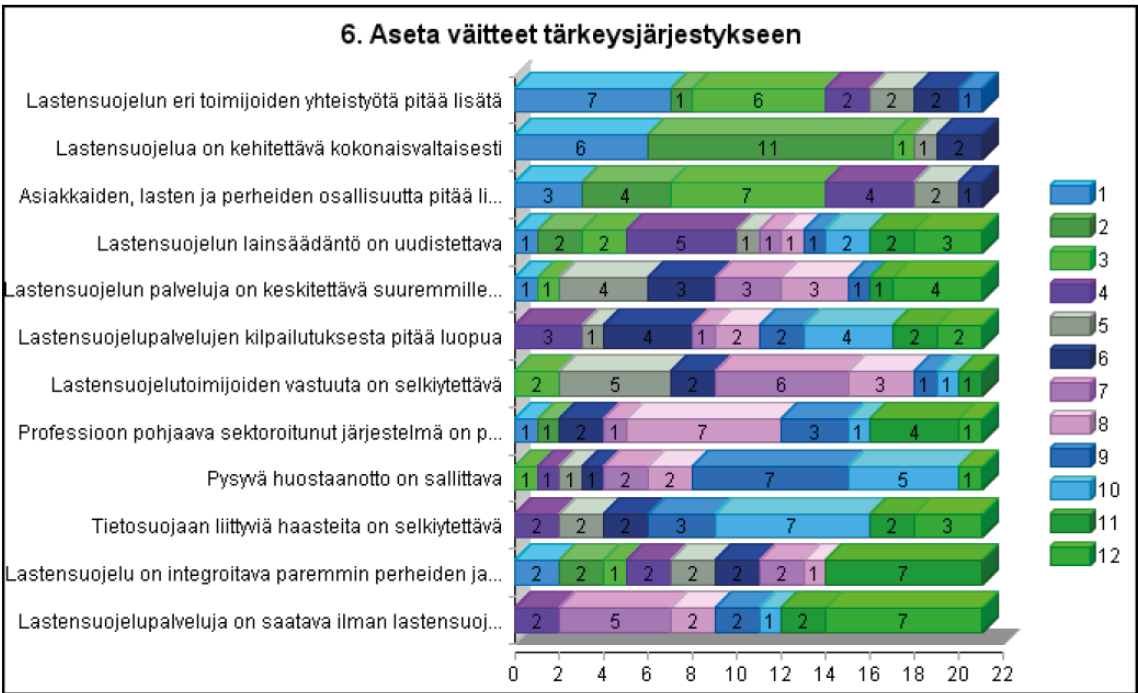
asiakkaan osallisuus, työntekijöiden osaaminen, tutkimuksen lisääminen erityisesti vai-  
kuttavuuden osalta sekä asiakkaan aseman kehittäminen.

*”Strategian pitää olla niin konkreettinen, että kaikki toimijat ymmärtävät sen ja pystyvät  
liittymään siihen.”*

*”Kilpailutuksessa laadun pitää olla määräävin tekijä ja lainsäädännössä oleellista on  
turvata sosiaalityön asema arvioinnissa ja päätöksenteossa työn vaativuuden vuoksi.”*

Kehittämistarpeita kartoitettiin myös ensimmäisen kierroksen kysymyksessä kuusi. Siinä  
pyydettiin asiantuntijoita (n=21) asettamaan tärkeysjärjestykseen 12 kehittämiskohtetta.  
Tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi nostettiin lastensuojelun kokonaisvaltainen kehittä-  
minen. Toiseksi tärkeimpänä kehittämiskohteena pidettiin lastensuojelun eri toimijoiden  
yhteistyön lisäämistä. Kolmanneksi tärkeimpänä on asiantuntijoiden mukaan kehitettävä  
asiakkaiden, lasten ja perheiden osallisuutta. Kuviossa 6 on asiantuntijoiden näkemykset  
kehittämiskohteista ja tärkeysjärjestyksestä.

KUVIO 6 Lastensuojelun kehittämistarpeet



*”Nykyinen ls-laki on hyvä, jos sitä vaan toteutettaisiin. Yhteisen suojelutehtävän toteuttamiseksi yhteistyötä viranomaisten kesken tulee vahvistaa ja sitä kautta vastuita tulee tarkentaa, esim. siinä suhteessa että muut viranomaiset eivät saisi voida kieltäytyä yhteistyöstä. Tässä suhteessa lastensuojelulle pitäisi antaa enemmän valtaa valita yhteistyökumppanit. Tämä on myös iso koulutuksellinen kysymys.”*

*”Oikeastaan nostaisin tuosta järjestyksestä esille vain sen, että valitsin kärkipäähän yhteistyötä edistäviä väitteitä. Pysyvän huostaanoton salliminen on aika alhaalla, mutta joissain tapauksissa se olisi varmasti lapsen edun mukainen.”*

Tietosuojaan liittyviä haasteita ja selkiyttämistä asiantuntijat eivät aseta kehittämistarpeissa kärkipäähän. Tulos on yllättävä, koska julkisuudessa se on saanut paljon kritiikkiä ja sen on todettu estävän tuloksekasta lastensuojelua.

### 3.2 Hyvinvointivaltion rapautuminen, yksilön korostaminen ja verkostojen hajoaminen keskeisimmät uhat hyvinvoinnille

Tulevaisuuden hyvinvoinnin uhkia kartoittava kysymys pohjautui PESTEA-analyysiin. Asiantuntijat arvioivat hyvinvoinnin kehittymistä ja muutosta politiikan, ympäristön, sosiaalisen toimintaympäristön, teknologian, talouden ja asiakkuuden näkökulmista. Kaikkiaan vastauksissa mainittiin 42 erilaista uhkaa. Yhteensä uhkamainintoja oli 92. Taulukossa 3 on jaoteltu vastauksien kappalemäärät sekä nimetty uhat PESTEA-analyytitaulukkoon. (ks. Taulukko 3)

Politiikkatason uhkina nähdään kokonaisen hyvinvointivaltion alasajo, minkä osatekijänä nähdään supistuvan talouden myötä koveneva politiikka, mikä taas jakaisi palveluja vain kaikkein tarvitsevimille. Lainsäädäntö nähdään jälkijättöisenä ja politiikka reaktiivisena sekä liian byrokraattisena yhteiskunnan muuttuessa nopeasti. Väestön pelätään jakautuvan ja siinä nähdään aineksia jopa yhteiskunnan sekasortoon. Seuraava suoralainaus kokoa ison joukon tulevaisuuden uhkakuvia.

*”Yhteiskunnan monenlainen polarisoituminen jatkuu mm. talouden, työelämän, toimeentulon, yhteiskunnallisen osallisuuden suhteen. Hyvin ja kohtalaisesti toimeentulevat ja huono-osaisten erottuvat yhteiskunnallisesti ja toisistaan. Kilpailun kiristyessä ja yksilöllisyyden korostuessa sosiaaliset siteet löystyvät entuudestaan ja voivat näkyä yhteisvastuun puutteena ja kovenevina arvoina huonosti selviävien ihmisten ja perheiden suhteen. Tämä*

TAULUKKO 3 *Tulevaisuuden hyvinvointia uhkaavat tekijät*

|                       | Maininnat (kpl) | Uhka                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P=Politiikka          | 15              | Hyvinvointivaltion rapauttaminen, arvojen koveneminen, yhteiskunnan jakautuminen, lainsäädännön jälkijättöisyys, resurssipula, yhteiskunnallinen sekasorto, poliittisten kantojen koveneminen ja tuen priorisoiminen vain kaikkein tarvitsevimille, reaktiivisuus, kilpailuyhteiskunta, veronmaksuhalukkuus pienenee, päivä- koti- ja opetusryhmien kasvu, byrokratian lisääntyminen, huostaanotot                                                                                                  |
| E=Ympäristö           | 8               | Ympäristökriisi- ja katastrofiriskit kasvavat, muuttoliike, tulevaisuutta on vaikea ennakoita, kuntien erilaisuus ja kyky tasa-arvoisuuteen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| S=Sosiaaliset suhteet | 33              | Väestön polarisoituminen, perheen vuorovaikutussuhteiden heikkeneminen, erotilanteet, nopeasti muuttuvat perhetilanteet, nopeatempoisuus, yksilön korostaminen, yhteisöllisyyden häviäminen, itsekkyiden lisääntyminen, perheen kasvatusvastuun hämärtäminen ja pieneneminen, sosiaalisten ongelmien perimä, tukiverkoston rapautuminen ja pirstaloituminen, tuhoavat verkostot, kilpailun kiristyminen, perheiden liiallinen yksityisyys, perhe-elämän ja työn yhteensovittamisen vaikeus, rasismi |
| T=Teknologia          | 7               | Perheeltä tilaa ottava media, media valjastettu markkinoille, aika medioissa on pois ihmiseltä                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|             | Maininnat (kpl) | Uhka                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E=Talous    | 14              | Talouden kiristyminen, kuntien rahapula, köyhyyden lisääntyminen, tuloerojen kasvu, kuluttamisen kulttuuri                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| A=Asiakkuus | 15              | Työttömyys, päihdeongelmat, mielenterveysongelmat, pitkittynyt työttömyys ja työmarkkinoiden ulkopuolelle jäänti, näköalattomuus, voimattomuus iloita ja elää tulevaa, lastensuojelupalvelujen välttäminen, pirstaleinen palvelujärjestelmä, kokonaisvaltaisen suunnitelman puute, hyvän tahtoisuuden armoille jääminen, häpeä estää avun hakemisen, palveluihin liian korkea kynnys, "luukuttaminen" |

*heijastuu poliittisena uhkana hyvinvointivaltion muuttumisena hyvinvointiyhteiskunnan suuntaan ja lopulta päätyminenä hyväntekeväisyysyhteiskuntaan; niitä autetaan, jotka "ansaitsevat" avun. Kiristynvä kilpailu näkyy perheissä vanhempien uupumisena (työelämän vaatimusten kiristyminen), lapsiin ja nuoriin kohdistuvina vaatimuksina, keskinäisen läsnäolon ja ihmissuhteiden ohentumisena. Erilaisuuden sietokyky vähenee ja kohdistuu myös lapsiin, nuoriin ja heidän tuen tarpeisiinsa, joihin vanhemmilla ei välttämättä ole vastauksia. Media ja tietoteknologia voivat olla syventämässä tätä sosiaalisen eriytymisen kehitystä."*

Ympäristön suurimpana uhkakuvana nähdään lisääntyvät ympäristökatastrofit ja muuttuva ilmasto. Myös muuttoliike osana maantieteellistä ympäristöä on uhka. Teknologian kehittämisessä nähdään sekä uhkia että mahdollisuuksia. Uhka se on sosiaalisten suhteiden rapauttajana ja markkinaehtoisen informaation lisääjänä. Mahdollisuus media on, kun se valjastetaan yhteydenpitoon ja ajan säästämiseen.

Sosiaalisissa suhteissa nähdään eniten uhkia. Tämä on toisaalta odotettavaa, kun kyseessä on lastensuojelun tulevaisuus ja sen liittyminen voimakkaasti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Uhat jakautuvat perheen sisäisten suhteiden muutokseen sekä yhteiskunnan kehityksestä nouseviin vaikutteisiin. Monimuotoistuva, nopeasti muuttuva perherakenne, avioerot, ongelmien periytyminen ja kasvatusvastuun hämärtyminen uhkaavat perheen

sosiaalistavaa mahdollisuutta. Verkostojen rapautuminen, yksilön korostaminen, rasismi ja työelämän ongelmien heijastukset vanhemmuuteen ovat sosiaaliin suhteisiin vaikuttavia uhkia.

Talous ja asiakkuus saavat yhtä paljon uhkamainintoja. Taloudessa uhkaa kuntien rahapula ja köyhyyden lisääntyminen, mihin liittyy myös aiemmin mainitut tuloerojen kasvu ja väestön kahtiajakautuminen. Lapsiköyhyyttä ei kukaan aisantuntijoista mainitse erikseen uhkana, mikä sinällään on huomionarvoinen asia. Suomessa lastensuojelun huostaanoton syiksi on usein mainittu vanhempien päihteiden käyttö ja mielenterveysongelmat. Nämä eivät näytä uhkina poistuvan tulevaisuudessakaan. Leimatuksi tulemisen pelko, häpeä, luukulta luukulle pompottaminen ja korkea kynnys hakea palveluja ovat myös uhkana perheiden avunsaamiselle.

*”Lasten ja perheiden hyvinvointi on Suomessa kehittynyt yleisesti ottaen myönteiseen suuntaan. Sama kehitys esim. lasten ja vanhempien vuorovaikutussuhteiden kohenemisessa, väkivallan vähenemisessä ja humalajuomisen vähenemisessä pitäisi saada jatkumaan myös tulevaisuudessa. Uhat liittyvät eniten politiikkaan: sirpaloitunut palvelujärjestelmä, jota säädetään ja juustohöylätään hiukkasen sieltä täältä ilman kokonaisvaltaista lapsi- ja perhelähtöistä uudistamista on vaarana toimia lastensuojeluun ”työntävästi”. Vanhempien ja lasten vuorovaikutuksen ongelmia tai nuorten elämänhallinnan ongelmia ei saada tuettua ajoissa ja pienin toimin ja ajaututaan liiaksi erityisen tuen piiriin ja huostaanottoihin. Sote-alueet voivat tuoda lastensuojelun johtamiseen ja liittymiseen osaksi lapsiperhepalveluiden kokonaisuutta joltain apua, mutta siitä ei ole vielä mitään merkkejä.”*

*”Globaalitalous vaikuttaa myös lasten ja perheiden tilanteeseen, eikä asioita voida enää hoitaa vain kansallisella tasolla. Tästä on seurannut se, että yhteiskunnan arvot ovat koventuneet ja ihmisten halukkuus maksaa esim. veroja on vähentynyt. Näin ollen asiat, jotka aikaisemmin ovat hoituneet yhteiskunnan toimesta, siirtyvät yhä enemmän toisten ihmisten hyväntahtoisuuden armoilla oleviksi asioiksi. Tästä kehityksestä konkreettisesimerkki on Uusi lastensairaala -hanke.”*

Vastausten taustalta heijastuu uhka sosiaalipalvelujen universaaliuden periaatteen murene- misesta, mikä merkitsisi nykyistä voimakkaampaa palveluiden priorisointia. Tällöin on vaara, että myös halukkuus tukea yhteistä hyvinvointia pienenee. Yksilöllisyyden, kilpailun, markkinaehtoisien tiedottamisen ja kuluttamisen lisääntyminen nähdään selvästi uhkina perheiden hyvinvoinnille. Erikseen on mainittu uhkana (kaksi mainintaa) myös huostaanotto, jonka nähdään sinällään olevan uhka hyvinvoinnille. Uhkien suuri määrä vaikeuttaa tulevai-

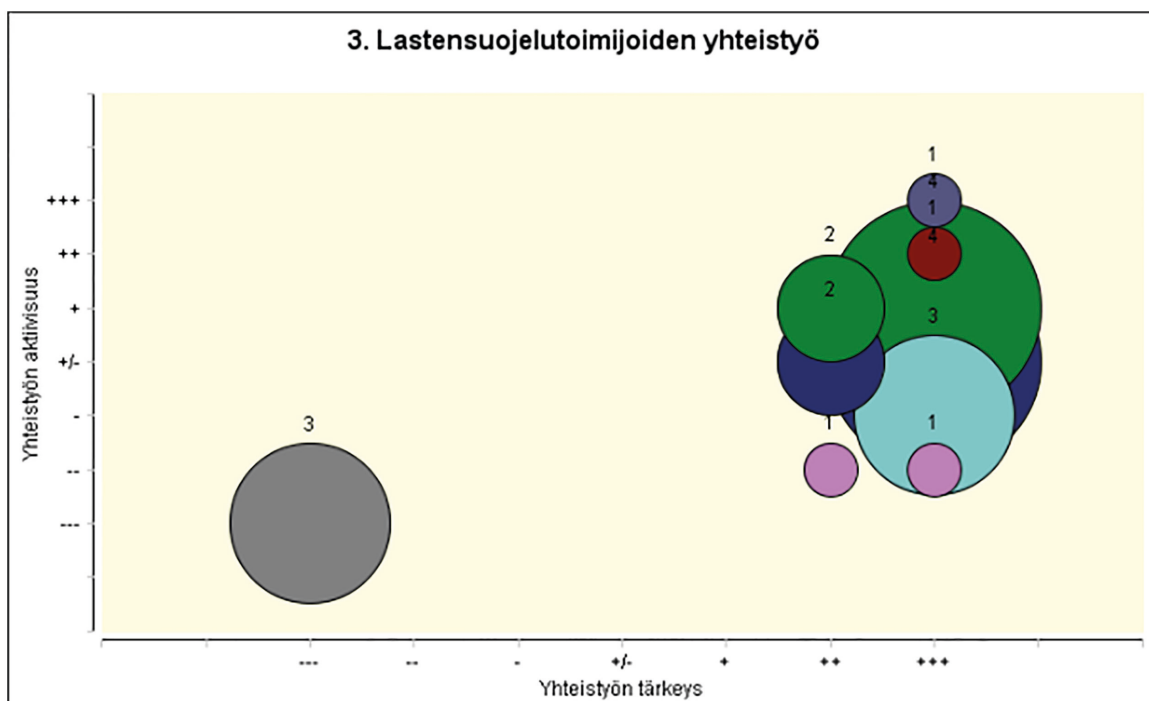
suuden ennakkointia. Suuri osa niistä on myös jo todellisuutta, joskin heikkoina signaaleina, ja merkityksestä onkin löytää ne uhat, joiden ennakoita vahvistuvan trendeiksi.

### 3.3 Lastensuojelutoimijoiden yhteistyö

Ensimmäisen kyselykierroksen kysymys kolme keskittyi yhteistyön arvioimiseen. Asiantuntijat vastasivat 7-portaisella Likert-asteikolla, miten tärkeäksi tekijäksi arvioidaan toimijoiden yhteistyö lastensuojelussa ja miten aktiivista se tällä hetkellä on?

Vastaukset yhteistyön aktiivisuudesta ja merkittävyydestä jakoutuivat kahteen ääripäähän. Kolme asiantuntijaa ei näe yhteistyöllä olevan merkitystä ja arvioivat sen olevan erittäin passiivista. Valtaosa vastaajista (20) näkee yhteistyön olevan erittäin tärkeää lastensuojelussa, mutta arvioivat aktiivisuuden olevan aktiivisen ja passiivisen välimaastossa. Yhteistyötä tulee siis saada aktiivisemmaksi tulevaisuudessa, koska merkitys lastensuojelulle koetaan olevan suuri. Vastausten jakautuminen on esitetty oheisessa kuviossa 7.

KUVIO 7 Lastensuojelutoimijoiden yhteistyön aktiivisuus ja sen merkitys



Asiantuntijat kommentoivat yhteistyötä aktiivisesti ja ohessa kolme suoraa lainausta.

*”Nyt en tiedä, mitä tässä tarkoitetaan lastensuojelutoimijoilla? Tarkoitetaanko lastensuojeluviranomaisia kapeasti vai kaikkia ehkäisevään lastensuojeluun osallistuvia toimijoita. Näen, että yhteistyön aktiivisuus on lisääntynyt, mutta siinä on paljon kuntakohtaisia eroja. Valtio ei tätä selkeästi johda ja lainsäädännön hajanaisuus haittaa asiaa. Mm. tiedonsiirtymisessä on edelleen puutteita. Toki oppilashuoltolaki ym. ovat kohentamassa tilannetta. Usein tuntuu kuitenkin siltä, että varsinainen erityinen lastensuojelu ei ole tässä yhteistyössä se aktiivisin osapuoli, vaan päinvastoin haluaa pitää asiat/tiedot itsellään. Liekö tulosta työn kuormituksesta, kiireestä vai mistä?”*

*”Ei yhteistyötä yhteistyön vuoksi, mutta kehitys vaatii yhdessä tekemistä ja opittujen asioiden jakamista. Tässä fokus on avoimuuden ja kilpailun välisessä jännitteessä, joka on parhaimmillaan asioita eteenpäin vievä voima.”*

*”Yhtenäinen lastensuojelu on asiakkaiden edun mukaista. Tällä hetkellä kilpailu asiantuntijuudesta johtaa paikoin tilanteeseen, jossa yhteisen näyn ja jakamisen merkitystä ei ymmärretä.”*

Yhteenvetona asiantuntijoiden kommenteista voidaan sanoa, että haasteet tulevaisuuden yhteistyön tehostamiseksi ovat yhteistyön johtamisessa, vastuiden selkiyttämisessä, työntekijöiden pysyvyyden ja pätevyyden lisäämisessä, asiakaslähtöisen yhteistyön kehittämisessä, yhteistyön tavoitteellisuudessa, tietotekniikan hyödyntämisessä, kyvyssä ja halussa kuulla eri osapuolia sekä organisaatio- että professionarajat ylittävässä yhteistyössä. Toimintakäytäntöjen nähdään vaihtelevan liikaa kunnittain ja alueittain, mikä lisää asiakkaiden eriarvoisuutta. Lastensuojelun rakenteita arvioitiin pirstaleisiksi ja yhteistyötä huonosti sektorirajat ylittäväksi.

### 3.4 Heikot signaalit

Lastensuojelun murros ja nopeutuneet muutokset näkyvät muun muassa siinä, että lastensuojelulakia on täydennetty yli 20 kertaa viimeisen kuuden vuoden aikana. Sitä ennen oli sovellettu vuonna 1983 laadittua lastensuojelulakia ilman suurempia päivityksiä. Muutos-tarpeet lakiin ovat yksi heikko signaali siitä, että yhteiskunta on muuttunut, mutta ei ainoa signaali tulevaisuuden tarpeista.

Kysymyksessä neljä asiantuntijat nostivat esiin lastensuojeluun vaikuttavia heikkoja signaaleja, jotka voivat vahvistua trendeiksi. Kysymys oli ensimmäisellä kyselykierroksella avoin, eikä heikkoja signaaleja ollut ennalta määritelty. Toisella kyselykierroksella asiantuntijat arvioivat ensimmäisellä kierroksella esiin nostettujen heikkojen signaalien merkitystä lastensuojelulle ja vahvistumisen todennäköisyyttä trendiksi vuonna 2030.

Kaikkiaan asiantuntijat nostivat esiin kolmekymmentäyksi erilaista heikkoa signaalia. Taulukossa 3 kuvataan heikkoja signaaleja ja niiden esiintyvyyttä kommenttiaineistossa.

TAULUKKO 4 Heikot signaalit

| Heikot signaalit                                                                                              | Maininnat (kpl) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Ennaltaehkäisevä lastensuojelu                                                                                | 6               |
| Lastensuojeluasioiden käsittely lisääntyy mediassa ja sosiaalisessa mediassa                                  | 5               |
| Polarisoituminen vahvistuu                                                                                    | 4               |
| Palveluja ilman lastensuojelun asiakkuutta                                                                    | 3               |
| Huostaanottojen vastustus kasvaa                                                                              | 3               |
| Kokemusasiantuntijoiden käyttö lisääntyy                                                                      | 3               |
| Terveystenhuolto tulee määräävään asemaan ja lastensuojelua tekevät yhä enemmän muut kuin sosiaalityöntekijät | 3               |
| Yhteistyö lisääntyy                                                                                           | 3               |
| Asiakkaan osallisuus lisääntyy                                                                                | 3               |
| Neuvoloiden, päiväkotien ja koulun rooli vahvistuu lastensuojelussa                                           | 2               |

| Heikot signaalit                                                    | Maininnat (kpl) |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Perhehoito vahvistuu                                                | 2               |
| Sosiaalityöltä vaaditaan enemmän media-osaamista                    | 2               |
| Universaalit palvelut heikkenevät                                   | 2               |
| Juurettomuus lisääntyy, lasten peruskehitys vaarantuu ja häiriintyy | 2               |
| Jälkihuolto vahvistuu                                               | 2               |
| Perheväkivalta tehdään näkyvämmäksi                                 | 2               |
| Yhden luukun ja matalan kynnyksen palvelut lisääntyvät              | 2               |
| Osaa nuorista ei pystytä auttamaan, luovutetaan                     | 1               |
| Lastensuojelun tutkimus aktivoituu                                  | 1               |
| Epäonnistuneet tarinat leimaavat lastensuojelua                     | 1               |
| Ongelmat kärjistyvät                                                | 1               |
| Vanhemmuuden heikentyminen                                          | 1               |

Taulukko jatkuu >

| Heikot signaalit                                     | Maininnat (kpl) |
|------------------------------------------------------|-----------------|
| Huolenpidon raja heilahtaa                           | 1               |
| Salassa pidettäviä asioita pääsee julkisuuteen       | 1               |
| Vanhempien vertaisryhmätoiminta lisääntyy            | 1               |
| Läpinäkyvyyden ja avoimuuden vaatimukset lisääntyvät | 1               |
| Maineenhallinta korostuu lastensuojelutoimijoilla    | 1               |
| Väestörakenne muuttuu monimuotoiseksi                | 1               |

| Heikot signaalit                                                 | Maininnat (kpl) |
|------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Elämänkaarimalli ja lastensuojelun integrointi peruspalveluihin  | 1               |
| Valta keskittyy ylemmälle johdolle, hallinnolle ja äänekäimmille | 1               |
| Koulutustaso laskee lastensuojelussa                             | 1               |
| Välimatkat palveluihin kasvavat                                  | 1               |
| Palvelut siirtyvät perheiden luokse                              | 1               |
| Lastensuojelun pahan leimaa murretaan                            | 1               |

Mikäli heikkojen signaalien esiintymismäärä aineistossa ennakoi niiden kasvua trendeiksi, niin trendipotentiaalia on eniten olemassa ennaltaehkäisevän toiminnan lisääntymisellä, median vaikutuksen lisääntymisellä, asiakkaan osallisuuden kasvulla, yhteistyön lisääntymisellä, kokemusasiantuntijuudella, polarisoitumisella hyvin ja huonosti voiviin, palvelujen saamisella ilman asiakkuutta ja huostaanottojen vähenemisellä. Aineiston heikot signaalit voisi kiteyttää seuraaviin teemoihin:

|                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Asiakkaan rooli kasvaa.                                                                               |
| 2. Palvelut kehittyvät ja integroituvat ennaltaehkäisevään suuntaan.                                     |
| 3. Median rooli kasvaa lastensuojelun vaikuttavuutta arvioitaessa. Avoimuus ja läpinäkyvyys lisääntyvät. |
| 4. Polarisoituminen ja kahtiajakautuminen hyvinvoinnin osalta jatkuvat ja lisääntyvät.                   |

Heikkojen signaalien vahvistumista trendeiksi vuonna 2030 asiantuntijat arvioivat toisen kierroksen kyselyssä ja seuraavassa taulukossa on esitetty vastausten jakautuminen 7-asteisella Likert-asteikolla. Arvioitavia heikkoja signaaleja oli lueteltu 20, jotka nostettiin ensimmäisen kierroksen vastausten pohjalta. Asiantuntijoita pyydettiin valitsemaan kolme ensimmäisellä kyselykierroksella esiin nostetuista heikoista signaaleista lastensuojelussa, joiden he arvioivat vahvistuneen trendeiksi vuonna 2030.

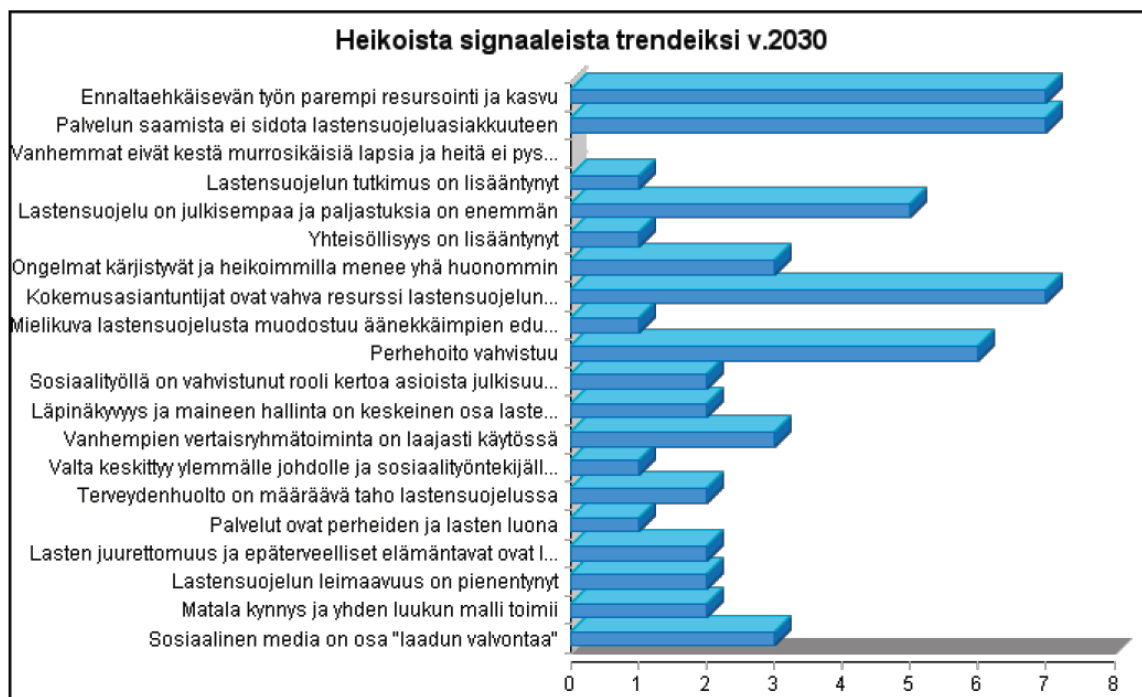
Vastauksien mukaan trendeiksi ennakoidaan kehittyvän ennaltaehkäisevä työote, palvelujen saaminen ilman lastensuojeluasiakkuutta, kokemusasiantuntijuuden vahva käyttö, perhehoidon kasvu sekä lastensuojelun julkisuus ja paljastukset. Muiden väittämien osalta vastaukset hajautuvat ja kaikki vaihtoehdot saavat trendimainintoja.

### 3.5 Tiedämmekö lastensuojelun syyt ja seuraukset?

Kysymyksellä viisi haluttiin selvittää asiantuntijoilta (n=23) sitä, onko meillä riittävästi tietoa ja erityisesti tutkimustietoa lastensuojelun syistä ja seurauksista ja voidaanko sen avulla johtaa ja kehittää lastensuojelua. Seitsemänportaisessa Likert-asteikossa vastaukset jakautuivat miinus kolmen ja plus kahden välille. Mediaanivastaus oli -1 ja keskiarvovastaus -1,2. Ainoastaan yksi asiantuntija arvioi tiedon määrän olevan riittävää. Neljä asiantuntijaa arvioi tietoa olevan neutraalisti (-+) ja loput 18 vastaajaa arvioi tietoa olevan liian vähän. (ks. Kuvio 9)

Kysymyksen kommentointiosuudessa asiantuntijat nostavat keskeiseksi lisätiedon tar-

KUVIO 8 Heikoista signaaleista trendeiksi vuonna 2030

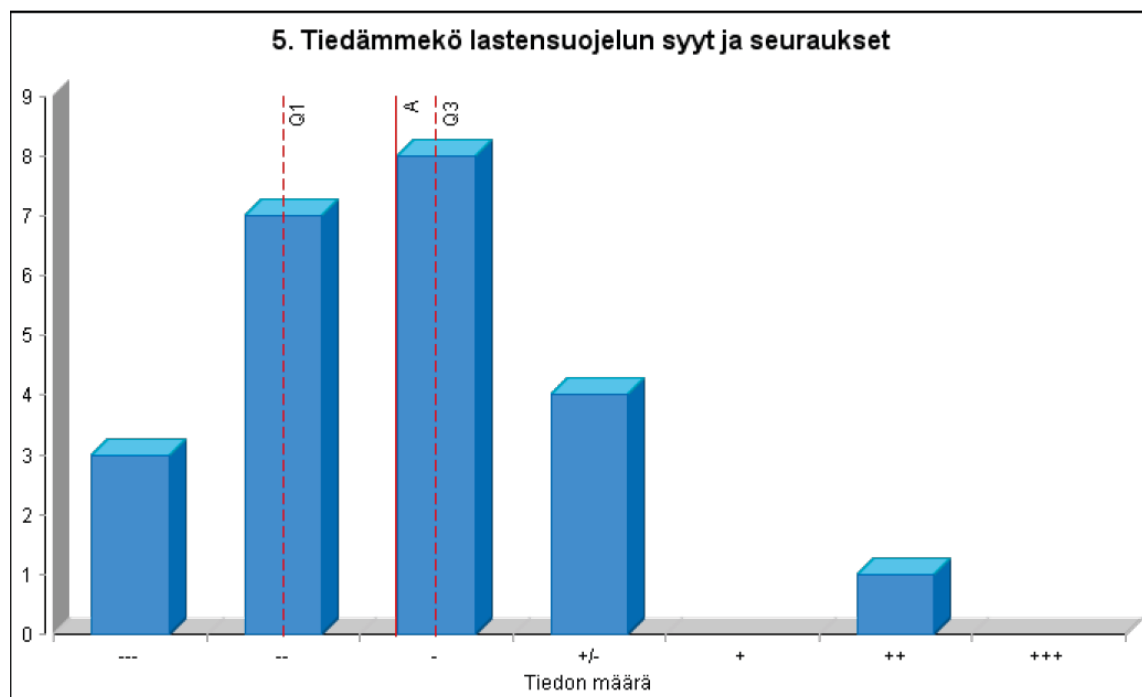


peeksi lastensuojelun vaikuttavuuden. Vaikuttavuutta tulisi arvioida pitkittäistutkimuksilla ja löytää vaikuttavuudelle hyviä mittareita. Tiedon todetaan nyt olevan reaktiivista ja keskittyvän lähinnä asiakasmääriin. Tutkimuksen halutaan olevan toimintatutkimusta, millä otteella kehitettäisiin työkäytäntöjä ja saataisiin tieto siirtymään käytäntöön. Lastensuojelun tietoa on hajallaan ja siitä ei saa kokonaiskuvaa kehittämisen pohjaksi. Asiakasprosessien analyysin vähyys nousee esiin useammassa kommentissa. Ohessa on kaksi suoraa lainausta kommentteista.

*”Tutkimustietoa pitäisi olla enemmän ja nimenomaan lastensuojelusta ja sen vaikuttavuudesta. Nyt ikävien tapahtumien seurauksena on syntynyt lyhyellä ajalla paljon raportteja ja selvityksiä. Pitkäjänteiseen kehittämiseen tarvittaisiin hyvätasoista perustutkimusta.”*

*”Tutkimustietoa on riittämättömästi, etenkin toiminnan vaikutuksia koskevaa tietoa. Olemassa oleva tietokin on hajallaan eikä siitä synny kompaktia kokonaisuutta käytännön työn uudistamisen käyttöön. Asiakasprosessien analyysiä on riittämättömästi.”*

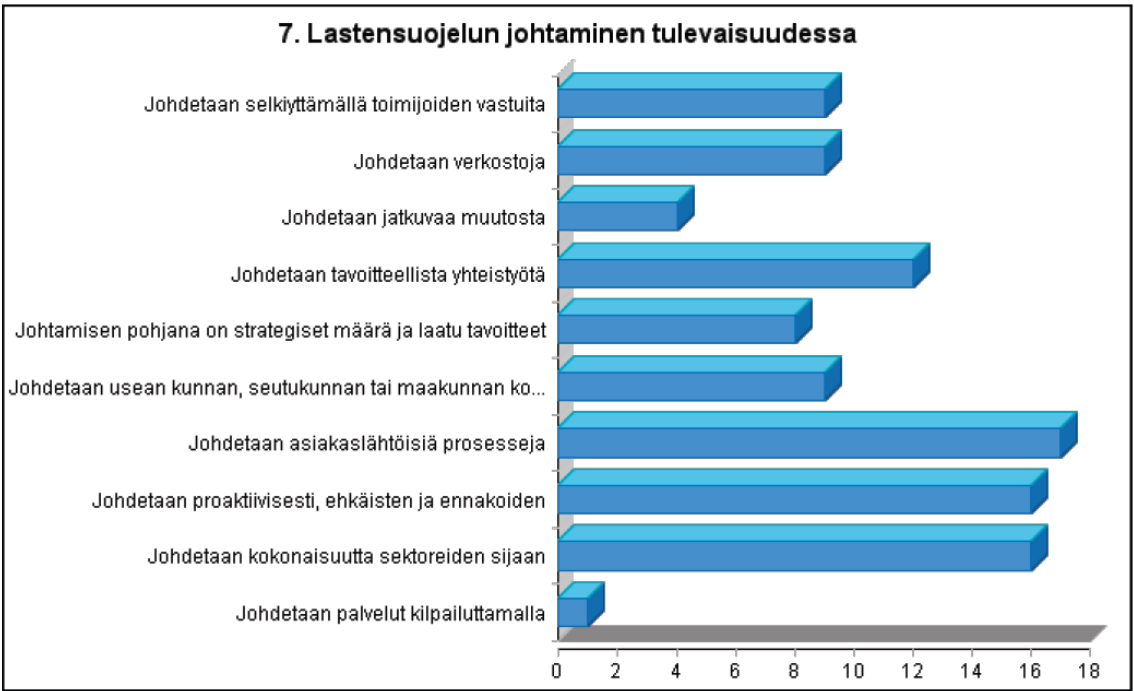
KUVIO 9 Tiedämmekö lastensuojelun syyt ja seuraukset?



3.6 Lastensuojelun johtaminen 2030. Johtamisen keskiöön asiakaslähtöiset prosessit

Kysymyksellä seitsemän kartoitettiin johtamista vuonna 2030. Asiantuntijat saivat valita viisi merkittävintä tulevaisuuden johtamista ohjaavaa tapaa kymmenestä väitteestä. Asiakaslähtöisten prosessien johtaminen nousi tärkeimmäksi tavaksi johtaa. Se sai 17 mainintaa. Seuraavaksi tärkeimpinä tulivat 16 maininnalla proaktiivinen johtaminen ja kokonaisuuden johtaminen sektoreiden sijaan. Tavoitteellisen yhteistyön johtaminen alueellisesti ja siihen liittyen verkostojen johtaminen koettiin myös tärkeäksi. Strateginen johtaminen vastuita selkiyttämällä antaisi mahdollisuuden kokonaisuuden johtamisen hallintaan. Johtaminen palveluita kilpailuttamalla saa vain yhden maininnan. Tämä on ristiriidassa nykyiseen hallitsevaan laajaan kilpailuttamiskäytäntöön. Tähän asiantuntijat haluavat tulevaisuudessa muutosta. Toimiala on selkeästi murroksessa, mutta muutosjohtamista ei nostettu tärkeäksi johtamismomentiksi. Pohdittavaksi jää, mahdollistuvatko uudet toimintamallit ilman, että tiedostetaan muutoksen johtamisen vaatimukset suhteessa tulevaisuuden aktiiviseen luomiseen. Oheisessa kuviossa 10 on kuvattu asiantuntijoiden valintoja johtamiseen liittyen vuonna 2030.

KUVIO 10 Lastensuojelun johtaminen tulevaisuudessa



Johtamiseen liittyy suuria muutospaineita verrattaessa tulevaisuuden johtamismalleja nykyisiin. Sektoroituneesta, pirstaleisesta ja reagoivasta johtamisesta olisi noustava selkeästi ennakoivaan ja kokonaisuuksia hahmottavaan, asiakaslähtöiseen johtamiseen. Se haastaa muuttamaan ”asiakasta odottavan” lakisääteisen palvelujen tuottamis- ja johtamisajatuk- sen preaktiiviseen johtamiseen, asiakkaan luo jalkautumiseen, palvelutarpeiden synnyttämiseen ja tukeen silloin, kun ongelmia ei vielä ole. Se muuttuu sisäänpäin katsovasta, odottavasta toimintamallista kuntalaisista kiinnostuvaksi, yhteisen paremman tulevaisuuden luojaksi. Asiantuntijoiden johtamiskommenteista on seuraavassa kaksi esimerkkiä.

*”Ennakoin, että johtamiskokonaisuudet laajenevat ja koostuvat verkostoista ja edellyttävät toimivaa yhteistyötä ja vahvoja strategioita.”*

*”Johtamisen on muututtava radikaalisti, jos halutaan todellisia muutoksia. Tämä tarkoittaa suurempaa älykkyyttä, rohkeutta ja taitoa nähdä kauas.”*

### 3.7 Miten vähentää lastensuojelun avo- ja sijaishuollon tarpeita tulevaisuudessa?

Lastensuojelun sijais- ja avohuollon asiakkaiden määrä on ollut kasvussa viimeiset 25 vuotta. Kysymyksessä kahdeksan asiantuntijointa pyydettiin nimeämään kuudestatoista toiminnosta viisi merkittävintä, joilla lastensuojelutarve saadaan vähenemään.

Viisi merkittävintä toimintaa mainintojen määrän suhteen olivat 1. hyvinvointiyhteiskunnan ja peruspalvelujen vahvistaminen, 2. sukulaisten ja läheisten osuuden vahvistaminen, 3. ylisukupolvisen lastensuojeluasiakkuuden katkaiseminen, 4. vahvistetaan lastensuojelun myönteistä imagoa ja 5. valitaan hyvä vanhemmuus merkittäväksi ja johtavaksi arvoksi yhteiskunnassa. Talouskasvun vahvistumisella tai kasvusta ja kilpailusta luopumisella ei arvioitu olevan merkittävää vaikutusta lastensuojelun tarpeen vähenemiseen. (ks. Kuvio 11)

Asiantuntijoiden kommentteista välittyy realismi hyvinvointiyhteiskunnan palvelujen vahvistamisen mahdollisuuksiin ja niiden toivotaan säilyvän ainakin nykyisellä tasolla. Avun vastaanottamisen tulisi olla normaalia eikä hävettävä asiaa. Perhettä pidetään edelleen keskeisenä sosiaalistajana yhteiskunnassa, joskin ketju yhteiskuntatason muutoksista lastensuojelutarpeen vähenemiseen on pitkä ja mutkikas. Palvelujärjestelmällä täytyy olla kyky ottaa lasten ja perheiden elämäntilanteet huomioon eikä toimia järjestelmän asettamien rajoitusten kautta.

*”Mielestäni asenteen lastensuojelua kohtaan täytyy ensin muuttua möröstä keijukaiseksi. Hyvin ajoitetulla ja suunnitellulla tuella suoraan perheeseen pystytään tekemään ihmeitä!”*

*”Peruspalvelujen vahvistamisen ohella vanhemmuuden taitoja kaikille, mutta myös lastensuojelun imagon muuttamista varhaiseen tukeen; erityisen huomion kiinnittäminen ylisukupolvisten ketjujen katkaisemiseen – olisiko kyse oikein ajoitetusta tuesta, mutta myös hyvin hoidetusta jälkihuollosta.”*

### 3.8 Sosiaali- ja terveystalouden kehittyminen tulevaisuudessa

Julkisen talouden kestävyysvajeen on arvioitu olevan tutkimushetkellä n. 10Mrd€. Asian-  
tuntijoilta (n=22) kysyttiin yhdeksännessä kysymyksessä sosiaali- ja terveystalouden  
supistamisen todennäköisyyttä ja toivottavuutta tulevaisuudessa. Kysymyksessä oli käy-  
tössä 7-portainen Likert-asteikko. Yksi vastaaja arvioi supistamisen toivottavaksi ja kaksi  
vastaajaa arvio sen neutraaliksi asiaksi. Vastaajista 19 ei pitänyt supistuksia toivottuina  
( $K_a = -2$ ).

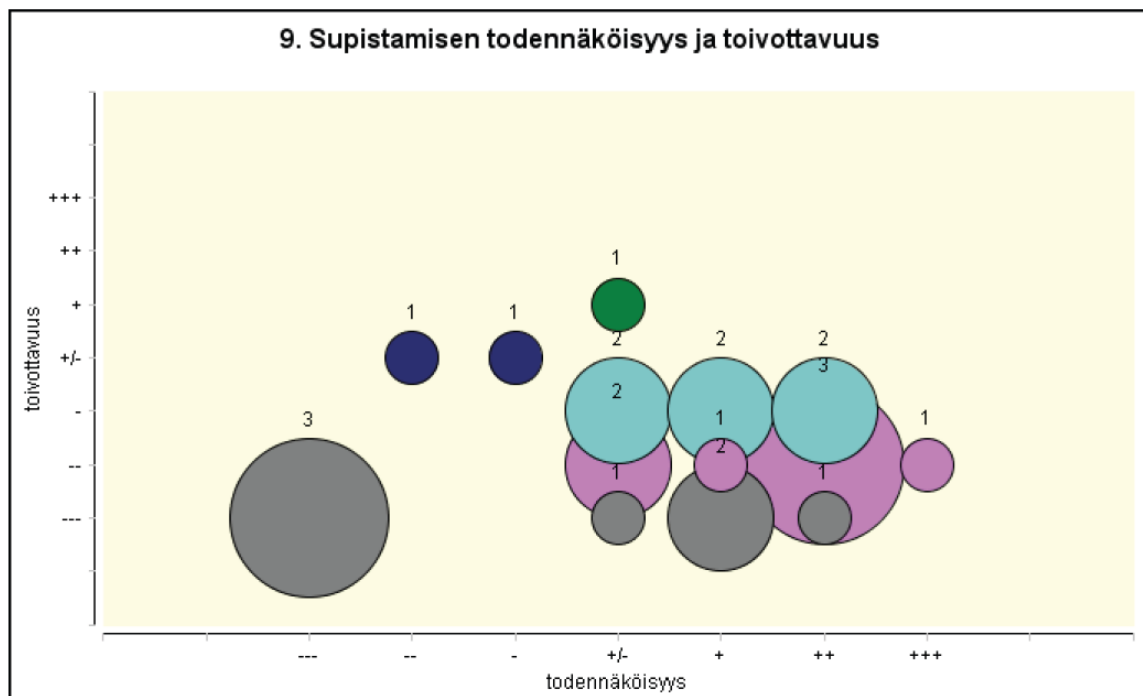
KUVIO 11 Lastensuojelun avo- ja sijaishuollon asiakasmäärän vähentäminen



Supistaminen arvioitiin tulevaisuudessa todennäköiseksi ( $Ka = +0,5$ ). Kahdeksantoista vastaajaa arvioi todennäköisyyttä vaihteluvälillä neutraalista plus kolmeen. Avoimissa kommenteissa ennakoitaan toimintaa, missä resursseja tulee kohdistaa paremmin niitä eniten tarvitseville. Toisaalta supistuksista arvioidaan eniten kärsivän niiden, jotka palveluja eniten tarvitsevat. Leikkausten mahdollista vaikutusta yksilöiden ja inhimillisten menetysten osalta ei voida rahassa mitata. Supistamisen sijasta tulisi kehittää palveluiden sisältöjä ja uudistaa palvelukokonaisuuksia. Mikäli perheet ja suvut joutuvat ottamaan suuremman vastuun palvelujärjestelmän rahoittamisesta, johtaa se todennäköisesti eriarvoisuuden lisääntymiseen yhteiskunnassa. Palveluja karsittaessa sosiaalipalvelujen pelätään jäävän terveyspalvelujen jalkoihin. Asiantuntijoiden mukaan palveluja voidaan tehostaa ja säästää rahaa ilman että asiakkaan palvelun laatu huononee.

*”Viimeaikaiset taloudelliset linjaukset osoittavat, että sosiaali- ja terveyspalvelut ovat säästöjen kohteena. Kuitenkin supistamalla näistä huononnetaan entisestään yhteiskunnassa heikommassa asemassa olevien tilannetta. Jo aikaisemmin tehdyt leikkaukset varhaisen tuen palveluista ovat osoittaneet, että ongelmat kasaantuvat ja kriisiytyvät, jolloin niiden*

KUVIO 12 Palvelujen supistamisen todennäköisyys ja toivottavuus tulevaisuudessa



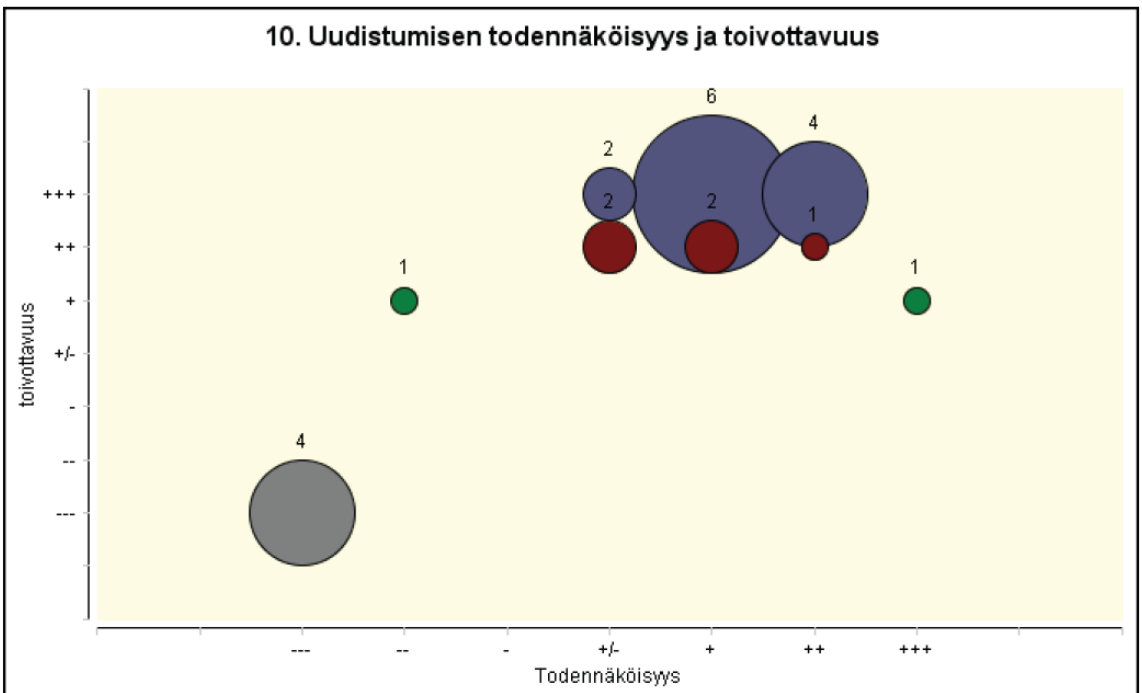
hoitaminen tulee entistä kalliimmaksi. Sitä, mikä vaikutus leikkauksilla on yksittäisten lasten, nuorten ja aikuisten elämään kokonaisuudessaan, ei voida edes rahassa mitata.”

”Poliitikot ovat erään selvityksen mukaisesti valmiita panostamaan lastensuojeluun, mutta talouden realiteetit voivat vaikeuttaa tämän näkemyksen toteuttamista ja tuottaa tuloksena vaikkapa sijaishuollon vähentämistä. Toiminnan vaikuttavuuden mittarit ovat merkityksellisiä pyrittäessä osoittamaan erilaisten tukipalvelujen tuloksellisuutta sekä vaikutusta. Myös taloudellisia mittareita tarvitaan.”

### 3.9 Reagoivasta toimintamallista proaktiiviseen vuonna 2030

Kysymyksessä 10 pyydettiin asiantuntijoita (n=23) arvioimaan sitä, kykeneekö lastensuojelu muuttamaan toimintamallinsa reagoivasta seuraavalle tasolle proaktiiviseen. Todennäköisyyttä ja toivottavuutta arvioitiin 7-portaisella Likert-asteikolla. Yhden vastaajan kohdalla kysymyksen asteikkosäädin ei toiminut, mutta siitä huolimatta kolme

KUVIO 13 Lastensuojelun toimintamallin uudistumisen todennäköisyys ja toivottavuus



vastaajaa ei pitänyt uudistumista toivottavana. Perusteluina he kertoivat järjestelmän romahtavan ennen vuotta 2030 ja toisaalta he eivät pitäneet jakoa korjaaviin ja ennaltaehkäiseviin palveluihin hyvänä. Kuviossa 13 on esitelty vastauksien jakautuminen.

Uudistuminen nähtiin melko todennäköisenä. Mediaanivastaus +1 antaa hyvän lähtökohdan uudistuksen mahdollistavalle vaikuttamistyölle ja preaktiiviselle toiminnalle. Kysymys jakaa mielipiteitä myös todennäköisyyden osalta. Kuitenkin painotus on positiivisessa mahdollisuudessa uudistua. Avoimissa kommentteissa asiantuntijat painottavat uudistuksen onnistumisen edellyttävän laajaa poliittista tahtoa. Yksin virkamiestyönä muutosta ei nähdä mahdollisena. Paikallisten kokeilujen on nähty avaavan tietä laajemmallekin muutoksen mahdollistamiselle. Hyvät esimerkit kannustavat ja rohkaisevat muutokseen. Laivan ennakoidaan kääntyvän kuitenkin aika hitaasti. Tätä kuvastaa osittain seuraava suora lainaus.

*”Pieniä viitteitä siitä, että lastensuojelussa ollaan siirtymässä vahvemmin ennaltaehkäisevän työn painottamiseen, on olemassa. Nämä kokemukset liittyvät paikallisiin kokeiluihin. Myös uudet lastensuojelun laatusuositukset ohjaavat työn painopistettä aikaisempaa enemmän ennakoivaan suuntaan. Vaarana kuitenkin on, että monesti projektiluonteisesti kokeiltavat uudet työtavat ja -mallit loppuvat projektirahoituksen päättyessä ennen kuin ne ehtivät juurtua käytäntöön. Kehittämistyössä tarvitaan siis pitkäjänteisyyttä ja aiempaa vahvempaa taloudellista jatkuvuutta.”*

Lastensuojeluorganisaatio voi toimia passiivisesti, reagoivasti, proaktiivisesti tai preaktiivisesti. Tämän tutkimuksen mukaan organisaatiot toimivat tällä hetkellä pääosin reagoimalla tarpeisiin. Proaktiivisen tason organisaatio saavuttaa, kun se systemaattisesti arvioi tulevaisuuden palvelutarpeita ja yhteiskunnan kehittymistä. Vaikuttavin toimintamalli saavutetaan luomalla itse aktiivisesti haluttua tulevaisuutta. Sellaista huomista, jossa perheiden hyvinvointi lisääntyy halutulla tavalla ja haluttuun suuntaan. Tämä on luonnollista tehdä yhdessä perheiden kanssa.



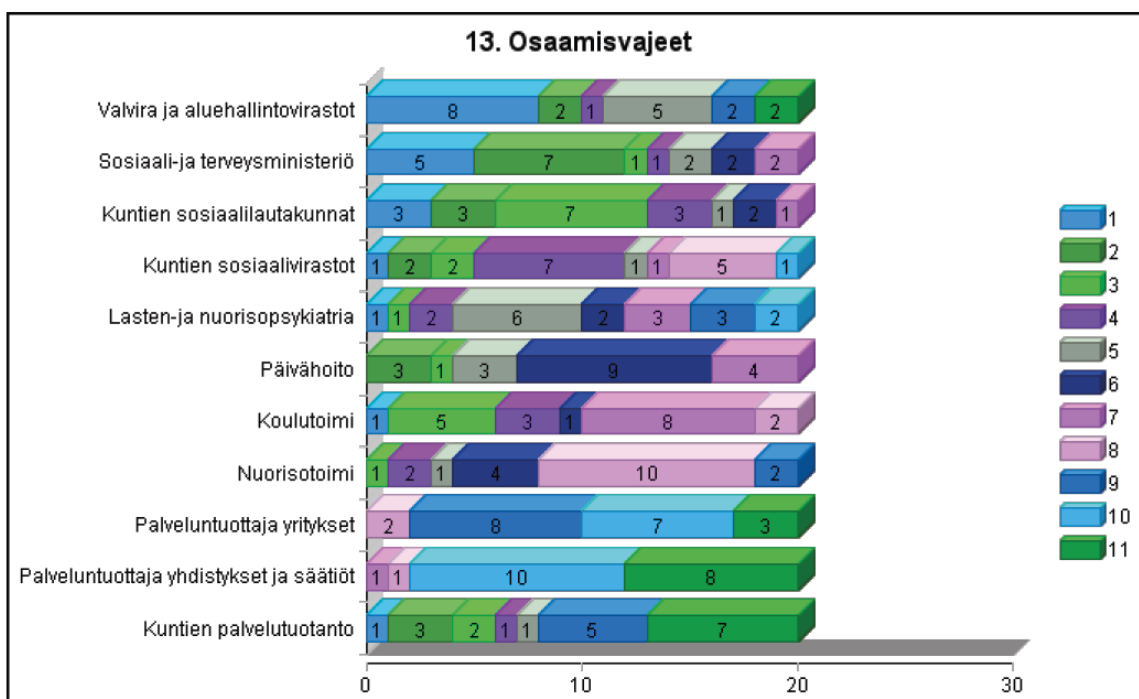
# 4 TULEVAISUUDEN LASTENSUOJELUPALVELUT

## 4.1 Sattumanvaraisesta suunnitelmalliseen palveluiden johtamiseen

Lastensuojelun sijais- ja avohuollon palveluiden kustannukset painottuvat 80 prosenttisesti sijaishuoltoon. Tämä viittaa siihen, että palvelujärjestelmä toimii passiivisesti tai korkeintaan reagoivasti ja on siten kallista ja epäinhimillistä. Esimerkkinä tästä voi nostaa seuraavan suoran lainauksen: *”Tosi hädässä lapsi ja perhe saavat varmasti avun.”*

Kysymyksissä 11 ja 12 kysyttiin asiantuntijoiden mielipidettä palveluiden vaikuttavuudesta tällä hetkellä ja merkittävistä tulevaisuuden palveluista. Kaikkiaan vastauksia ja kommentteja avoimiin kysymyksiin saatiin 42 kpl. Vastauksista 2/3 painottui nykyongelmien kuvaamiseen. Tulevaisuuden palvelutarpeiden luominen näyttäytyi haastavalta kysymykseltä.

KUVIO 14 Osaamisvajeet toimijoittain



Keskeisiksi ongelmiksi palveluiden vaikuttavuudessa mainitaan niiden laadun kirjavuus, vaihtelu kunnittain sekä avohuollon palveluiden riittämättömyys. Laaduttomuuden syyksi mainitaan räätälöinnin ja yksilöllisyyden puute, työntekijöiden suuri vaihtuvuus ja siitä johtuva asiakastiedon häviäminen, liika toimistokeskeisyys sekä sosiaalityöntekijöiden vähyys ja siitä johtuva ajan puute, mikä estää asiakastarpeiden ja toiveiden selvittämisen. Palveluiden vaikuttavuutta nakertaa niiden jälkijättöisyys, riittämättömyys sekä puute tutkimustiedosta interventoiden arvioimiseksi. Kuntasektorilla työskentelee paljon sosiaalityöntekijöitä, joilla ei ole vaadittavaa kelpoisuutta tai sosiaalityöntekijän koulutusta, mikä aiheuttaa laaturiskejä.

*”Jotain radikaalia muutosta peräänkuulutan lastensuojeluun – organisaatioita uudistetaan, mutta asiakkaita ei uskalleta tai ehditä kohdata.”*

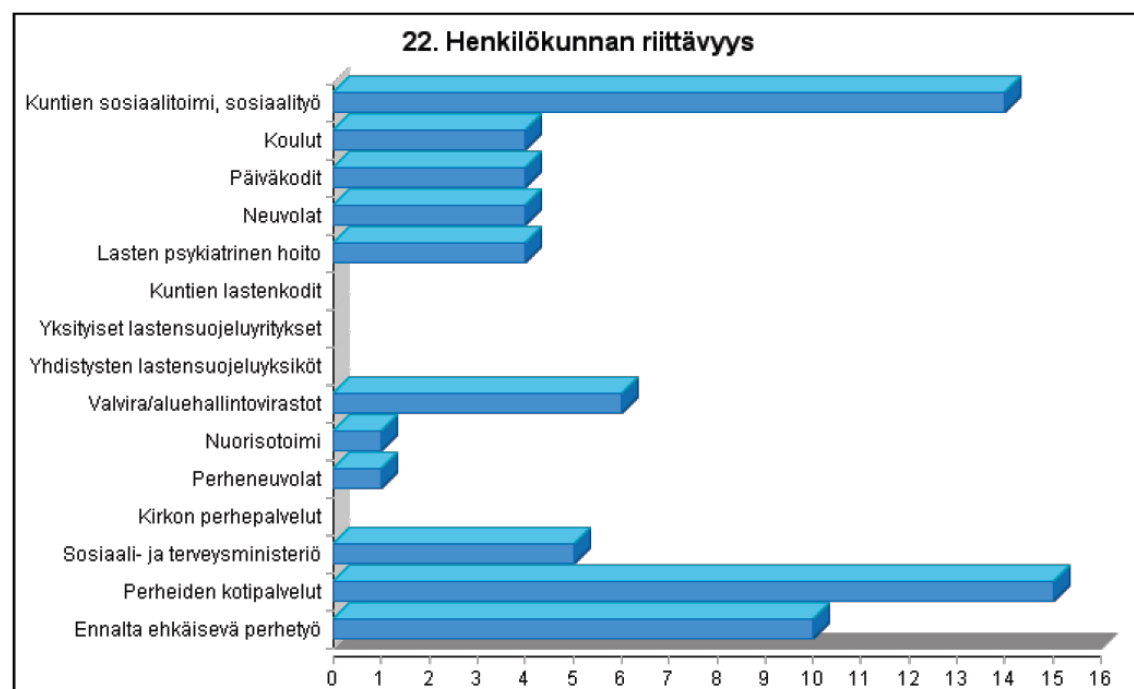
*”Liian suuri osa palveluista keskittyy sijaishuoltoon, sillä ongelmiin puututaan liian myöhään. Sosiaalityöntekijöitä on liian vähän, mistä syystä myös asiakkaiden saama palvelu on riittämätöntä, sillä kaikkeen ei pystytä/ehditä reagoimaan. Myös yksilöllisyys kärsii, kun palveluissa ei ole riittävästi aikaa kohdata asiakkaita ja selvittää heidän toiveitaan ja tarpeitaan.”*

Lastensuojelun palveluiden vaikuttavuus saa ajoittain murskaavia arvioita myös alan omilta toimijoilta. Kehittämistarpeiden paljouden alle voi nääntyä ja sen heijastumaa voi olla alan työntekijöiden suuri vaihtuvuus. Onneksi alalla on runsaasti myös kehittämishakuisia työntekijöitä, mikä nousi esiin monina kehittämisehdotuksina ongelmien kartoituksen yhteydessä. Oma arvioni on, että lastensuojelujen palveluista puuttuu vastauksissakin esitetty ”punainen lanka”. Tuo lanka on yhtä kuin palveluiden strateginen johtaminen. Tärkeäksi kysymykseksi nouseekin se, kenen tulisi johtaa palveluja ja millä alueella?

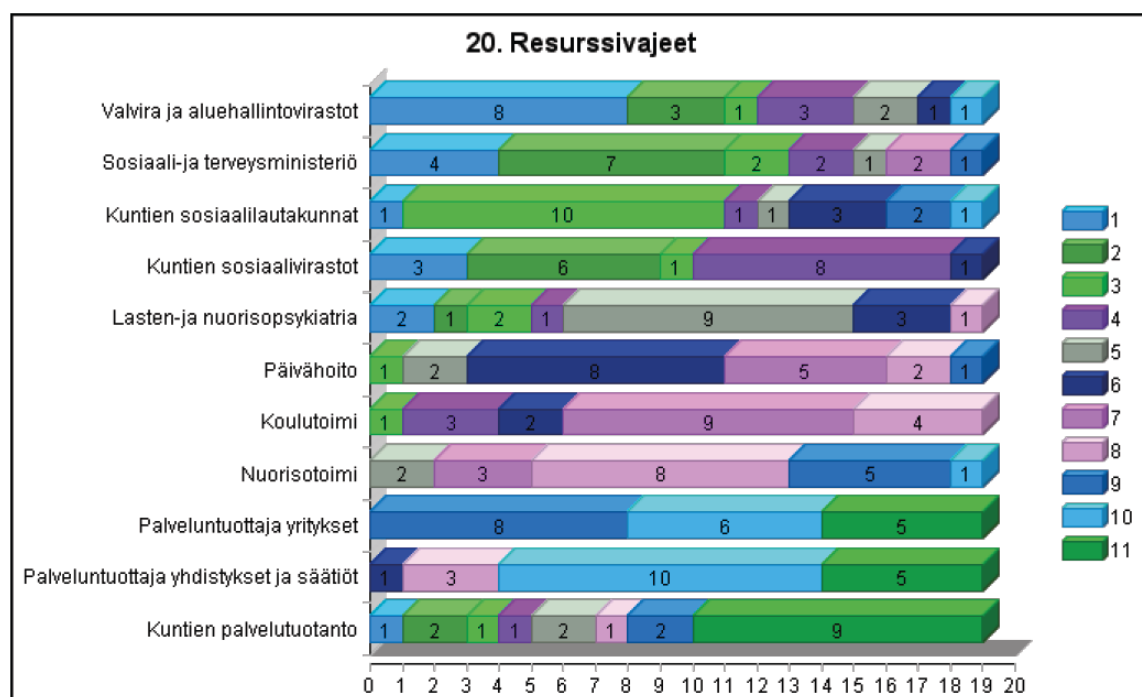
Tämän hetken osaamisvajeita asiantuntijat arvioivat kysymyksessä 13. Heidän tuli asettaa osaamisvajeet järjestykseen yhdentoista eri toimijatahon osalta siten, että suurin osaamisvaje saa arvon yksi ja pienin arvon 11. Kuviossa 14 on lueteltu tahot ja asiantuntijoiden (n=20) arviot osaamisvajeista.

Osaamisvajeita koetaan olevan eniten lastensuojelua valvovan Valviran toiminnassa. Seuraavina tulevat STM, kuntien sosiaalilautakunnat, sosiaalivirastot ja kuntien palvelutuotanto. Vähiten osaamisvajeita nähdään olevan yhdistysten ja säätiöiden palvelutuotannossa. Avoimissa kommentteissa asiantuntijat pitivät vaikeana arvioida missä

KUVIO 15 Henkilökunnan riittävyys



KUVIO 16 Taloudellisten resurssien vajeet toimialoittain



osaamista on vähiten, kun se vaihtelee toimijoiden sisälläkin. Asiakkaita lähellä oleval-  
la tasolla osaamista pidetään tärkeänä. Valvontaviranomaisten koetaan olevan etäällä  
arjesta ja heidän työmääränsä ylittää resurssit. Tämä näkyy toimeenpanon puutteina  
niin valtion kuin kuntien tasolla. Strategista johtamista ei ole olemassa.

*”Erittäin vaikea vastata tähän kysymykseen, koska kaikenlaisesta tiedosta huolimatta  
kaiken kattavaa tietoa ei ole. Oma jäsennykseni lähtee siitä, että kaukana perustyöstä  
olevat tahot eivät riittävästi arvioi, puutu tai puuttumisen kautta tue lastensuojelun  
palvelujen toteutusta. Peruspalvelujen piirissä on tietämättömyyttä yksilö- ja perhekoh-  
taisesta lastensuojelusta ja siten yhteistyökäytännöt, riittävä varhainen tuki saattavat  
jääda puutteellisiksi. Kuntien sosiaalilautakunnat eivät ole riittävän tietoisia lasten-  
suojaeluun kuuluvien perheiden todellisuudesta ja heidän tarvitsemastaan tuesta, niinpä  
resurssit jäävät vähäisiksi. Yksityisillä toimijoilla – yrityksillä voi olla muitakin intres-  
sejä kuin sijoitettujen lasten kehityksen ja kasvun turvaaminen. Osaaminen on eri ta-  
hoilla toisaalta erilaista (perustellustikin) ja osittain samanlaista – oleellisia puutteita  
kokonaisuuden hallinnassa. Osaamista siis on, mutta myös puutteita, jotka painottu-  
vat eri asioihin: valvontaan, palvelukokonaisuuteen, kohtaamiseen, vuorovaikutukseen  
ja yhteistyöhön. Julkisen sektorin ja yksityisen sektorin välillä ei ole lähtökohtaisesti  
osaamisen suhteen suuria eroja, mutta järjestöjen yms. alueella voi olla enemmän va-  
pausasteita luovuudelle ja kehittämiselle – innovatiiviselle osaamiselle.”*

Henkilökunnan riittävyyttä arvioitiin kysymyksessä 22. Riittävyyden arviointia kohdis-  
tettiin enemmän palvelutuotannon asiakastahoihin. Kuviossa 15 on esitelty asiantunti-  
joiden näkemys henkilöstön riittävyydestä mainituissa organisaatioissa.

Suurimmat henkilökuntavajeet arvioitiin olevan perheiden kotipalveluissa ja kuntien  
sosiaalitoimessa sekä sosiaalityössä. Ennaltaehkäisevä perhetyö ja Valvira ja aluehal-  
lintovirastot tulivat seuraavina. Asiantuntijoiden katse kiinnittyi tässä vahvemmin asia-  
kaspintaan.

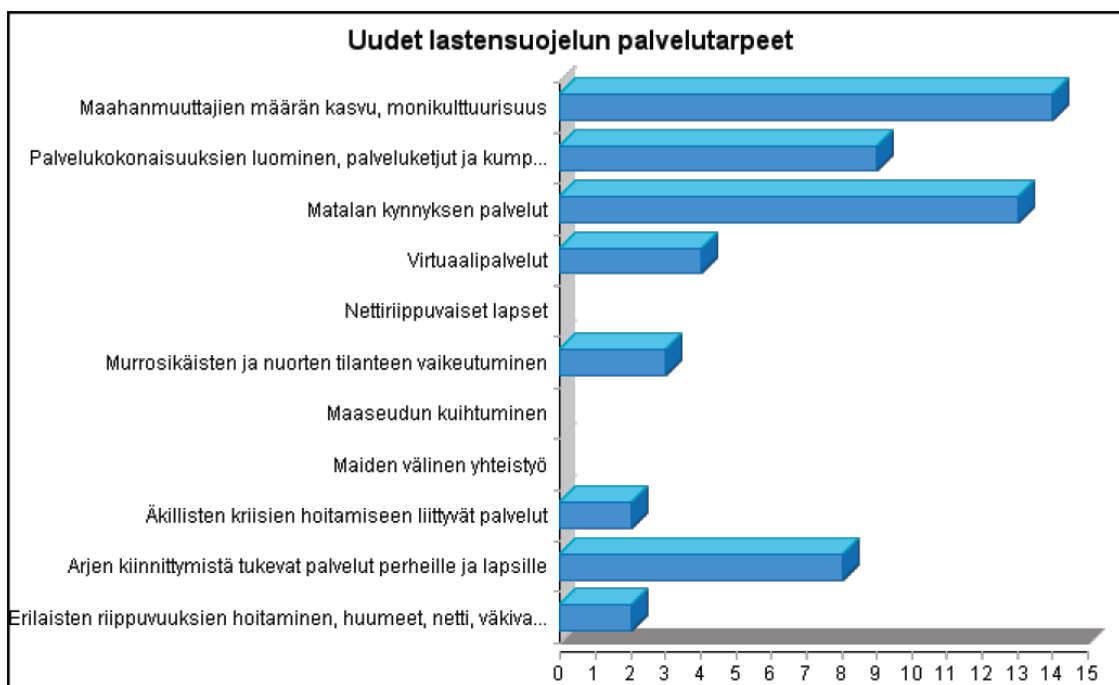
*”Mielenkiintoista olisi tietysti myös kokeilla, riittäisikö nykyinen väki kuntien sosiaa-  
litoimessa, jos esimerkiksi päiväkoteihin, kouluihin ja neuvoloihin lisättäisiin perhei-  
tä auttavia henkilöitä. Että mitä ennaltaehkäisevään perhetyöhön satsaaminen todella  
saisi aikaan? Tuo ennaltaehkäiseväkin on aika asenteellinen sana: sehän viittaa siihen,  
että ehkäistään ongelmia, joita tälle perheelle luultavasti olisi tulossa... ehkä voisi pu-  
hua vain perheiden tukemisesta – se koskisi kaikkia perheitä ja kynnys tuen saamiseen  
olisi matala.”*

Taloudellisten resurssien vajeita asiantuntijat (n=19) arvioivat kysymyksessä 20. Oleellista eroa toimijoiden kesken ei osaamisvajeisiin verrattuna ollut. Valviran resurssit arvioitiin myös taloudellisesti huonoimmiksi. Palveluntuottajista yrityksillä, järjestöillä ja säätiöillä arvioitiin olevan parhaimmat taloudelliset resurssit. Oheisessa kuviossa 16 on esitelty arviot taloudellisiin resursseihin liittyvistä vajeista.

Kysymyksessä 12 asiantuntijoita pyydettiin nimeämään uusia palvelutarpeita, joita tulevaisuudessa tullaan kohtaamaan. Maahanmuutto ja monikulttuurisuus saavat kahdeksan mainintaa ja nousevat selkeästi uusina tulevaisuuden palvelutarpeina. Sähköiset palvelut asiakkaille, nuorten uudenlainen kohtaaminen ja elämänhallintapalvelut mainitaan myös uusina nousevina palveluina tärkeiksi. Yksittäisiä mainintoja saavat myös matalan kynnyksen palvelut, täsmälääkitys (neuropsykiatrinen osaaminen), palvelukokonaisuudet, maiden välinen yhteistyö, vertaistuki ja osaaminen sosiaalisessa mediassa.

”Uusien palvelutarpeiden pohtiminen edellyttäisi myös nk. uuden normaalin määrittelyä. Vanhoista käsityksistä ja auttamisen tavoista pitäisi osittain luopua ja niitä pitäisi uudistaa vastaamaan myös entistä heterogeenisempaa asiakasjoukkoa. Lyhytjänteisyys,

KUVIO 17 *Uudet tulevaisuuden palvelutarpeet*



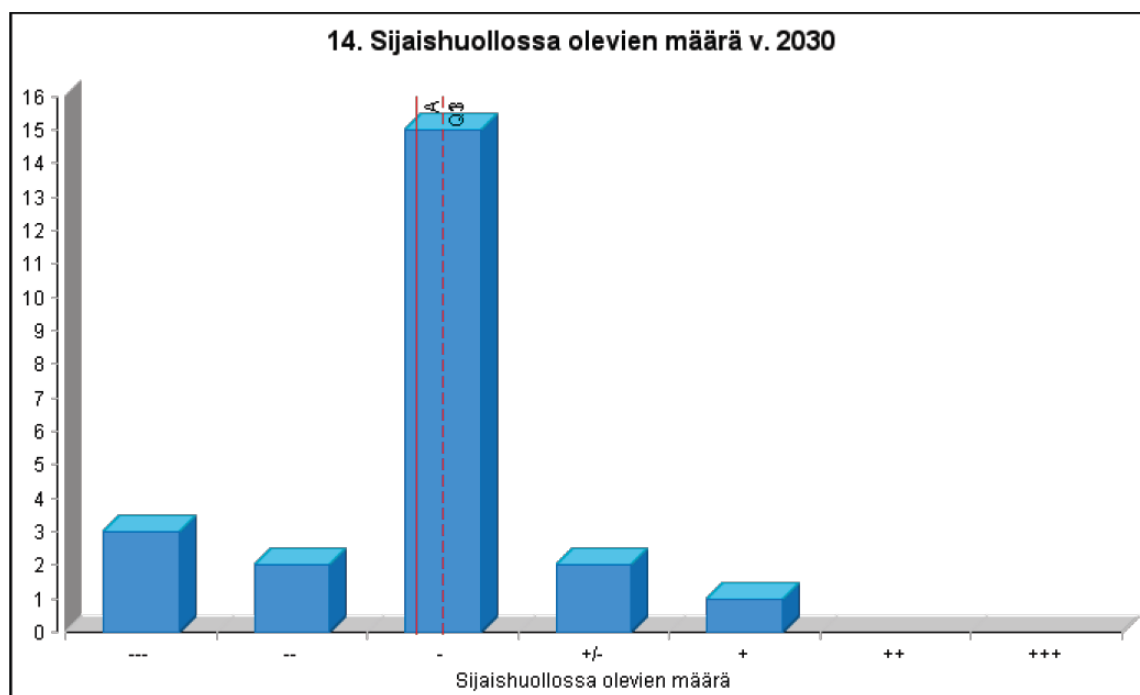
reagoivuus ja juurettomuus luovat helposti eksklusiota ja palvelujen tulisi pystyä entistä paremmin vahvistamaan lasten ja perheiden sosiaalista pääomaa, kiinnittymistä arkeen, yhteisöön ja yhteiskuntaan.”

Toisella kyselykierroksella pyydettiin asiantuntijoita valitsemaan kolme merkittävintä uutta palvelutarvetta. Kuviossa 17 on kuvattu valintojen jakautuminen ensimmäisellä kierroksella esiin nostettujen tarpeiden osalta.

Asiantuntijat arvioivat maahanmuuttajien määrän kasvun ja monikulttuurisuuden merkittävimmäksi uudeksi palvelutarpeeksi. Toiseksi eniten valintoja sai matalan kynnyksen palvelut ja kolmantena nostettiin esiin palvelukokonaisuuksien ja palveluketjujen luominen. Arjen kiinnittymistä tukevat palvelut sai sekä kahdeksan mainintaa.

Maahanmuuttajien palvelut eivät ole korostuneet tutkimuksen aikaisemmissa vastauksissa, mutta nimenomaan tulevaisuudessa ne nähdään merkittävinä. Matalan kynnyksen palvelut viittaavat osaltaan ennaltaehkäisyyn ja varhaiseen tuen hakemiseen. Asiantuntijat kommentoivat Suomen ”eurooppalaistuvan” ja monikulttuurisuuden vahvistuvan. Yksi

KUVIO 18 Sijaishuollon määrän kehittyminen vuoteen 2030 mennessä



asiantuntija nostaa neuropsykiatriset palvelut merkittäväksi uutta palvelua tarvitsevaksi alueeksi.

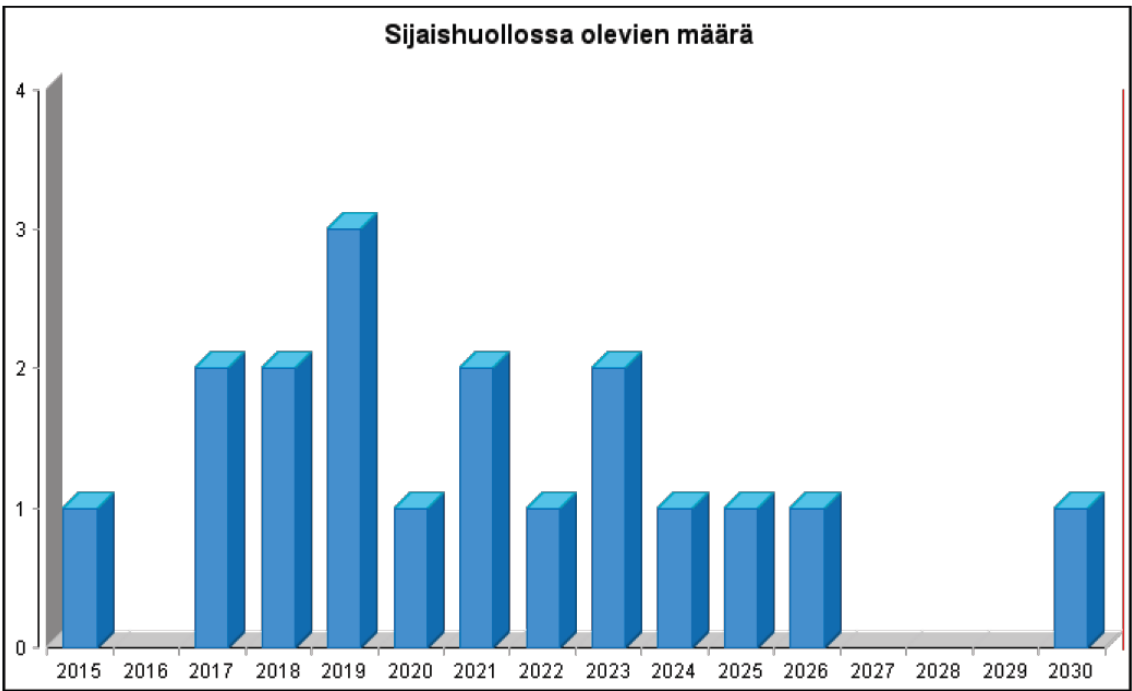
*”Perheitä, lapsia ja nuoria on kyettävä auttamaan riittävän varhain ja kokonaisvaltaisesti. Palveluja on saatava matalalla kynnyksellä ja niitä on vietävä lasten ja nuorten omiin ympäristöihin, kodin lisäksi myös entistä vahvemmin kouluihin ja nuorison kohtaamispaikkoihin.”*

4.2 Sijais- ja avohuollossa olevien määrän kehittyminen vuoteen 2030 mennessä

Kysymyksissä 14 ja 15 asiantuntijoita (n=23) pyydettiin arvioimaan sijais- ja avohuollossa olevien lasten määrää vuonna 2030. Määrän arviointi tapahtui 7-portaisella Likert-asteikolla. Sijaishuollossa olevien lasten määrä arvioitiin pienemmäksi vuonna 2030 kuin nyt. Mediaanivastaus oli -1 ja keskiarvovastaus -1,17. Vastausten vaihteluväli oli miinus kolmesta plus yhteen.

*”Uusien toimintatapojen vuoksi sijoitetaan tulevaisuudessa lapsia vähemmän kodin ul-*

KUVIO 19 Sijaishuollossa olevien määrän kääntyminen laskuun



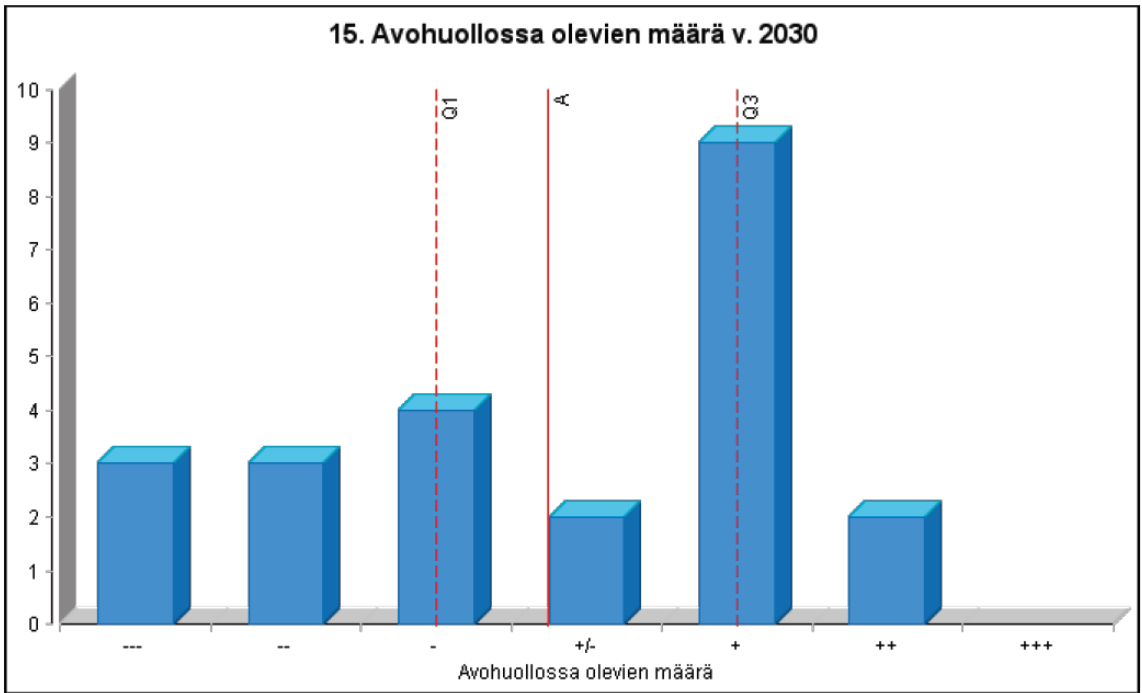
*kopuolelle, mutta kokonaistilanne ei tule radikaalisti paranemaan nykyisestä. Maailma muuttuu epäedullisemmaksi lapsille kasvaa ja kehittyä, siltä vähän näyttää.”*

Toisella kyselykierroksella kysyttiin, milloin sijaishuollossa olevien lasten määrä kääntyy laskuun. Taitekohtaa pyydettiin arvioimaan 7-portaisen Likert-asteikon liukusäätimen avulla vuoden tarkkuudella. Oheisessa kuviossa 19 näkyy asiantuntijoiden vastausten jakauminen. Mediaanivastaus käännekohtaan oli vuosi 2021. Vastaukset kuitenkin hajaantuivat melkoisesti aina vuosien 2015 ja 2030 välille. Eniten vastauksia sai vuosi 2019 (3 kpl).

Asiantuntijoiden kommenteissa välittyi arvio hitaasta muutoksesta, koska vanhempia ei saada kuntoutumaan kovin nopeasti. Muutokseen uskotaan, mikä sinänsä antaa hyvää pohjaa tulevaisuuden luomiselle.

*”Sijaishuollossa nyt olevien lasten kotiuttaminen edistyy hitaasti, koska vanhempia ei kyetä kuntouttamaan tehokkaasti. Vähennys sijaishuollossa tapahtuu uusien sijoitusten ehkäisemisellä, kun saadaan aikaan riittävän vaikuttavia auttamiskeinoja, esim. ympärivuorokau-*

KUVIO 20 Avohuollossa olevien lasten määrän kääntyminen laskuun





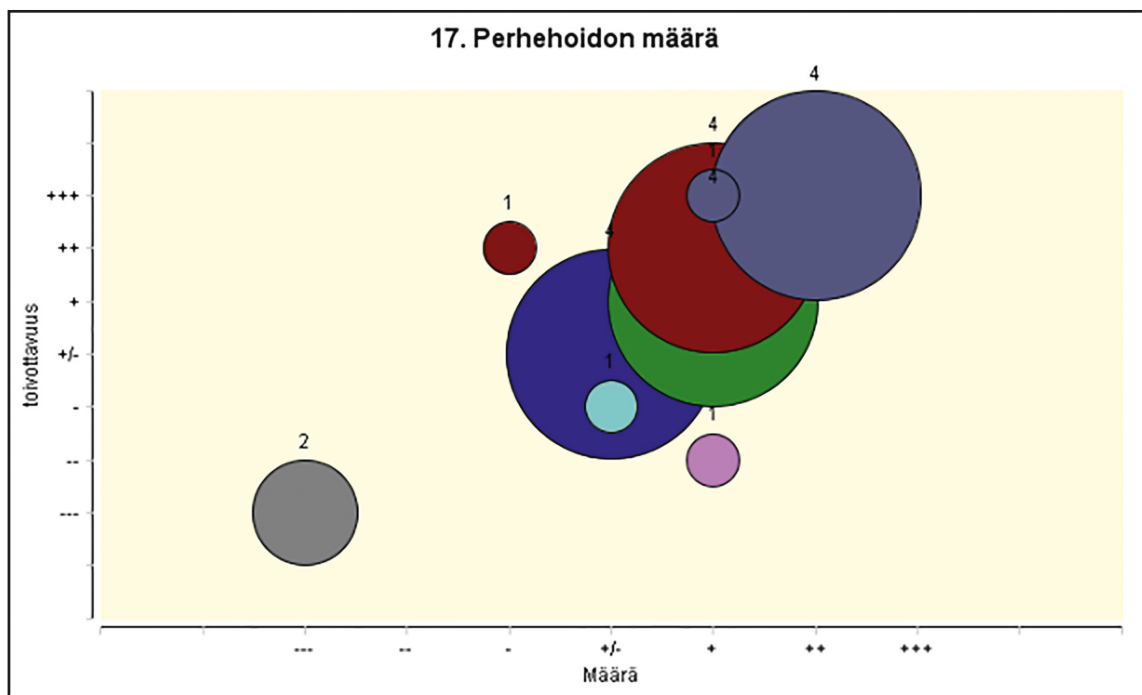
painopisteen siirtämisellä. Määrän vähentämisen nähdään aiheutuvan sosiaalihuoltolain muutoksilla ja toisaalta integroimalla lastensuojelun palvelut muihin palveluihin.

*”Uusi sosiaalihuoltolaki tulee pienentämään yhdessä muiden lastensuojeluun liittyvien lainsäädännöllisten uudistusten kanssa avohuollon palvelujen piirissä olevien lasten määrää. Ongelmat eivät kuitenkaan ole katoamassa, mutta niitä tullaan setvimään jatkossa aikaisemmassa vaiheessa, ei enää lastensuojelussa siinä määrin kuin nykyään.”*

#### 4.3 Lastensuojelun kustannuksien kehittyminen vuoteen 2030

Lastensuojelun kustannuksien kehittymistä asiantuntijat (n=23) arvioivat 7-portaisella Likert-asteikolla. Kahdeksan asiantuntijaa arvioi kustannusten kasvavan (+1). Kaikkien vastausten keskiarvo oli -0,05 ja mediaanivastaus plus-miinus nolla. Vastaukset hajoaivat miinus kolmesta plus kahteen. Keskihajonta oli 1,4. Sijaishuollon määrän laskun ennakoinnista huolimatta asiantuntijat arvioivat kustannusten säilyvän nykyisellä tasolla. Avoimissa kommentteissa kustannusten kasvua perustellaan lastensuojelun liiketoiminta-

KUVIO 22 Perhehoidon määrän kehittyminen vuoteen 2030 mennessä ja kehityksen toivottavuus



luonteen kasvulla ja monopolisoitumisella suurille kansainvälisille firmoille. Myös laadun kohottamisen arvioidaan nostavan kustannuksia. Avohuollon lisääntymisen ja ennaltaehkäisevän työn painopisteen takia kustannusten arvioidaan toisaalta sekä lisääntyvän, mutta myös laskevan. Osittain kustannusten ajatellaan siirtyvän peruspalveluihin ja siksi lastensuojelun kustannusten nähdään laskevan. Oheisessa kuviossa 21 on esitetty asiantuntijoiden arviot kustannusten kehittymisestä.

*”Jo nyt on näyttöä siitä, että tehokkaat ehkäisevän työn keinot ovat hyvin toteutettuina kalliita, vaikka tehokkaita siinä mielessä, että saattavat estää aikuisiällä syntyviä pulmia ja palvelutarpeita.”*

*”Jos ennakoiwaan toimintaan satsataan ja se vähentää sijaishuollon kustannuksia, kulut pysyvät samoina. Ennakoiva lastensuojelutyö on halvempaa kuin korjaava.”*

#### 4.4 Perhehoidon määrän kehitys ja kehityksen toivottavuus 2030 mennessä

Perhehoidon määrän lasku taittui vuonna 2008, mutta mainittavaa kasvua ei ole kuitenkaan tapahtunut sen jälkeen. Perhehoidon kasvua on haettu myös lainsäädäntömuutoksella vuonna 2012, jolloin perhehoito asetettiin ensisijaiseksi hoitomuodoksi lastensuojelun sijaishuollossa. Asiantuntijat arvioivat kysymyksessä 17 perhehoidon määrän kehitystä ja kehityksen toivottavuutta vuoteen 2030 mennessä. Määrää ja toivottavuutta arvioitiin 7-portaisella Likert-asteikolla (n= 19). (ks. Kuvio 22)

Perhehoidon määrän ennakoidaan lisääntyvän vuoteen 2030 mennessä. Kolme vastaajaa arvioi määrän vähenevän ja neljä asiantuntijaa pysyvän sen ennallaan. Kymmenen vastaajaa ennakoii määrän kohtalaista kasvua (+1) ja neljä selvää kasvua (+2).

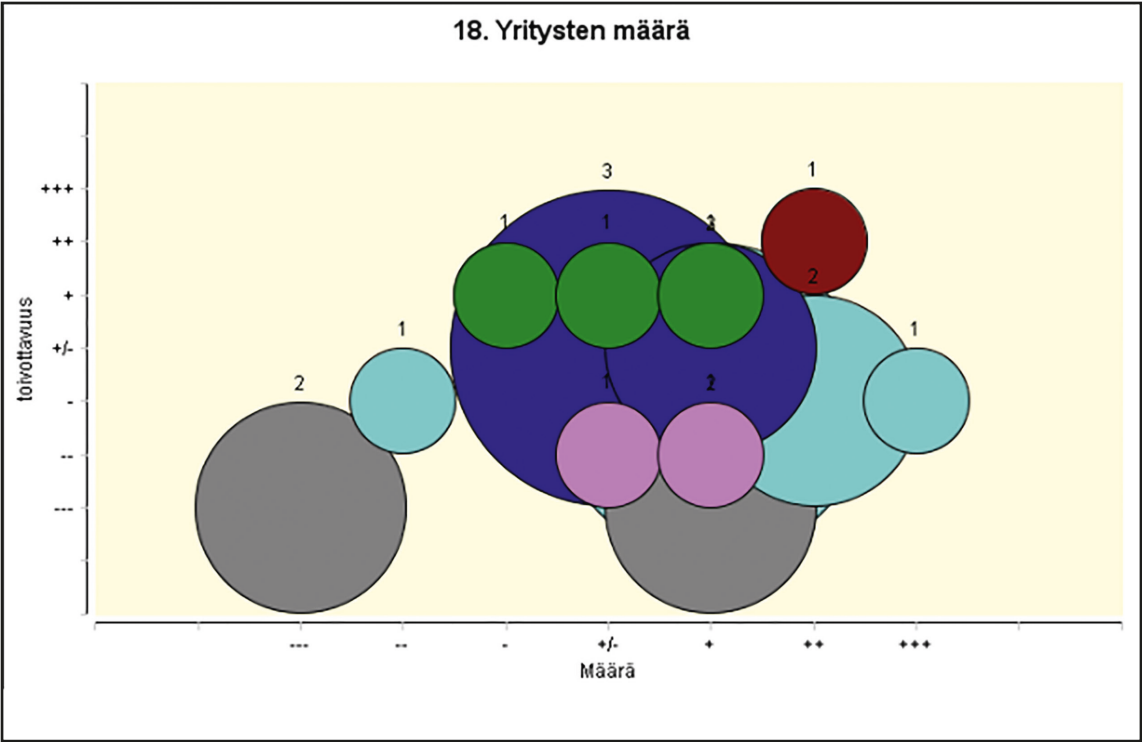
Perhehoidon kasvua pidetään toivottavana. Peräti 14 asiantuntijaa toivoo sen kasvavan. Kasvua perustellaan potentiaalilla, mutta perheiden tukemista on lisättävä kasvun turvaamiseksi. Lapsille perhehoidon todetaan olevan paras vaihtoehto. Toisaalta myös sen taloudellisuuden laitoshoidon verrattuna arvioidaan edistävän kasvua. Kasvuun tarvitaan myös todennäköisesti rakennemuutosta, millä luodaan suuremmat vastuu- ja rekrytointialueet. Se edellyttää myös uudenlaista johtajuutta.

Neljä asiantuntijaa ei toivo perhehoidon kasvavan ja neljä ottaa neutraalin kannan kasvun toivottavuuteen. Ne asiantuntijat, jotka eivät toivo perhehoidon kasvua kommentoivat

valvonnan puutteen johtavan laiminlyönteihin, eivätkä näe tavallisen perheen riittävän sijoitetulle lapselle. Perheillä ei myöskään arvioida olevan varaa riittävän isoihin asuntoihin perhehoitoa varten. Yritysten lisääntymisen nähdään vievän perhehoidolta kasvua ja etsikkoajan pelätään jo menneen ohi.

Yhteenvedona voidaan todeta, että perhehoidon määrän kasvulle on mahdollisuuksia, mutta se edellyttää onnistumista toimintaedellytyksien kehittämisessä. Sijaisvanhemmuuden myönteinen imago edesauttaa vanhempien rekrytointia. Työstä saatavien korvausten tulee olla riittäviä ja toiminnan riskejä pitää pienentää sijaisvanhempien osalta. Sijaisperheet tarvitsevat myös vahvan tuen kasvatustyöhön ja se luo myös toimintaan kaivattua läpinäkyvyyttä. Riittävän suurien asuntojen saanti yhä kaupungistuvassa yhteiskunnassamme on yksi ratkaistavista asioista. SOS-Lapsikylä onkin luonut integroidun lapsikylämallin, missä asunnosta aiheutuvat kustannukset ja riski jäävät organisaation harteille, eivätkä yksittäisten sijaisvanhempien. Perhehoitoa käytetään edelleen pääsääntöisesti pitkäaikaisen sijaishuollon tarpeisiin. Potentiaalia monipuolistaa hoitoa kriisi- ja lyhytaikaiseen perhehoitoon on olemassa. Sukulaissijoituksia perhehoidossa tehdään Suomessa edelleen vähän, vain n. 10 % kaikista perhehoidon sijoituksista. Vastaava luku esimerkiksi Norjassa on yli 30 %. Jos per-

KUVIO 23 Yritysten määrän kehittyminen ja toivottavuus vuoteen 2030 mennessä



hehoitoon tehdään lisää sijoituksia, mutta ei kehitetä toimintaedellytyksiä, vaarantuu lapsen etu, laadukas hoito ja sijaishuoltopaikkojen vaihdokset lisääntyvät.

*”Perhehoitoa voidaan lisätä, jos perhehoidon tukea saadaan lisättyä. Ennen kaikkea pitää lisätä sijaisvanhemmuuden ja koko sijaisperheen tukea. Edellyttää työntekijöiltä erityisosaamista. Sijoitettu lapsi ei saa unohtua sijaisperheeseen. Lapsen vanhemmat otetaan huomioon entistä paremmin ja annetaan heille mahdollisuus olla osallisia lastensa elämässä. Lastensuojelun avohuollossa perheiden käyttö (lastensuojelun asiakkaana) toisen perheen tukena lisääntyy, ei pelkästään lapsen tukiperheenä.”*

*”Laki velvoittaa pitämään ensisijaisena. Määrät lisääntyvät. Valvonnan puute voi johtaa laiminlyönteihin. Tässä tarvitaan ns. suurta herätystä: mitä parempaa toinen tavallinen perhe lapselle antaa?”*

#### 4.5 Yritysten määrän kasvu jakaa mielipiteitä

Sosiaali- ja terveystalouden tuottajina yritysten osuus on kasvanut 1990-luvulta lähtien. Myös lastensuojelussa niiden osuus on kasvanut ja viime vuosina myös ylikansalliset konsernit ovat ryhtyneet tuottamaan lastensuojelupalveluita. Kysymyksessä 18 pyydettiin asiantuntijoita (n=22) arvioimaan yritysten määrän kehitystä ja sen toivottavuutta vuoteen 2030 mennessä. Arvioinnissa käytettiin 7-portaista Likert-asteikkoa.

Vastaukset hajaantuivat koko asteikolle miinus kolmesta plus kolmeen. Erityisesti määrän suhteen asiantuntijoilla on eriäviä näkemyksiä. Kahdeksantoista vastaajaa ennakoivat määrän pysyvän samana tai kasvavan, joten vastausten painopiste ennakoivat kasvua (Ka +1). Neljä vastaajaa arvioi määrän vähenevän. Yksitoista vastaajaa ei pidä toivottavana yritysten määrän kasvua ja ainoastaan neljä vastaajaa pitää kasvua toivottavana. Kuusi vastaajaa näkee yritysten kasvun neutraalina asiana.

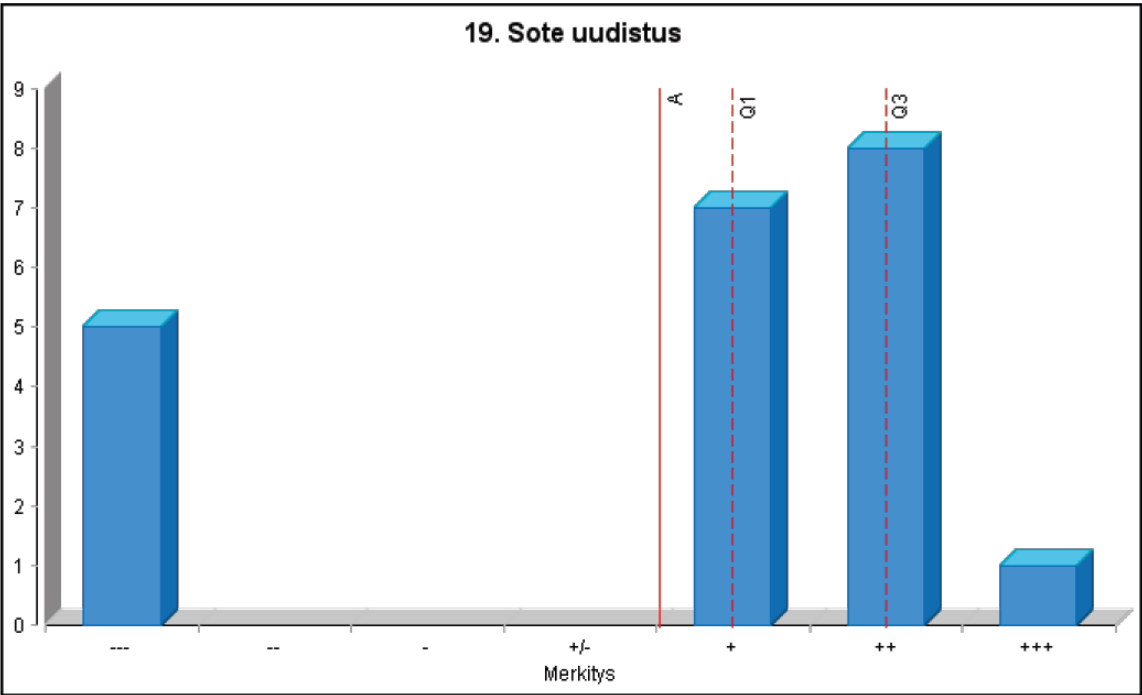
Yritysten määrän kasvua ennakoivat perustelevat sitä yritysten pärjäämisellä kilpailussa, niiden laadukkaalla toiminnalla, erikoitumisella ja spesifillä asiantuntemuksella. Markkinamekanismin luotetaan hoitavan epäkurantit toimijat pois. Yritysten määrän säilymistä nykytasolla tai vähenemistä perustellaan yritysten koon kasvulla, huonoilla kiinteistöillä ja osaamisvajaeilla, mitkä viittaavat laatuongelmiin. Pienten toimijoiden poistuessa kilpailun kautta myös määrä vähenee.

Yritysten lastensuojelun tulevaisuudessa voi olla kaksi totuutta yhtä aikaa. Yritysten lukumäärä voi vähentyä yritysten koon kasvaessa, jolloin ne vastaisivat kuntien koon kasvuun sekä pyrkimyksiin supistaa kumppaneiden määrää. Toisaalta yritysten osuus lastensuojelun palvelutuotannossa voi kasvaa edellä mainittujen syiden, kuten suurempien kertaos-tojen, johdosta.

*”Yritysten määrä tulee lisääntymään, koska kunnallinen lastensuojelu ei pysty laadullisesti tai taloudellisesti kilpailemaan yhdistysten tai yritysten kanssa. Vahva yritysten lisääntyminen lastensuojeluun ei ole mielestäni erityisen toivottavaa, koska taloudellisen voiton tavoittelu lastensuojelun alueella primäärinä seikkana on vastoin arvomaailmaani. On varmasti olemassa hyviäkin yrityksiä, mutta yrityksen tulee ensisijaisesti tuottaa voittoa omistajilleen.”*

*”Lastensuojelussa olennaista on ihmissuhteiden jatkuvuus ja luottamuksen rakentuminen. Sellaiset ratkaisut, joita joudutaan kilpailuttamaan määräajoin, eivät sovellu tähän työhön. Yrityksillä voi kuitenkin olla sellaista spesifiä asiantuntemusta, jota esim. kunnilla ei ole ja näin ollen niitä todennäköisesti tulee jatkossa olemaan enemmän. Markkinat pyrkivät aina kasvattamaan itseään.”*

KUVIO 24 Sote-uudistuksen merkitys lastensuojeluun tulevaisuudessa

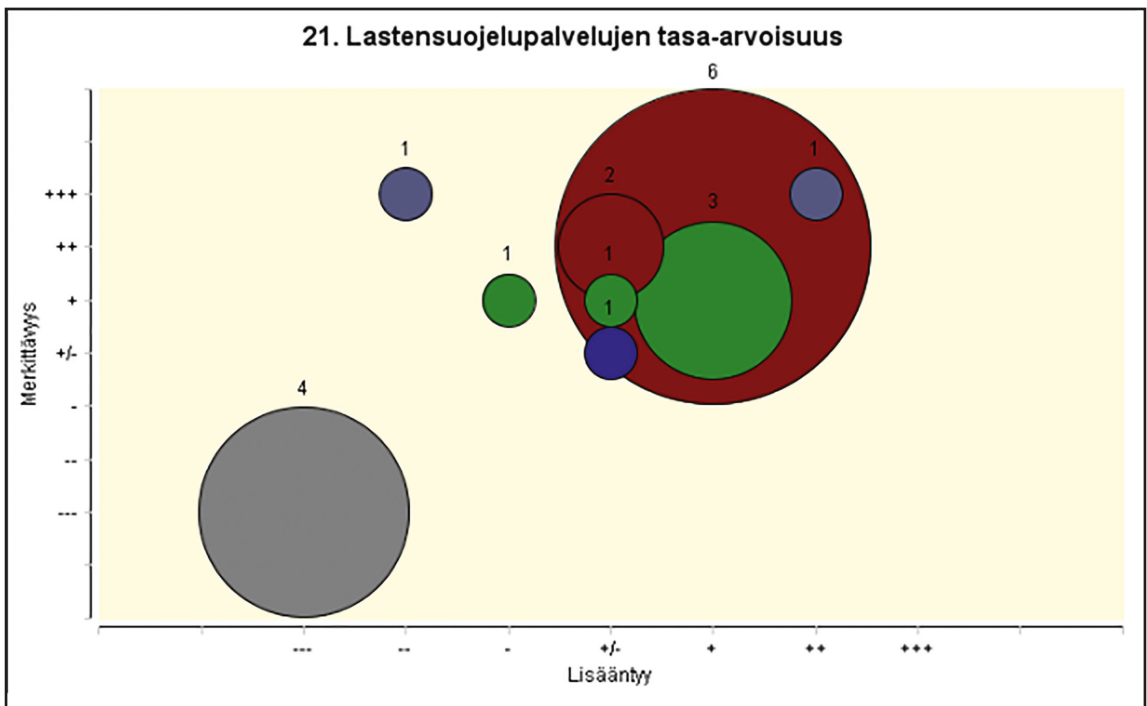


## 4.6 Sote-uudistuksen merkitys lastensuojelulle tulevaisuudessa

Tutkimuksen tekohetkellä Suomessa on rakennettu uutta sosiaali- ja terveystalouden organisointimallia. Yksi kyselyn kysymyksistä koski huhtikuussa 2014 hyväksytyn sote-mallin merkitystä lastensuojelulle tulevaisuudessa. Merkitystä asiantuntijat arvioivat 7-portaisella Likert-asteikolla. Asiantuntijat (n=20) näkevät sote-uudistuksen merkityksen positiivisena (Ka= +0,5). Vastaukset hajautuvat (stdDev=2,0) ja viisi vastaajaa arvioi merkityksen erittäin negatiiviseksi (-3). Kahdeksan vastaajaa arvioi merkityksen positiiviseksi (+2) ja seitsemän melko positiiviseksi (+1). Yksi vastaaja arvioi merkityksen erittäin positiiviseksi (+3).

Sote-uudistuksen vaikutusta kuvataan dramaattiseksi ja sen arvioidaan uudistavan rahoitusmallin ja palveluiden organisoinnin. Järjestelyiden yksityiskohdat jäävät uudistuksessa vielä piiloon. Lastensuojelun erityispalveluiden nähdään integroituvan suuremmalle väestöpohjalle maakuntatasoisina ja sote-alueella voidaan tuottaa vaativampia arviointeja ym. perustuksen tukemiseksi. Oikein toteutettuna sen nähdään lisäävän tasa-arvoa sekä parantavan palvelujen saantia ja laatua. Tosin kehitys voi olla myös negatiivista, jos mallia ei johdeta asiakaslähtöisesti ja resursseja kyetä lisäämään.

KUVIO 25 Lastensuojelupalvelujen tasa-arvoisuuden lisääntymisen todennäköisyys ja merkitys vuoteen 2030 mennessä



Palveluntuottajia koskettavia kysymyksiä ovat kilpailuttaminen ja asiakasyhteistyö. Lisääntykö kuntien oma palvelutuotanto tai vaikeutuuko asiakashallinta mahdollisen moniportaisen järjestelmän vuoksi? Todennäköistä on, että mahdollisuus tehdä suunnitelmallinen lastensuojelun alueellinen strategia ja johtaa sitä, lisääntyy. Myös rakenne ohjaa laajempaan yhteistyöhön, minkä on todettu tutkimuksessa aiemmin olevan puute lastensuojelussa.

*”Vaikutus on dramaattinen. Se uudistaa rahoitusmallin ja palveluiden organisaatiomallin.”*

*”Onnistunut sote-uudistus tuo tasa-arvoa ja suunnitelmallisuutta ja vaikuttaa sekä määrällisiin että laadullisiin resursseihin positiivisesti.”*

#### 4.7 Kohti tasa-arvoisia palveluita

Kansalaisten ja lastensuojelun asiakkaiden perustavaa laatua oleva oikeus on saada tasa-arvoista kohtelua ja palvelua hyvinvointinsa turvaamiseksi riippumatta asuinpaikasta tai omis-

KUVIO 26 Lastensuojelun vaikuttavuuden lisääminen tulevaisuudessa



ta taustoistaan. Tämän tutkimuksen asiantuntija-arvioiden mukaan asiakkaat eivät ole tasa-arvoisessa asemassa. Kysymyksessä 21 asiantuntijat (n= 20) arvioivat lastensuojelupalveluiden tasa-arvoisuuden lisääntymisen todennäköisyyttä ja merkittävyyttä vuoteen 2030 mennessä. Arviot annettiin 7-portaisella Likert-asteikolla.

Kymmenen asiantuntijaa arvioi tasa-arvoisuuden lisääntyvän ja kuusi vastaajaa arvioi sen vähentyvän vuoteen 2030 mennessä. Neljä vastaajaa arvioi, ettei muutosta tapahdu suuntaan eikä toiseen. Viisitoista vastaajaa näkee tasa-arvon merkittävänä tekijänä palveluissa. Yksi vastaaja pitää sitä neutraalina asiana. Neljä asiantuntijaa ei sen sijaan näe tasa-arvon merkitystä palveluissa tärkeänä asiana.

Tasa-arvoisuuden lisääntyminen nähdään tapahtuvan sote-uudistuksen, lainsäädännön ja rakenteiden muutosten kautta, joilla pienennetään kuntien määrää ja siten saadaan yhtenäisempiä käytäntöjä. Prosessin todetaan olevan hidas ja täydellistä tasa-arvoa tuskin saavutetaan koskaan.

*”Meneillään oleva uudistuskokonaisuus, mm. THL:ssä ja sosiaali- ja terveysministeriössä toteutuvat toimet, todennäköisesti vahvistavat tasa-arvoisuutta, joskin prosessi on hidas ja kiinni vahvasti kuntien toimintaan. Tavoitteena on nykyisen kirjavuuden vähentäminen eli suurempi tasa-arvo.”*

#### 4.8 Asiakastarpeiden tunnistaminen avainasemassa vaikuttavuuden lisäämiseksi

Kysymyksessä 23 pyydettiin asiantuntijoita valitsemaan toimintoja tai asioita, joilla lisätään lastensuojelun vaikuttavuutta tulevaisuudessa. Vaihtoehtoja vaikuttavuuden lisäämiseksi oli annettu 14 kpl. Kukin sai valita mielestään viisi tärkeintä vaihtoehtoa.

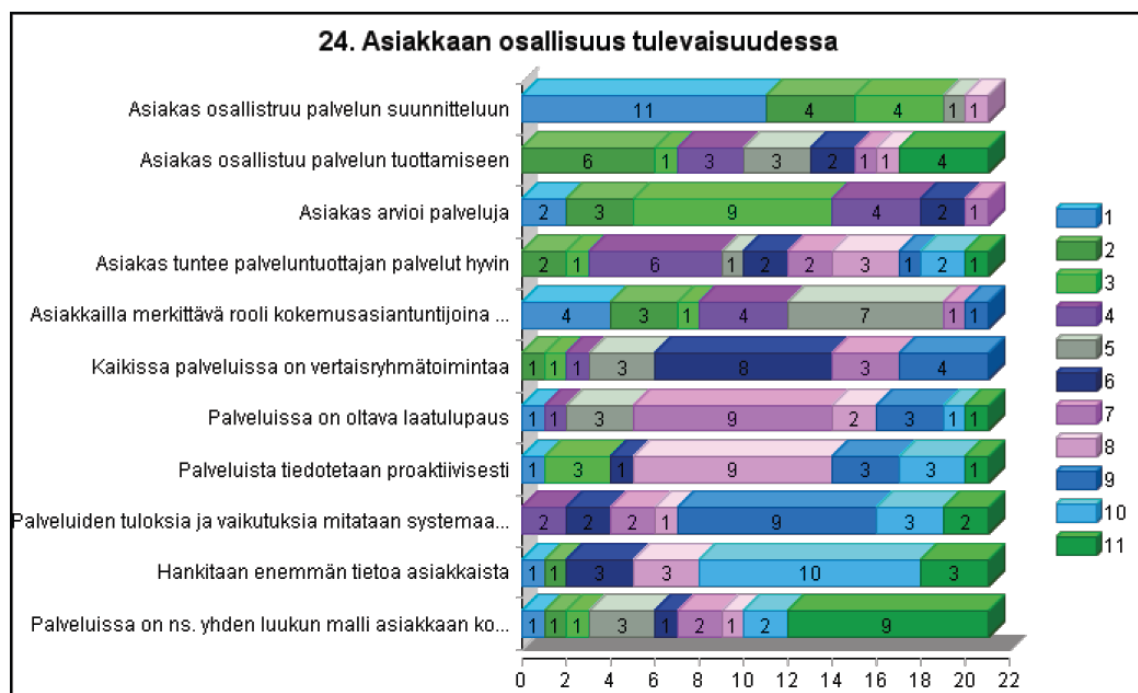
##### **Viisi eniten valintoja saanutta vaihtoehtoa oli:**

1. Kehitetään asiakkaan tarpeen tunnistamista (15 kpl)
2. Palveluja voi saada ilman lastensuojelun asiakkuutta (12 kpl)
3. Pienennetään työntekijöiden vaihtuvuutta (12 kpl)
4. Lisätään henkilöstön osaamista (12 kpl)
5. Yhtenäistetään kuntien toimintaa ja lisätään määrärahoja (8 kpl)

Ensisijainen vaikuttavuutta lisäävä toimenpide paikantuu kenttätööhön – asiakkaan kohtaamiseen, kuunteluun ja osallisuuteen. Tätä tavoitetta tukee henkilöstön osaamisen lisääminen ja palvelujen saanti ilman asiakkuutta. Rakenteellista kehittämistä on työntekijöiden vaihtuvuuden pienentäminen ja kuntien toimintamallien yhtenäistäminen sekä määrärahojen lisääminen. Huomioitavaa on, että kaikki kysymyksessä esitetyt vaihtoehdot saavat kannatusta vaikuttavuuden lisäämisessä. Asiantuntijat kommentoivat vaikuttavuuden olevan käsitteenä vaikea, joskin erittäin tärkeä lastensuojelun tuloksellisuuden arvioimiseksi. Työn kuormittavuutta vähentämällä ja osaamista lisäämällä saataisiin työntekijöiden vaihtuvuus laskuun. Kunnioittava ja arvostava kohtaminen kaikilla tasoilla on avaintekijä palveluiden vaikuttavuudessa.

*”Kehitetään tarpeiden huomioimista = kuullaan asiakasta (vrt. sosiaalihuollon asiakaslaki). Lisätään henkilöstön osaamista = velvoitetaan henkilöstö noudattamaan lakeja ja hyvää hallintoa. Määritetään paremmin kehittämisen hyödyt = kysytään palvelua käyttävältä, mitä hän tarvitsee. Miten tutkia vaikuttavuutta? Sijaishuollon vaikuttavuuden tutkiminen tärkeä asia. Kuinka moni nuori saa mielenterveydenongelmia sijaishuollossa, ei selviä hengissä jne. kuinka monen nuoren vanhemmat syrjäytyvät huostaanoton jälkeen?”*

KUVIO 27 Asiakkaan osallisuus ja asiakaslähtöiset palvelut



*”Perheiden on saatava tukea riittävän varhain ilman asiakkuutta – edellyttää monipuolisia palveluita ja niiden tuottamista (monituottajamalli). Tällöin perheiden tarpeiden konkreettinen tunnistaminen yhdessä asiakkaiden kanssa on työn perusta. Osaamisen jatkuva ylläpitäminen auttaa jaksamisessa, mutta myös vähentää vaihtuvuutta, joka on erityisen haitallista ajatellen tukea tarvitsevia ihmisiä, heidän kohtaamistaan ja suhteen luomista heihin. Osaamisen tukeminen voi olla monenlaista: koulusta, työnohjausta, johdon tukea, konsultaatiota jne.”*

#### 4.9 Asiakkaan osallisuus tulevaisuudessa

Asiakkaan osallisuus on noussut yhdeksi keskeiseksi kehittämistä vaativaksi teemaksi lastensuojelussa. Yhteistyön kehittäminen on fokuksessa myös ”Business to Business”-toiminnassa ja tarpeiden tunnistaminen sekä yhdessä oppiminen mahdollistavat lisäarvon tuottamisen ja luomisen. Kysymyksessä 24 asiantuntijat (n= 21) laittoivat asiakkaan osallisuuteen vaikuttavat vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen. Selkeästi vaikuttavimmaksi asiaksi osallisuudessa arvioidaan yhdentoista asiantuntijan mukaan asiakkaan osallistuminen palvelun suunnitteluun. Asiakkaiden nostaminen merkittäviksi kokemusasiantuntijoiksi on toiseksi vaikuttavin vaihtoehto. Asiakkaalla tulee olla myös mahdollisuus arvioida saamiaan palveluja ja osallistua palvelun tuottamiseen aktiivisena toimijana. Palvelujen vaikuttavuudesta kysyttäessä asiantuntijat nostivat asiakkaiden tarpeen tunnistamisen keskeiseksi asiaksi. Tässä kysymyksessä asiakkaan tarpeen tunteminen ei nouse vastaavasti ensisijaisena vaihtoehtona.

Oleellista lastensuojelussa on se, että se ei näyttäydy vain virkamiesten tekeminä päätöksinä, ratkaisuin tai toimenpiteinä. Tärkeää on saada tilaa yhteistyölle ja keskustelulle, vaikka joudutaan tekemään vastentahtoisia päätöksiä. Asiakkaan osallisuutta ilmentämään on luotu uusia termejä, kuten kokemusasiantuntijuus. Kokemusasiantuntijuus on rajallista, koska se on yksilöllistä, eikä voi edustaa koko ryhmää. Yhteenvetona voisi todeta, että asiakkaan osallisuudelle on luotava rakenteelliset mahdollisuudet toteutua. Käytännössä se todennetaan vasta asiakaspinnassa, kohtaamisissa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

*”Asiakkaiden kaikinainen osallisuus on tärkeää lastensuojelussa, mutta se voi myös vaihdella tilanteittain, mutta edellyttää aina sen varmistamista. Tällöin on erityisen oleellista se, miten kohtaamme asiakkaat ja millaista kieltä käytämme. Osallisuus on myös asiakkaiden omaa toimintaa eikä yksin ammattilaisten suunnittelemaa, jota sitten pyri-*

*tään toteuttamaan. Ammattilaisia tarvitaan tässä prosessissa (tieto/tutkimus/koeteltu/arvioitu), mutta onnistunut ihmistä auttava prosessi ei toteudu koskaan ilman ihmisen/asiakkaan mukana oloa. Työprosessin yhteinen/erillinen arviointi antaa palautteen siitä, ollaanko tekemässä oikeita asioita tuloksia tuottavalla tavalla.”*

# 5 LASTENSUOJELUN ARVOT JA IMAGO

## 5.1. Lastensuojelua ohjaavat arvot nyt ja tulevaisuudessa

Asiantuntijoita pyydettiin arvioimaan kysymyksessä 25 lastensuojelua ohjaavia arvoja tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Erilaisia ohjaavia arvoja nimettiin kaksitoista. Oheisessa taulukossa 4 on lueteltu arvot ja määrät mainintoja.

Rahan ohjaava vaikutus koetaan todella suureksi lastensuojelussa tällä hetkellä. Se saa mainintoja yhtä paljon kuin alalla keskeinen käsite ja käyttöarvo 'lapsen etu'. Kauhun tasapaino, byrokratia ja kiire mainitaan negatiivisina arvoina, joiden ei tulevaisuudessa

TAULUKKO 5 Lastensuojelua ohjaavat arvot nyt ja tulevaisuudessa

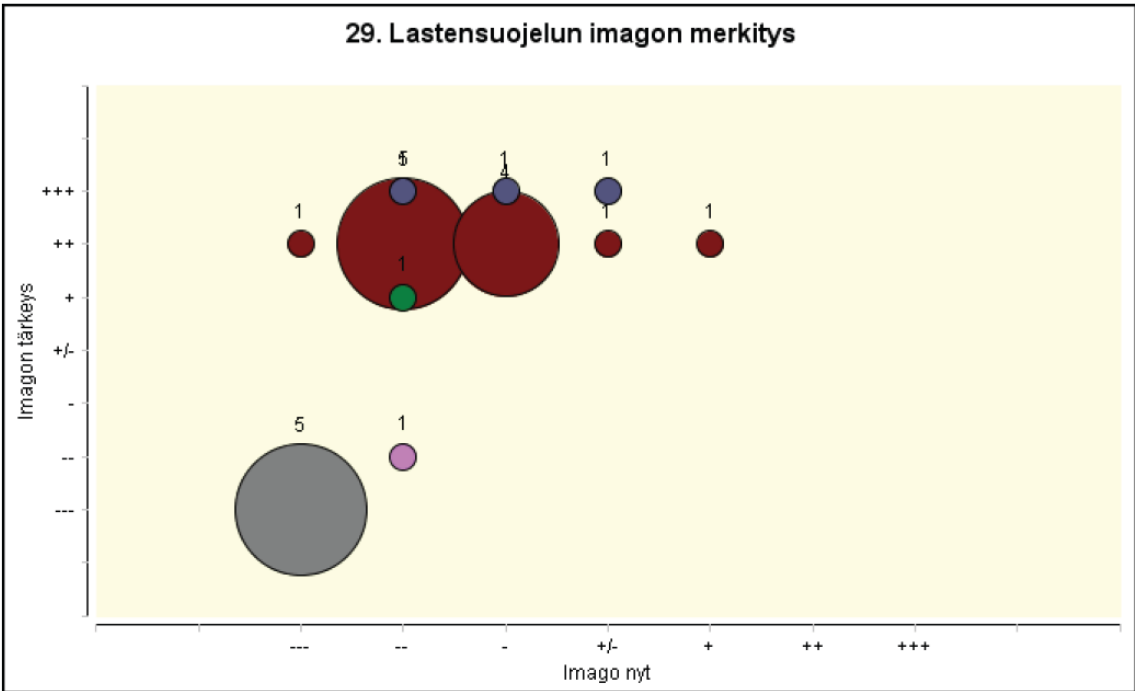
| Arvo nyt              | Vastauksia | Haluttu arvo tulevaisuudessa         | Vastauksia |
|-----------------------|------------|--------------------------------------|------------|
| Talous, raha          | 8          | Osallisuus                           | 6          |
| Lapsen etu            | 8          | Ihmisen arvostus ja kunnioitus       | 6          |
| Kiire                 | 4          | Lapsilähtöiset yksilölliset palvelut | 4          |
| Hyvä lapsuus          | 2          | Oikeus hyvään lapsuuteen             | 4          |
| Ihmisarvo             | 2          | Avoimuus                             | 4          |
| Oikeudenmukaisuus     | 2          | Tasa-arvo                            | 4          |
| Byrokratia            | 2          | Aito kohtaaminen ja kuuleminen       | 2          |
| Yksilöllisyys         | 1          | Kokonaisvaltaisuus                   | 2          |
| Ammattitaito          | 1          | Ammattitaito                         | 2          |
| Kauhun tasapaino      | 1          | Yhteistyö                            | 1          |
| Sitoutuneisuus        | 1          | Luottamus                            | 1          |
| Tasa-arvoinen lapsuus | 1          | Oikeudenmukaisuus                    | 1          |
|                       |            | Vastuullisuus                        | 1          |
|                       |            | Hyvä hallinto                        | 1          |

haluta ohjaavan lastensuojelua. Tulevaisuuden arvoja nostettiin mainintoina enemmän ja uusina arvoina esitettiin osallisuus, avoimuus, kokonaisvaltaisuus, yhteistyö, luottamus, hyvä hallinto ja aito kohtaaminen sekä kuuleminen. Lapsen etu käsitteenä on vaikea ja asiantuntijoiden mielestä se pitäisi aina tilanteen mukaan purkaa ja avata yksilöllisellä tasolla. Osallisuuden varmistaminen, ihmisen arvostus, lapsilähtöiset tasa-arvoiset palvelut sekä oikeus hyvään lapsuuteen koetaan lastensuojelun keskeiseksi arvopohjaksi tulevaisuudessa.

*”Taloudelliset arvot ovat vahvistuneet viime aikoina. Annetaan vain pakollisia palveluja ja tehdään mikä on kiireellistä ja lakisääteistä. Tehdään mitä on pakko tehdä eikä välttämättä sitä, mikä olisi asiakkaalle parasta palvelua.”*

*”Lapsen etu eli lapsen paras pitäisi oikeasti viedä arkeen ja ”operationalisoida”, mitä se lapsen oikeuksien kannalta tarkoittaa ja mikä rooli lapsen edun määrittelyssä on myös lapsen oman mielipiteen selvittämisellä ja huomioimisella. Lapsen kehityksestä ja kasvusta tulisi tietää paljon enemmän ja osata toimia vuorovaikutuksessa lapsen kanssa. Avoimuus ja omasta työstä kertominen sekä ammattitilpeys. Kokonaisvaltaisuus ja ihmisen kohtaaminen.”*

KUVIO 28 Lastensuojelun imago nyt ja sen merkitys lastensuojelun kyvyille auttaa lapsia ja perheitä



Kysymyksessä 28 asiantuntijoita pyydettiin nimeämään kolme mielestään tärkeintä lastensuojelua ohjaavaa arvoa vuonna 2030. Kolme halutuinta ja eniten mainintoja saanutta arvoa olivat:

1. Yksilöllisyys (9)
2. Oikeudenmukaisuus (6)
3. Osallisuus (4)

Yksilöllisyys ja osallisuus nousivat kärkipäähän edellisen kysymyksen tulevaisuuden arvoja nimettäessä. Tässä kysymyksessä 28 oikeudenmukaisuus korostui ja nousi tärkeäksi, kun nimettävien arvojen määrä oli rajattu kolmeen. Lapsilähtöisyys ja arvostava kohtaaminen ovat asioita, jotka mahtuvat osallisuuden alle ja ovat edistämässä asiakkaan osallisuuden kokemusta. Oikeudenmukaisuutta lisäävät tasa-arvoiset palvelut, hyvä hallinto, ammattitaito ja kokonaisvaltaisuus. Vastaukset arvovalintojen osalta olivat varsin johdonmukaisia ja linjassa eri kysymyksissä. Asiantuntijat arvioivat selkeää muutosta verrattaessa nykyarvoja vuoden 2030 tavoitearvoihin. Taloudellisista arvoista on liikuttava kohti inhimillisiä, tasa-arvoisia ja yksilöä arvostavia käyttöarvoja ja ilmapiiriä.

## 5.2 Lastensuojelun imago heikentää onnistumista

Palveluiden vaikuttavuudessa ja onnistumisessa on useita osatekijöitä. Palveluista ennakoon olevalla sekä niistä syntyvällä mielikuvalla on merkitystä palvelujen käyttöön. Lastensuojelu on kiihtyvällä tahdilla ollut esillä julkisuudessa ja eri medioissa lähinnä negatiivisten uutisten ja otsikoiden kautta. Kysymyksessä 27 kysyttiin asiantuntijoilta lastensuojelun tavoiteimagoa ja julkikuvaa vuonna 2030.

Lastensuojelun halutaan muuttuvan kasvatuskumppaniksi perheille. Sen halutaan olevan arvokkaaksi koettu osa peruspalveluja. Julkikuva halutaan positiiviseksi ja myönteinen mielikuva auttaisi myös tilanteissa, joissa perheen tilanteeseen joudutaan puuttumaan. Mielikuvan kehittämiseen tarvitaan lastensuojelun vaikutusten läpinäkyväksi tekemistä ja tiedottamisen avoimuutta. Lastensuojelua palveluna tulee kehittää osaksi normaalia perheiden tarvetta. Se ei saa olla häpeä eikä leimata avun tarvitsijaa. Palvelujen tulee olla ennakoitavia eikä kontrolli saa olla toiminnallinen lähestymistapa. Kolmeksi halutuimmaksi ominaisuudeksi asiantuntijat nostivat; kasvatuskumppanin ”möröstä-keijuksi” roolin, avun saamisen sekä palveluiden normaaliuden.

*”Lastensuojelu on kaikkien käytettävissä, tarjoaa monipuolisia palveluja erilaisissa elämän pulmakohdissa. Työtä tehdään isona joukkona; mukana kansalaisten vapaaehtoistyötä, vertaistukea ja monenlaisia ammatillisia palveluja. Taustalla ymmärrys siitä, että kuka tahansa kohtaa elämässään pulmia ja ongelmia, joihin tarvitaan toisten apua. Lastensuojelun myönteisistä puolista ja onnistumisista kerrotaan. Lastensuojelusta käydään monipuolista keskustelua, johon kaikki osallistuvat, myös työntekijät. Kritiikki tuottaa hyviä kehittämishetkiä.”*

Kysymyksessä 29 pyydettiin asiantuntijoita (n=22) arvioimaan 7-portaisella Likert-asteikolla lastensuojelun imagoa nyt ja sen merkitystä lastensuojelun kyvyille auttaa lapsia ja perheitä. Oheisen kuvion mukaan imago arvioidaan 19 asiantuntijan toimesta tällä hetkellä negatiiviseksi. Ainoastaan yksi vastaaja arvioi sen positiiviseksi (+1). Kaksi vastaajaa näkee imagon sijoittuvan negatiivisen ja positiivisen välimaastoon.

Imagon merkitys ja tärkeys lastensuojelun kykyyn auttaa lapsia ja perheitä jakoivat asiantuntijat selkeästi kahteen leiriin. Kuusi asiantuntijaa ei näe imagolla olevan merkittävää roolia lastensuojelun kykyyn auttaa. Valtaosa (16) vastaajaa näkee imagon merkityksen suureksi. Kuviossa 28 on esitelty asiantuntijoiden vastaukset imagosta ja sen merkityksestä.

Imagon merkitystä korostavat asiantuntijat kommentoivat, että lastensuojelun pitäisi todella olla positiiviseksi koettu asia ja lapsista huolehtimisen ja suojelemisen yhteiskunnan ykkösarvo. Tarvittaisiin näkyviä tiedotuskampanjoita lasten suojelemisesta ja perheitä kertomaan saamastaan avusta. Miksi tyydymme nykyiseen tilanteeseen? Kiistely siitä, kuka saa määrittää lapsen edun herättää ihmetystä. Toisaalta imagon todetaan muuttuvan, pääosin toiminnan, eikä yksistään kampanjoiden avulla. Negatiivisesti merkitystä arvioivat ajattelevat imagon vaikuttavan lähinnä alalle hakeutumiseen. Lastensuojelulta vaaditaan avointa pohdintaa epäkohtien poistamiseksi ja syytetään itse aiheutetusta huonosta imagosta.

*”Imagon kohottamiseksi pitäisi kansalaisille kertoa enemmän lastensuojelun tehtävästä ja toimintatavoista, realistista ja pulmia kaihtamatonta kuvausta. Talvella tuli tv:ssä hyvä dokumenttisarja Norjan lastensuojelusta pienessä kunnassa ja samanlainen tulisi tehdä Suomen lastensuojelusta. Avointa, monipuolista ja kriittistäkin keskustelua tarvitaan, jotta asiat tulevat tutuiksi ja harhahuulot ja pelot vähenevät.”*

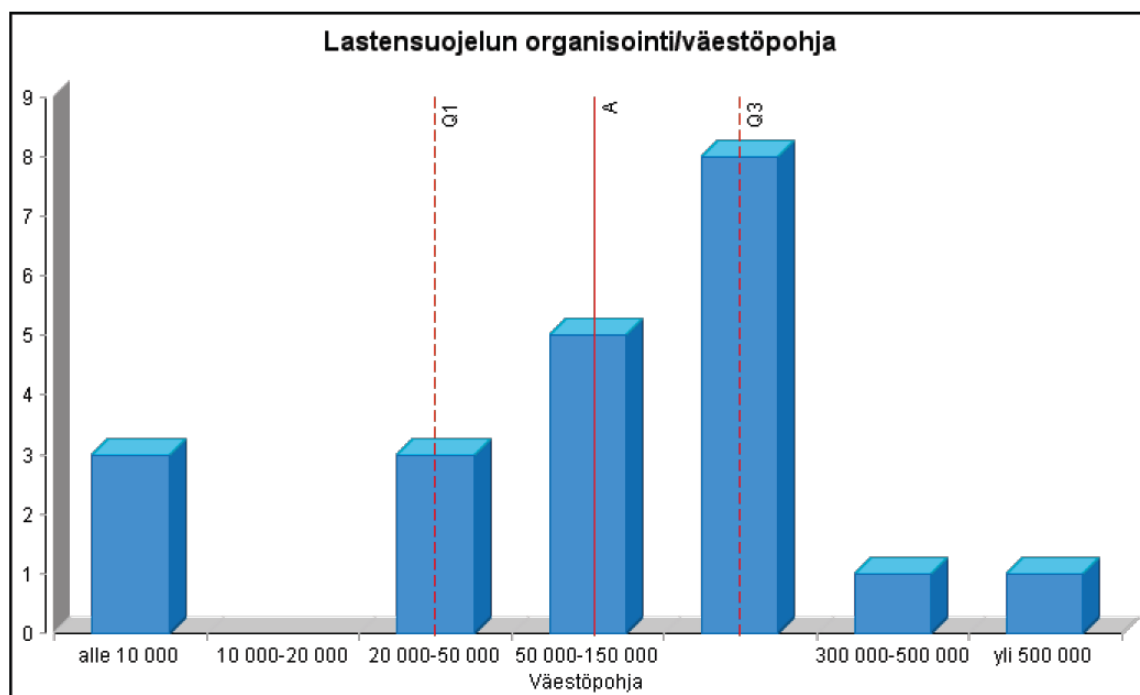
*”Imago heikentynyt muutamassa vuodessa merkittävästi. Jos ei jotain tehdä pian niin kehitys jatkuu. Juridisoituminen lisääntyy vaikka lastensuojelun pitäisi olla ihmissuhteiden tukemista ja ihmislähtöistä työtä. Alan oma heikko julkisuuden hallinta on myötävaikuttanut tilanteeseen. Imago on enempi pelottava kuin luotettava ja innostava.”*

## 6 LASTENSUOJELULLE LEVEÄMMÄT HARTIAT

Tutkimuksen aikaisemmissa kysymyksissä mm. sote-mallin yhteydessä, ovat asiantuntijat nostaneet arvioita lastensuojelun lähi- ja alueellisista palveluista. Sijaishuollon palveluiden nähdään tarvitsevan laajemman tuottamisalueen kuin yksi kunta. Peruspalveluiden luonnollisena tuottamisalueena voisi olla kunta. Toisen kyselykierroksen kysymyksessä yksi pyydettiin asiantuntijoita (n=21) arvioimaan lastensuojelun organisoinnille kooltaan parasta väestöpohjaa. (ks. Kuvio 29)

Asiantuntijoiden arviot parhaasta väestöpohjasta vaihtelevat alle 10 000 asukkaan alueesta aina yli 500 000 asukkaan alueeseen. Eniten vastauksia (8 kpl) saa 150 000–300 000 asukkaan väestöpohja. Tämä väestömäärä vastaa useampien maakuntien väestömäärää, lukuun ottamatta pääkaupunkiseutua. Seuraavaksi parhaana arvioidaan viiden asiantuntijan voimin 50 000–150 000 asukkaan väestöpohja. Alle 10 000 asukkaan väestö saa kolmen asiantuntijan kannatuksen.

KUVIO 29 Lastensuojelun organisoinnin väestöpohja



Suurempaa väestömäärää kannattavat asiantuntijat kommentoivat valintaansa suuren väestöpohjan mahdollistamalla osaamisen ja laadun ylläpitämisellä sekä valvonnan paremmilla voimavaroilla. Suuri väestöpohja mahdollistaa riittävän monipuoliset palvelut, jotka vastaavat lasten yksilöllisiin tarpeisiin. Pienissä kunnissa palvelujen saannin koetaan olevan liikaa kiinni yksittäisen työntekijän osaamisesta. Perhehoitajien rekrytointi, valmennukset ja koulutus vaativat laajaa väestöpohjaa. Pienempien alueiden kannattajat pelkäävät työn muuttuvan suurissa yksiköissä ja laajan väestöpohjan alueilla paperin makuiseksi, massaksi, numeroiksi ja byrokraattiseksi. Asiakkaiden tilanne koetaan tunnetun paremmin alle 10 000 asukkaan alueilla.

Vastauksien perusteella voidaan todeta lastensuojelupalveluiden organisoinnin vaativan riittävän suurta väestöpohjaa erityisosaamisen varmistamiseksi, mutta myös paikallista näkökulmaa asiakkaan tarpeiden tunnistamiseksi ja lähellä tuotettavien peruspalveluiden tehokkaaseen organisointiin. Yhtä oikeaa mallia ja kokoa lastensuojelun palvelukirjon ja tehtävien hoitamiseksi ei ole olemassa. Merkittävää on palvelujen hyvä porrastaminen ja strateginen yhteistyö.

*”Tämä on vaikea vastata koska palveluita on mahdollista tuottaa ja tarjota pienemmissäkin yksiköissä, jos suurempi yksikkö antaa taustatuen, strategisen suunnittelun, kehittämistyön ym. apua. Työntekijät voisivat hyvin olla laajemman väestöpohjan yksikön ”palveluksessa”, mutta sijoitettuna lasten ja perheiden yhteisöjen lähelle. Osin myös riippuu, että mitä osaa lastensuojelusta tarkoitetaan. Esim. perhehoidon rekrytointi ja koulutus ym. tarvitsee laajaa väestöpohjaa. Suurella yksiköllä on myös haittapuolensa tuottajana eli etäisyys lasten ja perheiden yhteisöjen ja työntekijöiden välillä kasvaa ja toimintatavat väijäämättä byrokratisoituvat jonkin verran. Lastensuojelun pitäisi olla kiinteä osa kunnan muuta lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kokonaisuutta. Kovin erilaiset järjestämis pohjat näissä voivat myös tehdä yhteistyökuviot hankalaksi.”*

# 7 HALUTTU SKENAARIO LASTENSUOJELUSTA VUONNA 2030

Asiantuntijoilta kysyttiin toisella kyselykierroksella kysymyksenä kaksi, miten todennäköisenä pidät kyselyn ensimmäisen kierroksen vastauksista koottua lastensuojelun skenaariota vuonna 2030. Ohessa on esitetty vastauksista koostettu tarinallinen skenaario lastensuojelun tilanteesta 2030.

Huostaanotot on saatu laskemaan tehostetun avohuollon ja ennaltaehkäisevien palvelujen avulla. Avohuollon asiakasmäärät ovat tämän johdosta hieman kasvaneet. Kustannukset eivät kokonaisuuden osalta ole merkittävästi pienentyneet, mutta perheiden saama palvelu on yksilöllistä ja oikea-aikaista. Palveluita ei enää kilpailuteta alueellisesti erilaisilla kriteereillä. Kilpailutukset tapahtuvat viidellä sote-alueella.

Lastensuojelu perustuu alueelliseen yhteistyöhön sekä strategiseen tavoitteelliseen johtamiseen niin määrien kuin laadunkin osalta. Määrärahat eivät ole sektorikohtaisia, vaan ne allokoidaan kokonaisvaltaisesti tehokkaimmalla tavalla perheiden ja lasten hyvinvoinnin tukemiseksi. Yksityiset ja yritykset ovat suunnittelemassa palveluja yhdessä kuntien kanssa sote-alueilla kumppanuusperiaatteella. Lastensuojelun imago on hyvä ja perheiden kynnys hakea tukea aikaisin, ennaltaehkäisevässä tarkoituksessa, on matala. Lastensuojelussa on käytössä palvelusetelityyppinen malli, missä määräraha seuraa asiakasta ja perhettä. Perheet voivat myös kerryttää omaa sosiaalityötä ja käyttää palveluja, kun on niiden tarve.

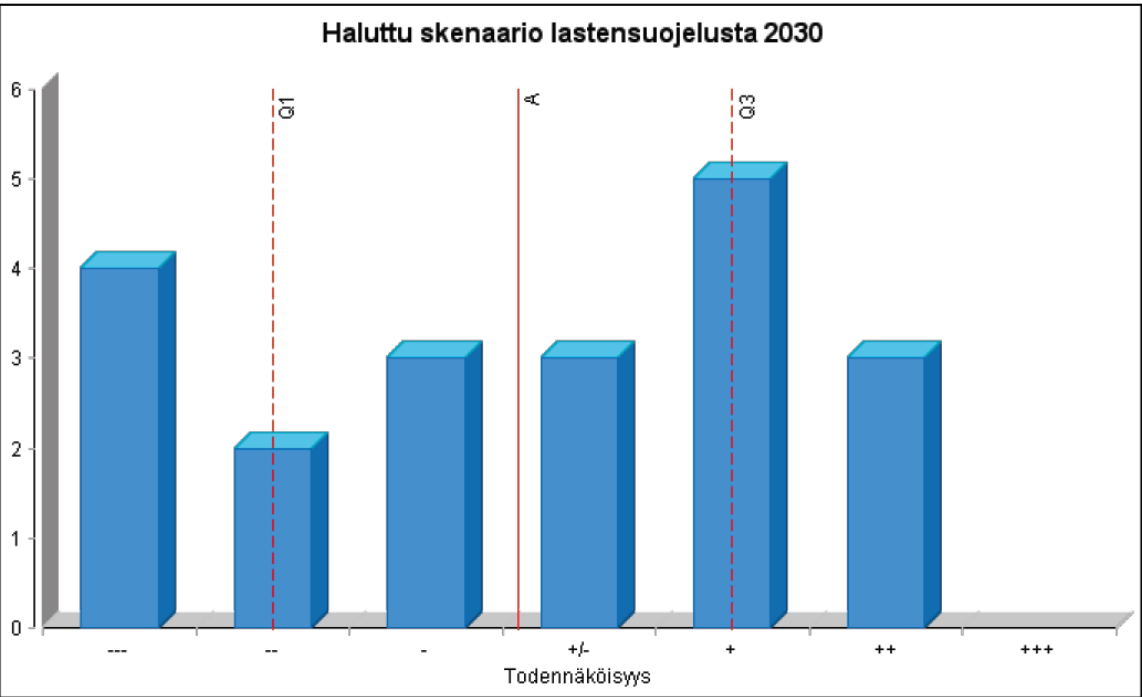
Ylisukupolviset asiakkuudet on saatu vähenemään 15 vuodessa 60 prosentista 20 prosenttiin ennakoivalla toimintamallilla. Sukulaiset ja läheiset otetaan paremmin mukaan lasten hyvinvoinnin suunnitteluun ja turvaamiseen. Perhehoidon osuus valtakunnallisesti on 70 % sijaishuollossa. Sijaishuoltoon käytetään 40 % resursseista ja avohuoltoon 60 %. Lastensuojelupalveluita saa ilman asiakkuutta ja hyvä vanhemmuus ja arvokas lapsuus ovat johtavia arvoja yhteiskunnassa. Lastensuojelun palvelut on integroitu peruspalveluihin lähelle perheitä ja lapsia. Erityispalvelut on keskitetty sote-alueella. Palveluiden laatu on tasaisempaa ja tasa-arvoisuus on lisääntynyt riippumatta asuinpaikasta. Lastensuojelun toimijoilla on hyvä ammattitaito ja asiantuntijuus. Professionien (sosiaalityö, psykiatria, poliisi, nuorisotyö, koulutoimi, päivähoito) välillä on hyvä yhteistyö.

Perheet, lapset ja nuoret ovat aktiivisia palvelusuunnittelijoina ja kehittäjinä. Heitä kuullaan kattavasti omassa asiassaan. Lastensuojelun tutkimus on aktiivista ja erityisesti vaikuttavuudesta saadaan hyviä arvioita. Sijaishuollon valvonta ja lupamenettelyt ovat yhdenmukaisia. Lastensuojeluun liittyvien velvoitteiden laiminlyönnistä on vakavat seuraukset ja se osaltaan ehkäisee väärinkäytöksiä ja ohjaa laadun lisäämiseen. Lastensuojelupalveluihin ei ole jonoja ja palveluja saa määräajassa. Sosiaalityöllä on yhtenäiset kriteerit asiakasmääristä. Valtiolla on strateginen lapsi- ja perhepoliittinen ohjelma. (ks. Kuvio 30)

Kahdeksan asiantuntijaa pitää skenaariota todennäköisenä, joista viisi arvioi todennäköisyyden arvolla (+1) ja kolme (+2). Neutraalina skenaarion kokee kolme asiantuntijaa. Neljä asiantuntijaa arvioi todennäköisyyden olevan (-3), kolme (-1) ja kaksi (-2). Kommenteissaan asiantuntijat pitävät skenaariota tavoiteltavana, huolimatta siitä, pitävätkö he sitä todennäköisenä vai eivät.

Asiantuntijoiden mukaan tavoitteet ohjaavat toimintaa ja skenaario voi toimia osaltaan tavoitteena. Skenaarion toteutuminen edellyttää kuitenkin arvopohjaista keskustelua ja

KUVIO 30 Tavoiteltava ja haluttu skenaario lastensuojelusta vuonna 2030



muuttumishalukkuutta. Sen haluttaisiin myös toteutuvan aikaisemmin kuin vasta vuonna 2030, koska lapsilla ja perheillä ei ole aikaa odottaa. Sote- ja lainsäädäntöuudistuksilla nähdään olevan myönteisiä vaikutuksia skenaarion toteutumiseen. Rahaa ei järjestelmän kehittämiseen tule lisää ja jostakin joudutaan ehkä luopumaan. Resursseja fokusoimalla ja yhteistyön tiivistämisellä muutos on mahdollista. Kritiikkiä skenaariossa herättää sote-alueen kyvyttömyys avopalvelujen kilpailuttamiseen järkevästi sekä joidenkin lastensuojelupalvelujen siirtäminen sosiaalihuoltolain alaisiksi, mikä ei ole yhtä vahva ja velvoittava kuin lastensuojelulaki. Globalisoitumisen, maahanmuuton ja vapaan liikkuvuuden arvioidaan tuovan omat lisähaasteensa skenaarion toteuttamiselle. Ongelmien ratkaisumalliksi voivat tulla erilaiset ohjelmat, joiden vaikuttavuus ja jatkuvuus eivät edistä hyvinvointia kestävästi. Skenaarion arvioidaan olevan liian positiivinen katsottaessa, millaista kehitystä lastensuojelussa on tapahtunut viimeisten 15 vuoden aikana.

*”Tavoitteet ohjaavat toimintaa ja mielestäni tuo kuva, minkä edellä maalataan, on tavoittelemisen arvoinen. Arvopohjaisen keskustelun ja muuttumishalukkuuden tuo vaatii, muttei millään muotoa mahdoton. Jopa taloudellisesti huomioiden inflaation ja muun kulkehityksen, jos kustannukset eivät tästä hetkestä pienentyneet – niin silti merkittäviä ns. säästöjä muodostuu – tehostamisella ja todellisella yhteistyöllä!”*

*”Tavoittelemisen arvoinen, mainio skenario. Tämän kyllä pitäisi olla todellisuutta jo paljon nopeammin kuin 2030. Haluan olla toiveikas. Ei ole kyllä veronmaksajillakaan varaa odotella näin pitkään saati sitten lapsilla ja perheillä. Toki päätöksiä tähän suuntaan tarvittaisiin jo lähivuosina, että visio toteutuisi. Isojen pyörien pitäisi pyöriä oikeaan suuntaan. Niin paljon ajatukset kuitenkin hakeutuvat tähän suuntaan muutoinkin, että jospa tästä tulisi ”uusi konsensus.”*

*”Liian positiivinen visio (toki tavoiteltava). Ei ole näköpiirissä mitään sellaista, jonka voisi olettaa 15 vuodessa muuttavan tilannetta. Uusi lastensuojelulaki on ollut voimassa 6,5 vuotta. Sitä ja sen muutoksia laadittaessa huomioitiin ainoastaan sosiaalialan ja sijaishuollon toiveita, ei sen sijaan palveluja käyttävän tahon aseman turvaamista eikä myöskään toiveita palvelujen suhteen. Lopputuloksena syntyi nykyinen lastensuojelun hätätila ja sijoitusten määrän kasvu. 15 vuotta on lyhyt aika. Mikäli olisi jo vireillä lainsäädännön hankkeita, joilla perheiden asema turvattaisiin ja virkamiehen vallankäyttöä suitsittaisiin, voisi jotain positiivista kenties ilmetäkin.”*



# 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

## 8.1 Lastensuojelun tulevaisuuteen vaikuttaminen

Irrottautuminen nykypäivästä tulevaisuuteen ei ole helppoa lastensuojelun asiantuntijoille. Ei ole myöskään helppoa rakentaa tutkimusta sellaiseksi, että se irrottaisi nykyhetken tarpeista tulevaisuuden ennakkointiin ja antaisi myös halutulle tulevaisuuskuvalle riittävät rakennuspuut. Lastensuojelun rakenteita, palveluita ja arvoja koskevaa tulevaisuustutkimusta ei Suomessa ole tehty ja tutkimus edustaa siltä osin uutta tietoa ja tulokulmaa alaan. Kun tutkimuksen tuloksiin yhdistetään ajassa tapahtuvaa keskustelua ja kirjoittelua medioissa sekä historiallisia aikasarjoja sekä arvioidaan niiden sisältöjä, voidaan todeta lastensuojelun olevan keskellä murrosta. Tarjolla on paikka ”tiennäyttäjälle”, jolla on uskallusta vahvistaa nyt jo nähtävillä olevat polut vahvoiksi kulkea.

Tutkimus vahvistaa sitä käsitystä, että lastensuojelu toimii reagoivasti. Tämä näkyy myös vähäisenä tulevaisuuden ennakkointia koskevana tutkimuksena lastensuojelussa. Väitöskirjatasoisia tutkimuksia ei lastensuojelun tulevaisuudesta ole. Tietojen kerääminen ja tutkimus kohdistuu tällä hetkellä liikaa jo tapahtuneeseen, historialliseen dataan, pitäen meidät askeleen jäljessä nykyhetkestä ja kaksi askelta tulevaisuuden luomisesta.

Lastensuojelussa kirkkaimpana tavoitteena tulee olla halutun tulevaisuuden skenaarion toteutuminen. Haluttu skenario muuttuu todennäköisimmäksi, kun sen eteen tehdään töitä. Laaditaan strategia sen saavuttamiseksi, minimoidaan esteet ja uhat. Pahin skenaariokin kannattaa kuvata ja villit kortit visioida, mutta voimavarat tulee keskittää mahdollisuuksiin, joilla lisätään hyvinvointia. Tässä tutkimuksessa haluttua skenaariota pidettiin hyvin todennäköisenä, joskin aika-arviot sen toteutumiseksi ajoittuivat tulevaisuusperspektiivin loppupäähän ja pessimistisimmillään sen jälkeen. Tutkimuksen mukaan tiedämme keinot ja toimenpiteet halutun skenaarion saavuttamiseksi, joten se antaa kuitenkin uskoa, että tavoitteeseen päästään visiointia nopeammin. Ja vaikka näköpiirissä ei kaikkeen ratkaisua olisikaan, voi jokin ennalta arvaamaton tapahtuma nopeuttaa prosessia – toki myös hidastaa sitä.

On selvää, että yksin lastensuojelun toimilla emme perheiden ja lasten hyvinvointia ratkaise. Tehtävämme on vaikuttaa yhteiskuntaan siten, että olosuhteet lasten ja perheiden

hyvinvointiin paranevat. Tällöin viestinnän ja toiminnan tulee tavoittaa kaikki yhteiskunnan toimijat aina poliittisista päätöksentekijöistä yksittäisiin kansalaisiin.

## 8.2 Vahvemmat rakenteet ja muutoksen johtaminen avainasemassa

Tutkimustulosten mukaan tarvitsemme lastensuojelun kokonaisuudistuksen. Asiantuntijoilla on yhtenevä näkemys siitä, että lastensuojelun laadun varmistamiseksi tarvitaan leveämmät hartiat ja laajaa yhteistyötä. Toimintamalli tulee saada passiivisesta proaktiiviseksi ja korjaavasta ennaltaehkäiseväksi. Meneillään oleva sote-uudistus antaa mahdollisuuden rakenteiden kehittämiseen, mutta arvioni on, että se ei tule riittämään. Kattava rakenteellinen uudistaminen vaatii rakenteiden, prosessien, strategian ja toimintakulttuurin muutoksen. Uudistuksien tulee kattaa myös valtionhallinnon lainsäädäntö, lupa- ja valvontamekanismit. Rakenteiden uudistamisella turvataan lastensuojelun erityisosaaminen sijaishuollon alueellisina erityistason, sekä pääasiallisesti paikallisina avohuollon palveluina. Ennaltaehkäisevä varhainen tuki on tarkoituksenmukaista, kun se tuotetaan kustannus- ja ihmislähtöisesti lähipalveluna. Suuri innovaatio on luoda lastensuojelulle strategia. Niitä tarvitaan todennäköisesti useita, valtionhallintoon, sote-alueille ja kuntatasolle, jotta varmistetaan eri toimintatilojen yhdensuuntaiset tavoitteet ja vaikuttavuus.

Tutkimus nostaa esiin lastensuojelutoimijoille suuren haasteen, miten johtaa muutosta. Kennellä on mandaatti asettaa muutoksen ajurit? Kuka saa johtaa strategiaprosesseja yhtä kuntaa laajemmissa verkostoissa? Löydetäänkö ja uskalletaanko asettaa yhteiset määrälliset ja laadulliset tavoitteet? Kuka tavoiteasetantaa saa johtaa? Vaarana on, että kaikki toimijat odottavat jonkun tekävän aloitteen ja kehittäminen ei pääse alkuun. Asiantuntijoiden mukaan nykyinen lainsäädäntö ei estä toimintamallien kehittämistä kunnissa tai uusilla sote-alueilla, vaikka siinä onkin puutteensa. Kehittämisen näkökulmasta olisi tärkeää saada yksittäisiä, vaikka pieniäkin onnistumisia esimerkiksi huostaanottojen vähentämisessä. Tämä loisi uskoa ja saattaisi synnyttää lumipalloefektin. Toiminnan kehittämiseksi haluttuun suuntaan ei ole ehdotonta marssijärjestystä sen suhteen, mitä pitää tehdä ensimmäiseksi.

Keskustelu ja kustannukset lastensuojelussa ovat painottuneet viimesijaiseen, raskaaseen sijaishuoltoon. Huostaanottoihin liittyvät voimakkaat tunteet, pelko ja häpeä antavat lastensuojelulle negatiivisen leiman palveluna. Olisi tärkeää luoda lastensuojelulle positiivinen imago ja ihmisläheinen mielikuva, koska palvelua koskevilla ennako-odotuksilla on suuri merkitys ihmisten halun käyttää palveluja. Imagon muuttaminen tapahtuu palveluista saatujen kokemusten avulla, mutta myös toiminnan tarkoituksien avaamisella ja proaktiivi-

sella viestinnällä. Positiivisemman imagon saavuttamiseksi on pystyttävä auttamaan perheitä aikaisemmassa vaiheessa ja tällöin lasten suojeleminen käsitteenä ja toimintana on avattava, ei vain viranomaistoimintana, vaan laajemmin aikuisten vastuuna suojella lapsia. Tällöin sijaishuolto voisi pidemmällä aikavälillä kutistua marginaaliin ja vapautuvat resurssit siirrettäisiin avohuollon sekä ennaltaehkäisevän lastensuojelun kehittämiseen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimuksen lastensuojelun rakennetta koskevat kehittämistarpeet ovat linjassa lastensuojelun ja sosiaalipalvelujen kehittämistarpeita ja pullonkauloja käsittelevien selvitysten ja raporttien kanssa. Ajassa vahvemmin esiin nousevia asioita ovat sote-uudistuksen merkitys, strateginen johtaminen sekä palvelujen tarkempi jakaminen alueellisiin ja paikallisiin toimintoihin. Pitkä talouden taantuma vaikuttaa myös osaltaan keskusteluun kalliin sijaishuollon vaikuttavuudesta. Lasten suojeleminen halutaan myös nähdä laajana yhteiskunnallisena velvoitteena, jonka tulee integroitua paremmin koko rakenteeseen.

### **Valtionhallinnon kehittämiskohteiksi nostan tutkimuksen ja aikaisemman tiedon pohjalta:**

1. Sosiaali- ja terveysministeriön paremman resursoinnin
2. Lainsäädännön kehittämisen siten, että tietosuoja ei estä lapsen etua ja asiakkuus nousee keskeiseen rooliin palveluja suunniteltaessa ja tuotettaessa
3. Valviran toimintakäytäntöjen yhdenmukaistamisen ja tuen sekä valvonnan resursoinnin
4. Proaktiivisen asiakastiedon tuottamisen ja vaikuttavuustutkimuksesta vastaamisen

### **8.3 Ongelman odottamisesta hyvinvointia luomaan**

Palvelutilanteissa vuorovaikutuksella on ratkaiseva rooli toiminnan hyvyydelle ja onnistumiselle. Vuorovaikutuksella on suuri rooli myös lastensuojelutoimijoiden yhteistyössä ja luottamuksen synnyttämisessä. Yhteistyötä asiakkaiden ja ihmisten parhaaksi syntyy vain luottamuksellisessa ilmapiirissä. Yhteistyön lisäämistä ja kehittämistä puoltaa asiantuntijoiden tutkimuksessa esittämä näkemys repaleisesta ja sekavasta lastensuojelupalvelujen kentästä. Lastensuojeluprosessin kokonaisvaltaisella haltuunotolla estetään osaoptimointi ja luodaan parempaa ymmärrystä asiakkaan asemasta. Kumppanuustasolla yhteistyön eri osapuolet voivat sitoutua haluttuun lopputulokseen ja he ovat myös paremmin tietoisia oman toimintansa päätösten vaikutuksista muiden toimijoiden työhön.

Lastensuojelun palveluiden, kuten koko rakenteenkin osalta keskeistä on niiden johtaminen. Yhteistyö, jota ei johdeta, on todennäköisesti tehotonta ja vaarana on vastuiden epämääräisyys. Palvelujärjestelmämme on rakennettu reagoimaan ja tuottamaan lakisääteisiä palveluita. Ennakoiva ja ongelmien syvenemistä estävä toimintamalli on mielletty liian asiakasohjautuvaksi ja kalliiksi. Näiden kahden palveluita keskeisesti ohjaavan toiminnon muutos vaatii verkostojohtamisen ja proaktiivisen toimintatavan käyttöönoton. Tutkimuksen asiantuntijat osaltaan vahvistavat suurimpien kehittämistarpeiden kohdistuvan kokonaisvaltaiseen näkemykseen ja laajempaan yhteistyöhön. Kehittämisestä koituvat hyödyt on saatava yhteiseksi tavoitteeksi ja siten myös yhteistyön tuloksiksi. Storbackan (2005, 43) mukaan kumppanuus merkitsee pidempää yhdessä kulkemista, luottamuksen synnyttämistä ja siten vaikuttavuuden lisäämistä. Tiedoilla ja taidoilla on merkitystä, mutta palvelukulttuurin muuttamisessa kannattaa panostaa erityisesti näkemykseen, haluun ja rohkeuteen muuttaa asioita.

Lastensuojelupalveluita tuottavat kunnat, kuntayhtymät, yritykset sekä kolmas sektori. Osuuttaan palveluiden tuottamisessa ovat viime vuosina voimakkaimmin kasvattaneet yritykset. Kuntien yhdistymisen myötä ostajien koko on kasvanut ja tämä tulee voimistumaan aikanaan sote-toimintamallin käyttöönoton myötä. Osa kunnista on viime aikoina myös lisännyt omaa palvelutuotantoaan lastensuojelussa ja nähtäväksi jää vahvistuuko trendi sote-alueiden syntymisen myötä. Taloudellista perustetta kuntien oman toiminnan laajentamiselle ei ole, koska kuntien tuottamat palvelut ovat 5–10 prosenttia kalliimmat kuin yksityisten palveluntuottajien. Lisäksi asiantuntijat tässä tutkimuksessa nostavat yksityiset palvelut paremmin resursoituiksi kuin kunnalliset. Yhdistymisiä ja laajentumista on tapahtunut myös yksityisten palveluntuottajien piirissä. Ulkomaisten pääomasijoittajien tulo ja laajentuminen lastensuojelumarkkinoilla on tapahtunut suurimmaksi osaksi ostamalla pienempiä yrityksiä. Myös yhteistyö yritysten palvelutuotannossa on lisääntynyt ja verkostoitumalla luodaan ostajaa houkuttelevia kokonaisuuksia. Laajalla palveluvalikolla ja suurilla toimintakokonaisuuksilla ostaja voi keskittää yhteistyötä ja säästää aikaa.

### **Kuntien palveluiden kehittämisen keskeiset kehittämistoimet halutun tulevaisuuden saavuttamiseksi ovat:**

1. Tasa-arvoisuuden lisääminen sijaishuollon palveluissa laajemmilla yhteistyökokonaisuuksilla ja erityispalveluiden tuottamisella
2. Resursointi kenttätöntekijöiden määrään, pysyvyyteen ja osaamiseen. Tämä vaatii töntekijöiden ja työn arvostamista sekä laajaa henkilöstöhallinnon kehittämistä.

3. Ennaltaehkäisevien ja avohuollon palveluiden resursointi
4. Huostaanottojen vähentäminen strategisten tavoitteiden asettamisella ja poliittisen tahtotilan luomisella
5. Verkostojen johtaminen kokonaisvaltaisuuden lisäämiseksi ja osaoptimoinnin vähentämiseksi
6. Kumppanuuden varmistaminen lastensuojelun prosesseissa
7. Räätelöinnin lisääminen yksilöllisyyden turvaamiseksi ja asiakastarpeiden selvittämiseksi

Strategisia suunnitelmia, joissa eri toimijat sitoutuvat yhteiseen tavoitteeseen, ei ole olemassa. Selkeät tavoitteet ja tahtotila puuttuvat. Repaleinen kuntakenttä on yksi este, mutta suurin työ on organisaatiokulttuurin muutoksessa, tavassa tehdä auttamistyötä asiakaslähteisesti ja palveluketjut kokonaisuudessaan huomioiden. Lastensuojelutyön kulttuuri syö lainsäädännön ja valtion ohjeet lounaaksi. Kulttuurin muutosta tulee johtaa ja siihen meidän on Suomessa löydettävä uudenlainen johtajuus sekä oikeutus tavoitteelliselle, voimat kokoavalle työlle. Monitoimijuus pahimmillaan on merkinnyt sitä, että kenelläkään ei ole vastuuta. Täytyy muistaa, että emme palvele kansalaisia kuoliaaksi ja passiivisiksi, vaan varmistamme sen, että jokainen tunnistaa ei vain oikeuksiaan, mutta myös velvollisuutensa ja oman vastuunsa yhteiskunnan hyvinvoinnin lisäämisessä.

Lastensuojelupalveluiden tulisi olla luonteeltaan pääosin räätälöityjä, yksilöllisiä palveluita, joissa palvelu rakentuu asiakkaan elämäntilanteen mukaan joustaen ja nopeasti reagoiden. Massaratkaisuilla tai valmiilla palvelutarjottimilla ei lasten ja perheiden ongelmia pystytä ratkaisemaan. Lastensuojelussa palvelut tulee jatkossa järjestää niin, että ne eivät leimaa asiakkaita ja kynnys saada palvelua olisi matala. Tällä hetkellä lastensuojelupalveluita saa vain ollessaan sosiaalitoimen lastensuojelun asiakas ja kun palvelun tarve on tarkan syynin jälkeen harkittu. Lisäksi lastensuojelupalveluita leimaa huostaanoton pelko, mikä estää asiakkaiden hakeutumisen varhaisessa vaiheessa palvelujen piiriin. Varmasti on niin, että avaamalla palvelun saanti helpommaksi määrä ja kustannukset voivat aluksi kasvaa, mutta pitkällä aikavälillä tarpeet tulee hoidettua aikaisemmin ja pienemmillä resursseilla. Lisäksi yksilöllinen kärsimys vähenee. Palveluseteleitä voidaan käyttää enemmän lastensuojelussa. Seteli tulee saada sosiaalitoimelta ilman asiakkaaksi kirjautumista ja sen voi käyttää haluamaansa palveluun julkiselta, yksityiseltä tai kolmannen sektorin palveluntuottajalta ostettuna. Asiakasperheet tarvitsevat palveluneuvontaa oikean palvelun löytämiseksi. Palvelutarpeen kontrolli tulee minimoida, jotta kynnys hakea palvelua pysyy matalana.

Palvelujen tarjoaminen pohjautuu aina kysyntään. Palveluiden tavoitteena on vastata asiakkaan tarpeeseen, usein ratkaista ongelma, tukea vaikeassa tilanteessa olevaa tai ehkäistä vakavamman tilanteen syntyminen. Palvelukokemus lastensuojelussa voi olla vastentahtoisesta toimenpiteestä (huostaanotto) huolimatta positiivinen. Haaste on saada vuorovaikutustilanne sellaiseksi, että asiakas kokee tuleensa kuulluksi ja on osallinen omassa prosessissaan. Sosiaali- ja terveyspalveluissa palvelutapahtumat ovat usein ennalta arvaamattomia. Kyky reagoida tilanteeseen on tärkeää ja kuntien sosiaalityöntekijöillä tulisi olla riittävästi valtaa reagoida. Poliittisesti ohjattu palvelu ei riitä kattamaan tarpeita. Viime aikojen kehitys on mahdollistanut palveluiden valitsemisen, mikä tuottaa tulevaisuudessa ennakointivaikeuksia palvelun tuottajille. Mihin pohjata palvelutarjontaa, kun asiakkaat hakeutuvat vapaasti lakisääteisiin palveluihin?

Hyvä laatu varmistaa asiakassuhteen pysyvyyttä. Lastensuojelussa on nähtävä poikkeus pysyvyyden osalta, koska tavoitteena on asiakkaan kuntouttaminen ja asiakkuuden katkaiseminen niin pian kuin mahdollista. Kysynnän vähentäminen on siis oltava sosiaalipalveluiden lähtökohtana. Palvelut annetaan tässä ja nyt ja niihin liittyy tietty aineettomuus ja ennakoimisen vaikeus. Momentum-hetki palvelussa merkitsee kykyä reagoida nopeasti muuttuvassa tilanteessa. Asiakaspinnassa on oltava hereillä ja siellä on oltava hyvä kyky tuottaa uutta sekä soveltaa vanhoja oppeja. Valtaa tulee olla myös riittävästi päätösten nopeaan tekemiseen.

## 8.4 Valtaa pitävien vakuuttaminen halutun tulevaisuuden saamiseksi

Tulevaisuudentutkimuksen yksi keskeinen tavoite on saada aikaan keskustelua tulevaisuudesta ja erityisesti vaikuttaa halutun tulevaisuuden toteutumiseen. Keskustelun eteneminen toiminnaksi, jolla luodaan haluttu tulevaisuus, on merkittävintä.

Yksi merkittävä vaikuttamisen paikka on eduskuntavaalit ja sen jälkeiset hallitusneuvottelut. Oikeastaan vaikuttaminen pitää aloittaa jo puolueiden ohjelmiin vaikuttamisella. Lastensuojelusta on tuotettava ratkaisupuhetta ja kirjallisia ehdotuksia hyvinvointia lisäävien toimenpiteiden muodossa. Toimenpiteiden rinnalla on kuljetettava vaikutuksia kustannusten tasolla.

Alue- ja kuntatasolla vaikuttaminen tulee kohdistaa politiikkatason lisäksi johtaviin virkamiehiin. Vaikuttamisen tulee pitää sisällään ennakoiva toimintamalli, strateginen tavoit-

teellinen yhteistyö sekä palvelujen tuottaminen kokonaisvaltaisesti ja asiakaslähtöisesti. Mittava uudistustyö vaatii todennäköisesti avauksia yhteisten kehittämishankkeiden muodossa.

Lastensuojelua vuonna 2030 ohjaaviksi arvoiksi nostettiin yksilöllisyys, oikeudenmukaisuus ja osallisuus. Ne toteutuvat vain käyttöarvoina ja muuttuvat todeksi arjessa toteutettuina. Niiden tulee ohjata lastensuojelun palveluiden kehittämistä, mutta myös rakenteiden ja strategisten tavoitteiden asettamista.



## LÄHTEET

- Bardy, M. 2013: Lapsuus, aikuisuus ja yhteiskunta. Teoksessa Marjatta Bardy (toim.) Lastensuojelun ytimissä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos  
[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104421/URN\\_ISBN\\_9789522458537.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104421/URN_ISBN_9789522458537.pdf?sequence=1)
- Bardy, M. & Heino T. 2013: Katsaus lastensuojelun toimintaympäristöön: Paniikista toivoon ja näköalat. Teoksessa Marjatta Bardy (toim.) Lastensuojelun ytimissä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.
- Bell, W. 2003: Foundations of Futures Studies: History, Purpose and Knowledge Volume 1 2nd ed. New Brunswick, U.S.A: Transaction Publishers.
- Brannen, J. 1994: Combining qualitative and quantitative approaches: an overview. Teoksessa Brannen, J. (toim.) 1994: Mixing Methods: qualitative and quantitative research. 3. painos. Cedric Chivers Ltd., Bristol. 3–38.
- Churchman, C.W. 1948: Theory of Experimental Inference. Macmillan Co., New York.
- Goodman, C.M. 1987: The Delphi technique: a critic. Journal of Advanced Nursing 12, 729–734.
- Cook, T.D. & Campbell, D.T. 1979: Quasi-experimentation. Design & Analysis Issues for Field Settings. Houghton-Mifflin Company, Boston.
- Godet, M. (2000) The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls. Technological Forecasting and Social Change 65, s. 3–22.
- Davenport, T. & Harris J. 2007: Analysoi ja voita. Talentum.
- Daly, J., Chang, E.M.L. & Bell, P.F. 1996: Clinical nursing research priorities in Australian critical care: a pilot study. Journal of Advanced Nursing 23., 145–151.
- Drucker, P.E. 2008: Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Talentum.
- Duffield, C. 1988: The Delphi technique. The Australian Journal of Advanced Nursing 6(2), 41–45.
- Duffield, C. 1993: The Delphi technique: a comparison of results obtained using two expert panels. International Journal on Nursing Studies 30 (3), 227–237.
- Eriksson, J.-T. 1996: Ihminen kompleksisessa tietoyhteiskunnassa. Futura 4/1996, 4–7
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1994: Competing for the future – summary article. Harvard Business Review, 72(4), 122–128.
- Hammersley, M. 1994: Deconstructing the qualitative-quantitative divide. Teoksessa Brannen, J. (toim.) 1994: Mixing Methods: qualitative and quantitative research. 3. painos. Cedric Chivers Ltd., Bristol. 39–56
- Harrikari, T. 2012. Lapsuuden ongelmallistuminen, lasten suojellistaminen ja lastensuojellistaminen. Hallintoteoreettinen näkökulma lastensuojelun ajankohtaiseen virtaan. Teoksessa Markku Jahnukainen (Toim).

Lasten erityishuolto ja opetus Suomessa. Tampere: Vastapaino.

Helander, V. 2002: Kolmas sektori. 3 painos (1. painos 1998). Saarijärvi: Gaudeamus.

Helmer, O. & Quade, E.S. 1963: An Approach to the Study of a Developing Economy by Operational Gaming. Santa Monica, California. The Rand Corporation, [P]-2718, Mar 1963.

Hiltunen E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Talentum.

Kamensky, M. 2010: Strateginen johtaminen. Jyväskylä. Talentum.

Kamppinen M. 2003: Tulevaisuuden tekeminen, Delfoi-menetelmä. Teoksessa Kamppinen, M., Kuusi, O., Söderlund, S. (toim.) Tulevaisuuden tutkimus, perusteet ja sovellukset. Suomalaisuuden Seuran Toimituksia 896. Tammer-Paino Oy. Tampere 2003.

Kramer, R. 1981: Voluntary Agencies in the welfare state. Berkley, CA: University of California Press.

Kuusi, O. 2003: Tulevaisuuden tekeminen, Delfoi-menetelmä. Teoksessa Kamppinen, M., Kuusi, O., Söderlund, S. (toim.) Tulevaisuuden tutkimus, perusteet ja sovellukset. Suomalaisuuden Seuran Toimituksia 896. Tammer-Paino Oy. Tampere 2003.

Lapsenvuoden komitea (1980). Komiteamietintö. Helsinki: Valtioneuvosto.

Lastensuojelulaki (kumottu) 52/1936.

Lastenhuolto ja sen kehittäminen 1978. Sosiaalihuollituksen yleiskirje A3.

Macgrath M.R. & Macmillan I.C. 2005: Marketbusters. Harward Busines School Press. Englanti.

Meristö, T. 1991: Skenaariotyöskentely yrityksen johtamisessa. Acta Futura Fennica No.3, VAPK Helsinki.

Meristö, T. Kettunen, J. & Hagström-Näsi, C. (2000) Metsäklusterin tulevaisuusskenaariot. Teknologia katsaus 95/2000, Tekes, Helsinki.

Metsämuuronen, J. 1997: Asiantuntijoiden mielipiteiden stabiiliuden mittaus tulevaisuustutkimuksessa. ESR-Työelämän muutosten ja koulutustarpeiden ennakoinnin menetelmät käytäntöineen (toim. K. Mäkelä & K. Heinonen) Osoitteessa <http://www.mol.fi/ennakointi>

Millett, S.M. & Honton, E.J. 1991: A Managers Guide to Technology Forecasting and Strategy Analysis Methods. Battelle Press, Columbus

Popper, R. 2008: How are foresight methods selected? Foresight, 10(6), 62–89.

Porter, M. E 1985: Kilpailuetu. Weiling & Göös.

Porter, M. E. 2005: Competitive Strategy.

Pösö, T. 2010: Havaintoja suomalaisen lastensuojelun institutionaalisesta rajasta. Janus 18:4, 324–336.

Rehn A. 2010: Vaaralliset ideat. Talentum.

Ringland G.1988: Scenario planning: John Willey & Sons Ltd. England.

Rubin, A. 2014:”Tulevaisuuden kohtaamisen toimintamallit”. Luentomateriaali Delfoi-paja 20.5.2014.  
<http://edelfoi.ning.fi>.

Schaller, R.R. 1997: Moorre’s law: past, present and future. Spectrum, IEEE,34(6), 52–59.

Schumpter, J.A. 1942: Kapitalism, Socialism and democracy. Taylor and Francis e-Library 2003.  
<http://digamo.free.fr/capisoc.pdf>

Shoemaker J.H.1991: When and How to Use Scenario Planning. Journal of Forecasting 10.ms. In: H.A. Linstone.

Simmonds, W.H.C. 1997:I. PROLOGUE:2. The Nature of Futures Problems. In: H.A. Linstone and W.H.A. Simmonds, eds, Futures Research: New Directions. 1st ed. Massachusetts, U.S.A, Addison-Wesley Publishing Company, s. 13–26.

SOS-Lapsikylän kotisivut. <https://www.sos-lapsikyla.fi/mita-me-teemme/>

Storbacka, K. 2005: Kannattava kasvustrategia. Juva. Vectia ja WSOY.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012, Sosiaali-ja terveyspalvelujen uudistaminen, Tietosanoma.

Ikävalko, H. 2012: Strategia on keskijohdon käsissä. Fakta, 3/ 2012.

Turoff, M. & Hiltz, S.R. 1996: Computer-Based Delphi Processes. Teoksessa Adler, M. & Ziglio, E. 1996 (toim.): Gazing into the Oracle.The Delphi Method and its Application to Social Policy and Public Health.56–85.

Uljens, M. 1991: Phenomenography – a qualitative approach in educational research. Teoksessa Merenheimo & Syrjälä, L. (toim.) Kasvatustutkimuksen laadullisia lähestymistapoja. Oulun yliopisto, Opteusmonisteita ja selosteita 39/1991, 80–107.Terve ja hyvinvoiva Suomi 2020 loppuraportti. [www.edusampo.fi/sote/documents/loppuraportti](http://www.edusampo.fi/sote/documents/loppuraportti). Terveiden- ja hyvinvoinnin laitos – tilastot 2013. Lastensuojelu.

Terveiden -ja hyvinvoinnin laitostilastot 2011. Yksityiset palveluntuottajat.

Tuulenmäki, A. 2012. Lupa toimia eri tavalla.WSOY pro Oy 2010, Bookwell Oy. Porvoo

Toimiva lastensuojelu. Selvitysryhmän loppuraportti. Helsinki 2013.  
[http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/-/\\_julkaisu/1858918](http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/-/_julkaisu/1858918)

Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. 1994: A systematic approach to strategy formulation.

Whitehead, A.N. 1925: Science and the Modern World. Macmillan Co., New York.

Whitman, N.I. 1990: The Delphi Technique as an Alternative for Committee Meetings. Journal of Nursing Education 29 (8), 377–379.

Williams, P.L. & Webb, C. 1994: The Delphi technique: a methodological discussion. *Journal of Advanced Nursing* 19, 180–186.

Ziglio, E. 1996: The Delphi method and its Contribution to Decision-Making. Teoksessa Adler, M. & Ziglio, E. (toim.): *Gazing into the Oracle. The Delphi method and its Application to Social Policy and Public Health*. Jessica Kingsley Publishers, London. 3–33

Åberg, L. 2012: ”Johtaminen on viestintää”. Luento Jyväskylän yliopiston Kauppakorkeakoulun Avance johtamiskoulutuksen MBA-seminaarissa.

## LIITTEET

**LIITE 1** Kirje asiantuntijoille

**LIITE 2** Kirje, kyselykierros 1 ja kysymykset

**LIITE 3** Kirje, kyselykierros 2 ja kysymykset

**LIITE 4** Taulukkoluettelo

**LIITE 5** Kuvioluettelo

## LIITE 1 Kirje asiantuntijoille

Hyvä Asiantuntija,

Kiitos mahdollisuudestasi osallistua lastensuojelun tulevaisuutta koskevaan tutkimukseen. Teen opinnäytetyötäni siis Jyväskylän Yliopiston Avance EMBA opiskeluuni liittyen.

Opinnäytetyöni nimi on ”Kohti vaikuttavampaa lastensuojelua”. Tutkimuksella haluan kartoittaa ja luoda lastensuojelun tulevaisuutta n. 20 lastensuojelun asiantuntijan näkemysten avulla. Lastensuojelulla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan sekä lakisääteistä lastensuojelua, että yhteiskunnan muuta lapsia suojelevaa toimintaa. Tutkimus toteutetaan Delfoi -tulevaisuudentutkimusmenetelmää käyttäen, mikä perustuu asiantuntijoiden anonymiteettiin ja palautteisuuteen. Asiantuntijan henkilökohtaisia mielipiteitä ei voi tunnistaa aineiston raportoinnista. Palautteisuus tarkoittaa sitä, että asiantuntijoilla on mahdollisuus kyselykierroksilla muuttaa tai täydentää näkemyksiä tutkittavasta aiheesta sekä kommentoida muiden asiantuntijoiden vastauksia, tunnistamatta kuitenkaan asiantuntijoita.

Tulevaisuudentutkimuksen tarkoituksena on hahmottaa ja kartoittaa todennäköisiä ja haluttavia tulevaisuuksia. Aikaperspektiivi tutkimuksessani ulottuu 2030 vuoteen saakka.

Asiantuntijoiden nimet ja edustamansa tahot tulevat näkyviin tutkimuksen liitteenä. Sinulla on kokemuksesi ja koulutuksesi perusteella asiantuntemusta, jota tarvitaan lastensuojelun halutun tulevaisuuden muodostamiseksi ja vaikuttavuuden lisäämiseksi. Tässä tutkimuksessa asiantuntijoita on edustettuna palvelutuotannosta, hallinnosta, tutkimuksesta ja opetuksesta, kehittämisestä, poliittisesta päätöksenteosta kuin myös kokemusasiantuntijuutta lastensuojeluasiakkaan roolista.

Opinnäytetyötäni ohjaa Jyväskylän Yliopistosta Sirpa Koponen ja Hannu Linturi Otava opistosta Delfoi -menetelmään liittyen. Toteutan tutkimuksen kaksivaiheisena Delfoi -kierroksena. Ensimmäinen kierros tehdään vastaamalla osittain avoimiin kysymyksiin (kommentointi toisten vastauksiin myös mahdollista) ja toisella kierroksella kommentoidaan, kritisoidaan ja arvotetaan ensimmäisen kierroksen tuloksena synnytettyjä väitteitä sekä luodaan polkua vaikuttavampaan lastensuojeluun 2030.

Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Yhteistyöterveisin,

Jari Ketola  
toiminnanjohtaja SOS-Lapsikylä ry  
p. 040 848 1917  
jari.ketola@sos-lapsikyla.fi

## LIITE 2 Kirje, kyselykierros 1 ja kysymykset

Hei lastensuojelun asiantuntija ja panelisti,

Olet saanut nyt ensimmäisen lastensuojelun tulevaisuutta 2030 koskevan kyselyn Delfoi -alustalle vastattavaksi. Ensimmäinen kysely kartoittaa hieman nykytilannetta ja pohjautuu enemmän avovastauksiin, etten lukitsisi vastausmahdollisuuksia tekemällä liian spesifejä kysymyksiä. Kysely on auki 12.5 alkaen ja vastattavissa 26.5 saakka. Toivon, että ehtisitte vastata annetussa ajassa. Kellonajan voitte siis valita itse, milloin oma aikataulusi antaa myöden.

Kyselyn voi keskeyttää ja jatkaa kun uudestaan aikaa vastaamiselle on. Muista kuitenkin tallentaa vastauksesi kyselyn lopussa olevaa tallenna painiketta painamalla. Tulen avaamaan kaikille nähtäväksi panelistien vastauksia jo 1. kierroksella, joita voitte kommentoida. Tämä tapahtuu kuitenkin anonymisti eikä vastaajaa tai kommentoijaa voida tunnistaa. Toisten vastausten kommentointi tapahtuu kuitenkin vasta kyselyn edetessä ja kun vastauksia alkaa kertyä. Kommentoinnin tarkoituksena on rikastuttaa ajattelua ja monipuolistaa näkökulmia perusteluineen.

Toisella kysymyskierroksella viikolla 22–24 vastaaminen kohdistuu väittämiin ja avovastausten määrä vähennee. Vastaamiseen tarvittava aika myös todennäköisesti lyhenee.

Tavoitteena on siis luoda yhdessä teidän asiantuntijuuden avulla toivottu lastensuojelun tilanne 2030, löytää keinoja tämän tilanteen saavuttamiselle ja arvioida toteutumisen todennäköisyyttä.

Kyselyä koskeviin tiedusteluihin vastaan mielelläni.

Kiitos etukäteen yhteistyöstä, ajastanne ja vastauksista. Onnea vastaamiseen,

Terveisin,

Jari Ketola  
040 848 1917  
jari.ketola@sos-lapsikyla.fi

### Kysely 1

#### 1. Miten kehittäisit lastensuojelun rakenteita?

Mitä rakenteellisia uudistuksia tekisit lastensuojelussa, että se tulevaisuudessa mahdollistaisi vaikuttavamman lastensuojelun? Rakenteella tässä tarkoitetaan mm. johtamista, rahoitusta, yhteistyötä, kilpailutusta, valvontaa, lainsäädäntöä ja palvelujen järjestämisvastuuta.

#### 2. Uhkaa tulevaisuudessa hyvinvointia?

Mitkä asiat uhkaavat mielestäsi lasten ja perheiden hyvinvointia tulevaisuudessa? Pohdi liittyvätkö nämä politiikkaan, ympäristöön, lastensuojelun asiakkuuteen, sosiaalisiin muutoksiin tai esimerkiksi teknologian kehittymiseen.

### **3. Lastensuojelutoimijoiden yhteistyö**

Miten tärkeäksi tekijäksi arvioit toimijoiden yhteistyön lastensuojelussa ja miten aktiivista se mielestäsi tällä hetkellä on? Arvioi tärkeyttä ja aktiivisuutta oheisten liukusäätimen avulla. Perustele valintojasi alla olevaan kommentointikenttään.

### **4. Heikot signaalit**

Onko mielestäsi tällä hetkellä lastensuojelussa näkyvissä sellaisia heikkoja signaaleja/toiminnallisia avauksia tai lastensuojeluun vaikuttavia orastavia yhteiskunnallisia ilmiöitä, mitkä saattavat vahvistua tulevaisuudessa trendeiksi ja mitä ne ovat?

### **5. Tiedämmekö lastensuojelun syyt ja seuraukset?**

Onko mielestäsi Suomessa riittävästi lastensuojelun tutkimustietoa, lastensuojelun kehittämisen ja johtamisen pohjaksi?

### **6. Aseta väitteet tärkeysjärjestykseen**

Aseta seuraavat väitteet tärkeysjärjestykseen suhteessa kehittämistarpeeseen. Ensimmäiseksi sijoitetulla on suurin kiire jne.

### **7. Lastensuojelun johtaminen tulevaisuudessa**

Valitse mielestäsi viisi tärkeintä asiaa, joiden tulee ohjata lastensuojelun johtamista v. 2030.

### **8. Miten vähentää lastensuojelun tarvetta?**

Valitse viisi mielestäsi merkittävintä asiaa tai toimintoa, joilla tulevaisuudessa vähennämme lastensuojelun avo- ja sijaishuollon asiakkaiden määrää. ”Lastensuojelun asiakasmäärät ovat olleet kasvussa viimeiset 25 vuotta”.

### **9. Supistamisen todennäköisyys ja toivottavuus**

Pidätkö todennäköisenä sitä, että sosiaali- ja terveystalvcluja supistetaan tulevaisuudessa ja miten toivottavana pidät sitä, että näin tapahtuisi kestävän kehityksen nimissä?

### **10. Uudistumisen todennäköisyys ja toivottavuus**

Miten todennäköisenä ja toivottavana pidät sitä, että lastensuojelussa toimintamalli v. 2030 on nykyisen reagoivan toimintamallin sijasta ennakkoiva ja proaktiivinen?

### **11. Lastensuojelupalvelut**

Kuvaile lastensuojelupalvelujen vaikuttavuutta Suomessa tällä hetkellä. Millaisena näet palvelujen laadun? Onko palveluja riittävästi? Saadaanko palveluja oikeaan aikaan? Ovatko ne yksilöllisiä?

### **12. Tulevaisuuden uudet palvelutarpeet**

Mitä uusia palvelutarpeita lastensuojelu tulevaisuudessa mielestäsi tulee kohtaamaan?

### **13. Osaamisvajeet**

Missä on mielestäsi suurimmat osaamisen liittyvät puutteet lastensuojelussa.

### **14. Sijaishuollossa olevien määrä v. 2030**

Arvioi miten sijaishuollossa elävien lasten ja nuorten määrä tulee kehittymään vuoteen 2030 mennessä.

### **15. Avohuollossa olevien määrä v. 2030**

Arvioi miten avohuollossa olevien lasten ja nuorten määrä tulee kehittymään vuoteen 2030 mennessä.

## **16. Kustannukset**

Arvioi miten lastensuojelun kustannukset kehittyvät v. 2030 mennessä?

## **17. Perhehoidon määrä**

Arvioi miten perhehoidon määrä kehitty v. 2030 mennessä ja miten toivottuna pidät kehityssuuntaa?

## **18. Yritysten määrä**

Arvioi miten palveluja tuottavien yritysten määrä kehitty v. 2030 mennessä ja miten toivottavana pidät kehityssuuntaa?

## **19. Sote-uudistus**

Millaisen merkityksen näet sote-uudistuksella olevan tulevaisuudessa lastensuojeluun?

## **20. Resurssivajeet**

Missä on mielestäsi suurimmat taloudellisiin resursseihin liittyvät puutteet lastensuojelussa?

## **21. Lastensuojelupalvelujen tasa-arvoisuus**

Arvioi lastensuojelupalvelujen tasa-arvoisuuden lisääntymisen todennäköisyyttä ja merkittävyyttä tulevaisuudessa (v. 2030).

## **22. Henkilökunnan riittävyys**

Valitse seuraavasta luettelosta kolme kiireellisintä tahoa, joissa mielestäsi tarvittaisiin lisää henkilöitä auttamaan lapsia, nuoria ja perheitä.

## **23. Vaikuttavuuden lisääminen**

Valitse oheisesta luettelosta viisi asiaa jotka mielestäsi lisäisivät parhaiten lastensuojelun vaikuttavuutta tulevaisuudessa?

## **24. Asiakkaan osallisuus tulevaisuudessa**

Alla on lueteltu asioita, jotka liittyvät asiakkaan osallisuuteen lastensuojelussa. Aseta ne tärkeysjärjestykseen siten, että 1. valittu edistää parhaiten lastensuojeluasiakkaiden osallisuutta ja asiakaslähtöisten palvelujen toteutumista.

## **25. Ohjaavat arvot**

Mitkä arvot mielestäsi ohjaavat nykypäivän lastensuojelua?

## **26. Halutut arvot**

Onko joitakin arvoja, joiden haluat toteutuvan paremmin lastensuojelussa (ns. käyttöarvoja, jotka ohjaavat arjen toimintaa)?

## **27. Tavoiteltava imago v. 2030**

Kuvaile lastensuojelulle tavoiteltavaa imagoa, julkikuvaa v. 2030.

## **28. Kolme tärkeintä arvoa v. 2030**

Mainitse kolme tärkeintä lastensuojelua ohjaavaa arvoa v. 2030.

## **29. Lastensuojelun imagon merkitys**

Millainen mielestäsi lastensuojelun imago on nyt ja miten merkittävä asia se mielestäsi on lastensuojelun kyvylle auttaa perheitä ja lapsia?

## LIITE 3 Kirje, kyselykierros 2 ja kysymykset

Hyvä Asiantuntija,

Lastensuojelun tulevaisuus 2030 tutkimuksen toinen kyselykierros on nyt avattu vastattavaksi.

Kysymykset on nostettu ensimmäisen kierroksen vastauksista ja osaltaan pyrkivät täydentämään esiin nousseita asioita.

Vastausaikaa on 13.6 saakka. Kommentoikaa vastauksianne. Voit nähdä heti muiden asiantuntijoiden vastaukset ja kommentoida myös niitä rikastaen aineistoa.

Kiitos yhteistyöstä ja arvokkaista mielipiteistänne lastensuojelun paremman tulevaisuuden luomiseksi.

Yhteistyöterveisin,  
Jari Ketola

### Kysely 2

#### 1. Lastensuojelun organisointi/väestöpohja

Valitse mielestäsi kooltaan paras väestöpohja, joilla lastensuojelun sijaishuollon palvelut voidaan organisoida ja tuottaa varmistaen yksilöllisyys sekä riittävä osaaminen? Perustele ja kommentoi vastaustasi.

#### 2. Haluttu skenaario lastensuojelusta 2030

Miten todennäköisenä pidät sitä, että kyselyn ensimmäisen kierroksen vastauksista koottu lastensuojelun skenaario on totta v. 2030? Vastaa oheisen liikusäätimen avulla asettamalla säädin valitsemasi todennäköisyyden kohdalle. Todennäköisyys on suurin +++ arvossa ja pienin---arvossa. Alla näet vastauksista tehdyn suuntaa antavan koosteen lastensuojelun tilanteesta 2030.

#### 3. Heikoista signaaleista trendeiksi v.2030

Mitkä seuraavista kyselyn 1. kierroksella esiin nostetuista heikoista signaaleista lastensuojelussa ovat mielestäsi vahvistuneet trendeiksi v. 2030. Valitse kolme mielestäsi todennäköisintä.

#### 4. Uudet lastensuojelun palvelutarpeet

Valitse kyselyn 1. kierroksella esiin nostetuista uusista palvelutarpeista mielestäsi kolme merkittävintä lapsiperheiden hyvinvoinnin lisäämisen näkökulmasta.

#### 5. Sijaishuollon määrän kääntyminen laskuun

Koska mielestäsi sijaishuollossa elävien lasten määrä kääntyy laskuun? Valitse liikusäätimellä vuosiluku kuvaamaan käännettä.

Muutoksen taustalla on ennakoitu olevan kyselyn 1. kierroksen vastaukset, avohuollon sekä ennaltaehkäisevän toiminnan lisääntyminen.

#### 6. Ajatuksia tulevaisuuteen, avoimet kommentit

Tässä voit nostaa esiin sellaisia asioita jotka eivät kyselyn aikana ja kysymyksissä ole tulleet huomioituiksi.

## LIITE 4 Taulukkoluettelo

- TAULUKKO 1 Asiantuntijoiden intressit ja tahot, s. 10
- TAULUKKO 2 Lastensuojelun rakennetta koskevat kehittämisehdotukset, s. 26
- TAULUKKO 3 Tulevaisuuden hyvinvointia uhkaavat tekijät, s. 30
- TAULUKKO 4 Heikot signaalit, s. 35
- TAULUKKO 5 Lastensuojelua ohjaavat arvot nyt ja tulevaisuudessa, s. 66

## LIITE 5 Kuvioluettelo

- KUVIO 1 Sosiaali- ja terveystalouden tulevaisuuteen vaikuttavia muutostekijöitä, s. 17
- KUVIO 2 Kodin ulkopuolelle sijoitetut lapset 1991–2012, s. 22
- KUVIO 3 Kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten sijoituspaikka 1991–2012, s. 23
- KUVIO 4 Avohuollon asiakkuudet 1996–2012, s. 24
- KUVIO 5 Sosiaalipalveluyksiköt Suomessa 2000–2010, s. 25
- KUVIO 6 Lastensuojelun kehittämistarpeet, s. 28
- KUVIO 7 Lastensuojelutoimijoiden yhteistyön aktiivisuus ja sen merkitys, s. 33
- KUVIO 8 Heikoista signaaleista trendeiksi v. 2030, s. 37
- KUVIO 9 Tiedämmekö lastensuojelun syyt ja seuraukset?, s. 38
- KUVIO 10 Lastensuojelun johtaminen tulevaisuudessa, s. 39
- KUVIO 11 Lastensuojelun avo- ja sijaishuollon asiakasmäärän vähentäminen, s. 41
- KUVIO 12 Palvelujen supistamisen todennäköisyys ja toivottavuus tulevaisuudessa, s. 42
- KUVIO 13 Lastensuojelun toimintamallin uudistumisen todennäköisyys ja toivottavuus, s. 44
- KUVIO 14 Osaamisvajeet toimijoittain, s. 46
- KUVIO 15 Henkilökunnan riittävyys, s. 48
- KUVIO 16 Taloudellisten resurssien vajeet toimialoittain, s. 48
- KUVIO 17 Uudet tulevaisuuden palvelutarpeet, s. 50
- KUVIO 18 Sijaishuollon määrän kehittyminen vuoteen 2030 mennessä, s. 51
- KUVIO 19 Sijaishuollossa olevien määrän kääntyminen laskuun, s. 52
- KUVIO 20 Avohuollossa olevien lasten määrän kääntyminen laskuun, s. 53
- KUVIO 21 Lastensuojelun kustannuksen kehittyminen vuoteen 2030 mennessä, s. 54
- KUVIO 22 Perhehoidon määrän kehittyminen vuoteen 2030 mennessä ja kehityksen toivottavuus, s. 55
- KUVIO 23 Yritysten määrän kehittyminen ja toivottavuus vuoteen 2030 mennessä, s. 57
- KUVIO 24 Sote-uudistuksen merkitys lastensuojeluun tulevaisuudessa, s. 24
- KUVIO 25 Lastensuojelupalvelujen tasa-arvoisuuden lisääntymisen todennäköisyys ja merkitys vuoteen 2030 mennessä, s. 60

KUVIO 26 Lastensuojelun vaikuttavuuden lisääminen tulevaisuudessa, s. 61

KUVIO 27 Asiakkaan osallisuus ja asiakaslähtöiset palvelut, s. 63

KUVIO 28 Lastensuojelun imago nyt ja sen merkitys lastensuojelun kyvyille auttaa lapsia ja perheitä, s. 67

KUVIO 29 Lastensuojelun organisoinnin väestöpohja, s. 70

KUVIO 30 Tavoiteltava ja haluttu skenaario lastensuojelusta vuonna 2030, s. 73



