



TERVEYDEN JA HYVINVOINNIN LAITOS

# Yhteensovittavaan johtamiseen lasten ja perheiden palveluissa

Tutkimusprofessori Marja-Leena Perälä

Erikoistutkija Nina Halme

# Tausta



- Investointi lapsiin kannattaa
- Asiakkaiden roolin vahvistuminen
- Painopiste korjaavissa palveluissa, palveluissa puutteita
- Kansalliset linjaukset
- Perheiden avun ja tuen tarve on lisääntynyt, uudenlaisia tuen tarpeita
- Tunnistetut puutteet yhteistyössä
- Lasten palveluja tuottavat useat tahot
  - palvelut vanhempien näkökulmasta hajanaisia



- Yli 40 % vanhemmista vähintään viisi huolta. Osaan niistä saada apua puutteellisesti tai lainkaan. Usein sovitut toimintatavat puuttuvat

Huolen aiheet	Lievä/ selvä huoli %	Apu osin/ täysin riittämätön	Menettelystä Ei sovittu %
Yhteisen ajan riittämättömyys	36	35	87
Lähisuhdeväkivalta	4	73	41
Maltin menettäminen	27	33	67
Oma jaksaminen	51	38	71
Päihteiden käyttö	7	55	46
Vanhemmuuden taitojen riittävyys	30	30	71
Parisuhdeongelmat	16	56	76
Yksinäisyys	10	58	83
Netin ongelmakäyttö	10	41	94

- Tarve vahvistaa osallisuutta ja perhekeskeistä päätöksentekoa
  - Osallisuus *perheessä*
    - < 10 % perhe-elämä ei hallinnassa
    - < 10 % ei pyydä apua muilta, vaikka sitä tarvitsisi
  - Osallisuus *palveluissa*
    - > 20 % ei käsitystä oman kunnan palveluista
    - > 15 % ettei tule riittävästi huomioiduksi lasta koskevassa päätöksenteossa



Eri tahojen näkemysten painoarvo päätöksenteossa lasten ja perheiden palveluista vastaavien johtajien, työntekijöiden ja vanhempien näkökulmasta

Painoarvoa erittäin/ melko paljon	Toimialajohtajat		Työntekijät	Vanhemmat
	Suunnitelu	Päätöksenteko	Päätöksenteko	Päätöksenteko
Lasten ja perheiden näkemykset	66	55	50	19
Työntekijöiden näkemykset	86	66	56	26
Ylimmän keskijohdon näkemykset	91	88	82	54
Luottamushenkilöiden näkemykset	68	81	66	58
Kunnan taloudellinen tilanne	89	92	92	70
Tutkimus tai muu tieto	58	42	33	19
Valtakunnalliset ohjeet, suositukset	93	77	76	35

# Haasteita lasten ja perheiden palvelujen yhteensovittamisessa (integraatio)

- Eri tasoilla erilaista
  - Kansallisen tason toimenpiteet, lait, asetukset (makro )
  - Organisaatioiden / toimialojen yhdistämiset (meso)
  - Keskinäiset sopimukset (mikro)

## Tässä

- Peruspalvelujen välinen (horisontaalinen) ml. yksityinen, kolmas sektori
- Perus sekä erikois- ja erityispalvelujen välinen (vertikaalinen)



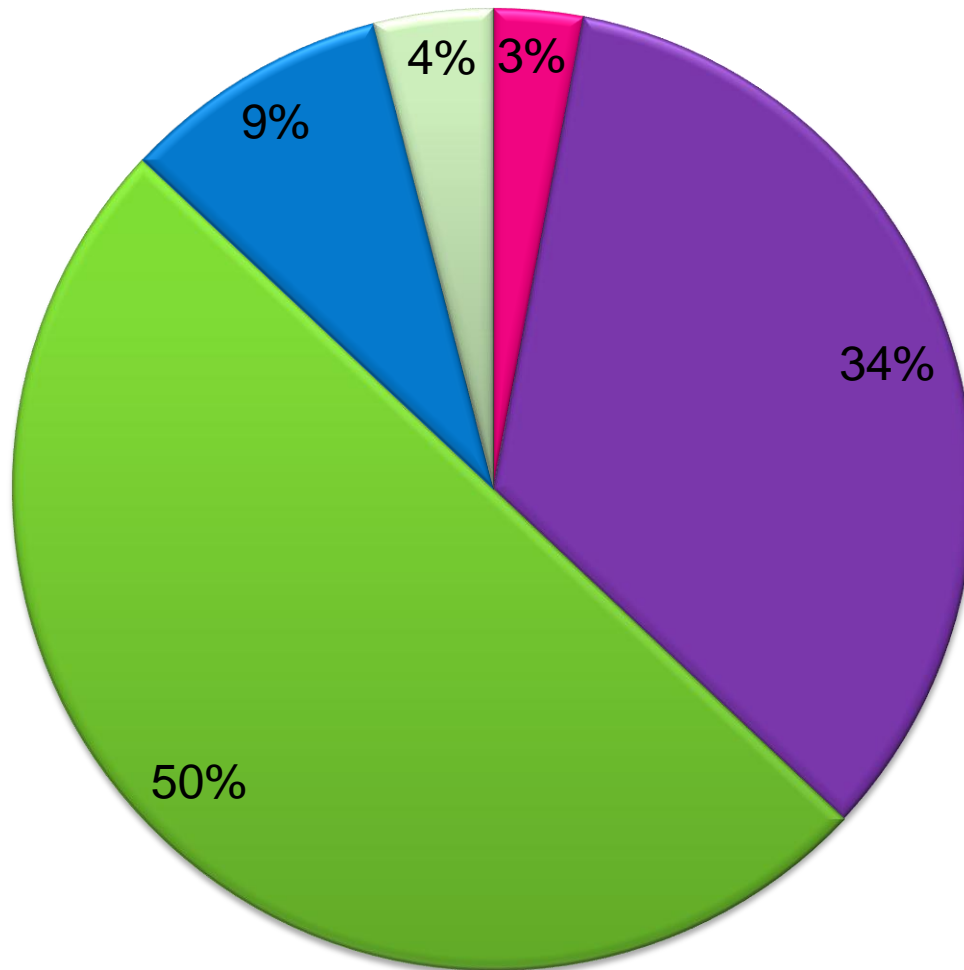
# Lasten palvelujen yhteensovittamisen 'aste' toimialojen välillä

Integraation aste (Mukailtu Veil & Hebert 2008)	%
Ei juuri lainkaan yhteistyötä	3
Tietoisuus toisten vastuista, vaihdetaan tietoa toiminnan suunnittelun pohjaksi	32
Vastavuoroista ja säännöllistä yhteistyötä (mm. hankkeet), mutta toimialat asettavat omat tavoitteensa	47
Lasten palvelut muodostavat kokonaisuuden, jota suunnittelee <u>pysyvä moniammatillinen tiimi</u> , jonka asettamiin tavoitteisiin kaikki toimialat sitoutuvat	9
Lasten palvelut muodostaa moniammatillinen toiminnallisen kokonaisuuden ml. <u>yhteinen budjetti ja tietojärjestelmä</u>	4

TERVEYDEN JA TIIVIVUORON LAITOS

Lähde: Perälä ym. 2011b

# Toimiala: Palvelujen yhteensovittaminen kunnassa



- Ei yhteistyötä
- Tietoisuus toisten vastuista ja työn sisällöistä, tiedon jakamista
- Säännöllistä yhteistyötä, toimialat asettavat omat tavoitteet
- Palvelut muodostavat kokonaisuuden, yhteinen suunnittelu ja tavoitteet
- Moniammatillinen toiminnallinen kokonaisuus ml. yhteinen budjetti ja tietojärjestelmä

# Yhteistyörakenteet toimialoilla, niiden ja kuntien välillä (%)

	Toimiala	Kunta	Kunnat
Organisointi: Yhdistetty toimialan osia	72	63	54
Yhteiset johtoryhmä, <u>Moniammatillinen työryhmät</u>	63 <b>80</b>	47 <b>84</b>	34 66
Yhteiset asiantuntijatiimit (epäviralliset)	<b>86</b>	<b>84</b>	73
Nimetty vastuuhenkilö johtamaan • hallinnonalat ylittävää kokonaisuutta, • asiakasprosessien koordinointia	46 36	45 25	37 20
Kirjalliset sopimukset: työnjako ja vastuut, tiedonkulku, <u>varhaisen puuttumisen periaatteet ja muut käytännöt</u> , kustannusseuranta, konsultaatiot	48 - 78	33 - 63	26 - 46
<u>Koulutus</u> , vanhempien kuuleminen	59 - <b>97</b>	44 - <b>89</b>	18 - <b>80</b>
Yhteiset tietojärjestelmät	67	38	49
Voimavarojen kohdentaminen yhteistyöhön	83	78	69
Yhteiset projektit, kehittämishakkeet	<b>83</b>	<b>81</b>	79

# Sovitut yhteistyökäytännöt ja yhteistyö

Kirjallisia sopimuksia mm. tavoitteet, vastuut, toimintakäytännöt, tiedonkulku

	<b>Työntekijät</b>	<b>Toimialan johto</b>
• Toimialan sisällä	69 - 86	78 - 86
• Toimialojen välillä	38 - 60	43 - 71
• Yhteistoiminta-alueella	18 - 34	29 - 46
• Kolmannen sektorin kanssa	7 - 19	9 - 30
• Yksityisten toimijoiden kanssa	8 - 18	11- 21
• Lapsiperheiden kanssa	35 - 55	- -

# Yhteistyön toimivuus

- Yhteistyötä haittaa
  - Rahoituksen riittämättömyys
  - Ajan riittämättömyys
  - Toisen työn puutteellinen tunteminen
  - Yhteistyötä ei tilastoida suoritteena
- Haittaavia tekijöitä enemmän
  - Toimialojen välillä kuin toimialojen sisällä
  - Palvelut järjestetty tilaaja-tuottajamallin mukaan
  - Palvelut tuotteistettu





TERVEYDEN JA HYVINVOINNIN LAITOS

# Lasten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen -mallin kehittäminen ja lähtökohdat

# Mallin kehittäminen



- Lasten ja perheiden palveluja yhteensovittavan johtamisen malli on kehitetty **näyttöön perustuvasti**
  1. Tiedon hakeminen mallin kehittämisen perustaksi
  2. Tietoon perustuvan mallin kehittäminen
  3. Mallin siirtäminen ja toimeenpano
  4. Mallin käyttö
  5. Hyvinvointi ja terveyshyötyjen arviointi



# Mallin kohderyhmä

- Johtajat palvelujärjestelmän eri tasolla



# Mallin hyödyt johtamiselle

- **Päätöksentekijöille ja kunnan johdolle** menetelmä
  - Saada suunnittelun ja päätöksenteon tueksi tietoa miten palvelut vastaavat tarpeita
  - ohjata luomaan edellytykset laadukkaille palveluille
  - Toimeenpanna kunnan strategia ja kehittämistoimia
- **Organisaatioiden esimiehiä** ja palvelun tuottajia malli ohjaa
  - Yhteisistä tavoitteista ja yhteistyökäytännöistä sopimiseen
  - Luomaan edellytykset toimivalle palvelukokonaisuudelle
  - Yhtenäistämään käytäntöjä
  - Antaa mekanismi jatkuvaan palvelujen kehittämiseen



- **Lapsen ja perheen kanssa toimivalle työntekijälle malli ohjaa**
  - Työntekijöiden ja perheiden yhteistyötä
  - Työntekijöiden keskinäistä yhteistoimintaa
  - Ottamaan vastuuta oman osaamisen kehittämisestä, osallistamaan lapsia ja perheitä ja painottamaan toimintaansa ehkäisevästi



# Mitä mallin käyttöönotto edellyttää?

- Johdon ja työntekijöiden sitoutumista pitkäjänteiseen kehittämiseen
- Halua kehittää tarpeita vastaavia, helposti saatavilla olevia palveluja
- Mahdollisesti toimintakulttuurin muutosta
- Kehittämisoitteiden muuttamista kestävästä kehityksen periaatteella toimivaksi
  - Johtamisen tueksi nimetyt pysyvät hallinnonalojen väliset työryhmät
  - Osallistavan lähestymistavan hyödyntäminen kehittämisessä
  - Oman työn kehittäminen osana päivittäistä työtä



# Mallin periaatteet, tavoitteet ja päämäärä

- **Periaatteet:**
  - Terveyden ja hyvinvoinnin tasa-arvoisuus
  - Asiakaslähtöisyys
  - Näyttöön perustuvuus
- **Palvelutoiminnan tavoitteet:**
  - Ennakoivaan ja ehkäisevään toimintaan
  - Kumppanuuteen ja yhteistyöhön
  - Palveluiden yhteensovittamiseen (integrointiin)
- **Tavoitteena lasten ja perheiden tuen ja avun saaminen:**
  - Lapsen suotuisan kehityksen vahvistuminen
  - Oikea-aikainen tuki
  - Osallisuus ja voimavarojen vahvistuminen





TERVEYDEN JA HYVINVOINNIN LAITOS

# Lasten ja perheiden palvelujen johtaminen TOIMENPITEET

# LapsYTY -mallin paino-alueet:

Kullakin paino-alueella **toimenpide-ehdotuksia\*** ja toteutumista osoittavia **kriteerejä**

## 1. Lasten ja perheiden palvelujen johtaminen

- Osana kunnan strategiaa, toiminta- ja taloussuunnittelua ja tietoperustaa

## 2. Tarpeiden mukaiset palvelut

- Edistävät ja ehkäisevät palvelut
- Korjaavat palvelut

## 3. Osallisuus ja kumppanuus

- Vanhempien ja lasten osallisuus
- Palveluntuottajien kumppanuus

## 4. Asiakasprosessien sujuvuus

- Tietoa palveluista lapsille ja perheille
- Lapsi- ja perhekohtainen palveluprosessi

TERVEYDEN- JA SOSIAALISEN HOIDON LAATU  
– Palvelukokonaisuuden koordinointi kasautuvassa

asiakkuudessa



## 5. Hallinnonalat ylittävä johtaminen

- Johtamisen tuki ja monialainen työkuulttuuri
- Yhtenäiset käytännöt

## 6. Henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi

- Osaamisen vahvistuminen
- Kehittämiseen sitoutuminen

\* Sisältää asioita, joista tulisi sopia, mutta ei sitä, miten ne tulisi järjestää



# Esimerkki toimenpide-ehdotuksista

- *Kunnan lasten ja perheiden palveluista vastaavat sopivat lasten ja vanhempien osallisuuden ja kumppanuuden vahvistamisen periaatteista*
  - *Miten varmistetaan vanhempien osallistuminen lapsen palveluja koskeviin päätöksiin ja palvelun toteutukseen*
  - *Miten/ milloin vanhemmat tavoittavat työntekijän parhaiten*
  - *Mistä ja miten vanhemmille välitetään tietoa lapsestaan*
  - *Miten vanhemmat voivat antaa palautetta palvelusta*
  - *Miten vanhempia ja lapsia kuullaan palveluiden kehittämiseksi (lapsiasiainneuvostot, yhteistyöfoorumit, kuulemistilaisuudet, palautelaatikot, sivustot)*
  - *Miten vanhemmat voivat vaikuttaa ja osallistua vanhemmille/perheille järjestettyyn toimintaan*





TERVEYDEN JA HYVINVOINNIN LAITOS

**LASTEN JA PERHEIDEN PALVELUJA  
YHTEENSOVITTAVA JOHTAMINEN  
Mallin käyttöönoton johtaminen  
TOIMENPITEET**

# Mallin käyttöönoton johtaminen



## 7. Osallistava kehittäminen

- Opitaan yhdessä
- Osallistava, osana työtä tapahtuva kehittämisote
- Kaikkien tahojen sitoutuminen ja osallistuminen kehittämistyöhön jo suunnitteluvaiheessa
- Menettelytavat, jotka mahdollistavat osallistujille samanlaisen käsityksen kehittämistyön sisällöstä ja etenemisestä
- Pitkäkestoinen, jatkuva kehittäminen laajoihin kokonaisuuksien kehittämiseen
- Pysyvä muutos ja juurtuminen
- Yhdistää alhaalta ylös ja ylhäältä alas menetelmää
- Hyödyntää järjestelmällisesti käytännössä toimivien asiantuntemusta kehittämisessä



## 8. Oman mallin kehittäminen ja toimeenpano

### – Mallin käyttöönoton vaiheet:

#### a) Päätös mallin soveltamisesta

- Lähtökohtana palveluiden seuranta ja tunnistetut palvelujen kehittämistarpeet
- Tahtotila ja suunnitelma mallin soveltamisesta
- Päätös mallin soveltamisesta ja voimavaroista
- Hallinnonalat ylittävän kehittämisen organisointi ja vastuut



## b) Oman mallin kehittäminen ja toimeenpano

- Kehittämistarpeiden tunnistaminen
- Mallin paikallinen/ alueellinen soveltaminen
- Muutos- ja juurruttamissuunnitelma (tavoitteet, keinot, toimeenpano)
- Toimeenpanon arviointi (toimeenpano, tavoitteiden saavuttaminen) ja toiminnan edelleen kehittäminen
- Hallinnonalat ylittävien tukirakenteiden juurruttaminen (vakiinnuttaminen)



# Malli sisältää myös käyttöönoton tukimateriaalia

- Lasten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen –mallin arviointikriteerit
- Yhteistoimintaa ohjaava lainsäädäntö
- Termistö
- Esimerkkejä hyvistä käytännöistä



# LapsYTY projektiryhmä

**Marja-Leena Perälä, THL**

**Nina Halme, THL**

**Heli Hätönen, THL**

**Anne Salonen, Tampereen yliopisto**

**Merja Vuorisalmi, THL**

**Tuovi Hakulinen-Viitanen, THL**

**Timo Järvensivu, Aalto Yliopisto**

**Anna-Liisa Lyyra, Jyväskylän yliopisto**

**Tapio Nummi, Tampereen yliopisto**

**Kerttu Perttilä, STM**

**Tuuli Pitkänen, A-klinikkasäätiö**

**Hannu Rintanen, THL**

**Pekka Rissanen, Tampereen yliopisto**

**Jukka Mäkelä, THL**

**Sirpa Nykänen, THL**

**Marjaana Pelkonen, STM**

**Heidi Peltonen, OPH**

**Anneli Pouta, THL**

**Aila Puustinen-Korhonen, Kuntaliitto**

**Sirkka Rousu, Metropolia**

**Tytti Solantaus, THL**

**Riitta Viitala, STM**

**Anna-Leena Välimäki, THL**

**Kansainväliset kontaktit**

Portland State University

Children's Mental Health University of  
Kansas

University Medical Centre, Utrecht



# Lähteet ja lisätietoa:

- Perälä M-L, Salonen A, Halme N & Nykänen S. 2011. Miten lasten ja perheiden palvelut vastaavat tarpeita? Vanhempien näkökulma. Raportteja 36/2011. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Perälä M-L, Halme N, Hammar T & Nykänen S. 2011. Hajanaisia palveluja vai toimiva kokonaisuus? Lasten ja perheiden palvelut toimialajohtajien näkökulmasta. Raportteja 29/2011. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
- Halme N, Perälä M-L & Laaksonen C. 2010. Yhteistyöinterventtioiden vaikuttavuus lapsiperhepalveluissa. Järjestelmällinen katsaus. Raportteja 10/2010. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos



36/2011



29/2011



10/2010

## Lisätietoja LapsYTY –hankkeesta

Marja-Leena Perälä

Tutkimusprofessori, hankkeen johtaja

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

PL 30, 00271 Helsinki

puh. 020 610 7247

[marja-leena.perala@thl.fi](mailto:marja-leena.perala@thl.fi)

Erikoistutkija Nina Halme

[nina.halme@thl.fi](mailto:nina.halme@thl.fi)

Puh. 020 610 7270

