



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Lapsiperheille suunnattu vapaaehtoistoiminta

Vantaan koordinaation kehittäminen järjestöyhteis-
työssä

Honka, Jari

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Lapsiperheille suunnattu vapaaehtoistoiminta
Vantaan koordinaation kehittäminen järjestöyhteistyössä

Jari Honka
Sosiaali- ja rikosseuraamusalan
johtaminen ja kehittäminen
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2017

Jari Honka

Lapsiperheille suunnattu vapaaehtoistoiminta

Vantaan koordinaation kehittäminen järjestöyhteistyössä

Vuosi

2017

Sivumäärä

77 + liitteitä 5 kpl

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kunnan ja järjestöjen yhteistyömahdollisuuksia lapsiperheille suunnatun vapaaehtoistoiminnan järjestämisessä. Tavoitteena oli kehittää Vantaan tukihenkilö- ja tukiperhetoimintaan soveltuva kumppanuuspohjainen koordinaatiotyötehtävä-alue.

Opinnäytetyön kohderyhmänä olivat lapsiperheisiin suunnatun vapaaehtoistyön parissa työskentelevät kunta- ja järjestötyöntekijät, joiden työnkuvaan kuuluu kunta-järjestöyhteistyö. Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen analyysi. Aineisto kerättiin teemahaastattelulla, johon osallistui 4 järjestön työntekijää ja 3 kunnan työntekijää. Opinnäytetyössä pyrittiin saamaan selville kunta-järjestöyhteistyötä tekevien toimijoiden kokemuksia ja näkemyksiä yhteistyöstä sekä siihen liittyviä kehittämisehdotuksia. Tavoitteena oli kumppanuuden teorian ja haasteltavien yhteistyökokemusten ja näkemysten sekä kehittämisideoiden kautta luoda Vantaalle yhteistyö- ja koordinaatorakenne. Opinnäytetyön taustoituksessa tuodaan esille vapaaehtoisuus, sosiaaliseen tukemiseen pohjautuva vapaaehtoisuus, yhteistyön eri muodot, kumppanuus sekä koordinaatio.

Tuloksissa nousi esiin, että yhteistyön sujumiseen vaikuttivat säännölliset yhteiset palaverit kumppanin kanssa ja koordinointi. Haastateltavat pitivät sosiaalisia seikkoja tärkeinä kunnan tai järjestön välisessä kumppanuudessa. Avoin toimiva vuorovaikutus oli heille tärkeää yhteistyösuhteiden ylläpitämisessä ja keskinäisen luottamuksen rakentamisessa. Haastateltavien mielestä vuorovaikutusta edisti tutut pitkäaikaiset yhteistyösuhteet. Koordinaatiosta vastaava työntekijä nähtiin koordinaatiota ja yhteistyötä helpottavana tekijänä. Haastateltavat pitivät yhteistyön suurimpina haasteina työntekijöiden vaihtuvuutta ja kiirettä, joka tuli ilmi pääasiassa kuntatyössä ja näkyi muun muassa viestinnän ja yhteyden pidon vaikeuksina.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi kumppanuuspohjainen kunnan ja järjestöjen yhteistyömalli-koordinaatiotyötehtävä lapsiperheille suunnatussa vapaaehtoistoiminnassa, joka on tarkoitus liittää osaksi Vantaan tukihenkilö- ja tukiperhekoordinaattorin työnkuvaan. Tämän uuden työtehtäväalueen avulla pyritään löytämään yhteistyötapoja ja -keinoja järjestöjen kanssa tehtävään yhteistyöhön, jotta voitaisiin paremmin vastata lapsiperheiden vapaaehtoistuen tarpeeseen Vantaalla.

Asiasanat: Vapaaehtoisuus, lapsiperheille suunnattu vapaaehtoisuustoiminta, kumppanuus

Jari Honka

Volunteering for families with children

The development of coordination in Vantaa

Year	2017	Pages	77 + appendices 5 pcs
------	------	-------	-----------------------

The aim of this Master's thesis was to study cooperation between municipality and associations in organizing voluntary work for families with children. The goal was to develop a partnership based coordination task area for support person and support family activities in Vantaa.

The target group of the thesis was municipal and association employees conducting voluntary work for families with children and whose job description includes municipality and association cooperation. The research method was qualitative analysis. The material was collected by a theme interview which was attended by four association employees and three municipal employees. The aim was to develop a cooperation and coordination structure for Vantaa based on theory of partnership and the interviewees' experience in cooperation and their views and development ideas. The thesis context is constructed by voluntary work, voluntary work based on social support, different forms of cooperation, partnership and coordination.

The results showed that regular joint meetings with a partner and coordination affected the conduct of the cooperation. The interviewees held social issues important in partnership between municipality and associations. Open working interaction between them was important in maintaining cooperation and building mutual trust. The interviewees believed that the interaction was best promoted by familiar and long-standing cooperation relations. The employee responsible for cooperation was a facilitating factor for coordination and cooperation. The employee turnover and workload was the biggest challenge for cooperation. This was seen mainly in municipal work and was reflected, inter alia, in challenges in communication and relations.

A partnership based coordination model for municipality and associations in volunteering for families with children was created as a result of this thesis. This new task area will be integrated into the job description of support person and support family coordinator in Vantaa. This new task area aims at finding new ways and means of cooperation with associations to better respond to the need of voluntary support for families with children in Vantaa.

Keywords: Voluntary work, volunteering for families with children, partnership

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimuskysymykset	8
3	Talousyhteistyöstä kohti monitoimijaista kumppanuutta.....	9
4	Tutkimus- ja kehittämissympäristö	12
4.1	Lapsiperheille suunnattu vapaaehtoistoiminta Vantaalla.....	12
4.2	Vapaaehtoinen tukihenkilö- ja tukiperhetoiminta	14
4.3	Perhekummi- ja mentoritoiminta.....	14
4.4	Mieskaveri- ja OmaKamutoiminta.....	15
5	Vapaaehtoistoiminta	16
5.1	Vapaaehtoistoiminnan määrittely ja luonne.....	16
5.2	Sosiaaliseen tukemiseen pohjautuva vapaaehtoistoiminta.....	17
6	Kuntien ja järjestöjen yhteistyö	20
6.1	Yhteistyömuotojen määrittely.....	20
6.2	Kumppanuus.....	21
6.3	Kumppanuus kunnan ja järjestöjen välillä.....	24
6.4	Kuntien ja järjestöjen yhteistyöhön liittyviä tutkimuksia ja hankkeita.....	25
6.4.1	Selvityksiä ja tutkimuksia	25
6.4.5	Hankkeita ja projekteja.....	27
7	Opinnäytetyön toteuttaminen.....	33
7.1	Osallistujat.....	33
7.2	Aineiston hankinta ja analysointi.....	33
8	Tulokset.....	37
8.1	Tulosten jaottelu.....	37
8.2	Yhteistyö.....	37
8.3	Kumppanuus.....	44
8.4	Koordinaatio.....	49
8.5	Yhteistyön kehittäminen.....	52
8.6	Päätulosten koonti.....	55
9	Pohdinta.....	58
9.1	Luotettavuustarkastelu.....	58
9.3	Tulosten pohdintaa.....	62
10	Vantaan malli: Kumppanuuspohjainen kunnan ja järjestöjen yhteistyö lapsiperheille suunnatussa vapaaehtoistoiminnassa.....	74
	Lähteet	78
	Kuviot.. ..	812
	Taulukot	83
	Liitteet.....	84

1 Johdanto

Hallitus esittää sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuun siirtämistä kunnilta maakunnille 1.1.2019 alkaen. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa (SOTE) palvelutuotantoa laajennetaan maakunnan omien palvelujen lisäksi yksityisillä ja kolmannen sektorin palveluntuottajilla, joilla tulee esityksen mukaan olla tasapuoliset edellytykset tuottaa kaikkia markkinoilla olevia palveluja. Tähän liittyen erikseen valmistellaan asiakkaan valinnanvapautta koskeva lainsäädäntö. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017.)

Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma (LAPE) on yksi hallituksen kärkihankkeista, joka käynnistyi tammikuussa 2017. Ohjelman tavoitteena on sovittaa paremmin yhteen nykyiset palvelumuodot ja toiminnot sekä saada aikaan mittava toimintakulttuurin ja palvelujen muutos. Kärkihankkeen merkittävänä lähtökohtana on kumppanuus sellaisten eri toimijoiden, kuten kuntien, tulevien maakuntien ja järjestöjen välillä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017.) Lasten, nuorten ja perheiden palvelut ovat hajanaisia, mikä heikentää niiden vaikuttavuutta, ei tarjoa tukea kyllin ajoissa ja lisää erityispalveluiden käyttöä. Koska palvelut ovat hajautuneet monelle sektorille, niiden yhteensovittamisessa ja tiedonkulussa eri ammattilaisten välillä on haasteita. Esille on tullut muun muassa sellaisia johtamiseen ja koordinaatioon liittyviä vaikeuksia kuin organisaation joustamattomuutta, erilaisia työkalu- ja tiedonkulun ongelmia. LAPE -hankkeella tavoitellaan muun muassa kaikkien maakuntien ja sen alueen kuntien lasten, nuorten ja perheiden palvelujen yhteensovittamista lapsi- ja perhelähtöiseksi palvelukokonaisuudeksi. Tähän pyritään muun muassa tekemällä toimivia rakenteita ja sopimuskäytäntöjä järjestöjen ja seurakuntien kanssa tehtävälle yhteistyölle sekä niveltämällä niiden lapsille, nuorille ja perheille tuottamat palvelut osaksi palvelukokonaisuutta. (Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma 2016, 8-12)

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksella ja lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmalla pyritään helpottamaan palvelujen saatavuutta palvelujärjestelmän muutoksen ja valinnanvapauden keinoin. Lapsiperheiden ammatillinen tukeminen ei kuitenkaan välttämättä Suomen vaikeassa taloudellisessa tilanteessa tule riittävästi lisääntymään, vaikka sosiaalihuoltolain (2014/1301) muutos on lisännyt palvelun tarvetta asettamalla kunnille velvollisuus tarjota lapsiperheille myös ennaltaehkäisevää tukea. On myös oletettavaa, että yhtenä keinona helpottaa kuntien ammatillisen tukityön resurssien niukkuutta asiakkuuksia pyritään lyhentämään.

Ammatillisen ennaltaehkäisevän työn, sosiaalihuollon ja lastensuojelun palvelujen lisäksi lapsiperheitä voidaan myös tukea vapaaehtoistoiminnalla. Kun isovanhemmat asuvat etäällä eikä muuta tukiverkostoa juuri ole, vanhempien uupuminen uhkaa ja vuorovaikutuksen laatu lasten

kanssa saattaa häiriintyä. Tällaisessa tilanteessa vapaaehtoinen tukiperhe voi tarjota vanhemmille kaivatun hengähdystauon (Pelastakaa Lapset 2016). Pikkulapsiperheessä perhekummi voi olla tärkeä voimavara vanhemmille (Mannerheimin Lastensuojeluliitto 2017). Kun ammatillinen lapsiperheiden tuki on useimmiten periodimaista, vapaaehtoistuen pyritään kestäviin tukisuhteisiin. Kun esimerkiksi tukiperhesuhteessa luodaan suhde tuettavan ja tukijan perheen välille, pyritään siihen, että siihen sitoudutaan vähintään vuodeksi.

On tärkeää, että vapaaehtoistukea lapsiperheille on kunnissa tarjolla. Pidempää sitoutumista vaativan sosiaaliseen tukemiseen pohjautuvan vapaaehtoistuen riittävä järjestäminen on kunnille kuitenkin haaste. Esimerkiksi pääkaupunkiseudulla kunnallista tukiperhettä odottaa runsaat 300 lasta ja Pelastakaa Lapset ry:n tukiperhettä 400 lasta (MTV:n internetsivut 2016). Yksistään Vantaalla tukiperhettä vailla on 140 lasta. Jotta pidempää sitoutumista vaativan lapsiperheiden vapaaehtoistuen tarve ja tarjonta saadaan paremmin kohtaamaan, tarvitaan SOTE -uudistuksen ja LAPE -hankkeen hengessä toteutettua monitoimijaista palvelutuotantoa. Tämä edellyttää kunnan ja järjestöjen vapaaehtoispalvelujen monipuolisempaa tarjontaa ja joustavampaa yhteen saattamista, niin että kunta ja järjestöt voivat toimia yhdessä kunnan lapsiperheiden hyväksi.

Opinnäytetyöni teoriaosuudessa esitellään opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämissympäristö, avataan pääkäsitteitä ja esitellään aihepiirin tiimoilta tehtyjä tutkimuksia, selvityksiä ja hankkeita. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua, jonka avulla kartoitetaan kunta-järjestöyhteistyötä tekevien toimijoiden näkemyksiä yhteistyöstä sekä siihen liittyviä kehittämis ehdotuksia. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on luoda Vantaalle malli kumppanuuspohjaisesta yhteistyön koordinaatiosta, joka voisi edesauttaa sitä tavoitetta, että yhä useampi tukea tarvitseva vantaalaisperhe saisi mahdollisuuden merkitykselliseen vapaaehtoisuuteen. Opinnäytetyön taustoituksessa tuodaan esille vapaaehtoisuus, sosiaaliseen tukemiseen pohjautuva vapaaehtoisuus, yhteistyön eri muodot, kumppanuus sekä koordinaatio.

2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kunnan ja järjestöjen yhteistyön mahdollisuuksia lapsiperheille suunnatun vapaaehtoistoiminnan järjestämisessä ja löytää tapoja syventää tuota yhteistyötä kumppanuudeksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Vantaalle tukihenkilö- ja tukiperhetoimintaan soveltuva kumppanuspohjainen koordinaatiotyötehtäväalue, jonka avulla pyritään tulevaisuudessa paremmin vastamaan lapsiperheille suunnatun sosiaalisen vapaaehtoistuen tarpeeseen Vantaalla.

Tutkimuskysymykset:

Millaisia näkemyksiä lapsiperheille suunnatun vapaaehtoisuuden kentällä toimivilla kunta-järjestöyhteistyön tekijöillä on tästä yhteistyöstä?

Miten kunta-järjestöyhteistyötä voidaan näiden työntekijöiden näkemyksen mukaan kehittää?

3 Talousyhteistyöstä kohti monitoimijaista kumppanuutta

Viimeisen runsaan kahden vuosikymmen aikana monissa läntisissä kapitalistisissa maissa on vaikuttanut uusliberalistinen talouspolitiikka, joka on yksityistänyt julkista palveluntuotantoa. Niitä julkisen palvelutuotannon osia, joita ei taloudellisista tai poliittisista syistä voi yksityistää, on siirretty yksityisen sektorin hoidettaviksi kumppanuuksien kautta. (Edwards & Shaoul 2004, 397.) Public Private Partnership (PPP) voidaan kuvata sopimukseksi yksityisen ja julkisen palveluntuottajan välillä, jolla yksityinen sektori itsenäisesti tai yhdessä julkisen sektorin kanssa tarjoaa etua tai palvelua julkiselle puolelle. (Hurst & Reeves 2004, 379-380.)

PPP:tä on tutkittu voittopuolisesti talouden näkökulmasta, kuten koulutustarjonnan kustannusten jakamisessa tai julkisen ja yksityisen terveyden huollon kustannuksia vertailtaessa. Sikäli kuin julkisen ja yksityisen toimijan osapuolet jakavat yhteisen tavoitteen ja selkeästi määritellyt vastuu- ja osaamisalueet, PPP -järjestelyä voidaan kutsua kumppanuudeksi. (Hurst & Reeves 2004, 379-380) PPP:ssä osapuolten välillä tulisi vallita luottamus, avoimuus ja reiluus, ja niiden tulisi nähdä yhteistyö pikemmin mahdollisuutena kuin uhkana tai kontrollin menettämisenä. (Jamali 416, 427, 2004.) Euroopan komissio on linjannut neljä pääroolia PPP -lähestymistavalle: lisäpääoma, vaihtoehtoiset johtamis- ja päätöksentekotavat, lisäarvo kansalaisille ja parempaa tarpeiden arviointia ja resurssien optimointia. (Euroopan komissio 2003.)

Suomessa sosiaalialalle saapui 1980-90-luvulla uusi julkisjohtamismalli New Public Management (NBM), joka on lähentänyt julkista ja yksityistä johtamiskulttuuria toisiinsa. Uudessa julkisjohtamisessa arvopohja muuttui tehokkuusajattelun suuntaan, julkisia kustannuksia alettiin vaatia supistettavaksi ja julkista palvelutuotannon hallinnointia enemmän markkinoiden hoidettavaksi. Julkisia palveluja voivat NBM -ajattelun mukaan tuottaa julkisen rinnalla myös yksityiset palveluntuottajat ja kolmas sektori. (Lähdesmäki 2013,76.) Sosiaalialalla voi tänä päivänä nähdä NBM:n periaatteita esimerkiksi tilaaja-tuottajamallissa, jossa kunta ostaa palveluja järjestöiltä (Rissanen & Hujala 2011, 92-93).

Uuden julkisjohtamisen jälkeen on alettu puhua Governance -käsitteestä, joka suomalaisessa kirjallisuudessa käännetään sanalla hallinta. Governance -käsite voidaan asiayhteydestä ja näkökulmasta riippuen määritellä eri tavoilla. Määritelmien ydin on kriittisyys hierarkkista hallintoa kohtaan ja näkemys siitä, että hallinnointi onnistuu paremmin erilaisten epämuodollisten verkostojen ja kumppanuuksien avulla. (Nousiainen 2011, 9-10.)

Hyvinvointivaltion syntyessä Suomessa kansalaisyhteiskunnan tehtäviä siirrettiin julkiselle sektorille, jossa vapaaehtoistoiminta nähtiin vain tietyksi vaiheeksi hyvinvointivaltion rakentami-

nessa. Järjestöjen tuottamat palvelut on hyvinvointivaltiossa tuotettu julkisen vallan kontrollin alla, esimerkiksi kuntien ostopalvelusopimuksina. Vapaaehtoisen auttamisen on Suomessa nähty sopivan huonosti kunnallisiin laitoksiin, koska vapaaehtoisia eivät samalla tavalla sido työsopimukset ja vaitiolovelvollisuudet. (Koskiaho 2001, 18-23.) Koskiaho (2001) näkeekin artikkelissaan vapaaehtoisuuden sopivan huonosti yhteen hyvinvointivaltion kanssa, ainoastaan valtiota täydentävänä toimintana.

David Cameron vuonna 2009 pitämää Hugo Young -luentoa pidetään Iso-Britannian Big Society-ajattelun alkuketkenä. Cameron määritteli valtiolle uuden roolin, jossa se keskittyisi vapauttamaan yhteisöjen voimavarat uuden Big Societyn kehittämiseen. Ideana oli kansalaisten ja paikallisyhteisöjen aktivointi ja valtion roolin pienentäminen. Big Societyssä valtion varat ohjattaisiin ruohonjuuritasolle ja muille yhteiskunnallisille toimijoille, kuten järjestöille ja vapaaehtoisille. Finanssikriisi aiheutti kuitenkin sen, ettei hallinnolla ollutkaan varoja näille ohjattavaksi. (Koskiaho 2014, 78.) Big Society-ajattelun kriitikot näkivät romanttisen pieniyhteisöajattelun taustalla poliittisia päämääriä, mallin konservatiivisesta yhteiskunnasta, vastapainona uusliberalistiselle ylikansalliselle yhteiskuntakäsitykselle. Ei myöskään ole selvää, oliko Big Society itse tavoite vaan keino saavuttaa jotain muuta, mahdollisesti talouden säästöjä. (Koskiaho 2014, 78.) Heikkouksistaan ja mahdollisista poliittisista päämääristään huolimatta Big Society voidaan kuitenkin nähdä myös kumppanuutena, jossa hyvinvointia ei tuoda ylhäältä alaspäin vaan sitä tuotetaan verkostoissa ja yhteistyöllä. Sosiaalipolitiikkaa tekisivät Big Societyssä julkisen vallan ohella vapaaehtoiset, järjestöt ja yksityiset yritykset. (Koskiaho 2014, 78.)

Hyvinvointivaltiosta on siirrytty puhumaan hyvinvointiyhteiskunnasta. Tässä katsannossa kansalaisyhteiskunta ja markkinat ovat tulleet valtion rinnalle hoitamaan sosiaalisia tehtäviä. Hyvinvointivaltion ei enää nähdä yksin pystyvän hoitamaan kansalaisten muuttuneita tarpeita, sen kustannukset ovat karkaamassa käsistä ja työntekijät etääntymästä kansasta. Koskiaho kysyykin, mikä on sellaisen toiminnan kuten vapaaehtoisuuden tehtävä hyvinvoinnin tuottamisessa ja toisaalta, mikä on markkinoiden ja vapaaehtoistoiminnan suhde. (Koskiaho 2001, 25.)

Koskiaho (2001) tarkastelee sosiaalista vapaaehtoisuutta uusliberalismin, sosiaaliliberalismin ja kommunitarismin näkökulmasta. Uusliberalismi näkee kaupalliset toimijat ja perheyhteisöt keskeisinä hyvinvoinnin tuottajina, joiden toiminnan puutteita paikkaa vapaaehtoisten ihmisten hyväntekeväisyys. Sosiaaliliberalismissa on kristinuskon lähimmäisenrakkauden piirteitä, mutta siinä pyyteetön itsestä pois katsominen käännetään positiiviseksi itsekkyudeksi. Sosiaaliliberalismin mukaan on itselle hyväksi auttaa toista. (Koskiaho 2001, 26-27.) Kommunitarismissa kansalainen on vastuullinen yhteisölleen. Jos hyvinvointivaltiossa valtio on vastuussa kansalaisten hyvinvoinnista, se kommunitaristisesta näkökulmasta voi olla perhe, suku,

kaupunginosa, jokin yhteisö tai vaikkapa kansakunta. Kommunitarismissa nähdään epävirallinen auttaminen, kuten sosiaalinen vapaaehtoisuus, yhtä merkityksellisenä kuin virallisen hyvinvoinnin tuottaminen. (Koskiaho 2001, 29.)

Koskiaho näkee neljäntenä mahdollisuutena toteuttaa hyvinvointia ajattelumallin, jossa nähdään auttaminen laajemmin toteutuvana kumppanuutena. Siinä eri toimijat yhdessä osallistuvat kansalaisten sosiaaliseen tukemiseen. (Koskiaho 2001, 33-34.) Koskiaho kysyy, ollaanko Suomessa kuitenkin siirtymässä kohti Big Societyn kaltaista hyvinvoinnin tuottamista kansalaisille, missä sosiaalialan työtä ja vastuita siirretään järjestöille ja vapaaehtoisille vain taloudellisessa mielessä. (koskiaho 2014, 79.)

On tärkeää, ettei David Cameronin ideaa Big Societystä tarkastella pelkästään taloudellisesta näkökulmasta. Tulevaisuudessa, kun nykyisen kaltaisen hyvinvointivaltion ylläpitäminen ei mitään ilmeisimmin ole mahdollista, voidaan nähdä eri toimijoiden välinen kumppanuus yhtenä keinona tuottaa hyvinvointia kansalaisille. Suuri yhteiskunta voi aidosti olla Suomen tulevaisuus, mutta järjestöjä ja vapaaehtoisia ei tule nähdä hyvinvointivaltion korvaajina, kuten Cameronin Isossa-Britanniassa, vaan sen tärkeänä lisäarvona. Uusi kumppanuusajattelu kunnan ja järjestöjen välillä voi viedä aikaa, kunnes kunnallinen byrokratia ja järjestöjen toimintatapa lähentyvät toisiaan.

Opinnäytetyöni pyrkii osaltaan luotaamaan kumppanuuden mahdollisuuksia kunnan ja kolmannen sektorin toimijoiden välillä lapsiperheiden sosiaaliseen tukemiseen pohjautuvan vapaaehtoisuuden kentällä. Voiko Koskiahon (2001, 35) kuvaama kansalaisten sitoutunut vapaaehtois-toiminta, jolla tuotetaan sosiaalista pääomaa, kuten verkostoja, normeja ja luottamusta, tukea tulevaisuuden kestäväen yhteiskunnan muodostumista?

4 Tutkimus- ja kehittämissympäristö

4.1 Lapsiperheille suunnattu vapaaehtoistoiminta

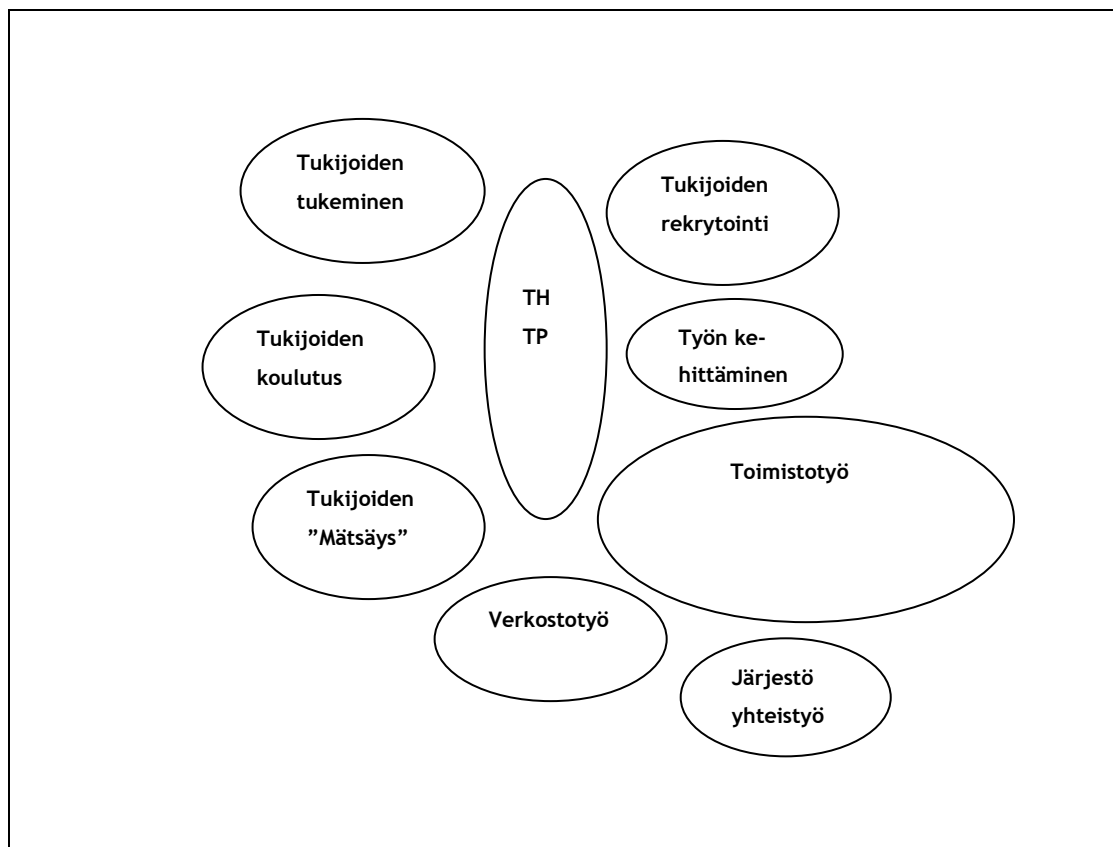
Opinnäytetyöni tutkimus- ja kehittämissympäristönä on kuntien ja järjestöjen toteuttama lapsiperheille suunnattu vapaaehtoistoiminta. Tarkastelen tässä toimintaympäristössä tapahtuvaa kuntien ja järjestöjen tekemää yhteistyötä. Kuntia, joihin järjestöt tuottavat lapsiperheille suunnattua vapaaehtoistoimintaa, opinnäytetyössäni on kolme. Palvelua kunnille tuottavat järjestöt, Pelastakaa lapset ry ja Mannerheimin lastensuojeluliitto, ovat suuria valtakunnallisia toimijoita. Lapsiperheille suunnattua vapaaehtoistoimintaa voivat kunnissa järjestää kunnat itse, järjestöt ostopalvelusopimuksella tai avustuspohjaisesti. Lapsiperheille suunnattua vapaaehtoistoimintaa voidaan toteuttaa eri tavoin, joko kotiin tarjottuna tukena tai kodin ulkopuolella tapahtuvan toiminnallisena tekemisenä.

Vantaan oman tukihenkilö- ja tukiperhetoiminnan lisäksi Vantaalla on yhteistoimintasopimus Pelastakaa lapset ry:n tukiperhetoiminnan ja Mannerheimin lastensuojeluliiton perhekummitoiminnan kanssa. Vantaan kaupungin koulukuraattoritoiminta ja Laurea ammattikorkeakoulu järjestävät yhdessä Laurean oppilaille mahdollisuuden ryhtyä koulun oppilaille tukihenkilöiksi. Vantaan kaupungin tukihenkilö- ja tukiperhetoiminta aloitti Pelastakaa lapset ry:n kanssa yhteistyön vuonna 2014. Tähän asti yhteistyöllä ei kuitenkaan ole ollut selkeää muotoa eikä sen hyötyä ole kyetty konkretisoimaan käytännössä. Vuonna 2016 Vantaan kaupungin tukihenkilö- ja tukiperhetoiminta aktivoi vuonna 2015 alkanutta yhteistyötä OmaKamutoiminnan kanssa. Kuvassa 1 näkyy Vantaan tukihenkilö- ja tukiperhekoordinaattorin työnkuva, jossa yhteistyörooli koostuu lähinnä kaupungin sisällä tapahtuvan vapaaehtoistoiminnan verkoston tapaamisista ja työn kehittämisrooli on ollut vähäisessä osassa. Opinnäytetyöni kehittämistehtävänä onkin rakentaa kunta-järjestöyhteistyön malli Vantaan tukihenkilö- ja tukiperhekoordinaattioon ja näin vahvistaa ja laajentaa järjestöjen kanssa tehtävää yhteistyötä.

Sekä Vantaan oma tukihenkilö- ja tukiperhetoiminta että Pelastakaa lapset ry:n tukiperhetoiminta edellyttävät tuentarpeen arvioivaa tahoa, joka voi olla esimerkiksi koulukuraattori tai perheneuvolan työntekijä. Pelastakaa lapset ry:n tukihenkilöä perhe voi itse hakea ilman kunnan lähettävää tahoa. Mannerheimin lastensuojeluliitto tarjoaa Vantaalle perhekummitoimintaa, jota perheet voivat hakea itse tai yhdessä esimerkiksi neuvolan perheohjaajien ja perheneuvolan työntekijöiden kanssa. Varsinaista yhteistyötä Vantaan tukihenkilö- ja tukiperhetoiminnan ja perhekummitoiminnan välillä ei vielä ole ollut.

Kuvan 1 tukihenkilö- ja tukiperhekoordinaattorin (THTP) työtehtävien roolikartan rooleista näkee, että yhteistyötä lapsiperheille vapaaehtoistoimintaa tuottavien järjestöjen kanssa ei

juuri ole ollut. Käytännössä yhteistyö on tarkoittanut pari kertaa vuodessa tapahtunutta yhteistä palaveria, jossa on todettu sen hetkinen tilanne. Verkostotyö on liittynyt lähinnä eri kuntien koordinaattoreiden tapaamiseen ja kaupungin omien eri palvelujen vapaaehtoiskoordinaattorin tapaamisiin. Kuvasta nähdään, että suuren osan työnkuvasta lohkaisee toimistotyö, josta eniten aikaa kuluu laskutusasioiden hoitamiseen.



Kuva 1. Vantaan tukihenkilö- ja tukiperhekoordinaattorin työtehtävien roolikartta 2017 (Tukihenkilö- ja tukiperhetoiminta Vantaalla)

Vantaalla asuvat perheet voivat hakea HelsinkiMission vapaaehtoisia nuorten tukihenkilöitä. Vantaalaiset perheet ovat voineet hakea näitä tukihenkilöitä itse tai yhdessä vaikkapa kuraattorin kanssa. Mieskaveritoiminta on siinä mielessä samankaltainen toimintamuoto kuin HelsinkiMission ja Pelastakaa lapset ry:n tukihenkilötoiminta, että perheet ovat voineet itse hakea sitä ilman kunnan taholta tulevaa tarpeenarviointia. Vantaan tukihenkilö- ja tukiperhetoiminnan ja HelsinkiMission ja Mieskaveritoiminnan välillä ei ole vielä ollut yhteistyötä. HelsinkiMission äiti- ja isämentoritoiminnan kanssa yhteistyö on Vantaalla suunnitteilla. Vantaan koulukuraattoritoiminnan ja Laurea-ammattikorkeakoulun tukihenkilötoiminta on toiminut erillisenä kaupungin omasta tukihenkilötoiminnasta. Jatkossa tätäkin yhteistyötä on tarkoitus kehittää. Koska Vantaan tukihenkilö- ja tukiperhetoiminnalla on tiedossa tuen tarvitsijoita, on tärkeää, että yhteistyöllä ja kunnan koordinaatiolla voidaan parantaa tuen tarjonnan ja tarpeen kohtaamista.

4.2 Vapaaehtoinen tukihenkilö- ja tukiperhetoiminta

Lapsiperheille suunnattu vapaaehtoisuus voi toteutua tukihenkilö tai tukiperhetoimintana. Sosiaalihuoltolain mukaan erityistä tukea tarvitsevalle lapselle tai perheelle voidaan järjestää vapaaehtoinen tukihenkilö- tai perhe. Tukihenkilön- tai perheen avulla pyritään turvaamaan lapsen tai nuoren terveyttä ja kehitystä. Sosiaalihuoltolain (2014/1301) mukaan tukihenkilön tai tukiperheen voi saada ilman lastensuojelun asiakkuutta.

Tukihenkilö tapaa lasta yleensä jonkin yhteisen tekemisen merkeissä. Tapaamiset toteutuvat muutaman tunnin mittaisina kahdesta neljään kertaan viikossa. Tukihenkilölle voidaan maksaa palkkiota ja/tai kulukorvausta. Tukihenkilön tulee olla luotettava ja turvallinen aikuinen, jolla on halua, motivaatiota ja aikaa toimintaan sekä tasapainoinen oma elämäntilanne. Tukihenkilöksi aikovat käyvät läpi valmennuksen toimintaan. Joidenkin palveluntuottajien mallissa tukihenkilöt tukevat koko perhettä, kuten Pelastakaa Lapset ry:n tukihenkilötoiminnassa. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2016; Pelastakaa lapset 2016; Vantaan kaupunki 2017.) Vapaaehtoinen tukihenkilö voi monella tapaa tukea lasta tai nuorta. Hän voi aktiivisesti kuunnella, kannustaa, rohkaista, jutustella, auttaa nuorta itsenäistymään tai olla lapselle aikuisen roolimalli. Tärkeintä on, että hän sopivalla tavalla lapselle läsnä. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2016.)

Tukiperheessä lapsi viettää pääsääntöisesti yhden viikonlopun kuukaudessa. Lapsi käy tukiperheessä sovitusti ja suunnitellusti. Tukiperheet saavat toiminnastaan palkkiota ja/tai kulukorvausta. Tukiperheet valmennetaan toimintaan. Tukiperhetoiminnalla pyritään helpottamaan tuettavan perheen elämäntilannetta, esimerkiksi voidaan auttaa yksihuoltajavanhempeä jakamaan tai tukea muutoin vaikeassa elämäntilanteessa olevaa perhettä tarjoamalla vanhemmille viikonloppu aikaa voimaantumaa. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen 2016 ks. Pelastakaa lapset 2016.)

4.3 Perhekummi- ja mentoritoiminta

Mannerheimin lastensuojeluliitto tarjoaa lapsiperheiden tueksi perhekummeja. Perhekummit ovat vapaaehtoisia koulutettuja perheiden tukijoita, joiden avulla perhe voi saada tukea vanhemmuuteen. Perhekummi voi auttaa lapsiperhettä tilanteessa, jossa perheellä ei ole omia lähiverkostoja. Hän on mukana perheen arjessa kuunnellen ja keskustellen, mutta ei kuitenkaan ole lastenhoitaja tai kodinhoitaja. Haastatellut ja koulutetut perhekummit sitoutuvat toimintaan, jonka alussa määritellään perheen kanssa kummissuhteen tavoitteet. Useimmiten perhekummi ja perhe tapaavat 1-2 kertaa kuukaudessa muutaman tunnin ajan. (Mannerheimin lastensuojeluliitto 2016.)

HelsinkiMissio tarjoaa lapsiperheille tukea vapaaehtoisten aikuisten toteuttamana mentorointina. Vapaaehtoiset äiti- ja isämentorit tarjoavat lapsiperheille vertaistukea ja apua, jonka avulla perheet voivat välttyä haasteiden kasvamisesta liian suuriksi. Mentorit tukevat koko perhettä, vaikka pääasiassa he ovat vanhempien tukena. Tuki voi toteutua esimerkiksi keskustelun muodossa, arkiaskareissa auttamisena tai erilaisen tekemisen yhteydessä. Mentorit koulutetaan, mutta toiminnassa ei edellytetä erityisosaamista. Mentorisuhteesta tehdään sopimus vuodeksi kerrallaan. Tuettavaa perhettä tavataan kaksi kertaa kuukaudessa pari tuntia kerrallaan. (HelsinkiMissio 2016.)

4.4 Mieskaveri- ja OmaKamutoiminta

Pienperheyhdistys järjestää yksinhuoltajaäitien lapsille vapaaehtoisia mieskavereita. Toiminnassa aikuiset miehet ryhtyvät kavereiksi lapsille, joilla ei ole toimivaa kontaktia omaan isään tai miehiin. Mieskaveri tapaa lasta pari kertaa kuukaudessa. Kaverisuhteet muodostuvat yksilöllisesti ilman selkeää rakennetta. Mieskaveritoiminnalla pyritään tarjoamaan lapselle mahdollisuus tutustua aikuiseen mieheen. Samalla lapsen yksinhuoltajaäiti jaksaa paremmin, kun lapsen verkosto kasvaa. Pidemmän tähtäimen tavoitteena mieskaveritoiminnassa on lasten ja nuorten syrjäytymisen ehkäisy. Mieskaveriksi ryhtyvän ei tarvitse olla tietynlainen mies, riittää että hän on turvallinen ja luotettava aikuinen, jolla on motivaatiota ja aikaa lapselle. Ennen toiminnan alkua tulevat mieskaverit käyvät pienperheyhdistyksen järjestämän perehdytyskurssin. (Mieskaverit 2016.)

OmaKamu-toiminta on uskonnollisesti ja poliittisesti sitoutumatonta järjestötoimintaa, jossa etsitään lapsille ja nuorille aikuisia ystäviä, Kamuja. Toiminnassa koulutetaan ja ohjataan vapaaehtoisia aikuisia tueksi lapsille ja nuorille. Omakamutoimintaa organisoivat ammattilaiset ja toteuttavat vapaaehtoiset aikuiset. Ammattimaisesti suunnitellun toimintamallin tarkoituksena on varmistaa toiminnan turvallisuus, vaikuttavuus ja kustannustehokkuus. Kamujen toteuttamalla toiminnalla voidaan vaikuttaa lasten ja nuorten hyvinvoinnin edellytyksiin ennakoivasti. (OmaKamu 2016.)

5 Vapaaehtoistoiminta

5.1 Vapaaehtoistoiminnan määrittely ja luonne

Vapaaehtoistoiminta voidaan määritellä vapaaehtoiseksi palkattomaksi toiminnaksi. Toisinaan puhutaan myös vapaaehtoistyöstä. Euroopan parlamentin mietinnössä (2008) vapaaehtoisuudesta todetaan, että sitä tehdään omasta vapaasta tahdosta ilman taloudellista korvausta, se on avointa kaikille ja siitä on hyötyä jollekin kolmannelle osapuolelle. (Pessi & Oravasaari 2010, 7.)

Vapaaehtoistyön määritelmän keskiössä voidaan mukaan nähdä yksilö, joka toimii oman vapaan tahtonsa ohjaamana. Jotta yksilön toteuttama vapaaehtoistyötä voitaisiin pitää vapaaehtoistoimintana erotuksena esimerkiksi läheisavusta, sen tulee tapahtua organisoidusti liittyneenä laajempaan organisoituun intentionaaliseen toimintaan. (Koskiaho 2001, 14.) Vapaaehtoistoiminnalla on merkitystä yksilön mutta myös että laajemmin yhteiskunnan arvopohjalle. Vapaaehtoisuudessa voidaan toteuttaa erilaisia arvoja, identiteettejä ja uskonnollisuutta. (Grönlund 2012, 8-9.)

Vapaaehtoisuudella on erilaisia kulttuurisia arvopainotuksia eri yhteiskunnissa. (Grönlund 2012, 8-9.) Esimerkiksi Yhdysvalloissa sosiaalinen vapaaehtoisuus voi toteutua työttömien virka-aikaisena toimintana, jossa työelämän ulkopuolella olevat vapaaehtoiset toteuttavat sosiaalipalvelujen tehtäviä. (Austin 2013, 97.) Grönlund (2012, 8) kuvaa suomalaisen vapaaehtoisuuden läheistä yhteyttä tasa-arvoon, jota tosin nykyään haastaa voimakkaasti kilpailullisuuden ja tuottavuuden arvomaailma. Vapaaehtoisuuden kautta voidaan toteuttaa ja vahvistaa Suomen perustavia kulttuurisia arvoja: tasa-arvoa, sosiaalista oikeudenmukaisuutta, vapautta, vastuullisuutta ja rehellisyyttä. Näiden vapaaehtoistoiminnassa ilmennettyjen arvojen kautta vapaaehtoiset voivat saada vastapainoa talouden maailmalle ja koviksi koetuille yhteiskunnallisille arvoille. (Grönlund 2012, 8-9.) Toisaalta vapaaehtoistyö on saatettu suomalaisessa hyvinvointivaltiokontekstissa leimata myös rikkaiden hyväntekeväisyydeksi. (Koskiaho 2001, 23-24.) Rochester (2010, 191) toteaa tutkimuksessaan, että tietyt ryhmät jäävät paitsioon vapaaehtoisuuskentällä. Tähän ryhmää kuuluvat muun muassa ilman muodollista koulutusta olevat ja sosiaalisesti heikommassa asemassa olevat ihmiset. Osallistumisen vähyyteen vaikuttavat sekä psykologiset että käytännölliset tekijät. Kuitenkin vapaaehtoisuuskentälle tulon tulisi olla helppoa kaikille yhteiskuntaluokille.

Vapaaehtoistoimintaan ryhtymistä voivat motivoida erilaiset asiat. Vapaaehtoiseksi voidaan lähteä siksi, että siitä saadaan itselle jotain tai voidaan antaa jollekulle jotain. Vapaaehtoisuudesta voi saada itselle pohdinnan aineksia, etäisyyttä ihmisiin ja jatkuvuutta. Toisaalta va-

paaehtoisuudesta voidaan hakea uusia ulkoisia asioita elämään, toimintaa, sosiaalisuutta, läheisyyttä ja toisten auttamista. Usein vastakkaiset motiivit voivat esiintyä yhtä aikaa ja olla vuorovaikutuksessa keskenään. Esimerkiksi antaessaan toiselle vapaaehtoinen myös saa siitä jotain itselle. (Yeung 107, 2005.)

Taloustutkimus ja kansalaisareena tarkastelivat tutkimuksessaan suomalaisten tekemään vapaaehtoistyötä. Vuonna 2015 noin joka kolmas suomalainen ilmoitti tehneensä vapaaehtoistyötä viimeisen neljän viikon aikana 18,09 tuntia. Vapaaehtoistyötä tekivät miehiä enemmän naiset. Suurin ikäryhmä, jossa vapaaehtoistyötä tehdään, oli 35-49-vuotiaat. Eniten vapaaehtoistyötä tehtiin lasten, liikunnan ja kulttuurin saralla. Pääasiallinen motiivi vapaaehtoistyöhön oli auttaminen (42%). Sosiaali- ja terveystieteiden puolella vapaaehtoistyötä tehtiin tarkastelujaksolla kaikista vapaaehtoistyöstä kolmanneksi eniten (13,85%). Puolet tehdystä vapaaehtoistyöstä oli pitkäkestoista ja 61% säännöllistä. Suurin osa tutkimuksen vapaaehtoisuustyöstä tapahtui sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, ainoastaan 3% internetissä. Noin puolet vapaaehtoistyöstä on tehty järjestön tai yhteisön organisoimana. Suurimaksi syyksi, miksi vapaaehtoistyötä ei pystytty tekemään, mainittiin ajanpuute. Näin oli varsinkin naisten, lapsiperheiden ja ylempien toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden osalta. (Kansalaisareena 2016.)

5.2 Sosiaaliseen tukemiseen pohjautuva vapaaehtoistoiminta

Sosiaaliseen tukemiseen pohjautuva vapaaehtoistoiminta voidaan nähdä pyyteettömänä toimintana, jolla pyritään lisäämään sosiaalista hyvinvointia. Tällöin se voi olla huolehtimista, tukemista tai neuvontaa, jonka kohteina ovat lapset, vanhuksat, vähävaraiset tai syrjäytyneet ihmiset. Sosiaaliseen tukemiseen pohjautuva vapaaehtoistoiminta on usein toteutettu ammattilaisten johdolla joko järjestöissä tai kuntasektorilla. (Marjovuori 2010, 15.) Tällaisen sosiaalisen vapaaehtoisuuden juuret voidaan Suomessa ajoittaa kristilliseen sosiaali- ja köyhäinhoitoon. (Nylund & Yeung 2005, 19. 40.) Koskiahon (2001, 14) näkee sosiaalisella vapaaehtoistyöllä ja sosiaalipolitiikalla samansuuntaisia tavoitteita, joskin hän näkee sen sosiaaliyhteiskunnallisena toimintana erotuksena viranomaistoiminnasta. Yhteiskunnallinen toiminta voidaan jakaa neljään sektoriin 1) talous ja markkinat 2) valtio 3) organisoitu vapaaehtoisuus, esimerkiksi järjestöissä ja 4) läheisapu. (Koskiahon 2001, 16-17.)

Sosiaaliseen tukemiseen pohjautuvalle vapaaehtoisuudelle on tarvetta lapsiperheiden parissa. Monet lapsiperheet pitävät vapaaehtoisten tarjoamaa tukea läheisten tai ammattiauttajien tarjoamaa tukea mieluisampana. Kuitenkaan moni tukea tarvitseva lapsiperhe ei ole saanut vapaaehtoisuutta. Lapsiperheiden vapaaehtoistoimintaan on siis tärkeää panostaa. (Grönlund 2015, 22.) Toisenlaisia vapaaehtoisuutta edustavat erilaiset itse organisoituvat ryhmät, kuten ruokapiirit ja yhteisövaikuttaminen. Näillä ei välttämättä pyritä suoranaisesti tukemaan toista ihmistä vaan vaikuttamaan yhdessä jonkin asian kautta tai hyväksi. (Marjovuori 2010, 16.)

Opinnäytetyöni piiriin kuuluvat vapaaehtoistoiminnan muodot kuuluvat sosiaalisen tukemiseen pohjautuvaan vapaaehtoistoiminnan alueelle, jonka kohteena ovat lapsiperheet. Usein näissä tukimuodoissa tuen keskiössä on itse lapsi, vaikka koko perhe hyötyykin toiminnasta. (Pelastakaa Lapset 2016; Tukihenkilö- ja tukiperhetoiminta Vantaalla.)

Sosiaaliseen tukemiseen pohjautuvassa vapaaehtoistoiminnassa on kyse siitä, että ihminen omine arkitaitoineen ja elämäkokemuksellaan tukee ihmistä, joka ei ole hänen läheisensä tai sukulaisensa (Mykkänen-Hänninen 2007, 11). Toiminta perustuu vapaaehtoisen omaan haluun auttaa ja tukea, eikä siinä oleteta ammatillisia valmiuksia. Vaikka vapaaehtoista auttajaa ei tuekaan sosiaalialan ammatilliset ohjeet ja määräykset, hän on vaitiolovelvollinen ja sitoutuu noudattamaan järjestävän tahon asettamia eettisiä normeja ja sopimuksia. Sosiaaliseen tukemiseen pohjautuvassa vapaaehtoisuudessa tarjotaan omalla persoonallisella tavalla tuettavalle läsnäoloa ja mahdollisuus tulla kuulluksi virallisen auttamiskoneiston ulkopuolella. (Mykkänen-Hänninen 2007, 34.) Esimerkiksi Vantaan kaupungin tukiperhetoiminnassa lapsi tulee osaksi tukiperheen omaa viikonloppuelämää eikä tukiperhe ammatillisella tavalla pyri toimimaan lapsen tukena. Jos tukiperheen vanhemmilla on sosiaali- tai kasvatusalan kokemusta he toki voivat halutessaan hyödyntää omaamia ammatillisia taitoja mutta kuitenkin tukiperheenä toimiessaan pyrkivät asettumaan vapaaehtoistoimijan rooliin. (Tukihenkilö- ja tukiperhetoiminta Vantaalla.)

Vapaaehtoisen toimijan toteuttamassa tukemisessa kohtaaminen rakentuu tuettavasta käsin. Tärkeää on kohtaamisen laatu, niin että vapaaehtoinen kunnioittaa tuettavan persoonallisuutta ja on aidosti tälle läsnä. Vapaaehtoinen voi hyödyntää vertaiskokemuksiaan, mutta hänen tulee kuunnella tuettavan kokemuksia eikä niinkään jakaa tälle omiaan. (Mykkänen-Hänninen 2007, 26-35.) Vapaaehtoinen voi tarjota erilaisen, ehkä toimivammankin, tavan kohdata tuettava kuin ammattilainen. Marjovuori (2010) nimeää tämän persoonattomaksi auttamiseksi, jossa vapaaehtoisella ei ole kohtaamistilanteessa tuettavaa kohtaan ystävyys- tai sukulaissuhdetta eikä ammatillista roolia, vaan hän voi olla tälle läsnä vieraana mutta läheisenä ihmisenä. (Marjovuori 2010, 121-122; Mykkänen-Hänninen 2007, 50.) Mykkänen-Hänninen havaitsi tutkimuksessaan, että selkeästi rajatussa toiminnassa vapaaehtoisen toteuttama tukeminen voi sijoittua ammattiauttamisen rinnalle, jos vapaaehtoiset kokevat kohtaamisensa ongelmien olevan ymmärrettäviä ja kykenevät oman kokemuksen pohjalta rakentamaan tuettavan kanssa yhteistä ymmärrystä. (Mykkänen-Hänninen 2007, 32 -51.)

Sosiaaliseen tukemiseen pohjautuvalla vapaaehtoisuudella ihmistä tuetaan vuorovaikutuksella. Vuorovaikutuksellinen tukeminen voi toteutua kuuntelun, keskustelun, empatian ja kiinnostuneisuuden kautta. Vapaaehtoinen tukija ei pyri arvioimaan tilannetta tai tuettavan hoi-

don tarvetta, vaan antaa aikaa ja on tälle aidosti läsnä. (Mykkänen-Hänninen 2007, 40.) Tukiperheen tehtävänä ei ole arvottaa tai arvioida tuettavan perheen vanhemmuutta tai kasvatuskäytäntöjä vaan antaa tuettavan lapsen vanhemmille omaa aikaa ja sitä kautta tukea sen jakamista sekä tarjota tuettavalle lapselle mahdollisuus mielekkääseen suhteeseen turvallisen aikuisen kanssa. (Tukihenkilö- ja tukiperhetoiminta Vantaalla.)

Sosiaalisessa vapaaehtoistukemisessa tärkeää on, että toiminta tapahtuu tietyn rakenteen puitteissa. Yleensä järjestävä taho haastattelee vapaaehtoiseksi haluavan, kouluttaa hänet tehtävään ja tukee prosessin aikana. Vapaaehtoisen jaksamisen kannalta on tärkeää, että hän tietää mihin ryhtyy ja saa toimintaansa tukea, varsinkin haasteellisessa auttamissuhteessa. (Mykkänen-Hänninen 2007, 32,51.) Usein sosiaalisessa vapaaehtoistukitoiminnassa järjestävällä taholla on palkattu työntekijä, joka suunnittelee ja organisoii toimintaa ja tukee vapaaehtoistoimijoita. (Mykkänen-Hänninen 2007, 32,51-52.) Valintahaastattelussa katsotaan, että henkilöllä on valmiudet toimia vapaaehtoisena auttajana. Peruskoulutuksessa vapaaehtoiseksi aikova voi tarkastella sekä itse toimintaa että omia edellytyksiään sen toteuttamiseen. Koulutuksessa, jonka suunnittelee ja järjestää yleensä ammattilainen, tarjotun tiedon tulee olla käytännönläheistä ja itse vapaaehtoistehtävään suunnattua. Siinä on hyvä keskittyä asiakkaan kohtaamiseen ja vuorovaikutukselliseen tukemisen taitoihin (Mykkänen-Hänninen 2007, 56-57). Kun vapaaehtoinen toimii kentällä, on tärkeää, että hän saa toimintaan ohjausta ja tukea. Joskus toiminnanohjaus on velvoite vapaaehtoistehtävän suorittamiselle. Varsinkin haasteellisessa ihmissuhdeauttamisessa vapaaehtoisten on todettu hyötyvän työnohjauksesta, joka voi olla ryhmämuotoista tai yksilökohtaista. (Mykkänen-Hänninen 2007, 60-61.)

Yleensä sosiaalisessa vapaaehtoistukemisessa edellytetään vapaaehtoisen sitoutumista. Sitoutumista perustellaan yleensä asiakasnäkökulmalla, vaikka se on myös järjestävälle taholle resurssikysymys. Vapaaehtoinen tukija sitoutuu sekä toimintaan että vapaaehtoisten tai työntekijöiden yhteisöön. (Mykkänen-Hänninen 2007, 63.) Sitoutuminen vapaaehtoisen tukijan ja tuettavan välillä on usein suhteen keskeinen tekijä. Vaikka sitoutumista edellytetäänkin järjestävän organisaation taholta, tekee tukijan ja tuettavan ystävystyminen suhteesta irrottautumisen myös moraalisesti vaikeaksi. (Koskiahho 2001, 37.) Vantaalla tukiperheet ja tukihenkilöt haastatellaan soveltuvuuden varmistamiseksi. Haastattelussa hyväksytyille järjestetään perehdytyskoulutus, jossa käsitellään tukiperhetoiminnassa olennaisia asioita. Tarvittaessa tukiperheiden kanssa työskennellään myös yksilöllisesti. Toimiville tukihenkilöille ja tukiperheille järjestetään mahdollisuuksia vertaistapaamisiin ja yksilöllisiin ohjauskeskusteluihin. Tukiperheiden ja tukihenkilöiden haastatteluista, perehdytyskoulutuksesta ja ohjauksesta vastaa tukihenkilö- ja tukiperhekoordinaattori. (Vantaan kaupunki 2017.)

6 Kuntien ja järjestöjen yhteistyö

6.1 Yhteistyömuotojen määrittely

Yhteistyötä voidaan tehdä monella eri tavalla riippuen siitä, missä, miten ja millä sitoutumisen asteella sitä tehdään. Keveimmillään yhteistyö voi olla löyhää yhdessä toimimista: kertaluonteista, sattumanvaraista ja suunnittelematonta. Yhteistyö voidaan määritellä vapaaehtoiseksi ja epämuodolliseksi toiminnaksi, jolle ei ole asetettu tavoitteita. (Maijanen & Haikara 2014, 7-15.) Henri Maijanen ja Pirkko Haikara (2014) jäsentävät yhteistyön eri muotoja kumppanuuskäsikirjassaan. Yhteistyö on epämuodollista ajallisesti määrittelemätöntä monien eri toimijoiden yhteistä toimintaa, jossa oma etu voi nousta yhteisen edun rinnalle. Verkosto toiminnassa monitoimijainen vapaamuotoinen yhteistyö pohjautuu vapaaehtoisuuteen ja luottamuksellisuuteen ja rakentuu vuorovaikutuksessa. Kumppanuudessa toimintaa koordinoidaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, osapuolten resurssit täydentävät toisiaan ja tuottavat lisäarvoa. Kumppanuusyhteistyö perustuu luottamukseen ja vastavuoroisuuteen. (Maijanen & Haikara 2014, 7-15.)

Integroinnilla ja koordinoinnilla kuvataan joskus samaa ilmiötä, mutta koordinointia pidetään myös yhtenä integroinnin keinona (Sinkkonen, Taskinen & Rissanen 2011, 113). Sananmukaisesti käsite koordinoida tarkoittaa järjestää yhteen, saattaa sopusuhtaiseen yhteistoimintaan (Suomisanakirja 2016). Henry Mintzberg kuvaa koordinointia menettelytapojen, yhteisen toiminnan, toimien tai erilaisten riippuvuuksien yhteensovittamiseksi. Hän erittelee erilaisia koordinoinnin mekanismeja, kuten toimijoiden keskinäistä sopeutumista epävirallisessa tai yksinkertaisessa kommunikaatiossa, hierarkkista suoraa ohjausta, työprosessien standardointia toisiinsa liittyvissä tehtävissä, tulosten ja suoritteiden standardointia, tietojen ja taitojen standardointia, eli ammattilaisten kitkatonta yhteistyötä. (Mintzberg 1979, 3, 101-103.) Integrointia kutsuttiin aiemmin yhteistyöksi. Yhteistyötä kuitenkin voidaan pitää myös integroinnin keinona. (Sinkkonen ym. 2011, 118-119.)

Sosiaali- ja terveysalan johtamisessa on sanan hallinto lisäksi alettu puhua hallinnasta. Julkisten asioiden hoitaminen ei enää tapahdu pelkästään hierarkkisen yksisuuntaisen hallinnoinnin kautta vaan monimutkaisissa verkostomaisissa kokonaisuuksissa. Hallinta-ajattelussa asioiden hoitaminen edellyttää yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. (Rissanen & Hujala 2011, 25-27.) Sosiaali- ja terveyspalveluissa työskennellään nykyään yhä useammin monimuotoisissa verkostoissa. Näitä verkostoja voidaan luoda samaa työtä tekevien eri organisaatioiden välille, kuten kuntien ja järjestöjen sosiaalipalveluja tuottavien toimijoiden kesken. Sosiaali- ja terveyspalvelujen verkostojen muodostamiseen vaikuttavat muun muassa verkostoon pyrkivän organi-

saation hyväksyttävyyden, eettisyys ja osaaminen. (Niiranen 2011, 130.) Verkostojen merkityksen ohella myös hierarkialla ja markkinoilla on tärkeä rooli. Hierarkkista palvelujen johtamista tarvitaan julkisessa päätöksenteossa, lainsäädännössä, oikeudenmukaisuuden toteuttamisessa ja valvonnassa. Markkinoista puhutaan silloin, kun palvelun käyttäjät ja palvelun tuottajat ovat suhteellisen tasavertaisia. (Niiranen 2011, 131.)

Sosiaalialan toimintaympäristössä esiintyy tarvetta integroida palveluja muun muassa palveluntarjoajien muutoksissa ja palveluntuottajien moninaistuksessa. Tästä aiheutuu kunnille paineita kehittää palvelujen sisältöä, tarjontaa ja rakenteita sekä palveluja tuottavia organisaatioita, ohjausta ja johtamista. (Sinkkonen ym. 2011, 108. 110.) Sinkkonen ym. (2011, 108) mukaan voidakseen vastata palvelujen kysyntään kuntien tulee kehittää organisaatioiden yhteistoimintaa, sillä liian tiukka työnjako tai palvelujen päällekkäisyys luovat helposti turhaa eriytymistä. Kielteistä eriytymistä on alettu kuvailla sanalla siiloutuminen, joka vastaa käsitteenä vanhaa reviiirijattelua.

Rissanen (2011, 120) on listannut yhteistyötä edistäviä ja estäviä tekijöitä. Yksilötason yhteistyötä edistäviä tekijöitä ovat muun muassa tasavertainen asema, toisen arvostus ja keskinäinen luottamus, ja estäviä tekijöitä toimialojen historialliset erot, erilaiset ammattikulttuurit ja keskinäinen luottamuksen puute. Johtamisen organisoimisen näkökulmasta yhteistyön edistäjiä ovat esimerkiksi johdon tuki, yhteisen toiminnan määrittely, osapuolten vastuiden määrittely ja yhteistyöhön varattu aika. Yhteistyön esteitä ovat muun muassa johdon tuen puute, erilainen toimintapolitiikka ja ajan puute.

6.2 Kumppanuus

Kumppanuus voidaan määritellä eri tavoin riippuen tavoitteesta. Kirjassaan strateginen kumppanuus Stähle ja Laento (2000) jäsentävät kumppanuutta kolmella tavalla. Kumppanuuden avulla voidaan lisätä ja jakaa tietoa ja osaamista, kumppanuudesta syntyy lisäarvoa sen osapuolille ja kumppanuuden perusta on luottamuksessa. Avoin tiedon jakamisella saadaan aikaan toimivampaa kumppanuutta, joka tuottaa osapuolille lisäarvoa. Avoin tiedon jakaminen puolestaan edellyttää toimijoiden keskinäistä luottamusta. (Stähle & Laento 2000, 26-27, 77.)

Tynkkynen (2013, 27) kuvaa väitöskirjassaan yksityisen ja julkisen sektorin kumppanuudesta kumppanuuden määritelmien kirjoa. Kumppanuus -käsitettä käytetään monella tavalla, aina alihankinnasta yhteistyöhön. Tynkkynen näkemyksen mukaan muodikkaalla kumppanuus-termillä voidaan myös hakea toiminnalle hyväksyntää. Hän määrittelee kumppanuuden vastavuoroiseksi, tasavertaiseksi ja kumppanin erityispiirteet säilyttäväksi toiminnaksi, jossa osapuolten synergiaedut ja sitoutuminen säilyvät. Kumppanuus ei perustu hierarkkiseen hallintaan

vaan luottamuksellisuuteen ja tulosten jakamisen tilivelvollisuuteen. Kumppanuus on pitkäaikaisesta vapaaehtoista yhteistyötä, jossa toiminnan riskit, voitot ja kustannukset jaetaan. (Tynkkynen 2013, 26-27.)

Engeström (2006, 20-21) avaa julkaisussaan kaksikätkäinen asiantuntijaorganisaatio kumppanuuden käsitettä. Kumppanuus on pitkäaikaisesta yhteistyötä, jossa on yhdenvertaiset osapuolet jakavat strategisen haasteen. Kumppanuuden edellytyksenä on rajojen ylittäminen ja toiminnan läpinäkyvyys, joka ulottuu koko taustaorganisaatioon. Kumppanuudessa jaetaan vastuuta ja sitä arvioidaan jatkuvasti, jotta toimintatapoja voidaan tarvittaessa muokata. Yhteiset neuvottelukäytänteet ja tiedonsiirto mahdollistavat kumppanuudessa yhteisen ymmärryksen, ja sopimuksilla määritetään yhteistyön muodot, velvoitteet ja tavoitteet.

Keskinäinen luottamus voi kumppanuudessa näyttäytyä kahdella tavalla: nopeana ja pitkäaikaisena joustavana luottamuksena. Nopea luottamus perustuu sopimukseen ja sääntöihin, pitkäaikainen joustava luottamus vastavuoroisuuteen ja keskinäiseen tuntemiseen. Pitkäaikaisen luottamuksen syntymisessä on keskeistä lupauksista ja sopimuksista kiinnipitäminen sekä se, ettei käytetä toisia kumppanuuden osapuolia hyväksi omien tavoitteiden saavuttamisessa. Nopeaan luottamuksen syntyyn voi vaikuttaa tekemällä alussa yhdessä sopimukset tapaamisista, järjestelyvastoista, yhteydenpidosta ja palautteesta. (Suominen, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen & Mantere 2007, 28-29.)

Luottamuksen rakentumisessa toimijoiden vuorovaikutuksella on merkittävä rooli. On tärkeä tutustua yhteistyökumppaniin ja vaihtaa avoimesti tietoja. Kumppanuussuhteen vuorovaikutuksessa voidaan nähdä kaksi keskeistä tekijää, suhteen kokeminen arvokkaaksi ja merkitykselliseksi ja siitä koitua lisäarvo. Kumppanuussuhteessa toimija voi asettaa henkilökohtaiset suhteet tulosten edelle antamalla muille osapuolille periksi vastoin omaa tai yhteistä etua. Toimivassa aidossa kumppanuudessa kaikki osapuolet saavat yhteistyöstä hyötyä, keskinäiset suhteet rikastuvat ja luottamuksen ilmapiirissä voidaan saavuttaa yhteisiä tavoitteita. Tällaisessa kumppanuudessa vuorovaikutus on avointa ja dialogista ja mahdollistaa yhdessä oppimisen. Vaikka osapuolet toimivat keskinäisessä yhteisymmärryksessä, kumppanuudessa voidaan kuitenkin joutua tekemään kompromissi, jos toimijoilla ei ole riittävästi aikaa yhteisen ongelman ratkaisuun tai kykyä aitoon dialogiin. (Silvennoinen 2008, 19-21.)

Kumppanuuden rakentumisessa keskeistä on oppiminen, jossa kyetään rakentamaan ja soveltamaan uutta tietoa sekä kartuttamaan kokemusta ja kehittymistä. (Kiviniemi & Saarelainen 2009, 46-47). Oppimisen keskeisenä tavoitteena kumppanuudessa voidaan nähdä ymmärryksen rakentuminen. Kumppanuuden oppimisprosessissa on tärkeää tiedostaa organisaation toiminn-

tatavat, analysoida ja omaksua niiden muutokset, levittää kumppanuustyöskentely koko organisaatioon sekä luoda ja omaksua uusia työtapoja. Uusien työtapojen tulee olla kaikkien kumppanuuden osapuolien jakamia ja omaksumia. (Engeström 2006, 21-22.)

Jokaisessa organisaatiossa on luonnollisesti osaamista henkilöstön osaamisena, mikä siirtyy organisaation osaamiseksi. Osaaminen edellyttää kykyä uudistua ja oppia. Innovatiivinen organisaatio on joustava ja ajan hermolla, mikä näkyy palveluvalikossa ja strategisessa ajattelussa. Verkostomaisuus on joustavalle organisaatiolle tärkeää sen tehokkaan toiminnan kannalta. Vahva yhteinen intressi verkoston jäsenillä lisää sen tietopääomaa, ja tiedon jakaminen vahvistaa verkostoa. Verkostolla on hyvä olla selkeä rakenne kumppanuuksien toiminnalle. (Stähle & Laento 2000, 30-32.)

Kumppanuutta rakennettaessa on hyvä miettiä, mihin sillä pyritään. Koetetaanko kumppanuudella vain laajentaa tai suojata omaa toimintaa vai luoda uutta potentiaalia yhdistämällä osaamista. Mitä enemmän osapuolet hyötyvät kumppanuudesta, sitä enemmän he sitä toteuttavat, ja mitä enemmän he sitä toteuttavat, sitä vahvemmaksi kumppanuus muodostuu. (Stähle & Laento 2000, 76. 78.) Vaativassa kumppanuuksuhteessa osapuolten on koettava osaaminen ja tiedonvaihto tasapuolisena; heidän on saatava yhteistyöstä saman verran kuin he siihen panostavat. Tämän toimivuuden kannalta olennaista on keskinäinen luottamus ja osaamispääoman yhdistäminen. (Stähle & Laento 2000, 79-80.)

Operatiivisessa kumppanuudessa tärkeää on yhdessä sovittu intressi. Yhteistyö alkaa osapuolten omista tavoitteista ja intresseistä, joihin yhteistyö sopii. Operatiivinen kumppanuus perustuu ennakkotietoihin, joiden perusteella uskotaan kumppanin tarjoaman toiminnan laatuun. Kumppanuudessa on sovittava yhteistoiminnasta ja siitä, kuka ottaa vastuun prosessista. Yhteistyön perustana ovat sopimukset, joissa on määritelty kumppanien roolit, vastuut ja tehtävät. Operatiivinen kumppanuus perustuu käytännössä valmiiden toimintojen vaihdosta kytkennöistä niin, että siitä tulee organisaatiolle säästöä tai sen kautta saadaan lisäresursseja omaan toimintaan. Operatiivista kumppanuutta voidaan kutsua palvelukumppanuudeksi, jolla viitataan yhteistyötön palvelujen tuottamisessa. (Stähle & Laento 2000, 81-85; Kiviniemi & Saarelainen 2009, 49.)

Taktisessa kumppanuudessa pyritään yhdistämään osapuolten prosesseja, poistamaan päällekkäisyyksiä ja yhdistämään toimintakulttuureja. Vaihtosuhteen sijasta tavoitteena on aito toimintojen integrointi, jonka avulla osapuolet saavuttavat hyötyjä ja voivat oppia uutta. Kumppanuus syntyy dialogista luottamuksen lisääntyessä. Osapuolet jakavat tietoja ja resursseja tasapuolisesti. Taktinen kumppanuus ei toimi vain sopimus pohjalta vaan edellyttää luottamusta ja jatkuvaa kanssakäymistä. (Stähle & Laento 2000, 92.)

Strateginen kumppanuus tavoittelee tietopääoman yhdistämistä, niin että siitä seuraa strategista hyötyä osapuolille. Kumppanuus on syvällistä oman tietopääoman luovuttamista yhteiseen käyttöön. Strateginen kumppanuus vaatii paljon luottamusta ja sen avulla osapuolet voivat päästä sellaiselle uudelle osaamisen tasolle, jolla ei voida enää toimia yksin. (Stähle & Laento 2000, 101.)

Henri Maijanen ja Pirkko Haikara luettelevat Kumppanuuskäsikirjassaan kumppanuuden toteuttamisen vaiheita. Kumppanuus rakennetaan tietoisesti pitkäjänteisen prosessin kautta, jossa voidaan erottaa neljä eri vaihetta: tunnusteluvaihe, vakiinnuttamisen vaihe, toiminta ja toimeenpanovaihe sekä päättämisen- ja uusiutumisen vaihe. Eri kumppanuudet ja niiden kehittyminen voivat edetä eri tavoin ja sisältää erilaisia vaiheita. (Maijanen & Haikara 18, 2014.)

6.3 Kumppanuus kunnan ja järjestön välillä

Kunnan ei välttämättä tarvitse tuottaa kaikkia palveluja itse, se voi joko kilpailuttaa ne tai hyödyntää vaihtoehtoisia palveluntuotantomalleja. Kumppanuus on tällainen vaihtoehtoinen palveluntuotantomalli. (Haveri & Anttiroiko 2009, 202.) Haveri ja Anttiroiko (2009) tarkastelevat kumppanuutta kunnallisen palvelutuotannon kontekstissa hierarkia-verkosto-markkinat-akselilla. Hierarkialla he tarkoittavat kunnan tuottamia palveluita ja markkinoilla kunnan tilaaja-tuottaja -mallia, jossa kunta ostaa palvelut yksityisiltä palvelutuottajilta. Verkosto sijaitsee akselin keskellä. Kumppanuus voidaan tässä katsannossa sijoittaa hierarkkisen ja verkostovetoisen palvelutuotannon väliin. (Haveri & Anttiroiko 2009, 205.) Jos kumppanuus jaetaan Stählen ja Laennon (2000, 103) mukaan operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen kumppanuuteen, operatiivinen kumppanuus sijoittuisi akselilla markkinaehtoisen kohdalle ja taktinen ja strateginen kumppanuus sopimuksellisen kohdalle. (Haveri & Anttiroiko 2009, 203.)

Opinnäytetyössäni kumppanuus käsitetään Koskiahon määrittelemällä tavalla toiminnaksi, jossa eri yhteiskunnallisilla toimijoilla on yhteisiä tavoitteita ja keskinäisiä riippuvuussuhteita, ja niiden välillä vallitsee luottamus, tasaveroisuus ja vastavuoroisuus. Kumppanuus on sovitua yhteistoimintaa ja uudenlaista rakennetta ja prosessia, sen suunnittelua ja toteuttamista päämäärän saavuttamiseksi sekä avointa tiedonjakamista. (Koskiahon 2014, 23.) Stählen ja Laennon (2000, 103) jaottelussa opinnäytetyöni tavoitteena oleva kumppanuus sijoittuisi taktisen ja strategisen kumppanuuden välimaastoon.

Kumppanuustalouden käsitteessä ovat keskiössä eri taloudellisten toimijoiden keskinäiset suhteet, verkostot ja riippuvuus. Siinä julkinen sektori taloudellisista syistä antaa palvelut joko kokoaan tai osittain yksityisen ja/tai kolmannen sektorin järjestettäväksi. (Koskiahon 2014,

39.) Vantaalla esimerkiksi tukiperhepalveluja sekä lastensuojelun avopalveluihin että sosiaali- huoltolainmukaisina palveluina tarjoaa Vantaan lisäksi Pelastakaa lapset ry ja perhekummitoimintaa Mannerheimin Lastensuojeluliitto.

6.4 Kuntien ja järjestöjen yhteistyöhön liittyviä hankkeita ja tutkimuksia

Seuraavassa esittelen joitakin kuntien ja järjestöjen yhteistyöhön liittyviä selvityksiä ja tutkimuksia sekä hankkeita ja projekteja. Tutkimuksista ja selvityksistä tarkastelen Kansalaisareena ry:n ja Suomen kuntaliiton vuonna 2015 tekemää kyselyä kuntien ja kolmannen sektorin kumppanuudesta, Henri Maijasen (2013) Kohti kumppanuutta -selvitystyön ja Ritva Pihlajan (2010) tutkimuksen Kolmas sektori ja julkinen valta. Hankkeista ja projekteista esittelen valtakunnallisen lastensuojelun tukihenkilötoiminnan kehittämisprojektin (VATUKE 2006-2009), Kansalaisareena ry:n Valikkoverkosto -toiminnan, HelsinkiMission ja Helsingin kaupungin yhteistyömallin äiti- ja isämentori -toiminnassa (2015), MontEri -hankkeen (2014), Harava -projektin (2004), Esko -hankkeen (2013) ja Optio työelämään -hankkeen (2011).

6.4.1 Selvityksiä ja tutkimuksia

Oikeusministeriön yhteydessä toimiva kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta, Kansalaisareena ry ja Suomen Kuntaliitto teettivät vuonna 2015 kyselyn kuntien ja kolmannen sektorin välisestä kumppanuudesta. Kyselyllä selvitettiin muun muassa, millaista yhteistyötä kunnat ja järjestöt tekevät ja miten he näkevät yhteistyön tulevaisuuden. Kyselystä kävi ilmi, että yhteistyötä ja järjestöjen tuottamaa vapaaehtoistoimintaa tarvitaan täydentämään kuntien omaa palveluntuotantoa. (Kansalaisareena 2016.)

Järjestöjen rooli kunnissa sosiaalipalvelujen tuottajina on merkittävä niin ostopalveluissa kuin täydentävän toiminnan organisoijana. Runsainta kuntien ja järjestöjen tekemä yhteistyö on ikääntyvän väestön palveluissa. Lapset ja perheet ovat myös yhteistyön kohderyhmänä. Sosiaalipuolella järjestöt toteuttavat vapaaehtoistoimintaa kunnissa itsenäisesti sekä ostopalveluna. Ostopalveluna tuotetaan ammattilista toimintaa, kuten kotipalvelua tai iltapäiväkerhotoimintaa. Vapaaehtoistyönä tuotetaan vähemmän ammatillisia toimintoja, kuten kirjastokaveritoimintaa ja vanhusten ystävätoimintaa. (Kansalaisareena 2016.)

Vapaaehtoistyön koordinointi ei tule esiin kovin vahvana toimintona vapaaehtoistyön edistämistapana. Kuntien omia koordinaattoreita oli pääasiassa suurehkoissa kaupunkimaisissa kunnissa. Järjestöjen koordinaattoreiden jakautumisessa kuntakoko ei vaikuta yhtä suurelta tekiältä. Kuntien omia vapaaehtoistyön koordinaattoreita oli eniten sosiaali- ja terveysalalla. Koordinaation nähtiin kyselyssä kuuluvan sekä kunnille että kolmannelle sektorille. (Kansalaisareena 2016.)

Tulevaisuudessa kuntien ja järjestöjen tekemä yhteistyö nähtiin tarpeellisena. Enemmän kolmannen sektorin toimintaa haluttiin sosiaalialalle ja syrjäytymisen ehkäisyyn. Lasten ja nuorten vapaaehtoistoiminnassa kaivataan lisää matalan kynnyksen toimijoita. Kuntatoimijat näkivät yhteistyön kasvun suurimmiksi haasteiksi järjestöjen talous- ja henkilöstöressurit. Myös järjestöväen ikääntyminen ja nuorten toimijoiden vähyys nähtiin haasteena. Lähes poikkeuksetta kuntien koettiin kuitenkin tarvitsevan järjestöjen tuottamia palveluja. Kunnissa tulevaisuuden järjestöyhteistyön ajateltiin perustuvan kumppanuuteen. Järjestöjen palveluita tarvittiin parantamaan ja täydentämään kuntien omia palveluita. Näitä täydentäviä palveluja tuotettiin usein yhteistyösopimusten puitteissa. (Kansalaisareena 2016.)

Heini Maijanen (2013, 5-6) kartoitti kaakkoissuomalaisten yhdistysten yhteistyösuhteita julkisen sektorin kanssa Kohti kumppanuutta -selvitystyössä. Selvityksessä haettiin vastausta siihen, tarvitaanko järjestöjen ja kunnan yhteistyön vahvistamiseen organisatorisia malleja tai uudenlaisia rakenteita. Maijasen selvitys toteutettiin kyselynä kahteen otteeseen 1041 järjestölle, joista siihen vastasi 196. Seitsemälle Kaakkois-Suomen kunnanjohtajille tehtiin vastaava kysely. Selvitys osoitti, että yhteistyötä edistävimpinä tekijänä nähtiin nimetty yhteyshenkilö. Varsinkin suuremmissa kunnissa ja kaupungeissa järjestöillä oli vaikeuksia löytää yhteyshenkilöä kunnan sisältä. Yhteistyön edistämiseen vaikuttivat kunnan ja järjestöjen yhteiset tapaamiset. Lisäksi mainittiin kuntien lausuntopyynnöt järjestöitä vireillä oleviin asioihin, erillinen yhteyshenkilö kunnan eri toimialoille, kunnan työntekijöiden aktiivisempi osallistuminen järjestötilaisuuksiin ja yhteisten tapaamisten järjestämien kuulumisten vaihtamista varten. Näkemykset yhteistyötä edistävästä tekijöistä olivat varsin samankaltaisia eri kunnissa. Kuntatoimijoiden vastaukset yhteistyötä edistävästä tekijöistä oli samansuuntaisia kuin järjestöjen. (Maijanen 2013, 30-32.)

Tutkimuksessa Kolmas sektori ja julkinen valta Ritva Pihlaja tarkasteli kolmannen sektorin ja järjestöjen rooleja maaseutukunnissa. Tutkimuksessa keskistyi maaseutumaiseen toimintaympäristöön ja sen mukanaan tuomiin haasteisiin. Tutkimuksen kysely lähetettiin 286:n maaseutukuntaan ja siihen vastasi 111 kuntaa. (Pihlaja 2010, 7-11, 17.) Tutkimuksen tuloksena Pihlaja esittää kuntien ja järjestöjen yhteistyötä parantavia tekijöitä, kuten järjestöjen tukemisen ja koordinoinnin parantamisen. Pihlaja suosittelee kuntia kehittämään järjestöstrategioita, joiden avulla voitaisiin selkeyttää pidemmän aikavälin tavoitteet ja toimenpiteet. Toimintaympäristön ja palvelutuotannon muutokset tuovat esiin tarpeen avata yhteistyön tavoitteita ja toimenpiteitä. Pihlajan mukaan yhteistyön tavoitteiden tulee olla konkreettisia, ja hän peräänkuuluttaa uusia menetelmiä muuttuneeseen yhteiskunnalliseen tilanteeseen. Kuntien lisäksi myös valtion tulisi osallistua tähän kehitystyöhön lainsäädännön keinoin, jotta järjestötoiminnan erityispiirteet yhteisötalouden edistämisessä tulisivat otetuiksi huomioon.

Pihlaja näkee yhteistyökäytännöt ja määrittelyt varsin kirjavina, mikä osaltaan vaikeuttaa yhteistyötapojen syntymistä. (Pihlaja 2010, 7-11, 103-109.)

6.4.2 Hankkeita ja projekteja

Erityishuoltojärjestöjen liitto ry (EHJÄ) kouluttaa kunnille lastensuojelun tukihenkilöitä. Koulutukset toteutetaan yhteistyössä kuntien kanssa. EHJÄ:ssä huomattiin, että lastensuojelun tukihenkilöitä on kunnissa tarpeeseen nähden varsin vähän. EHJÄ ry:n tekemässä kuntayhteistyössä kävi ilmi, ettei monissakaan kunnissa ole tukihenkilötoimintaan nimettyä vastuutyöntekijää eikä kunnilla ole riittäviä resursseja uusien tukihenkilöiden hankkimiseen, kouluttamiseen ja ohjaukseen. Monissa kunnissa vapaaehtoinen tukihenkilötoiminta jäi kiireellisempien lastensuojeluasioiden vuoksi huonosti hoidetuksi. Vapaaehtoinen tukihenkilötoiminta on kuitenkin kunnille edullista palvelua, jos sitä verrataan lastensuojelun erityispalveluihin, ja sen avulla voidaan parhaimmillaan ehkäistä lastensuojelullisten ongelmien kasautumista. Kuntatyön kiire vaikeuttaa myös toimivien tukihenkilöiden tukemista. (Ostrow 2010, 5.)

EHJÄ:n VATUKE- projektin päämääränä oli tukea, edistää ja yleistää tukihenkilötoimintaa laajuisesti. Projektin tavoitteita olivat muun muassa tarjota tukea ja ohjausta tukihenkilötoimintaa järjestäville tahoille, luoda kunnissa tukihenkilötoiminnasta vastaavien yhteystietolista ja levittää hyviksi havaittuja tukihenkilötoiminnan toimintamalleja kuntiin. Projektin yhteistyön kohderyhmiä olivat esimerkiksi kuntien sosiaalitoimet ja sellaiset muut tukihenkilötoimintaa järjestävät tahot, kuten Varsinais-Suomen lastensuojelujärjestöt ja Pelastakaa lapset ry. Projektia johti EHJÄ ry:n toiminnanjohtaja ja sen vei läpi projektikoordinaattori. Projektin perustettiin ohjausryhmä, jossa oli sekä kuntien että järjestöjen edustajia. Ohjausryhmä tuki, valvoi ja ohjasi projektin etenemistä ja toimi projektikoordinaattorin apuna. Projektin perustettiin keväällä 2006 työryhmä, joka kokoontui neljästi vuodessa. Työryhmässä oli sekä kuntien että järjestöjen edustajia. (Ostrow 2010, 8. 10-12.)

Projektin kannalta oli tärkeää kuntien ja järjestöjen kanssa tehtävä yhteistyö. Kunnat ja järjestöt saivat projektin kestäessä konsultaatiota tukihenkilötoiminnan käynnistämiseen ja kehittämiseen, ja sen tavoitteena oli yhteinen toiminnan kehittäminen. (Ostrow 2010, 17-19.) Projektin loppuvaiheessa ohjausryhmän jäsenien mielestä yhteisten kokousten ajankohta ja kesto olivat hyviä, mutta kuntien edustajia kaivattiin enemmän mukaan. Yhteistä kehittämispäivää pidettiin onnistuneena. Projektin tuloksena perustettiin lastensuojelun tukihenkilötoiminnan kehittämisryhmä, jonka tehtävänä on jatkojalostaa projektin tuloksia. (Ostrow 2010, 26-27.)

Projektikoordinaattori Ostrow (2010, 28) näkee projektin onnistuneen luomaan pysyviä rakenteita lastensuojelun tukihenkilötoimintaan, kuten yhteisen kehittämispäivän. Muun muassa

monitoimijainen asiantunteva ja keskusteleva ohjausryhmä, innokas työryhmä ja kuntien ja järjestöjen toimiva yhteistyö edesauttoivat projektin tavoitteiden saavuttamista. Yhteistyö eri kumppaneiden kesken sujui. Haasteena Ostrow mainitsee kuntien osallistamisen projektiin. Hän näkee taloudellisen tilanteen heikentäneen mahdollisuuksia organisoida ja kehittää lastensuojelun tukihenkilötoiminta kunnissa. Vähäiset aikaresurssit vaikeuttivat kuntien osallistumista projektiin. (Ostrow 2010, 28.)

Kansalaisareena ry aloitti Valikko -toiminnan 1.1.2016. Toiminnan tavoitteena on parantaa vapaaehtoistoiminnan laatua ja saatavuutta kehittämällä vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden yhteistyöverkoston toimintaa. Valikko -verkostoja toimii eri puolilla Suomea ja niihin kuuluu kyseisen alueen vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreita eri organisaatioista. Valtaosa koordinaattoreista työskentelee sosiaalialalla järjestöissä ja kunnissa. (Kansalaisareena 2017.)

Valikko -verkostoissa järjestöjen, kuntien ja yksityisten palveluntuottajien koordinaattorit voivat kohdata ja kehittää yhdessä alueen vapaaehtoistoimintaa. Valikot mahdollistavat myös yhteisen vapaaehtoistoiminnan tiedotuksen ja markkinoinnin. Lisäksi näissä verkostoissa koordinaattorit voivat saada vertaistukea toisiltaan. Tällä hetkellä valikko -verkostoja on isommista kunnista Helsingissä, Espoossa, Turussa ja Tampereella. Vantaalla on tulossa Valikko -verkoston perustamiskokous keväällä 2017. (Kansalaisareena 2017.)

Helsinki Missio ja Helsingin kaupunki kehittivät yhteistyömallin, jossa vapaaehtoisten tuella autetaan lapsiperheitä. Äiti- ja isämentoroinnissa pyrittiin lisäämään lapsiperheiden hyvinvointia ja ennaltaehkäisemään vaikeuksia. Vapaaehtoistuki yhdistettiin osaksi julkisen sektorin palvelujärjestelmää, niin että sillä kyettiin ennaltaehkäisevästi vastaamaan tukea tarvitsevien perheiden tarpeisiin. HelsinkiMission keskeinen kumppani mallin kehittämisessä ja suunnittelussa oli Helsingin kaupunki. (Pelkonen & Aro, 2015, 27.) Helsingin kaupungin ja HelsinkiMission yhteistyöstä sovittiin sosiaali- ja terveystoimen johdon ja HelsinkiMission välillä, ja sen aloittamisesta tehtiin virallinen päätös. Helsingin kaupunki resursoi toimintaa sekä taloudellisesti että osoittamalla hankkeen kehittämiseen ja suunnitteluun kaupungin puolelta työaika työntekijälle, joka osallistui hankkeen suunnitteluun ja kehittämiseen yhdessä HelsinkiMission työntekijöiden kanssa. Myös eri palveluyksiköiden vastaavat työntekijät osallistuivat hankkeen suunnitteluun ja valmisteluihin. (Pelkonen & Aro, 2015, 27.)

HelsinkiMission työntekijät kouluttivat 230 Helsingin kaupungin varhaisen tuen palvelun työntekijää toimintaan palveluohjauksen sujuvoittamiseksi. Koulutuksissa kaupungin työntekijät saivat tietoa toimintamallista, vapaaehtoistoiminnasta ja prosesseista. Keskustelemissa koulutuksissa haettiin toimivia yhteistyötapoja ja hyödynnettiin kaupungin työntekijöiden osamista mentoritoiminnan kehittämisessä. Koulutusten kautta kyettiin luomaan pohja laadukkaalle ja luottamukselliselle yhteistyölle kaupungin ja järjestön välillä, lisäämään kaupungin

työntekijöiden tietoa vapaaehtoistoiminnasta sekä motivoimaan heitä hyödyntämään vapaaehtoisia perheiden tukemisessa. (Pelkonen & Aro, 2015, 28.)

HelsinkiMission äiti- ja isämentori -mallin tuloksena voitiin todeta, että kuntien ja järjestöjen yhteistyöllä voidaan saavuttaa hyötyjä. Sektorirajat ylittävän yhteistyön kehittäminen vaatii resursseja, mutta siihen laitettut resurssit ovat pieniä suhteessa lapsiperheiden ammatilliseen ja korjaavaan tukemiseen. (Grönlund 2015, 2-3.) Pelkonen ja Aro (2015, 27) katsoivat mallin kautta saavutetun merkittäviä synergiaetuja. Kaupungin työntekijät tavoittavat käytännössä kaikki alueen lapsiperheet ja näin voidaan kartoittaa tukea tarvitsevat perheet ja saada heidän soveltuvuudesta vapaaehtoistuen piiriin ammatillinen arvio. Grönlund (2015, 3, 44.) näikin, että HelsinkiMission mallin käyttöönotto osoittaa järjestön ja kunnan yhteistyön kautta olevan mahdollisuus tarjota vaikuttavaa vapaaehtoistointaa. Sekä tuettavat perheet että yhteistyötä tekevät kaupungin perhetyön ammattilaiset arvioivat toiminnan kautta saadun tuen vaikuttavaksi. Vapaaehtoiset hyödyttivät kaupungin perhetyöntekijöitä tarjoamalla sopivan välineen perheiden varhaiseen tukemiseen, ja perhetyöntekijöiden asiakasohjauksen kattavuus taas tehosti järjestöjen toimintaa.

Perheiden tukeminen muuttuu haasteelliseksi, kun niiden läheisverkostot ovat heikot tai tuen tarve kasvaa. Tuen hakeminen koetaan hitaaksi, työlääksi ja monimutkaiseksi prosessiksi, johon on vaikea ryhtyä vaikeassa elämäntilanteessa. Tukea pitäisi Grönlundin mukaan tarjota aikaisemmin ja aktiivisemmin, esimerkiksi jo neuvoloissa tai terveyspalveluissa, ja kynnystä sen hakemisessa ja saamisessa madaltaa byrokratiaa vähentämällä. Tätä voidaan edesauttaa kuntien ja järjestöjen yhteistyöllä. Varsinkin järjestöjen nopeudella ja joustavuudella voidaan nopeasti reagoida kuntalaisten tarpeisiin. (Grönlund 2015, 44.)

Harava-projekti oli lastensuojelujärjestöjen ja julkisen sektorin yhteistoimintahanke. Lastensuojelun keskusliiton ja Suomen kuntaliiton yhteistyönä toteutetussa projektissa oli tavoitteena tuottaa yhteistoiminta- ja palvelumalleja lasten ja nuorten psykososiaalisiin palveluihin. Hankkeen alueena olivat Keski-Suomen ja Varsinais-Suomen maakunnat sekä Länsi-Pohjan seutu. Harava-projektissa pyrittiin kehittämään palveluja ja edistämään lasten ja nuorten hyvinvointia alueella. Hanke kohdistettiin palveluorganisaatioihin ja niissä toimiviin työntekijöihin ja vapaaehtoisiiin. (Anttila & Rousu 2004, 7.)

Harava -projektissa pyrittiin kehittämään palvelutarpeisiin uusia tai uudella tavalla tuotettuja toimintoja. Tähän pyrittiin laajentamalla toimijajoukkoa ja hyödyntämällä eri toimijoiden voimavaroja. Erityisenä tavoitteena oli kuntien ja järjestöjen yhteistyön parantaminen. Hankkeessa etsittiin alueellisia palveluja kuntakohtaisten sijaan, keskityttiin voimistamaan strategista ajattelua ja palveluprosessien ja -ketjujen järkevämpää käyttöä sekä edesauttamaan

työntekijöiden osaamista ja jaksamista. (Anttila & Rousu 2004, 8.) Harava-projektin kokemuk-
sista selviää, että lasten auttaminen on toimivinta, kun kehitetään kuntien ja muiden toimi-
joiden välistä yhteistyötä. Toimiva yhteistyö edellyttää hyviä työkäytäntöjä, ohjaus- ja johta-
misrakenteita sekä päätöksentekijöiltä saatua lupaa ja resursseja toimia. (Anttila & Rousu,
2004, 3.)

MontEri -hankkeessa kartoitettiin kaakkoissuomalaisten yhdistysten yhteistyömuotoja kyse-
lyllä. Yhteistyötä tehtiin operatiivisesti ja satunnaisesti, yhteisissä tapahtumissa, talkoissa,
tilojen yhteiskäytössä ja yhteisissä koulutuksissa. Hankkeessa kävi ilmi, että niin järjestöjen
välinen kuin alueen kuntien tai oppilaitosten välinen yhteistyö oli satunnaista ja riippui henki-
lösuhteista. Yhteistyö jää usein puheen tasolle tai suunnitelmiksi yhteisestä toiminnasta.
(Maijanen & Haikara 10, 2014.)

MontEri -hankkeessa kumppanuus oli paikallista toimintaa. Paikallisessa kumppanuudessa toi-
mintaympäristönä voi olla kyläyhteisö, kunta tai seutu. Usein paikallisissa kumppanuuksissa
toiminnan käynnistäjänä ja koordinoijana toimii tietty kunta, jolloin tärkeäksi ulottuvuudeksi
nousee hallinta-ajattelun mukainen viranomaisten ja paikallisten ihmisten välinen vuorovaiku-
tus. (Maijanen & Haikara 32, 2014.) MontEri -hankkeen kumppanuuden tunnusteluvaiheessa
järjestettiin monia avoimia keskustelutilaisuuksia ja toimijoiden kohtaamisia, joissa kartoitet-
tiin asukkaiden palvelutarpeita ja toiveita, tunnistetuista hyvinvoinnin katvealueita ja osallis-
tujen voimavaroja sekä tunnusteltiin toimijoiden yhteistyön rakentumista. (Maijanen & Hai-
kara, 18. 2014.)

Oulussa toteutettiin Raha-automaattiyhdistyksen rahoittama sosiaali- ja terveystyöjärjestöjen
sekä Oulun kaupungin yhteinen ehkäisevän työn hankekokonaisuus ESKO, jossa tehtiin ehkäi-
sevää työtä näkyväksi ja levitettiin hyviä toimintamalleja. ESKO -hankkeessa monet toimijat,
eri sektorit ja ammattiryhmät tekivät yhteistyötä, joka oli tavanomaista verkostotyötä van-
kempaa ja edellytti organisaatorajat ja toimialat ylittävää sitoutumista. (Häkkinen, Pääkkö,
Saarenpää, Sarvela, Tourula & Vuoti 2013, 58.) ESKO -hankkeen päämääränä oli järjestöjen ja
kunnan välisen kumppanuuden selkiyttäminen ehkäisevässä työssä sekä ehkäisevän työn tar-
kastelu tilaaja-tuottajamalliin sijoittumisessa. (Häkkinen ym. 2013,167.)

Esko -hankkeessa monitoimijaisuuden kautta muun muassa kyettiin luomaan yhteisiä käsit-
teitä, löytämään yhteistyömahdollisuuksia ja integroimaan toimintoja osaksi palvelujärjestel-
mää. Yhteinen kieli ja uusi toimintakulttuurin mahdollistivat verkoston jäsenien syvämmän
tutustumisen toistensa toimintaan ja periaatteisiin. Tämän kautta syntyi arvostava ilma-
piiri, jossa erimielisyyksiä ja mahdollisia ongelmia voitiin asiallisesti käsitellä toisia kunnioit-
taen. Tutustuminen yhteistyökumppaneihin sai aikaan arvostusta toisten työtä kohtaan ja visi-
oita ja mahdollisuuksia tulevaan yhteistyöhön. (Häkkinen ym. 2013,169.)

ESKO -hankkeen tuloksista voitiin päätellä, että monitoimijainen yhteistyö ei aina ole mutkaton. Yhteistyö etenee moniin suuntiin ja voi olla haasteellista. Monitoimijaisessa yhteistyössä asiantuntijuus ja ydinosaaminen ovat tärkeitä, vaikka siinä vaaditaan myös rohkeaa rajojen ylittämistä, jotta voitaisiin omaksua laaja-alaisempi yhteistyö ja innovatiivinen työote. Toimiva yhteistyö syventää yhteistyötä tekevien tahojen luottamusta ja sitoutumista. Kun yhteistyökumppanit hyötyvät yhteistyöstä, ne panostavat siihen ja kehittävät toimivampia kumppanuusprosesseja ja -rakenteita sekä dialogisempia yhteistyötapoja. Yhteistyöllä vähennetään päällekkäistä työtä ja lokeroitumista ja edistetään laaja-alaisempaa ajattelua. Monitoimijaisen yhteistyön luominen on oppimisprosessi, jonka kautta tulleet kokemukset ja haasteet edistävät kehittämistyötä. Yhteistyön perusedellytys on avoin, arvostava ja keskusteleva toimintakulttuuri, joka luo luottamuksellista ilmapiiriä yhteistyöhön. Monitoimijainen yhteistyö edellyttää verkostoissa yhteisen tekemisen jatkamista ja yhteistyön syventämistä, hyvää rakennetta, selkeitä pelisaantoja ja sopimuksia, yhteisiä tavoitteita, koordinaatiota, aikaa ja resursseja. (Häkkinen ym. 2013, 178-179.)

Optio työelämään -hankkeessa hyödynnettiin Kokemus eduksi -projektin yhteistyöstä ja verkostoyöstä saatuja kokemuksia sekä EQUAL -ohjelman aikana (vuodet 2002-2005) Joensuussa toimineesta Joensuun seudun EQUAL -hankkeesta. Kunnan ja työllistämispalveluiden lisäksi mukaan otettiin järjestöpuoli. Hankkeessa pyrittiin löytämään viranomaisten, yritysten ja muiden toimijoiden välille yhteinen näkemys ja toimintamalli vaikeimmin työllistettävien henkilöiden työllistymiseksi ensisijaisesti sosiaaliin yrityksiin. (Soininen 2011, 17.) Optio työelämään -hanke toimi monimutkaisessa toimintaympäristössä, jossa järjestösektori oli mukana tasa-arvoisana kumppanina. Päätökset tehtiin ei-hierarkkisesti verkostoissa. Hankkeen taustaoletuksena oli, että uudella kumppanuudella ja verkostoitumisella pystyttäisiin ehkäisemään nuorten syrjäytymistä työmarkkinoilta. (Soininen 2011, 32.) Yhteistyö viranomaisten ja järjestöjen välillä pyrittiin toteuttamaan kehittämiskumppanuutena, jonka perustana olivat yhteinen strategia ja kumppanuussopimus. (Soininen 2011, 50.)

Optio työelämään -hankkeen käytännön toteutuksen vaikeus johtui osaksi ristiriidoista ja valta- sekä johtamiskysymyksistä eri organisaatioiden välillä. Kumppanuudella tavoiteltiin järjestösektorin, valtion ja kuntien tasa-arvoista panosta sosiaalisten ongelmien määrittelijöinä ja ratkaisijoina, mutta käytännössä kysymykset todellisista päätöksen tekijöistä, verkostojen vallankäyttäjistä ja vallankäytönmuodoista kumppanuudessa nousivat esille. Soininen näkee tärkeäksi pohtia, millaiset kumppanuudet tosiasiasa tekevät pitkän tähtäimen päätöksiä ja ketkä on suljettu kumppanuuden ulkopuolelle. Kollektiivinen päätöksenteko voi tarjota valheellisen näkemyksen osallisuuden tai demokraattisuudesta, kun todellisuudessa valta keskittyy tietyille voimakkaille, taloudellista tai muuta valtaa omaaville, tahoille. Järjestöjen näkemykset voivat hyvinkin jäädä ohjausryhmissä taustalle. (Soininen 2011, 52.)

Optio työelämään -hankkeen työskentelyä häiritsi reviiriajattelu ja epäily toisten työtä kohtaan. Osallistujat olivat pääasiassa sitä mieltä, että kumppanuuden rakentumisessa henkilökohtaisilla suhteilla on merkittävä rooli eivätkä he nähneet niiden haitanneen kumppanuutta. Kumppanuuden ei nähty onnistuneen halutulla tavalla, koska yhteistyö ei ollut kiinteää ja tukenut osahankkeita vaan eri toimijat työskentelivät omilla tahoillaan. Kumppanuuden toteutuminen sosiaalisten ongelmien ratkaisuna jäi vaillinaiseksi. Kumppanuutta kuitenkin pidettiin sinällään tärkeänä toimintatapana. (Soininen 2011, 51-52.)

7 Opinnäytetyön toteuttaminen

7.1 Osallistujat

Haastattelin opinnäytetyöhöni seitsemää työntekijää, jotka työskentelevät sosiaaliseen tukeamiseen pohjautuvan lapsiperheisiin kohdistuvan vapaaehtoisuuden kentällä kunnan ja järjestöjen yhteistyössä. Kolme haastateltavista toimii kunnan palveluksessa ja neljä järjestöissä. Päädyin ratkaisuun valita työntekijöitä sekä kunnista että järjestöistä siksi, että halusin saada kuvan kummaltakin puolelta. Kunnista kaksi oli suurehkoa, yksi pienempi. Järjestöt olivat suuria valtakunnallisia vapaaehtoistoiminnan tuottajia kunnille.

Haastateltavista kuusi oli naista ja yksi mies. Haastateltavien koulutustausta oli kasvatus- ja sosiaalialalta. Kolmella heistä oli ylempi korkeakoulututkinto, kahdella alempi korkeakoulututkinto, yhdellä ylempi ammattikorkeakoulututkinto ja yhdellä ammattikorkeakoulututkinto. Yliopistotutkinnot olivat valtiotieteen tai sosiaalityön puolelta. Ammatiltaan haastateltavat olivat sosiaalityöntekijöitä tai sosiaaliohjaajia. Iältään he olivat 33-52-vuotiaita. Työkokeudesta sosiaalialalta heille oli kertynyt 7,5 - 15 vuotta. Kunnan ja järjestön vapaaehtoistoiminnan yhteistyötehtävissä he olivat toimineet 2-12-vuoteen. Pääasiassa haastateltavat olivat kokeneita kunta-järjestöyhteistyön saralla, ainoastaan yksi haastateltavista oli ollut nykyisessä tehtävässä vajaat kaksi vuotta.

7.2 Aineiston hankinta ja analysointi

Tiedonhankintamenetelmänäni oli teemahaastattelu. Haastattelut tein sanelukoneella. Valitsin menetelmäksi teemahaastattelun, koska siinä haastateltava voi vapaasti omin sanoin kuvata käsityksiään. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34.) Hirsjärvi ja Hurme (2001, 34.) näkevät eikielellisten vihjeiden olevan merkittäviä haastattelun tulosten kannalta, koska niiden avulla on mahdollista paremmin ymmärtää vastauksia. Tuntemalla aihepiiriä ja toteuttamalla itse haastattelut saatoin havaita näitä vihjeitä. Laadullinen tutkimusote palveli mielestäni monipuolisen kuvan saamisessa kunnan ja järjestön yhteistyöstä.

Teemahaastattelun teemat nousivat opinnäytetyöni aiheesta ja tutkimuskysymyksistä. Opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään kunta-järjestöyhteistyön ammattilaisten näkemyksiä yhteistyöstä, joten oli luonnollista, että yhteistyö oli yksi teemoista. Vantaan tukihenkilö- ja tukiperheteroiminnassa järjestöjen kanssa tehtävää yhteistyötä pyritään kehittämään kumppanuuden suuntaan, joten kehittäminen yleensä ja kehittäminen kumppanuuden suuntaan nousivat myös teemoiksi. Vantaan tukihenkilö- ja tukiperhekoordinaattorin työnkuvaan kaavillaan nykyistä suurempaa roolia järjestöyhteistyön koordinoinnissa, joten koordinaatiosta tuli näin

yksi teema-alue. Muodostaessani teemojen alle haastattelukysymyksiä mietin, miten saisin kysymyksistä sellaisia, että niiden avulla tavoittaisin kyllin monipuolisen kuvan työntekijöiden käsityksistä yhteistyöstä kunnan tai järjestön kanssa. Mielestäni onnistuin tässä melko hyvin. Toisaalta jotkut kysymykseni tuntuivat vastaajien reaktioista päätellen itsestään selvyyksiltä. Tämä johtui mahdollisesti siitä, että he olivat pitkään toimineet kyseisissä yhteistyötehtävissä. Kysymykseni olivat pääasiassa helposti ymmärrettäviä vastaajille. Koordinaatiota ja kumppanuuden merkitystä perinteistä yhteistyötä syvempänä muotona jouduin selventämään joillekin vastaajille. Jälkeenpäin ajatellen, olisin ehkä voinut saada näihin liittyvät kysymykset helpommin ymmärrettäviksi avaamalla niitä enemmän kysymyksiin.

Haastateltavat toistivat jonkin verran haastattelutilanteessa eri kysymyksiini samoja vastauksia. Tämä johtui mahdollisesti siitä, että kysymyksissä oli samankaltaisuuksia. Vaikka huomasin joidenkin vastaajien jo vastanneen kysymyksiin aiemman kysymyksen kohdalla, kysyin silti sen uudestaan toisessa kohtaa. Tämä saattoi olla turhaa, mutta halusin varmistua, että haastateltava todella vastasi teeman aiheeseen. Uskon, että kysymysten toistamisella lisäsin tulosten luotettavuutta, koska sain varmemmin vastauksen itse kysymykseen. Pyrin haastattelutilanteessa tarpeen mukaan selventämään kysymyksiä, mikäli haastateltavalla oli vaikeuksia päästä vastauksessaan alkuun. En kuitenkaan johdatellut haastateltavia vastaamaan tietyllä tavalla. Haastateltavista kaksi vastasi suhteellisen lyhyesti ja ytimekkäästi ja viisi laiveammin.

Pyrin valppauteen siinä, etten ohjaillut vastaajien tyyliä omalla olemuksellani. Vaikka kiusaus usean vastaajan kanssa samaa työtä tekevänä oli välillä voimakas ilmeillä ja eleillä yhtyä haastateltavien kantoihin, koetin pysyä mahdollisimman neutraalina. Jos haastateltava puhui lyhyesti, en liiemmin rohkaissut häntä pidempiin kuvailuihin ja perusteluihin. Toisinaan minusta tuntui, että olisin voinut niin tehdä, ja saada näin monipuolisemman vastauksen. Mielestäni sain kuitenkin kaikkiin kysymyksiin vastaukset.

Litteroin haastattelut tietokoneelle. Olin jaotellut haastattelun kysymykset neljän teeman alle: yhteistyöhön, kumppanuuteen, koordinaatioon ja yhteistyön kehittämiseen. Vastausmateriaalini jäsenyi alustavasti näiden teemojen mukaan. Tämän jälkeen luokittelin teemojen alle saman sisältöisiä vastauksia. Kuten Eskola ja Suoranta (2003,137) ohjaavat tekemään, koetin haastattelua analysoidessani tiivistää aineistoa niin, että siinä säilyy vastauksen alkuperäisen informaatio.

Käytin aineiston analyysissä sekä teoriaohjaavaa että aineistolähtöistä analyysiä. Analyysini ei ollut puhtaasti kumpaakaan. Aloitin analyysin purkamalla haastattelut sanasta sanaan tiedostoksi, minkä jälkeen perehdyin aineistoon huolella. Jatkoin poistamalla tekstistä opinnäyte-

työni kannalta epäolennaisen materiaalin korostamalla väreillä ja fontinpaksunnoksilla tutkimuskysymyksiin ja niistä muodostettuihin haastatteluteemoihin liittyviä alkuperäisilmauksia. Tässä kohtaa menettelin Tuomen ja Sarajärven (2013, 117) jaottelun mukaan teoriaohjaavasti, niin että haastatteluteemat ohjasivat opinnäytetyöni kannalta olennaista tiedon erottamista. Tämän jälkeen etenin aineistolähtöisen analyysin tapaan muodostamalla jäljellejääneistä alkuperäisistä lauseista pelkistettyjä ilmauksia, kuten Tuomi ja Sarajärvi ohjaavat tekemään (Tuomi & Sarajärvi 2013, 110). Kirjasin alkuperäisilmauksista tekemiäni pelkistykset haastattelukohtien yläpuolelle, josta kokosin ne myöhemmin samalle haastatteluteemojen jäsenysten alle. Käytin pelkistysten jäsentämisessä apuna eri värejä. Erottelin väreillä kuntatyöntekijöiden ja järjestötyöntekijöiden vastausten pelkistykset, jotta voisin tarvittaessa helpommin löytää mahdollisia eroavia kiinnostavia näkökantoja. Luokittelussa käytin sekä teoriaohjaavaa että aineistolähtöistä analyysitapaa. Päädyin tähän ratkaisuun selkeyssyistä. Jos aineistoni jäsenyi selkeämmin teoriasta käsin, jäsensin sen niin. Jos aineistolähtöisyys toimi paremmin, jäsensin materiaalin sitä kautta.

Kumppanuutta käsittelevässä osiossa käytin alussa teoriaohjaavaa analyysityyliä. Kumppanuus oli yksi haastatteluteemoista, ja se jäsenyi sujuvammin Ståhlen ja Laennon (2000,27-27. 77) jaotteluun nojaten: tietopääoman ja osaamisen saamiseksi, lisäarvoksi tuottamiseksi ja luottamukseksi. Tämän jälkeen muodostin näistä pääluokista aineistolähtöisesti alaluokkia. Esimerkiksi kumppanuudesta syntyvän lisäarvon kohdalla kokosin ensin lisäarvon pääluokan alle kaikki alkuperäisilmausten pelkistykset, jotka sinne aineistosta kuuluivat, minkä jälkeen muodostin aineistolähtöisesti sellaisia alaluokkia lisäarvosta kuten sosiaalinen, rakenteellinen, työtapaan liittyvä, resurssihin liittyvä ja muu lisäarvo. Samaan tapaan jäsensin lisäarvoa heikentäviä tekijöitä. Luottamuksen pääluokan jaottelin aineistolähtöisesti merkitykseen, näkymiseen ja vaikutukseen kumppanuudessa, joista edelleen luottamusta lisääviin ja heikentäviin tekijöihin. Lisäksi aineistostani nousi kumppanuuden mahdollistavia tekijöitä. Taulukossa 2 on esimerkki kumppanuuden tietopääoman ja osaamisen alaluokasta analyysissä (taulukko 2, sivu 34).

Yhteistyöhön, koordinaatioon ja kehittämiseen liittyvissä osioissa käytin aineistolähtöistä analyysiä sen jälkeen, kun oli muodostanut pääluokat haastattelun teemojen perusteella. Aineistostani nousi esiin esimerkiksi erilaisia yhteistyön tekemisen tapoja, vaikutuksia, kokemuksia, edistäjiä ja haasteita. Tarkastelin alkuperäisilmauksista tekemiäni pelkistyksiä etsimällä niiden väliltä eroja ja samankaltaisuuksia, minkä jälkeen ryhmittelin samankaltaiset pelkistetyt lauseet teoriaohjaavasti alaluokkiin, jotka muodostuivat teemahaastatteluni teemojen pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 109.) Tämän jälkeen etenin aineistolähtöisesti jakamalla aineiston siitä nousseisiin luokkiin: yhteistyötavat, yhteistyökokemukset, yhteistyön edistäjät ja haasteet. (taulukko 1, sivu 34).

pääloukka	Yhteistyö
	↓
Alkuperäisilmaus	<i>"No tietyst siin on vähän sitäki, et semmosta tuttuutta, et mä tunnen niit ihmisiä aikasemmasta työstä, niin tuntuu et se on tosi helppoo -- Varmaa siis osittain voi liittyä myös ihan siihen henkilökohtaseenki tuntemiseen, että voi myös niinku, on helppo niinku tavallaan kysyy ja suoraanki sanoo."</i>
Pelkistys	Työntekijöiden tuttuus
	↓
Alaluokka	Sosiaaliset edistäjät
	↓
yläluokka	Yhteistyön edistäjiä

Taulukko 1. Esimerkki analyysin etenemisestä: Yhteistyö

pääloukka	Kumppanuus
	↓
yläluokka	Kunta/järjestö yhteistyökumppanina
	↓
alaluokka	Kumppanuus tieto-pääoman ja osaamisen alustana
Pelkistys	Luottamus yhteiseen tietopääomaan ja toimintaan kuntalaisten hyväksi
	↑
Alkuperäisilmaus	<i>"kyl mun mielest niinko siis todella semmonen niinko jotenkin luottamus että molemmat niinko yhdessä hyödyntää tietoja ja toimii niin että toisen toiminta hyödyttää mahdollisimman paljon--"</i>
	↑

Taulukko 2. Esimerkki analyysin etenemisestä: Kumppanuus

8 Tulokset

8.1 Tulosten jaottelu

Tulosten esittelyssä tulee esiin eri käsitteiden limittyneisyys toisiinsa. Esimerkiksi yhteistyön ja kumppanuuden erottaminen tuloksissa on jossain määrin keinotekoisia. Kumppanuuden alla olevat tulokset voisivat luonnollisesti olla myös yhteistyön alla ja päinvastoin. Tein jaon kuitenkin aineiston jäsentämisen selkiinnyttämiseksi. Analyysivaiheessa oli toisinaan haastavaa pohtia, minkä pääluokan alle mikäkin ilmaus kuuluu. Tulosten tarkastelun helpottamiseksi olen jakanut aineiston haastatteluteemojen mukaan yhteistyöhön, kumppanuuteen, koordinaatioon ja yhteistyön kehittämiseen

Yhteistyö	Kumppanuus	koordinaatio	kehittäminen
	Mahdollistajat		
Yhteistyötavat ja kokemukset	Tietopääoma ja osaaminen	Koordinaation Merkitys	Kehittämisen mahdollistajat
Yhteistyön edistäjät	Lisäarvo	Koordinaatio palvelujen yhtenäistämässä	Kehittämisen Haasteet
Yhteistyön haasteet	Luottamus		Kehittämisideat ja tavat

Taulukko 3. Tulosten jaottelu analyysin jälkeen

8.2 Yhteistyö

Haastateltavat olivat tehneet kunta-järjestöyhteistyössä yhteistyötä eri tavoin. Yhteistyötä oli tehty asiakastyön tiimoilta, yhteispalavereina, koulutuksen toteuttamisena yhdessä, talousten ja rahoitukseen liittyen. Lapsiperheiden vapaaehtoistoiminnan lisäksi yksi haastateltava oli tehnyt yhteistyötä aikuispuolen vapaaehtoistoimintaa tuottavan järjestön kanssa. Erillisinä yhteistyötapana yksi haastateltava mainitsi omien vahvuuksien kautta tapahtuvan yhteistyön.

”Meillä ei ole niinkun yhtä universaalia kaikkialla toimivaa tapaa ja maalii vaan meidän pitäis niinku henkilökohtasella tasolla, työntekijätasolla niinku sen omien luontasten vahvuuksien kautta tapa rakentaa sitä yhteistyötä.”H3

Kaksi haastateltavaa oli tehnyt paljon yhteistyötä eri toimijoiden kanssa, muut pääasiassa yhden palvelumuodon puitteissa. Kokemukset olivat pääasiassa positiivisia, mutta järjestöjen

työntekijät näkivät yhteistyön vaihtelevan sekä kuntakohtaisesti että kuntien koon ja työntekijämäärän mukaan. Yhteistyökokemuksiin yleisesti vaikuttavina tekijöinä mainittiin oman roolin merkitys, yhteistyöhön käytetty aika ja kuntatyöntekijän alaorganisaatio. Yhteistyön toimivuuden kannalta nähtiin tärkeänä, ettei kunnassa synny kilpailuasetelmaa sen suhteen, järjestääkö palveluja kunta ja/tai järjestö.

Ylipäänsä haastateltujen mielestä yhdessä saadaan aikaan enemmän. Yhteistyön edistävät tekijät jaetaan tässä sosiaalsiin, rakenteellisiin ja työtapaan liittyviin tekijöihin. Muina yhteistyötä edistävinä tekijöinä mainittiin yhteistyöstä saatu synergiaetu ja johdon arvostus järjestötyötä kohtaan.

Sosiaalisina yhteistyön edistäjinä haastateltavat pitivät eniten tuttuja työntekijöitä, joiden kanssa oli työskennelty pidempään. Työntekijän tunteminen teki työskentelystä helpompaa ja mahdollisti asioiden joustavan hoitamisen. Työntekijän tunteminen helpotti järjestöjen koordinaattoreiden mielestä varsinkin pienempien kuntien kanssa tehtävää yhteistyötä. Järjestö- ja kuntatyöntekijöiden konkreettinen kohtaaminen nähtiin tärkeänä sosiaalisena yhteistyön edistäjänä. Tällaisen kohtaamisen teki mahdolliseksi aktiivinen ja luonteva keskusteluyhteys sekä tilaratkaisut, joiden avulla niin vapaaehtoistoimijat ja kuntatyöntekijät kuin kunta- ja järjestökoordinaattorit voivat tavata yhteisissä tiloissa sekä virallisesti että epävirallisesti.

”Että oikeestaan, mä tykkään siitä, tässä et ne vapaaehtoset, ne kuntalaiset oikeesti konkreettisesti käy täällä, on osa meitä, me nähdään fyysisestikin toisiamme ja voidaan jutella ohimennen, jos heil on jotakin kysyttävää, ja he näkee meitä kunnan toimijoita, et me ei olla vaan nimiä jossakin internetsivuilla, niin tota tulee semmonen niinku konkreettinen yhteistyömeininki siihen, et se koordinaattori ja ne kuntalaiset jotka tulee vapaaehtosina, näkee myös meitä viranhaltijoita.”H7

Muina sosiaalisina yhteistyön edistäjinä mainittiin kuntatyöntekijän tapa kohdata asiakas sekä järjestöjen innokkuus yhteistyöhön kunnan kanssa.

Rakenteellisina yhteistyön edistäjinä haastateltavat mainitsivat useimmin toiminnan koordinoinnin, jonka toteuttamista helpottavina tekijöinä nähtiin muun muassa yhteistyön ja koordinoinnin selkeä roolitus. Koordinoinnin onnistumista edesauttoivat heidän mielestään järjestöjen kuntakohtaiset vastuutyöntekijät, kuntien omat koordinaattorit ja järjestön toimintaa koordinoivan työntekijän toiminta fyysisesti yhteistyökunnan alueella. Työnjaon onnistuneisuus kuntien ja järjestöjen välillä nähtiin yhteistyön edistäjänä. Sekä kunnan että järjestöjen haastateltavat pitivät pääasiassa toimivimpana työnjakona rakennetta, jossa järjestöjen teh-

tävänä on vapaaehtoistoiminnan järjestäminen, koulutuksineen ja tukipalveluineen, ja kunnan tehtävänä asukkaiden ohjaus vapaaehtoispalveluiden piiriin sekä huolehtiminen taloudellisten edellytysten riittämisestä ehkäisevään lapsiperhetoimintaan. Yhtenä merkittävänä tekijänä yhteistyön edistämiseksi kunnan ja järjestön välillä mainittiin päällekkäisen työn poistaminen, mikä yhden haastateltavan mielestä saattoi johtua kunnan liian suuresta roolista palvelujen tuottajana tai heikosta tiedotuksesta järjestöjen tarjoamien palvelujen suhteen. Järjestöjen vapaaehtoisosaamista voisi yhden haastateltavan mukaan hyödyntää enemmän palvelujen koordinoinnissa. Palveluiden järjestäminen voisi yhden haastateltavan mielestä olla myös paremmin roolitettua kunnan ja järjestön välillä. Rakenteellisena yhteistyön edistäjänä nähtiin myös järjestöjen ketteryys suhteessa kuntiin

”Mä ajattelen, että kaikille, niinku mä sanoinkin tossa aikasemmin jo että, et ne on varmaan niinku ketterämpiä jossain määrin vastaan tiettyihin asioihin, että totanoi niin sillä tavalla siin on tietyst, että he ei toimi samalla tavalla virkavastuulla, sellanen ero siinä ehkä on.”H2

Rakenteellisina yhteistyötä edistävinä tekijöinä nähtiin niin ikään yhteisen toimintamallin ja yhteistyökäytäntöjen luominen, joista useimmin esille tulivat yhteiset tapaamiset ja keskustelut.

”Toivoisin tietysti, että olis semmosii niinko hyviä yhteistyökäytäntöjä, että pidettäis jotain semmosii yhteisiä tapaamisii, jossa voitais niinku käydä keskusteluita, sopii asioista, ja tota sitä kautta jotenki rakentaa yhteistyötä sitte paljon niinku paremmaksikin.”H7

”Et sit niinku uusienki semmosten niinkun ideoiden syntyminen, et olis just semmosia vähän ehkä jotain ideariihii, ideointipalavereja”.H4

Työntekijöiden pysyvyyttä pidettiin merkittävänä yhteisten linjojen ja rakenteiden luomisessa. Kuntakumppanuussopimus nähtiin toimivana rakenteena pidempikestoisen ja suunnitelmallisen toiminnan järjestämisessä sekä tilannekuvan ja toimijoiden roolien selkeyttämisessä. Yhden haastateltavan mielestä järjestöt voisivat ottaa aktiivisemmän roolin yhteistyössä, sen sijaan että ne odottaisivat kunnalta parempaa yhteistyötä. Toisaalta järjestökoordinaattorit toivoivat myös kunnalta toimivampaa työotetta yhteistyössä. Järjestötoiminnan luonne kuntatyötä vapaampana ja epämuodollisempana nähtiin yhteistyön voimavarana. Yksi haastateltava näki järjestökoordinaattorin työskentelyn kunnan tiloissa toimivana rakenteena.

”Just nää tilaratkasut ja löytyiskö teiltä, ja mistä löytyis se tila, missä kannattais olla, koska se on mun mielestä niinku molempien etu--kyl mä sitä pidä kuitenkin tärkeenä, että me niinku jalkaudutaan sinne, me ollaan lähempänä niit myös meidän paikallisyhdistyksiä johonka tää työ osittain liittyy, mutta myös niit kuntakumppaneita.”H6

Kunnassa toteutettu yhteistyörakenne- tulosaluejohtaja, palvelua koordinoiva työntekijä ja palvelua tuottavat järjestöt- oli yhden haastateltavan mielestä onnistunut ratkaisu. Siinä säännölliset tapaamiset ja tiedon kulku eri toimijoiden välillä toimi. Yksi haastateltava piti opiskelijayhteistyötä antoisana tapana saada uusia ideoita ja päivittää tutkimuksellista osaamista.

Työtapaan liittyvinä yhteistyön edistäjinä nousi voimakkaimmin esille kunta- ja järjestötyöntekijöiden yhteiset tapaamiset. Varsinkin tapaamisten säännöllisyyttä pidettiin tärkeänä. Säännöllisten tapaamisten mallia, johon kuntatyöntekijä tuo asiakasohjauksen ja järjestökoordinaattori palvelutarjonnan tilanteen, pidettiin toimivana tapana. Yksi haastateltava piti yhteisiä tapaamisia hyvänä mahdollisuutena uusien ideoiden kehittelyyn. Myös kunnan lapsiperheiden vapaaehtoistoimintaa toimintaa koordinoivan työntekijän ja järjestökoordinaattorin tapaamisia pidettiin tärkeänä.

”Se et ne säännölliset tapaamiset varmaan on, et molemmat pysyy niinko vähän hajulla siitä, että minkä verran perheitä on ja mikä on niinku toisen yksikön tilanne.” H7

Kuntien ja järjestöjen työntekijöiden yhteisten työkäytänteiden tulisi haastateltavien mielestä olla joustavia, avoimia ja selkeitä. Yhteistyötä koettiin edistävän kuntatyöntekijän realistinen kuva vapaaehtoiselle sopivasta asiakkaasta, molemminpuolinen avoimuus ja rehellisyys tilannekuvasta ja säännölliset tilannekatsaukset. Tätä edistivät järjestöjen raportointi vapaaehtoisten määrästä ja syntyneistä asiakassuhteista sekä vapaaehtoistoimintaa odottavien asiakkaiden jonosysteemin selkeyttäminen kunnalle. Yksi haastateltava koki itselleen sopivana yhteistyötapana aktiivisen ja henkilökohtaisen, toisinaan hallinnollisten portaiden ohi toteutetun yhteistyön kuntatoimijoiden kanssa. Yhteistyön laatuun vaikutti se, kuinka paljon siihen oli aikaa ja millainen oli työntekijän asenne sitä kohtaan.

Yksi haastateltava koki sen yhteistyötä edistävänä, jos kuntatyöntekijät näkevät järjestötoimijat kiinteänä osana kunnan palvelutuotantoa. Toimivan yhteistyön kannalta on tärkeää, että järjestötoiminnan sisältöä kirkastetaan kuntatyöntekijöille. Tiiviimmän yhteistyön kautta

katsottiin voitavan lisätä kuntatyöntekijöiden osaamista järjestöjen toiminnasta. Yksi työntekijä näki omaan yhteistyöhönsä vaikuttavan sen, kuinka työntekijä ymmärtää asiakkaansa kokemusmaailmaa ja suhtautuu vapaaehtoistyön merkitykseen asiakkaallensa.

”Semmonen asia mitä pitäis jotenki niinku vielä kuntien työntekijöiden kanssa kirkastaa, että mitä se on ja, mikä sen merkitys sille perheelle on ja lapselle ja, että tota se ei oo niinku semmonen, meidän näkökulmasta semmonen palvelumuoto, jota voi aina tarjoilla niinku joka perheel--ja kunnal pitäs niinku olla jotain muita palveluja mahdollisesti tarjota siihen, et jos ei tää tukiperhetoiminta. ”H1

”Mut tavallaan ku sen lapsen kannata se ei oo triviaalia, ja se voi olla merkityksellistä, sil voi olla niinku pitkälle kauaskantosii ehkäsevii niinku seurauksia, että se on oikeesti tuloksellista. Pieni panos.” H4

Tiedotuksella oli keskinäisessä yhteistyössä suuri rooli sekä järjestöstä kuntien suuntaan, että kunnista sen asukkaille järjestöjen toiminnasta. Tiedottamisessa järjestöiltä kuntatyöhön oli tärkeää löytää oikeat tiedotuskanavat, kuten asiakkaita lähellä olevat työntekijät. Toimivaksi työkäytännöksi osoittautui myös palvelukartta, josta asiakkaan kanssa toimiva kuntatyöntekijä voi helposti löytää kunnan alueella toimivat järjestöt. Yksi haastateltava näki tässä tiedotuksessa kuntalaisille merkittävänä oman kunnan viestintätoimijoiden aktiivisuuden ja omaaloitteisuuden. Toiminnan yhteismarkkinointi ja kuntatyöntekijän kuulumiset ja asiakaskokemukset järjestöille koettiin niin ikään tärkeiksi yhteistyön kannalta.

Kaksi työntekijää piti onnistuneena yhteistyötapana kunnan ja järjestön yhdessä järjestämää vapaaehtoisten koulutusta, joka oli toteutettu niin, että sen käytännön toteutukseen osallistui sekä järjestökoordinaattori että kuntatyöntekijöitä. Järjestökoordinaattori toi koulutuksen vapaaehtoistoiminnan osaamista, kuntatyöntekijät sosiaalityön osaamista. Yhteisestä koulutuksesta koettiin saatavan synergiaetua. Johdon luottamuksen kunnan lapsiperheiden palveluita koordinoivaan työntekijään nähtiin edistävän järjestöyhteistyön toteutumista. Tärkeää oli myös viestinnän avoimuus sekä johdon että järjestökoordinaattorien suuntaan.

Kuntien ja järjestöjen yhteistyön haasteet jaetaan tässä sosiaalisiin, rakenteellisiin, työtapaan liittyviin ja taloudellisiin haasteisiin. Näiden lisäksi haastateltavat nostivat esille sellaisia muita haasteita kuten Järjestön palvelun tarjoamisen rajalliset mahdollisuudet ja tilojen käyttökelpoisuuden puutteet

Sosiaalisina yhteistyön haasteina mainittiin tiedonkulun vaikeudet isossa kunnassa, kuntatyöntekijöiden vaihtuvuus ja asiakkaan erilainen asema peruspalveluissa. Lähes kaikki haastateltavat pitivät suurena haasteena kuntatyöntekijöiden vaihtuvuutta, jonka nähtiin vaikuttavan moneen asiaan, eritoten tiedonkulun ongelmiin. Tätä voidaan pitää myös rakenteellisena haasteena, koska se tuli esiin isojen kuntien organisaationalisena ongelmana.

”Jonkun kunnan kanssa isompana haasteena mis esimerkiksi työntekijät vaihtuu koko ajan, me ei tiedetä, kuka se vastuutyöntekijä on, kuntakaan ei tiedä kuka se vastuutyöntekijä on, ja tota, ja ja se on niinku semmonen, ihmisiä ei saada kiinni ja se tuo sitä tuo sitä haastetta siihen. --ja se on nyt ehkä sellainen näiden pääkaupunkiseudun isompien kuntienki ongelma.” H1

Yhteistyön rakenteellisina haasteina nähtiin kuntatyöntekijöiden suuren määrän tuottama vaikeus levittää kuntalaisille tietoa järjestöjen tarjoamasta vapaaehtoistoiminnasta. Kunnan oma tiedotus järjestön palveluista nähtiin puutteellisena ja tämän tiedon koettiin hukkuvan ison organisaatioon, varsinkin jos tiedotuksesta ei vastannut viestintään nimetty kunnan työntekijä. Järjestökoordinaattorit pitivät kunnan työntekijöiden kanssa viestimistä haasteellisena. Kunnan työntekijöiden yhteystietojen etsiminen oli vaikeaa ja aikaa vievää, koska tietoa kunnan työntekijöistä oli vaikea saada. Koordinoinnin ja suunnittelun puutteet mainittiin muutoinkin yhteistyön haasteena. Tämä tuli järjestön puolella ilmi varsinkin, jos toimintaa ei kunnan puolella organisoinut nimetty koordinaattori. Kunnan työntekijöiden aikapula ja tilavaje nähtiin myös haasteena.

Haastateltavat nimesivät työtapaan liittyviä yhteistyön haasteina eniten viestinnällisiä asioita. Pääasiassa viestinnän puutteista johtuvia yhteistyön ongelmia kokivat järjestötyöntekijät. Vaikka he näkivätkin viestinnän vaikeuksien johtuvat osittain kunnan työtehtävien rakenteellisista seikoista, kuten liiasta työmäärästä ja kiireestä, he myös näkivät asenteessa viestintään parantamisen varaa.

”Näihin vastauksen saaminen, tämmösiin hyvin yksinkertasiin kysymyksiin on aivan välillä niinku kiven alla, todella vaikeeta.”H4

”Pelkkä yks sana vois melkeen riittää vastaukseks, niin ei tarvii niinku perehtyy sen enempää, ja jotenkin se että vois, jo ihan pelkästään se et vastattais ja ylipäätään siis ehkä, se on kans liittyy varmaan siihen työmäärään että, että ne ei niinku kuittaa.”H4

Järjestöjen haastateltavat näkivät kuntatyöntekijöiden toisinaan jumiutuneen liikaa byrokratiiaan ja menettelytapoihin, mikä asetti yhteistyölle haasteita. Kuntatyöntekijän vaitiolovelvollisuutta koettiin sovellettavan liian jyrkästi, niin että se vaikeutti asiakkaan jouhevaa palvelamista. Muutoinkin turhien raja-aitojen rakentamisen järjestö- ja kuntatyön välille koettiin hankaloittavan yhteistyötä, samoin toimivien käytänteiden hylkäämisen sillä perusteella, ettei se sovi kunnan työtapaan.

”Sitä on nyt valitevanki usein tässä kuullu, että kunnan työntekijä sanoo, että heillä on salassapitovelvollisuus ja he eivät niinko jaa tietoa tänne suuntaan ja mehän ollaan ihan samalla lailla siinä asiakaspinnassa sen asiakkaan ja lapsen edun mukaisesti toimimassa, että jos sitä tietoa ei tänne niinku jaeta, tai meiän kanssa niinku, vaiks me ei olla viranomasii mut kuitenkin niinku samaa ammattikuntaa jopa edustetaan ni jos sitä tietoa ei niinku jaeta ni sillonhan se tekee myös sen ihan asiakastyönkin todella haastavaksi niinko kuntatyöntekijöiden kanssa.”H1

Haastateltavat kaipasivat ratkaisukeskeisyyttä yhteisten ongelmatilanteiden hoitoon, sen sijaan että kuntatyössä toimitaan liikaa ongelmakeskeisesti. Yksi haastateltava piti yhteistyön näkökulmasta haasteena sitä, että kuntatyössä oli etäännytty asiakastodellisuudesta ja toimitiin liikaa juridiikan näkökulmasta. Joidenkin kuntatyöntekijöiden oli hänestä vaikeaa nähdä vapaaehtoistoiminnan tuloksellisuutta asiakkaan auttamisessa. Erilainen näkemys lakimuutoksiin vastaamisesta koettiin myös vaikeuttavan yhteistyötä.

”Eli SHL tullessaan sekotti hyvät kuviot. Meillä oltiin rakennettu avohuollonmallin mukaisesti sama keskitetty järjestelmä. Mut sit yhtäkkiä alko niinku keskinäiset, työntekijät, hallintokunnat, riiteleen siitä, mitä tehdään, millä tavalla.”H3

Talouteen liittyvinä haasteina yhteistyössä nähtiin resurssien riittämättömyys ja kuntatalouden niukkuus, mikä näkyi liian suurina asiakasmäärinä, kiireenä ja vapaaehtoistoimintaan suunnatun rahallisen panostuksen määränä. Kuntien järjestämien kilpailutusten ja avustushoitoksen epäselvyyksien koettiin hankaloittavan muutoin toimivaa yhteistyötä.

”Tähän vaikutti toki käynnissä olevat ja käynnistyvät kilpailutukset, jotka sekoittaa pakkaa”.H3

Talouteen liittyvinä yhteistyön haasteina mainittiin lisäksi tiedotusresurssien riittämättömyys, kunnan tarpeisiin vastaamisen vaikeus ja järjestötyön ulottaminen kunnan asiakastyöhön.

8.3 Kumppanuus

Kuntien ja järjestöjen kumppanuuden toteutumisen mahdollistajina nähtiin yhteistyökumppanin näkeminen positiivisena, yhteistyön molemminpuolinen palvelevuus, todellisen konkreettisen yhteistyön tekeminen ja avoin huolen jakaminen palvelujen saatavuuden haasteista.

Kumppanuuden mahdollistajiksi nähtiin myös järjestötoiminnan merkityksen huomioiminen johtamisen näkökulmasta, järjestöjen arvostaminen yhteistyökumppanina asiakkaan näkökulmasta sekä järjestöjen ketteryys. Kumppanuuden mahdollistajina pidettiin vielä järjestön ja kunnan tuottaman palvelun ja työskentelyn joustavaa yhdistämistä sekä järjestö- ja kuntatyön roolien selkeyttäminen tässä yhteisessä toiminnan järjestämisessä.

Yksi haastateltava katsoi suurempien palvelulinjausten heijastuvan konkreettiseen kunnan ja järjestöjen kumppanuuteen. Yksi haastateltava piti tärkeänä konkreettisen kohtaamisen laadun ymmärtämistä rakenteiden ja sopimusten takana.

”Täs on toisaalta ne organisaatiot ja kunta ja järjestö ja tämmönen maailma mistä niinku on, on niinku ikäänku kirjojettu silleen kolmas sektori ja joku julkinen sektori, ja sitten kuitenkin niinku se, et missä ne asiat tapahtuu, ne tapahtuu ihmisten välillä, ja ne tapahtuu ihan semmosel niinku mikrotasol niinku—”. H4

Haastattelujen vastauksia tarkastellaan seuraavaksi tietopääoman ja osaamisen alustana, kumppanuuden tuottaman lisäarvona sekä luottamuksen näkökulmasta.

Haastateltavat nimesivät tietopääomaa ja osaamista lisääviksi tekijöiksi luottamuksen yhteiseen tietopääomaan ja toimintaan kuntalaisten hyväksi sekä toimivan kommunikaation keskinäisessä oppimisessa. Yksi haastateltava piti rohkea ajattelua ja kyseenalaistamista kunnissa mahdollisuutena yhteisten oivallusten tekemiseen. Kunnalla nähtiin olevan peruspalveluosamista ja järjestöillä mahdollisuus tuottaa uutta tietoa. Järjestökoordinaattorin joustava työnkuva salli uusien ideoiden kehittelyn kumppanuudessa. Kunnan asiakastarpeista saatava tieto taas hyödytti järjestön kehittämistyötä.

Useimmin tapana kartuttaa tietopääomaa ja osaamista tuotiin esiin yhteiset palaverit. Yhteispalavereissa järjestöt jakoivat kunnalle tietoa vapaaehtoistilanteesta ja kunnat asiakastietoa järjestöille sekä järjestöt saivat tilaisuuden tiedottaa palveluistaan. Kunnan työntekijöiden ja järjestökoordinaattorin yhdessä järjestämät koulutukset tarjosivat yhden haastateltavan mielestä kuntatyöntekijöille mahdollisuuden saada sisältöosaamista vapaaehtoistoiminnasta. Yksi

haastateltava näki kuntien kokonaispalvelupaketilla olevan vaikutusta yhteistyön toimivuuteen.

”Mitä se kokonaispaletti, palvelupaletti, mitä missäkin vaiheessa ja miten me sitte yhdessä ikäänku nopeesti ja aika reaaliaikaisesti pystytään tavallaan niinko vaihtamaan vähän tietojaki ja suunnittelemaan asioita.”H7

Kuntakumppanuus mahdollisti yhden haastateltavan mielestä tiedon jakamisen järjestön tehtävistä kunnan lapsiperheille

Haastatteluissa esille tullut kunnan ja järjestöjen välisen kumppanuuden tuottama lisäarvo jaetaan tässä sosiaaliseen, rakenteelliseen, työtapaan liittyvään ja resursseihin liittyvään lisäarvoon. Muuna lisäarvona mainittiin ymmärrys toiminnan merkityksestä, parempi kuntalaisten palvelu vapaaehtoistoiminnasta tuotetun tiedon avulla, järjestön vapaaehtoisten kautta tapahtunut kuntalaisten motivoituminen järjestötoimintaan, opinnäytetyöt, järjestöjen tarjoama koulutus ja tuore tutkimustieto sekä suunnitelmallisuuden kasvu.

Sosiaalisena lisäarvona esiin nousi avoin vuoropuhelu ja kommunikaation merkitys oman työn kehittämisessä. Yksi haastateltava näki tämän toteutuvan mainiosti järjestelyssä, jossa kunnan työntekijöillä ja järjestökoordinaattoreilla on mahdollisuus viralliseen ja epäviralliseen kohtaamiseen yhteisissä tiloissa. Pidempikestoisen kumppanuuden koettiin mahdollistavan henkilökohtaisen tuntemisen kautta paremman keskusteluyhteyden, päätöksenteon ja asioiden hoitamisen. Pidemmässä kumppanuudessa myös oman työn nähtiin kehittyvän. Kumppanin aktiivisuus, pysyvyys, avoimuus ja yhteinen halu ymmärtää helpottivat yhteistyötä

Yksi haastateltava piti järjestöjen tuottamaa vapaaehtoistoimintaa merkittävänä tulevaisuuden auttamistyössä.

”Erittäin tärkeä. Se on se tulevaisuuden juttu ihan ehdottomasti koska siellä on ne toimijat, jotka haluaa tulla sitte kuitenkin mukaan sinne ihan sille semmoselle normaaliuden tasolle.”H7

Rakenteellista lisäarvoa syntyi kunnan ja järjestön täydentäessä toisiaan. Näin pystyttiin karsimaan turhien asiakkuuksia ja tukemaan perheitä tehokkaammin ja lyhyempikestoisemmin. Kunnan tietämyksen asiakasperheistä ja mahdollisuuden viedä asioita eteenpäin nähtiin tuovan lisäarvoa kumppanuuteen. Järjestöjen vapaaehtoistoimijoiden vapaus sosiaalityön leimasta salli erilaisen lähestymistavan yhteistyössä.

”Kyl myös varmaan se, et ne kaikki toimijat ei oo nimenomaan sote-ihmisä tai kunnan virkamiehiä, et on, ne vaativat selkokielisempää puhetta ja totanii, se on ehkä ainakin että tuo just tuoreita ajatuksia ja tyhmiä kysymyksiä”.H7

Yksi haastateltava näki pienemmillä kunnilla niiden kevyempien organisaatioiden kautta olevan parempi mahdollisuus resurssiviisaaseen ajatteluun palvelujen kehittämisessä. Kuntakumppanuussopimuksen toimintaraportit nähtiin toimivana tapana perustella järjestön kunnalle tuottamaa palvelua.

Kumppanuudessa toteutettuun työtapaan liittyvänä lisäarvona mainittiin kunnan ja järjestökoordinaattorin yhteiset tapaamiset tiedotusallustoina. Yksi haastateltava piti kumppanuuden toteuttamisessa tärkeänä asioiden perustelemista ja järkevyyden osoittamista. Järjestökoordinaattoreilla katsottiin olevan mahdollisuus tarjota tiiviimpää tukea vapaaehtoisille kuin kunnan työntekijöillä, samoin järjestöjen vapaaehtoistoimijoilla mahdollisuus ja aikaa kohdata kuntalaisia ilman ammattitaustan tuomia rajoitteita.

Resursseihin liittyvänä lisäarvona haastateltavat mainitsivat ylipäänsä sen, että kuntalaisilla on mahdollisuus saada vapaaehtoistukea järjestöiltä. Sosiaalihuoltolain muutos mahdollisti kunnan sosiaalipalvelun asiakkuuksien siirtymisen järjestöjen vapaaehtoistyöllä toteutettavaksi, ja niin erityispalveluiden tarve kunnassa vähenee. Yksi haastateltava näki oppilaitosyhteistyössä mahdollisuuden soveltuvien osin täydentää kunnan sosiaalipalveluja.

Kumppanuuden lisäarvoa heikentävinä tekijät jaetaan tässä sosiaaliin, rakenteellisiin, työtapaan liittyviin ja resursseihin liittyviin asioihin. Sosiaalisina lisäarvoa heikentävinä tekijöinä pidettiin pääasiassa kuntatyöntekijöiden kiirettä ja vaihtuvuutta. Rakenteellisina tekijöinä mainittiin huoli kuntien asiakasmäärien kasvun myötä esille nousseesta järjestön resurssien riittämättömyydestä ja kunnan osin epärealistisista odotuksista vapaaehtoispalvelun kattavuuden suhteen.

”Tietysti se varmasti niinku meiän näkökulmasta, meiän puolelta, et asiakasmäärät on niinku kasvaneet ihan valtavasti just et tän SHL:n myötä--hakemuksia tulee niinku todella paljon, et ei meidänkään resurssit, oikeesti ei niinko riitä--ehkä tulee myös semmosii niinku odotuksii ja oletuksii siält kunnalta, no miksei sitä jo tuu.” H1

Kunnan kankeus, byrokraattisuus, lakisääteisyys ja organisaation jäykkyys nähtiin heikentävän lisäarvoa kumppanuudessa. Sosiaalihuoltolain muutos vaikeutti toimivaa kumppanuutta, koska kunnissa oltiin enemmän tai vähemmän ymmällä lain soveltamisesta eri organisaatioiden kes-

ken. Järjestöjen vapaaehtoisasioiden koettiin pienenä asiana hukkuvan ison kunnan organisaatioon. Se, että päätöksentekijä ja asiakastyötä tekevä ovat erillään toisistaan, koettiin myös haasteena.

”Se on varmaan kaikkien näkökulmasta niinku semmonen oma haasteensa, että rahaa siirrellään niinko paikasta toiseen ilman että, ne on vaan niinko tavallaan vaan asioita paperilla”H1

Työtapaan liittyviä lisäarvoa heikentäviä tekijöitä nähtiin kuntatyöntekijän rajattu rooli ja tiedonkulun puutteet. Lisäksi yksi haastateltava piti jatkuvaa työn kehittämistä aikaa vievänä toimintana. Alituinen työn kehittäminen ilman, että toimimattomia työn osia karsittiin pois, oli hänestä voimavarojen tuhlausta. Resurssihin liittyvinä lisäarvoa vähentäviä tekijöitä pidettiin sitä, että kunnan rajalliset työntekijä- ja aikaresurssit vaikeuttavat syvemmän kumppanuuden kehittämistä. Kunnat voivat resurssipulan vuoksi pyrkiä siirtämään tehtäviään järjestöille ja odottaa yhteistyöstä syntyviä tuloksia nopeasti, vaikka ne vievät aikaa. Muina lisäarvoa heikentävänä tekijänä yksi haastateltava näki hallinnolliset esteet, ihmisten keskinäiset valtasuhteet ja turhan byrokratian.

Molemmin puolisen luottamuksen saavuttaminen nähtiin keskeisenä kumppanuudessa. Luottamusta pideltiin perustavaa laatua olevana tekijänä yhteistyössä. Perusluottamuksen rakentaminen, vahvistuminen ja ilmeneminen toiminnassa vie aikaa.

Luottamus näkyi haastateltavien mukaan kumppanuudessa muun muassa siinä, että järjestökoordinaattorille syntyi kokemus järjestön pitämisestä todellisena osana verkostoa. Luottamus näkyi luottamuksena järjestökoordinaattorin ammattitaitoon, avoimena tietojen vaihtona asiakasasioissa ja mutkattomuutena kohtaamisissa. Lisäksi yhden haastateltavan mukaan luottamus mahdollisti ilmapiirin, jossa järjestökoordinaattori voi edellyttää kunnalta pitkäjänteisyyttä järjestöjen palvelujen hankinnassa. Yksi haastateltava kuvasi luottamusta sen kautta, millainen työskentelyote kunnan työntekijällä oli.

*”Sitku sä näät sen ihmisen niinku ku mennään yhdessä kotikäynnillä, sä näät sen miten se tekee työtä, miten se kohtaa sen perheen, ja jos siinä niinku syntyy se luottamus et mä todella nyt arvostan tän ihmisen niinkun työtappaa, niin vaikka mä en kuulis hänestä kuukausiin niin mä todellakin luotan ja tiedän”.*H4

Lisäksi luottamus ilmeni haastateltavien mukaan siinä, miten kunnan työntekijöiden puolelta tuetaan järjestöjen toimintaa lapsiperheiden kanssa. Ongelmien ilmetessä järjestökoordinaattorien tulee voida luottaa, ettei kunta jätä niitä yksin omien asiakkaidensa kanssa.

Haastateltavat toivat esille luottamusta lisääviä tekijöitä, jotka jaetaan tässä sosiaaliin, työtapaan liittyviin, kumppanin uskottavuuteen ja työn rakenteeseen liittyviin tekijöihin. Sosiaalisina luottamusta lisäävinä tekijöinä he mainitsivat henkilökohtaisen tuntemisen positiivisen vaikutuksen, avoimuuden ja dialogisuuden merkityksen luottamuksen molemminpuolisessa rakentamisessa, mahdollisuuden syvempään asioiden ja työn jakamiseen palkatun koordinaattorin kanssa sekä järjestökoordinaattorin ja kuntatyöntekijöiden luontevan suhteen yhteisen asian äärellä.

”Jos sä niinku, sul on joku semmonen kumppani siält kunnasta, jolle sä voit niinku avoimesti sanoo et: No tää nyt on vähän tällasta, ja samoin siält toisesta suunnasta: no meil on nyt tällasta, ja me koitetaan nyt vaan jotenki kestää tätä tilannetta. Et eihän se silloin niinku, se on sellast jaettua ahdistusta ja silloin tavallaan siit ei, se ei niinku häiritse sitä yhteistyötä kuitenkaan. Se on niinko ääneen lausuttu ja kumpikaan ei oo siällä omassa poterossa jotenki puolustelemassa omaansa.”H1

Työtapaan liittyviä luottamusta lisääviä tekijöinä mainittiin säännöllisten tapaamisten toteuttaminen, sopimuksista/sovitusta kiinnipitäminen ja työn onnistunut toteutus. Lisäksi toisen työn arvostuksen ja asiantuntemuksen hyödyntämisen sekä järjestön työntekijän uskottavuuden toiminnan merkityksellisyyden esille tuomisessa katsottiin lisäävän luottamusta. Säännölliset tapaamiset nousivat toistuvasti esiin luottamusta rakennettaessa.

” Kyl mä sitä korostan et se on ollu hirmu hyvä malli, et meil on näitten kuntien kans nyt alettu tehdä semmonen niinku jatkuva tapaaminen, et sei oo välttämättä muuta ko puali tuntia, tunti, juadaan kaffet ja käydään tilanne läpi, mut pualivuasittain, joka kunnan kans ja pualivuasittain, se sovitaan aina siinä, se on ollu musta sen luottamuksen rakentamisen kannalta tärkeetä”.’H3

Luottamuksen kannalta yhden haastateltavan mielestä oli tärkeää avata järjestön palvelupaketin hinnanmuodostusta kuntatoimijoille. Yksi haastateltava kiteytti luottamuksen perustan seuraavasti.

”Niin se vaan on että kyllä loppujen lopuks niinkun teot puhuu pualestaan, että sillä se luottamus myös rakentuu, että mikä kuva siitä meidän toiminnasta niiden tekojen kautta muodostuu”.H3

Yhteistyökumppanin uskottavuuteen liittyviä luottamusta lisääviä tekijöitä mainittiin valtakunnallisten järjestöjen vahva taustaorganisaatio, yhteiskunnallinen asema, merkittävyys ja

imago, yhdistystoiminnan hyvä brändi sekä järjestön vapaaehtoisille tekemät taustaselvitykset.

Luottamusta heikentävinä tekijöinä haastateltavat toivat esille pääasiassa talouteen liittyviä tekijöitä. Yksi työntekijä piti pääasiallisena luottamusta heikentävänä tekijänä sosiaalisektorin yleistä taloudellistumista, mikä tuli ilmi muun maussa palvelurahoituksen muutoksena. Kun aiemmin järjestöjen palvelut olivat suurelta osin RAY:n rahoittamia, ne nyt toimivat ostopalvelusopimuksin kautta. Toisaalta toinen haastateltava näki kunta-avusteisuuden lisäävän luottamusta. Luottamusta heikentävänä pidettiin mahdollisia katteettomia palvelulupauksia, jossa omaa toimintaa yli korostetaan suhteessa toteutusmahdollisuuksiin. Tosin tällaista ei oltu havaittu suurten valtakunnallisten yhteistyökumppanijärjestöjen kohdalla. Yksi haastateltava koki negatiivisena luottamuksen kannalta sen, että jotkut kuntatyöntekijät kritisoivat johtotasolla sovittuja palveluhintoja. Järjestökoordinaattorille oli hänen mielestään syntynyt tarpeeton tilivelvollisuus perustella kuntatyöntekijöille palveluhintoja. Palveluiden kilpailutus näyttäytyi myös luottamuksen näkökulmasta negatiivisena.

”Tämmöset niinku kilpailutukset ja kilpailu ja sellaset talouden lainalaisuudet ja managerismit ja uudet hallinnat ja kaikki tämmöset niin jollain lailla se, se on niinkun muuttunu se yhteistyön semmonen niinku tulokulma jotenki ja et siihen on tullu mukaan semmosii niinkun juonteita mun mielestä semmosta niinku epäluottamusta, ehkä vähän katkeruutta, että -- haluu näin ja näin paljon rahaa, siis näin paljon rahaa!”H4

Muina kumppanuuden luottamusta heikentävinä tekijöinä mainittiin toiminnan sulkeutuneisuus ja kuntatyöntekijän asenne viestinnässä.

8.4 Koordinaatio

Haastateltavat kuvasivat koordinaatiota merkittäväksi toiminnaksi, josta eri osapuolet hyötyvät. Yhden haastateltavan mielestä ilman koordinaatiota ei ylipäätään ole yhteisiä palveluita tai yhdessä tekemisen työorientaatiota. Koordinaatio nähtiin tärkeäksi kokonaistilanteen hallinnassa, palvelujen suunnitelmallisessa toteuttamisessa tai muuttamisessa sekä palvelutietojen kokoamisessa. Palvelujen muutostilanteessa koordinaatiolla katsottiin olevan merkittävä rooli sekä työorganisaatioiden välillä, että asiakkaiden näkökulmasta.

”Näkee että tota kunnissa, jokasessa kunnassa vähän niinko ollaan, et miten tavallaa, miten lastensuojelu ja SHL keskustelee keskenään, ja se on varmaan semmonen aika iso kysymys, ko toista tavallaan rakennetaan ehkä vasta tehdään siäl SHL:n puolella, kuka siellä vastaa, kuka tekee päätöksiä whatever.

lastensuojelussa on jo pitkään juurtuneet toiminta tavat ja sit jotenki niiden yhteen saattaminen, ja asiakkaat vähän niinku sit liikkuu koko ajan kahen lain välissä että, et mennään lastensuojelusta SHL:ään ja sit mennään SHL:stä taas takasin sinne lastensuojeluun, niin mikä sit niinko, mikä on järkevää, kuka koordinoi ja mitä. " H1

Yksi haastateltava piti omalla tavalla toteutettua koordinaatiota tapana saada aikaan tuloksia. Koordinointi oli yhden haastateltavan mielestä johtamiskysymys: kuinka oleellinen tieto siirretään perustehtävän suorittajille. Yhden haastateltavan mielestä välitason koordinoinnilla oli merkitystä talous ja rakennejattelusta irtautumisessa.

*"Mutta sitte, mut edelleen mä mietin että, et jotenki sit se että tapahtuis jostain uudenlaista tai vaikka kokeiltais jotain -- niin tota se koordinointi on ehkä semmost et se liittyy näihin sopimuksiin ja näihin taloudellisiin kysymyksiin, et se on hyvin kans semmosta niinku rajattua-- Mut ei niinkun sitten semmosta, et esimerkiks miten sitä yhteistyötä kehitettäis."*H4

Koordinaatiota pidettiin yhteistyön rakentamisena, jonka merkitys korostui laajoissa, heikosti ja hajautetusti johdetuissa kuntaorganisaatioissa. Toimivalla palvelujen koordinoinnilla voitiin jakaa hyviä käytäntöjä, tuoda oikeita ihmisiä yhteen ja saavuttaa molemminpuolista hyötyä saman palvelutuotannossa. Kuntaorganisaatioiden välillä tapahtuvassa vuoropuhelussa koordinaatiolla katsottiin olevan merkitystä.

Palveluun nimetyllä koordinaattorilla katsottiin olevan merkitystä, varsinkin kunnan puolella. Asioiden nähtiin olevan paremmin hallinnassa ja oman työn helpottuvan ja selkeytyvän, jos toisen organisaation toimintaan oli nimetty vastuuhenkilö. Yksi haastateltava piti koordinaattorin työtä laaja-alaisena ja haasteellisena, ja siihen tulisi olla ammatillinen ja koulutuksellinen pätevyys. Koordinaattorin pitkää toiminta-aikaa pidettiin tärkeänä. Tuttu koordinaattori helpotti yhteistyötä, koska oli helposti lähestytettävä. Koordinaation henkilöityminen edisti yhden haastateltavan mielestä tilannekatsauksien sujuvuutta ja johdon tiedottamisesta.

Koordinaatiolla katsottiin eniten olevan merkitystä palvelujen yhteen saattamisessa siinä, että koordinaation avulla vältetään päällekkäisten toimintojen tekemisestä ja kyetään yhdistämään kunnan ja järjestöjen palveluita järkevällä tavalla. Kunnan koordinoinnin nähtiin jäsentävän usealta palveluntuottajalta tulevaa palvelua ja näin helpottavan yhteistyötä. Koordinoinnin avulla voitiin myös selkeämmin roolittaa järjestöjen ja kunnan tehtäviä sekä tiedottaa molempia osapuolia toisen toiminnasta. Yksi haastateltava näki järjestöjen koordinaattoreiden ja kunnan asiakastyöntekijöiden keskinäisen toiminnan merkittävänä palvelujen yhteen saattamisessa.

*”Mä luulen että siis ihan palvelujen yhteen saattamisessa, niin siinä varmaan on sit ihan noi käytännön työntekijät aika ratkasevassa roolissa, että ne tietää mitä palveluja on, ja se että koordinaattorit kolmannelta sektorilta on tuot-
tanu tiedon, ajantasasen tiedon meidän väelle, jollon ku ne on tuol kentällä ja
tapaa niitä, niin niil on se tieto heti jo, niitten ei tarvi kysyy sitä multa.H7*

Kunnan ja järjestöjen koordinaattorien yhteistyöllä voitiin helpottaa palvelunohjausta. Koor-
dinoinnilla selkeytti yhden haastateltavan mielestä tiedottamista, koska yksittäisillä asiakas-
työntekijöillä ei välttämättä tietoa kunnan ja järjestöjen välisistä sopimuksista.

*”Meil on joku semmonen linja kuitenkin olemassa, ja sitte taas kunnassa se on
just semmosta et joku yksittäinen työntekijä voi yhtäkkiä ruveta riitelemään
jostain yksittäisestä sopimuksesta joka on tehty jossain yläkerrassa ja kilpailu-
tukset ja kaikki on hoidettu.”H4*

Kunnalle koordinoitivastuulle katsottiin kuuluvan sellaisten lakisääteisten tehtävien toteut-
taminen, kuten tukiperhetoiminta, koska kunnalla on virkavastuu ja päätöksentekojärjes-
telmä eikä järjestöillä ole tarvittavaa asiakastietoa. Järjestöillä nähtiin kuitenkin olevan
osaamista ja tietoa kunnan asukkaiden tarpeista. Koordinoinnin toteuttaminen voitaisiin haas-
tateltavien mielestä tehdä myös yhteistyössä järjestöjen kanssa ja vastuuta voisi jakaa paikal-
lisille järjestötoimijoille. Koordinaation päälinjat olisi kuitenkin hyvä määritellä kunnan joh-
totasolla. Yhden haastateltavan mukaan toimivassa työnjaossa kunnan ja järjestön välillä pal-
velujen järjestämisessä kunta huolehtii lapsiperheiden peruspalveluista, järjestö ehkäisevästä
lapsiperhetyöstä. Kunnalla on asiakas- ja palveluntarve tietoa ja järjestöllä vapaaehtoisuu-
teen liittyvää osaamista.

Koordinaatiota mahdollistavina tekijöinä kunnissa haastateltavat mainitsivat kunnan tahtoti-
lan vapaaehtoisatoiminnan kehittämiseen koordinaation keinoin ja luottamuksen koordinaat-
toriin. Koordinaattorilla olisi tärkeää olla kunnan luoma taloudellinen ja toimintaympäristöön
liittyvä mahdollisuus ja kyky priorisoida työtehtävä niin, että koordinaatio on mahdollista to-
teuttaa.

Koordinaation toteuttamisen haasteet jaetaan tässä resursseihin, tehtävänkuvaan ja toimin-
taympäristöön liittyviä haasteisiin. Resursseihin liittyviä haasteita olivat koordinoitavien asioi-
den kasautumisen haaste ja yhden koordinaattorin mallin haavoittuvuus. Tehtävän kuvaan liit-
tyviä haasteita olivat koordinaattorin tarpeeton huolehtiminen raha- ja sopimusasioista, ra-

jattu mahdollisuus vaikuttaa ylempien linjapäätösten jälkeen sekä saada mandaatti ja luottamus tehtävän hoitamiseen. Toimintaympäristöhaasteena mainittiin kunnan työntekijöiden vaihtuvuus, tiedon kulun vaikeudet ja koordinoitavuuteen huomiotta jättäminen kunnissa.

Koordinaattorin työtehtävinä haastateltavat pitivät kunnan ja järjestön yhteistyöväylien luomista, tiedottamista kunnan alueella tapahtuvasta järjestöjen tuottamasta palvelusta lapsiperheille, järjestöjen edustamista kuntapalavereissa sekä kokonaisvaltaista työskentelyä alueen lapsiperheiden hyväksi ilman reviiirajattelua. Yksi haastateltava katsoi koordinaattorin työn olevan laaja-alaista, ja edellyttävän verkosto- ja ihmissuhdeosaamista.

8.5 Yhteistyön kehittäminen

Haastateltavat mainitsivat erilaisia tekijöitä, jotka edesauttavat kunnan ja järjestöjen yhteistyön kehittämistä. Nämä jaetaan sosiaalisiin ja rakenteellisiin tekijöihin sekä työtapaan, talouteen ja osaamiseen liittyviin tekijöihin. Lisäksi haastateltavat toivat esille muina yhteistyön kehittämistä mahdollistavina tekijöinä eriarvoisuuden vähenemisen kunta/järjestö-yhteistyöllä, avarakatseisuuden yhteiskunnallisten muutosten vaikutuksista lapsiperheiden palveluihin, rohkeiden työntekijöiden sijoittumisen tulevaisuusorientoituneeseen koordinoituihin, asiakkuuden käsitteen näkemisen yli kuntarajojen ja muutoksen näkemisen uuden luomisen mahdollistajana.

Sosiaalisina yhteistyön kehittämisen mahdollistajina nähtiin todellinen konkreettinen kohtaaminen ja yhdessä tekeminen, avoimuuden merkityksen ymmärtäminen kehittämisessä ja tuttujen työntekijöiden luovuutta edistävä vaikutus. Epävirallisissa käytäväkeskusteluissa saateen saada aiokaan ajatusyhteys, josta luovat ratkaisut lähtevät liikkeelle. Nykyisen talous- ja rakennejatteluun keskittymisen sijaan tulisi panostaa kumppanuuteen. Kumppanuutta tulee aktiivisesti rakentaa ja hoitaa.

”No tää on just kiinnostavaa, koska mä ajattelen et se ois kyllä tarpeen että se, ikäänku siihen kumppanuuteen pitäis nyt satsata, koska selkeästi kun tää, nytten ikäänku tän uuden hallinnan kaudella ja tämmösen managerismin ja talouden noustua niinku vahvaan asemaan, niin selkeesti se luottamus toisaalta vähän ikäänku hiipuu”. H4

Rakenteellisina yhteistyön kehittämisen mahdollistajina haastateltavat esittivät ydintehtävän kirkastamisen ja yhteistyöroolien selkeyttämisen kunnassa ja järjestössä. Yhden haastateltavan mielestä olisi viisasta keventää rakenteita keskittyä olennaiseen. Yksi haastateltava piti kehittämisen kannalta järkevänä, että kunta keskittyisi kehittämään asiakastarpeen arviointia

ja järjestöt vapaaehtoistoimintaa. Jotta palveluiden saattavuutta pystyttäisiin parantamaan, tulisi voimavaroja myös yhdistää.

”Et me yhdessä pystyttäis miettiin niitä aika joustavasti, että mitä kukakin voi niiden asioiden eteen tehdä--- jos olis tavallaan kaikki olemassakin olevat resurssit ja mahdollisesti saatavat resurssit jotenki samassa potissa että et miten niitä niinkun järjestelis niin, että olis mahdollista saada niitä tukiperheitä myöskin niille erityislapsille ja vähän isommille lapsille--, pystyttäis järjestämään sitä oikea-aikaisesti sitä tukiperhepalvelua,”H2

Työtapaan liittyviä kehittämisen mahdollistajia nimettiin haasteissa mahdollisuuksien näkeminen ja rohkeus kokeilla uusia asioita. Taito priorisoida kehitettävistä asioista potentiaalisia palveluja tuli esiin yhtenä kehittämisen mahdollistajana. Yksi haastateltava painotti resurssiinsa ajattelun edistämisen tärkeyttä, koska aikaa on rajallisesti käytössä. Hänestä on syytä panostaa oikea-aikaisesti määrättyihin asioihin ja karsia toimimattomat asiat pois. Tavoitteita tulee kirkastaa ja etsiä keinoja niihin pääsemiseksi. Yhteistyöpalavereissa tulisi välttää tulevaisuusorientaatio.

”Ehkä mä ite oon nyt muutenki innostunu sellasesta vähän niinku kokeilemisen kulttuurista, et tehään ja katotaan toimiiks. Palataan ja sit tehään toisel taval jos ei se onnistu--tuntuu et sosiaali ja terveystalo on vähän semmosen jäyhässä tavassa niinku toimii et me ollaan aina tehty näin, sit me voidaan joskus ehkä muuttaa, ja jos muutetaan ni ensin pidetään viiden vuoden työryhmä pyörittämäs ennenku tehään yhtään mitään, et et pitäis olla semmost niinku rohkeutta et tehä nopeesti.”H1

Talouteen liittyvinä tekijöinä kehittämisen mahdollistajina haastateltavat toivat esille resurssien vapauttaminen yhteistyön kehittämiseen kunnissa ja järjestöjen palvelutuotannon turvaamisen lailla ja rahoitusratkaisuilla.

Osaamiseen liittyvässä kehittämisessä olisi hyvä pyrkiä turvaamaan sekä järjestöjen tietämyksen säilyminen yhteistyössä kuntien kanssa että kunnan sosiaalialan osaamisen hyödyntäminen eri vapaaehtoistyön muodoissa. Järjestön tarjoamaa koulutusyhteistyötä voisi yhden haastateltavan mielestä hyödyntää kehittämisessä. Kunnat voisivat yhden haastateltavan mielestä esimerkiksi tuoda urheiluseuroihin ja järjestöihin sosiaalista näkemystä vapaaehtoisuudessa.

Pääasiassa haastateltavien mainitseman yhteistyön kehittämisen haasteet liittyivät resurssien riittävyyteen. Eniten haastateltavat pitivät haasteena kuntatyöntekijöiden niukkoja resurs-

seja. Aikapula kuntatyössä nähtiin ongelmallisena myös työn hallinnan näkökulmasta. On vaikea kehittää työtä, jos aika ei tahdo riittää perustehtävän suorittamiseen eikä johtoryhmissä ja esimieskokouksissa ehditä kylliksi paneutua asioihin. Toisaalta aikapulan nähtiin haittaavan luovaa ajattelua sinänsä. Toinen usein esille tullut haaste liittyi työntekijöiden vaihtuvuuteen, mikä tosin näyttäytyi myös mahdollisuutena.

”Mutta kyllä se jatkuvuus, jatkumo, sille et myös työntekijät on pysyviä niin mun mielestä edesauttaa sitä, mutta silläkin kolikolla on sitten taas se toinen puoli, et kun porukka vaihtuu, niin tavallaan se freesaantuu se työ, et tulee uusia tuulia–”H7

Haastateltavat esittivät erilaisia tapoja kehittää yhteistyötä kunnan ja järjestöjen välillä sekä uusia yhteistyöideoita. Nämä on tässä jaettu sosiaalisiin ja rakenteellisiin kehittämisen tapoihin, osaamisen ja resurssien jakamiseen liittyviin kehittämistapoihin ja konkreettisiin kehittämisideoihin.

Eniten haastateltavat toivat esille sosiaalisia kehittämisen tapoja, jotka toteutuivat heidän mielestään parhaiten kuntien ja järjestöjen yhteisissä kehittämispalaverissa. Näissä ideointi- ja suunnittelupalaverissa kyettiin hyödyntämään toisten asiantuntemusta, parantamaan osaamista ja luomaan uutta. Yhteisiä ratkaisuja tulisi yhden haastateltavan mukaan hakea nykyistä joustavammin. Kuntakoordinaattori voisi myös laajentaa yhteisen palaverin koskemaan useampia lapsiperheiden kanssa työskenteleviä järjestöjä sekä seurakunnan.

Rakenteellisina kehittämisen tapoina nähtiin järjestöjen tarjoaman vapaaehtoistuen kirjaaminen kuntasuunnitelmiin todellisenä tukimuotona. Koordinaattorin tehtävän kuvan määrittelyminen yksiomaiseksi työtehtäväksi nähtiin tärkeänä. Yhtenä rakenteellisena kehittämistapana esitettiin työparityöskentelyn laajentaminen, siten että järjestökoordinaattori ja kuntatyöntekijä voisivat tasavertaisemmin yhdessä työskennellä kunnan asiakkaiden kanssa. Työparityöskentely nähtiin myös sillä tavalla laveammin, että kunnat, järjestöt ja seurakunnat työskentelisivät yhdessä kuntalaisten hyväksi.

Osaamisen ja resurssien jakamiseen liittyviä kehittämistapoja olivat kunnan henkilöstön kattavampi perehdyttäminen järjestöjen palveluissaan havaitsemiin lapsiperheiden ongelmiin, kunnan ja järjestöjen yhteinen tulevaisuusorientoitunut mietintä pitkän aikavalin tavoitteista ja rekrytointiyhteistyö. Yksi haastateltava mainitsi esimerkkeinä osaamisen ja resurssien jakamisesta Marttojen kotitalousosaamisen jakamisen laajasti kuntalaisten käyttöön sekä kunnan sosiaalitoimen jalkautumisen urheiluseuroihin sosiaalisen näkökulman kautta.

Konkreettisia kehittämisideoina haastateltavat esittivät erilaisia asioita. Sosiaalityöntekijäkirkkeen avulla kuntatyöntekijöille olisi järjestöjen palvelut ja sovitut asiat helposti löydettävissä myös sähköisesti. Kunnasta löytyvät lapsiperheille suunnatut perus- ja erityispalvelut sekä järjestöjen tuottamat palvelut voisi olla kuvallisesti ilmaistuna helpottamaan kuntatyöntekijöiden palvelukartan hahmottamista. Yhteisesti koordinoitu ryhmä- tai leiritoiminta voisi yhden haastateltavan mielestä olla kokeilemisen arvoinen. Yksi haastateltava näki kunnan ja järjestön työntekijöille järjestettävän voimavaraistavan arvioinnin työpajan mahdollisuutena kehittää yhteistyötä. Hän piti tärkeänä työpajojen suuntaamisen välitason koordinoiville työntekijöille, koska sellainen pitkälti puuttuu. Yksi haastateltava näki tärkeänä kunnan, järjestöjen ja asukkaiden yhteishankkeen vakiinnuttamisen pysyväksi osaksi kunnan ja järjestöjen-yhteistyötä. Lisäksi konkreettisina kehittämisideoina mainittiin järjestöjen palvelujen kattavampi näkyminen kuntalaisille. Tämä voisi toteutua kunnan internetsivujen tai yhteisen infotapahtuman kautta. Perheiden talo tai perhetori, jossa yhdessä paikassa olisi sekä järjestöjen että kunnan lapsiperheiden ammatillisia toimijoita, nähtiin tulevaisuuden toimintamallina.

8.6 Päätulosten koonti

Pääasiassa haastateltavat kokivat yhteistyötä edistävän säännöllisten yhteisten palaverien, joissa sekä järjestöjen että kuntien työntekijät pääsivät konkreettisesti kohtaamaan ja vaihtamaan tilannetietoja. Tapaamisissa kuntatyö saattoi tuoda julki asiakastilanteen ja järjestöt vapaaehtoistilanteen. Tuttujen ja pitkäaikaisten työntekijöiden nähtiin sujuvoittavan yhteistyötä ja työn kehittämistä, koska silloin yhteistyö oli joustavaa ja avointa. Työntekijöiden pysyvyydellä oli niin ikään suuri vaikutus yhteistyön toimivuuteen. Yhteistyön haasteina tuli ilmi enimmäkseen tiedonkulun ongelmat, mikä korostui isoissa kunnissa. Kuntatyöntekijöihin oli vaikea saada yhteyttä, tai yhteyttä ei saatu ensinkään. Toinen usein mainittu haaste oli kuntatyöntekijöiden vaihtuvuus, mikä luonnollisesti osaltaan vaikutti tiedonkulun toimimattomuuteen. Kolmantena haasteena tuotiin esille kuntatyön resurssien niukkuus, mikä näkyi työntekijöiden kiireenä. Kuntatyön koettiin olevan jäykkää ja byrokraattista, mikä näkyi varsinkin sosiaalihuoltolain muutoksen mukanaan tuomana sekavuutena.

Kumppanuudessa koettiin voitavan yhdistää tietopääomaa järjestöjen ja kuntien välillä yhteiseksi hyödyksi. Tietopääoman edellytyksenä mainittiin avoin kommunikaatio ja tietojen jako yhteispalavereissa. Lisäarvoa kumppanuudessa tuottivat dialogi, jonka katsottiin toteutuvan parhaiten pitkäaikaisessa yhteistyösuhteessa. Lisäarvoa heikensivät resurssivaje, kiire, vaihtuvuus ja tiedonkulun ongelmat kuntatyössä, sosiaalihuoltolain tuoma sekaannus kunnissa ja kuntabyrokratia. Luottamus koettiin perustavana asiana kumppanuudessa. Luottamus perustui avoimuuteen ja toisen ammattitaidon arvostamiseen. Luottamuksessakin haastateltavat toivat esille henkilökohtaisen tuntemisen, avoimuuden ja dialogin merkityksen. Säännöllisissä tapaamisissa tuttujen työtoverien kanssa voitiin rakentaa luottamusta. Luottamuksellisessa

yhteistyösuhteessa sopimuksista pidetään kiinni. Luottamuksen näkökulmasta kumppanuuden toteuttamisen haasteena tuli esiin kuntatyötä vaivaavat tiedonkulun ja viestinnän ongelmat, resurssipula ja kiire, byrokratia. Sosiaalihuoltolain tuoma muutos yhteistyöhön ja kumppanuuteen nousivat myös toistuvasti esille, milloin kasvaneena asiakaspaineena, milloin hämmennyksenä lain toteuttamisessa, milloin palvelurahoituksen muutoksena.

Haastateltavat näkivät koordinaation merkittävänä työvälineenä yhteistyön toimivuuden kannalta. Koordinaation merkitys korostui isoissa hajautetusti johdetuissa kunnissa ja palvelun muutostilanteessa, jossa monelta eri taholta tulevien palvelujen jäsentämistä tarvitaan. Koordinaatiolla saatiin kokonaistilanne hallintaan, kyettiin suunnittelemaan palvelutoteutusta, kokoamaan palvelutiedot ja helpottamaan tiedottamista. Koordinaatiolla vältettiin päällekkäisyyksiä ja yhdistettiin palveluita. Nimetty koordinaattori nähtiin merkittävänä yhteistyön sujuvoittajana. Koordinaation haasteina nähtiin aika- ja talousresurssien niukkuus kunnissa, liiallinen koordinoitavien asioiden määrä ja kuntatyöntekijöiden vaihtuvuus.

Yhteistyön kehittämistä mahdollistivat konkreettinen kumppanien kohtaaminen, avoimuus, tutut työntekijät, yhteistyöroolien selkeyttäminen, rohkeus visioida, resurssien ohjaaminen kehittämiseen ja järjestöjen tietämyksen ja kunnan peruspalveluosaamisen hyödyntäminen. Kehittämisen haasteina nähtiin työntekijöiden vaihtuvuus ja resurssien niukkuus, joka johti aikapulaan ja kehittämisorientaation vajeeseen. Kehittämistapoina esille tuotiin yhteiset ideointi- ja suunnittelupalaverit, joustavuus, tulevaisuusorientaatio ja vapaaehtoistuen merkityksellisyden kirkastaminen kunnissa. Tiettyinä kehittämisideoina tuotiin esille sosiaalityöntekijäkirje (kuvallinen, sähköinen ja manuaalinen), yhdessä koordinoitu ja toteutettu leiri tai tapahtuma, työparityöskentelyn laajentaminen, järjestöpalveluiden sijoittaminen kunnan internetsivulle, monitoimijainen perheiden talo tai perhetori.

Yhteistyö	Kumppanuus	koordinaatio	kehittäminen
Yhteistyötavat asiakasyhteistyö yhteispalaverit koulutusyhteistyö talousyhteistyö muu yhteistyö kokemusten vaihtelevuus	Tietopääoma ja osaaminen avoin kommunikaatio tietojen jako	Koordinaation merkitys merkittävyys isot kunnat muutostilanteet laajat palvelut	Kehittämisen mahdollistajat kohtaaminen avoimuus tutut työntekijät roolien selkeys rohkeus visioida resurssit osaamisen hyödyntäminen
Yhteistyön edistäjät yhteiset palaverit tutut työntekijät pysyvät työntekijät avoimuus joustavuus	Lisääarvoa tuovat kommunikaatio dialogi pitkä kumppanuus Lisääarvoa heikentää resurssivaje kiire vaihtuvuus tiedonkulun ongelmat SHL- sekaannus kuntabyrokrazia	Koordinaatio palvelujen yhtenäis- tämässä tilanteen hallinta suunnittelu kokoaminen tiedotus yhteistyön sujuvuus päällekkäisyydet pois Palvelut yhteen	Kehittämisen Haasteet vaihtuvuus resurssien niukkuusai- kapula kehittämisorientaa- tion vaje
Yhteistyön haasteet viestintä tiedonkulku Vaihtuvuus niukat resurssit kiire byrokrazia	Luottamus näkyy avoimuus ammattitaidon arvostus Luottamusta lisäävät tunteminen avoimuus dialogi säännölliset tapaami- set Luottamusta heikentää tiedonkulun ja viestinnän ongelmat resurssipula kiire byrokrazia. SHL-muuts	Koordinaation mahdollistajat Nimetty vastuuhenkilö Koordinaation haasteet aikaresurssit talousresurssit asiapaljous vaihtuvuus	Kehittämisideat ja tavat ideointi- ja suunnittelupalaverit joustavuus tulevaisuusorientaatio vapaaehtoistuen merkityksellisyyden kirjastaminen Kehittämisideat sosiaalityöntekijäkirje yhteinen tapahtuma työparityöskentelyn laajentaminen järjestöpalvelu kunnan internetsivulle, perheiden talo tai perhetori.

Taulukko 4. Päätulokset taulukoituna

9 Pohdinta

9.1 Luotettavuustarkastelu

Teoreettisen viitekehyksen luotettavuutta voidaan tarkastella lähdekritiikin kautta. Lähdekritiikin avulla arvioidaan lähteen käyttökelpoisuutta. Lähteiksi käyvät esimerkiksi luotettavat entuudestaan tunnetut tutkimukset. Käytettyjen lähteiden tulisi olla primäärlähteitä. (Marttila, Ruusunen & Uola 2005, 71-72) Opinnäytetyöni teoreettisia pääkäsitteitä ovat vapaaehtoistoimintaan ja yhteistyöhön ja kumppanuuteen liittyvät käsitteet. Vapaaehtoisuuden käsitteestä avaan syvemmin sosiaaliseen tukemiseen liittyvää vapaaehtoisuutta, koska se liittyy läheisemmin opinnäytetyöni aiheeseen.

Määritellessäni vapaaehtoistoimintaa käytin Euroopan parlamentin mietinnössä (2008) yleiseurooppalaista kuvausta vapaaehtoistoiminnan luonteesta. Otin määritelmän Pessin ja Oravasaa-ren kirjasta Kansalaisjärjestö-toiminnan ytimessä (2010, 7.), mutta se löytyy myös muista lähteistä (Marjovuori 2014; Nylund & Yeung 2005.) Esimerkiksi Nylund ja Yeung toistuvat kirjoittajina vapaaehtoistoimintaa koskevissa tutkimuksissa. Yleinen Vapaaehtoisuutta koskeva määrittely ei ole varsinaisesti muuttunut, joten samankaltaiset määritelmät siitä löytyvät Nylundilta ja Yeungilta (2005) ja Euroopan parlamentin mietinnössä 2010. Koska vapaaehtoisuutta koskevassa tutkimuksessa mainitaan Nylundin ja Yeungin nimet usein ja heihin viitataan yhä vieläkin, pidin heitä lähteinä uskottavina ja luotettavina vaihtoehtoina teoreettisessa vapaaehtoisuuden määrittelyssä. Opinnäytetyöhön liittyvää sosiaalisen tukemiseen perustuvaa vapaaehtoisuutta avaan Mykkäsen-Hännisen (2007, 11-13. 27). oppikirjan avulla, koska siinä on rikkaasti ja monipuolisesti kuvattuna pidempää sitoutumista edellyttävää sosiaalista vapaaehtoistoimintaa.

Yhteistyön muodoista avaan kattavammin käsitettä kumppanuus, koska tarkoitukseni on muodostaa Vantaalle kumppanuuspohjainen yhteistyömalli. Kumppanuus kunnan ja järjestöjen välillä on myös opinnäytetyöni avainkäsite, jota avaan kattavammin teoriaosuudessa ja sekä toimivien kunta/järjestöyhteismallien kuvaamisessa. Opinnäytetyöni haastattelukysymykset tulevat osittain muodostumaan kumppanuuden teorian pohjalta. Käytin kumppanuuden käsitteen avaamisessa päälähteenä Ståhlen ja Laennon (2000, 26-27. 77.) määrittelyä. Tätä kumppanuuden jaottelua operatiiviseen, strategiseen ja taktiseen kumppanuuteen käyttivät myös Haveri ja Anttiroiko (2009) artikkelissaan: Kuntajohtaminen: haasteena paikallisten kilpailu- ja yhteistyösuhteiden hallinta. Myös muut teoriaosuudessa käyttämäni lähteen viittaavat Ståhlen ja Laennon teokseen. (esim. Engeström 2006, 19-21.)

Jaottelin verkostoitumista, yhteistyötä ja palvelujen integrointia Sinkkoson, Taskinen ja Risasen (2011) artikkelin mukaan. Artikkelin on sosiaali- ja terveysjohtamisen oppikirjassa ja sisältää nykyään käytössä olevia tapoja järjestää yhteistyötä kuntasektorilla Suomessa (Rissanen & Lammintakanen 2011, 105-128.) Koordinaatiota käsiteltiin niin ikään tuossa teoksessa, mutta siinä kuten muissakin koordinaatiota käsittelevissä teksteissä viitattiin Henry Mintzbergiin (1979), johon näytetään viitattavan useimmissa koordinaatiota käsittelevissä julkaisuissa. Vaikka Mintzbergin julkaisu on vuodelta 1979, tuohon hänen teokseensa viitataan usein eri teoksissa. Koska yhteistyöhön ja kumppanuuteen liittyvien käsitteiden yhteydessä mainitaan Ståhle ja Laento sekä Mintzberg, pidin heitä teoreettisina lähteinä uskottavina ja luotettavina.

Kuinka osoittaa laadullisen tutkimuksen luotettavuus, jos tutkittavien määrä on pieni ja kyse objektiivisen tiedon sijaan pikemminkin tutkittavien näkemyksistä ja kokemuksista? Määrällisen tutkimusotteen validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä luotettavuuden kriteereinä laadullisessa tutkimuksessa on syystä kritisoitu. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden osoittaminen ei ole samalla tapaa yksiselitteistä. (Tuomi & sarajärvi 2013, 136-140.) Laadullinen tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää, koska tutkimusjoukko on pieni eikä pyritä mittaamaan tarkkoja määriä tai vaikutuksia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee myöntää persoonansa mahdollinen vaikutus tuloksiin ja toimia itse luotettavuuden kriteerinä. Luotettavuus osoitetaan kuvaamalla tutkimusprosessin aikana tehtyjä ratkaisuja aineistonkeruussa ja analyysissä mahdollisimman kattavasti. (Eskola & Suoranta 2003,210.)

Käytin aineistonhankinnassa teemahaastattelua. Miettiessäni haastattelun teemoja ja niihin rakentamiani apukysymyksiä pitäydyin opinnäytetyöni tavoitteissa ja tarkoituksessa sekä tutkimuskysymyksissä, joista teemat nousivat. Kävin myös opinnäytetyöni ohjaajan kanssa keskustelua teemakysymyksistäni ja apukysymyksistä. Huomasin haastattelutilanteessa ja haastatteluja litteroidessani, että koordinaatioon liittyvät tietyt kysymykset olivat niin samankaltaisia, että ne olisi voinut yhdistää. Jouduin työskentelemään analyysivaiheessa eniten koordinaatioon liittyvien vastausten jäsentelyssä ja luokittelussa. Uskoakseni sain kuitenkin tuloksiin kirjattua oleellisen haastateltavien tuottaman informaation. Analyysissä käytin sekä aineistolähtöistä että teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Päädyin tähän ratkaisuun selkeyssyistä, joita avasin jo analyysiosuudessa tarkemmin. Uskon, että tulokset ovat luotettavia, vaikka analyysimetodini vaihteli eri teemojen sisällä.

Koetin muodostaa sellaisia haastattelukysymyksiä, joilla saisin mahdollisimman laajasti selville kunta-järjestöyhteistyön, koordinaatioon, kumppanuuteen ja yhteistyön kehittämiseen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia sekä kehittämisajatuksia ja ideoita Vantaalle luomani kumppanuuspohjaisen yhteistyömallin rakennusaineeksi. Huomasin tuloksia analysoidessani

itselleni haasteelliseksi erottaa yhteistyöhön ja kumppanuuteen liittyviä vastauksia. Jako tuntuu keinotekoiselta ja toisinaan vaikealta siinä mielessä, että kumppanuus on myös yhteistyötä.

Uskon, että haastattelukysymysten kieli oli haastateltaville pääasiassa tuttua heidän työssään käyttämää terminologiaa. Tosin jotkut koordinaatioon ja osin kumppanuuteen liittyvät kysymyksetni vaikuttivat haastateltavista hieman epämääräisiltä, ja jouduin haastattelutilanteessa avaamaan kysymyksiä.

Kuvailen opinnäytetyössäni haastateltuja melko vähän, koska heidän laajempi kuvaaminen ei ole tulosten kannalta oleellista ja heidän anonymiteettinsä tuli varmistaa. Itse haastattelutilanteet sujuivat häiriöttä, ja litteroidessani vastauksia kaikkien puhe kuului selvästi. Näin ollen tekniset välineet ja haastatteluympäristö eivät heikentäneet luotettavuutta. Neljä haastateltavaa vastasi pidemmin ja kaksi lyhyemmin. Pysin olemaan ohjailematta vastauksia omalla olemuksellani, vaikka se osoittautui toisinaan haasteelliseksi, koska vastaukset liittyivät myös omaan työkokemusmaailmaani ja vahvistivat käsityksiäni joistakin asioista. Innostuneisuutta tiettyjen vastausten kohdalla oli tässä suhteessa välillä työlästä peittää. Mielestäni onnistuin kuitenkin tässä hyvin. Toiset haastateltavat vastasivat yhden teeman kohdalla laajasti, niin että siitä saatoinkin analyysissä löytää muihinkin teemoihin vastauksia. Kysyin silti pääsääntöisesti kaikki teemojen apukysymykset kaikilta, vaikka arvelin jo saaneeni vastauksen kysymykseen. Tämä osoittautui litteroidessa hyväksi ratkaisuksi, sillä joihinkin kysymyksiin oli vastattu hieman eri tavoin kuin oli tarkoitus. Sain mielestäni kaikkiin kysymyksiin vastauksen. Mikäli haastateltavalla oli vaikeuksia ymmärtää kysymyksiä, selvensin hänelle niitä. Jos haastateltava eksyi kovin pitkäksi aikaa aiheesta, ohjasin häntä hienovaraisesti takaisin aihepiiriin.

Tehdessäni pelkistyksiä alkuperäisilmauksista huomasin välillä työlääksi säilyttää laajasti kuvailevien haastateltavien kokemusmaailman. Jos katsoin, ettei tuloksista selvästi käy ilmi haastateltavien tarkoittama asia, laitoin pelkistysten tueksi suoran lainauksen.

Opinnäytetyöni tulokset ja kumppanuuspohjainen yhteistyömalli ovat tietyin organisatorisin reunaehdoin siirrettävissä kunta-järjestöyhteistyötä tekeviin organisaatioihin. Arvelen tuloksista olevan hyötyä myös muille toimijoille.

Opinnäyteprosessini edetessä kävin kahdessa opinnäytetyöpajassa, jossa opinnäytetyötäni käsiteltiin ryhmässä, sekä henkilökohtaisia keskusteluita ja sähköpostiviestin vaihtoa opinnäytetyöohjaajani kanssa. Näin varmistettiin se, että kussakin vaiheessa työni eteni opinnäytesuunnitelman ja Laurean opinnäytetyöohjeen (2016) mukaisesti ja aineiston analyysi on suoritettu tutkimuskirjallisuuden ohjeiden mukaan.

Olin huomioinut opinnäytetyön toteuttamiseen ennustamattomasti vaikuttavia tekijöitä tekemällä varasuunnitelmia muun muassa käyttämällä kahden nauhurin tekniikkaa haastattelutilanteessa ja ottamalla litterointiaineistosta, analyysimateriaalista ja opinnäyteraportista riittävästi kopioita.

Työskentelen itse vapaaehtoistyön koordinaattorina ja jaoin suurelta osin saman kokemusmaailman kuin haastateltavat. Mielestäni tästä oli pääasiassa etua. Luotettavuuden kannalta pidän selkeänä etuna ilmiön ymmärtämistä, mikä helpotti haastattelukysymysten muodostamista. Tunnistin mielestäni riskin tehdä liikaa oletusteni mukaisia kysymyksiä. Kyseessä ei ole mielestäni kovin tunteita liikuttava aihe, joten suhteellisen neutraalien kysymysten teko oli helppoa. En myöskään tulkinnut vastauksia omien ennakkokäsitysten kautta liian subjektiivisesti. Onnistuin välttämään tämän pitäytymällä aineistossa ja muistamalla itseäni tutkija-aseman neutraalisuudesta.

Tutkimusaiheen valinnan voidaan ajatella olevan jo eettinen teko. Voidaan kysyä, miksi juuri tämä aihe on valittu. Aiheeseen on ehkä päädytty sen helppouden vuoksi, mukavuussyistä eikä sillä ole todellista merkitystä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 24-25.) Mielestäni opinnäytetyöni aiheella on yhteiskunnallista merkitystä. Uskon, että se liittyy vahvasti tulevaisuuden Suomen sosiaalipalvelurakenteen muutokseen. Tuloksena syntynyt kunnan ja järjestöjen yhteistyön malli voi oman organisaationi ohella palvella muitakin kuntia ja järjestöjä, kun ne miettivät tulevaisuuden ratkaisuja palveluntuotannon yhdistämisessä

Hirsjärvi ym. (2009, 25-26) mukaan ihmisiä tutkittaessa heidän on saatava tietää kaikki oleellinen tutkimuksen kulusta ja ymmärrettävä saamansa tieto. Tutkittavan henkilön on pystyttävä tekemään rationaalisia arvioiteja ja suostuttava vapaaehtoisesti tutkittavaksi. Suostuttelun ja vapaaehtoisuuden raja on toisinaan häilyvä. On syytä kysyä, ohjaako yliystävälliseen sävyyn kirjoitettu saatekirje vapaaehtoiseen osallistumiseen vai onko se ystävällisyyden valepukuun kätkeytä suostuttelua. (Hirsjärvi ym. 2009,25.) Haastelemanani henkilöt olivat pitkän linjan kunta-järjestöyhteistyön ammattilaisia, joten heidän voi olettaa kykenevän kypsiin arvioiteihin ja vapaaehtoiseen osallistumiseen. Kysyttäessä kaikki haastateltavat halusivat innolla osallistua opinnäytetyöhöni joko puhtaasti ammatillisesta kiinnostuksesta aihetta kohtaan ja/tai mahdollisesti myös oman organisaation hyödyn kannalta.

Kun tutkimusaineistoa kerätään, tulee noudattaa luottamuksellisuuden ja anonyymiyden periaatteita (Hirsjärvi ym. 2009, 26-27). Huolehdin luottamuksellisuuden toteutumisesta siten, että tutkittavien henkilötiedot ja muut tiedot olivat ainoastaan minun käytössäni ja aineiston analysoituani hävitin litterointitiedostot. Opinnäytetyöni taustatiedoista ja tuloksista ei selviä kenestä haastateltavasta on kysymys. Hirsjärvi ym. (2006, 27) muistuttaa, ettei toisten tuottamaa tekstiä ei pidä esittää omanaan. Välttääkseni plagioimasta toisten kirjoittamaa tekstiä

merkitsin teoriaosuudessa lainaamani kohdat ohjeiden mukaisesti lähdemerkinnöin. Tutkimuksen tuloksia ei pidä keksiä itse, virheellisesti yleistää tai kaunistella. (Hirsjärvi 2006, 27.) Esitelmän opinnäytetyöni raportissa, miten olen päätenyt käyttämään tiettyjä menetelmiä analyysissä. Pyrin myös tuomaan esille menetelmiä toteuttaessani siinä huomaamani haasteet.

9.2 Tulosten pohdintaa

Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmassa (LAPE) todettiin lasten, nuorten ja perheiden palvelujen olevan hajanaisia, mikä muun muassa aiheuttaa sen, ettei palveluja saada riittävän ajoissa ja näin ollen joudutaan turvautumaan kalliisiin erityispalveluihin. Ohjelmassa nousi esille muun muassa sellaisia koordinaatioon liittyviä ongelmia kuin organisaation joustamattomuutta ja tiedon kulun ongelmia. (Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma 2016, 8-9. 12.)

Haastateltavat kuvasivat kuntaorganisaation jäykkyyttä ja byrokraattisuutta yhtenä selityksenä yhteistyön ongelmiin. Myös tiedon kulun ongelmat nousivat haastattelussa esille. Yhtenä ratkaisuna näihin pulmiin haastateltavat näkivät koordinaation parantamisen ja nimetyn kuntakoordinaattorin.

LAPE -muutosohjelmalla pyritään paremmin sovittamaan yhteen palvelumuotoja ja toimintoja sekä saamaan aikaan toimintakulttuurin ja palvelujen muutos. Merkittävänä lähtökohtana nähtiin kumppanuus muun muassa julkisen ja kolmannen sektorin välillä ottamalla ne mukaan osaksi palvelukokonaisuutta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017; Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma, 2016, 8-9. 12.) Harava-projektissa havaittiin myös, että lasten auttaminen on toimivinta kuntien ja muiden toimijoiden välisenä yhteistyötä. (Anttila & Rousu, 2004, 3: myös Grönlund 2014, 3.44 ja Ostrow 2010, 28.)

Haastatteluissa tuli ilmi, että turhat raja-aidat palveluntuotannossa hankaloittavat yhteistyötä. On ilmeistä, että tarvitaan LAPE -muutosohjelman esiin nostama toimintakulttuurin muutos (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017). Järjestöt tulee ottaa vahvemmin ja tasavertaisemmin mukaan kuntien ja tulevien maakuntien palveluntuottajiksi. Tämä on sen lisäksi, että se on SOTE- uudistuksen valinnanvapaus -ajattelun mukaista, myös oletettavasti välttämättömyydenä, kun julkisen palveluntuotannon resurssit jatkossa pienenevät. Esimerkiksi käy mainiosti opinnäytetyöni kehittämissympäristö, lapsiperheille suunnattu vapaaehtoistyö. Jos aidosti pyritään kattavammin vastaamaan vapaaehtoisten suureen tarpeeseen, tarvitaan useita palveluntuottajia, kuten kuntien ja järjestöjen tukiperheitä ja tukihenkilöitä, perhekummeja, OmaKamuja, Mieskavereita, äiti- ja isämentoreita. Jotta tämä moninainen potentiaali vapaaehtoisia voisi löytää tukea tarvitsevat lapset ja perheet, on toimintaa selkeästi ja järjestelmällisesti koordinoitava.

Luonteva koordinoiva taho haastateltavienkin mukaan on kunta, jossa on asiakastieto ja mahdollisuus koota eri toimijat yhteen. Koordinaation toteuttaminen vaatii kuitenkin aikaa ja resursseja. Ei riitä, että kunnissa ollaan sitä mieltä, että olisi hyvä, jos ihmiset saisivat ajoissa tukea ja mielellään muilta kuin ammattilaisilta. On katsottava kauemmas kuin vuoden päähän. On nähtävä, kuinka pienellä taloudellisella panostuksella voidaan saada suuria aikaan. On nähtävä kunttien ja järjestöjen yhteistyön merkitys pitkällä tähtäimellä. Jos halutaan katsoa inhimillisten seikkojen ohi ja tarkastella tukipalvelujen kustannuksia, voidaan asettaa vapaaehtoistoiminnan ja ammatillisen lapsiperheiden tukeminen palveluhinnat puntariin. Kuinka tukiperheet, tukihenkilöt tai perhekkummit voivat pitkällä tähtäimellä estää monia lasten sijoituksia kodin ulkopuolelle. Olisi todella pyrittävä havainnollistamaan julkishallinnon päättäjille, että ajallinen ja taloudellinen resursointi vapaaehtoiseen on taloudellisesti viisasta, koska näin kyetään estämään tai hidastamaan kalliiden erityispalveluiden käyttöä ja kohdentamaan paremmin kuntatyöntekijöiden tukipalveluita niitä tarvitseville. Vantaalla esimerkiksi on laskettu, että 60 kunnan oman tukiperheen ja 25 tukihenkilön, joiden tuen piirissä 130 vantaalaista lasta, vuosikustannukset kunnalle vastaavat noin neljän lapsen vuoden sijoitusta. Voisi olla viisasta laskea samalla kaavalla, kuinka taloudellisten resurssien ohjaaminen järjestöjen tarjoamaan vapaaehtoiseen säästää kunnan varoja. Tällaiseen taloudellisen perspektiivin esille tuominen olisi viisasta tänä aikana, kun julkisen talouden palvelujen tehokkuutta perustellaan voittopuolisesti euroilla.

LAPE -muutosohjelmassa todettiin palvelujen hajanaisuuden lisäävän erityispalvelujen käyttöä. (Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma, 2016, 10; myös Ostrow 5, 2010 ja Grönlund 2-3, 2015). Jos todella halutaan LAPE -ohjelman mukaisesti sosiaalihoitolain (2014/1301) edellyttämällä tavalla ohjata resursseja ehkäisevän lapsiperhevapaaehtoistyön palveluntuotajiin, tämä edellyttää kunnissa asennemuutosta ja kykyä nähdä vapaaehtoistoiminnan merkitys sekä inhimillisessä että taloudellisessa mielessä. Tukea pitäisi tarjota aikaisemmin ja aktiivisemmin, esimerkiksi jo neuvoloissa tai terveyspalveluissa, ja kynnystä sen hakemisessa ja saamisessa madaltaa byrokratiaa vähentämällä. Tätä voidaan edesauttaa kuntien ja järjestöjen yhteistyöllä. Varsinkin järjestöjen nopeudella ja joustavuudella voidaan nopeasti reagoida kuntalaisten tarpeisiin. (Grönlund 2015, 44.) EIJÄ ry:n tekemässä kuntayhteistyössä kävi ilmi, ettei monissakaan kunnissa ole tukihenkilötoimintaan nimettyä vastuutyöntekijää eikä kunnilla ole riittäviä resursseja uusien tukihenkilöiden hankkimiseen, kouluttamiseen ja ohjaukseen. Monissa kunnissa vapaaehtoinen tukihenkilötoiminta jäi kiireellisempien lastensuojeluasioiden vuoksi huonosti hoidetuksi. Vapaaehtoinen tukihenkilötoiminta on kuitenkin kunnille edullista palvelua, jos sitä verrataan lastensuojelun erityispalveluihin, ja sen avulla voidaan parhaimmillaan ehkäistä lastensuojelullisten ongelmien kasautumista. Kuntatyön kiire vaikeuttaa myös toimivien tukihenkilöiden tukemista. (Ostrow 2010, 5.) Grönlund (2015, 2-3) katsoo sektorirajat ylittävän yhteistyön kehittämisen vaativan resursseja, jotka ovat pieniä

suhteessa lapsiperheiden ammatilliseen ja korjaavaan tukemiseen tarvittaviin resursseihin. (ks. myös Anttila & Rousu 2004, 3.) Helsingin kaupungin ja HelsinkiMission äiti- ja isämentori-toiminnassa Helsingin kaupunki resursoi toimintaa sekä taloudellisesti että osoittamalla hankkeen kehittämiseen ja suunnitteluun kaupungin puolelta työaikaan työntekijälle, joka osallistui hankkeen suunnitteluun ja kehittämiseen yhdessä HelsinkiMission työntekijöiden kanssa. Myös eri palveluyksiköiden vastaavat työntekijät osallistuivat hankkeen suunnitteluun ja valmisteluihin. (Pelkonen & Aro, 2015, 27.)

Haastatteluissa nousi esiin sen asian tärkeys, että yhteiseen toimintaan on olemassa johdon tuki ja niukoista resursseista huolimatta toimintaan on saatavissa riittävästi resursseja. Kunnan viestinnän aktiivisuudella nähtiin olevan merkitystä järjestövapaaehtoisuuden esille nostamisessa. Kunnissa ja tulevaisuudessa kannattasi resursoida viestintään, jotta yhä useammat kansalaiset saisivat tietoa vapaaehtoistoiminnasta. Voi myös syystä kysyä, miksi useissa isoissa kunnissa vapaaehtoistoimintaa koordinoi vain yksi henkilö ja monissa pikkukunnissa kiireinen kuntatyöntekijä muiden toimiensa ohessa. Haastattelussa viitattiin yhden koordinaattorin mallin haavoittuvuuteen ja koordinoitavien asioiden kasautumisen haasteeseen. Tällainen yhden koordinaattorin mallin haavoittuvuus on havaittu Vantaan tukihenkilö- ja tukiperhetoiminnassa. Paitsi että on toiminnan katkeamattomuuden kannalta riskialtista, jos kokonainen toiminta on yhden henkilön takana, se on myös resurssien jakamisen näkökulmasta lyhytnäköistä ja epäviisasta. Vapaaehtoistoiminnan pyörittämiseen, laajentamiseen ja kehittämiseen tulisi säästämisen sijaan resursoida voimakkaasti.

Vapaaehtoisuuden kautta voidaan toteuttaa ja vahvistaa Suomen perustavia kulttuurisia arvoja tasa-arvoa, sosiaalista oikeudenmukaisuutta, vapautta, vastuullisuutta ja rehellisyyttä. (Grönlund 2012, 8-9.) V.) Vapaaehtoinen voi tarjota erilaisen, ehkä toimivammankin, tavan kohdata tuettava kuin ammatilainen, jossa vapaaehtoisella ei ole kohtaamistilanteessa tuettavaa kohtaan ystävyys- tai sukulaissuhdetta eikä ammatillista roolia, vaan hän voi olla tälle läsnä vieraana mutta läheisenä ihmisenä. (Marjovuori 2010, 121-122; Mykkänen-Hänninen 2007, 50.)

Vaikuttaa siltä, ettei vapaaehtoistuen inhimillistä ja taloudellista merkitystä ole täysin ymmärretty kunnissa. Kuten haastattelussa tuli esille, olisi järjestöjen tuottamaa vapaaehtoistuen merkittävyyttä syytä avata kunnan työntekijöille ja kuntapäätäjille. Olisi tärkeää pyrkiä kirkastamaan kuntapäätäjille vapaaehtoistuen inhimillinen merkitys tukea tarvitsevalle lapselle tai perheelle, kuinka sen avulla voidaan tarjota kestäviä merkityksellisiä ihmissuhteita, parantaa tuettavien elämänlaatua, ehkäistä vaikeuksien syvenemistä ja edesauttaa kiinnittymistä yhteiskunnan kulttuuriseen arvopohjaan.

Ehjä ry:n VATUKE- projektin (2010, 28) kautta onnistuttiin luomaan pysyviä rakenteita lastensuojelun tukihenkilötoimintaan, kuten yhteisen kehittämispäivän. Muun muassa monitoimijainen asiantunteva ja keskusteleva ohjausryhmä, innokas työryhmä ja kuntien ja järjestöjen toimiva yhteistyö edesauttoivat projektin tavoitteiden saavuttamista. Yhteistyö eri kumppaneiden kesken sujui. Haasteena tuli esiin kuntien osallistaminen projektiin. Projektikoordinaattori näki vaikean taloudellisen tilanteen heikentäneen mahdollisuuksia organisoida ja kehittää lastensuojelun tukihenkilötoiminta kunnissa. Vähäiset aikaresurssit vaikeuttivat kuntien osallistumista projektiin. (Ostrow 2010, 28.)

Yleisesti ottaen haastateltavilla oli kunta- ja järjestöyhteistyöstä positiivisia kokemuksia. Yhteiset tapaamiset ja yhdessä järjestetyt koulutukset koettiin hyödyllisiksi. Järjestökoordinaattoreille tosin näyttäytyivät myös kuntatyön nurjat puolet: työntekijöiden vaihtuvuus, työ määrä ja kiire. Myös tiedonkulun ongelmat, näyttäytyivät haasteina yhteistyössä. He ymmärsivät kyllä kuntatyön niukkojen resurssien yhteyden näihin ongelmiin, mutta näkivät myös rakenteissa ja asenteissa korjaamisen varaa. Kyseiset haasteet liittyivät niihin kunnissa perustyötä tekeviin työntekijöihin, joiden kanssa järjestökoordinaattorit olivat yhteydessä vapaaehtoisia koordinoitaessa. Kuntien yhteistyöstä vastaavien työntekijöiden koettiin järjestöissä ainoastaan helpottavan yhteistyötä. Järjestökoordinaattoreista kuntien yhteistyövastaavilla oli poikkeuksetta positiivista sanottavaa.

Haastatteluissa painottuivat tuttuuden ja pitkäaikaisten yhteistyösuhteiden merkitys, niin henkilökohtaisen luontevan kontaktin, osaamisen ja tiepääoman lisääntymisen, luottamuksen rakentamisen, työn suunnittelun, rakenteiden luomisen kuin kehittämisenkin suhteen. Pulmana vain on, miten nykyisessä työntekijöiden runsaan vaihtuvuuden todellisuudessa voidaan pitää yllä pitkäaikaisia yhteistyösuhteita. Kuntatyön niukkoihin resursseihin tuskin on tulossa kohenusta. Vaihtuvuus tulee niin ikään olemaan jatkossakin suurta kuntatyössä. Yksi vastaus pysyvyyden ongelmiin voisi olla haastateltavienkin esiintuoma erillinen kuntakoordinaattorien ammattikunta. Voidaan olettaa, että yhteistyökoordinaattorin tehtävänkuvan rajaus edesauttaisi työntekijöiden pysyvyyttä. Opinnäytetyön tekijän lailla haastateltavista valtaosa oli ollut yhteistyötehtävissä pitkään, ja näin voisi ajatella, että siinä vaihtuvuus on pienempää.

Maijasen ja Haikaran (2014, 7-15) jäsentelyssä yhteistyö kuvataan vapaaehtoisena epämuodollisena ja ajallisesti määrittelemätöntä toimintaa. Verkostoissa monitoimijainen yhteistyö pohjautuu vapaaehtoisuuteen ja luottamukseen ja rakentuu vuorovaikutuksessa. Kumppanuudessa yhteistyö vastavuoroista ja luottamuksellista toimintaa, jossa osapuolet täydentävät toisiaan ja tuottavat lisäarvoa, koordinoidaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (ks. myös. Stähle & Laento 2000, 26-27.)

Haastateltavien tekemä yhteistyö asemoituu Maijasen ja Haikaran (2014, 7-15; myös Ståhle & Laento 2000, 26-27) jaottelussa verkostotyön ja kumppanuuden alle. Yhteistyö ei ollut sattumanvaraista vaan siitä oli sovittu, toteutuipa se yhteispalavereina, yhteisenä koulutuksena tai talousyhteistyönä. Vastavuoroisuus näyttäytyi siinä, että konkreettisen vuorovaikutuksen merkitys yhteistyössä ja kumppanuudessa korostui haastateltavien vastauksissa. Sen katsottiin selkeästi edistävän yhteistyötä. Yhteistyön rakentumista edisti myös kumppanin tunteminen ja pitkä yhteinen toiminta aika ja puolestaan vaikeutti työntekijöiden vaihtuvuus ja vaikea tavoitettavuus. Voidaan ajatella, että vastavuoroisuus ja konkreettinen kohtaaminen tuttujen kumppanien kanssa on yhteistyön liima, joka kiinnittää osapuolet toisiinsa.

Operatiivinen kumppanuus perustuu käytännössä valmiiden toimintojen vaihdosta kytkenöistä niin, että siitä tulee organisaatiolle säästöä tai sen kautta saadaan lisäresurssia omaan toimintaan. (Ståhle & Laento 2000, 81-85; Kiviniemi & Saarelainen 2009, 49.) Taktisessa kumppanuudessa pyritään yhdistämään osapuolten prosesseja, poistamaan päällekkäisyyksiä ja yhdistämään toimintakulttuureja. Vaihtosuhteen sijasta tavoitteena on aito toimintojen integrointi, jonka avulla osapuolet saavuttavat hyötyjä ja voivat oppia uutta. Kumppanuus syntyy dialogista luottamuksen lisääntyessä. Osapuolet jakavat tietoja ja resursseja tasapuolisesti. Taktinen kumppanuus ei toimi vain sopimus pohjalta vaan edellyttää luottamusta ja jatkuvaa kanssakäymistä. (Ståhle & Laento 2000, 92.101.)

Vantaan kaupungin tukihenkilö ja tukiperhetoiminnan ja lapsiperheille vapaaehtoistoimintaa toteuttavien järjestöjen yhteistyö on tähän mennessä ollut lähinnä operatiivista kumppanuutta. Tulevaisuudessa yhteistyö järjestöjen kanssa olisi tarkoitus muuntaa enemmän taktisen kumppanuuden suuntaan. Vaikka pääasiallinen tavoite on parempi vapaaehtoistuen tarpeeseen vastaaminen, tulee pyrkimyksenä olla toimintojen integrointi siinä mielessä, että turhat raja-aidat poistuvat kunnan ja järjestöjen tuottamien palvelujen väliltä, ja voidaan aidon dialogisuuden ilmapiirissä jakaa tietoja ja resursseja.

Sekä Ståhle ja Laento (2000, 26-27, 77) kumppanuutta käsitellessään, että Maijanen ja Haikara (2014, 7-15) monitoimijaista verkostoa ja kumppanuutta määritellessään nostavat luottamuksen tärkeäksi osatekijäksi. Pitkäaikainen joustava luottamus perustuu Suomisen (2007) mukaan vastavuoroisuuteen ja keskinäiseen tuntemiseen. Luottamuksen rakentumisessa toimijoiden vuorovaikutuksella on merkittävä rooli. On tärkeä tutustua yhteistyökumppaniin ja vaihtaa avoimesti tietoja. Pidempiaikaisen joustavan luottamuksen syntymisessä on keskeistä lupauksista ja sopimuksista kiinnittäminen sekä se, ettei käytetä toisia kumppanuuden osapuolia hyväksi omien tavoitteiden saavuttamisessa. (Suominen ym. 2007, 11, 28-29.) ESKO -hankkeessa yhteinen kieli ja uusi toimintakulttuurin mahdollistivat verkoston jäsenien syvämmän tutustumisen toistensa toimintaan ja periaatteisiin. Tämän kautta syntyi arvostava

ilmapiiri, jossa erimielisyyksiä ja mahdollisia ongelmia voitiin asiallisesti käsitellä toisia kunnioittaen. Tutustuminen yhteistyökumppaneihin sai aikaan arvostusta toisten työtä kohtaan ja visioita ja mahdollisuuksia tulevaan yhteistyöhön. Yhteistyön perusedellytys on avoin, arvostava ja keskusteleva toimintakulttuuri, joka luo luottamuksellista ilmapiiriä yhteistyöhön. (Häkkinen ym. 2013,169.)

Haastateltavat painottivat sosiaalisten seikkojen merkitystä luottamuksen rakentamisessa. Tuttujen pitkäaikaisten yhteiskumppanien, joiden kanssa saattoi käydä avointa dialogia, katsottiin lisäävän luottamusta. Samoin sopimuksista kiinnipitäminen oli tärkeä osa luottamusta. Haastateltavat pitivät molemminpuolisen luottamuksen rakentamista erittäin tärkeänä, jopa kumppanuuden perusedellytyksenä, joka rakentuu hiljalleen ja vahvistuu. Kuten yksi haastateltavista kuvasi luottamusta vahvistuvaksi kiveksi, voisi sitä pitää jäntevämmän yhteistyön ja kumppanuuden kivijalkana, jonka päälle muut osatekijät rakentuvat. Haastateltavat näkivät kumppanuudessa avoimen vuoropuhelun ja kommunikaation tärkeänä myös oman työn kehittämisessä. Pidempikestoisen kumppanuuden koettiin mahdollistavan henkilökohtaisen tuntemisen kautta paremman keskusteluyhteyden, päätöksenteon ja asioiden hoitamisen. Pidemmässä kumppanuudessa myös oman työn nähtiin kehittyvän. Kumppanin aktiivisuus, pysyvyys, avoimuus ja yhteinen halu ymmärtää helpottivat yhteistyötä. On mielenkiintoista, että sosiaaliset seikat saavat niin suuren merkityksen luottamuksen rakentamisessa, vaikka yhteistyötä tekevät eri organisaatiot. Vaikka tehdään erilaisia malleja yhteistyöstä ja kumppanuuden toteuttamisesta, merkittävää näyttäisi olevan henkilökohtaisella tasolla yhteistyökumppanin tuttuus ja avoin mutkaton kommunikaatio.

Kumppanuudessa toimintaa koordinoidaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, osapuolten resurssit täydentävät toisiaan ja tuottavat lisäarvoa. (Maijanen & Haikara 2014, 7-15.) Henri Maijasen tekemässä selvityksessä eniten yhteistyötä edisti nimetty yhteyshenkilö. Varsinkin suuremmissa kunnissa ja kaupungeissa järjestöillä oli vaikeuksia löytää yhteyshenkilöä kunnan sisältä. (Maijanen (2013, 30-32.)

Haastateltavat näkivät koordinaatiolla yleistä merkitystä yhteistyön kannalta ja palvelujen yhteen saattamisessa. Myös nimetyllä koordinaattorilla nähtiin olevan merkitys. Koordinaation merkitystä kuvasi osuvasti yhden haastateltavan kiteytys, että ilman koordinaatiota ei ole mitään yhteisiä palveluita. Koordinaatio näyttäytyy kokoajana ja selkeyttäjänsä. Koordinaattoria voisi kuvailla rakentajaksi, joka sovittaa koordinaation työvälineillä erilaisia paloja yhteen ja muodostaa niistä toimivan kokonaisuuden.

Sosiaali- ja terveysalalla julkisten asioiden hoitaminen ei enää tapahdu pelkästään hierarkkisen yksisuuntaisen hallinnon kautta vaan monimutkaisissa verkostomaisissa kokonaisuuksissa. Hallinta-ajattelussa julkisten asioiden hoitaminen edellyttää yhteistyötä eri toimijoiden

kanssa. (Rissanen & Hujala 2011, 25-27.) Grönlund (2015, 3, 44.) katsoo, että äiti-ja isä-mentori -mallin käyttöönotto osoittaa järjestön ja kunnan yhteistyön tuottaman huomattavan synergiaedun ja mahdollisuuden tarjota vaikuttavaa vapaaehtoistukea. Vapaaehtoiset hyödyttivät kaupungin perhetyöntekijöitä tarjoamalla sopivan välineen perheiden varhaiseen tukemiseen, ja perhetyöntekijöiden asiakasohjauksen kattavuus taas voi tehostaa järjestöjen toimintaa.

Haastateltavat katsoivat, että lapsiperheiden vapaaehtoistyön työn koordinointi onnistuu parhaiten yhteistyössä, kuitenkin niin että kunta koordinoi lakisääteisiä palveluja. Järjestöt voivat koordinoida peruspalveluiden ja ehkäisevän puolen vapaaehtoistoimintaa. Haastatteluissa nousi esille kunnan ja järjestöjen työnjako vapaaehtoistoinnin järjestämisessä. He näkivät Grönlundin (2015, 3, 44) tapaan sen onnistuvan niin, että kunta keskittyy asiakasohjaukseen ja järjestöt tuottamaan vapaaehtoispalvelua. Haastateltavat eivät tuoneet esille kuntien hierarkkista hallintaa kuntien kanssa tehtävässä yhteistyössä, joskin he näkivät kunnan toisinaan jumiutuvan byrokraatiaan ja menettelytapoihin yhteistyössä, jonka Grönlundkin (2015, 3, 44) mainitsee haasteeksi tuen saamiselle. Toisten kuntien kanssa yhteistyö sujui haastateltavista jouhevammin, näin oli varsinkin pienten kuntien kanssa.

Kun sosiaalialan toimintaympäristö muuttuu, syntyy kunnissa tarve integroida palveluja mm. palveluntarpeiden muutoksissa ja palveluntuottajien moninaistuessa. Kuntien tulee kehittää palvelujen sisältöä ja palvelutarjontaa ja -rakenteita sekä palveluja tuottavia organisaatioita, ohjausta ja johtamista. (Sinkkonen ym. 2011, 108. 110.) Toimintaympäristön ja palvelutuotannon muutokset tuovat Ritva Pihlajan tutkimuksen mukaan esiin tarpeen avata kuntien ja järjestöjen yhteistyön tavoitteita ja toimenpiteitä. Pihlaja näkee yhteistyökäytännöt ja määrittelyt varsin kirjavina, mikä osaltaan vaikeuttaa yhteistyötapojen syntymistä. (Pihlaja 2010, 7-11, 103-109.)

Vuonna 2015 voimaan tullut sosiaalihuoltolaki asetti kuntien tehtäväksi tarjota ehkäisevää lastensuojelun tukea (Sosiaalihuoltolaki 2014/1301). Vantaalla tämä tarkoitti esimerkiksi vapaaehtoisten tukihenkilöiden ja tukiperheiden tarpeen valtavaa kasvua. Toimintaympäristö muuttui melkoisesti palvelujen organisoinnin näkökulmasta, ja monitoimijainen palveluntuotanto hankaloitui. Vantaalla hämmennystä on aiheuttanut myös palvelurahoituksen muutos. Kun Pelastakaa Lapset ry:n Vantaalle tarjoama ehkäisevä tukiperhetoiminta oli aiemmin pääasiassa Raha-automaattiyhdistyksen tukemaa toimintaa, se sosiaalihuoltolain mukaisena toimintana muuttui ostopalveluperustaiseksi ja samalla tuli kunnalle kalliimmaksi.

Haastatteluissa kävi ilmi ensinnäkin se, että sosiaalihuoltolain (2014/1301) muutos vuonna 2015 sekoitti tukitoimintojen järjestämistä kunnissa ja kuntakoordinaation merkitys korostui. Toiseksi palvelurahoituksen muutoksen nähtiin tuovan haasteita yhteistyöhön. Koettiin, että

kunnissa alettiin tarkkailla palveluhintoja ja pitää niitä korkeina. Haastateltavien mukaan kunnissa ei aina nähdä vapaaehtoistuen merkityksellisyyttä palveluhintojen takana. Toisaalta katsottiin, että palveluhintojen muodostus olisi syytä avata kunnille. Palveluntarpeen voimakas kasvu tukiperhetoiminnassa asettaa painetta kunnille palveluntarjoajina. On mielenkiintoista, että sosiaalihuoltolain muutoksen tarkoituksena päästä auttamaan ja tukemaan aikaisemmin tukea tarvitsevia lapsia perheitä. Voimaan tullessaan laki kuitenkin osaltaan vaikeutti asiakkaiden palvelun saantia, koska lain toteutus kunnissa on ollut sekavaa ja käytännöt kirjava ja lainmukaisia palveluja ei voitu enää rahoittaa avustuksilla. Näin laki tavallaan vaikeuttaa avun perille menoa rakenteellisista ja taloudellisista syistä. On selvää, ettei esimerkiksi kuntien oma tukiperhetoiminta tule jatkossa riittämään, koska sosiaalihuoltolaki mahdollisti tukiperheen hakemisen ennen lastensuojeluasiakkuutta ja näin lisäsi merkittävästi hakijoiden määrää. Jos kunnissa samaan aikaan arvioidaan sosiaalihuoltolain mukainen tukiperhepalvelun liian kalliiksi eikä sitä osteta Pelastakaa Lapset ry:ltä, käy niin, että entistä harvempi tukiperheen tarvitsija saa tukiperheen. Näin laki, jonka oli tarkoitus helpottaa ja aikaistaa tuen saamista, itse asiassa vaikeuttaa sitä.

Sinkkonen ym. (2011, 108) näkee kuntien tarpeen kehittää organisaatioiden yhteistoimintaa, sillä liian tiukka työnjako tai palvelujen päällekkäisyys luovat turhaa eriytymistä. Kielteistä eriytymistä on alettu kuvailla sanalla siiloutuminen, joka vastaa käsitteenä vanhaa reviiirijattelu. Esko -hankkeessa yhteistyöllä vähennettiin päällekkäistä työtä ja lokeroitumista ja edistetään laaja-alaisempaa ajattelua. (Häkkilä ym. 2013, 178-179.) Optio työelämään-hankkeen työskentelyä osin häiritsi reviiirijattelu ja epäily toisten työtä kohtaan. Osallistujat olivat pääasiassa sitä mieltä, että kumppanuuden rakentumisessa henkilökohtaisilla suhteilla on merkittävä rooli. Kumppanuuden ei kuitenkaan nähty onnistuneen halutulla tavalla; yhteistyö ei ollut kiinteää ja tukenut osahankkeita vaan eri toimijat työskentelivät omilla tahoillaan. (Soininen ym. 2011, 51-52.) Optio työelämään -hankkeessa tuli myös ilmi haasteita osittain valta- ja johtamiskysymyksistä eri organisaatioiden välillä. Kumppanuudella tavoiteltiin järjestösektorin, valtion ja kuntien tasa-arvoista panosta sosiaalisten ongelmien määrittelijöinä sekä ratkaisijoina, mutta käytännössä kysymykset todellisista päätöksen tekijöistä, verkostojen vallankäyttäjistä ja vallankäytönmuodoista kumppanuudessa nousivat esille. Kollektiivinen päätöksenteko voi tarjota valheellisen näkemyksen osallisuudesta tai demokraattisuudesta, kun todellisuudessa valta keskittyy tietyille voimakkaille, taloudellista tai muuta valtaa omaaville, tahoille. Järjestöjen näkemykset voivat hyvinkin jäädä ohjausryhmissä taustalle. (Soininen ym. 2011, 52.)

Haastateltavat pitivät yhtenä tärkeänä palvelujen koordinoinnin roolina päällekkäisten työtehtävien välttämisen ja toimintojen yhdistämisen. Tapahtuuko kunnissa näin, että päällekkäisyyksiä puretaan ja toimintoja yhdistetään. Jos katsotaan Vantaan tilannetta, on osin tehty päällekkäistä työtä, esimerkiksi lapsella on saattanut olla Pelastakaa Lapset ry:n tukiperhe, ja

silti hän on ollut Vantaan kaupungin tukiperhelistalla odottamassa tukiperhettä. Osittain tämä liittyy haastateltavien esille nostamiin kuntatyön tiedonkulun ongelmiin. Haastatteluissa katsottiin myös, että kaikkien toimijoiden tulee työskennellä lapsiperheiden hyväksi kokonaisvaltaisesti ilman reviirijattelua. Haastateltavat näkivät tärkeänä, mitä kunnissa ja järjestöissä voidaan tehdä yhdessä, asiakkaan hyvässä tähtäimessä. Ei niinkään ole väliä, kuka palvelun tuottaa, vaan että tukea tarvitsevat saavat apua. Esille nousi huoli kilpailutusten ja yleisen sosiaalisektorin taloudellistumisen vaikutuksesta kunnan ja järjestöjen yhteistyöhön. Onko kyseessä reviirijattelu, talousajattelu vai koordinoinnin ongelma, jos monitoimijainen palveluntuotanto ei toteudu? Nähdäänkö ensisijaisesti tukea tarvitsevan asiakkaan hyvä? Voidaan kysyä, onko kumppanuuden palveluntuotannossa edes teoriassa mahdollista olla tasa-arvoista, jos toinen ostaa ja toinen myy. Ostajalla on valta, ja jos valtasuhteet alkavat vaikuttaa kumppanuudessa, voiko se syventyä ja kehittyä. Jos valtasuhteet vaikeuttavat kumppanuutta, ne myös sitä kautta vaikeuttavat tuentarpeen jouhevaa kanavoitumista tarvitseville lapsiperheille ja mahdollisesti aikaansaavat vaikeuksien syvenemistä.

Rissanen (2011, 120) on listannut yhteistyötä edistäviä ja estäviä tekijöitä. Yksilötason yhteistyötä edistäviä tekijöitä ovat muun muassa tasavertainen asema, toisen arvostus ja keskinäinen luottamus, ja estäviä tekijöitä toimialojen historialliset erot, erilaiset ammattikulttuurit ja keskinäinen luottamuksen puute. Johtamisen organisoinnin näkökulmasta yhteistyön edistäjiä ovat esimerkiksi johdon tuki, yhteisen toiminnan määrittely, osapuolten vastuiden määrittely ja yhteistyöhön varattu aika. Yhteistyön esteitä ovat muun muassa johdon tuen puute, erilainen toimintapolitiikka ja ajan puute. Henri Maijasen (2013, 30-32) tekemä selvitys osoitti, että yhteistyötä edistävimpinä tekijänä nähtiin nimetty yhteyshenkilö. Varsinkin suurimmissa kunnissa ja kaupungeissa järjestöillä oli vaikeuksia löytää yhteyshenkilöä kunnan sisältä. Yhteistyön edistämiseen vaikuttivat kunnan ja järjestöjen yhteiset tapaamiset. Lisäksi mainittiin kuntien lausuntopyynnöt järjestöitä vireillä oleviin asioihin, erillinen yhteyshenkilö kunnan eri toimialoille, kunnan työntekijöiden aktiivisempi osallistuminen järjestötilaisuuksiin ja yhteisten tapaamisten järjestämien kuulumisten vaihtamista varten. Näkemykset yhteistyötä edistävästä tekijöistä olivat varsin samankaltaisia eri kunnissa. Kuntatoimijoiden vastaukset yhteistyötä edistävästä tekijöistä oli samansuuntaisia kuin järjestöjen. (Maijanen 2013, 30-32.)

Haastateltavat toivat esiin luottamuksen merkityksen ja järjestöjen näkemisen tasavertaisina palveluntuottajina. Yhteistyötä haastoi kuntatyön erilainen luonne. Maijasen (2013, 30-32) mainitsemista yhteistyön edistäjistä haastateltavat nostivat esille nimetyn koordinaattorin sekä tiettyihin kunnan palveluihin nimetyn henkilön juuri siksi, että yhteyden saaminen kuntatyöntekijöihin koettiin järjestöissä varsin haasteelliseksi. Nimetty koordinaattori nousi esiin eri teemojen yhteydessä, milloin yhteistyön ja kumppanuuden, milloin koordinaation ja kehittämisen tiimoilta. Vaikuttaisi siltä, että tämä olisi suhteellisen helppo ratkaisu kunnilta niin

paremman yhteydenpidon kuin yhteistyön kehittämisen suhteen. Viestinnän ja tiedotuksen pulmat nousivat tavan takaa esiin haastatteluissa. Yhteisestä tietojärjestelmästä odotetaan ratkaisua viestinnän ongelmiin. Se ei kuitenkaan tule ratkaisemaan järjestökoordinaattorien ja kuntatyön yhteydenpidon ongelmia. Myös yhteiset tapaamiset kuulumisten ja tilannetietojen vaihtolustana nousivat haastateltavien vastauksissa useaan otteeseen merkittävänä yhteistyötä edistävänä tekijänä esiin. Näihin tulisi laittaa resursseja entistä enemmän. Kyseessä ei välttämättä tarvitse olla erityisen rakennettu tapaaminen puheenjohtajineen ja sihteerineen ja asialistoinen. Epämuodollisempikin muoto tuo lisäarvoa. Luottamuksen puutetta ei kukaan haastateltavista ollut kokenut. Tämä on merkittävää sinänsä, koska niin kuin aiemmin todettiin, luottamus katsottiin yhteistyön perusedellytykseksi. Lisäksi katsottiin johdon tuen edesauttaneen yhteistyön rakentamista. Tosin myös asiatulvan nähtiin vaivaavan muiden kuntatyöntekijöiden ohella kunnan johtoryhmien työskentelyä. Johdolla on ratkaiseva vaikutus siihen, kuinka yhteistyön rakentamiseen suhtaudutaan. Nähdäänkö se niin olennaisena tehtävänä, että siihen resursoidaan aikaa ja rahaa, kuten Helsingin kaupunki HelsinkiMission kanssa toteutetussa kumppanuudessa (Pelkonen & Aro 2015, 27) vai nähdäänkö se jokseenkin merkittömänä asiana kiireellisten kunnan tukitoimien taustalla?

ESKO-Hanke osoitti, että Monitoimijaisessa yhteistyössä asiantuntijuus ja ydinosaaminen ovat tärkeitä, vaikka siinä vaaditaan myös rohkeaa rajojen ylittämistä, jotta voitaisiin omaksua laaja-alaisempi yhteistyö ja innovatiivinen työote. Toimiva yhteistyö syventää yhteistyötä tekevien tahojen luottamusta ja sitoutumista. Kun yhteistyökumppanit hyötyvät yhteistyöstä, ne panostavat siihen ja kehittävät toimivampia kumppanuusprosesseja ja -rakenteita sekä dialogisempia yhteistyötapoja. Monitoimijainen yhteistyö edellyttää verkostoissa yhteisen tekemisen jatkamista ja yhteistyön syventämistä, hyvää rakennetta, selkeitä pelisääntöjä ja sopimuksia, yhteisiä tavoitteita, koordinaatiota, aikaa ja resursseja. (Häkklä ym. 2013, 178-179.)

Haastatteluissa nousi esille myös rohkea työote yli hallinnonrajojen tapana aikaan saada tuloksia yhteistyössä. Avoimuus ja dialoginen työote nousivat myös usein esille haastateltavien vastauksissa. Yhteistyöstä koettiin saatavan molemminpuolista hyötyä, näin oli varsinkin koulutusyhteistyön kohdalla, jossa asiantuntijuuden ja osaamisen jakaminen yhteiseksi eduksi rohkaisi jatkossa yhteistyön kehittämiseen. Esille tulivat myös yhteistyön ja koordinoinnin selkeä roolitus, yhteinen toimintamalli ja yhteistyökäytäntöjen luominen. Haasteena nähtiin aikapula ja resurssien riittämättömyys kunnan puolella.

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa (SOTE) palvelutuotantoa laajennetaan maakunnan omien palvelujen lisäksi yksityisillä ja kolmannen sektorin palveluntuottajilla, joilla tulee esityksen mukaa olla tasapuoliset edellytykset tuottaa kaikkia markkinoilla olevia palveluja. Tä-

hän liittyen erikseen valmistellaan asiakkaan valinnanvapautta koskeva lainsäädäntö. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017.) SOTE -uudistuksella pyritään asiakkaan palvelujen parantamiseen ja palvelujen saattavuuden parantamiseen valinnan vapautta lisäämällä. On tosiasia, että lapsiperheiden vapaaehtoistoimijoista on pulaa. Tukiperhettä odottaa aivan liian moni tuen tarvitsija. Jos kuitenkin on niin, että järjestöjen tuottamat palvelut katsotaan liian kalliiksi kunnalle ostaa, kuinka asiakkaan valinnan vapaus toteutuu. Jos esimerkiksi tulevan Uudenmaan maakunnan alueen asiakasperhe haluaa Pelastakaa Lapset ry:n tukiperheen, eikö maakunnan SOTE :n valinnanvapaushengessä ole tarjottava perheelle mahdollisuus valita juuri Pelastakaa Lapset ry:n tukiperhe.

Viestintä ja tiedonkulku kunnan työntekijöiden ja järjestökoordinaattorien välillä näyttäytyi haastavana kuntatyössä monella tapaa. Varsinkin isommissa kunnissa tietyn lapsiperheiden asioista vastaavan työntekijän löytäminen kunnasta oli työlästä, samoin jo tunnetun työntekijän tavoittaminen sähköpostilla. Vaikka haastateltavat näkivät pääsääntöisesti viestinnän ongelmien taustalla kiireen ja työntekijöiden vaihtuvuuden, myös työntekijän asenteessa nähtiin korjaamisen varaa. Ongelma näyttäytyi etenkin lastensuojelun puolella. Vastaukseksi pulmaan ehdotettiin sosiaalityöntekijäkirjettä, jossa kaikki kunnan ja järjestöjen palvelut olivat saatavilla myös sähköisesti. Palvelukartta olisi hyvä esittää kuvallisessa muodossa. Toimiva ratkaisu kuntatyöntekijöiden ja järjestökoordinaattoreiden yhteyspulmiin esitettiin myös tilaratkaisu, jossa sekä järjestön että kunnan lapsiperheiden kanssa työskentelevät tahot toimivat samoissa tiloissa. Tällöin keskustelut yhteistä asiakkaista syntyisivät luontevasti ja mutkattomasti ja turhat raja-aidan järjestötyön ja kuntatyön väliltä katoaisivat.

Säännölliset tapaamiset kuntatyöntekijöiden ja järjestökoordinaattorien ja kunta- ja järjestökoordinaattorin kesken nähtiin poikkeuksetta toimivaksi ratkaisuksi. Niissä voitiin välittää molempiin suuntiin ajantasaista tilannetietoa ja tarpeen vaatiessa suunnitella ja ideoida yhteistyötä. Vaikka säännölliset tapaamiset vaikuttavat järjestelynä helpolta toteuttaa, se vaatii osallistujilta aktiivisuutta ja tahtoa priorisoida tapaamiset työtehtävänä etusijalle. Säännöllisten tapaamisten toteutuminen kunnan puolelta lienee mahdollista, jos niihin osallistuu toimintaan erikseen nimetty vastuuhenkilö tai kuntakoordinaattori. Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden kiireellinen tilanne tuskin sallii tätä, kuten EHJÄ:n projektissa tuotiin haasteena esille. (Ostrow 2010, 28.)

Toimivan yhteistyön näkökulmasta esitettiin huoli siitä, nähdäänkö kuntatyössä järjestöjen tuottamaa vapaaehtoistoiminta merkityksellisenä asiakkaan näkökulmasta. Lastensuojelun osalta arvioitiin, että kyse on työn kriisipainotteisuudesta, niin ettei kevyemmän tuen merkityksellisyyttä asiakkaalle nähdä. Tämän todettiin vaikuttavan yhteistyöhön myös toisinpäin. Jos järjestökoordinaattori huomaa kuntatyöntekijän positiivisen asiakaskeksyyden ja avoi-

muuden vapaaehtoistuen merkitykselle, se vaikuttaa luottamukseen asioiden yhteisestä hoitamisesta. Voi syystä kysyä, nähdäänkö kuntatyössä todella kunta-järjestöyhteistyötä mahdollisuutena tuoda hyvinvointia kuntalaisille. Onko tähän aikaa? Onko sittenkin enemmän kyse asenteesta, jossa vapaaehtoistoiminta nähdään pikkupuuhasteluna kunnan sosiaalipuolen kenttätöiden rinnalla? Kunnan sosiaalipalveluiden, myös kunnan vapaaehtoistoiminnan, ja järjestöjen vapaaehtoistoiminnan tulee toimia jouhevammin yhdessä. Jos näin halutaan, miten tämä toteutetaan. Olisiko kunnan taholta tehty palvelujen koordinointi helpoimmin toteutettavissa oleva ratkaisu? Haastateltavat toivat myös esiin perheiden talo -mallin, jossa kunnan peruspalvelujen ja ehkäisevän puolen lapsiperhetyö ja järjestöt toimisivat yksissä tiloissa. Toisena vaihtoehtona tuotiin esille perhetori, jossa kuntatyö ja järjestökoordinaatio yhdessä kohtaisivat ihmisiä esimerkiksi kauppakeskuksissa.

Kuinka kuntien ja järjestöjen käytänteitä voisi paremmin sovittaa yhteen. Kuntien byrokraattisuus nousi haastattelussa esiin yhteistyön haasteena. Voi kysyä, onko kunnan oltava niin byrokraattinen. Käytetäänkö vaitiolovelvollisuutta kilpenä asiakkaan edunmukaiselle yhteistyölle? Kuitenkin tiedonjakamisen puutteet ja palvelujen sirpaloituminen ovat merkittävä pulma ihmisen auttamisessa.

Pohdinta päätetään yhden haastateltavan näkemykseen siitä, mistä yhteistyössä loppujen lopuksi on kysymys.

”Täs on toisaalta ne organisaatiot ja kunta ja järjestö ja tämmönen maailma mistä niinku on, on niinku ikäänku kirjotettu silleen kolmas sektori ja joku julkinen sektori, ja sitten kuitenkin niinku se, et missä ne asiat tapahtuu, ne tapahtuu ihmisten välillä, ja ne tapahtuu ihan semmosel niinku mikrotasol niinku, ja ne rakenteet ja nää tämmöset tendenssit ja erilaiset niinku trendit ne vaikuttaa niissä mikrotason kohtaamisissa. -- Mä en niinku tiedä mitä vois tehdä sille, et ihmiset niinku ymmärtäis, että se kuitenkin olet sinä joka olet siellä kohtaamassa jonkun toisen ihmisen, ja se on aivan sama mikä niinku uuden hallinnan kausi on menossa tai niinku mitkä ne sopimukset nyt jossain on, niin miten sinä vastaat, miten sä oot siellä, miten sä teet sitä yhteistyötä, et sil on niinku merkitys ja se on niinku oikeestaan se totuus, se on se totuuden hetki, --se niinku kohtaamishetki asiakkaan kanssa tai yhteistyökumppanin kanssa, se on aina se totuus siit organisaatiosta ja tavallaan siit yhteistyöstä.”

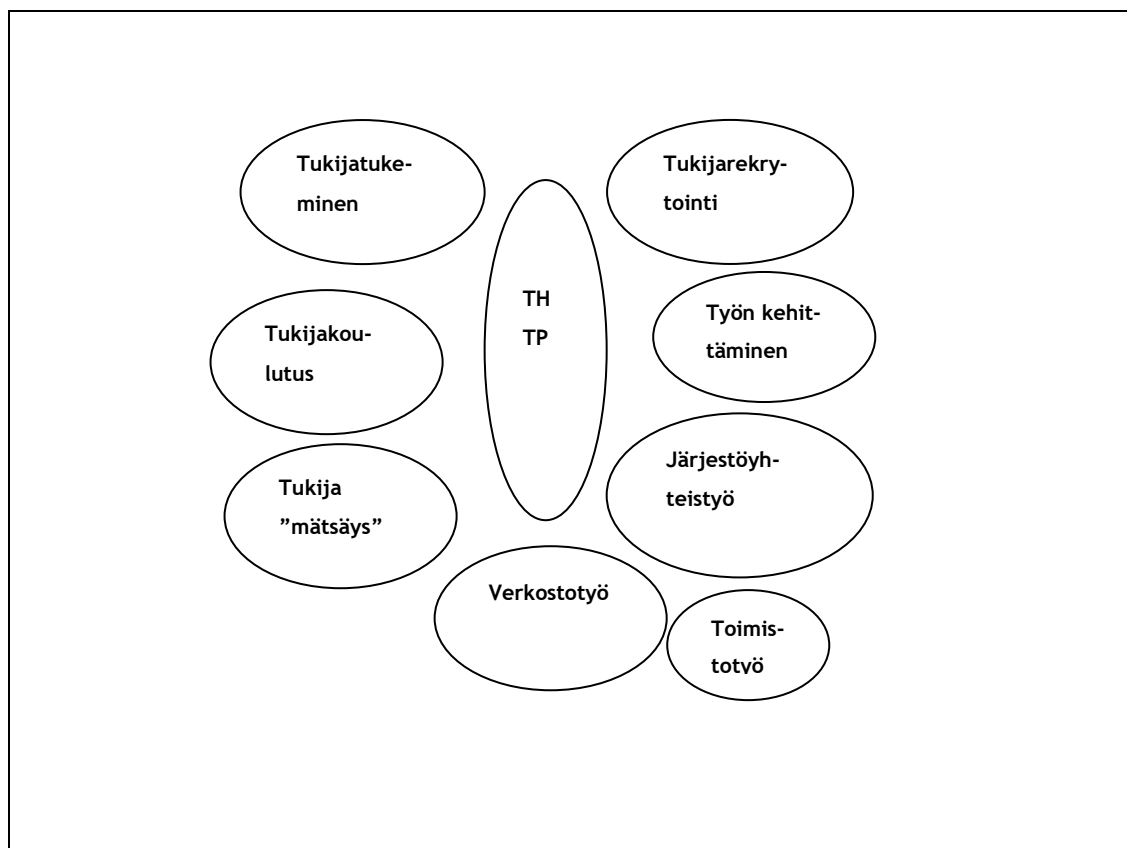
H4

10 Vantaan malli: Kumppanuuspohjainen kunnan ja järjestöjen yhteistyö lapsiperheille suunnatussa vapaaehtoistyössä

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli muodostaa malli Vantaan kaupungin tukihenkilö- ja tukiperhekoordinaattorin ja Vantaalla lapsiperheille vapaaehtoistukea tarjoavien järjestöjen tulevasta yhteistyöstä. Tähän asti yhteistyö on ollut käytännössä satunnaisia puheluita tai pari kertaa vuodessa tapahtunut tapaaminen. Uusi malli tarvitaan, jotta yhä useampi vantaalainen vapaaehtoistukea tarvitseva lapsi tai perhe voisi sitä saada. Malli keskittyy tukihenkilö- ja tukiperhekoordinaattorin työnkuvan muuttamiseen siltä osin, että lapsiperheille vapaaehtoistukea tarjoavien järjestöjen palvelujen koordinaatio paranisi. Koordinaattorin kumppanuuspohjainen yhteistyömalli muodostettiin teoriataustan, tutkimusten ja hankkeiden tuottaman tiedon, haastattelun tuloksien ja tekijän oman koordinaattorikokemusten synteessä.

Haastatteluista nousi esiin tarve kunta- ja järjestökoordinaattorin tiiviimmälle yhteistyölle, joka voi toteutua yhteisten tapaamisten, koulutuksen, tiedotuksen ja rekrytoinnin kautta. Työntekijöiden tuttuus nähtiin helpottavana asiana yhteistyön sujuvuuden, suunnittelun, yhteisten rakenteiden kehittämisen sekä osaamisen jakamisen ja työn kehittämisen näkökulmasta. Järjestöissä usein koordinoi yksi ja sama henkilö kuntien kanssa tehtävää yhteistyötä. Kunnissa sen sijaan eri organisaatioissa saattaa olla useitakin työntekijöitä tekemässä yhteistyötä järjestökoordinaattorien kanssa. Ongelmana on työntekijöiden vaihtuvuus. Vastauksena ongelmaan esitettiin vastuutyöntekijöitä tai kuntakoordinaattoria. Koska Vantaalla kaupungin tukihenkilö- ja tukiperhetoimintaa koordinoi sama henkilö, on luonnollista, että hän jatkossa ottaa koordinaatiovastuun järjestöjen lapsiperheille tarjoamasta vapaaehtoistuesta.

Jotta yhteistyö voisi kehittyä operatiivista kumppanuutta syvemmäksi kohti taktista kumppanuutta (Ståhle 2000, 92), se vaatii aikaa ja resursseja. Kuten alussa esitetystä Vantaan tukihenkilö- ja tukiperhekoordinaattorin työtehtävien roolikartasta 2017 (kuva 1, sivu 12), käy ilmi, on järjestöyhteistyön rooli kovin pieni ja muiden roolien sivulle työntämä. Sivulla 73 nähdään roolikarttaskenaario vuodelta 2019, jolloin järjestöyhteistyön rooli on selkeästi merkittävämpi ja lähempänä koordinaattoria. Jotta näin voi käydä, tulee jonkin työroolin pienenemistä. Tässä skenaariossa järjestöyhteistyölle tilaa antava rooli on toimistotyö.



Kuva 2. Vantaan tukihenkilö- ja tukiperhekoordinaattorin työtehtävien roolikarttaskenaario 2019

Sivulla 75 on hahmoteltu malli Vantaan kumppanuuspohjaisesta kunta-järjestöyhteistyöstä lapsiperheille suunnatussa vapaaehtoistyössä. Kuvan alimmainen laatikko on luottamus. Luottamus on perustavaa laatua oleva edellytys yhteistyön syvenemiseksi kumppanuudeksi. Haastateltavat kuvasivat luottamusta sanoilla perusedellytys, todella tärkeä, välttämätön. He myös sanoivat, että luottamus rakentuu usein hiljalleen ja sitä pitää rakentaa. Luottamuksen päälle rakentuu kaikki muu yhteistyö. Sen voidaan sanoa olevan yhteistyön perusta, jota ilman kumppanuutta ei voi rakentaa. Luonnollisesti kumppanuutta ei voi toteuttaa ilman resursseja. Kumppanuuden rakentamiseen tarvitaan aikaa ja työntekijäresursseja. Haastateltavat pitivät suurena haasteena sitä, kuntatyön liian pienet resurssit eivät aina mahdollista kunnollista yhteistyötä. Myös teoriaosuudessa resurssit mainitaan tärkeänä tekijänä kumppanuudessa (esim. Pelkonen & Aro 2015, 27.)

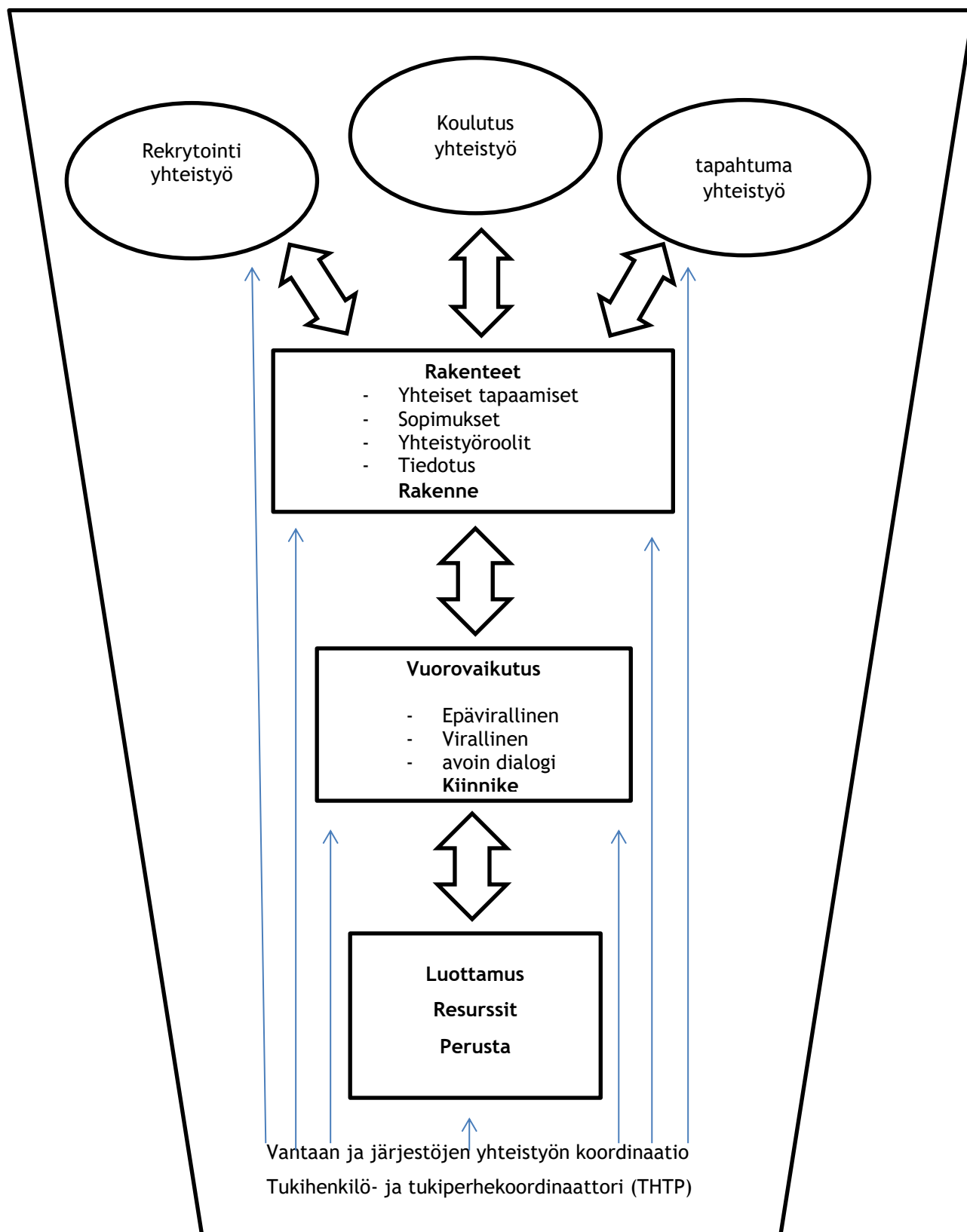
Seuraava laatikko on vuorovaikutus, joka liittyy myös vahvasti luottamuksen rakentumiseen kumppanuudessa. (Silvennoinen 2008, 19-21.) Yhteistyökumppaneiden keskinäinen vuorovaikutus kiinnittää kumppanit toisiinsa luottamuksen sitein. Kuten teoriaosuudessa tuotiin esille, toimijoiden keskinäiset avoimet ja dialogiset vuorovaikutussuhteet ovat merkittävässä roolissa

kumppanuudessa. (esim. Häkkinen ym. 2013, 169.) Haastateltavat kuvasivat monessa kohtaa, kuinka tärkeää on että on hyvä, toimiva suhde yhteistyökumppaniin. Tuon suhteen tulee olla avoin ja mutkaton, olipa se epävirallista tai virallista. Jos kumppanuutta ei voi rakentaa ilman luottamusta, se ei pysy koossa ilman vuorovaikutusta.

Seuraava laatikko on rakenteet. Rakenteet on sijoitettu vuorovaikutuksen päälle, koska niiden toiminnalle on olennaista toimiva vuorovaikutus. Haastateltavat kuvasivat rakenteiden toimimattomuutta, jos vuorovaikutus tai keskinäinen viestintä yhteistyökumppaneiden välillä ei toiminut syystä tai toisesta. Selkeät rakenteet ja pelisäännöt olivat kuitenkin olennaisen tärkeitä kumppanuuden toimivuudelle sekä haastateltavien että tutkimus- ja hankeraporttien mukaan. (esim. Häkkinen ym. 2013, 178-179.)

Kumppanuuden tuloksena syntyy koulutusyhteistyötä, rekrytointiyhteistyötä ja tapahtumayhteistyötä. Näitä haastateltavat toivat esille sekä jo osin toimivina, että mahdollisina tulevaisuuden yhteistyömuotoina. Rekrytointiyhteistyö voisi toteutua yhteisinä viestintäkampanjoina ja rekrytointitapahtumina. Tapahtumayhteistyö voisi olla esimerkiksi yhdessä suunniteltu ja toteutettu retki tai pikkujoulujuhla. Koulutusyhteistyö voisi toteutua alussa eri organisaatioiden vapaaehtoisten yhteisenä jatkokoulutusiltana tai koordinaattorien yhteisenä jatkokoulutuksena. Tulevaisuudessa koulutus voisi olla yhdessä toteutettu vapaaehtoistukijoiden peruskurssi, joka alkaisi kaikille yhteisellä osiolla ja, josta vapaaehtoiset voisivat sitten siirtyä eri toimijoiden lapsiperheiden vapaaehtoiskoulutuksiin. Yhteisen osion järjestäisivät kuntien ja järjestöjen koordinaattorit yhdessä, josta kukin koordinaattori jatkaisi oman osionsa kouluttamista.

Kumppanuutta ohjaa ja vaiheistaa Vantaan tukihenkilö- ja tukiperhekoordinaattori (THTP). Hän huolehtii siitä, että luottamusta aktiivisesti rakennetaan ja vaalitaan, ja pyrkii edesauttamaan riittävää kumppanuuden resursointia. THTP:n tärkeänä tehtävänä on myös huolehtia koordinaattorien välisestä vuorovaikutuksesta, että se on mutkaton, avointa ja dialogista, eikä sitä häiritse valtasuhteet ja reviiirijattelu. THTP:n tehtävänä on niin ikään saada aikaan toimiva rakenne, jossa yhteiset tapaamiset ovat säännöllisiä ja riittävän usein toistuvia, sopimuksista pidetään kiinni, yhteistyön roolit ovat selkeitä ja tiedotus toimi kaikkiin suuntiin.



Lähteet

- Anttila, M. & Rousu, S. 2004. Haravalla kootut. Monitoimijaisuus I Strateginen kumppanuus I Seudullinen kumppanuus. Kerava: Suomen Kuntaliitto ja Lastensuojelun Keskusliitto.
- Edwards, P. & Shaoul, J. 2004. Partnerships: for better, for worse. Julkaisussa *Accounting, Auditing & Accountability*, Vol.16(3), p, 397-421.
- Engeström, Y. 2006. Kaksikäätinen asiantuntijaorganisaatio. Kansanterveyslaitoksen julkaisuja B 2/2006. Helsinki: Kansanterveyslaitos.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Helsinki: Gummerus.
- Grönlund, H. toim. 2014. Vapaaehtoistoiminta lapsiperheiden tukena. Perheiden, ammattilaisten ja vapaaehtoisten kokemukset. Helsinki: HelsinkiMissio.
- Grönlund, H. 2014. Vapaaehtoistoiminnan mahdollisuudet. Teoksessa *Vapaaehtoistoiminta lapsiperheiden tukena. Perheiden, ammattilaisten ja vapaaehtoisten kokemukset*. Helsinki: HelsinkiMissio.
- Grönlund, H. 2012. Volunteerism as a mirror of individuals and society: reflections from young adults in Finland. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Haveri, A. & Anttiroiko, A-V. 2009. Kuntajohtaminen: haasteena paikallisten kilpailu- ja yhteistyösuhteiden hallinta. Teoksessa Karppi, I. & Sinervo, L-M (toim.) *Governance - Uuden hallintatavan jäsentymisen*. Tampere, 191-21: Tampereen Yliopisto.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hurst, C. & Reeves, E. 2004. An economic analysis of Ireland's first Public Private Partnership. Julkaisussa *Public & Private sector partnerships*. Emerald Group Publishing Limited, 379-387.
- Jamali, D. 2004. Success and failure mechanisms in public private partnerships (PPPs) in developing countries. Insight from the Lebanese context. Julkaisussa *International Journal of Public Sector Management* 2004, Vol.17(5), 414-430.
- Kiviniemi, M. & Saarelainen, T. 2009. Paikallisten kumppanuuksien monet kasvot: viitekehyksen kehittäminen kansalaistoiminnan ja julkisen sektorin verkostoitumisen tutkimusta varten. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 1/2009, 38-55.
- Koskiaho, B. 2001. Sosiaalipolitiikka ja vapaaehtoistyö. Teoksessa Eskola, A. & Kurki, L (toim.) *Vapaaehtoistyö auttamisena ja oppimisena*. Tampere: Vastapaino, 15-40.
- Koskiaho, B. 2014. Kumppanuuden sosiaalipolitiikkaa etsimässä. Helsinki: *Setlementtijulkaisu* 32.
- Lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelma. 2016. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Lähdesmäki, K. 2013. New Public Management - yhä kestoosuusikki reformeissa. Teoksessa Hyyryläinen, E. & Viinamäki, O-P (toim.) Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Juhlakirja professori Ari Salmisen 60-vuotispäivän kunniaksi. Vaasa: Vaasan yliopisto, 75-87.

Maijanen, H. & haikara, P. 2014. Kumppanuuskäsikirja. Näkökulmia monitoimijaisen yhteistyön kehittämiseen. Lappeenranta: Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen julkaisuja A. 8.

Marjovuori, A. 2014. Vapaaehtoistyön ytimessä. Järjestömuotoinen vapaaehtoistyö sosiaalisten representaatioiden näkökulmasta. Helsinki: Helsingin Yliopisto.

Markkola, P. 2005. Kristillissosiaalinen työ, kansalaisaktivismi ja naiset 1800-luvulla. Teoksessa Nylund, H. & Yeung A-B (toim.) Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino, 39-57.

Marttila, H. Ruusunen, T. & Uola, K. 2005 Viestinnän työkaluja AMK-opiskelijalle. Helsinki: WSOY.

Mintzberg, H. 1979. The Structuring of organizations. Prentice-Hall.Inc..07632. New Jersey: Eaglewood Cliffs.

Mykkänen-Hänninen, R. 2007. Vapaaehtoistyön rajapinnoilla. Helsinki: Yliopistopaino.

Nousiainen, M. 2011. Hallinta, osallistuminen ja toimijuus - tulkintoja suomalaisen Leander-toiminnan poliittisuudesta. Helsinki: Helsingin yliopiston Ruralia instituutin julkaisuja.

Nylund, H. & Yeung, A-B. 2005. Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus murroksessa. Teoksessa Nylund, H. & Yeung A-B (toim.) Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino, 13-38.

Ostrow, M. 2010. VATUKE. valtakunnallinen lastensuojelun tukihenkilötoiminnan kehittämisprojekti. Loppuraportti 2010. Helsinki: Erytishuoltojärjestöjen liitto EHJÄ.

Pelkonen, K. & Aro, M. HelsinkiMission äiti- ja isämentoritoiminnan malli. Teoksessa vapaaehtoistoiminta lapsiperheiden tukena. Perheiden, ammattilaisten ja vapaaehtoisten kokemukset. Helsinki: HelsinkiMissio, 27-31.

Pessi, A-P. & Oravasaari, T. 2010. Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. Tutkimus RAY:n avustamien sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoiminnasta. Helsinki: Raha-automaattiyhdistys.

Rissanen, S. & Hujala, A. 2011. Teoksessa Rissanen, S & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOY, 81-104.

Rochester, C., Paine, A.; Howlett, S. & Zimmeck, M. 2010. Volunteering and Society in the 21st Century. Basingstone: Palgrave Macmillan.

Silvennoinen, M. 2008. Löydä aarteesi - verkostoidu! Helsinki: Tammi.

Sinkkonen, S. Taskinen, H. & Rissanen, S. 2011. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOY, 105-128.

Suominen, K., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämmäläinen, V. & Mantere, S. 2007. Voimaa verkostosta! Verkostomaisen kehittämisen käsikirja. Tykes, raportteja 56. Helsinki: Työministeriö.

Stähle, P. & Laento, K. (2000): Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus. Tutkimus ja sisällön analyysi. 10. Uudistettu laitos. Vantaa: Tammi.

Tynkkynen, L-K. 2013. Towards partnership? Studies on public-private collaboration on health ja elderly care services in Finland. Tampere: Tampereen Yliopisto.

Yeung, A-B. 2005. Vapaaehtoistoiminnan timantti. Miten mallintaa motivaatiota. Teoksessa Nylund, M. & Yeung, A-B. Tampere: Vastapaino, 104-125.

Sähköiset lähteet

Austin, M. 2003. The Changing Relationship Between Nonprofit Organizations and Public Social Service Agencies in the Era of Welfare Reform. Julkaisussa Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 32, no. 1, DOI: 10.1177/0899764002250008. Sage Publications 97-114
Viitattu 20.11.2016.

<http://nvs.sagepub.com/content/32/1/97.full.pdf+html>

Euroopan komissio 2003, Guidelines for successful Public - Private Partnerships. Viitattu. 12.11.2016

<https://www.google.fi/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=guidelines+for+successful+public+private+partnerships+european+commission>

HelsinkiMissio internetsivut. Viitattu 16.3.2017.

<http://www.helsinkimissio.fi/vapaaehtoisty>

Kansalaisareenan internetsivut. Viitattu 4.3.2017.

<http://www.kansalaisareena.fi/kehita/valikkoverkostot/>

Kuntakysely yhteistyöstä kolmannen sektorin kanssa. 2016. Viitattu 12.11.2016

<https://www.google.fi/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=Kuntakysely+yhteisty%C3%B6st%C3%A4+kolmannen+sektorin+kanssa>

Mainostelevisio internetsivut. Luettu 22.1.2017.

<http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/satoja-lapsia-tukiperheen-tarpeessa-paakau-punkiseudulla-tukiperhe-tukitytto-oli-meille-lottovoitto/6261928>

Mannerheimin lastensuojeluliiton Internetsivut. 2015. Viitattu 10.11.2015.

<http://www.mll.fi/vanhempainnetti/perhekkummit/>
<http://www.mll.fi/kuntayhteisty/>

Mieskaveritoiminta. Viitattu 10.1.2016.

<http://www.mieskaverit.fi/mieskaverit/>

Pelastakaa lapset ry:n internetsivut. 2015. Viitattu 10.11.2015.

<http://www.pelastakaa lapset.fi/toiminta/lastensuojelutyto/tukiperhetoiminta/>

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 3 §. Viitattu 6.11.2015.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=sosiaalihuoltolaki#L1P3>

Sosiaalihuoltolaki. Soveltamisopas. Viitattu 18.3.2017.

https://www.google.fi/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=sosiaalihuoltolaki+soveltamisopas&*>

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen internetsivut. Viitattu 23.3.2017.

http://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/sote-ja-maakuntaudistus-etenee-eduskuntaan

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen internetsivut. Viitattu 23.3.2017.

http://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/lapsi-ja-perhepalveluiden-muutosohjelma-tahtaa-hankeahkysta-kokonaisvaltaiseen-uudistamiseen

Suomisanakirja. Viitattu 2.2.2016.

<http://www.suomisanakirja.fi/koordinoida>

Strategisen kumppanuuden toimintamalli Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskuksen alueella. Alueellisten toimintamallien kehittäminen ja jalkauttamisen vaatimat toimenpiteet, Eksoten kehittämisohjelma. Viitattu 14.1.2017.

<http://docplayer.fi/2131390-Strategisen-kumppanuuden-toimintamalli-etela-karjalan-tyovoiman-palvelukeskuksen-alueella.html>

Taloustutkimus. 2015. Vapaaehtoistyö Suomessa 2010 ja 2015. Viitattu 17.12.2016.

<https://www.google.fi/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=Vapaaehtoisty%C3%B6+Suomessa+2010+ja+2015&>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitokset internet sivut. 2015. Viitattu 6.11.2015.

<https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut/sosiaalipalvelut/tukihenkilot-ja-perheet>

Vantaan kaupungin internet sivut 2016. Viitattu 17.3.2017.

https://www.vantaa.fi/terveys_ja_sosiaalipalvelut/lapsiperheiden_palvelut/huoli_lapsetai_nuoresta/tukihenkilot_ja_tukiperheet

Vapaaehtoistyö Suomessa 2010 ja 2015. Kansalaisareena (2010, 2015), Helsinki- ja Vantaan kirkkohallitus (2015), Taloustutkimus.

Kansalaisareenan Internetsivut. Viitattu 17.12.2016.

<https://www.google.fi/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=Vapaaehtoisty%C3%B6+Suomessa+2010+ja+2015&>

Volunteering of America, 2012. Cars Helping People. Viitattu 20.11.2016.

<http://www.vo.org/>

Julkaisematon lähde

Tukihenkilö- ja tukiperhetoiminta Vantaalla. Kapupungin toiminnan perehdytysmateriaali.

Kuvat

Kuva 1: Vantaan tukihenkilö- ja tukiperhekoordinaattorin työtehtävien roolikartta 2017 .	13
Kuva 2: Vantaan tukihenkilö- ja tukiperhekoordinaattorin työtehtävien roolikarttaskenaario 2019	75
Kuva 3: Vantaan malli: kumppanuus pohjainen kunta-järjestöyhteistyö lapsiperheille suunnatussa vapaaehtoistyössä.....	77

Taulukot

Taulukko 1: Esimerkki analyysin etenemisestä: Yhteistyö.....	36
Taulukko 2: Esimerkki analyysin etenemisestä: Kumppanuus.....	36
Taulukko 3: Tulosten jaottelu analyysin jälkeen.....	37
Taulukko 4: Päätulokset taulukoituna.....	57

Liitteet

Liite 1: Teemakysymykset

Teemahaastattelun teemat

Yhteistyöhön liittyvät kysymykset

Millaisia kokemuksia sinulla on yhteistyöstä kunnan/järjestön kanssa?

- Millaista yhteistyötä olet tehnyt
- Mitkä asiat olet kokenut toimivina
- Mitä toivoisit yhteistyöltä
- Mitkä asiat sinusta vaikeuttavat ja estävät yhteistyötä
- Mitkä asiat sinusta helpottavat ja edistävät yhteistyötä

Kumppanuuteen liittyvät kysymykset

Mitä ajattelet kunnasta/järjestöstä yhteistyökumppanina?

- Kumppanuus on syvempää kuin tavanomainen yhteistyö mm. tiedon ja osaamisen lisäämistä ja jakamista. Miten näet kumppanuuden toteutuneen kunnan/järjestöjen kanssa tehdyssä yhteistyössä?
- Millä tavalla kumppanuus kunnan/järjestöjen kanssa on vaikuttanut omaan ja organisaatiosi tietopääomaan.
 Jos näet sen lisänneen tietopääomaa, miten se on tapahtunut
 Jos et näe sen lisänneen tietopääomaa, mistä se mielestäsi johtuu
- Mitä ajattelet kumppanuudesta lisäarvon tuottajana organisaatioillesi
 Millaista lisäarvoa kumppanuus on tuonut ja miksi
 Jos kumppanuus ei ole tuonut lisäarvoa, mistä se johtuu
- Mitä sanoisit luottamuksen luottamuksesta kunta/järjestöyhteistyössä
 Miten luottamus näkyy yhteistyössä
 Jos luottamusta ei ole, mistä se johtuu
- Mitä ylipäättään ajattelet kunnasta/järjestöstä yhteistyökumppanina

Koordinaatioon liittyvät kysymykset

Mitä ajattelet koordinoinnin merkityksestä kunnan ja järjestön palvelujen integroinnin näkökulmasta?

- Miten olet työssäsi kokenut koordinoinnin/koordinoimattomuuden

- Mikä merkitys asioiden koordinoinnilla on kunnan ja järjestöjen tuottamien palvelujen yhteen saattamisessa
- Mitkä asiat koordinoinnissa toimivat palvelujen integroinnin näkökulmasta
- mitkä asiat koordinoinnissa eivät toimi palvelujen integroinnin näkökulmasta

Yhteistyön kehittämiseen liittyvät kysymykset

Miten kehittäisit kunnan ja järjestön yhteistyötä?

- Millaisena näet kunnan ja järjestöjen yhteistyön mahdollisuudet tulevaisuudessa
- Mitkä asiat sinusta vievät tätä yhteistyötä eteenpäin
- Millaisia esteitä tai vaikeuksia näet yhteistyön kehittämisessä
- Mihin suuntaan kehittäisit yhteistyötä

Mitä haluaisit vielä sanoa?

Liite 2: Saatekirje ja haastattelulupa

Laurea Ammattikorkeakoulu
Laurea Tikkurila

9.3.2016

02130 Vantaa

Suoritan sosionomi YAMK- opintoja Laurea Ammattikorkeakoulussa Tikkurilassa. Teen opintoihini opinnäytetyön Vantaan tukihenkilö- ja tukiperhetoiminnan ja Vantaalle lapsiperheille vapaaehtoista tukitoimintaa toteuttavien järjestöjen yhteistyöstä. Opinnäytetyöni nimi on:

Lasten ja nuorten vapaaehtoistoiminnan koordinaatio Vantaalla
Kunnan ja järjestöjen yhteistyön kehittäminen

Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus, jossa käytän aineistonhankintamenetelmänä teema-haastattelua. Tarkoitukseni on haastatella järjestössänne/kunnassanne vapaaehtoistoimintaa koordinoivia työntekijöitä. Pysin kartoittamaan työntekijöiden kokemuksia, näkemyksiä ja kehittämisehdotuksia kunnan ja järjestön toteuttamasta yhteistyöstä lapsiperheille suunnatussa vapaaehtoistoiminnassa. Tarkoitukseni on saamani materiaalin pohjalta kehittää Vantaan tukihenkilö- ja tukiperhetoimintaan uusin työtehtäväalue.

Toivon voivani saada haastatella sinua tutkimukseeni

Käsittelen saamaani aineistoa luottamuksellisesti ja hävitän haastatteluaineiston sisällön analyysin jälkeen. Opinnäyteraportista ei käy ilmi henkilöllisyytesi.

Suostun haastateltavaksi

Nimen selvennös

Vastaan mielelläni opinnäytetyötäni koskeviin kysymyksiin.

Laurea Ammattikorkeakoulun puolesta opinnäytetyöni ohjaajana toimii lehtori Armi Jyrkkiö

Terveisin

Jari Honka

0503572758

Jari.Honka@vantaa.fi



TUTKIMUSLUVAN MYÖNTÄMINEN

Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen esikunta / Kehittämisen tulosalue Ketterä myöntää 29.2.2016 saapuneen tutkimuslupahakemuksen ja alla olevien ehtojen mukaisesti.

Hakija / yhteyshenkilö: Jari Honka

Tutkimuksen aihe / nimi: Lasten ja nuoren vapaaehtoistoiminnan koordinaatio Vantaalla: Kunnan ja järjestöjen yhteistyön kehittäminen

Edellytyksenä on, että tutkimuksen suorittaja tai suorittajat eivät käytä saamiaan tietoja asiakkaan tai potilaan tai hänen läheistensä vahingoksi eivätkä luovuta saamiaan henkilötietoja ulkopuolisille, vaan pitävät ne salassa.

Tutkimustulokset tulee esittää niin, ettei niistä voida tunnistaa yksittäistä henkilöä tai perhettä. Lisäksi on noudatettava henkilötietolaissa ja muualla lainsäädännössä olevia tutkimusrekistereitä koskevia säännöksiä.

Tutkimusluvan myöntäminen ei velvoita tutkimuksen kohteita osallistumaan tutkimukseen. Tutkijan on neuvoteltava aina erikseen tutkimuskohteena olevien organisaatioiden kanssa tutkimukseen osallistumisesta. Tutkimuksen teko ei saa häiritä tutkimuskohteen toimintaa.

Edellytämme, että tutkija / yhteyshenkilö lähettää sosiaali- ja terveystoimen kehittämissyksikön sähköpostiosoitteeseen **sotet_tutkimusluvut@espoo.fi** lopullisen tutkimusraportin.

Espoossa 8.3.2016

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Tuula Heinänen".

Tuula Heinänen
kehittämisjohtaja
Sosiaali- ja terveystoimi
Espoon kaupunki

Sosiaali- ja terveystoimi
Tutkimuslupa-hakemus

Hakijan tiedot	Nimi Jari Honka		
	Katuosoite Hevoshaantie 13 L1, 01200 Vantaa	Postinumero 01200	Postitoimipaikka Vantaa
	Puhelin 0503572758	Sähköpostiosoite jarikalevi@luukku.com jari.honka@vantaa.fi	
	Tutkimuslaitos, oppilaitos tai muu yhteisö Laurea-ammattikorkeakoulu	Hakijan tehtävä/virka-asema Sosiaaliohjaaja	
Tutkimuksen ohjaaja	Nimi Armi Jyrkkio		Oppiarvo ja ammatti Yliopettaja
	Toimipaikka ja osoite Laurea-ammattikorkeakoulu Ratatie 22, 01300 Vantaa		
	Puhelin (09) 8868 7 327	Sähköpostiosoite armi.jyrkkio@laurea.fi	
Päiväys ja allekirjoitus	Paikka ja päivämäärä 9 3 2016	Hakijan allekirjoitus <i>Jari Honka</i>	
Päätätää täyttää	Tutkimusluvan myöntäminen <input type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään <input type="checkbox"/> Tutkimuslupaa ei myönnetä		
	<p>Myöntämisen ehdot</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Tutkimuksen myöntämisen ja tietojen luovuttamisen ehtona on, että tutkimuksen tekijä sitoutuu huolehtimaan tietojen käsittelystä ottaen huomioon henkilötietojen käsittelyä koskevan lainsäädännön. Tutkimuksen tekijä on velvollinen käyttämään tietoja luottamuksellisesti ja ainoastaan tämän tutkimuksen tekemiseksi. Tutkimuksen valmistuttua tiedot on hävitettävä asianmukaisella tavalla.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Hakijan tulee toimittaa valmis raportti tutkimuksen valmistuttua</p> <p><input type="checkbox"/> Muut ehdot</p> <p>Perustelut myöntämättä jättämiselle</p>		
Päiväys ja päätäjän allekirjoitus	Paikka ja päivämäärä <i>Porvoo 14.3.2016</i>	Allekirjoitus <i>Päivi Mäkimähti</i> Päivi Mäkimähti	

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Hakijan/hakijoiden nimi/ nimet Jari Honka	Puhelin 0503572758
Osoite Hevoshaantie 13 L 1, 01200 Vantaa	
Sähköpostiosoite <u>jarikalevi@luukku.com</u> <u>jari.honka@vantaa.fi</u>	
Oppilaitos <input type="checkbox"/> yliopisto <input type="checkbox"/> muu korkeakoulu <input type="checkbox"/> keskiasteen / ammatillinen koulu <input checked="" type="checkbox"/> ammattikorkeakoulu <input type="checkbox"/> muu oppilaitos <input type="checkbox"/> muu taustayhteisö	
Oppi- /tutkimuslaitoksen nimi ja yhteystiedot Laurea-ammattikorkeakoulu Ratatie 22 01300 Vantaa	
Tutkimuksen ohjaaja/vastuuhenkilö oppi-/tutkimuslaitoksessa Armi Jyrkkio	Puhelin (09) 8868 7327
Oppiarvo / ammatti Yliopettaja	
Tutkimuksen nimi Lasten ja nuorten vapaaehtoistoiminnan koordinaatio Vantaalla Kunnan ja järjestöjen yhteistyön kehittäminen	
Tutkimuksen aihe lyhyesti kuvattuna Opinnäytetyön tarkoitus: tutkia kunnan ja järjestöjen yhteistyömahdollisuuksia lasten ja nuorten vapaaehtoistoiminnassa ja kehittää Vantaan tukihenkilö- ja tukiperhe toimintaa soveltuva kumppanuuSpohjainen koordinaatio työtehtäväläue. Tutkimusmenetelmä: Laadullinen tutkimus.	
Tutkimuksen kohderyhmä Pelastakaa lapset ry:n tukihenkilö ja tukiperhe toiminnan työntekijöitä, jotka tekevät kunnan kanssa yhteistyötä	
x varsinainen tutkimussuunnitelma liitteenä	
Tutkimussuunnitelman hyväksymispäivämäärä oppi-/tutkimuslaitoksessa 22. 1.2016	
tutkimuksen tyyppi <input type="checkbox"/> väitöskirja <input type="checkbox"/> lisensiaattitutkimus <input type="checkbox"/> Pro Gradu <input checked="" type="checkbox"/> ammatillinen opinnäyte <input type="checkbox"/> muu opinnäyte <input type="checkbox"/> muu, mikä	
Pääasiallinen tutkimustapa/ - menetelmä <input type="checkbox"/> kysely <input checked="" type="checkbox"/> haastattelut <input type="checkbox"/> asiakirja- tai tilastoanalyysi <input type="checkbox"/> koeasetelma <input type="checkbox"/> havainnointi <input type="checkbox"/> muu, mikä	
Aineiston suunniteltu keruu aika alkaa 1.4.2016	päättyy 17.6.2016 tutkimuksen arvioitu valmistumisaika kevät 2017
Tarvittavat salassa pidettävät asiakirjatiedot, mitä tietoja ja mistä	
Muut tutkimuksessa käytettävät tiedot kuten haastattelu ja kyselyin saatavat tiedot, mallit yhteydenottokirjeistä ja suostumusasiakirjoista liitteeksi	

**Pelastakaa Lapset - Rädda Barnen**

Tutkimusaineiston suojaus, missä säilytetään, ATK:lla käsiteltävän aineiston suojaustapa (mahdollisesti käyttäjätunnukset, salasana yms.) Tutkijan Lukkokaapissa Vantaan kaupungin toimistolla		
Tunnistetiedot Opinnäytetyö ei sisällä tunnistetietoja	<input type="checkbox"/> tunnistetiedot säilytetään ja analysoidaan	
Perustelut tunnistetietojen säilyttämiselle		
Tutkimusrekisterin hävittäminen <input type="checkbox"/> kaikki tunnistetiedot hävitetään		
Tutkimusrekisterin arkistointi <input type="checkbox"/> ilman tunnistetietoja <input type="checkbox"/> tunnistetiedoin arkistolaissa tarkoitetun viranomaisen aineistona arkistolain säännösten nojalla arkistonmuodostussuunnitelman mukaisesti <input type="checkbox"/> tunnistetiedoin kansallisarkiston luvalla		
Arvioitu Pelastakaa Lapset ry:n työpanos ja aiheutuvat kustannukset järjestölle 4 tuntia haastattelu-aikaa		
sitoumukset Minä allekirjoittanut vakuutan noudattavani sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeudesta annetun lain 14 §:ssä säädettyä asiakirjasalaisuutta sekä saman lain 15 §:ssä säädettyä vaitiolovelvollisuutta ja hyväksikäyttökieltoa niiden tietojen osalta, jotka olen saanut tehdessäni tutkimusta Pelastakaa Lapset ry:ssä. Hakija sitoutuu lisäksi luovuttamaan yhden kappaleen valmistuneesta tutkimuksesta Pelastakaa Lapset ry:n keskuustoimiston kirjastoon.		
Allekirjoitukset salassa pidettäviä tietoja käsitteleviltä henkilöiltä		
paikka ja pvm 4.2.2016	allekirjoitus ja nimenselvennys <i>Jari Honka</i> Jari Honka	henkilötunnus 210664-0030
paikka ja pvm	allekirjoitus ja nimenselvennys	henkilötunnus
paikka ja pvm	allekirjoitus ja nimenselvennys	henkilötunnus
paikka ja pvm 4.2.2016	hakijan allekirjoitus ja nimenselvennys Jari Honka <i>Jari Honka</i>	
Päätös <input checked="" type="checkbox"/> tutkimuslupa hyväksytty <input type="checkbox"/> tutkimuslupa hylätty Mahdolliset lisäehdot:		
Yhteyshenkilö Pelastakaa Lapset ry:ssä <i>KRISTINA MATTINEN JA HANNA PUENSALO</i>		
paikka ja pvm Hki 7.3.2016	päättäjien allekirjoitukset ja nimenselvennykset <i>Taru Tammi</i> <i>Kristina Mattinen</i>	
Jakelu <input checked="" type="checkbox"/> hakijalle <input checked="" type="checkbox"/> Pelastakaa Lapset ry:n yhteyshenkilöille		
Liitteet <i>TUTKIMUS SUUNNITELMA</i>		

Tutkimuslupahakemus

1. Tutkimusluvan hakija tai tutkimusryhmän vastuhenkilö

Sukunimi _____ Honka _____
Etunimi _____ Jari _____
Osoite _____ Hevoshaantie 13 L1, 01200 Vantaa _____
Puhelin _____ 0503572758 _____
Sähköposti _____ jarikalevi@luukku.com _____
Oppi-/tutkimuslaitos _____ Laurea-ammattikorkeakoulu _____
Suoritetut tutkinnot _____ Sosionomi-AMK _____

2. Tutkimuksen ohjaaja

Nimi _____ Armi Jyrkiö _____
Toimipaikka, osoite ja puhelin _____ Laurea-ammattikorkeakoulu Ratatie 22, 01300 Vantaa (09) 8868 7 327 _____
Oppiarvo/ammatti _____ Yliopettaja _____

3. Tutkimus

Tutkimuksen kohdealue _____ Lapsille ja nuorille suunnattu vapaaehtoistoiminta _____

Tutkimuksen nimi ja aihe (lyhyt kuvaus) _____ Lasten ja nuorten vapaaehtoistoiminnan
koordinaatio Vantaalla. Kunnan ja järjestöjen yhteistyön kehittäminen.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia kunnan ja järjestöjen yhteistyömahdollisuuksia lasten ja
nuorten vapaaehtoistoiminnassa ja kehittää Vantaan tukihenkilö- ja tukiperhetoimintaan
soveltuva kumppanuspohjainen koordinaatio työtehtäväalue. Tutkimusmenetelmä: Laadullinen
tutkimus. Aineistonhankinta menetelmä: Puolistrukturoitu teema haastattelu. Analyysi: sisällön
analyysi

Tutkimussuunnitelman hyväksymispäivämäärä oppi-/tutkimuslaitoksessa _____ 22.1.2016 _____



MANNERHEIMIN
LASTENSUOJELULIITTO

Tutkimuslupahakemus

Tutkimuksen taso/laatu

- Väitöskirja
- Lisensiaattitutkimus
- Pro gradu
- Ammatillinen opinnäyte
- Muu opinnäyte
- Muu, mikä _____

Opinnäytetyö

Pääasiallinen tutkimustapa/-menetelmä (rastita yksi vaihtoehto)

- Kysely
- Haastattelut
- Asiakirja-/tilastoanalyysi
- Koeasetelma
- Havainnointi
- Muu, mikä _____

Haastattelu

Aineiston suunniteltu keruu-aika Alkaa Kevät 2016 Päättyy syksy2016

Tutkimuksen arvioitu valmistumisaika Kevät 2017

Suosituksset (oppilaitoksen eettisen toimikunnan tai muu suositus) _____

Kustannukset MLL:ssa (henkilö- tai materiaalkulut) 1,5 tuntia haastatteeluaikaa

4. Tutkimussuunnitelman julkisuus

- Annan Mannerheimin Lastensuojeluliitolle luvan antaa tutkimussuunnitelmaani koskevia tietoja ulkopuolisille
- Tutkimussuunnitelmastani ei saa antaa tietoja ulkopuolisille

5. Asiakirjatiedot joihin tässä hakemuksessa haetaan lupaa _____

6. Käyttöoikeudet



MANNERHEIMIN
LASTENSUOJELULIITTO

Tutkimuslupahakemus

Onko haettu, tai haetaanko tutkimusta varten käyttöoikeutta MLL:n tietojärjestelmään?

Ei Kyllä Mihin järjestelmään ja mille ajalle? _____ Ei _____

7. Muut tutkimuksessa käytettävät tiedot _____ Haastattelumateriaali _____

8. Tutkimusrekisterin tietotyypit

a) Tutkimusrekisteriin kerättävät henkilön yksilöintitiedot eriteltyinä

b) Muut tiedot ja tietotyypit _____

9. Tutkimusaineiston suojaus luvatonta käsittelyä vastaan

- Käyttäjätunnus
- Salasana
- Käytön rekisteröinti
- Kulun valvonta
- Muu _____ Käyttäjä tunnus Salasana _____

10. Tutkimusaineiston hävittäminen/arkistointi

Hävittäminen

- Tutkimusrekisteri hävitetään, kun henkilötiedot eivät ole enää tarpeen tutkimuksen suorittamiseksi tai sen tulosten asianmukaisuuden varmistamiseksi.
- Kaikki tunnistetiedot hävitetään

Arkistointi

- Ilman tunnistetietoja
- Tunnistetiedoin arkistolaissa tarkoitetun viranomaisen aineistona arkistolain säännösten nojalla arkistonmuodostussuunnitelman mukaisesti.

Mihin arkistoidaan _____ Ei arkistoida _____



MANNERHEIMIN
LASTENSUOJELULIITTO

Tutkimuslupahakemus

11. Sitoumukset ja allekirjoitukset

Sitoudun siihen, etten käytä saamiani tietoja asiakkaan tai hänen läheistensä vahingoksi tai halventamiseksi taikka sellaisten muiden etujen loukkaamiseksi, joiden suojaksi on säädetty salassapitovelvollisuus eikä luovuta saamiani henkilötietoja sivulliselle.
Luovutan valmiista tutkimusraportista yhden kappaleen korvauksetta Mannerheimin Lastensuojeluliitolle, osoite: Toinen linja 17, 00530 Helsinki.

15.2.2016 Jari Honka 210664-0030
Paikka ja päivämäärä Allekirjoitus ja nimen selvennys Henkilötunnus

Paikka ja päivämäärä Allekirjoitus ja nimen selvennys Henkilötunnus

Paikka ja päivämäärä Allekirjoitus ja nimen selvennys Henkilötunnus

12. Päätös

Tutkimuslupa myönnetään seuraavin ehdoin: _____

Tutkimuslupahakemus siirretään liittohallituksen tai työvaliokunnan käsittelyyn

13. Yhteyshenkilö(t) MLL:ssa

Pia Metsähuoma Toiminnanjohtaja 040 839 1093
Nimi Asema MLL:n Uudenmaan piiri ry Puhelin

Nimi Asema Puhelin

14. Päätöksentekijä

20.2.2016 Pia Metsähuoma
Päätöspäivämäärä Päätöksentekijän allekirjoitus, sen selvennys ja asema
Toiminnanjohtaja, MLL:n Uudenmaan piiri ry

15. Päätöksen jakelu Hakijalle Yhteyshenkilölle Muualle, mihin/kenelle

Vantaa

Viranhaltijapäätös § 14/2016 sivu 1 (2) 02.03.2016 VD/1353/13.00.00/2016 Sosiaali- ja terveystoimi / Perhepalvelut Perhepalvelujen johtaja Cantell-Forsbom Anna

Tutkimuslupa / Lasten ja nuorten vapaaehtoistoiminnan koordinaatio Vantaalla / Honka Jari

Viranhaltijapäätös § 14/2016 sivu 1 (2) 02.03.2016 VD/1353/13.00.00/2016 Sosiaali- ja terveystoimi / Perhepalvelut Perhepalvelujen johtaja Cantell-Forsbom Anna

Tutkimuslupa / Lasten ja nuorten vapaaehtoistoiminnan koordinaatio Vantaalla / Honka Jari

Tutkimuksen tarkoitus on tutkia kunnan ja järjestöjen yhteistyön mahdollisuuksia lasten ja nuorten vapaa-ehtoistoiminnan järjestämisessä ja kehittää Vantaalle tukihenkilö- ja tukiperhetoimintaan soveltuva kumppanuus-pohjainen koordinaatiotyötehtäväalue. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on rakentaa uusi tehtäväalue Vantaan tukihenkilö- ja tukiperhekoordinaattorin toimenkuvan sisälle, lasten ja nuorten vapaaehtoistoiminnan koordinaatio. Tavoite on koota Vantaalla toteutettava vapaaehtoispalvelutarjonta kootusti yhteen paikkaan, josta sekä yhteistyö-järjestön että tukea tarvitsevan perheen työntekijä voi saada lasten ja nuorten vapaaehtoisuuteen liittyvää palveluohjausta.

Tutkimusaineisto on yhteistyötä tekevien järjestöjen edustajien haastattelut.

Tutkimusmenetelmänä on laadullinen puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastateltavat ovat Pelastakaa lapset ry:n edustaja, Mannerheimin lastensuojeluliiton edustaja sekä Turun ja Espoon kaupunkien edustajat, jotka koordinoivat järjestön kanssa tehtävää tukihenkilö- ja tukiperhetoimintaa.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Millaista yhteistyötä kunnat ja järjestöt tekevät lasten ja nuorten vapaaehtoistoinnissa?

- Miten lasten ja nuorten vapaaehtoistoiminnan yhteistyötä kunnan ja järjestöjen välillä voidaan kehittää kumppanuuden suuntaan?

TUTKE katsoo, että tutkimussuunnitelma ja sen liiteasiakirjat noudattavat hyvää tutkimustapaa. Tutkija on sitoutunut siihen, ettei käytä saamiaan tietoja tutkittavan tai hänen läheistensä vahingoksi tai halventamiseksi taikka sellaisten etujen loukkaamiseksi joiden suojaksi on säädetty salassapitovelvollisuus ja tietosuojasäännöksiä, eikä luovuta kerättyjä tietoja muuhun tarkoitukseen kuin mihin tutkimuslupa on myönnetty. Tutkija on sitoutunut myös eettisiin periaatteisiin. TUTKE pitää tutkimussuunnitelmaa eettisesti hyväksyttävänä.

TUTKE pitää tutkimussuunnitelmaa hyväksyttävänä ja

1. tutkijan tulee laatia infokirje haastateltaville ja lupa haastatteluun tulee kysyä kirjallisesti. Ennen haastattelujen tekemistä tulee infokirje ja kirjallinen haastattelulupa hyväksyttävä Tiina Turkialla.
2. tutkijan tulee huomioida, että esim. Turun ja Espoon kaupungit voivat vaatia ennen haastattelua tutkimusluvan, joka on myönnetty kyseisestä kaupungista.
3. antaa puoltavan lausunnon tutkimusluvan hyväksymisestä tulosaluejohtajalle
4. tutkimusta puolta psykososiaalisten palvelujen palvelupäällikkö Anna Cantell- Forsbom

TUTKE edellyttää, että tutkimuksen valmistuttua tutkimusraportti toimitetaan Vantaan kaupungin kirjaamoon kirjaamo@vantaa.fi ja sosiaali- ja terveystoimen käyttöön sähköpostitse pdf-versiona tulosalueen erityisasiantuntijalle tiina.turkia@vantaa.fi ja sihteerille pia.heinonen@vantaa.fi

Tutkimuksen arvioitu valmistuminen on 30.4.2017

Lisätietoja: erityisasiantuntija Tiina Turkia 040 5327344

Päiväys Vantaa 02.03.2016

Allekirjoitus

Nimen selvennys Cantell-Forsbom Anna

Virka-asema Perhepalvelujen johtaja

Täytäntöönpano:

sosiaali- ja terveyslautakunta

Hanna Pösö

Liisa Örr

Viranhaltijapäätös

Viranhaltijapäätös § 14/2016 sivu 2 (2) 02.03.2016 VD/1353/13.00.00/2016 Sosiaali- ja terveystoimi / Perhepalvelut Perhepalvelujen johtaja Cantell-Forsbom Anna

Tämä päätöspöytäkirja on yleisesti nähtävänä

Aika: 9.3.2016 klo 8.15–16.00

Paikka: Vantaan kaupunki, Kirjaamo, Asematie 7, 01300 Vantaa (Tikkurila)

Oikaisuvaatimusohjeet

Tähän päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen.

Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen) sekä kunnan jäsen.

Oikaisuvaatimus tehdään Vantaan sosiaali- ja terveyslautakunnalle, postiosoite: Vantaan kaupunki, Kirjaamo, Asematie 7, 01300 Vantaa, Tikkurila tai sähköpostitse osoitteella: kirjaamo@vantaa.fi

Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Kunnan jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, kun pöytäkirja on asetettu julkisesti nähtäväksi.

Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, 7 päivän kuluttua kirjeen lähettämisestä, saantitodistuksen osoittamana aikana tai erilliseen tiedoksiantotodistukseen merkittynä aikana.

Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteineen ja se on oikaisuvaatimuksen tekijän allekirjoitettava.

Sähköistä asiakirjaa ei tarvitse täydentää allekirjoituksella, jos asiakirjassa on tiedot lähettäjästä eikä asiakirjan alkuperäisyyttä tai eheyttä ole syytä epäillä.

Sähköinen viesti katsotaan saapuneeksi viranomaiselle silloin, kun se on viranomaisen käytettävissä vastaanottolaitteessa tai tietojärjestelmässä siten, että viestiä voidaan käsitellä.

Oikaisuvaatimus on toimitettava oikaisuvaatimusviranomaiselle ennen oikaisuvaatimusajan päättymistä.

Oikaisuvaatimus toimitetaan aina omalla vastuulla.

Hakemus saapunut 2.5.2016

1 TUTKIMUSLUVAN HAKIJA/HAKIJAT

Sukunimi	Etunimi	Organisaatio
Honka	jari	Vantaan kaupunki
Osoite	Peltolantie 2D, 01300 Vantaa	
Puhelin	Sähköpostiosoite	
0503121983	jari.honka@vantaa.fi	
Tutkimusluvnan muut hakijat		
.....		
.....		

2 TUTKIMUSLAITOS

Tutkimuslaitos, oppilaitos
Laurea- ammattikorkeakoulu
Koulutusohjelma
Sosionomi-YAMK: Sosiaali- ja rikosseuraamusalan johtaminen ja kehittäminen
Tutkimuksen taso
Ammatillinen opinnäytetyö

OPINNÄYTETYÖNÄ TEHTÄVÄN TUTKIMUKSEN OHJAAJA OPPILAITOKSESSA

Sukunimi	Etunimi
Jyrkkio	Armi
Oppilaitos, oppiarvo ja ammatti	
Laurea- ammattikorkeakoulu, Yliopettaja	
Toimipaikka ja osoite	
Laurea-ammattikorkeakoulu: Ratatie 22, 01300 Vantaa	
Puhelin	Sähköpostiosoite
(09) 8868 7327	armi.jyrkkio@laurea.fi

3 YHTEYSHENKILÖ TAMPEREEN KAUPUNGISSA

Tutkimusluvnan myöntämisen edellytyksenä on, että hakija on ollut yhteydessä siihen yksikköön, johon tutkimus kohdistuu ja että tutkimuksen toteuttamisesta on sovittu yksikön yhteyshenkilön kanssa.

Nimi ja yksikkö	Puhelin ja sähköposti
Tanja Mallen	050-308 3249 tanja.mallen@tampere.fi
Nimi ja yksikkö	Puhelin ja sähköposti
Muut yhteyshenkilöt	

4 TUTKIMUKSEN KUVAUS (hakemukseen liitetään tutkimussuunnitelma)

Tutkimuksen nimi
Lapsiperheiden vapaaehtoistoiminnan koordinaatio Vantaalla. Kunnan ja järjestöjen yhteistyön kehittäminen.

Tutkimuksen lyhyt kuvaus (keskeiset tavoitteet, tutkimusmenetelmät, kohderyhmä)
Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia kunnan ja järjestöjen yhteistyömahdollisuuksia lapsiperheisiin kohdistuvassa vapaaehtoistoiminnassa ja kehittää Vantaan tukihenkilö- ja tukiperheteroimintaan soveltuva kumppanuspohjainen koordinaatiotyötehtäväalue. Tutkimusmenetelmä: Laadullinen tutkimus. Aineistonhankintamenetelmä: Puolistrukturoitu teema haastattelu. Kohderyhmä: kuntien ja järjestöjen työntekijöitä, jotka tekevät yhteistyötä lapsiperheiden vapaaehtoistoiminnassa.

Tutkimukselle aiemmin myönnetty tutkimuslupa (esim. Tampereen kaupungin lupa, valtakunnalliset tutkimushankkeet)

Aiemmin myönnetty lupa liitetään hakemukseen.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Pääasiallinen tutkimustapa / menetelmä	
Ei	Kysely
Kyllä	Haastattelu
Ei	Havainnointi
Ei	Asiakirja-/tilastoanalyysi
Ei	Muu, mikä
Tutkimuksessa käytetään Tampereen kaupungin henkilörekisterien tietoja	Ei
Tutkimusta tehtäessä muodostuu henkilö tietopohjainen tutkimusrekisteri	Ei
Tutkimuksen kohteena on henkilö (henkilöitä), jonka osallistumisesta päättää huoltaja tai edunvalvoja	Ei
Tutkimus edellyttää eettisen toimikunnan lausuntoa? Minkä eettisen toimikunnan?	Ei, Lausumispäivämäärä: Käsittely on kesken:

Aineiston keruu aika		
Alkaa	Päättyy	Tutkimuksen arvioitu valmistumisaika
Lisätietoja		

HENKILÖREKISTERIEN KÄYTTÖ TUTKIMUKSESSA

Tutkimuksessa käytetään Tampereen kaupungin henkilörekisterien tietoja
Ei

ASIAKIRJAT, JOIHIN LUPAA HAETAAN

Tarvittavat asiakirjatiedot, mitä tietoja ja mistä

JÄRJESTELMÄT, JOIHIN LUPA HAETAAN

Mihin järjestelmään ja mille ajalle

-
-
-
-

Tampereen kaupunki
PL 487, 33101 TAMPERE

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

3 (5)

Lisätietoja

6 TUTKIMUSAINEISTON SÄILYTTÄMINEN JA SUOJAUS

Tunnistetiedot	
Ei	Tutkimusaineisto ei sisällä tunnistetietoja
Kyllä	Tunnistetiedot poistetaan analysointivaiheessa
Ei	Aineisto analysoidaan tunnistetiedoin
Peruste tunnistetietojen säilyttämiselle	
Tutkimusaineistojen arkistointi	
Ei	Sähköinen arkistointi
Ei	Paperinen arkistointi
Aineiston säilytyspaikka	
Aineistoa kuvaavat asiasanat (YSA)	
Aineiston luovuttamisesta jatkokäyttöön vastaa luvan myöntäjä.	

7 TUTKIJAN SITOUMUS JA ALLEKIRJOITUS

Sitoudun siihen, etten käytä saamiani tietoja tutkittavan tai hänen läheisensä vahingoksi tai halventamiseksi taikka sellaisten etujen loukkaamiseksi, joiden suojaksi on säädetty salassapitovelvollisuus, enkä luovuta saamiani henkilötietoja sivullisille.

2.5.2016
Päiväys

Jari Honka
Allekirjoitus

Hakemuksen liitteet

Tutkimussuunnitelma	Kyllä
Kysely- /haastattelulomake	Ei
Muu aineistonkeruuseen liittyvä materiaali	Ei
Hakemus tietojärjestelmien käyttöön	Ei
Tietojen ja tietojärjestelmien käyttö- ja salassapitositoumus	Ei
Eettisen toimikunnan lausunto	Ei
Henkilötietolain mukainen rekisteriseloste	Ei
Muu liite	Ei
Liitteen/liitteiden nimi	Lapsiperheiden vapaaehtoistoiminnan koordinaatio Vantaalla Kunnan ja järjestöjen yhteistyön kehittäminen

Tutkimus voidaan julkaista Tampereen kaupungin Internet-sivuilla

Tutkimus ei ole salassapidettävä

8 PÄÄTÖS

Tutkimuslupa myönnetään

Tutkimuslupaa koskevat seuraavat ehdot:

1. Tutkija sitoutuu tietojen käsittelyssä ja suojaamisessa noudattamaan henkilötietolain määräyksiä.
2. Tutkimuksessa mahdollisesti syntyvät yksittäisten henkilöiden tietoja koskevat tutkimusrekisterit hävitetään tai arkistoidaan henkilötietolaissa edellytetyllä tavalla.
3. Mahdollisesti tarvittavassa suostumusasiakirjassa tulee ilmetä ao. henkilön lupa käyttää häntä koskevia tietoja, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus ja henkilöiden mahdollisuus keskeyttää osallistuminen tutkimukseen heti niin halutessaan.
4. Tutkimuslupa ei oikeuta hakemaan tietoja rekisteritietojärjestelmistä. Henkilörekisteritietojen käyttö edellyttää, että tutkimusluvan lisäksi on myönnetty erillinen lupa henkilötietojen käyttöön tutkimuksessa ja hakija on allekirjoittanut tietojen ja tietojärjestelmien käyttö- ja salassapitosuostumuksen.
5. Tutkimuksen valmistumisesta ilmoitetaan ja tutkimusraportti toimitetaan tutkimuksen yhteyshenkilölle.
6. Jos tutkimus keskeytyy, siitä ilmoitetaan yhteyshenkilölle ja tutkimusluvan myöntäjälle.
7. Lupa voidaan peruuttaa, jos lupapäätöksen ehtoja rikotaan. Tällöin luvansaajan on palautettava tutkimusta varten saamansa tiedot.

Lisätietoja: ,

Kielteisen päätöksen perustelut ja valitusosoitus

Päätöksen tekijä

12.5.2016

Päiväys

Vs. sosiaalipalvelupäällikkö Hanna Harju-Virtanen
Allekirjoitus ja virkanimike

Liite 4: Esimerkkejä aineiston analyysistä

Yhteistyö

Alkuperäisilmaus	Pelkistys	alaluokka	Yläluokka	pääluokka
<p><i>"Ku on tutut työntekijät niin me saadaan aika joustavasti niitä, niitä tota hoidettua niitä asioita".</i></p> <p><i>"--jonka kanssa sitten myöskin me tehdään yhteistyötä ja tullaan myöskin tutuksi ihan ihmisinä, jollon se ikääänku helpottaa sitä"</i></p> <p><i>"No tietyst siin on vähän sitäki, et semmosta tuttuutta, et mä tunnen niit ihmisä aikasemmasta työstä, niin tuntuu et se on tosi helppoo--Varmaa siis osaittan voi liittyä myös ihan siihen henkilökohtaseenkin tuntemiseen, että voi myös niinku, on helppo niinku tavalaan kysyy ja suoraanki sanoo".</i></p> <p><i>"--On niinku semmosia avainhenkilöitä kenen kans sitä sit tiätysti mielellään tekeeki, kenen kans on jo saanu pitkään saanu hommat rakennetuu, niin niin mä ajattelen et toimitaan mahdollisiman sillai jontenki yhteistyössä."</i></p> <p><i>"Ku ajatellaan et meiöän työn on enemmän sitä ennalta ehkäisevää. Porvoos mä oon esimerkiks neuvolan siellä ihan neuvolan tiloissa. ja neuvolan terveydenhoitajat on oikeen hyvä yhteyskumppani meille niinku tavalaan sitä kautta menee tieto hyvin pikkulapsiperheisiin. Si-poossa mä oon, siin on neuvola ja perhetyö, niinku viel tää ennaltaehkäisevä perhetyöyksikkö siinä mis on se työhuone, niin se on kans tosi hyvä et ne niinku, et sillä tavalla silläkin on ehkä vähän merkityst et missä, mistä se tila sit löytyy,"</i></p> <p><i>"Jolloin ne ohjaajat joiden asiakkaita ohjattaisiin kolmannen sektorin palveluihin, niin näkee niitä koordinaattoreita täällä, eli se menee varsin hyvin sillä lailla se keskustelu siihen, et minkälainen perhe mulla olis ja mitä se tarvitsis, silloin koordinaattori pystyy paremmin yhdistämään heti."</i></p> <p><i>"Sosiaaliohjaajien ja perhetyöntekijöiden kokoukset viikkokokoukset on</i></p>	<p>Työntekijöiden tutuus</p> <p>Järjestö- ja kuntatyöntekijöiden konkreettinen keskusteluyhteys</p>	<p>Sosiaaliset edistäjät</p>	<p>Yhteistyön edistäjiä</p>	<p>Yhteistyö</p>

<p>täällä, jolloin ne ohjaajat joiden asiakkaita ohjattaisiin kolmannen sektorin palveluihin, niin näkee niitä koordinaattoreita täällä, eli se menee varsin hyvin sillä lailla se keskustelu siihen, et minkälainen perhe mulla olis ja mitä se tarvitsis, silloin koordinaattori pystyy paremmin yhdistämään heti.--"Ei tarvii käydä sähköpostilla sitä keskustelua ja tarkentavia kysymyksiä, vaan se voidaan tehdä siinä heti, ja asia etenee niinku välittömästi aika paljon nopeempaa kuin jos oltais sähköpostin tai puhelimen varassa."</p> <p>"Että oikeestaan, mä tykkään siitä, tässä et ne vapaaehtoset, ne kuntalaiset oikeesti konkreettisesti käy täällä, on osa meitä, me nähdään fyysisestikin toisiamme ja voidaan jutella ohimennen, jos heil on jotakin kysyttävää, ja he näkee meitä kunnan toimijoita, et me ei olla vaan nimiä jossakinessin taikka internetsivuilla, niin tota tulee semmonen niinku konkreettinen yhteistyömeini siihet, et se koordinaattori ja ne kuntalaiset jotka tulee vapaaehtosina, näkee myös meitä viranhaltijoita."</p>	<p>Vapaaehtoistojen ja kuntatyöntekijöiden konkreettinen kohtaaminen. Tilaratkaisu</p>			
--	--	--	--	--

Kumppanuus

Alkuperäisilmaus	Pelkistys	alaluokka	yläluokka	pääloukka
<p>"kyllä me aika paljon vaihde- taan ajatuksia, ihan ollaan kes- kusteltu valmennuksen sisäl- löstä näissä meidän tapaamisissa, minkälaista valmennusta heillä on ja minkälaista meillä on, ja mitä voisimme heiltä oppia, ehkä päinkin vastoin."</p> <p>"kyl mun mielest niinko siis to- della semmonen niinko jotenkin luottamus että molemmat niinko yhdessä hyödyntää tie- toja ja toimii niin että toisen toiminta hyödyttää mahdollis- man paljon—"</p> <p>"Kylhän ne-- tuo uutta tietoa"</p> <p>"Kunnalla on nää peruspalvelut halsusaa"</p> <p>"Meillä karsiutuu tavallaan ne semmoset turhat asiakkuudet -- ja sit ku se tulee mahdollisim- man varhasessa vaiheessa, niin sillon meille sitä asiakkuutta ei edes synny"</p> <p>"Päästään vaikuttamaan niihin asioihin sillon kun se apu tarvi- taan, jolloin se on kaikista teh- okkainta ku se tulee tarpeeks aikasin, silloin se on kaikista ly- hyintäkin usein".</p> <p>"Et täs kohtaa ku me pystytään kolmannen sektorin kans pela- maan, et siellä on ne ihan sem- moset lapsiperheen normiarjen bropleemat, mitä en kutsuisi tässä kohtaa ees ongelmiksi, niin niin tota siihen tulee se tuki,"</p> <p>"Katottais mihin me pyritään ja millä se niinkun tehokkaammin saavutettais, eli vähän niinku kevennettäis välillä ja katot- tais, keskityttäis oikeisiin asioi- hin, ja tämmöstä ikäänku maa- laisjärkeä ja resurssiviisasta ajattelua, --, nii mä luulen kyllä että semmosta pystytään kyllä helpommin pienissä kunnissa käymään kun on pienemmät or- ganisaatiot."</p>	<p>Toimivan Kommuni- kaation merkitys keskinäisessä oppi- misessä</p> <p>Luottamus yhteiseen tietopääomaan ja toimintaan kunta- laisten hyväksi</p> <p>Järjestöjen tuot- tama uusi tieto</p> <p>Kunnan osaaminen peruspalvelujen jär- jestämisessä</p> <p>Turhien asiakkuuk- sien karsiutuminen</p> <p>Asikkaiden tukemi- sen tehokkuus ja ly- hyempikestopisuus</p> <p>Pienempien kuntien kevyempien organi- saatioiden mahdolli- suus resurssiviisaa- seen ajatteluun</p>	<p>Kumppanuus jär- jestön/kunnan tie- topääoman ja osaamisen alus- tana</p> <p>Rakenteellinen li- sääarvo</p>	<p>Kunta/jär- jestö kumppa- nina</p> <p>Lisääarvo</p>	<p>Kumppanuus</p> <p>Kumppanuus</p>

Koordinatio

Alkuperäisilmaus	Pelkistys	alaluokka	yläluokka	pääloukka
<p><i>"Koordinaatio on mun mielest sitä just että vältetään päällekkäisyyksiä ja tiedotetaan ja tehdään yhdessä ne asiat mitkä on järkevää".</i></p> <p><i>"Ei oo mitään järkeä tehdä niinku ihan päällekkäisiä, tai sit jos tehdään samaa, niin sit jotenki niinku yhdistääki niitä mahdollisii toimintoja."</i></p> <p><i>"No ehkä just sen, että siinä niinku miettii ja tehdä sitä selkeetä jakoo, että molemmat toimijat, kunta tietää mitä MLL tekee ja MLLtietäis myös jotain miten kunnassa tää asia on hoidossa."</i></p> <p><i>"Et ku yhteinen tavotehan niinku meil kuirtenkin on, minkätakia se kumppanuussopimus luodaan, on että pystytään tuottamaan jotain hyötyä, iloa sen kunnan alueen lapsiperheille, itseki aina yrittää sitä kirkastaa että ei just täs että onk siin jotain vaaraa että tehtäis toisten järjestöjen kans. Mä niinku haluaisin luopuu semmo-sestt että, tai en haluais ajatella sitä asiaa niin että ne voi saada jotain parempia tuloksia kuin me. Jos nyt jonkun hyväks jotain tapahtuu niin sehän on aina hieno asia."</i></p> <p><i>"Siinä niinku miettii ja tehdä sitä selkeetä jakoo, että molemmat toimijat, kunta tietää mitä MLL tekee ja MLLtietäis myös jotain miten kunnassa tää asia on hoidossa."</i></p> <p><i>"Espoossahan on koordinoitu niinku muutenkin hyvin jo, Espoon järjestöjen yhteisö koordinoi sitä koko toimintaa täällä, ja me ollaan sitten, mun rootelia täällä on sitte tään varhaisen tuen kanssa ja suora asiakasvaihto jos niin voi sanoo, tai kuntalaisten ohjaaminen niinku kolmannen sektorin palveluihin niin on sitten meillä ja koitetaan kehittää sitä yhdessä tekemisen työtä niin sit siinä rinnalla täällä meillä</i></p>	<p>Koordinoinnin rooli päällekkäisten työtehtävien välttämässä ja toimintojen yhdistämisessä</p> <p>Koordinoinnin rooli organisaatioiden välisessä tiedottamisessa</p> <p>Koordinaattonin tulee työskennellä kunnan alueen lapsiperheiden hyväksi kokonaisvaltaisesti: ei revii-riajattelua</p> <p>Kunnan toimintatapojen ja järjestön tehtävien selkeä jakaminen ja tiedottaminen kunnassa</p> <p>Yhteistyön koordinaointi toimii: järjestöt järjestävät toimintaa, kaupunki(koordinaattoni) ohjaa kuntalaisia järjestöjen palveluihin</p>	<p>Koordinoinnin merkitys palvelujen yhteen saattamisessa</p>	<p>Koordinoinnin merkitys</p>	<p>Koordinaatio</p>

Kehittäminen

Alkuperäisilmaus	Pelkistys	alaluokka	yläluokka	pääluokka
<p><i>Mä ajattelen et puolin ja toisin, niin kunnassa kun täällä välillä zekattais sitä et mikä on sitä niinko perusydintärkeätä, mihin me aikaa käytetään-- katottais mihin me pyritään ja millä se niinkun tehokkaammin saavutettais, eli vähän niinku kevennettäis välillä ja katottais, keskityttäis oikeisiin asioihin, ja tämmöstä, tämmöstä ikäänku maalaisjärkeä ja resurssiivisasta ajattelua,</i></p> <p><i>”Et niinko tavallaan keskityttäis siihen, että että että oikeella hetkellä lyödään panosta tiettyihin asioihin”.</i></p> <p><i>”Kunnilla viel siirtymäaika vuoden verran jäljellä tai mitä siit on niin, niin ehkä sielläki vähän niinku paineet myös kasvaa et se on nyt jotenki saatava pakettiin. Joskus paineessa hioutuu timanteja.”</i></p> <p><i>”Et ois semmosia pidemmän aikavälintavoitteita, et mietittäis vähän niinku pidemmälle eteenpäinki että, tää ei oo ehkä nyt mahdollista, mut jos me nyt niinku edetään näin niin lopulta me ollaan täällä”.</i></p> <p><i>”Niin, kylhän siin on vähän semmosta kynnystä, mut et tavallaan sit jos mahdollisuus lähtee kokeilemaan, niin sit niist voi kyl syntyy ihan hyvii juttuja. Et Ehkä semmosen niinku asenteenkin kanssa, et on rohkeutta lähtee kokeilemaan, kaikki ei aina välttämättä onnistu.”</i></p> <p><i>”Et okei, tää ei toimi, mut ei se nyt niin vaarallista oo... että kyllä mun mielest niinko, niinko kaikkes palveluissa niin, niinku ihminen yleensäkin niin saahan sitä epäonnistuaakin, ja sitte tavallaan tajuta, et ei hitto et tää ei toimi mut koitetaan jotain muuta.”</i></p>	<p>Maalaisjärkeä ja resurssiivisasta ajattelua ajan käytön suhteen</p> <p>Oikea-aikainen panostus tiettyihin asioihin</p> <p>Haasteissakin mahdollisuuksien näkeminen</p> <p>Tulevaisuusorientaatio yhteistyöpalaveriin</p> <p>Rohkeita työntekijöitä tulevaisuusorientoituneeseen koordinoitutyöhön</p> <p>Rohkeus kokeilla uutta ja visioida</p>	<p>Työtapa</p>	<p>Kehittämisen mahdollistajia</p>	<p>Yhteistyön Kehittäminen</p>

Liite 5: Tulosten koontia

Yhteistyö	Kumppanuus	koordinaatio	kehittäminen
	<p>Mahdollistajat</p> <ul style="list-style-type: none"> -yhteistyökumppanin näkeminen positiivisena, - yhteistyön molemminpuolinen palvelevuus, -todellisen konkreettisen yhteistyön tekeminen - avoin huolen jakaminen palvelujen saatavuuden haasteista. -järjestötoiminnan merkityksen huomioiminen johtamisen näkökulmasta, -järjestöjen arvostaminen yhteistyökumppanina asiakkaan näkökulmasta -järjestöjen ketteruus. 		
<p>Yhteistyötavat ja kokemukset</p> <p>Asiakasyhteistyö tiimoilta</p> <p>Yhteispalaverit</p> <p>koulutusyhteistyö</p> <p>Talous ja rahoitusyhteistyö</p> <p>aikuispuolen vapaaehtoisyhteistyö</p> <p>Omien vahvuuksien kautta tehty yhteistyö</p> <p>Kokemusten vaihtelu</p> <p>Yhteistyöhön vaikuttavat tekijät</p>	<p>Tietopääoma ja osaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> -luottamuksen yhteiseen tietopääomaan ja toimintaan kuntalaisten hyväksi -toimiva kommunikaatio keskinäisessä oppimisessa. - rohkea ajattelu ja kyseenalaistaminen kunnissa mahdollisuutena yhteisten oivallusten tekemiseen. - Kunnan peruspalveluosaaminen -järjestöjen tuottama uusi tieto - Järjestökoordinaattorin joustava työnkuva salli uusien ideoiden kehittelyn - Kunnan asiakastarpeista saatavan tieto hyödytti järjestön kehittämistyötä. -yhteiset palaverit. -Yhteiset koulutukset - kuntien kokonaispalvelupaketti 	<p>Koordinaation Merkitys</p> <ul style="list-style-type: none"> - kokonaistilanteen hallinta - palvelujen suunnitelmallisessa toteuttaminen tai muuttaminen - palvelutietojen kokoaminen - Palvelujen muutostilanteessa sekä työorganisaatioiden välillä että asiakaiden näkökulmasta -omalla tavalla toteutulla koordinaatiolla tuloksia - johtamiskysymys: kuinka tieto siirretään perustetävän suorittajille. -välitason koordinoinnin merkitys talous ja rakenneajattelusta irtautumisessa. - yhteistyön rakentamista, - merkitys korostui laajoissa, heikosti ja hajautetusti johdetuissa kuntaorganisaatioissa. - jakaa hyviä käytäntöjä, tuoda oikeita ihmisiä yhteen ja saavuttaa molemminpuolista hyötyä -kuntaorganisaatioiden välinen vuoropuhelu -Kuntakoordinaattorilla merkitys -Asioiden hallinta -oman työn helpottuminen ja selkeytyminen - työn laaja-alaisuus ja haasteellisuus, ja siihen tulisi olla ammatillinen ja koulutuksellinen pätevyys. 	<p>Kehittämisen mahdollistajat</p> <p>Sosiaalisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> -konkreettinen kohtaaminen ja yhdessä tekeminen, -avoimuuden merkityksen ymmärtäminen kehittämisessä - tuttujen työntekijöiden luovuutta edistävä vaikutus. - Epävirallisissa keskusteluissa luovia ratkaisuja - talous- ja rakenneajatteluun keskittymisen sijaan kumppanuuteen panostaminen - Kumppanuuden aktiivinen rakentaminen ja hoitaminen. <p>Rakenteet</p> <ul style="list-style-type: none"> -ydintehtävän kirkastaminen -yhteistyöroolien selkeyttäminen rakenteiden keventäminen -keskittyminen olennaiseen. -asiakastarpeen arvioinnin kehittäminen kunnassa - vapaaehtoistoiminnan kehittäminen järjestössä - voimavarojen yhdistäminen palvelujen saatavuuden varmistamiseksi. <p>Työtapa</p> <ul style="list-style-type: none"> -haasteissa mahdollisuuksien näkeminen

		<ul style="list-style-type: none"> - Koordinaattorin pitkää toiminta-aika tärkeää - Tuttu koordinaattori - tilannekatsauksien sujuvuus ja johdon tiedottaminen - koordinaattorien yhteistyö helpottaa palvelunohjausta. - Koordinointi selkeyttää tiedottamista <p>Koordinaattorin tehtäviä</p> <ul style="list-style-type: none"> -kunnan ja järjestön yhteistyöväylien luominen - tiedottaminen järjestöjen palvelusta lapsiperheille, - järjestöjen edustaminen kuntapalaverissa - Kokonaisvaltainen työskentely lapsiperheiden hyväksi ilman reviirijätettä. - työn laaja-alaisuus edellyttää verkosto- ja ihmishuoneosaaamista 	<ul style="list-style-type: none"> - rohkeus kokeilla uusia asioita. -Taito priorisoida kehitettävistä asioista potentiaallisia palveluja - resurssiviisas ajattelu - oikea-aikainen panostus määrättyihin asioihin - toimimattomien karsiminen pois. - Tavoitteiden kirkastaminen - keinojen etsintä tavoitteisiin pääsemiseksi. Yhteistyöpalaveriin tulisi tulevaisuusorientaatio. <p>Talous</p> <ul style="list-style-type: none"> -resurssien vapauttaminen yhteistyön kehittämiseen - palvelutuotannon turvaaminen lailla ja rahoitusratkaisuilla. <p>Osaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> -järjestöjen tietämyksen säilyminen yhteistyössä kuntien -kunnan sosiaalialan osaamisen hyödyntäminen vapaaehtoistyössä. -Järjestön koulutusyhteistyön hyödyntäminen. <p>Muut</p> <ul style="list-style-type: none"> -eriarvoisuuden vähentämisen kunta/järjestö-yhteistyöllä - avarakatseisuuden yhteiskunnallisten muutosten vaikutuksista lapsiperheiden palveluihin -rohkeita työntekijöitä tulevaisuusorientoituneeseen koordinoitutyöhön - asiakkuuden käsite yli kuntarajojen - muutoksen näkemisen uuden luomisen mahdollistajana.
<p>Yhteistyön edistäjät</p> <p>Sosiaalisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - tuttuus - konkreettinen kohtaaminen - aktiivinen ja luonteva keskusteluyhteys 	<p>Lisäarvo</p> <p>Sosiaalisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> -avoin vuoropuhelu - kommunikaation merkitys oman työn kehittämisessä. - mahdollisuus viralliseen ja epäviralliseen kohtamiseen yhteisissä tiloissa. - Pidempikestoisen kumppanuuden tuoma tuttuus: 	<p>Koordinaatio palvelujen yhtenäistämässä</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kunnan koordinoitavatuulle lakisäteisissä tehtävissä -kunnalla virkavastuu ja päätöksentekojärjestelmä - järjetöillä ei asiakastietoa. 	<p>Kehittämisen Haasteet</p> <ul style="list-style-type: none"> -kuntatyöntekijöiden niukat resurssit. - Aikapula kuntatyössä :vaikea kehittää jos aikaa ei ole -johtoryhmissä ja esimieskokouksissa ei ehditä paneutua asioihin. -aikapula haittaa luovaa ajattelua

<p>-kuntatyöntekijän asiakaskeisyys -järjestöjen innokkuus</p> <p>Rakenteet</p> <ul style="list-style-type: none"> -Koordinointi -koordinaattorit -työnjako ja palveluiden roolitus -päällekkäisyyksien poistaminen - yhteinen toimintamalli -säännölliset tapaamiset -työntekijöiden pysyvyys -kuntakumppanuussopimus - järjestöjen aktiivisempi rooli -Kunnan työote -Järjestötyön vapaampi luonne -Järjestötyö kunnan tioloissa -yhteistyörakenne -opiskelijayhteistyö <p>Työtapa</p> <ul style="list-style-type: none"> -Säännölliset yhteistapaamiset - Tapaamismalli -avoimet, joutavat ja selkeät yhteistyötavat ja tilanne kuvat -kuntatyön realistinen kuva vapaaehtoisuudesta -Omaleimainen yhteistyö -järjestöjen näkeminen kiinteänä osana palvelua -järjestötyön kirkastaminen kunnissa - Kuntatyön ymmärrys asikastodellisuudesta -tiedotus -oman kunnan viestinnän aktiivisuus -viestinnän avoimuus -yhteismarkkinointi -yhteinen koulutus <p>muut</p> <ul style="list-style-type: none"> -synergiaetu -Johdon arvostus järjestötyötä kohtaan 	<p>parempi keskusteluyhteys, päätöksenteko ja asioiden hoitaminen. oman työn nähtiin kehitettävän.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kumppanin aktiivisuus, pysyvyys, avoimuus ja yhteinen halu ymmärtää -järjestöjen tuottamaa vapaaehtoistoimintaa merkittävänä tulevaisuuden auttamistyössä. <p>Rakenteet</p> <ul style="list-style-type: none"> -kunta ja järjestö täydentävät toisiaan. - turhien asiakkuuksien karsiminen -perheiden lyhyempi ja tehokkaampi tuki -Kunnan tietämys asiakkaasta ja mahdollisuuden viedä asioita eteenpäin -Järjestöjen vapaaehtoistoimijoiden vapaus sosiaalisen leimasta -pienempien kuntien mahdollisuus resurssiviisaaseen ajatteluun <p>Työtapa</p> <ul style="list-style-type: none"> -koordinaattorien yhteistappamiset -asioiden perustelemine ja järjestyksen osoittaminen' -järjestöjen tukivapaaehtoisille - järjestöjen vapaaehtoisilla aikaa ja mahdollisuus kohdata asiakkaita ilman ammatillisuutta <p>Resurssit</p> <ul style="list-style-type: none"> -kuntalaisten mahdollisuus saada vapaaehtoistukea - erityispalvelujen tarve kunnansa vähenee -oppilaitosyhteistyö <p>Muut</p> <ul style="list-style-type: none"> -ymmärrys toiminnan merkityksestä, - parempi kuntalaisten palvelu vapaaehtoistoiminnasta tuotetun tiedon avulla -kuntalaisten motivoituminen järjestötoimintaan - opinnäytetyöt, - järjestöjen tarjoama koulutus ja tuore tutkimustieto - suunnitelmallisuuden kasvu. 	<p>-Järjestöillä osaamista ja tietoa kunnan asukkaiden tarpeista.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Koordinoinnin toteuttaminen yhteistyössä järjestöjen kanssa - vastuuta paikallisille järjestötoimijoille. -Koordinaation päälinjat kunnan johtotasolla. - kunta huolehtii lapsiperheiden peruspalveluista, järjestö ehkäisevästä lapsiperhetyöstä. -Kunnalla on asiakas- ja palvelutarve tietoa ja järjestöllä vapaaehtoisuuteen liittyvää osaamista. 	<p>- työntekijöiden vaihtuvuus (näyttäytyi myös mahdollisuutena)</p>
--	--	--	--

	<p>Lisäarvoa heikentävät</p> <p>Sosiaalisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> -kuntatyöntekijöiden kiire -Vaihtuvuus <p>Rakenteet</p> <ul style="list-style-type: none"> -kunnan asiakasmäärien kasvu -järjestön resurssien riittämättömyys -kunnan epärealistiset odotukset järjestön vapaaehtoispalvelusta kattavuuden suhteen. -Kunnan kankeus, byrokraattisuus, lakisääteisyys ja organisaation jäykkyys - Sosiaalihuoltolain muutos -pienien asioiden hukkiminen isoon organisaatioon -päättöksen teon ja asiakastyönerillisyyden <p>Työtapa</p> <ul style="list-style-type: none"> -kuntatyöntekijän rajattu rooli -tiedonkulun puutteet - jatkuvaa työn kehittämisen <p>Resurssit</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kunnan rajalliset työntekijä- ja aikaresurssit -kunnat siirtää palveluja järjestöille -kunnat odottaa nopeita tuloksia <p>Muut</p> <ul style="list-style-type: none"> -hallinnolliset esteet, -ihmisten keskinäiset valtasuhteet 		
<p>Yhteistyön haasteet</p> <p>Sosiaalisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tiedonkulku -Vaihtuvuus <p>Rakenteet</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kuntatyöntekijöiden suuri määrä -Kunnan tiedotus 	<p>Luottamus</p> <ul style="list-style-type: none"> -perustavuus -keskeisyys - rakentumisen aikavievyys <p>Luottamuksen näkyminen</p> <ul style="list-style-type: none"> -kokemus järjestön pitämisestä todellisena osana verkostoa. 	<p>Koordinaation mahdollistajat</p> <ul style="list-style-type: none"> -kunnan tahtotilan vapaaehtoisatoiminnan kehittämiseen koordinaation keinoin - luottamus koordinaattoriin. -Koordinaattorin taloudellinen ja toimintaympäristöön liittyvä mahdollisuus ja kyky priorisoida työtehtävä 	<p>Kehittämisideat ja tavat</p> <p>Sosiaalisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> -yhteiset kehittämispalaverit. - toisten asiantuntemuksen hyödyntäminen - osaamisen parantaminen - uuden luominen -Yhteisten ratkaisujen joustavampi hakeminen

<p>-viestintä kuntaan -kunnan aikapula ja tilavaje -palvelun saaminen</p> <p>Työtapa -Viestintäasenne -byrokraatiaan ja menettelytapoihin jumiutuminen -vaitiolovelvollisuus -ratkaisukeskeisyyden puute -asiakastodellisuudesta etäännyminen -sokeus vapaaehtoisuuden merkitykselle asiakkaille -erilainen näkemys lakimuutoksiin vastamäisessä</p> <p>Talous -resurssien riittämättömyys -kuntatalouden niukkuus -kilpailutukset -avustusrahoituksen epäselvyys - tiedotusresurssien riittämättömyys, -kunnan tarpeisiin vastaamisen vaikeus - järjestötyön ulottuminen kunnan asiakastyöhön</p> <p>Muut Järjestön palvelun tarjoamisen rajallisuus</p> <p>Tilojen käyttökelppoisuus</p>	<p>-luottamus järjestökoordinaattorin ammattitaitoon' - avoin tietojen vaihto asiakasasioissa - mutkattomuus kohtauksissa. -mahdollisuus edellyttää kunnalta pitkäjänteisyyttä palvelujen rahoittamisessa -kuntatyöntekijän työskentelyote. -kuntatyöntekijöiden tuki</p> <p>Luottamusta lisäävät</p> <p>Sosiaalisuus -henkilökohtaisen tunteminen -avoimuus -dialogisuus -mahdollisuus syvempään asioiden tarkasteluun ja työn jakamiseen -koordinaattorien luonteva suhde</p> <p>Työtapa -säännölliset tapaamiset -sopimuksista/sovitusta kiinnittäminen -työn onnistunut toteutus. -toisen työn arvostus -asiantuntemuksen hyödyntäminen - järjestötoimijan uskottavuus toiminnan merkityksen esille tuomisessa -järjestön palvelun hinnan avaaminen -tekojen merkitys</p> <p>Kumppanin uskottavuus -valtakunnallisten järjestöjen vahva taustaorganisaatio, yhteiskunnallinen asema, merkittävyys ja imago, -yhdistystoiminnan hyvä brändi -järjestön vapaaehtoisille tekemät taustaselvitykset</p> <p>Luottamusta heikentävät -sosiaalisektorin taloudellistuminen - palvelurahoituksen muutos -Katteettomat palvelupaukset</p>	<p>Koordinaation haasteet</p> <p>Resurssit -koordinoitavien asioiden kasautumisen haaste - yhden koordinaattorin mallin haavoittuvuus</p> <p>Tehtäväkuva -koordinaattorin tarpeeton huolehtiminen rahaja sopimusasioista, -rajattu mahdollisuus vaikuttaa ylempien linjapäätösten jälkeen -mandaatti ja luottamus tehtävän hoitamiseen</p> <p>Toimintaympäristö . kunnan työntekijöiden vaihtuvuus, -tiedon kulun vaikeudet -koordinointivastuun huomiotta jättäminen kunnissa.</p>	<p>- yhteispalavereiden järjestöosallistujien lisääminen.</p> <p>Rakenne -järjestöjen tarjoaman vapaaehtoistuen kirjaaminen kuntasuunnitelmiin todellisena tukimuotona. -Koordinaattorin tehtävän kuvan määrittäminen yksiomaiseksi työtehtäväksi - työparityöskentelyn laajentaminen - Työparityöskentelyn laajentaminen</p> <p>Osaamisen ja resurssien jakaminen - kunnan henkilöstön kattavampi perehdyttäminen järjestöjen palveluihin havaitsemiin lapsiperheiden ongelmiin - kunnan ja järjestön yhteinen tulevaisuusorientoitunut mietintä pitkän aikavälin tavoitteista - rekrytointiyhteistyö</p> <p>Kehittämisideat -Sosiaalityöntekijäkirje Kunnan ja järjestöjen palvelut kuvallisesti ilmaistuna - Yhteisesti koordinoitu ryhmä- tai leiritoiminta - kunnan ja järjestön työntekijöille voimavaraistavan arvioinnin työpaja -innostamo-hankkeen vaikiinnuttaminen pysyväksi osaksi kunta-järjestö-yhteistyötä. -järjestöjen palvelut kunnan internetsivuille - yhteisen infotapahtuma - Perheiden talo - perheteri: yhdessä paikassa järjestöjen ja kunnan toimijoita</p>
---	---	---	---

	<p>-kuntatyöntekijän palveluhintojen kritisointi -kilpailutiukset</p> <p>Muut</p> <p>-toiminnan sulkeutuneisuus -Kuntatyöntekijän asenne viestinnässä.</p>		
--	---	--	--