

6.7.2022

Projektisuunnittelija Minna Hurmekoski  
Tulevaisuuden sote-keskus -hanke

**Sote-uudistus**



**PERHEKESKUS**  
Mukana elämässä.

# Pohjois-Karjalan perhekeskuksen johtamismalli

2022 kyselyn tulokset

# Sisällysluettelo

<b>1. Johdanto</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Taustatiedot</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Perhekeskustoimijoiden roolit ja vastuut</b> .....	<b>5</b>
<b>4. Perhekeskuksen periaatteet ja tavoitteet</b> .....	<b>7</b>
<b>5. Perhekeskustoiminnan yhteistyö ja johtaminen</b> .....	<b>9</b>
<b>6. Muutosehdotuksia perhekeskuksen johtamisrakenteeseen</b> .....	<b>11</b>
<b>7. Mikä perhekeskustoiminnan johtamisessa toimii tällä hetkellä hyvin?</b> .....	<b>12</b>
<b>8. Johtopäätökset</b> .....	<b>13</b>
8.1 Roolit ja vastuut .....	13
8.2 Periaatteet ja tavoitteet.....	13
8.3 Yhteistyö ja johtaminen .....	14
8.4 Muutosehdotukset johtamisrakenteeseen .....	14
8.5 Toimivat johtamiskäytänteet.....	14
8.6 Yhteenvedo.....	15

**Tekijä**      Minna Hurmekoski

# 1. Johdanto

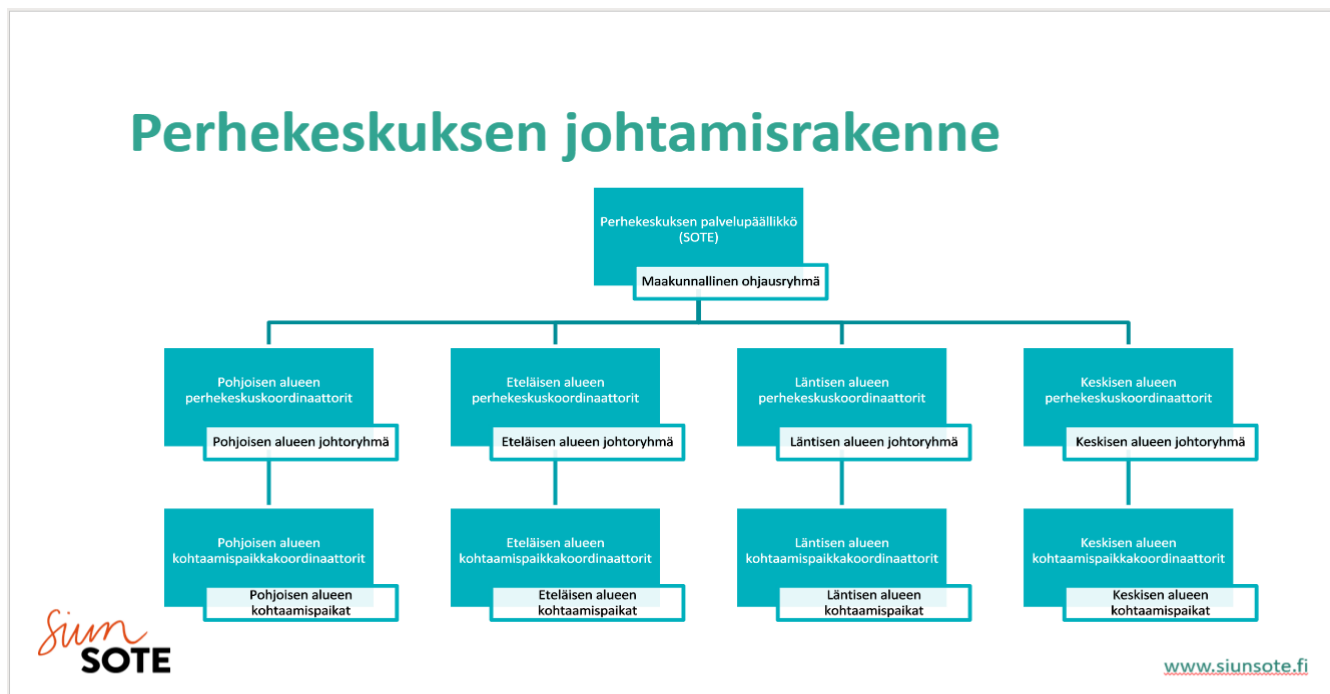
Pohjois-Karjalan perhekeskustoimintaa on kehitetty P-K LAPE -hankkeen aikana vuosina 2017–2018.

Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeessa vuosina 2020–2023 kehitetään lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhtä aikaa Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen valmistelutyön kanssa ja hankkeessa tehdään tiivistä yhteistyötä kuntien, järjestöjen ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Perhekeskustiimi tukee osaltaan palvelujen ja toimintojen lapsi- ja perhelähtöistä yhteensovittamista.

Tällä kyselyllä kartoitettiin Pohjois-Karjalan alueen perhekeskustoiminnan johdon näkökulmia nykyisestä johtamismallista. Saatuja tuloksia hyödynnetään yhteensovittavan johtamisen maakunnallisen toimintamallin jatkokehittämisessä.

Webropol-kysely oli auki 23.5.-1.7.2022 välisen ajan ja se kohdennettiin perhekeskuksen johtamisen parissa työskenteleville. Kyselyyn vastaaminen oli luottamuksellista eikä siinä kerätty mitään henkilötietoja. Vastauksia oli yhteensä kaksitoista (N=12).

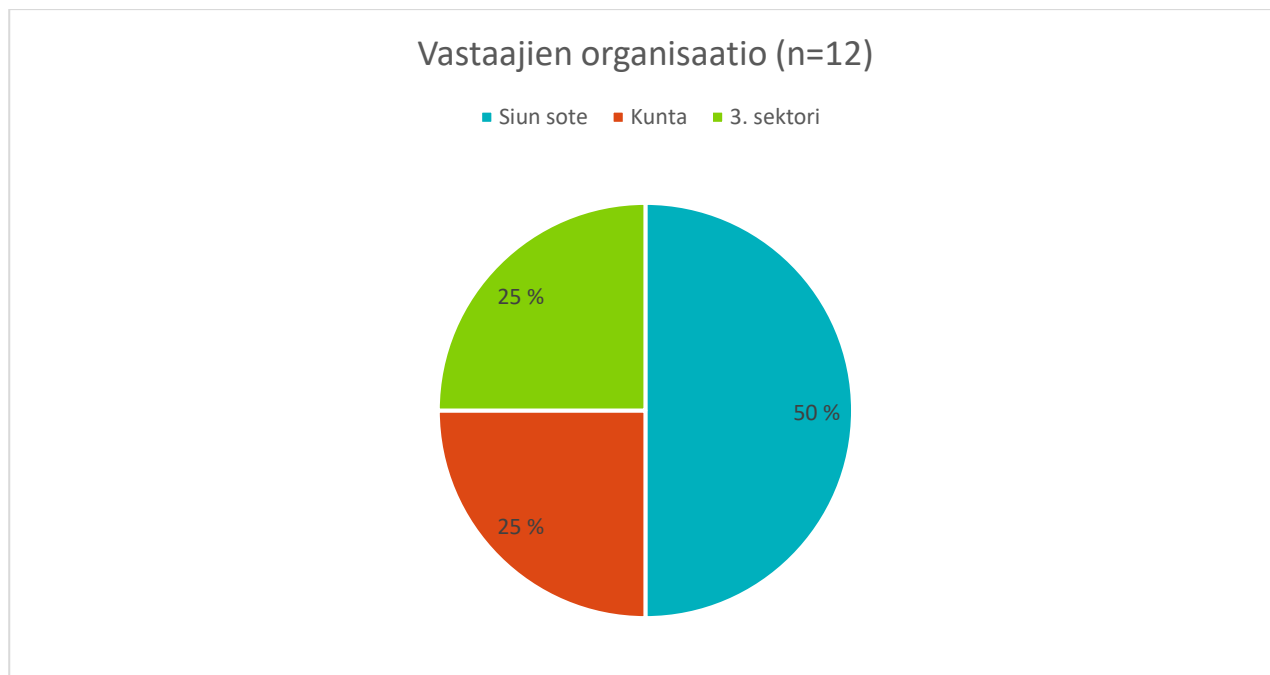
Tällä hetkellä Pohjois-Karjalassa Perhekeskusjohtaminen on organisoitunut maakunnalliseen ohjausryhmään ja neljään alueelliseen johtoryhmään. Näillä alueilla toimivat myös perhekeskuskoordinaattorit. Lisäksi kaikilla neljällä alueella on kohtaamispaikat ja alueelliset kohtaamispaikkakoordinaattorit. (KUVA 1)



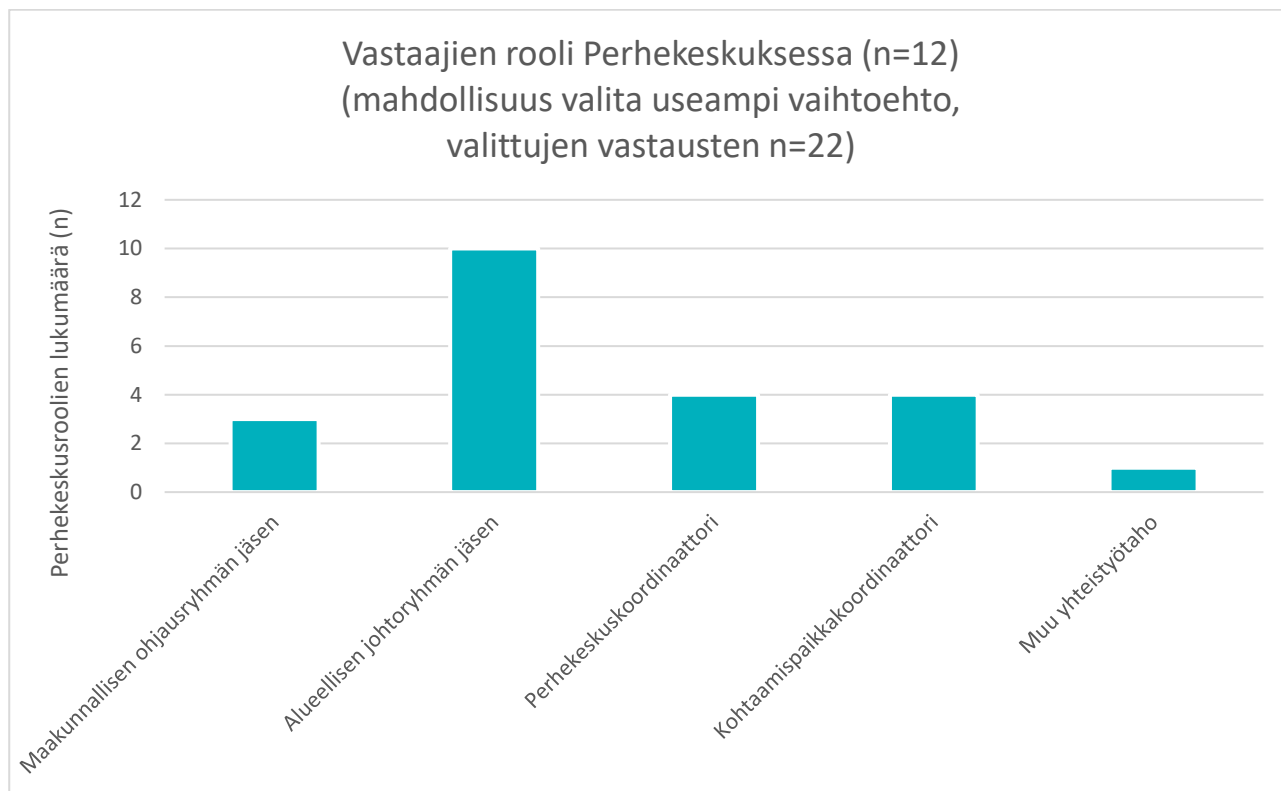
**KUVA 1. POHJOIS-KARJALAN PERHEKESKUKSEN JOHTAMISRAKENNE.**

## 2. Taustatiedot

Puolet vastaajista oli Siun sotesta (n=6), loput kunnista (n=3) sekä 3. sektorilta (n=3).



Vastaajista lähes kaikki olivat alueellisen johtoryhmän jäseniä (n=10) ja kolmannes perhekeskuskoordinaattoreita (n=4) sekä kohtaamispaikkakoordinaattoreita (n=4). Vastaajissa oli myös maakunnallisen ohjausryhmän jäseniä (n=3) sekä yksittäinen muu yhteistyötaho (n=1). Tähän kysymykseen pystyi valitsemaan tarvittaessa useamman vaihtoehdon, koska esimerkiksi perhekeskuskoordinaattori on usein myös alueellisen johtoryhmän jäsen, alueellisen johtoryhmän jäsen voi edustaa myös maakunnallisessa ohjausryhmässä ja niin edelleen. Tästä johtuen valittujen vastausten yhteislukumäärä oli 22.

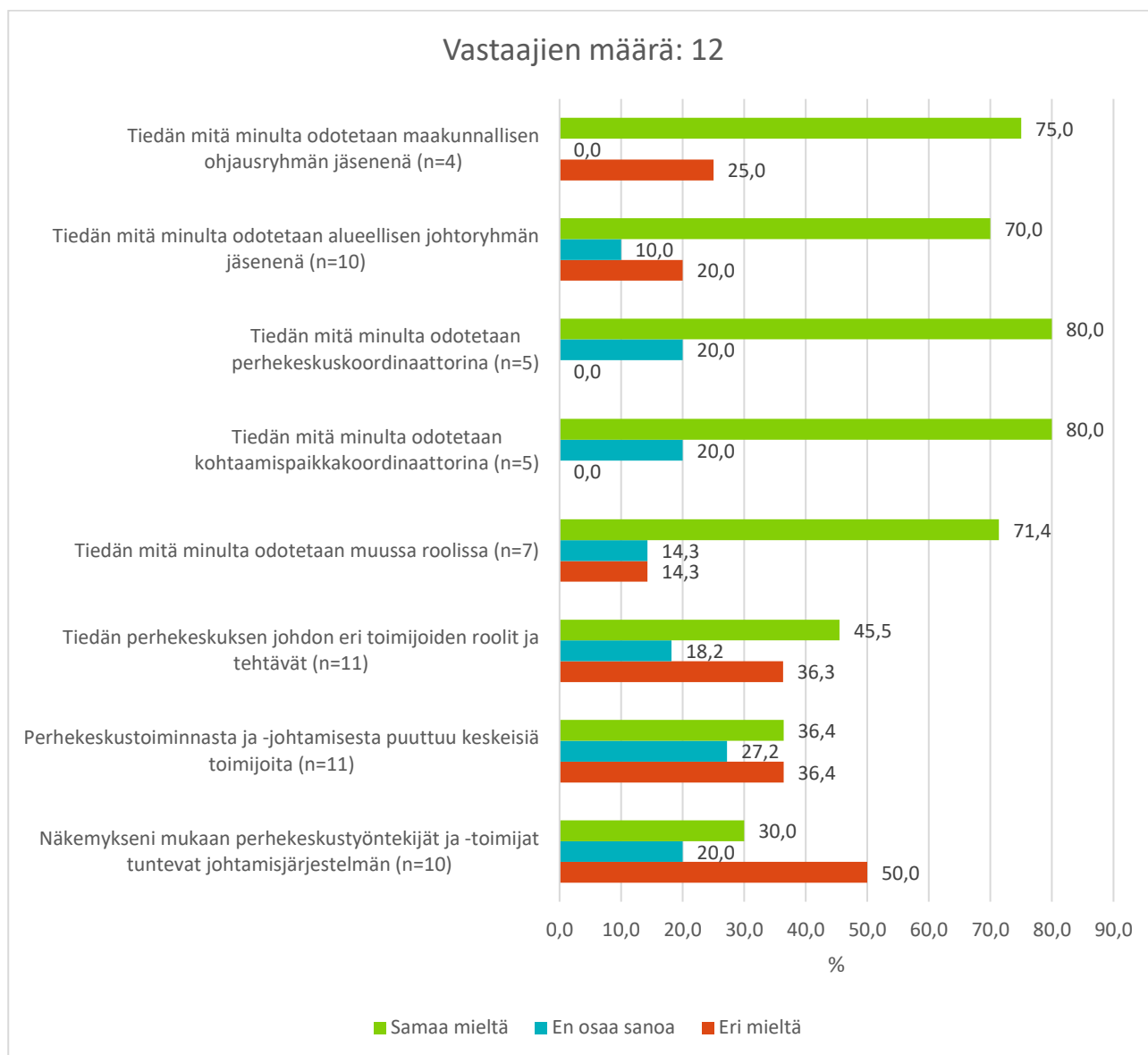


Seuraavissa taulukoissa on tehty uudelleenluokittelu:

- Osittain ja täysin samaa mieltä = Samaa mieltä
- Osittain ja täysin eri mieltä = Eri mieltä

## 3. Perhekeskustoimijoiden roolit ja vastuut

Suurin osa vastanneista tiesi odotukset, joita häneen kohdistetaan ohjaus- ja/tai johtoryhmän jäsenenä sekä perhekeskus- ja/tai kohtaamispaikkakoordinaattorina. Kuitenkin yksittäiset vastaajat olivat asiasta myös eri mieltä liittyen odotuksiin ohjaus- ja johtoryhmän jäsenenä tai muussa roolissa. Osa koordinaattoreista sekä muissa rooleissa toimivista olivat epävarmoja heihin kohdistuvista odotuksista. Alle puolet vastaajista tiesi perhekeskuksen johdon eri toimijoiden roolit ja tehtävät. Keskeisten toimijoiden puuttuminen perhekeskustoiminnasta ja -johtamisesta jakoi mielipiteitä: 36,4 % oli samaa mieltä ja sama prosenttimäärä oli eri mieltä siitä, että keskeisiä toimijoita puuttuu. 27,2 % oli epävarmoja tästä. Puolet vastaajista koki, etteivät perhekeskustyöntekijät ja -toimijat tunne johtamisjärjestelmää.



### Lisätekstikenttään annetut vastaukset

Perhekeskustoiminnasta ja -johtamisesta puuttuu keskeisiä toimijoita. Ketä?

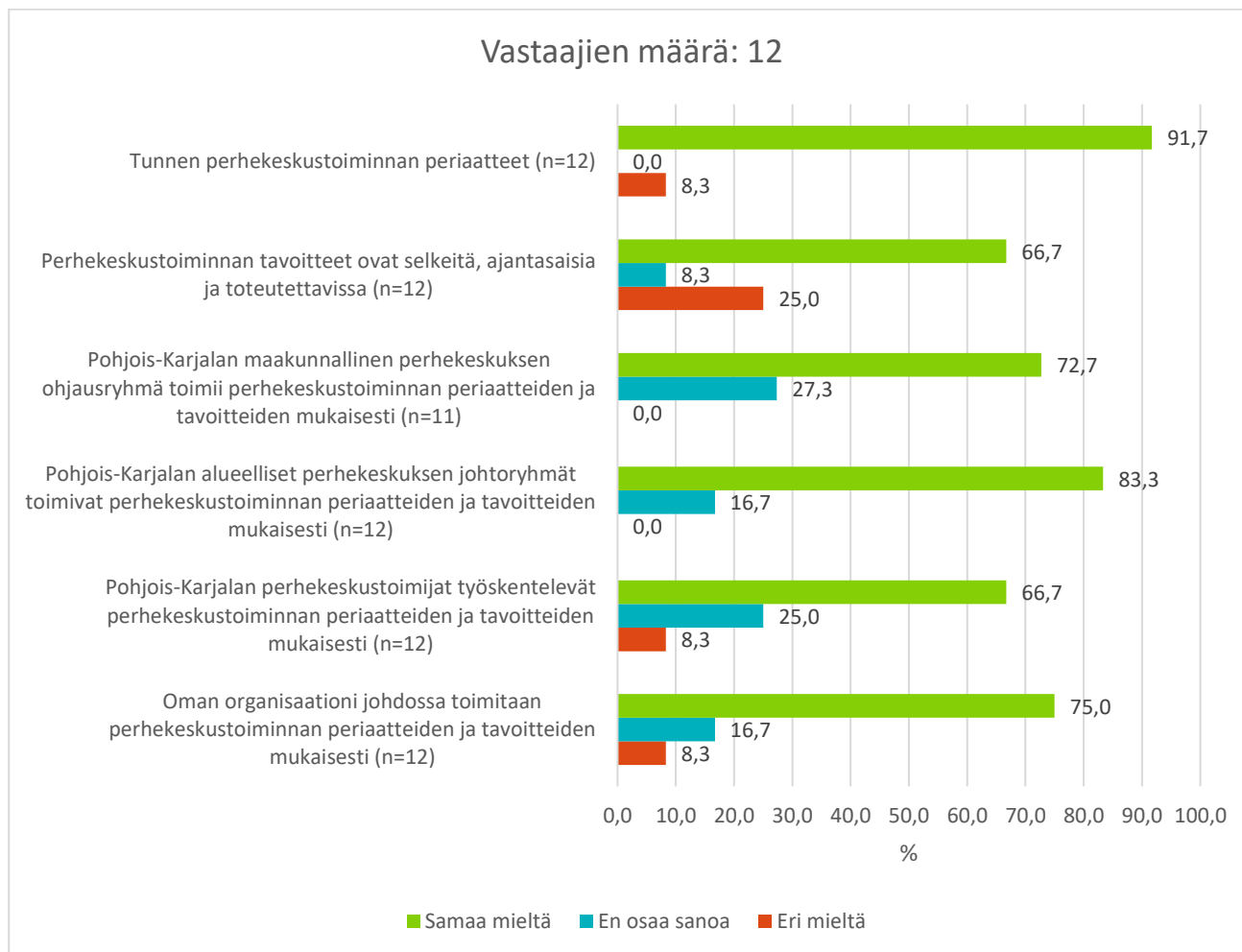
- Kuntoutuspalvelujen edustus, terveydenhuolto mukana rajatusti.
- Huolettaa soten asiakaspintatyöskentelijöiden mukana olo. Johtamisen kannalta mietityttää rehtorit.
- Kuntatoimijoita voisi olla enemmän.
- Etenkin toimintaan tulisi entistä paremmin saada mukaan paikalliset yhdistystoimijat.

Tiedän perhekeskuksen johdon eri toimijoiden roolit ja tehtävät. Mikä on auttanut tässä, mikä estänyt?

- Aktiivinen toiminta perhekeskuksen eri tahojen kanssa, pohdinnat rooleista aktiivisten perhekeskustoimijoiden kanssa -> avoin keskustelu perhekeskustoimijoiden kanssa -> avoin keskustelu.
- Hankaloittanut, ettei kirjattua toimivaa tehtävänjakoa ole.
- Perhekeskuksen toiminnan on kaikkien henkilöiden muutosvaiheiden jälkeen hyvä kasata toiminta-ajatus.
- Auttanut: mukanaolo monella tasolla, estänyt: kaikki eivät itsekään tunnu tietävän roolejaan.
- Oma aktiivisuus riittävän tiedon selvittämiseen on puutteellinen, organisaatiokaavio on tuttu kyllä.
- Aikaisempi tuntemus.
- Moniportaisuus ja oma tuplarooli sekä kahdella alueella toimiminen.
- Se, että on päässyt jo rakenteiden muodostuessa olemaan mukana työssä, on auttanut hahmottamaan rooleja.

## 4. Perhekeskuksen periaatteet ja tavoitteet

Lähes kaikki vastaajista tunsivat perhekeskustoiminnan periaatteet. Perhekeskustoiminnan tavoitteiden selkeydestä, ajantasaisuudesta ja toteutettavuudesta oli eri mieltä neljännes vastaajista. Iso osa vastaajista koki Pohjois-Karjalan maakunnallisen ohjausryhmän, alueellisten johtoryhmien sekä perhekeskustoimijoiden toimivan ja työskentelevän perhekeskustoiminnan periaatteiden ja tavoitteiden mukaisesti. Eniten epävarmoja periaatteiden ja tavoitteiden mukaisesti toimimisesta oltiin maakunnallisen ohjausryhmän osalta ja eri mieltä perhekeskustoimijoiden osalta. Neljännes vastaajista oli epävarmoja tai eri mieltä oman organisaation johdon toimimisesta periaatteiden ja tavoitteiden mukaisesti.



### Lisätekstikenttään annetut vastaukset

Perhekeskustoiminnan tavoitteet ovat selkeitä, ajantasaisia ja toteutettavissa. Voit kommentoida vastauksiasi:

- Käytettävän resurssin määrä suhteessa tavoitellut yhteistyön toteuttamiseen ollut liian vähäistä.
- Mielestäni osa toimijoista on sitoutunut tavoitteisiin ja osa kokee ne jonkun toisen toiminnaksi, johon osallistutaan satunnaisesti. Yhteiset vahvat tavoitteet vaatisivat uudelleen aukikirjaamista.
- Eri alueilla ehkä toimii eri tavoin.
- En tiedä mitkä ovat käytännön tavoitteet ja missä asiakastoiminta konkreettisesti tapahtuu. Tuskin moni perhe/vanhempikaan tietää.
- Tarkentuu vielä toimintasuunnitelmassa.
- Tavoitteet ovat kunnianhimoisia ja vaatii vielä paljon työtä ja perhekeskuskäsitteen valumista käytännön työhön, ennen kuin kaikkia tavoitteita voidaan pitää toteutettavina.

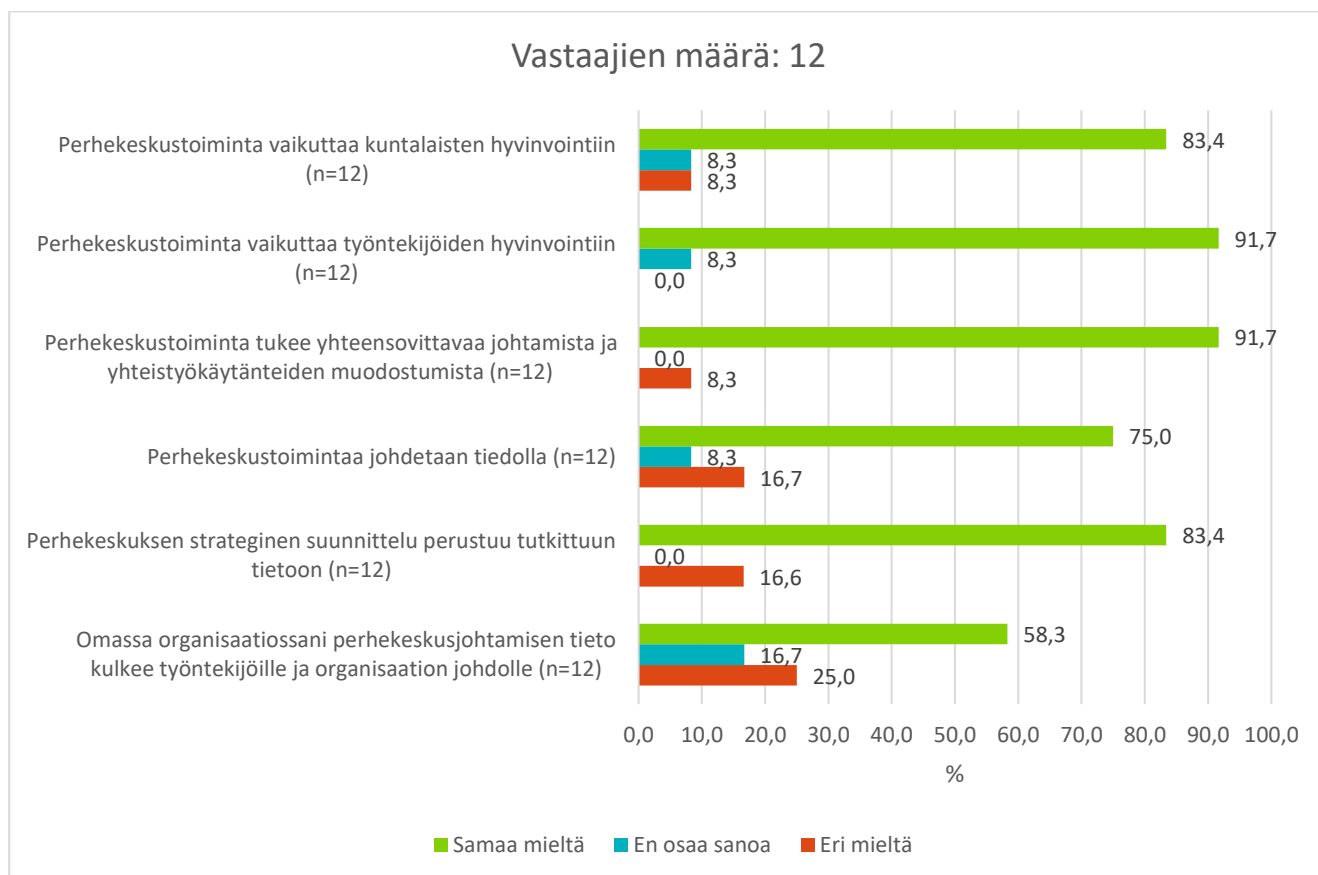


Tunnen perhekeskustoiminnan periaatteet. Voit kommentoida vastaustasi:

- Perhekeskustoiminnan periaatteet ovat minulle aktiivisen toiminnan kautta tuttuja.
- En tiedä miten verkosto toimii käytännön tasolla.
- Toimintasuunnitelma on vielä kesken.

## 5. Perhekeskustoiminnan yhteistyö ja johtaminen

Suuri osa vastaajista koki, että perhekeskustoiminta vaikuttaa kuntalaisten ja työntekijöiden hyvinvointiin. Perhekeskustoiminnan koettiin lähes yksimielisesti tukevan yhteensovittavaa johtamista ja yhteistyökäytänteiden muodostumista. Neljännes ei osannut sanoa tai oli eri mieltä, että perhekeskustoimintaa johdetaan tiedolla ja reilu 16 % vastaajista koki, että perhekeskuksen strateginen suunnittelu ei perustu tutkituun tietoon. Lähes 42 % vastaajista ei osannut sanoa tai oli eri mieltä siitä, että omassa organisaatiossa perhekeskusjohtamisen tieto kulkee työntekijöille ja organisaation johdolle.



### Lisätekstikenttään annetut vastaukset

Perhekeskustoiminta vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Tarkenna vastaustasi:

- Yhteistyössä on voimaa.
- Perhekeskustoiminta tuo mielekkyyttä työn tekoon, kun työtä ei tarvitse tehdä yksin omien tavoitteidensa mukaisesti, vaan asiakkaan tai potilaan parhaaksi tehtäviä ratkaisuja ja tuotettuja palveluja voi pohtia asiakkaan ympärillä olevan kokonaisuuden näkökulmasta. Perhekeskustoiminta luo myös ammatillista ymmärrystä itselle toisista ja itsestä toisille, joka tuo työskentelyyn joustoa ja mielekkyyttä.
- Vastinparien löytäminen ja vertaistuen saaminen haastavassa työssä on tärkeää.
- Toivottavasti niin, että työ on mielekkäämpää. Kuulostaa, että koetaan julkisella puolella myös kuormittavaksi välillä.
- Voimavaraistava, omaa työtä tukea, yli hallinto- ja ammattirajojen tehtävää aitoa yhteistyötä.
- Työntekijä kokee, että asiakkaan hyväksi voidaan toimia kokonaisvaltaisesti.
- Todellisen yhteistyön myötä näin, päällekkäinen työ vähenee.
- Parhaimmillaan perhekeskustoiminta VOI vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin, kun turhalta päällekkäiseltä työltä vältytään ja oikeissa paikoissa osataan hyödyntää yhteistyö mahdollisuuksia.

Perhekeskustoiminta vaikuttaa kuntalaisten hyvinvointiin. Kuvaile kuinka:

- Hyvinvointipalveluja tuottavana ja esille tuovana tahona sektorirajat ylittävästi.
- Yksilön tuen saannin tai yhteiskunnan varojen riittävyyden näkökulmasta perhekeskustoiminta on vahva tapa vastata palveluiden yhteensovittamiseen ja sitä kautta myös resurssien käyttöön.
- Eri toimijoita yhteen saattamalla päästään luomaan asiakaslähtöisempiä palveluita.
- Toimiessaan hyvin parantaa perheiden palveluita ja tiedon saantia.
- Perheille ja terveydenhuollon toimijoille tuntematon.
- Vaikutus ei vielä näy kaikella sen mahdollisella potentiaalilla, mutta suunta on oikea.
- Asiakkaan palvelutarpeet nähdään kokonaisvaltaisesti.
- Onnistuessaan näin.
- Helposti saatavilla olevat palvelut ja perhekeskuksen työntekijöiden (huom. sektorirajat ylittäen) tuntemus toisistaan ja toistensa toiminnasta helpottaa kuntalaisten tiedonsaantia palveluista, ohjautumista oikeisiin paikkoihin ja mahdollistaa esimerkiksi (vertais)tuen löytymisen.

Omassa organisaatiossani perhekeskusjohtamisen tieto kulkee työntekijöille ja organisaation johdolle. Tarkenna vastaustasi:

- Joillakin alueilla hyvin, toisilla huonommin.

- Tieto kulkee alueittain hyvinkin aktiivisesti mutta osa työntekijöistä jää sellaiseen käsitykseen, että he ovat irtonaisia prosessista ja perhekeskuksen toiminnasta.
- Oma organisaationi on hyvin pieni, mutta ajattelen tässä osin myös järjestöverkostoa.
- Perhekeskus on vaihtuvien asiantuntijoiden verkosto, minkä toiminta on perheille ja muille toimijoille tuntematon: konkretia vähäistä. Ei tietoa minne voi ottaa yhteyttä.
- Pirstaleista vielä, mutta suunta oikea.
- Perhekeskuskäsite ei ole vielä riittävän tuttu kaikille.
- Tässä on vielä tekemistä järjestössä, jonka työ linkittyy monella tapaa perhekeskustyöhön, mutta jossa perhekeskustyö on merkittävämmässä määrin vain yhden työntekijän harteilla.

## 6. Muutosehdotuksia perhekeskuksen johtamisrakenteeseen

Vastaajien määrä oli kuusi (n=6), joista yksi vastaus oli tyhjä, joten tässä viiden (n=5) vastaukset.

1. Perhekeskustoiminnan tulevaisuuden johtamisessa on tarpeellista sulauttaa hyvinvointialueen hyte-työn tavoitteet osaksi perhekeskuksen tavoitteita ja toisin päin. Noin työskentely on kuntien ja hyvinvointialueen kannalta tavoitteellisesti samaan suuntaan menevää. Henkilökohtaisesti toivoisin perhekeskuksen johtamisrakenteeseen laajempaa sitoutumista toimijoiden suhteen. Esim. soten puolelta henkilöstö on vahvasti edustettuna lapsiperhepalveluista, neuvolasta jne. mutta kaipaisin sekaan myös muita toimijoita ja lisäksi selkeää johdon siunaamaa "yhteistavoitteellisuutta". Johtamisen suhteen pohdin myös kuntalaisten osallisuutta. Käytämme vielä varsin rajallisesti toiminnassamme heidän ajatuksiaan, toiveitaan ja havaintojaan. Tulevaisuudessa säännöllinen osallistaminen olisi tarpeellista. Haasteellista on se, että perhekeskustoimintaa ei periaatteessa johda kukaan ja toisaalta johtavat kaikki. Näin ollen lopputulos esimerkiksi toiminnan aktiivisuudessa vaihtelee sen mukaan, millaisen arvon ajassa ja resurssissa kukin toimija antaa.
2. Selkeät vastuut ja roolit, kirjatut tavoitteet välitarkastuspisteineen voisivat edelleen kirkastaa toimintaa. Konkretiaan pyrkiminen tärkeää.
3. Lähinnä ehkä omalta osalta toivon, että alueellisen joryn pj:llä olisi enemmän aikaa paneutua joryn työskentelyyn. Jos pj vain johtaa puhetta, voi koko ryhmän rooli jäädä epäselväksi.
4. Konkretiaa kaivataan. Samoja valtakunnallisia diasarjoja on esitelty vuodesta toiseen. Perhekeskuksen olemassaolo Siun Soten alueella näkyy kohtaamispaikoissa ja kolmannen sektorin kanssa tehtävässä yhteistyössä. Mutta miten se näkyy tilanteissa, joissa perhe tarvitsee ammattilaisen apua terveydellisissä haasteissaan? Miten toiminta on perheiden näkökulmasta muuttunut Pohjois-Karjalassa perhekeskuksen toiminnan aikana? Keskitytään menetelmiin ja hankkeisiin sen sijaan, että vietäisiin terveydenhuollon ammattilaisten toiminnan ohjaamista, suunnittelua ja käytäntöjä kouluissa ja neuvoloissa Siun Sotessa käytännön tasolle. Mikä on perhekeskuksen johdon osuus esim.

lääkärialaistensa tai terveydenhoitajien työnkuvan suunnittelussa, käytännön perehdytyksessä, päivittäiseen työhön liittyvässä ohjannassa, konsultaatiomahdollisuuksissa, käytännön toiminnan seurannassa? Kannattaisi tehdä kansalaiskysely perhekeskuksen toiminnoista. Ja sama Siun Soten ammattilaisille. Valtaosa ei osaisi sanoa yhtään mitään.

5. HYTE-lautakunnan myötä tulossa oleva arviointi johtamisrakenteesta tulee hyvään aikaan ja tarpeellisenä. Olemme kokeilleet, opetelleet ensimmäistä mallia ja tietoon perustuen muutosta voidaan lähteä tekemään. Juuri nyt ajattelen, että ehkä alueelliset joryt kannattaisi säilyttää. Alueet ovat niin erilaisia väestörakenteeltaan, toiminta tarpeiltaan ja mahdollisuuksiltaan. Hankalaa olisi samaan malliin ja toimintaan "pakottaa" tai sitten menisimme suurimman tarpeiden mukaan ja se ei ole reuna-alueille edullisinta.

## 7. Mikä perhekeskustoiminnan johtamisessa toimii tällä hetkellä hyvin?

Vastaajien määrä oli yhdeksän (n=9).

1. Säännölliset tapaamiset. Avoin keskusteleva ilmapiiri. Yhteinen ideointi sektorirajat ylittävänä yhteistyönä.
2. Perhekeskustoiminnalla on sitä tuntevien joukossa voimauttava ja positiivinen leima. Alueelliset johtoryhmät tuntevat kohtalaisen hyvin toimijansa ja yhteistyö on hyväntahtoista. Perhekeskuksen johtamisessa on myös vahvoja toimijoita, jotka luovat kannustusta ja intoa muille toiminnalle, mutta johtaminen vaatisi myös vahvemmin tätä sitoutumista ja sitä kautta toiminnan jakamista laajemmalle. Perhekeskuksen johtamisen näkökulmasta on myös hienoa, että kanava on muodostunut nyt lapsi- ja perheasianneuvostoon sekä hyte-työhön.
3. Johdossa on huippuammattilainen, jolla on asia hallussa.
4. Monialaisuus ja tahtotila.
5. Eri tahot hyvin edustettuina joryissa ja piloteissa. Rakenne periaatteessa ok.
6. Kaikki eri toimialat ja sektorit aktiivisesti mukana ja tasavertaisesti.
7. Yhteisöllisyys ja hyvä keskusteluyhteys, sekä monipuoliset asiat kokouksissa.
8. Kyllähän tieto kulkee ylhäältä alas. Ehkä ihan suorittajatasolle huonommin.
9. Tieto kulkee hyvin "ylimmältä johdolta" "väliportaalle" ja tällä tasolla myös toiseen suuntaan.

## 8. Johtopäätökset

Koska vastaajamäärä oli alhainen (N=12) tulee tuloksiin suhtautua kriittisesti, mutta niitä voidaan pitää suuntaa antavina, koska kysely kohdistettiin nimenomaan perhekeskuksen johtamisen parissa työskenteleville. Kysely lähetettiin kohdennetusti Siun soten Lapsiperheiden palveluissa työskentelevän palvelupäällikön kautta Perhekeskuksen ohjaus- ja johtoryhmille ja siitä vielä hieman laajemmalla jaolla sähköpostitse, eikä sitä jaettu avoimesti esimerkiksi organisaatioiden nettisivuilla. Tästä johtuen oletuksena on, että kyselyyn ei ole vastannut kohderyhmään kuulumaton henkilö.

### 8.1 Roolit ja vastuut

Perhekeskuksen johtamisen parissa työskentelevät tietävät pääsääntöisesti odotukset omaa rooliaan kohtaan, mutta muutoin johdon eri toimijoiden roolit ovat osittain epäselviä. Avointen keskustelujen, kirjattujen tehtävänjakojen ja roolituksien kautta sekä toiminta-ajatuksen kasaaminen muutosvaiheiden jälkeen voisi tuoda apua roolien ja vastuiden kirkastamiseen. Tiedottaminen perhekeskuksen johtamisjärjestelmästä vaatii lisäpanostusta, koska puolet vastaajista kokee, etteivät työntekijät ja toimijat tunne sitä.

Perhekeskustoiminnasta ja -johtamisesta puuttuu keskeisiä toimijoita, joista mainittiin kuntoutuspalvelujen edustus, rehtorit, asiakaspinnassa työskentelevät, kuntatoimijat ja paikalliset yhdistystoimijat. Myös terveydenhuollon edustuksen kommentoitiin olevan rajallinen.

### 8.2 Periaatteet ja tavoitteet

Perhekeskuksen periaatteet tunnetaan ja siinä on auttanut aktiivisen toiminnan kautta muodostunut tutustuminen niihin. Kuitenkin henkilöstön tasolla ei ole välttämättä tietoa, miten verkosto toimii. Vastauksissa nousee esiin myös toimintasuunnitelman keskeneräisyys.

Tavoitteiden selkeyden, ajantasaisuuden ja toteutettavuuden kanssa tarvitaan vielä lisätyöskentelyä. Vastaajat kommentoivat, että resurssit yhteistyön toteuttamiseen ovat olleet vähäiset. Lisäksi tarvittaisiin yhteiset vahvat tavoitteet ja niiden aukikirjoitus. Alueelliset erot nousevat myös esille tavoitteiden osalta ja ne koetaan myös melko kunnianhimoisiksi, joka vaatii paljon työstämistä, että ne näkyvät kaikilla tasoilla konkreettisesti. Toimintasuunnitelman koetaan tarkentavan tavoitteiden asettelua ja työstämistä.

Perhekeskuksen eri rooleissa ja toimijoiden keskuudessa toimitaan ja työskennellään pääsääntöisesti periaatteiden ja tavoitteiden mukaisesti. Vastaajien omien organisaatioiden johdon toimimisesta perhekeskuksen periaatteiden ja tavoitteiden mukaisesti oltiin osittain epävarmoja tai eri mieltä.

### 8.3 Yhteistyö ja johtaminen

Perhekeskustoiminnan koetaan vaikuttavan työntekijöiden ja kuntalaisten hyvinvointiin. Työntekijöiden osalta vastaajat nostavat esiin yhteistyön ja päällekkäisen työn vähenemisen, kokonaisuuden pohtimisen yhdessä, ammatillisen ymmärryksen, joka lisää joustoa ja työn mielekkyyttä, sekä vastinparien ja vertais-tuen löytymisen. Kuntalaisten osalta vastaajat kokevat hyvinvointiin vaikuttavan sektorirajat ylittävä toi-minta, palvelujen yhteensovittaminen, asiakaslähtöisyys ja vertaistuen saaminen. Perhekeskustoiminnalla voidaan myös parantaa palveluita ja tiedonsaantia kuntalaisille. Kuitenkin perhekeskustoiminta on vielä myös tuntematonta ja siitä ei käytetä vielä parasta mahdollista potentiaalia, mutta suunnan koetaan olevan oikea.

Perhekeskustoiminnalla on vaikutusta yhteensovittavan johtamisen ja yhteistyökäytänteiden tukemiseen. Tiedolla johtamisen koetaan kuitenkin olevan ainakin osittain vielä alkutekijöissään tai epävarmaa. Perhe-keskusjohtamisen tieto ei aina kulje työntekijöille ja organisaatioiden johdolle. Tässäkin koetaan olevan alu-eellisiä eroja, toisilla alueilla se toimii paremmin kuin toisilla. Työntekijöiden koetaan olevan osittain irto-naisia prosesseissa ja toiminnoissa ja lisäksi toimintojen pirstaleisuus korostuu edelleen. Konkretia on vielä vähäistä ja tietoa ei välttämättä ole mihin olla yhteydessä. Perhekeskus-käsite ei ole myöskään vielä kaikilta osin tuttu ja järjestöissä toiminta saattaa olla vain yhden työntekijän varassa.

### 8.4 Muutosehdotukset johtamisrakenteeseen

Hyvinvointialueen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen (hyte) työtä toivotaan osaksi perhekeskuksen ta-voitteita ja myös toisin päin. Laajempi sitoutuminen johtamisrakenteeseen sekä johdon antama tuki yhteis-tavoitteellisuuteen koetaan tärkeänä. Kuntalaisten osallistamiseen tulee myös panostaa, esimerkiksi kunta-laiskyselyllä.

Vastuiden, roolien ja tavoitteiden kirkastamista ja konkretiaan pyrkimistä suositellaan. Alueellisten johto-ryhmien säilyttämistä kannatetaan, koska alueet ovat erilaisia. Alueellisen johtoryhmän puheenjohtajalle ehdotetaan enemmän aikaa paneutua johtoryhmätyöskentelyyn. Ammattilaisten ohjaamista, suunnittelua ja käytäntöjen viemistä työntekijätasolle toivottaisiin enemmän. Vastauksissa arvioidaan, että johtamisra-kenteen arvioinnille on nyt hyvä aika, koska käytäntöjä on jo kokeiltu ja tietoon perustuen muutosta voi-daan lähteä tekemään.

### 8.5 Toimivat johtamiskäytännöt

Säännölliset tapaamiset ja monipuoliset asiat kokouksissa koetaan hyvinä käytänteinä. Keskusteluyhteys on hyvä ja avoin. Monialaisuus, yhteisöllisyys ja sektorirajat ylittävä ideointi nousevat vahvasti esille positiivi-sina asioina. Eri tahot ovat edustettuina johtoryhmissä sekä piloteissa ja eri toimialojen sekä sektoreiden koetaan olevan aktiivisesti ja tasavertaisesti mukana.

Perhekeskustoiminnan tuntevat kokevat sen voimauttavana ja tuovan positiivisen leiman. Alueelliset johtoryhmät tuntevat toimijansa ja niissä koetaan olevan hyväntahtoinen yhteistyö ja tahtotila. Johtamisessa on vahvoja toimijoita, joilla on asia hallussa ja he luovat toiminnallaan kannustusta ja intoa. Hyvänä koetaan myös yhteistyökanavan löytyminen lapsi- ja perheasiainneuvostoon sekä hyte-työhön. Tiedon kulkeminen ylhäältä alas eli ylimmältä johdolta väliportaalle ja toisinpäin koetaan toimivan hyvin, mutta kehitettävää on tiedon kulku niin sanotulle suorittajatasolle.

## 8.6 Yhteenveto

Perhekeskustoiminnassa ja -johtamisessa mukana olevat tuntevat omat roolinsa, mutta muille erilaisten roolien ja vastuiden määrittelemistä tulisi avata selkeämmin. Myös perhekeskuksen tavoitteita tulee selkeyttää, ajantasaistaa ja viedä enemmän konkretiaan. Tässä apuna on Perhekeskuksen toimintasuunnitelma, jonka laadintaan Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) on antanut ohjeistuksen ([Perhekeskusten kehittäminen hyvinvointialueilla: ohjeita toimintasuunnitelman laadintaan \(julkari.fi\)](#)). Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen (hyte) lautakunta sekä Siun soten hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen ohjausryhmä on esittänyt toiveen Perhekeskuksen toimintasuunnitelman laatimiseksi Pohjois-Karjalan alueelle. Hyte-lautakunta päättää hyvinvointialueen osalta toimintasuunnitelmasta, joka koskee lasten, nuorten ja perheiden palvelujen järjestämistä perhekeskusverkostoissa, seuraa sen toteutumista ja vastaa edellä mainitun toiminnan strategisesta ohjauksesta hyvinvointialueen osalta.

Perhekeskuksen palveluiden, toimintojen ja johtamisen yhteensovittaminen koetaan tärkeänä ja perhekeskustoiminta tukee tätä. Erinäiset lakipykälätkin velvoittavat kuntien ja hyvinvointialueiden tekevän yhteistyötä muiden julkisten toimijoiden, yksityisten yritysten ja yleishyödyllisten yhteisöjen kanssa (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021, Laki hyvinvointialueesta 611/2021, Lastensuojelulaki 417/2007, Terveydenhuoltolaki 1326/2010, Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, Valtioneuvoston asetus neuvolatoiminnasta, koulu ja opiskeluterveydenhuollosta sekä lasten ja nuorten ehkäisevästä suun terveydenhuollosta 338/2011).

Kuntalaisten ja asukkaiden osallisuuden lisäämistä toivotaan ja Pohjois-Karjalassa asiaa on mahdollista edistää esimerkiksi nuorisovaltuustojen, lasten parlamenttien, oppilaskuntien, vanhempainyhdistysten sekä lapsi- ja perheasiainneuvoston kautta. Asiakas- ja henkilöstökokemuksen kautta on myös mahdollista lisätä osallisuutta ja kuulluksi tulemisen tunnetta sekä kehittää toimintaa.

Tiedolla johtaminen koetaan vielä epäselvänä ja osan mielestä Perhekeskustoimintaa ei johdeta lainkaan tiedolla eikä strateginen suunnittelu perustu tutkittuun tietoon. Tiedolla johtaminen perustuu ajantasaiseen ja laadukkaaseen tietoon, jota käytetään päätöksentekoon. Se auttaa kehittämään toimintaa ja kohdentamaan voimavaroja sinne, missä niistä saadaan suurin hyöty. ([Tiedolla johtaminen | Soteuudistus](#)).

Lapsiperheiden hyvinvointitietoa on mahdollista saada esimerkiksi seuraavista tietolähteistä:

- Kuntien ja hyvinvointialueiden hyvinvointikertomus ja -suunnitelma, lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma.
- Kuntien ja hyvinvointialueiden asiakas- ja asukaskokemus.

- Henkilöstökokemus.
- Alueellinen sotetieto ja -järjestelmät.
- Kansallinen sote-tietopohja.
- [Kouluterveyskysely - THL](#)
- [FinLapset-kyselytutkimus - THL](#)
- [Etusivu - TEAvisari - Terveiden edistämisen vertailutietojärjestelmä](#)
- [Tilastohaku - Tilasto- ja indikaattoripankki Sotkanet.fi](#)
- [Sotokuva](#)
- [Tilasto: hyvinvointitieto](#)

Tiedon kulkemisen koetaan loppuvan niin sanottuun keskijohtoon ja esimerkiksi asukkaille ja suorittavalle henkilöstötasolle viestiminen koetaan haasteena. Johtaminen on viestintää ja viestintä on johtamista, joten johtamisrakenteen ja perhekeskuksen viestintäsuunnitelman sekä viestintäroolien ja -vastuiden määrittäminen sekä kirjaaminen ovat tärkeitä.

Siun soten Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskushankkeessa tullaan vuosina 2022–2023 vahvistamaan Pohjois-Karjalan perhekeskustoimintaa kehittämällä muun muassa viestintää, sähköistä perhekeskusta sekä johtamisen rakenteita ja koordinaattoritoimintaa. Tämän kyselyn tulokset antavat tietoa nykyisen perhekeskuksen johtamismallin vahvuuksista ja haasteista. Kyselyn tuloksia tullaan hyödyntämään perhekeskuksen johtamisrakenteen jatkokehittämisessä, sote-palvelujen siirtymisessä hyvinvointialueelle ja yhteensovittavan johtamisen maakunnallisen mallin kehittämisessä. Lisäksi hyvinvointialueen ja kuntien hyte-päätäjät sekä lasten, nuorten ja perheiden kanssa toimivat järjestöt ja seurakunnat voivat käyttää kyselyn tuloksia lapsiperhepalveluiden strategisessa suunnittelussa ja seurannassa.