

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaalian koulutusohjelma / ylempi AMK

Jenna Ahlberg

YKSITYISEN LASTENSUOJELUN SIIAISHUOLTOYKSIKÖN PERUSTAMISEN  
MAHDOLLISUUDET JA UHKAKUVAT

Opinnäytetyö 2014

## TIIVISTELMÄ

### KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaalialan koulutusohjelma / YAMK

Lasten ja nuorten hyvinvoinnin turvaaminen

AHLBERG, JENNA

Yksityisen lastensuojelun sijaishuoltoyksikön perustamisen mahdollisuudet ja uhkakuvat

Opinnäytetyö

61 sivua

Työn ohjaaja

Lehtori Tuija Suikkanen-Malin

Toimeksiantaja

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, KymiCare

Tammikuu 2014

Avainsanat

lastensuojelu, sijaishuolto, yrityksen perustaminen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää yksityisen lastensuojelun sijaishuoltoyksikön perustamisen mahdollisuuksia ja uhkakuvia. Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka tavoitteena on tarkastella mitä kaikkea täytyy ottaa huomioon ja selvittää perustettaessa yksityistä lastensuojelun sijaishuollonyksikköä. Kehittämistyön tarkoituksena on myös toimia reflektoivana työotteena yksityistä lastensuojeluyrittäjyyttä suunnittelevalle.

Kehittämistyössä on edetty syklin omaisesti keräten tietoa yrittäjyydestä. Jokainen tapahtuma muodosti oman syklinsä, johon kuului teorian kerääminen asian ympärille. Nämä yhdessä muodostivat kehittämistyön aineiston. Kehittämistyössä omat syklinsä muodostivat yrittäjyysopintojen sparrausryhmä, opintokäynti yritysneuvojalle sekä sosiaalialan ja yritysmaailman asiantuntijoiden teemahaastattelut. Kehittämistyössä haastateltiin kolmea sijaishuollon yksikön sosiaalityöntekijää, yritysneuvojaa, yksityisen sijaishuoltoyrityksen yrittäjää ja kahta sijaishuoltoyksikön ohjaajaa. Aineisto on kerätty eri paikkakunnilta ja eri organisaatioista. Aineistot analysoitiin SWOT-analyysillä ja sisällönanalyysillä teemoitellen.

Analyyseista nousi esille neljä ydinteemaa, jotka ovat tärkeässä osassa lastensuojeluyritystä perustettaessa ja toimintaa suunniteltaessa: yrityksen rakenne ja yritysmuoto, yrityksen asiakaskunta ja kohderyhmä, yrityksen johtaminen sekä työyhteisön toimivuus.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Master of Social Services

AHLBERG, JENNA

Starting a Private Foster Care Unit in Child Welfare – Possibilities and Threats

Master's Thesis

61 pages

Supervisor

Tuija Suikkanen-Malin, Senior Lecturer

Commissioned by

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu KymiCare

January 2014

Keywords

child welfare, foster care, starting a business

The aim of this study was to examine what has to take into consideration and to find out when starting a foster care unit in child welfare. The aim was also to be reflection to someone who is planning to start his/her business in child welfare.

Proceeding in this development work went on in cycles, gathering information about business. Each different event created its own cycle that included gathering a theory in its context. Together these cycles created the material to this development work. Different cycles were; a business study sparring group, a field trip to business advisor and theme interviews with experts in social services and business world. There were interviews of three social workers in foster care, a business advisor, a businessman in private foster care unit and two foster care unit's leaders. Material was collected in different cities and in different organizations, and it was analyzed with a SWOT –analyze and content analyze by themes.

Four main themes arose from analyzes that are important when planning to start a child welfare business; business structure and entity, market and target group, leadership in business and functionality of work community.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	SIJAISHUOLLON MUODOT	7
3	YKSITYISEN LASTENSUOJELUYRITYKSEN PERUSTAMINEN	10
	3.1 Liiketoimintasuunnitelma	11
	3.2 Laki, luvat ja säädökset	13
	3.3 Omavalvontasuunnitelma	14
	3.4 Sijaishuollon valvonta	14
4	KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄ	15
	4.1 Kehittämistyön tavoitteet	15
	4.2 Kehittämistyön menetelmä ja lähestymistapa	16
	4.3 Aineiston hankinta ja tutkimushenkilöt	18
	4.4 Aineiston analysointi	19
	4.5 Tutkimustulosten raportointi	20
	4.6 Prosessin kulku	20
5	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET	22
	5.1 Yrityksen perustaminen ja rakenne	22
	5.2 Yrityksen asiakaskunta ja kohderyhmä	27
	5.3 Yrityksen johtaminen	35
	5.4 Työyhteisön toimivuus	38
	5.5 Muut huomiot analysoinnissa	41
6	KEHITTÄMISTYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET	43
	6.1 Analyysien yhteenveto	43
	6.2 Muuttuva ja kehittyvä sosiaalityö	52
7	POHDINTA	55
	7.1 Kehittämistyön tulosten luotettavuus ja eettiset kysymykset	55
	7.2 Kehittämistyön hyödynnettävyys	57



## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, joka tarkastelee yksityisen lastensuojelulaitoksen perustamiseen liittyviä mahdollisuuksia ja uhkakuvia yritystoiminnan näkökulmasta. Kehittämistyö pyrkii palvelemaan kaikkia, joita kiinnostaa lastensuojelulaitoksen yksityisyrittäjäys ja kehittämistyön toivotaan antavan lisää pohdintoja ja oivalluksia. Kehittämistyö toimii myös refleктоivana työotteena yksityisyrittäjäksi aikovalle.

Itselläni on ollut pitkäaikainen tulevaisuuden haave. Olen aina suunnitellut ryhtyväni yksityisyrittäjäksi ja perustavani lastensuojeluyksikön sijaishuollon nuorille. Olen opiskellut sosiaalialan ammattitutkinnon lisäksi erilaisia ammattikorkeakoulun erikoistumisopintoja ja yliopisto-opintoja juuri lastensuojeluun ja nuoriin liittyen. Opiskeluni ovat osaltaan täydentäneet ja vahvistaneet ajatustani omasta yksiköstä. Opiskeluni ovat tuoneet minulle lisää tietoa ja oppia sijaishuollosta. Olen myös saanut linkitettyä opintoihini lastensuojeluyksikön perustamisen näkökulman. Tämä kehittämistyö toimii refleктоivana työotteena, koska tämän kehittämistyön tarkoitus on tutkia, mitä kaikkea lastensuojelun yrityksen perustamiseen tarvitaan ja mitä kaikkea perustamisvaiheessa olisi hyvä huomioida. Kehittämistyötä tehdessäni olen päässyt aitiopaikalle näkemään, kuulemaan ja havainnoimaan lastensuojeluyrittäjyyttä monesta eri näkökulmasta. Toivon, että tästä kehittämistyöstä on hyötyä myös muille, jotka pohtivat lastensuojelualan yrittäjyyttä.

Oman ideologian toteuttaminen on suuri osa oman sosiaalialan yrityksen perustamiseen liittyviä ajatuksiani. Kehittämistyöni on polku, jossa kerätään uutta materiaalia tiedollisella tasolla ja pyritään selkeyttämään ja rikastuttamaan omaa ammatillista tietoisuutta.

Opinnäytetyön aihe tulisikin valita huolella ja ajatuksella. Opinnäytetyön aiheen tulisi kiinnostaa tekijää, jolloin kirjoittajan lähestymistapa olisi positiivinen. Kirjoittajan oma innostus motivoi kirjoittajaa, ja se välittyy lukijalle tekstistä. Kirjoittajan oma kokemus aiheesta voi rikastuttaa ja motivoida opinnäytetyön kirjoittamisen prosessia. (Kananen 2010, 13–14.)

Kehittämistyö on sarja yksittäisiä asioita ja toimia, joita selvitetään yrityksen toimintaan liittyen. Aineiston analysointivaiheessa esille nousivat seuraavat teemat, joiden mukaan tässä kehittämistyössä on edetty:

1. Yksi tarkastelutapa on lastensuojelun sijaishuoltoyrityksen perustaminen ja yrityksen rakenne.
2. Toinen tarkastelunäkökulma on yrityksen asiakaskunta ja kohderyhmä.
3. Kolmas tarkastelunäkökulma on yrityksen johtaminen.
4. Neljäs tarkastelunäkökulma on työyhteisön toimivuus.

## 2 SIJAISHUOLLON MUODOT

Lapsella on oikeus suojeluun niin kansainvälisten sopimusten kuin kansallisen lainsäädännön turvaamana. Lastensuojelussa pyritään aina suojelemaan lasta, suhteessa vanhempiinsa tai yhteiskuntaan. Lastensuojelun kautta lapsi saa myös juridista turvaa. Lapsella on oikeus tulla suojelluksi. ”*Lastensuojelulain tarkoituksena on turvata lapsen edun ja oikeuden huomioiminen sekä mahdollistaa lapsen ja hänen perheensä tarvitsemat tukitoimet ja palvelut.*” Lastensuojelulaki takaa kaikille samat palvelut ja tuet riippumatta siitä, missä kunnassa perhe asuu ja perheen lastensuojeluasiakkuus on. Lain tarkoituksena on edistää viranomaisten välistä yhteistyötä perheen olojen parantamiseksi. Lisäksi laki turvaa, että lapsella, perheellä ja lastensuojelutyöntekijöillä on oikeus juridiseen oikeusturvaan. (Aer 2012, 1, 4–5; Lastensuojelulaki 2011.)

Lastensuojeluoikeuden keskeiset periaatteet ovat lasten oikeus suojeluun ja perhe-elämän suoja lastensuojelun periaatteina, lapsen oikeuksia koskeva yleissopimus, lastensuojelutoimet Euroopan ihmisoikeussopimuksen kannalta, perusoikeudet lastensuojelun kannalta sekä lapsen etu lastensuojelulain soveltamisessa. Lastensuojelu on hyvin organisoitua sosiaalihuoltoa, jolloin työntekijöillä on tietyt toimenpiteet toimia lapsi- ja perhekohtaisessa lastensuojelussa. Työntekijöillä on velvollisuus ryhtyä lapsi- ja perhekohtaisiin lastensuojelutoimiin, mikäli tilanne sen vaatii. Lastensuojelun tarkoituksena on suojata lasta, mikäli havaitaan lapselle vaaraa aiheuttavat kasvuolosuhteet ja käyttäytyminen. Lastensuojelun on vastattava jokaiseen lastensuojelun tarvetta koskevaan ilmoitukseen ja selvitettävä lastensuojelutoimien tarpeen arviointi. Lastensuojelun on kartoitettava lapsen tarvitsema suojeleminen ja löydettävä lapselle sopivat avo- huollon tukitoimet tai kodin ulkopuolinen hoito, huostaanotto ja sijaishuolto- tai jälki- huoltopaikka. (Aer 2012, 8–12, 21–24, 35–39, 48–53, 64–74, 82–95.)

*”Lastensuojelussa on toimittava mahdollisimman hienovaraisesti ja käytettävä ensisijaisesti avohuollon tukitoimia, jollei lapsen etu muuta vaadi. Kun sijaishuolto on lapsen edun kannalta tarpeen, se on järjestettävä viivytyksettä. Sijaishuoltoa toteutettaessa on otettava lapsen edun mukaisella tavalla huomioon tavoite perheen jälleenyhdistämisestä.”* (Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.) Lastensuojelulaki määrittelee lapsen sijaishuollon muodot perhehoitona, laitoshoitona tai muulla lapsen tarpeita vastaavana hoitomuotona (Räty 2012, 405).

Lapsen sijaishuollolla tarkoitetaan tilannetta, jossa lapsen hoito ja kasvatusta järjestetään kodin ulkopuolella. Lapsi voidaan sijoittaa kodin ulkopuolelle, kun lapsi on huostaanotettu, sijoitettu kiireellisesti tai väliaikaispäätöksen vuoksi. Sijaishuoltoa voidaan järjestää kunnan tai yksityisen sijaishuoltopaikan perhehoitona, laitoshoitona tai muulla lapsen tarpeita vaativalla tavalla. Ensisijaisesti lapselle pyritään järjestämään sijaishuoltopaikka perhehoitona, mikäli se on lapsen edun mukaista. Lapsen etu tulee olla aina etusijalla sopivaa sijoituspaikkaa etsittäessä. Lapsen tarpeet ja vaatimukset hoidon ja muun suhteen eivät aina sovellu perhehoitoon. (Aer 2012, 99–100.)

Huostaanotto on viimeinen interventio, jolla pyritään turvaamaan lapsen kasvu ja kehitys. Huostaanotto on mahdollista tehdä vain, kun kolme huostaanottoon liittyvää kriteeriä täyttyvät samanaikaisesti. 1. Lapsen huolenpidossa ja kasvuolosuhteissa on vakavia puutteita, jotka uhkaavat vaarantaa lapsen terveyttä tai kehitystä, tai jos lapsi omalla käytöksellään vaarantaa omaa terveyttään. 2. Avohuollon toimenpiteet ja tukipalvelut eivät ole lapsen edun mukaisia tai ne ovat osoittautuneet riittämättömiksi. 3. Sijaishuolto arvioidaan olevan lapsen edun mukaista. Etusijalla päätöksissä on aina lapsen etu. (Heino 2009, 55.)

Sosiaalihuoltolain mukaisella perhehoidolla tarkoitetaan yksityiskodissa tapahtuvaa ympärivuorokautista hoitoa, kasvatusta ja huolenpitoa. Perhehoidon tavoitteena on antaa lapselle mahdollisuus kodinomaiseen hoitoon ja kasvuun sekä läheisiin ihmissuhteisiin ja samalla edistää lapsen perusturvallisuutta ja sosiaalista kehitystä. Perhehoitoa annetaan lapselle, jonka uskotaan hyötyvän kodinomaisesta hoidosta ja jonka ei uskota olevan laitoshoidon tarpeessa. Perhekodeilla tarkoitetaan perhehoitolaissa määritellyt kunnan tai kuntayhtymän hyväksymät sijaiskodit sekä aluehallintovirastolta luvan saaneet yksityiskodit. (Saastamoinen 2010, 7–9.)



Sijaiskoti tarkoittaa perhehoitajalain mukaista toimeksiantosopimusta, jolloin asutaan perhehoitajan omassa kodissa ja tarkoituksena on antaa sijoitetulle lapselle mahdollisimman kodinomaisen kasvuympäristö. Sijaiskodissa voidaan yhtä aikaa hoitaa enintään neljää lasta, mukaan luettuna perhehoitajan omat alle kouluikäiset lapset. Mikäli perhekodissa asuu kaksi henkilöä, joista ainakin toisella on perhehoitajalain 1. §:n 3. momentissa mainittu kelpoisuus ja toisella henkilöllä perhehoitajalain 1. §:n 2. momentissa säädetty kelpoisuus, voi hoidettavia lapsia olla seitsemän. Lastensuojelulain mukaisia rajoitustoimenpiteitä ei voida soveltaa sijaiskodissa, mutta lapsen ja hänen läheistensä yhteydenpitoa voidaan tarvittaessa rajoittaa. (Saastamoinen 2010, 7–9.)

Ammatillisella perhekodilla tarkoitetaan luvanvaraista perhehoitoa, joka on ikään kuin sijaiskodin ja laitoksen väliin sijoittuva sijaishuoltomuoto. Ammatillisessa perhehoidossa vastaavilta henkilöiltä vaaditaan soveltuvaa ammatillista koulutusta. Lisäksi ammatillisessa perhekodissa on usein palkattuna ammatillista henkilökuntaa. Ammatillisia perhekoteja koskevat yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta annetut lait ja säädökset. Laki ei ole selkeästi määritelty ammatillisten perhekotien toiminnan muotoa, joten niiden muodot vaihtelevat. Toisissa ammatillisissa perhekodeissa perhe asuu yhdessä asiakkaidensa kanssa, kun taas toisissa on palkattua henkilökuntaa. Ammatilliset perhekodit vaihtelevat kooltaan, tilaratkaisuiltaan ja kohderyhmältään. Ammatillinen perhekoti voi olla myös luvanvarainen perhekoti, jolloin se on saanut aluehallintovirastolta laitosluvat ja toimii lastensuojelulaitoksena. Sosiaalihuoltolain tarkoittamassa ammatillisessa perhekodissa voidaan hoitaa enintään kuutta lasta, poikkeuksena ovat sisarukset ja saman perheen lapset. Enimmäismäärään lukeutuvat myös muut samassa taloudessa asuvat alle kouluikäiset lapset. Ammatilliseen perhekotiin sijoitetaan usein lapsia, joiden tarpeet ovat vaativampia kuin esimerkiksi sijaisperheeseen sijoitettujen lasten. (Saastamoinen 2010, 8–10; Taskinen 2010, 128.)

Lastensuojelulaitoksia ylläpitävät lähinnä valtio, kunnat ja yksityiset yhteisöt. Tyypillisiä laitoshuoltoyksiköitä ovat lastenkodit, nuorisokodit, koulukodit ja muut lastensuojelulaitokset. Aluehallintovirasto antaa yksityisen lastensuojelulaitoksen toimintaan luvan. Usein erityisosaamista tarvitsevat lapset ja nuoret sijoitetaan laitoshuoltoon. Laitosluvan saaneissa yksiköissä pystytään vastaamaan lapsen tarpeisiin esimerkiksi rajoittamistoimenpiteiden kautta enemmän kuin muissa sijaishuollon muodoissa. Työntekijöillä tulee aina olla tehtävänsä mukainen ammattitaito ja asianmukainen koulutus. Laitoshoidossa saa olla sijoitettuna enintään seitsemän lasta tai nuorta. Mi-

käli rakennuksessa toimii eri yksiköitä, voidaan samassa rakennuksessa hoitaa enintään 24 lasta tai nuorta. (Saastamoinen 2010, 10–11; Taskinen 2010, 128–129.)

Sijoitusprosessissa lapsen etu ja tarpeet ovat aina etusijalla. Sijoituspaikan valintaan tulee aina kiinnittää paljon huomiota. Mikäli lapsen etu vaatii, lapsi voidaan sijoittaa kodin ulkopuolelle, esimerkiksi pitkäaikaiseen sairaalahoitoon, vaikka lapsen huoltajat eivät ole suostuneet antamaan lupaa siihen. Ensisijaisesti lapsi sijoitetaan kuitenkin johonkin sijaishuollon yksikköön tai perheeseen. Lapsi voidaan sijoittaa myös vankilan perheosastolle vanhempansa mukana, mikäli se on lapsen kannalta paras vaihtoehto. (Saastamoinen 2010, 11–12, 19.)

Huostaanotettu lapsi voidaan sijoittaa erityisperustein ja väliaikaisesti myös oman vanhempansa tai huoltajansa luokse. Tällaisessa sijoitusprosessissa valmistellaan lapsen kotiin palaamista kodin ulkopuolisen sijoituksen jälkeen tai jos sijoitus kotiin on muuten lapsen edun kannalta perusteltua. Lapsen sijoittaminen kotiin voi kestää enintään kuusi kuukautta. (Saastamoinen 2010, 12; Taskinen 2010, 131.)

### 3 YKSITYISEN LASTENSUOJELUYRITYKSEN PERUSTAMINEN

Suomessa kunnilla on päävastuu tarjota asukkailleen sosiaalipalveluita. Kuntien tulee järjestää sosiaalipalveluita tarjoamalla omia kunnan järjestämiä palveluita ja hoitamalla toiminta itse tai sopimalla toisen kunnan kanssa toiminnan hoitamisesta yhdessä tai käyttämällä valtion julkisia tai yksityisiä sosiaalipalveluita tarjoavia yrityksiä. Kunnat voivat itse päättää, miten sosiaalipalvelunsa järjestävät. Viime vuosina kunnat ovat lisänneet sosiaali- ja terveystalouden ostamista yksityisiltä yrityksiltä. Yksityisen sosiaalipalvelun tulee tarjonnaltaan vastata samaa tasoa kuin kunnan järjestämänä tarjottu palvelu. Halpa hinta ja kilpailutus eivät saa kuitenkaan vaikuttaa sosiaalipalvelujen järjestämiseen. Asiakkaan etu tulee aina olla etusijalla. (Tenhunen 2006, 17, 29, 50, 131.)

Sosiaali- ja terveystalouden käyttävät henkilöt ovat tärkeitä asiakkaita niin yksityisille palvelun tarjoajille kuin kunnillekin. Kuntien ja yksityisten yrittäjien hyvä ja toimiva yhteistyö on keskeisessä osassa hyvää ja laadullista palvelua. Toimivat yhteistyösuhteet palvelevat niin asiakasta, kuntaa kuin yrittäjääkin, siksi siihen tulisi panostaa. Hyvään ja toimivaan yhteistyöhön vaikuttavat yrittäjän arvostus, maine, imago,

luotettavuus ja tunnettavuus kunnan sisällä. (Sinkkonen & Komulainen 2004, 120–121.)

Sosiaali- ja terveystalvveluita tarjoavia yrityksiä perustetaan suhteellisen paljon, mutta myös yritystoiminnan lopettavia yrityksiä on paljon. Tästä syystä tarkkaa ja reaaliaikaista tietoa yrityksistä ei ole aina saatavilla. Monet hoivayrittäjät ovat ensikertalaisia yrittäjiä, joille yritysmaailma on uutta. Usein hoiva-alan yrittäjät ovat naisia, koska hoiva-alakin on naisvaltaista työtä. Sosiaali- ja terveysalan yrityksiä ja niiden toimintaa ohjaa ja valvoo sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntö. Sosiaali- ja terveysalan hoivayritykset voidaan jakaa asiakkaan itse maksamiin palveluihin tai kunnan ostamiin palveluihin, jotka perustuvat usein ostopalvelusopimukseen. (Kaarainen 2004, 51; Rissanen, Rautiainen, Sinkkonen & Kosola 2004, 69; Tenhunen 2006, 63.)

### 3.1 Liiketoimintasuunnitelma

Yrityksen perustajalla tulee olla hyvin suunniteltu ja pohdittu liikeidea, joka voidaan todeta taloudellisesti kannattavaksi. Yrittäjäksi ryhtyvän on syytä pohtia monia seikkoja ennen yrityksen perustamista. Yrittäjältä vaaditaan henkilökohtaista asennetta ja toimintatapaa sekä suhtautumista ja sitoutumista yrittäjyyteen. Vankka ammattitaito ja kokemus alalta ovat vahvuuksia, jotta yrittäjä kykenee vastaamaan alan ja asiakkaiden tarpeisiin. (Pirinen 2006, 180.)

Yksityisen sosiaalialan palveluita tarjoavan yrityksen on kannattavaa tehdä kattava ja hyvin jäsennely liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelman tekoon tulee käyttää paljon aikaa ja pohdintaa. Yrityksen perustajien rooli on tärkeää liiketoimintasuunnitelman laadinnassa. Liiketoimintasuunnitelmassa tulee olla perustiedot yrityksestä. Yrityksen toiminta-ajatus, yhtiömuoto, yrittäjät, henkilökunta, markkina-alue, toimipaikka ja arvioitu liikevaihto ovat yrityksen perustamiseen liittyviä perustietoja. Liiketoimintasuunnitelmassa on hyvä kuvata yrityksen yleiskuvaus, tapa toimia, voimavarat ja tavoitteet sekä asiakkaiden tarpeet ja mahdollinen kysyntä. Yrityksen tarjoamat palvelut ja tuotteet on hyvä selkeyttää, samalla kun kerrotaan yrityskuva, joka vaikuttaa palvelun markkinointiin ja imagoon. (Tenhunen 2006, 111–112.)

Liiketoimintasuunnitelmassa on hyvä osoittaa yrityksen mahdolliset asiakkaat ja kohderyhmät, kilpailevat palvelut ja samalla alueella toimivat kilpailijat. Lisäksi on hyvä huomioida yrittäjän omat mahdollisuudet vastata kilpailuun ja kilpailukeinoihin.

Markkinointisuunnitelma on hyvä olla osana liiketoimintasuunnitelmaa. Markkinointisuunnitelmassa tulee jäsentää yleiset tavoitteet, kohderyhmät, toimenpiteet ja mahdolliset kustannukset sekä painotuotteet. Taloudelliset laskelmat ovat tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa. Laskelmien myötä selviää pääoman tarve, rahoitussuunnitelmat, kannattavuuslaskelmat sekä tulosbudjetit. Lopuksi liiketoimintasuunnitelmaan on hyvä tehdä yhteenveto yrityksen tulevasta toiminnasta. Liiketoimintasuunnitelma on kattavana toimiva työkalu, jolla mahdollisesti päästään yrityksen asettamiin tavoitteisiin. (Tenhunen 2006, 111–112.)

Yrityksen yksi tärkeä tehtävä on saada palvelulleen asiakkaita, siksi hyvään markkinointiin tulee kiinnittää paljon huomiota. Vaikka useat kunnat joutuvat kilpailuttamaan kaikki ostopalveluyrityksensä, on yritykselle kuitenkin tärkeää luoda avoin, rehellinen ja positiivinen yrityskuva. Vaikka kilpailutus voitettaisiin, on yrityksestä kuitenkin tärkeää jättää myönteinen kuva mahdollisen jatkotyöskentelyn suhteen. Markkinointiin ja yrityksen näkyvyyteen kannattaa kiinnittää huomiota. Verkostoituminen on tärkeää yritysmaailmassa. Hyvät yhteistyösuhteet kuntiin, muihin yrityksiin ja ympäröiviin palveluihin ovat tärkeitä. Verkostojen kautta saadaan helposti uutta tietoa ja ollaan useissa asioissa ajan tasalla. Onnistunut verkostoituminen ja hyvät yhteistyösuhteet luovat positiivista näkyvyyttä. (Tenhunen 2006, 95, 126–127.) Yrityksen positiiviseen kuvaan vaikuttavat tarjottavan palvelun hinta, laatu ja saatavuus, henkilökunta, palveluviestintä, yrityksen suhdeverkostot ja erityisesti asiakaspalvelu. (Lahinen, Isoviita & Hytönen 1996, 75.)

Yksityinen sosiaalipalvelua tarjoava yritys hinnoittelee itse oman palvelunsa. Hinnoittelun on koettukin olevan hankalaa, koska monet kunnat kilpailuttavat yksityiset sosiaalipalvelut. Hintaan vaikuttavat monet yrityksen toimivuuden seikat ja hinta on hyvä pohtia tarkkaan. Hintaa voi myös muuttaa tarvittaessa. Hinnoittelun tulee olla selkeää ja johdonmukaisesti laskettua. Palvelun hinnoittelussa on hyvä laskea yrityksen pakollisia menoja, kuten yrityksen toimintakulut, henkilöstön palkat ja palkkiot, henkilösivukulut ja yrityksen ostettavat palvelut. Uuden yrittäjän on hyvä pohtia oman työnsä arvo ja se, paljonko on itse valmis tekemään. Lisäksi tulee pohtia, mikä on kannattavaa yrityksen kannalta sekä huomioitava henkilöstön tarve, koulutus ja palkkakustannukset. Yleisesti kannattaakin vertailla omaa tavoitepalkkaansa kunnallisiin palkkoihin. (Kaarainen 2004, 60; Tenhunen 2006, 29, 54–55.)

Yrittäjäksi ryhtymistä on hyvä pohtia monelta eri näkökulmalta. Joskus yrittäjyyden sanotaan periytyvän, esimerkiksi jos perheessä on malli yrittämisestä, ei yrittäjäksi ryhtymistä välttämättä koeta niin suurena asiana. Perheen ja lähipiirin tarjoamat esikuvat, mallit ja kannustus voivat joko kannustaa yrittäjyyteen tai kokemaan yrittäjyyskielteisemmin. Henkilökohtainen koulutus, ammattitaito, kunnianhimo ja omat suoriutumisen tarpeet voivat kannustaa yrittäjäksi ryhtymistä. Yrittäjyyden voidaan kokea tarjoavan henkilökohtaista vapautta, haasteita ja mahdollisuuksia. Ulkopuolinen ja alueellinen yrittäjämönteisyys sekä asenneilmapiiri voivat osaltaan kannustaa yrityksen perustamiseen. Itsenäinen ja haastava työnteko tulee jokaisen yrittäjän kokea positiivisena asiana. (Sinkkonen & Kosola 2004, 31.) Sosiaalialan yrityksen perustaminen on pitkä ja vaativa prosessi, joka jatkuu yrittäjänä olemisen haasteina. Ennen yrityksen perustamista on hyvä olla yhteydessä alan muihin toimijoihin sekä ulkopuolisiin yrittäjäneuvojiin. (Kaarakainen 2004, 65.)

### 3.2 Laki, luvat ja säädökset

Yksityisiä sosiaalipalveluita valvotaan ja säädellään lainsäädännön kautta. Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 22.7.2011/922 määrittelee paljon yksityisen sosiaalipalvelun ja sosiaaliyksikön perustamisesta ja toiminnasta. Perustetussa toimintayksikössä tulee olla toimintaan soveltuvat toimitilat ja varusteet. Lisäksi toimintayksikön henkilöstömäärän tulee olla riittävä suhteessa asiakkaisiin. Toimintayksiköllä on vastuu toteuttaa ja tarjota sovittua palvelua, lisäksi toimintayksiköllä tulee olla nimetty vastuuhenkilö, joka vastaa toiminnan toteutumisesta. (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 22.7.2011/922.) Laitoshoidossa johtajalla tulee olla soveltuva korkeakoulututkinto, kokemusta lastensuojelutyöstä sekä tarvittava johtamistaito (Taskinen 2010, 129).

Yksityinen sosiaalipalveluita tuottava yksikkö tarvitsee aluehallintovirastosta luvan toiminnalleen ennen toiminnan aloittamista tai toiminnan muuttuessa. Aluehallintoviraston tulee tarkastaa toimintayksikkö, kun lupahakemukset ovat tulleet vireille. Lisäksi aluehallintoviraston tulee tarkastaa toimintayksikkö sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviraston pyynnöstä, mikäli hakemus on tullut vireille sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirastosta. Tarkastukseen voidaan pyytää mukaan sen kunnan edustaja, jossa toimintayksikkö palveluitaan alkaa tuottaa. Yksityisen sosiaalipalvelun tuottajan tulee ilmoittaa sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviraston yksityisten palvelun antajien rekisteriin toimintayksikön toiminnasta ja palvelun mahdollisista

muutoksista. Jokaisen yksityisen sosiaalipalveluyksikön tulee tehdä ja päivittää oma-  
valvontasuunnitelma, joka on yksikössä nähtävillä. (Laki yksityisistä sosiaalipalve-  
luista 2011; Saastamoinen 2010, 10.)

### 3.3 Omavalvontasuunnitelma

Jokaisen yksityisen sosiaalipalveluyksikön tulee tehdä omavalvontasuunnitelma.  
Omavalvontasuunnitelman tulee olla kirjallinen suunnitelma, jota päivitetään jatku-  
vasti. Omavalvontasuunnitelmassa pysähdytään pohtimaan ja tunnistamaan toimin-  
tayksikön riskitilanteita ja näin vastaamaan niihin. Omavalvontasuunnitelmassa tulee  
keskittyä ainakin toimintayksikön henkilöstöön, toimitilaan, terveydenhuollon laittei-  
siin ja tarvikkeisiin ja asiakasturvallisuuteen. Toimintayksiköiden omavalvontasuunni-  
telmat poikkeavat toisistaan toimintayksiköiden kesken. Omavalvontasuunnitelman  
tekemiseen saa neuvoa sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviranomaisilta, Valvi-  
ralta. (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 2011; Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja val-  
vontavirasto 2011.)

### 3.4 Sijaishuollon valvonta

Sijoittavan kunnan ja sijoituskunnan sosiaalityöntekijät, aluehallintovirastot ja Sosiaa-  
li- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira valvovat sijaishuollon toteutumista,  
käytäntöä ja laatua (Taskinen 2010, 136). Yksityisen sosiaalialan yrityksen on vuosit-  
tain annettava kertomus toiminnastaan aluehallintovirastolle. Toimintakertomuksesta  
tulee selvittää mahdolliset muutokset palvelun toiminnassa, toimitiloissa ja henkilökun-  
nassa. Lisäksi yrityksen on annettava muut sosiaali- ja terveysministeriön määräämät  
kertomukset ja selvitykset. (Tenhunen 2006, 35.)

Sijoittajakunnan vastuulla on valvoa lapsen hoitoa ja tukipalveluiden toteutumista.  
Vastuusosiaalityöntekijän tulee vieraila lapsen luona säännöllisesti ja tarjota mahdol-  
lisuus myös kahdenkeskiseen keskusteluun. Sijoittavan kunnan tulee myös tukea si-  
jaishuoltopaikkaa. Mikäli sijoittajakunta havaitsee sijoituspaikassa jotakin epäkohtia  
tai puutteita, tulee sijoittajakunnan tehdä asiasta ilmoitus sijoituskunnalle, aluehallin-  
tovirastolle sekä mahdollisille muille kunnille, jotka ovat sijoittaneet lapsia kyseiseen  
sijaishuoltoyksikköön. Tällaisessa tapauksessa salassapitovelvoitteet eivät päde. Sijoi-  
tuskunnan tulee myös valvoa sijoitusyksiköitä ja tehdä säännöllisiä käyntejä sijais-  
huoltoyksiköihin. (Taskinen 2010, 136.)

Aluehallintovirasto antaa luvan yksityisten lastensuojelulaitosten perustamiseen, laajentamiseen ja toiminnan oleelliseen muuttamiseen. Aluehallintovirasto valvoo sijaishuoltopaikan toimintaa tarkastuskäyntien avulla. Lisäksi aluehallintovirasto valvoo erityisesti rajoitustoimenpiteiden käyttöä sijaishuoltoyksiköissä. Aluehallintoviraston edustajan tulee myös luoda lapselle mahdollisuus kahdenkeskiseen keskusteluun. (Taskinen 2010, 136–137.)

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valviran tehtävänä on tukea ja ohjata aluehallintovirastoja niiden työssä. Kun kysymyksessä on valtakunnallinen tai periaatteellisen tärkeä ja laaja asia, kuuluu sosiaalihuollon valvontatapaukset Valviralle. Valviran tekemä ratkaisu voi toimia ennakkoratkaisuna, jolloin aluehallintoviranomaiset voivat ratkaista omat vastaavat tapaukset sosiaalihuollon valvonnasta. (Taskinen 2010, 137.)

## 4 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄ

### 4.1 Kehittämistyön tavoitteet

Opinnäytetyölle tulee lähes aina asettaa tutkimusongelma ja tavoitteet, joita opinnäytetyö lähtee tutkimaan ja ratkaisemaan. Tutkimusongelman ja opinnäytetyön tavoitteiden valinta kuuluu tutkijan asetettavaksi ja pohdittavaksi. Tavoitteiden ja tutkimusongelman valintaan vaikuttavat tutkimuskohteen teoreettinen merkitys, yhteiskunnallinen tai käytännöllinen merkitys, tutkimuksen tutkittavuus, ongelman ratkaisun informatiivisuus, tutkimustulosten selityskyky sekä tutkijan henkilökohtainen kiinnostus tutkimuskohteeseen. (Kananen 2010, 16–18; Uusitalo 1995, 53–58.)

Kehittämistyö pyrkii kuvainnollisesti kertomaan kehittämistyön menetelmällä sosiaalialan yrityksen perustamisesta.

Kehittämistyön pääkysymys on:

1. Mitä kaikkea täytyy ottaa huomioon ja selvittää perustettaessa yksityistä lastensuojelun sijaishuoltoyksikköä?

Lisäksi pyritään saamaan vastauksia myös seuraaviin kehittämistyön kysymyksiin:

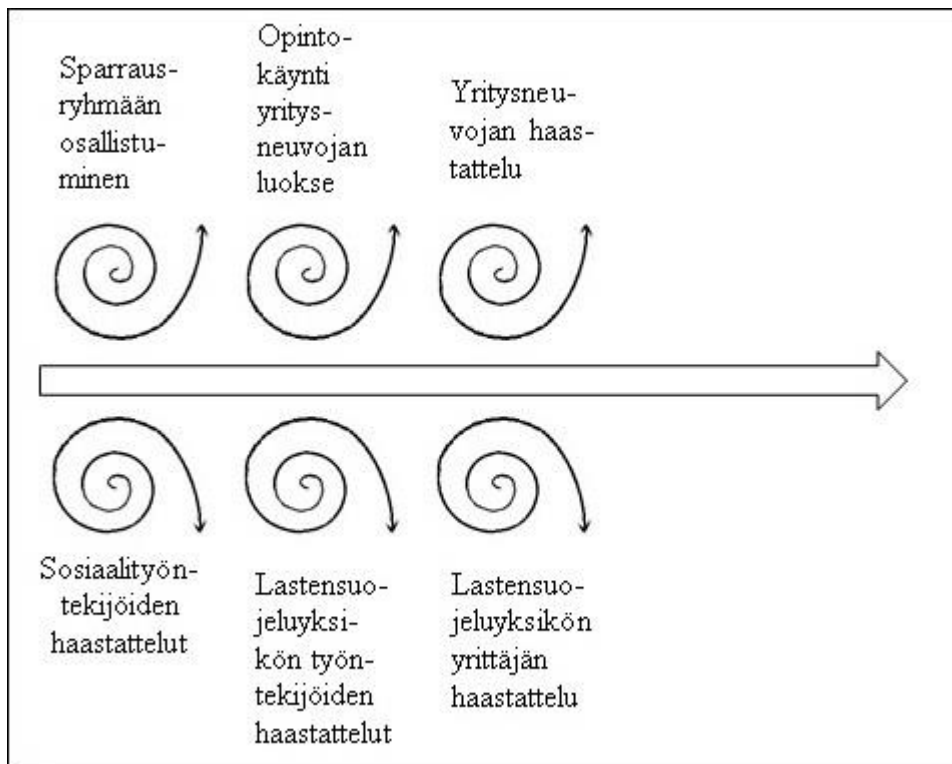
1. Onko yksityiselle lastensuojelun sijaishuoltoyksikölle tarvetta ja asiakkaita?
2. Minkälainen lastensuojelun sijaishuoltoyksikkö on yritysmuodoltaan kannattavaa perustaa?
3. Minkälainen on hyvä tapa johtaa lastensuojelun sijaishuoltoyksikköä?
4. Onko työyhteisöllä merkitystä lastensuojelun sijaishuoltoyksikössä?

Tavoitteiden oikeanlainen asettaminen on äärimmäisen tärkeää, koska kysymys tuottaa sen mukaiset vastaukset ja ratkaisut (Kananen 2010, 19). Kehittämistyön tavoitteena on selvittää lastensuojelun sijaishuoltoyrityksen perustamiseen liittyvät mahdollisuudet ja uhkatekijät.

#### 4.2 Kehittämistyön menetelmä ja lähestymistapa

Kehittämistyössä on edetty syklin omaisesti keräten tietoa ”yrittäjyyden polusta”. Tällöin jokainen yrittäjyyteen liittyvä prosessi on yksi osa yrittäjyyden polkua. Jokainen tapahtuma muodostaa oman syklin, joka yhdistyy kokonaisuudeksi. Samalla jokainen sykli johdattaa ja ideoi uuden syklin kohtaamisessa ja rakentamisessa. Jokainen sykli pitää sisällään useita omia syklejään. Lisäksi syklit voivat yhdistyä toisiinsa, toimia toistensa peileinä, sekä ideoida uusia syklejä. Yrittäjyyden polkua edetessä on havainnointu, analysoitu, kritisoitu, kyseenalaistettu ja oivallettu. Tässä kehittämistyössä oman syklinsä ovat muodostaneet opintojen sparrausryhmä, sosiaalityöntekijöiden haastattelut, yksityisen lastensuojeluyrityksen yrittäjän haastattelu, opintokäynti yritysneuvojan luokse, yritysneuvojan haastattelu ja lastensuojeluyksikön työntekijöiden haastattelut. Jokainen tapahtuma on muodostanut oman syklinsä, johon kuuluu muun muassa teorian kerääminen asian ympärille, muiden asiantuntijoiden haastattelut ja kohtaamiset ja kaikki muu asiaan liittyvä. Yrittäjyyden polku on jatkumo, joka kerää lisää tietoa ja kokemuksia. Polku ei siis pääty, vaan jatkuu niin pitkälle kuin yrittäjän ajattelukin. Edessä voi olla useita muita syklejä, joissa on koottu uusia tietoja ja taitoja sekä kohdattu uusia henkilöitä ja näkökulmia. Seuraavia polun syklejä voivat olla muun muassa oman yrityksen suunnittelu, käynnistäminen ja perustaminen, jonka jälkeen polku jatkuu oman yrityksen näkökulmasta.





Kuva 1. Kehittämistyön polku

Oman toiminnan tietoista tarkastelua kutsutaan itsereflektioksi. Reflektiivinen toiminta on havainnoimista, tarkastelua ja puntarointia suhteessa omaan toimintaansa. Tavoitteena on tulla tietoisemmaksi oman toiminnan ilmiöistä. Reflektiossa tarkoituksena on tutkia kokemuksia, joissa on itsekkin mukana osallisena. Reflektoinnissa tarkkailaan omaa toimintaa, mutta siirrytään kokijan roolista tarkkailijan asemaan. Tarkkailijan roolissa ihminen saa etäisyyttä omaan toimintaansa ja voi objektiivisemmin tarkkailla itseään. Reflektoinnin tarkoituksena on auttaa ihmistä ymmärtämään ja tunnistamaan omaa käyttäytymistään. Armollinen omien virheiden ja huonojen tapojen tarkastelu voi olla jopa hyödyllistäkin aika ajoin. Oppimalla virheistään ja kokeilemalla uutta toimintatapaa voi löytää uusia mahdollisuuksia uuden oppimiseen. Ilman itsereflektointia ihminen ei voi tietoisesti muuttaa omaa käytöstään. Reflektio voi olla myös toisten kanssa tehtyä käyttäytymisen pohtimista ja tutkiskelua. Reflektiossa tutkiminen ja tutkiskelu kohtaavat aiemmat käyttäytymisen kokemukset. Ryhmässä voidaan tutkia omia ja toisten kokemuksia ja arvioida niitä suhteessa muihin. (Heinilä, Kalli & Ranne 2009, 103; Järvillehto & Kiiski 2009, 53–54.) Opintojen aikana osallistuin yrittäjyyden sparrauskurssiin, jossa yrittäjähenkiset opiskelijat kokoontuivat puhumaan ja pohtimaan yrittäjyyttä. Sparrausryhmän yksi anti oli juuri reflektointi toisten kanssa niin omia kuin muidenkin kokemuksia pohtien.

Tätä kehittämistyötä tehdessäni on oma ajatus yrittäjyydestä vaihdellut. Toisinaan olen huomannut, miten paljon byrokratiaa, erilaisia säädöksiä ja lakeja tulee tietää lastensuojelualan yrittäjänä toimiessa. Toisinaan taas huomaan, miten yrittäjyys vetää puoleensa niin paljon, että olen käynyt jo tutustumassa potentiaaliin rakennuksiin, joihin oman yritykseni voisin perustaa. Yrittäjyys on polku, joka kasvaa ja haaroittuu eikä koskaan lopu.

Kehittämistyölle ei ole luotu omia menetelmiä, vaan kirjoittaja joutuu hyödyntämään laadullisen ja määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Myös tästä syystä kehittämistyö on usein sekoitus sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. Kehittämistyössä tutkijan rooli on merkityksellinen osana tutkimusta, muutoksen organisointia ja tutkimuksen kohdetta. Kehittämistyössä lähestymistapa on abduktio, jossa lähestymistapana on looginen päättely. Kehittämistyön tarkoituksena on muutos ja tutkimuskysymykset asetetaan lähinnä avoimiksi. Kehittämistyön vastaukset pyritään myös saamaan avoimiksi. (Kananen 2012, 25–28.)

#### 4.3 Aineiston hankinta ja tutkimushenkilöt

Aineistona käytetään kolmen sosiaalityöntekijän, kahden yritysneuvojan, lastensuojeluyksikön yrittäjän ja kahden ohjaajan teemahaastatteluja, sekä opintokäyntiä yritysneuvojan luokse. Kehittämistyössä käytetään myös Kymenlaakson ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan yritysopintojen sparrausryhmässä esille tulleita aiheita ja ajatuksia, joita on otettu huomioon yrittäjyyden polkua rakennettaessa. Lisäksi aineistona käytetään sosiaalialan yrityksen perustamiseen liittyvää lähdekirjallisuutta.

Kehittämistyötä varten haastateltiin Lappeenrannan yritysneuvojaa 26.6.2013, jolta etsittiin vastauksia muun muassa siihen, mitä tulee huomioida yritystä perustettaessa. Lisäksi sparrausryhmän kanssa tehtiin opintokäynti Kotkaan 19.2.2013, jossa yritysneuvoja antoi vinkkejä sosiaalialan yrityksen perustamiseen. Lisäksi haastateltiin Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden sosiaalityöntekijää ja kahta Helsingin sosiaali- ja terveysviraston sosiaalityöntekijää, jotka kaikki ovat mukana valmistelemassa lasten ja nuorten huostaanottoja. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina 27.5.2013 ja 21.8.2013. Sosiaalityöntekijöiden haastattelussa tarkoituksena oli selvittää, millainen on hyvä sijoituspaikka ja miten sijoituspaikka valitaan lapselle ja nuorelle. Haastateltiin kehittämistyöhön myös kahta henkilöä, jotka työskentelevät yksityisessä lastensuo-

jelun sijaishuoltoyksikössä Etelä-Karjalan alueella. Haastattelut suoritin 12.6.2013 yksilöhaastatteluina. Haastateltavat eivät työskentele samassa yksikössä.

Kaikki haastattelut toteutettiin teemahaastattelulla, jonka jälkeen aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä ja SWOT-analyysillä. Analyyseissa nousi selvästi esille neljä teemaa, joita käytettiin tämän kehittämistyön tuloksien pohdinnassa. Nämä teemat olivat yrityksen rakenne ja yritysmuoto, yrityksen asiakaskunta ja kohderyhmä, yrityksen johtaminen ja yrityksen työyhteisön toimivuus. Lisäksi analyyseissa nousi esille joitakin haastateltavien ajatuksia, jotka on esitelty näiden edellä mainittujen teemojen jälkeen. Teemat on esitelty kappaleessa 5. Kehittämistyön tulokset. Nämä teema voivat osaltaan toimia yritystä suunnittelevan refleктоivana toimintatapana, jolloin analyysihin voi samalla yrittää peilata oman tulevan yrityksen toimintaa. Analyyseista ja teemoista on toivottavasti hyötyä lastensuojelualan yritystä suunnittelevalle.

#### 4.4 Aineiston analysointi

Opinnäytetyön aineistolla tarkoitetaan tiedonkeruumenetelmiä, joiden tuloksia opinnäytetyössä analysoidaan. Tiedonkeruumenetelminä voidaan käyttää havainnointia, haastatteluja ja kyselyitä sekä kirjallisia valmiita lähteitä. Valmiina lähteinä tarkoitetaan aikaisempien tutkimusten aineistoja, tilastoja, henkilökohtaisia dokumentteja, organisaation dokumentteja sekä kulttuuri-tuotteita. (Kananen 2012, 93; Uusitalo 1995, 89–98.) Tämän kehittämistyön aineisto on analysoitu SWOT-analyysillä sekä sisällönanalyysillä.

SWOT-analyysissä (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threads) on nelikenttäajattelu, jossa aineisto jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin sekä jaotellaan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat -kategorioihin. Tyypillistä SWOT-analyysissä on myös se, että uhat pyritään kääntämään vahvuuksiksi ja heikkoudet mahdollisuuksiksi. (Opetushallitus 2013; Tenhunen 2006, 109.) Sisällönanalyysissä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus yleisessä ja tiivistetyssä muodossa. Sisällönanalyysissä saadaan aineisto järjesteltyä johtopäätösten tutkimista ja havainnointia varten. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 103, 109.)

Kehittämistyössä käytettiin SWOT-analyysia. Jokaisen SWOT-analyysin jälkeen pohdittiin, miten nelikentässä ilmenneet uhat voitaisiin kääntää vahvuuksiksi ja miten heikkoudet voitaisiin nähdä mahdollisuuksina. (Ks. 6.1. Analyysien yhteenvedot.)

Kehittämistyöhön haastateltiin eri henkilöitä eri tahoilta. Haastateltavat henkilöt ovat antaneet kirjallisen suostumuksen, jonka he ovat allekirjoittaneet. Suostumuslomakkeessa kerrottiin kehittämistyön tarkoituksesta. Eettisyyttä ajatellen suostumuslomakkeessa mainittiin, että haastateltava voi milloin tahansa päättää mukanaolonsa kehittämistyössä. Kaikki haastattelut kirjattiin ja analysoitiin nimettöminä ja tällöin vastaajan anonymiteetti säilyi. Lisäksi haastattelujen aikana kirjoitettiin muistiinpanoja. Lopuksi käytiin haastateltavan kanssa keskustelu tiivistettynä läpi, jolloin haastateltavalla oli mahdollisuus vielä lisätä, tarkentaa tai muuttaa kertomustaan. Tutkimuslupa-asioissa käytettiin jokaisen haastateltavan kanssa kirjallista suostumusta.

#### 4.5 Tutkimustulosten raportointi

Tutkittaessa tiedettä tulee aina olla avoin ja objektiivinen näkökulma. Monesti tutkimustulokset halutaan julkaista suuremmallakin näkyvyydellä, varsin silloin, jos tutkittaessa on havaittu uutta tietoa tai kehitelty uusia toimintatapoja. Monesti tutkimustulokset julkaistaan ainakin alaan liittyvässä mediassa. Monet tutkimuksen rahoittajat vaativatkin tutkimustulosten nopeaa analysointia ja tulosten julkaisua. Toisaalta taas tietyillä aloilla tutkimustulokset saatetaan haluta pitää salassa, varsinkin jos on löydetty uusia aluevaltauksia liike-elämässä. Tutkimustulokset tulee kuitenkin aina julkaista avoimesti ja rehellisesti. (Mäkinen 2006, 121–123.) Tämän kehittämistyön tilaajana on Kymenlaakson ammattikorkeakoulun KymiCare.

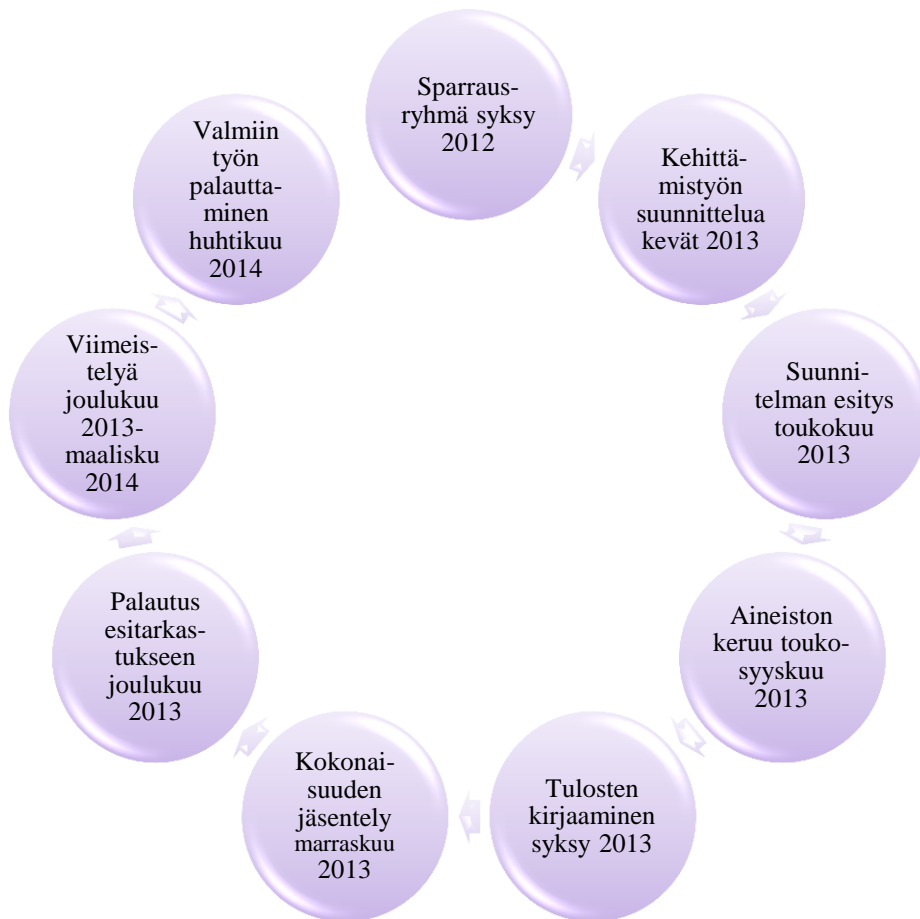
#### 4.6 Prosessin kulku

Kehittämistyö kulkee prosessin ja syklin omaisesti kohti yrittäjyyttä ja yksikön perustamista. Kehittämistyö koostuu useasta syklistä, joissa on pohdittu lastensuojelualan yrittäjyyttä ja yrityksen perustamista. Kehittämistyössä tutkittiin asioita yrityksen perustamisen ja yritysrakenteen, yrityksen kohderyhmän eli asiakaskunnan kautta, lastensuojelualan yrittäjyyden ja lastensuojeluyksikön työyhteisön näkökulmista katsoen. Nämä neljä teemaa nousivat keskeisesti esille haastatteluja analysoidessa. Analyysiä käytettiin SWOT-analyysia ja sisällönanalyysia. Jokaisen haastattelun jälkeen haastattelut purettiin ja kirjoitettiin puhtaaksi. Tämän jälkeen jokainen haastattelu analysoitiin, minkä jälkeen kaikki saman edustajan analyysit yhdistettiin ja niistä tehtiin uusi yhteinen analyysi. Esimerkiksi kaikista sosiaalityöntekijöiden analyyseistä tehtiin vielä yhteinen analyysi. Kun kaikki haastattelut oli analysoitu, yhdistettiin vielä nämä kaikki ja etsittiin sisällön analyysilla teemat, jotka nousivat selkeästi esille.

Kehittämistyön vierellä on kulkenut yrittäjyysmuotoinen sparrauskurssi, jossa opiskelijaryhmä on tutustunut yrittäjyyteen ja yrittäjäksi ryhtymisen herättämiin ajatuksiin. Sparrausryhmä on toiminut hyvänä reflektiona ja juuri itsereflektiota yrittäjäksi aikovan on hyvä harrastaa.

#### Kehittämistyön prosessin arviointi

Kehittämistyötä varten tein itselleni selkeän ja tarkan aikataulutuksen, jossa yritin pysyä. Koko opiskelujen ajan olin itse hoitovapaalla ja poissa työelämästä, joka toi omia helpotuksia arjen pyöryksen ja opiskeluun tarvittavan ajan suhteen. Kuvassa 2 on esillä kehittämistyön prosessin eteneminen.



Kuva 2. Kehittämistyön etenemisen prosessi

## 5 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

### 5.1 Yrityksen perustaminen ja rakenne

Kun omaa yritystä lähdetään suunnittelemaan, on hyvä ottaa yhteyttä yritysneuvojaan. Yritysneuvojalta voi saada vinkkejä yrityksen perustamiseen tai jo olemassa olevan yrityksen toimintaan. Yritysneuvojan tärkein tehtävä on olla asiakkaan tukena yrittämisessä. Yritysneuvoja ei tee asioita asiakkaan puolesta, mutta toimii rinnalla kulkijana ja neuvoo tarvittavissa asioissa. Yritysneuvoja voi myös selvittää asioita ja kysellä tietoa eri tahoilta. Yritysneuvojilla on vankka tietämys yrityksen perustamiseen liittyvistä asioista. (TE-palvelut 2013.)

Yrityksen perustamisessa tärkein tehtävä on idean kypsyttely ja käynnistely. Joskus uusi yritys perustetaan nopeasti, toisinaan yrityksen perustaminen on pitkän harkinnan tulos. Yrityksen suunnitteluun kannattaa varata aikaa. Oman ajatuksen ja ideoinnin aikana olisi hyvä kartoittaa taustaa. Tulee selvittää, onko tarvetta kyseiselle yritykselle ja onko yrityksen tarjoamille palveluille riittävästi asiakkaita. Yrityksen perustamiseen liittyvissä asioissa olisi hyvä käyttää konsulttia tai yritystulkkia. Liiketoimintasuunnitelman voi viedä yritysneuvojan kommentoitavaksi, lisäksi sitä kannattaa luetuttaa muilla saman alan yrittäjillä sekä myös ulkopuolisilla henkilöillä. Tällöin saa kommentteja eri näkökulmista. (Yritysneuvoja B 2013.)

Yritystä suunnittelevan tulisi aktiivisesti olla yhteydessä muihin saman alan yrittäjiin. Mikäli oman kunnan yrittäjät eivät halua antaa vinkkejä, kannattaa etsiä muilta paikkakunnilta mentoria itselleen. Internetistä löytyvät usein uusimmat säädökset esimerkiksi tarvittavista luvista ja säädöksistä. Tutustuminen kannattaa aloittaa erilaisilla tiedonhankintakeinoilla ja selvittää, kaikki mitä aiheesta löytyy. Sosiaalialan yritystä perustettaessa ainakin palo-, pelastus- ja terveysturvalliset ovat säätäneet ehtoja yritykselle. (Yritysneuvoja B 2013.)

Yrityksen perustaminen ja virallistaminen kannattaa huomioida hyvin, sillä yrityksen aloittamispäivämäärä vaikuttaa saataviin tukiin, muun muassa starttirahan hakemiseen. Kaikki sopimukset ja kirjanpidolliset asiat ovat hyvin tärkeitä. Ne kannattaakin hoitaa ulkopuolisen tilitoimiston kanssa. Tilitoimistosta yritys saa myös konsultoivaa apua ja neuvoa. Myös työterveyshuolto on hyvä huomioida. On paljon erilaisia yksi-

tyiskohtaisia asioita, joita kannattaa huomioida yrityksen perustamisessa. (Yritysneuvoja B 2013.)

Internetissä on saatavilla aloittaville yrityksille erilaisia valmiita laskelmia, joilla yrityksen kannattavuutta voidaan mitata. Yritystulkki-sivustolla on valmiita malleja ja pohjia muun muassa liiketoimintasuunnitelmia ja rahoitussuunnitelmia varten. Laskentaohjelmiin voi kirjoittaa suoraan suuntaa antavia laskelmia ja tarkastella kannattavuutta. (Yritysneuvoja B 2013.)

Yritysneuvoja kehottaa ottamaan yhteyttä muihin saman alan toimijoihin ja keskustelemaan lastensuojeluyksikön kannattavuudesta heidän kanssaan. Mediassa uutisoidaan jatkuvasta tarpeesta, mutta silti yrityksiä joudutaan lopettamaan. Yrityksen kannattavuus riippuu yrityksen perustajien näkökulmasta. Toisille riittää pienempi ansio kuin toisille.

Aloittelevan yrityksen on hyvä pohtia omaa riskinsietokykyä. Yrittäjähenkisen hyviä ominaisuuksia ovat esimerkiksi päätöksentekokyky, itsenäisyys ja oma-aloitteisuus, hyvä ammattitaito ja osaaminen, yhteistyötaidot ja asiakaspalveluhenkisyys. Aloittavan yrittäjän on hyvä pohtia myös hyvää liikeideaa, uskoa omaan ideaansa, taloudellisuutta, omaa elämäntilannettaan ja terveyttään, valmiutta pitkiin työpäiviin ja omaa aktiivisuutta tiedon hankinnassa. Yrittäjän tulee realistisesti selvittää yrityksen kannattavuutta, resursseja ja rahoitusta, sekä selvittää, mistä voi saada neuvoja ja koulutusta aiheeseen. Yrityksen sijainti on yksi tärkeä osa yritystä, sopivilla toimitiloilla on suuri merkitys. Menestyvällä yrittäjällä on rakkaus omaan yritykseensä ja intohimo yrittämiseen. Tällöin yritys kannattaa taloudellisestikin. Yrittäjältä vaaditaan kattavia verkostoja sekä läheistensä tukea. Asiakasta tulee arvostaa ja yrittäjän tulee olla päättäväinen sekä kilpailuhenkinen. Tärkeää on yrittäjän oma asenne yrittäjyyteen. (Yritysneuvoja A 2013.)

Yrityksen toiminnan markkinointiin on syytä kiinnittää paljon huomiota. Markkinointi ja myyntityö ovat lähes aina yritystoiminnan käynnistämisen ja olemassaolon edellytys, harvalla yrittäjällä on jo aloittaessaan tarpeeksi asiakkaita. Hyvää markkinointia tarvitaan, jotta palvelu tiedetään ja tunnistetaan sekä siitä kiinnostutaan. Yrittäjä itse on oman yrityksensä käyntikortti ja jokainen työntekijä luo yrityksen imagoa. Henkilökohtaiset kontaktit yhteistyötahoihin ovat todella tärkeitä. Yrittäjän tulee hakeutua tilanteisiin ja tapahtumiin, joissa voi tavata mahdollisia asiakkaita ja yhteistyökump-

paneita. Puskaradio on tehokas varsinkin negatiivisissa asioissa. Yrityksen kannattaa panostaa hyvään ja laadukkaaseen materiaaliin ja yhtenäiseen ulkoasuun niin käyntikorttien, esitteiden kuin sosiaalisen median suhteen. Oikeinkirjoitus kannattaa tarkistaa moneen kertaan. (Yritysneuvoja A 2013.)

### Yritysmuodot

Yrityksen muotoa pohtiessa tulee huomioida monia asioita. Jos yrityksen perustajana on yksi henkilö, tulee valita toiminimi tai osakeyhtiö. Jos perustajia on monta, tulee valita avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö tai osakeyhtiö. Jos tarvittava pääoma on pieni, kannattaa perustaa toiminimi. Jos pääoman tarve on suuri, osakeyhtiö voi olla parhain yritysmuoto. Toiminimiyrityksessä toiminta on joustavinta, kun taas osakeyhtiössä on yhtiöbyrokratia. Avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön osuudet ovat luovutettavissa, samoin osakeyhtiön osakkeet. Osakeyhtiössä omistajanvaihdos ei kuitenkaan vaikuta yrityksen olemassaoloon. (Yritysneuvoja A 2013.)

Toiminimi on ehkä helpoin tapa aloittaa yrittäminen. Tällöin yrittäjä edustaa yritystään yksin ja tekee kaikki sitä koskevat päätökset. Toiminimellä olevalla yrityksellä ei ole alkupääomavaatimuksia. Tällöin yrittäjä vastaa koko omaisuudellaan (myös henkilökohtaisella) kaikista veloista ja sitoumuksista sekä riskistä. Yritystulo verotetaan yrittäjän tulona, yritystoiminnan tulos on suoraan yrittäjän käytettävissä. Yrityksen kirjanpito on kuitenkin pidettävä tarkasti erillään yrittäjän omasta varallisuudesta. Yrittäjän tulee tehdä perustamisilmoitus Y3. (Tenhunen 2006, 88; Yritysneuvoja A 2013.)

Avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön perustamiseen vaaditaan vähintään kaksi henkilöä. Avoimessa yhtiössä molemmat ovat vastuunalaisia, kommandiittiyhtiössä vähintään yksi on vastuunalainen ja yksi äänetön yhtiömies, jolla on rahallinen panostus yhtiöön. Tässä yhtiömuodossa tulee laatia yhtiösopimus, jossa tulee mainita ainakin yhtiön toiminimi sekä kunta, josta yhtiön toimintaa johdetaan, yhtiön toimiala ja toiminnan laatu, yhtiömiehet ja heidän panostuksensa yhtiöön, mahdollisen äänettömän yhtiömiehen rahapanoksen määrä sekä yhtiön tilikausi. Avoimessa yhtiössä yhtiömiehet vastaavat koko omaisuudellaan omista ja toistensa tekemisistä. Kommandiittiyhtiössä vastuunalaiset yhtiömiehet vastaavat koko omaisuudellaan omista ja toistensa tekemisistä, äänettömän yhtiömiehen vastuu rajoittuu sijoitettuun panokseen. Yhtiön tu-



le tehdä perustamisilmoitus Y2 ja laittaa liitteeksi alkuperäinen yhtiösopimus. (Tenhunen 2006, 89–90; Yritysneuvoja A 2013.)

Osaakehtiön voi perustaa yksi tai useampi henkilö. Henkilöt laativat kirjallisen perustamissopimuksen, jossa valitaan hallitus ja tilintarkastajat, tarvittaessa toimitusjohtaja ja hallintoneuvosto. Perustajat ovat yhdessä vastuussa koko omaisuudellaan kaupparekisterimerkintään asti. Yhtiön osakkaat sijoittavat osakepääomaksi rahaa tai muuta omaisuutta jolla on taloudellista arvoa, kuten koneita ja laitteita. Omistajan vastuu rajoittuu sijoittamaansa pääomaan. Hallituksen jäsenillä vastuu on suurempi (esimerkiksi laittomuudet ja laiminlyönnit). Osaakehtiötä perustettaessa tarvitaan perustamislomakkeet: perustamissopimus, yhtiöjärjestys, perustamisilmoituslomake Y1 ja kaupparekisterin liitelomake 1. Yhtiö on ilmoitettava rekisteröitäväksi kolmen kuukauden kuluessa perustamissopimuksen allekirjoittamisesta. Yhtiön toiminta voi alkaa kun perustamisilmoitus on tehty ja yhtiö on saanut y-tunnuksensa. (Tenhunen 2006, 90–91; Yritysneuvoja A 2013.)

Osuuskunta on jäsentensä omistama yhteisyritys, jossa tarkoituksena on jäsenten talouden ja elinkeinon tukeminen, ei voiton tavoittelu. Osuuskunta harjoittaa taloudellista toimintaa jäsentensä hyväksi. Uusia jäseniä voidaan ottaa milloin vain ja erotessaan saa takaisin sijoittamansa pääoman. Osuuskuntaa ei voi vallata, koska kaikilla jäsenillä on vain yksi ääni. Yhteisyrityksen nettovarallisuus voidaan jakaa jäsenille vain, jos osuuskunta puretaan. Osa ylijäämästä voidaan jakaa jäsenille. Osuuskunta on samalla liikeyritys ja henkilöyritys. (Tenhunen 2006, 92; Yritysneuvoja A 2013.)

Franchising on valmiiksi kehitetty valtakunnallinen tai kansainvälinen liikeidea, joka on testattu ja havaittu toimivaksi. Perustajayritys tarjoaa mm. tukipalveluita, neuvontaa, koulutusta sekä huolehtii markkinoinnista ja hankkii liikepaikat. Henkilökohtainen menestyminen riippuu yrittäjän omasta panostuksesta toimintaansa eli yrittämisen riski säilyy. (Yritysneuvoja A 2013.)

#### Yrityksen perustamisen rahoituskuviot

Pääomatarpeen laskeminen on hyvä aloittaa hyvissä ajoin. Investointilaskelmat tulee tehdä ennen toiminnan aloittamista. Alkuvaiheen toiminnassa on hyvä laskea käyttöpääoman tarve ja se, kuinka paljon rahaa todellisuudessa tarvitaan. Lisäksi on hyvä huomioida toiminnan kulut + 20 % kustannusten ylitykseen. Pääomatarpeen laskel-

missä on hyvä huomioida kaikki kolmen ensimmäisen kuukauden kuluessa katettavat kulut. Pääoma tasaantuu vasta myöhemmin, kunhan yritys alkaa saada maksuja tuote-  
tuista palveluista. On hyvä huomioida, että kaikki palvelut maksetaan usein kuukau-  
den kuluessa palvelun ostosta. Jos nuori sijoitetaan tammikuun 1. päivänä, maksu hä-  
nestä tulee usein vasta helmikuun palkanmaksussa. (Yritysneuvoja A 2013.)

Kokonaisrahantarpeessa tulee huomioida investointilaskelma ja käyttöpääomalaskel-  
ma. Yrityksen toiminnan aloittamiseen ja investointiin on hyvä huomioida muun mu-  
assa tarvittavat toimitilat, koneet, laitteet, ohjelmistot, kalusteet, kuljetusvälineet,  
asennus- ja korjaustyöt, remontit, alkuvarasto ja muut alkuhankinnat. Käyttöpääoma-  
laskelmassa on syytä huomioida yrityksen perustamiskulut, raaka-ainevarasto, myyn-  
tivarasto, vuokra, puhelin, sähkö, yrittäjän ja työntekijöiden palkat, markkinointi, os-  
tovelat, myyntisaamiset ja yrityksen käyttöraha sekä 20 % kustannusylitysvaraus.  
Laskelmissa on hyvä huomioida kulut ennen toiminnan aloittamista ja kulut kolmelta  
ensimmäiseltä kuukaudelta, jonka jälkeen talous usein tasaantuu. (Yritysneuvoja A  
2013.)

Rahoituksen suunnittelussa on hyvä huomioida eri rahoituslähteet. Omarahoitus tar-  
koittaa omaa sijoitusta rahana, yhtiömiespanosta, osakepääomaa tai muuta omaa sijoit-  
tusta kuten koneet ja laitteet. Ulkopuolinen rahoitus on usein pankkien, rahoitusyhti-  
öiden tai vakuutusyhtiöiden myöntämää pitkä- tai lyhytaikaista lainaa, luotollinen tili  
tai lainaa tavarantoimittajilta. Ulkopuolista rahoitusta hakiessa on hyvä tehdä inves-  
tointisuunnitelma, rahoitussuunnitelma, tuloslaskelma ja kassabudjetti. Erityisrahoi-  
tusta voi hakea Finnveralta, TE-toimistosta ja ELY-keskukselta. Erityisrahoituksen  
kuuluvat pienyritystuet, kehittämistuet, vientituet, korkotuet, starttirahat, perustamis-  
lainat ja kehittämislainat. (Yritysneuvoja A 2013.)

Arvonlisäverolain (1501/1993) 37 §:n mukaan: *”Arvonlisäveroa ei suoriteta sosiaali-  
huoltona tapahtuvasta palvelujen ja tavaroiden myynnistä. Lain 38 §:ssä on sosiaali-  
huollon määritelmä. Säännöksen mukaan sosiaalihuollolla tarkoitetaan valtion tai  
kunnan harjoittamaa sekä sosiaaliviranomaisten valvomaa muun sosiaalihuollon pal-  
velujen tuottajan harjoittamaa toimintaa, jonka tarkoituksena on huolehtia lasten ja  
nuorten huollosta, lasten päivähoidosta, vanhustenhuollosta, kehitysvammaisten huol-  
lost, muista vammaisten palveluista ja tukitoimista, päihdehuollosta sekä muusta täl-  
laisesta toiminnasta.”* Verottaja päättää tapauskohtaisesti, mitä yksityisen sosiaali-

palveluita tuottavan yrityksen palveluista voidaan käsitellä arvonlisäverottomasti (Arvonlisäverolaki 1993; Tenhunen 2006, 81; Vero 2011).

Yrittäjän kuuluu huolehtia verotuksestaan. Yrittäjän tulee maksaa ennakvero ammattinharjoittamisesta tai liikeyrityksen tuloksesta. Ennakverohakemus toimitetaan verotoimistoon ennakveron määräämistä varten. Ennakvero maksetaan 2–12 erässä ennakveron suuruuden mukaan. Yrittäjän tulee perustaa verottajan verotili, johon yrittäjä maksaa oma-aloitteisesti esimerkiksi ennakonpidätykset, sosiaaliturvamaksut ja arvonlisäveron. Maksut muodostavat yhden summan, jota ei eritellä. Verotilin voi luoda sähköisesti ja yksityishenkilöt, esimerkiksi kotitaloustyöntajat, kirjautuvat ja käyttävät palvelussa omia pankkitunnuksia, yritykset ja yhteisöt käyttävät Katso-tunnistetta. (Yritysneuvoja A 2013.)

Yrittäjän tulee ottaa lakisääteinen yrittäjän eläkevakuutus. Yrittäjä määrittelee itse yrittäjän eläkevakuutuksen vuosityötulon. Vuonna 2011 yrittäjän eläkevakuutuksen työtulon vähimmäismäärä on 6 896,69 € ja enimmäismäärä 156 625,00 euroa. Ensimmäisen kerran yrittäjäksi ryhtyvä saa 25 % alennuksen 48 kuukauden ajalta. Yrittäjän eläkevakuutus on otettava 6 kk:n kuluessa yritystoiminnan aloittamisesta. (Yritysneuvoja A 2013.)

## 5.2 Yrityksen asiakaskunta ja kohderyhmä

Sijoitus kodin ulkopuolelle tarkoittaa, että lapsi sijoitetaan kiireellisesti tai otetaan huostaan. Sijaishuoltopaikkoja on sekä yksityiskoteja, ammatillisia perhekoteja, kunnan, kaupungin tai valtion yksiköitä ja muita lastensuojelulaitoksia. Lapsi voidaan sijoittaa myös avohuollon tukitoimena tai jälkihuollon perusteella, mikäli huoltaja antaa suostumuksensa sijoitukseen. Sijoituspaikan valinta on tarkkaa ja huolellisesti tehtävää selvitystyötä. Sijoituspaikan valinnassa tulee huomioida lapsen tarpeet, huostaanoton tai sijoituksen perusteet, lapsen yhteydenpidon mahdollisuus läheisiinsä ja sijoituksen jatkuvuuteen. Taloudelliset syyt tai yksiköiden kilpailuttaminen eivät saa olla perusteina sijoituspaikan valinnassa ja vaihtamisessa. Sijoituksessa pyritään aina jatkuvuuteen ja pysyvyyteen. (Taskinen 2010, 124–126.) Lastensuojelulaki 13.4.2007/417 määrittelee sijaishuoltopaikan valintaan koskevia perusteita ja kriteereitä, joita sijoituskunnan tulee ottaa huomioon (Ks. Lastensuojelulaki 2011; Rätty 2012, 410).

Jokaiselle lastensuojeluasiakasperheelle nimetään lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä. Vastaavalla sosiaalityöntekijällä tulee olla lain mukainen kelpoisuus työhön. Vastaava sosiaalityöntekijä hoitaa lapsen asioita sekä valmistelee ja tekee lasta koskevia päätöksiä. Tästä syystä vastaavan sosiaalityöntekijän tulee huolehtia lapselle edunvalvoja, joka on puolueeton osapuoli lasta koskevissa päätöksissä. Vastaavan sosiaalityöntekijän tulee huolehtia sijaishuollossa olevan lapsen hoidosta ja kasvatuksesta, koska huoltajan vastuu on sijoituksessa siirtynyt sosiaalitoimelle. Vastaavan sosiaalityöntekijän tulee huolehtia ja edustaa lapsen huoltoa erilaisissa tilanteissa. Tätä vastuuta ei voida siirtää sijaishuoltopaikan henkilöstölle. (Aer 2012, 178–179.)

Lastensuojelun asiakkaana olevalle lapselle tulee aina tehdä asiakassuunnitelma. Asiakassuunnitelma tehdään yhdessä lapsen ja hänen huoltajansa kanssa. Suunnitelmaan kirjataan lapsen ja hänen perheensä tuen tarve, tavoitteet, käytettävissä olevat palvelut ja tukitoimet sekä mahdollinen arvioitu aika tavoitteiden saavuttamiseen. Asiakassuunnitelmaa voidaan tarvittaessa muuttaa ja täydentää erillisillä hoito- ja kasvatussuunnitelmilla. Lapsella on oikeus omaan edunvalvojaan, joka on lapsen asioihin perehtynyt koulutettu ammattihenkilö. Edunvalvoja valvoo lapsen etua ja on lapsen puolueeton edustaja. (Taskinen 2010, 64–65.)

Hoito- ja kasvatussuunnitelmat tukevat ja täydentävät sosiaalitoimen asiakassuunnitelmaa. Hoito- ja kasvatussuunnitelmassa konkretisoidaan asiakassuunnitelman tavoitteet ja tarkoitus. Hoito- ja kasvatussuunnitelma sisältää selkeitä ja pieniä arkipäivän toimenpiteitä, joita sijaishuoltopaikan henkilöstö arvioi. Jokaisella sijaishuoltopaikalla on oma tapansa koota ja havainnoida lapsen fyysistä, sosiaalista ja emotionaalista kehitystä. Asiakassuunnitelma on sosiaalitoimen vastuulla ja hoito- ja kasvatussuunnitelma kuuluu sijoituspaikan vastuulle. Suunnitelmia on kuitenkin hyvä käydä yhdessä läpi, jotta lapsen tilanteesta saadaan kokonaisvaltainen kuva. Jälkihuolto- ja kasvatussuunnitelma, jossa konkretisoidaan arjen toimet hoito- ja kasvatussuunnitelman tavoin (Laaksonen 2004, 17–19.)

Lapsi tarvitsee aina tukea ja turvaa siirtyessään uuteen sijaishuoltopaikkaansa. Siirtyminen tulee järjestää hallitusti ja suunnitelmallisesti. Tutustumiskäynti tulevaan sijaishuoltopaikkaan vanhempien kanssa voi tuoda turvaa ja rauhoittaa lasta. Lapselle tulee antaa aikaa ja läsnäoloa. Samoin hänelle tulee kertoa, mistä sijoituksessa on kysymys. Lapsen ikä ja kehitystaso tulee huomioida siirtymisessä. Toisinaan lapsi voi aloittaa

tutustumiskäynnit viikonloppuisin, toisinaan taas siirtyminen sijaishuoltopaikkaan käy nopealla aikataululla. Sijaishuoltopaikan henkilöstön tulee saada riittävästi tietoa lapsesta ja hänen tilanteestaan, jotta henkilöstö voi olla lapsen tukena heti alusta alkaen. Lapsen vanhempiin olisi hyvä saada luotua avoimet ja hyvät yhteistyösuhteet, jotta vanhemmatkin voivat kertoa omista ajatuksistaan koskien sijoitusta. Asiakassuunnitelma on vielä hyvä käydä läpi vanhempien kanssa, jotta sijoituksen tarkoitus, tavoitteet ja mahdollinen kesto ovat kaikilla osapuolilla selvillä. Sijaishuoltopaikan tulee antaa lapselle riittävästi aikaa ja henkilökunnalla tulee olla taito kuunnella ja havainnoida lapsen kokemuksia ja tunteita sijoitusta koskien. Sijaishuoltopaikkaan siirtyminen tapahtuu yksilöllisesti ja lapsen etua ajatellen. (Aer 2012, 67–69; Laaksonen 2004, 24–25; Taskinen 2010, 132–134.)

Sijoittajakunnan tulee ilmoittaa lapsen sijoituksesta ja sen mahdollisesta päättymisestä lapsen uudelle asuinkunnalle. Tällöin lapselle on helpompi järjestää tarvittavia palveluita ja tukitoimia sekä kunnan on helpompi valvoa sijoituksia. Kuntien on pidettävä rekisteriä oman alueensa sijoitetuista lapsista. Sijoituskunnalla on vastuu järjestää lapselle terveydenhuollon palvelut ja perusopetuspalvelut. Lastensuojelun kustannuksista vastaa pääsääntöisesti se kunta, jossa lastensuojelun tarve on syntynyt. (Taskinen 2010, 134–135.)

Lapsen huoltajia ovat usein lapsen vanhemmat, jotka usein ovat myös lapsen edunvalvojia. Monissa sijoituksissa osa huoltajien oikeuksista siirtyy sijoituksen yhteydessä sosiaalitoimelle, jotta lapsen tarpeisiin pystytään vastaamaan helpommin. Tällöin lapsen huoltajilla on rajoitettu huoltajuus. Sijaishuoltopaikka saa päättää muun muassa lapsen kasvatukseen liittyvistä asioista. Huoltajuuden täysimääräiset oikeudet palaavat lapsen huoltajille, mikäli huostassapito päättyy. (Taskinen 2010, 138.)

Sijaishuollossa olevalla lapsella on oikeuksia, joita sijaishuoltopaikan tulee noudattaa. Lapsella on oikeus olla yhteydessä vanhempiinsa, sisaruksiinsa ja muihin läheisiinsä. Lapsi saa vastaanottaa vieraita sijaishuoltopaikassa tai vieraila itse sijaishuoltopaikan ulkopuolella. Lapsella on oikeus käyttää puhelinta sekä lähettää ja vastaanottaa kirjeitä tai muita kirjeisiin rinnastettavia viestejä. Lapsella on oman ikätasonsa mukaan oikeus tietää omista asioistaan ja hänelle tulee selvittää sijoituksen tilannetta. Lapsella on myös oikeus tavata yksityisesti hänen asioitaan hoitavaa sosiaalityöntekijää, tämä kirjataan myös asiakassuunnitelmaan. Kunnan tulee huolehtia taloudellisesti lapsen

mahdollisuudesta osallistua harrastuksiin ja opintoihin. Lisäksi lapselle tulee antaa ikätasonsa mukaista käyttörahaa, jonka käytöstä lapsi saa itse päättää. Sijoituspaikka huolehtii käyttörahan määrästä ja kirjaa ne muistiin lapsen omalle sosiaalityöntekijälle annettaviksi. Joissakin tilanteissa sijaishuoltopaikka ja sosiaalitoimi voivat rajoittaa lapsen oikeuksia sijaishuollossa. Nämä tulee olla hyvin perusteltuja sekä kirjattuja asiakassuunnitelmaan. (Taskinen 2010, 138–140, 159.)

Sijoitettu lapsi tarvitsee aikaa, ymmärrystä ja turvallisuutta. Lapsella on oikeus olla oma itsensä ja ilmaista itseään ja tunteitaan. Lapsella on myös oikeus ruumiilliseen koskemattomuuteen ja vapaus liikkumiseen. Mikäli lapsi käyttäytyy vaarallisesti joko itseään tai muita kohtaan, tulee lapsen käytökseen puuttua. Rajoitustoimenpiteille on asetettu omat lainsäädäntönsä, jota sijaishuoltopaikan on noudatettava. Lapsen kasvatusta ja hoito täytyy saada turvattua ja joskus sijaishuoltopaikan tulee puuttua lapsen aiheuttamaan vaaralliseen käytökseen. (Taskinen 2010, 158–160.)

Lapsen ja nuoren sijoituspaikka valitaan aina huolella ja harkinnalla. Mukana prosessissa on monia eri tahoja, jotta lapsen etu pysyisi koko ajan keskiössä. Kun lapsesta on tehty sijoituspäätös, lapselle tehdään ns. paikkavaraus, jolloin lastensuojelun ammattilaistiimi lähtee selvittämään, mikä olisi lapselle sopiva sijoituspaikka. Paikkavaraukset näkyvät varausjärjestelmässä, josta lastensuojelun ammattilaistiimi jakaa paikkavaraukset tiimin jäsenelle, jolla on eniten kokemusta ja tietoa tilanteesta. Lapselle määrätty vastuusosiaalityöntekijä alkaa etsiä sopivaa sijoituspaikkaa. Vastuusosiaalityöntekijä on yhteydessä laitoksiin ja keskustelee laitosten kanssa, olisiko kyseinen laitos sopiva lapsen tarpeille. (Sosiaalityöntekijä A 2013.)

Lapsi sijoitetaan aina lapsen tarpeen mukaan ja lapsen etua ajatellen. Lapsi voidaan sijoittaa joko lähelle kotiaan tai toiselle paikkakunnalle. Ensisijaisesti pyritään sijoittamaan lähelle, mutta mikäli on tarvetta sijoittaa kauemmaksi tai tarvitaan erityisyksikön osaamista, lapsi sijoitetaan kauemmaksi. Sijoitusta suunniteltaessa pohditaan, olisiko lapselle parasta perhehoito vai laitoshoido. Mikäli perhehoito on lapsen edun mukaista, pyritään lapselle löytämään perhehoitopaikka. Lastensuojeluyksiköt kilpailutetaan neljän vuoden välein. Kilpailutuksessa otetaan huomioon luvanvarainen laitoshoido, vaativa laitoshoido, laitoshoido, koulukodit ja perhehoito. Kaikista käytettävistä yksiköistä on sähköinen lista, josta näkyy, onko yksikössä tilaa. Vastuusosiaalityöntekijä tuo keskusteluun myös lapsen ja nuoren sekä heidän perheensä oman toiveen si-

joituspaikan valinnassa. Kun lapselle sopiva sijoituspaikka on löytynyt, vastuusosiaalityöntekijä ja sijoitusyksikkö käyvät vielä keskustelua ja mikäli sijoituspaikka vastaa lapsen tarpeisiin, lapselle tehdään sijaishuoltopaikan osoitus. (Sosiaalityöntekijä A 2013.)

Idealisijoitusyksikön tulisi olla kodinomainen, mikäli se sopii lapselle tai perhekoti-mainen, jos lapsi tarvitsee erityisempää tukea. Moniammatillinen osaaminen tulisi näkyä sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden koulutuksessa. Kaikin puolin toiminnan tulisi olla ammatillista ja yhteistyön sujuvaa. Lapsen koulupalvelut tulisi turvata mahdollisimman hyvin. Yksikön fyysinen sijainti, sijoitettujen lasten lukumäärä ja henkilökunnan ammattitaito ovat myös tärkeitä ominaisuuksia hyvälle laitokselle. Yksiköllä olisi hyvä olla ajan tasalla olevat ja kattavat internetsivut, joita sosiaalityöntekijätkin seuraavat. Sähköpostitse on helppo kysellä ja nopea reagointi on aina hyvästä. Jos lapsi on sijoitettu yksikköön, niin sosiaalityöntekijälle voi lähettää sopivassa määrin tietoa sähköpostitse. (Sosiaalityöntekijä A 2013.)

Kilpailutus tuo hyvää ammatillisuutta ja ammattilaisten näkemystä esille, mutta samalla kilpailutus voi tuoda tilanteen, jossa lapsen etu pääsee hukkumaan. Lapselle tulisi aina löytää paras mahdollinen sijoituspaikka hänen tarpeisiinsa nähden. Sijoituspaikan tulisi olla täysin rehellinen ja myös kriittinen, kun lapsen mahdollisesta sijoituksesta yksikköön keskustellaan. Sijoitettava lapsi voi tarvita haastavaa hoivaa ja huolenpitoa, mutta yksiköiden taloudellinen tilanne voi kehottaa ottamaan kaikki tarjottavat lapset sijoitukseen. Tällöin yksikön ammatillisuus hukkuu ja voi tulla katkenneita sijoituksia ja lapsen etu häviää. Yksikön profilointi johonkin tiettyyn osa-alueeseen voi tuoda samalla sekä hyötyä että haittaa. (Sosiaalityöntekijä A 2013.)

Jokaisen puitesopimuksen aikana tavoitteena on käydä tutustumassa jokaiseen yksikköön, johon lapsi on sijoitettuna. Kun uuden yksikön kanssa tehdään sopimukset, käydään yksikkö aina tarkastamassa ennen lapsen sijoitusta sinne. Tarkastuskäynnillä aistii ja tuntee, mikäli yksikössä on ongelmia. Toisinaan lapset ja perheet ottavat itse yhteyttä epäkohdista. Nämä epäkohdat tarkastetaan aina. Usein keskustellaan yksikön kanssa, jolloin yksikkö korjaa epäkohdat. Aluehallintoviraston kanssa tehdään tarvittaessa yhteistyötä tarkastuskäyntien suhteen. Vaikka kilpailutus määrää käytettävät yksiköt, niin aina myös puskaradio toimii viranomaisten ja aluehallintoviraston kes-

ken. Siksi yksikön avoimuus ja rehellisyys kannattaa aina. (Sosiaalityöntekijä A 2013.)

Keväällä 2013 on tullut yllättävän paljon paikkavarauksia, jolloin sopivan sijoituspaikan etsintä alkaa. Aina ensisijaisesti lapsi pyritään sijoittamaan perhehoitoon, jos se on lapsen edun mukaista. Paikkavarauskokouksissa on aina mukana myös perhehoidon edustaja, joka katsoo tapausta myös perhehoidon näkökulmasta. Kaikki käytettävät sijoituspaikat ovat olleet mukana kilpailutuksessa ja päässeet sitä kautta mukaan paikkavaraussyksiköihin. Mikäli lapsi sijoitetaan yksikköön, joka ei ole ollut mukana kilpailutuksessa, tällöin täytyy olla jokin erityisen painava ja tärkeä syy, esimerkiksi lapsen kielitausta tai sukulaissuhteet. (Sosiaalityöntekijä B 2013.)

Kun lapsen sijoitusprosessi on pantu käyntiin, tehdään ensiksi lapselle paikkavaraus. Paikkavarauksen jälkeen lapsen tarpeen pohjalta tehdään työnjako: ohjaus perhe- tai laitoshoittoon ja valitaan lapselle sijoittajatyöpari, joka alkaa etsiä sopivaa sijoituspaikkaa. Aloitusvaiheen kesto on noin 10 vrk, jonka jälkeen alkaa sijoittajatyöparin työvaihe. Sijoittajatyöparin työvaihe kestää noin 30 vrk, jonka aikana lapselle etsitään sopiva sijoituspaikka. Tässä vaiheessa keskustellaan eri yksiköiden kanssa ja pohditaan, mikä olisi lapsen etua ajatellen paras sijoituspaikka kyseiselle lapselle. Seuranta- vaiheessa lapsi muuttaa sijoituspaikkaansa ja seurannasta vastaa lapsen oma sosiaalityöntekijä yhdessä sijoitusyksikön kanssa. (Sosiaalityöntekijä B 2013.)

Kaupungin ulkopuolisten sijaishuoltoyksiköiden laadunvalvonta jakautuu tarkastustoimintaan ja valvontatoimintaan. Valvontatoimintaan kuuluu valvontakäynti ja seuranta, havaitusta epäkohdasta tehdyn valvontailmoituksen perusteella. Tarkastustoimintaan kuuluu tarkastuskäynti ja seuranta kyseiseen yksikköön, jossa tarkastuskäyntiä ei ole aiemmin tehty eli uuteen yksikköön. Voidaan tehdä myös uusintatarkastuskäynti ja seuranta, mikäli yksikön tietoja on tarpeen päivittää. Yksiköitä pyydetään tarkastuskäynnin yhteydessä täyttämään ohjaus- ja valvontakäyntikertomus, jossa tarkastetaan yksikön perustiedot, henkilöstöön liittyvät tiedot, hoitoon ja kasvatukseen liittyvät toiminnot (kuten psykiatrinen ja päihdehoito) ja dokumentointikäytännöt. Tarkastuskäynnin suorittaneet sosiaalityöntekijät kirjaavat lausunnon kertomukseen. Nämä kaikki kuuluvat sijoituspaikkojen kanssa tehtävään sopimukseen. (Sosiaalityöntekijä B 2013.)



Lapsen tulo lastensuojelun asiakkaaksi voi tulla esille monelta eri näkökulmalta. Joskus lapsi tai perhe itse ottaa yhteyttä lastensuojeluun, toisinaan joku perheen parissa työskentelevä huomaa tarvetta avulle tai joskus täysin ulkopuolinen taho voi ottaa yhteyttä lastensuojeluun lapsen etua ajatellen. Lastensuojelun asiakasprosessi noudattaa kuitenkin aina samaa kaavaa, vaikka ajallisesti asian käsittely voi vaihdella tilanteen mukaan. Asian vireille tulo tulee jonkin edellä mainitun tahon puolesta, minkä jälkeen tehdään selvitys lastensuojelun tarpeesta. Mikäli todetaan, ettei tarvetta lastensuojelulle ole, asiakkuus päättyy. Mikäli todetaan lastensuojelun tarve, tehdään ehdotus jatko-toimenpiteistä ja asiakassuunnitelma. Kun tarve lastensuojelulle on, selvitetään ensiksi, tarvitaanko kiireellinen sijoitus, huostaanotto vai avohuollon tukitoimia. Kiireellinen sijoitus tehdään nopealla tahdilla, josta usein seuraa huostaanotto ja sijaishuolto, jonka jälkeen päädytään usein vielä jälkihuoltoon. Huostaanotto ja sijaishuolto voidaan purkaa, kun lastensuojelun tarve poistuu tai jos nuori tarvitsee jälkihuoltoa. Avohuollon tukitoimista tehdään erillinen päätös ja asiakkuus päättyy vasta kun lastensuojelun tarve poistuu. Jälkihuolto kuuluu aina osana lastensuojeluun, myös yli puoli vuotta kestävän avohuollon sijoituksen jälkeen. (Taskinen 2010, 56–57.)

Huostaanotto voi olla lyhyt tai pitkä prosessi riippuen perheen tilanteesta. Lapsi on aina etusijalla. Huostaanoton ja sijaishuollon tarpeen arvioinnin tekee SAS-työryhmä (selvitä, arvioi, sijoita), johon kuuluu laaja ammatillinen verkosto. SAS-työryhmään kuuluvat asiaa valmistelleet avohuollon työntekijät, lastensuojeluntyön päällikkö, sijaishuollon tiimi, avohuollon johtava sosiaalityöntekijä, vastaanottokodin johtaja, nuorisoryhmäkodin tai turvakodin johtaja, lastenkodin johtaja ja lapsi- ja nuorisokodin vastaava ohjaaja. SAS-työryhmä tapaa viikoittain ja käsittelee huostaanoton ja sijaishuollon tarpeen arvioinnin, sijaishuollon valmistelun, sijoituksen kodin ulkopuolelle ja asiakassuunnitelman. Huostaanotto on ammatillinen prosessi, jossa on mukana ammatilliset asiantuntijat ja tarpeen mukaan lapsi ja lapsen vanhemmat sekä mahdollisesti perheen kanssa työskennelleet henkilöt. SAS-työryhmässä pyritään selvittämään keinoja, joilla kodin ulkopuolinen asuminen voidaan välttää, mikäli mahdollista. (Sosiaalityöntekijä C 2013.)

Sijaishuollon valmistelussa otetaan huomioon lapsen tarpeet ja lapsen tarpeiden mukainen sijaishuoltopaikan valmistelu ja sinne siirtyminen. Valmistelussa tehdään arviointi paikan sopivuudesta lapselle, epävarmuustekijöiden kartoitus ja niiden merkittä-

vyiden arviointi. Uuteen sijaishuoltopaikkaan tehdään tutustumiskäynti ennen lopullista päätöstä sijoituksesta. (Sosiaalityöntekijä C 2013.)

SAS-työryhmä seuraa tulevia sijoituksia, jo sijoitettujen lasten tilannetta sekä valvoo omien yksiköiden ja ostopalveluyksiköiden toimintaa. SAS-työryhmässä esitellään lapsen tilanne, jonka jälkeen sovitaan työnjaosta, eli kuka tekee ja selvittää mitäkin. SAS-työskentely on tehokas ja käytännöllinen tapa selvittää lapsen etua. Usein huostanottotilanteissa voi olla kiire ja määräajat ovat määriteltyjä, tällöin täytyy kiinnittää erityistä huomiota lapsen kuulemiseen ja hänen oikeuksiinsa tulla kuulluksi. (Sosiaalityöntekijä C 2013.)

Lastensuojelulain 32. §:n mukaan sijoituksessa kodin ulkopuolelle tulee ensisijaisesti selvittää lapsen omat läheisverkostot, perhehoidon mahdollisuus ja vasta viimeisenä laitostenmuotoinen hoito. Jokainen tilanne kartoitetaan lapsen etua ajatellen ja vain erityisperustein lapsi sijoitetaan laitoshoidon. Mikäli mahdollista, lapsi sijoitetaan lähelle omaa kotikuntaansa, tarvittaessa sijoitetaan pitemmän välimatkan päähän. Sääntönä ei ole, että lapsi tulisi sijoittaa kunnan omaan yksikköön, vaan lapsen tarve määrittelee sijoituspaikan. Sijoituspaikan valitsemisessa on suora hankintamenettely, jolloin sijaishuoltopaikkoja ei ole kilpailutettu tai pisteytetty. Etusijalla on lapsen yksilölliset tarpeet ja virkamiehen tehtävänä on löytää myös edullisin vaihtoehto, lapsen tarpeet huomioiden. (Sosiaalityöntekijä C 2013.)

Uuden lapsen yksikköön tuleminen voi olla aikataulullisesti nopeaa, riippuen tilanteesta. Lapsi voi tulla seuraavana päivänä, viikkona tai kuukautena, kaikki riippuu lapsen sijoituksen toteutumisesta. Lapsia yksikköön tulee muilta paikkakunnilta, suoraan osastojakoilta esim. Lastenlinnasta, suoraan biologisesta perheestä tai vastaanottokodista, mikäli kyseessä on kiireellinen sijoitus. Yksikköön ei aina mielellään sijoiteta oman paikkakunnan lapsia. Yksikkö sijaitsee pienellä paikkakunnalla, joten lapsen asiat hoituvat helpommin, jos lapsi saa aloittaa ns. puhtaalta pöydältä. Yksikön johtaja vastaa uuden lapsen hoitosuunnitelman teosta yhdessä lähettävän sosiaalitoimen kanssa ja mahdollisesti yhteistyössä vanhempien kanssa. (Ohjaaja A 2013.)

Useissa tilanteissa yksikön työntekijät hakevat nuoret yksikköön. Tilanteesta riippuen nuori on voinut käydä tutustumassa yksikköön aiemmin. Kyseiseen yksikköön nuori tulee usein vastaanottokodista tai toisesta yksiköstä, jossa nuoren kanssa ei ole pärjätty. Hyvin harvoin nuori tulee suoraan biologisesta perheestään. Työntekijöillä on toi-

sinaan tunne, että yksikköön otetaan aina uusi nuori heti kun tarjotaan, mikäli on tilaa. Nuoren saapuminen riippuu monesta eri asiasta. Nuori voi tulla samana päivänä, seuraavina päivinä tai viikkoina. Usein nuori kuitenkin saapuu hyvinkin pian sijoittamisesta sopimisen jälkeen. Yksikkö osallistuu kuntien ja kaupunkien kilpailutukseen ja usein nuoren kotipaikkakuntina ovat aina samat kunnat, joihin on luotu hyvä yhteistyöverkosto. (Ohjaaja B 2013.)

### 5.3 Yrityksen johtaminen

Sosiaalipalveluyrityksen johtamistavalla on merkitystä yksikön viihtyvyyteen. Johtamiskulttuuri vaikuttaa niin henkilöstöön, asiakkaisiin, kuin muihin yhteistyötahoihinkin. Johtajan odotetaan toimivan esimerkillisesti yksikön arvomaailman mukaan, edistäten omalla toiminnallaan hyväksytyjä arvoja. Sosiaalialalla johtajan toivotaan olevan mukana asiakastyössä ja yksikön perustyössä yksikön johtamisen lisäksi. Sosiaalialan yrityksessä johtajan vastuulla on koko yritystoiminnan valvominen. Useassa yrityksessä johtajalle kuuluu yrityksen asiakastyötä sekä hallinnollisia tehtäviä. Jokainen yrityksen johtaja luo itse omat toimintatapansa johtaa yritystä. Johtaja työskentelee keskellä monia eri rooleja, jolloin johtajuustaidot ovat tarpeen. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2011, 15–17.)

Asiakaspalvelutyössä yksi tärkeä asia on hyvät vuorovaikutus- ja asiakaspalvelutaidot. Huomiota kannattaa kiinnittää ensivaikutelmaan ja omaan ulosantiin. Tervehtiminen, hymy, katsekontakti ja keskustelukumppanin aito kuunteleminen ovat tärkeitä. Oma persoona saa näkyä ja luonteva sekä ystävällinen kohtelu on hyvää. Oman työn ja asiakkaan arvostaminen, lupauksen pitäminen ja joustavuus arjen toiminnassa on tärkeitä. (Yritysneuvoja A 2013.)

Kehittämistyöhön haastateltiin yhtä yksityisen lastensuojelulaitoksen yrittäjää, joka on myös laitoksen johtaja. Yksikkö on ollut toiminnassa reilut kymmenen vuotta ja yrityksellä on toinenkin lastensuojeluyksikkö. Yrittäjiä on useampia ja yritysmuoto on osakeyhtiö. Yritys on pidetty työnantaja ja työntekijöiden vaihtuvuus on vähäistä. Yrittäjillä on lyhyt prosessi yrittäjyydestä, ja koko ajatus yrityksestä ja sen perustamisesta syntyi nopeasti. Pääsyy ryhtyä yrittäjäksi olivat halu tehdä töitä oikein ja halu tehdä laadukasta lastensuojelutyötä. Yrittäjä haki neuvoa ja opastusta yrittäjyydestä muun muassa TE-keskukselta ja Finnveralta. Lisäksi lääninhallituksen internetsivut neuvoivat paljon. Yrittäjällä on käynyt hyvä tuuri monessakin asiassa. Yrittäjä on pa-

nostanut asioiden ennakointiin ja myös kokemus lastensuojelutyöstä on ollut suureksi avuksi oman yksikön perustamisessa. Yrittäjällä on halu ja mahdollisuus vaikuttaa laadun ja palvelun sisältöön, mutta työntekijänä pääsee työssään huomattavasti helpommalla. (Lastensuojeluyksikön yrittäjä 2013.)

Yrittäjyyden sudenkuoppia ovat kokemattomuus, optimismi, heikko pääoma ja se, ettei kykene hahmottamaan kokonaisuuksia. Yrittäjäksi aikovan tulee olla motivoitunut, innokas, kouluttautunut, verkostoitunut, tietoinen monista asioista ja valmis uhraamaan omaa aikaa ja panosta. Yrittäjän tulee olla erittäin joustava monessa asiassa. Olisi hyvä, jos yrittäjä pystyisi vetämään selkeän rajan työssä ololle ja vapaa-ajalle, oma jaksaminen on tärkeää. Yrittäjyys kuormittaa henkisesti, joten omaa hyvinvointia tulee vaalia. Jottei kuormita itseään liikaa, yrittäjän tulee osata delegoida ja johtaa yritystä. (Lastensuojeluyksikön yrittäjä 2013.)

Yrittäjän tulee huomioida monia ihmisiä. Tulee olla tarkka omasta reviiristään, mutta arvostaa toisia ihmisiä, ettei loukkaa heitä. Erilaisuutta tulee sietää sekä arvostaa. Sääntöjen noudattaminen työyhteisössä on todella tärkeää. Yrittäjältä vaaditaan asioiden toistamista, yksinkertaista johtamista, tasa-arvoisuutta ja sitä, että ymmärtää mitä työntekijöiltä voi vaatia. (Lastensuojeluyksikön yrittäjä 2013.)

Sosiaalityöntekijöiden ja sijoitusyksiköiden välille on syntynyt kumppanuussuhteita, jolloin tiedetään sijoituspaikan toimintatavat ja toiminnan arvot. Toimivat kumppanuusverkostot ovat luoneet mielikuvia sijoituspaikoista, jolloin voidaan selvittää, sopisiko kyseinen sijaishuoltopaikka kyseiselle lapselle. Tärkeää on muistaa lapsen kuuleminen sijoitusta valmisteltaessa. Todella usein lapsi ja perheet käyvät etukäteen tutustumassa tulevaan sijoituspaikkaan. (Sosiaalityöntekijä C 2013.)

Yksikön johtaja hoitaa kaikki uuden lapsen sijoitukseen liittyvät asiat, ja vasta kun uuden lapsen tulo yksikköön on varmistunut, siitä kerrotaan muille työntekijöille. Pari kertaa johtaja on maininnut työntekijöilleen, että on tarjottu lasta sijoitukseen. Uuden lapsen tullessa taloon muut työntekijät tapaavat hänet vasta yksikköön tullessa. Yksikköön olisi mahdollista tulla tutustumaan etukäteen, mutta haastateltavani työssäolon aikana kukaan ei tullut tutustumiskäynnille. Usein sosiaalityöntekijät tai vanhemmat tuovat lapsen yksikköön. (Ohjaaja A 2013.)

Työntekijöinä on sekä naisia että miehiä, mutta naisia on aina enemmän, koska päteviä miehiä on hankala löytää. Myös yksikön johtaja osallistuu arkityöhön. Kasvatusvastuu on kaikilla työntekijöillä, paitsi emännällä. Yksikössä arvostetaan työntekijöiden perehtyneisyyttä ja osaamisaluetta jotakin kohtaan, esim. psykiatrinen osaaminen. Yksikkö osallistuu kuntien järjestämään kilpailutuksen, jossa työntekijöiden ja yksikön osaaminen antaa lisäpisteitä yksikölle. Työntekijöiden kesken yksikössä oli suurta vaihtuvuutta. Tämä ilmeisesti johtuu huonosta johtamisesta sekä laitoksen toimintatavoista. (Ohjaaja A 2013.)

Yksikön yleisellä ilmapiirillä ja johtamistavalla on suuri merkitys työssäjaksamiseen. Tärkeää olisi myös työntekijän kuuleminen monissa asioissa. Kun yksikköön tarjotaan uutta nuorta, voisi johto esittää tarjottavan lapsen tapauksen myös työntekijöille, jotta asiasta voitaisiin keskustella avoimesti ja rehellisesti, esim. mitä erikoisjärjestelyjä tuleva lapsi saattaa tarvita. Antavatko sosiaalityöntekijät aina rehellisen kuvauksen tulevasta lapsesta? Koska kyseessä on bisnes, niin välillä yksityinen lastensuojeluyksikkö tuntui rahan ahneelta ja lapsen etu unohtui. Yksityisen lastensuojelulaitoksen tulisi tarkkaan pohtia, ketä asiakkaiksi otetaan ja kenelle palvelu on suunnattu. (Ohjaaja A 2013.)

Ideaali yksikkö olisi niin kodinomainen kuin mahdollista. Lapsille tulisi luoda mahdollisuuksia tavata muita lapsia ja nuoria. Lasten ja nuorten tulisi antaa tehdä virheitä, jotta he oppivat. Lapsia pitää viedä ja tuoda kavereille ja harrastuksiin, näyttää muutaakin elämää. Hyvät kulkuyhteydet ovat tärkeitä, jotta pääsee isompana harrastuksiin. (Ohjaaja A 2013.)

Yksikön johtaja hoitaa aina uuden lapsen tai nuoren tuloon liittyvät valmistelut. Yhteisissä yksikön palaverissa johto saattaa kertoa, että kyseistä lasta on tarjottu ja että neuvotteluja käydään. Jos lapsen tai nuoren tulo on varmistunut, johto ilmoittaa siitä työntekijöille, jonka jälkeen sovitaan käytännön järjestelyt. Muutamissa tapauksissa johto on saattanut kertoa uuden nuoren tulosta joillekin työntekijöille, mutta ei kaikille. Tällöin tieto uudesta nuoresta kulkeutuu työntekijältä toiselle. (Ohjaaja B 2013.)

Yksikössä arvostetaan yhteisöllisyyttä ja kaikkia pidetään samanarvoisina. Yksikössä pidetään palaveria, joissa ovat mukana sekä nuoret että työntekijät. Tällöin käydään läpi kaikkia koskevia asioita. Välillä voi kuitenkin tuntua työntekijöiden kesken epäarvoisuutta. Tämä voi johtua siitä, että johtaja on joidenkin työntekijöiden kaveri

myös vapaa-ajallaan, joten tällöin toinen työntekijä voi tietää enemmän kuin toinen. Tämä ei ole kuitenkaan häirinnyt, mutta joitakin työntekijöitä se häiritsee. (Ohjaaja B 2013.)

Hyvä lastensuojeluyksikkö on paikka, jossa on hyvä olla. Hyvällä työnantajalla on suuri merkitys työntekijöiden viihtyvyyteen ja sitoutumiseen työpaikkaa kohtaan. Joustaminen puolin ja toisin on tärkeää. Ihanne olisi kodinomainen, riittävän pieni yksikkö, jossa olisi aina samat nuoret ja samat aikuiset. Työntekijöiden pohjakoulutukseen tulisi kiinnittää huomiota, ei niinkään työkokemukseen, jota saa vain työtä tekeväällä. Miehiä ja naisia tulisi olla töissä saman verran. Yksikön profilointi johonkin tiettyyn suuntaan joko tukee yksikköä ja sen ammatillisuutta tai sitten ruokkii ennakkoluuloja ja antaa valmiin toimintakuvan, jota nuorelta odotetaan. Toisaalta keskitetty toiminta on asiakkaille hyväksi, toisaalta leimaavaa. (Ohjaaja B 2013.)

#### 5.4 Työyhteisön toimivuus

Sosiaalialan yrityksissä asiakaspalvelulla ja henkilöstöllä on suuri merkitys. Henkilökunnan tyytyväisyyteen ja työssä viihtyvyyteen on yrityksen hyvä panostaa. Henkilöstöpolitiikan ei tarvitse olla suurta ja muodollista, vaan pienessäkin yrityksessä henkilöstöpolitiikka heijastuu yrittäjän omasta asenteesta ja suhteesta työntekijöihinsä. Henkilöstöpolitiikka on hyvä ottaa huomioon jo liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä, tällöin yrittäjä voi pohtia, miten yritys voi vaikuttaa henkilökunnan työssä viihtyvyyteen ja huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista. Sosiaali- ja terveystyöryhtymien toiminnassa tulee kiinnittää huomiota myös työntekijöiden jaksamiseen. Jaksamisen ongelmat ovat lisääntyneet työn kuormittavuuden lisääntyessä. Toimiva henkilöstöpolitiikka pitää työntekijät ja työnantajat tyytyväisinä toisiinsa. (Rissanen, Rautiainen, Sinkkonen & Kosola 2004, 83; Tenhunen 2006, 128–129.)

Sijaishuoltoyksikössä on tärkeää lasten ja ohjaajien yhteisöllisyys. Yhteisöllisen tunnelman luomiseen vaikuttavat monet seikat, mutta siihen kannattaa panostaa. Yksikön sisällä tulisikin olla ”me-henki”. Lasten ja ohjaajien välinen suhde vaihtelee henkilökemioiden mukaan. Joku lapsi tulee jonkun ohjaajan kanssa toimeen paremmin kuin toisen ja se kuuluu osana ihmissuhdetyöhön. Lapset voivat myös käyttäytyä selkeästi eri tavoin eri ohjaajien kesken. Sijaishuoltoyksikössä tehdään usein kolmivuorotyötä ja lapset osoittavat mieltään ohjaajille, niin hyvässä kuin pahassakin. Niinhän tehdään myös tavallisessa kodissa, jossa saa näyttää tunteensa. Työntekijöiden sitoutuminen

sijaishuoltoyksikköön työntekijänä on tärkeää, sillä lasten ja ohjaajien välinen suhde on lapselle erittäin tärkeä osa yhteisöllisyyttä ja vaikuttaa lapsen ihmissuhdetaitoihin ja niiden laatuun. (Törrönen 2004, 120–129.)

Sijoitusyksiköiltä toivotaan moniosaamista, sillä useat sijoitettavat lapset tarvitsevat erityistä huolenpitoa. Yksiköiden ammatillisuus ja erityisosaaminen on kehittynyt paljon. Monissa yksiköissä on hyvin koulutettuja työntekijöitä ja erityistyöntekijöitä. Sijoitettavien lasten ja nuorten psyykkiset ongelmat ja käytösongelmat ovat myös lisääntyneet, samoin kuin päihteiden käytöstä johtuvat sijoitukset. Yksiköissä tuleekin kiinnittää huomiota psyykkisesti oirehtivien lasten kasvatukseen ja toimintaan. (Sosiaalityöntekijä 2, 2013.) Lastensuojelulaki 13.4.2007/417 määrittelee lastensuojelulaitoksessa työskentelevälle henkilökunnalle ammatilliset vaatimukset (Ks. Rätty 2012, 452–453).

Usein juuri suuret yksiköt pärjäävät kilpailutuksessa, vaikka monet lapset hyötyisivät juuri pienistä yksiköistä. Kodinomaiset yksiköt ovat ihanteellisia. Yksiköiltä toivotaan hyvää ja kattavaa dokumentointia ja tärkeää olisi esimerkiksi kirjata ylös, miten yksikkö suhtautuu rajoittamistoimenpiteisiin. Välillä tulee ylilyöntejä laitoksen sisällä. Työntekijöiden koulutus on lisännyt ammatillisuutta ja yksikön avoimuus on tärkeää. Yksikössä toimivat erilaiset ryhmät ja yksikön toiminnan päivärunko voivat jäsentää yksikön toimintaa. (Sosiaalityöntekijä B 2013.)

Toisinaan lapsi tai perheet kertovat sijaishuoltopaikassa sattuneista pulmista sosiaalityöntekijöille. Jokainen epäkohta tarkistetaan ja selvitetään. Vastuusosiaalityöntekijä järjestää lapselle kahdenkeskistä keskusteluaikaa, jolloin lapsi voi muun muassa kertoa sijaishuoltoyksikössä ilmenevistä pulmista ja epäkohdista. Usein sosiaalityöntekijä käy tapaamassa lasta, perhettä ja sijaishuoltoyksikköä sekä selvittää epäkohdat. Epäkohdat ovat usein väärinymmärryksistä johtuvia seikkoja koskien rajoittamistoimenpiteitä, yhteydenpitoa tai lapsen vähättelyä. Mikäli lapsi on sijoitettu toiselle paikkakunnalle, voi sen paikkakunnan sosiaalityöntekijä käydä tarkastamassa asian. Usein sijaishuoltopaikan ja sosiaalitoimen kesken sovitaan säännöllisistä lapsen liittyvistä raporteista, jotka myös lapsi näkee. Pääsääntöisesti sosiaalitoimen tekemät tarkastuskäynnit ovat ennalta sovittuja. Yllätyskäyntejä tehdään, jos tarve niin vaatii. Mikäli lapsen perhe tekee valvontaviranomaisille kantelun sijaishuoltoyksikön toiminnasta, käy sosiaalityöntekijöiden tiimi aina tarkastamassa tilanteen. Joskus kantelu on aiheel-

linen, joskus aiheeton, mutta se on aina tarkastettava. Yksityisessä sijaishuoltoyksikössä on havaittu myös ikävää yritystoimintaa, jolloin työtä on tehty ahneesti rahan takia. Sosiaalityöntekijät tietävät sijaishuollon kustannuksista ja vuorokausihinnoista, joten hyvät yksityiset lastensuojeluyritykset ovat hinnoitelleet palvelunsa hyvin ja realistisesti. Joskus sijaishuoltoyksikön toiminnan puitteet ovat vajavaisia, toiminnan linjaus puuttuu tai henkilökemiat eivät sovi yhteen. Joskus yrittäjät katsovat lainsäädäntöä läpi sormien. Kiitettävää on, mikäli yrittäjä seuraa aikaansa ja noudattaa säännöksiä. (Sosiaalityöntekijä C 2013.)

Hyvän sijaishuoltoyksikön toimintaan kuuluu läpinäkyvyys, avoimuus ja vaikeidenkin asioiden selvittely. Lasta ja hänen perhettään tulee kunnioittaa. Tavoitteena on aina lapsen paluu perheeseen, mikäli mahdollista. Ammatillisuus ja oikeat asenteet ovat tärkeä osa hyvää sijaishuoltoyksikköä. Sijaishuoltoyksikössä on tärkeää arvostaa kohderyhmää ja ymmärtää lastensuojelun arvo. (Sosiaalityöntekijä C 2013.)

Lapselle sovitaan työntekijöiden kesken omaohjaaja, joka keskustelee lapsen kanssa, samalla pohtien kasvatus- ja kuntoutussuunnitelman tekoa. Kasvatus- ja kuntoutussuunnitelmaan kirjataan hyvin yksinkertaisesti kaikki pieneltäkin vaikuttavat asiat, jotta lapselle saataisiin tasapainoinen arki. Omaohjaaja pohtii esim. nukkumaanmenoaikaa. Muiden työntekijöiden tulee perehtyä jokaisen lapsen kansioon ja kertoa mielipiteensä sovituista toimista. Hoitosuunnitelmat täydennetään ja tarkastetaan aina 3kk välein. (Ohjaaja A 2013.)

Työntekijöille lastensuojelutyö voi olla hyvinkin kuormittavaa sekä henkisesti että fyysisesti. Lastensuojelutyö koetaan mielekkäänä, mutta lastensuojeluyksikössä työskentely melko tylsältä arjen pyörittämiseltä. Kaikki päivät tuntuvat samanlaisilta, eikä haastetta ole. Kyseinen yksikkö sijaitsee melko kaukana kaupungin keskustasta, niin on suunniteltukin. Monet sosiaalityöntekijät haluavat juuri kyseisen lapsen ns. korpeen. Lapsetkin tykkäävät maaseudun rauhasta. Lapsille tulisi kuitenkin tarjota harrastusmahdollisuuksia ja kaupungilla käyntiä. Välillä tuntuu, että lapset on laitettu maalle säilöön, kasvamaan tynnyrissä. Juuri tämä aiheuttaa vahinkoa itsenäistyville ja lapselle, jonka tulisi oppia pärjäämään maailmassa. Kuinka voi itsenäistyä, ettei tiedä mitään ns. oikeasta elämästä? (Ohjaaja A 2013.)

Koska yksikkö on tarkoitettu pitkäaikaiseen sijoitukseen, ei lapsia paljon vaihdu. Yksikkö on suunnitellut jälkihuollon toteuttamista, mutta se ei toimi hyvin. Nuoren olles-



sa lähes täysi-ikäinen velvollisuudet lisääntyvät, vapaudet eivät. Yksiköllä on itsenäistymiskansiot, mutta jälkihuolto on paljon muutakin. (Ohjaaja A 2013.)

Yksiköllä on laitosluvat, joten yksikkö voi käyttää tarvittaessa rajoittamistoimenpiteitä. Yhteistyötahoja ovat lapsen vanhemmat ja perhe, sosiaalityöntekijä ja tarvittavat muut palvelut, kuten lääkäripalvelut. Vanhemmat ovat tervetulleita käymään yksikössä, mutta useimmin lapsi haluaa itse lähteä sovituille viikonloppulomille. Vanhempiin pidetään yhteyttä lähinnä puhelimitse ja lapsellakin on tietyt kotiinsoittopäivät. Usein lapsilla tuntui olevan tunne, että ohjaajat ovat pahoja ja johtaja hyvä tyyppi. Johtuuko tämä siitä, että omaohjaaja tekee lapsen arkeen liittyviä päätöksiä esim. rajoittamista kohtaan. Lisäksi ohjaajat eivät voi ostaa yksikköön tai lapsille juuri mitään, vaan kaikki uusi tulee aina johdon antamana. Omaohjaaja ja lapsi järjestävät muutaman kerran vuodessa omaohjaajapäivät, jolloin he yhdessä suunnittelevat mielekästä tekemistä. Näitä voisi järjestää useamminkin. Usein lapsi haluaa viettää omaohjaajapäivän kaupungissa pelaillen ja syöden, mikä on useimmille lapsille ja nuorille ihan tavallista tekemistä. (Ohjaaja A 2013.)

Sosiaalityöntekijät käyvät välillä yksikössä, mutta käynnit olivat aina ennakkoon sovittuja, jolloin työntekijät ja lapset olivat puunanneet ja siivonneet yksikön loistokuntoon. Tällöin käynnit tapahtuvat ns. feikkiympäristössä. Haastateltavan työssäoloaikana Valvira ei käynyt tarkastamassa yksikköä kertaakaan. (Ohjaaja A 2013.)

Yksikössä tehdään pitkiä työvuoroja. Arkisin työvuorot ovat noin 9–10 h vuoroja, viikonloppuisin 10–12 h vuoroja ja yövuorot ovat noin 15 h pituisia. Pitkien työvuorojen etuna ovat myös pitkä vapaat. Vapaapäiviä voi olla peräkkäin jopa 4–7. Aamuvuorossa on yksi, iltavuorossa kaksi ja yövuorossa yksi. Emäntä tekee pääsääntöisesti arkisin päivävuoroja. Pitkät työvuorot ovat hyviä lastensuojelussa, koska tällöin voi olla mukana lasten arjessa koko päivän ajan. Lisäksi pitkät vapaat antavat erilaisia mahdollisuuksia. Työvuoroja on helppo vaihdella työntekijöiden kesken. Yksikön johtaja tekee työvuorot, ja työvuorojen suhteen on helppo keskustella tarvittaessa muutoksista. (Ohjaaja A 2013.)

## 5.5 Muut huomiot analysoinnissa

Aina tulisi kiinnittää huomiota juuri yksikön dokumentointiin, seurantaan ja arviointiin. Yksikön kirjalliset painetut esitteet voisi jättää kokonaan pois, koska esitteitä lä-

hetetään niin paljon, ettei niihin ehdi tutustua. Tutustumiskäynnille ei voida mennä, mikäli yksikkö ei ole mukana kilpailutuksessa. Sähköiset esitteet, nettisivut ja sijoitustusta lapsesta tehdyt tiedotteet toimivat loistavasti. (Sosiaalityöntekijä B 2013.)

Toisinaan uudet sijaishuoltoyksiköt lähettävät kutsuja ja esitteitä sosiaalityöntekijöille. Sähköiset esitteet ja toimivat internetsivut toimivat parhaina tiedotteina. Sosiaalityöntekijöillä ei ole resursseja käydä tutustumassa uusiin yksiköihin, paitsi silloin kun uuteen yksikköön ollaan sijoittamassa lasta. Tällöin sosiaalityöntekijät käyvät tutustumassa työntekijöihin, paikkaan ja toimintatapoihin, jolloin he saavat selville, sopisiko kyseinen yksikkö lapselle. (Sosiaalityöntekijä C 2013.)

Sosiaalityöntekijöille tarvittaisiin enemmän aikaa perheen kanssa työskentelyyn, jotta sosiaalityöntekijä pääsisi tutustumaan perheen tarvitsemiin tarpeisiin syvemmin. Ministeriössä tekeillä olevat laatusuositukset ja lastensuojelun valvonta ovat hyviä keinoja valvoa lastensuojelun toteutumista. Yksityisiä lastensuojelulaitoksia ihannoidaan ja julkisia väheksytään, vaikka tarkoituksena on tarjota laadukasta ja yksilöllistä palvelua sitä tarvitseville lapsille. Yksityiset yksiköt ja yrittäjät voivat itse vaikuttaa enemmän työhönsä ja toimintaansa. Esimerkiksi työaikalakiin ei julkinen yksikkö voi vaikuttaa, mutta yrittäjä voi. Tämän tyyppisistä säännöksistä on varmasti etua, mutta niissä on myös riskinsä. (Sosiaalityöntekijä C 2013.)

Yhteistyötä muiden tahojen kanssa tehdään paljon ja välillä tuntuu, että puhelimesta saa olla koko ajan. Yhteistyötahot vaihtelevat nuoren tilanteen mukaan. Mahdollisuuksien mukaan pidetään kuitenkin aina yhteyttä sijoittavan kunnan sosiaalityöntekijän ja nuoren vanhempien kanssa. Nuoren saapuessa yksikköön laaditaan hoito- ja kasvatussuunnitelma, jota tarkennetaan aina 6 kk:n välein. Yhteydenpito sosiaalityöntekijään on tiuhaa, ja heidän kanssaan sovitaan ja tarkennetaan käytännön asioita ja esim. raha-asioita. Toisinaan nuoret soittavat itsekin omille sosiaalityöntekijöilleen, varsinkin kun tarvitsevat jotakin hankintaa, esimerkiksi mopokortin. (Ohjaaja B 2013.)

Lisäksi yhteistyötä tehdään paljon mm. lääkäri- ja terveydenhuoltopalveluiden kanssa. Melkein jokaisella nuorella on tarvetta psykiatriseen apuun. Usein nämä palvelut ovat nuorella jo käytössä ja niitä jatketaan nuoren uudella sijoituspaikkakunnalla. Paljon hoidetaan myös käytännön asioita ja lupa-asioita esim. passin saaminen. Koulupalve-

lut pyritään varmistamaan ja jatkamaan hyvissä ajoin, nuoren tilanteesta riippuen. (Ohjaaja B 2013.)

Yksikön työntekijöistä puolet on naisia ja puolet miehiä. Ammattinimikkeinä yksikössä työskentelee mm. psykiatrian sairaanhoitajia, sosionomeja, sosiaalityöntekijöitä sekä oppisopimusopiskelijoita. Työvuorot ovat pitkiä ja usein pyritään työskentelemään parityönä, jolloin töissä on vähintään kaksi työntekijää. Yövuorot tehdään yksin. Haastateltava kokee työvuorot hyvin rytmitettyinä ja työvuoroja on tehty mukavasti pidemmällekkin ajalle. Pidemmät työvuorot tietävät aina pidempiä vapaita. (Ohjaaja B 2013.)

## 6 KEHITTÄMISTYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Analyysien yhteenveto

#### Yritysneuvojen haastattelujen analysointi

Yritysneuvojan haastattelu ja opintokäynnin materiaalit yhdistettiin ja analysoitiin SWOT-analyysissa ja sisällönanalyysissa. Aineistoa tarkasteltiin ja analysoitiin sijais- huoltoyrityksen perustamisen näkökulmasta katsottuna (taulukko 1).

Taulukko 1. Yritysneuvojen haastattelujen analyysi

<p style="text-align: center;"><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yritysneuvojat tarjoavat paljon palveluita yrityksen perustamiseen liittyen</li> <li>- Oman alan tuntemus on eduksi</li> <li>- Paljon apua ja tietoa on saatavilla eri lähteistä</li> <li>- Yritysmaailmassa on helpotuksia aloitteleville yrityksille</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei selkeää tietoa ja järjestelmää sosiaalialan yrittäjistä, eikä yrityksen kannattavuudesta</li> <li>- Muuttuva ja kehittyvä sosiaaliala ja yhteiskunta</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toiset yrittäjät antavat mielellään tukea</li> <li>- Yrittäjillä on omia aktiivisia yhdistyksiä ja foorumeja</li> <li>- Yrittäjähenkinen yrittäjä ja yhteiskunta</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrityksen kannattavuus</li> </ul>

Analyysissä nousi selkeitä vahvuuksia esille. Uusia yrityksiä varten on olemassa erilaisia palveluita ja hankkeita, jotka auttavat uuden yrityksen perustamiseen liittyvissä asioissa. Yritysneuvojan palvelut voivat olla maksullisia tai maksuttomia. Yritysneuvojat voivat toimia tiedonantajina, auttajina ja sparraajina yritysprosessin aikana. Internetissä on paljon yrityksen perustamiseen liittyviä asiakirjoja ja neuvoja. Uuden yrityksen perustamiselle on luotu muun muassa taloudellisia helpotuksia verojen suhteen, minkä toivotaan kannustavan yrittäjyyteen. Oman alan tuntemus on iso etu yritystä perustettaessa.

Sosiaalialan yrityksistä ei ole saatavilla kattavaa ja ajantasaista rekisteriä, jota voisi hyödyntää perustamisvaiheessa. Sosiaalialan ja yhteiskunnan hektisyys, muutokset ja kehitykset asettavat omat haasteensa yritykselle. Nämä nousivat selkeästi esille heikkouksina.

Mahdollisuuksina yritysneuvojien näkökulmasta nousi selkeästi yrittäjän optimisti ja yrittäjänhenkinen yhteiskunta. Yrittäjän oma luonne ja yrittäjähenkisyys ovat iso etu yrityksen kannattavuudessa. Yrittäjähenkisyys on näkyvillä yhteiskunnassa eikä yrittäjäksi ryhtymistä pidetä enää niin pelottavana asiana. Yrittäjillä on omia yhteisöjä sekä aktiivisesti toimivia yhdistyksiä, joissa yrittäjät tukevat toisiaan.

Uhkana yritysmaailmassa pidetään muuttuvaa ja kehittyvää sosiaalityötä. Yrityksen kannattavuudesta ei voi mennä takuuseen, vaan yrittäjyys on aina tietoisesti otettava riski.

SWOT-analyysiin kuuluu keskeisenä osana kääntää heikkoudet vahvuuksiksi ja uhat mahdollisuuksiksi. Yritysmaailman näkökulmasta katsoen heikkoutena voidaan nähdä puuttuva tietojärjestelmä, johon kaikki saman alan yritykset voitaisiin koota. Tämän tyyppisestä tietojärjestelmästä voitaisiin tarvittaessa tarkastaa olemassa olevat yritykset ja niiden yhteystiedot. Muuttuva yhteiskunta asettaa omat haasteensa myös yritysmaailmaan, sillä yhteiskunta muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Näitä muutoksia on yritysmaailmassa pyritty ennustamaan, mutta koskaan ei voi tietää mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Muuttuva yhteiskunta vaikuttaa myös yrityksen kannattavuuteen. Jos yrityksellä riittää asiakkaita ja se pysyy taloudellisesti kannattavana, voidaan uhka kääntää mahdollisuudeksi. Koskaan ei voi kuitenkaan ennustaa tulevaa.

## Sosiaalityöntekijöiden haastattelujen analysointi

Sosiaalityöntekijöiden kaikki kolme haastattelua yhdistettiin SWOT-analyysin kautta ja pyrittiin löytämään yhteisiä teemoja sisällönanalyysin avulla. Analyysissa esille nousseita teemoja tarkasteltiin lähinnä sijaishuoltopaikan valinnan näkökulmasta. Kehittämistyön tavoitteena on löytää yksityisen lastensuojeluyksikön perustamiseen liittyviä asioita. Toimiva sijaishuoltoyksikkö tarvitsee asiakkaita, jotta yksikön toiminta pysyy kannattavana. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Sosiaalityöntekijöiden haastattelujen analyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työyhteisö, ammatillinen tiimi, motivoituneet työntekijät, monitoimisuus</li> <li>- Laitoshoidon kilpailutus tukee laatua</li> <li>- Julkinen laitoshoido laadukasta, omia laitospaikkoja tarjolla</li> <li>- Hyviä lastensuojelulaitoksia on</li> <li>- Sähköinen paikkavarausjärjestelmä</li> <li>- Laki ohjaa työskentelyä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sosiaalityöntekijöillä on aikapula, resursseja liian vähän</li> <li>- Sijoitettavia lapsia ja nuoria on paljon</li> </ul>
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lain asettamat määräajat ovat lapsen eduksi</li> <li>- Kumppanuusverkostot</li> <li>- Sote-piirin uudistukset</li> <li>- Laatusuosituksukset ovat tekeillä</li> <li>- Iso kaupunki, jolloin on paljon laitoksia tarjolla</li> <li>- Mahdollisuus sijoittaa omaan, kaupungin laitokseen</li> <li>- Laitosten moniosaavuus, ammatillisuus ja erityisosaaminen</li> <li>- Laitosten avoimuus</li> <li>- Arviointi osana sijoituksia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kilpailutus</li> <li>- Kilpailutuksen puuttuminen ja kumppanuusverkostot</li> <li>- Lapsen etu hukkuu</li> <li>- Laitosten rehellisyys</li> <li>- Taloudellinen tilanne</li> <li>- Katkenneet sijoitukset</li> <li>- Lasten yleistyvät psyykeongelmat</li> <li>- Työntekijöiden puuttuva koulutus</li> <li>- Suuret laitokset</li> <li>- Laitosten ylilyönnit</li> <li>- Ammatillisuus laitoksissa</li> </ul>

Haastatteluissa esille nousi selkeinä vahvuuksina oman työtiimin arvostus ja kunnioitus sekä työyhteisön ammatillisuus, moniosaavuus ja motivoituneet työntekijät. Vahvuutena ovat julkisen lastensuojeluyksikön ammatillisuus ja osaaminen, mutta myös luottamus hyviin ostopalveluyrityksiin. Lastensuojelutyötä ohjaavat lait ja lainsäädännöt, joiden noudattaminen luo puitteet työlle. Lastensuojeluyritysten kilpailutus tuo samalla rakennetta ja halua olla osana kilpailutusta sekä tuottaa laadukasta palvelua.

Sosiaalityöntekijöillä on paljon työtä ja liian vähän resursseja. Nämä olivat toistuvia teemoja ja heikkouksia. Perhettä ja lasta tavattaisiin mielellään enemmän, jotta voitaisiin oppia tuntemaan perheen tarpeet paremmin. Lain määrittelemät määrääajat voivat aiheuttaa hektisyyttä ja nopeasti tehtyjä päätöksiä. Kodin ulkopuolisia sijoituksia on paljon, mikä on koko yhteiskunnan heikkous, mutta samalla vahvuus vastata sijoitusten tarpeeseen. Etusijalla on aina lapsen hyvinvoinnin turvaaminen.

Mahdollisuutena ovat lain määrittelemät asetukset ja määrääajat, joiden puitteissa on toimittava ja tehtävä työtä. Kunnan laitokseen sijoittaminen on helppoa eikä tarvita suuria selvittelyjä. Isossa kunnan on paljon hyviä yksiköitä, joissa ammatillisuus ja toiminnan laatu on hyvää. Yhteistyö laitosten kesken on helppoa ja avointa. Laitoksissa on koulutettua, ammatillista henkilökuntaa sekä erityisosaamista. Arviointi on osana lastensuojelutyötä, tällöin työ on selkeää ja johdonmukaista. Kumppanuusverkostot mahdollistavat avoimen ja tavoitteellisen työskentelyn eri yksiköiden kesken. Sosiaali- ja terveystieteiden uudistuksia ja ministeriön laatusuosituksia on tulossa ja niitä odotellaan.

Uhkana lastensuojelutyölle on yhteiskunnan taloudellinen tilanne, joka vaikuttaa kunnan sosiaalityöhön sekä yksiköiden toimintaan. Lasten ja nuorten psyykkiset ongelmat ovat lisääntyneet. Kilpailutuksen puuttuminen hankaloittaa uuden yrityksen pääsemistä sosiaalityöntekijöiden kumppanuusverkostoihin. Kilpailutus voi toisaalta jättää hyviä yrityksiä toiminnan ulkopuolelle. Sijoitettaessa ostopalveluyksikköön vaaditaan enemmän paperityötä kuin sijoitettaessa kunnan yksikköön. Laitosten epäammattillisuus, epärehellisyys, epäavoimuus, ylilyönnit ja työntekijöiden puuttuva koulutus luovat uhkakuvia sijoituksille. Usein isommat yksiköt pärjäävät kilpailutuksessa, jolloin hyvät, pienet ja kodinomaiset yksiköt jäävät kilpailutuksen ulkopuolelle. Uhkana lastensuojelutyössä on pelko siitä, että lapsen etu hukkuu byrokratian alle.

Muuttuva yhteiskunta näkyy uhkakuvina myös sosiaalityöntekijöiden haastatteluissa. Sosiaalialalla koulutetuista sosiaalityöntekijöistä on pulaa. Yhteiskunnan taloudellinen tilanne vaikuttaa perheisiin ja sitä kautta myös lapsiin. Tämän voitaisiin tulkita olevan osasyynä kasvaviin sijoituksiin.

Kilpailutus tuo lastensuojeluyrityksiin laadullista ja osaavaa työskentelyä, mutta jos hyvä lastensuojeluyritys ei pärjää kilpailutuksessa, voi hyväkin asiakaspaikka jäädä täyttämättä. Kilpailutuksessa huomioidaan vain kunnan itsensä asettamia pisteytyksiä,

jolloin kaikki hyvänkään sijoituspaikan ominaisuudet eivät kilpailutuksessa pääse esille. Kumppanuusverkostot ovat suuria uhkia aloittelevalle yritykselle, jolla ei vielä ole kontakteja ja suhteita sijoitaviin kuntiin ja sosiaalityöntekijöihin. Miten uusi aloittava yritys pääsee mukaan kumppanuusverkostoihin, mikäli sijoittajakunnat eivät halua tulla tutustumaan uusiin yksiköihin eivätkä kaipaa uusia kumppanuusyksiköitä?

Ammatillisuus sijoituspaikoissa voi joskus olla epäilyttävää ja aina välillä laitosten ylilyönnit herättävät suurta keskustelua. Laitosten työskentelyä voitaisiin kunnan ja valtion tasolta valvoa enemmän, jotta ammatillisuus säilyisi. Ammatillisuuden kuuluisi säilyä ilman valvontaakin.

Katkenneet sijoitukset ovat uhka niin lapselle ja nuorelle, kuin myös sosiaalityöntekijän työllekin. Jokaiselle lapselle ja nuorelle pyritään löytämään juuri hänelle sopiva sijoituspaikka, jonka toivoisi palvelevan lasta ja nuorta pitkään. Katkenneista sijoituksista tulisikin voida puhua avoimesti sekä lapsen ja nuoren että sijoituspaikan kanssa, jotta pystyttäisiin löytämään syy, miksi sijoitus ei toiminut. Psykyongelmat ovat yleistyneet myös lapsilla ja nuorilla, joten sosiaalialan ammattilaisten tulisi saada koulutusta vieläkin enemmän kohdennettuna juuri tiettyihin osaamisalueisiin. Koska sosiaalityötä ohjaa laki, voi sosiaalityöntekijästä tuntua, että lapsi hukkuu byrokratian ja asetusten alle. Byrokratiaan ei yksittäinen ihminen voi juurikaan vaikuttaa, mutta sosiaalialan ammattilaiset voivat omalta osaltaan pitää huolta asiakkaistaan ja heidän edustaan.

#### Lastensuojeluyksikön yrittäjän haastattelun analysointi

Lastensuojelun sijaishuoltoyksikön omistajan haastattelu analysoitiin sisällönanalyysillä ja SWOT-analyysillä. Omistajan haastatteluissa näkökulmana on yrittäjäksi ryhtyminen ja oman yrityksen perustaminen. Näihin teemoihin pyrittiin saamaan vastauksia ja samalla refleктоivana työotteena herättelemään yrittäjäksi suunnittelevan ajatusta. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Lastensuojeluyksikön yrittäjän haastattelun analyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyvä yrittäjäporukka, joiden kanssa asioista keskusteleminen on helppoa</li> <li>- Yrittäjän oma yksikkö on pidetty työpaikka</li> <li>- On saatu luotua hyvät yhteistyöverkostot sijoituskuntiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kilpailutus</li> </ul>
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rajan veto työskentelyn ja vapaa-ajan suhteen</li> <li>- Kilpailutus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrittäminen vaikuttaa vapaa-aikaan ja perhe-elämää</li> <li>- Yrityksen kannattavuus</li> <li>- Asiakasmääriä ei voi tietää ennakoon</li> </ul>

Yrityksen rakenne ja yrittäjän oma taustaverkosto nousivat selkeiksi vahvuuksiksi. Haastatellulla lastensuojeluyrityksen yrittäjällä on osakeyhtiö, jossa yrittäjät tulevat toimeen keskenään ja asioista keskusteleminen on helppoa. Yrittäjät ovat saaneet luotua ilmapiiriltään positiivisen työpaikan, jolloin yksikkö on arvostettu ja pidetty työnantaja. Yrittäjiä on yrityksessä useampia, ja he ovat luoneet kattavat yhteistyöverkostot sijoituskuntien kanssa. Tällöin uuden asiakkaan sijoittaminen on helppoa niin sijoituskunnalle kuin yrittäjillekin.

Kilpailutus voidaan nähdä niin vahvuutena kuin heikkoutenakin. Kilpailutuksessa mukana pysyminen edellyttää ajan tasalla pysymistä. Kuntien kilpailutuksissa painotetaan erilaisia teemoja, joihin yrittäjien on hyvä reagoida. Nyt yhteiskunta arvostaa muun muassa tiettyjen osa-alueiden erikoisosaamista.

Mahdollisuuksina yrittäjän tulee itse osata toimia oman työnsä valvojana. Yrittäjän tulisi osata tehdä selkeä rajanveto vapaa-ajan ja työajan välille. Työssä on erilainen rooli kuin vapaa-ajalla. Kilpailutus voidaan nähdä myös mahdollisuutena. Osallistuessaan kilpailutukseen voi itse vaikuttaa omalla yrityksellään ja sen painopisteillä kilpailutuksessa pärjäämiseen. Kilpailutus voi myös tuoda vaikuttavuutta ja näkyvyyttä yritykselle.

Yksityisyrittäjyydessä voi olla monia uhkakuvia. Jollei yrittäjä vedä selkeää rajaa vapaa-ajan ja työajan välille, voi yrityksen hoitaminen viedä myös aikaa vapaa-aikaa.



Uhkakuvana on myös yrityksen taloudellinen kannattavuus. Koskaan ei voi tietää, riittääkö asiakkaita.

Kilpailutus tuo laadukkaita ja osaavia yrityksiä sosiaalialalle, mutta samalla kilpailutus voidaan kokea myös haastavaksi. Kilpailutus voidaan kääntää mahdollisuudeksi ja vahvuudeksi, jos yritys pyrkii vastaamaan kilpailutuksessa huomioitaviin seikkoihin ja panostaa niihin. Tällöin yritys voi saada kilpailutuksessa enemmän pisteitä. Yrittäjän uhkakuvana voidaan nähdä vaikeus vapaa-ajan ja työajan erottamiselle. Tämä voidaan kokea myös mahdollisuutena, mikäli yrittäjä luottaa omiin työntekijöihinsä ja heidän tekemiinsä päätöksiin. Yrittäjää ei aina tarvitse informoida kaikesta työpaikalla tapahtuneesta, vaan ei-kiireelliset asiat voivat myös odottaa. Myös työntekijän vastuullisuus näkyy siinä, että hän itse luottaa omiin päätöksiinsä. Yrityksen kannattavuutta ei juuri kukaan voi luvata. Yrittäjän on hyvä ottaa itse asioista selvää ja pysyä ajan tasalla muun muassa lakien ja asetusten suhteen. Yrittäjän työkokemus omalta alalta on tärkeä, koska tällöin yrittäjällä on jo perustietoa alalta ja siihen liittyvistä asioista.

#### Ohjaajien haastattelujen analysointi

Ohjaajien haastattelut analysoitiin SWOT-analyysin nelikenttämalliin sekä sisällön-analyysiin. Ohjaajien haastattelut yhdistettiin ja analysoitiin. Ohjaajien haastattelussa pyrittiin selvittämään hyvän työyhteisön merkittävyyteen ja johtamiseen liittyviä teemoja. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Ohjaajien haastatteluiden analyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laitoksessa on pitkät työvuorot ja pitkät vapaat. Työvuorot sovittavissa ja joustettavissa</li> <li>- Työnantaja arvostaa työntekijäänsä, koulutusta ja ammattitaitoa</li> <li>- Laitoksen alueellinen sijainti on mietitty</li> <li>- Kilpailutus, laitoksen hinnat</li> <li>- Laitoksen toimintakulttuuri ja käytännöt</li> <li>- Yhteistyö muiden tahojen kanssa</li> <li>- Yhteisöllisyys</li> <li>- Työyhteisö, moniammatillisuus</li> <li>- Palkkaus hyvää</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laitoksen toimintakulttuuri ja käytännöt erikoiset</li> <li>- Jälkihuoltoa kehitettävä</li> <li>- Yhteistyö vanhempien kanssa vähäistä</li> <li>- Laitoksen toimintaa valvotaan vain vähän</li> <li>- Työntekijä vahtii työntekijöitä, ei luota tehtyyn työhön</li> </ul>
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työnantaja työskentelee osana kasvatus- ja arkityötä</li> <li>- Omaohjaajuus on hyvä käytäntö</li> <li>- Palkka ja siihen vaikuttaminen</li> <li>- Oppisopimustyöntekijöitä hyödynnetään hyvin</li> <li>- Arvostetaan työntekijän koulutusta</li> <li>- Työyhteisö on toimiva tiimi</li> <li>- Kodinomainen laitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työnantaja työskentelee osana kasvatus- ja arkityötä</li> <li>- Miestyöntekijöitä on alalla vähän</li> <li>- Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet</li> <li>- Yritys haluaa tehdä voittoa</li> <li>- Työnantaja ja työntekijä kavereita, asettaa muut eriarvoiseen asemaan</li> <li>- Työntekijöiden vaihtuvuus suurta</li> <li>- Kaikilla työntekijöillä ei ole ammattitaitoa eikä koulutusta</li> <li>- Lapsen etu hukkuu yritysmaailmassa</li> </ul>

Yksityisessä lastensuojeluyksikössä työskentelyn vahvuutena nähdään työntekijän arvostus työntekijöitä ja tehtyä työtä kohtaan. Työnantaja arvostaa koulutusta ja ammattitaitoa sekä kunnioittaa työntekijöitään. Moniammatillisuus ja osaaminen ovat työntekijöiden vahvuuksia asiakkaita varten. Työskentely tapahtuu pitkissä vuoroissa, jolloin työntekijä saa myös pitempiä vapaita. Pitkät työvuorot on suunniteltu lapsia ja nuoria varten, jotta työntekijät eivät vaihdu niin tiuhaan päivän aikana. Yksityisessä yrityksessä on joustoa työnantajan ja työntekijöiden kesken esimerkiksi työvuoroissa. Palkkaus on hyvä ja ajan tasalla. Yrityksen alueellinen sijainti ja yhteisöllisyys ovat vahvuus lapsille ja nuorille. Yksikön osallistuminen kilpailutukseen tuo varmuutta ja avoimuutta myös työntekijöille sekä heidän tekemälleen työlle. Laitoksen oma toimintakulttuuri ja käytännöt ovat yksikön vahvuus. Yhteistyö on tiivistä eri tahojen kesken, esimerkiksi lasten vanhemmat, sosiaalityöntekijät ja erilaiset palvelut.

Laitoksen toimintakulttuuri ja käytännöt nähdään myös heikkoutena. Johtamiskulttuurilla on suuri merkitys yksikön toimintaan ja siellä viihtyvyyteen. Työnantaja vahtii työntekijöitään, jolloin syntyy helposti epäluottamuksen tunne. Yhteistyöhön ja jälkihuoltoon tulisi panostaa enemmän. Yksityisen laitoksen toimintaa valvotaan aivan liian vähän.

Yksityisessä sijaishuollon yksikössä on monia mahdollisuuksia. Työnantaja näkee työntekijöiden ammatillisuuden ja koulutuksen sekä arvostaa niitä. Työntekijöiden palkka on hyvä, ja siihen pystyy itse vaikuttamaan esimerkiksi keskustelemalla palkankorotuksesta. Yksikkö käyttää oppisopimusopiskelijoita ja antaa heille mahdollisuuden työntekoon. Työnantaja osallistuu kasvatukseen ja arkityöhön ja tietää, mitä yksikössä tapahtuu. Omaohjaavuuden vahvistaminen ja arvostaminen on tärkeää. Tiivis työyhteisö tukee työntekoa. Yksikkö on kodinomainen ja siellä on lämmin tunnelma sekä yhteisö tukena.

Yksityinen yritys voi luoda myös uhkakuvia toimivankin yrityksen kohdalle. Työntekijöitä vaihtuu ja työntekijöiden sitoutuminen yksikön toimintaan on heikkoa. Uusia työntekijöitä ei aina heti löydetä, ja se asettaa haasteita työnteolle. Työntekijöillä ei aina ole ammattitaitoa ja koulutusta vaadittuun työtehtävään. Miestyöntekijöitä on vain vähän. Työyhteisö asettaa omat haasteensa työlle. Työnantaja ja toiset työntekijät ovat kavereita keskenään, jolloin työntekijöiden eriarvoisuus korostuu. Työnantaja on osana arkityötä ja kasvatusta, jolloin työnantaja ei aina pidä sovitusta säännöistä kiinni, vaan on enemmän ”kiva tyyppi” lapsille. Työnantaja ja työntekijät ovat eriarvoisessa asemassa lasten ja nuorten näkökulmasta. Työnantajan ja työntekijöiden arvostus ja kunnioitus toisiaan kohtaan heikkenee. Yksityinen laitos on yritys, joka haluaa tehdä voittoa, tällöin lapsen etu voi unohtua.

Yrityksen tulisi olla ilmapiiriltään avoin ja positiivinen, jotta yksikössä viihtyisivät niin asiakkaat kuin työntekijätkin. Suurimmat uhkakuvat, joita työntekijät kokevat, tuntuvat liittyvän juuri työhyvinvointiin. Työnantajan luottamus työntekijöihinsä ja työskentelyyn sekä yksikön avoin toimintakulttuuri ovat asioita, joihin työnantaja pystyy itse omalla mallillaan ja ohjeistuksellaan vaikuttamaan. Työyksikön toimintakulttuuri voitaisiin muuttaa mahdollisuudeksi ja vahvuudeksi, mikäli työnantaja arvostaisi työntekijöitään ja kyselisi heidän näkemyksiään työskentelyn suhteen. Lastensuojeluyksiköitä valvotaan niin sijoittajakunnan, sijoituskunnan kuin valtionkin puolesta. Vaikka

yksiköitä pyritään ohjeistamaan ja valvomaan, voi valvonta silti olla liian vähäistä, jolloin ammatillisuus voi unohtua.

Jos työnantaja on osana peruskasvatustyötä, tulisi yksikössä olla avoin ja tasapuolinen ilmapiiri. Johtaja ei saisi antaa lisää vapauksia asiakkaille, vaan hänen tulisi toimia tavallisen riviohjaajan tavoin. Sosiaalialalla on edelleen pula ammattitaitoisista työtekijöistä sekä miestyöntekijöistä. Tähän on pyritty vastaamaan muun muassa siten, että yksiköt ovat alkaneet ottaa oppisopimusopiskelijoita, jolloin muun muassa miestyöntekijöiden määrä voi lisääntyä. Sosiaalialan työ voi olla henkisesti kuormittavaa, mikä voi olla yksi syy työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen. Lisäksi sosiaalialan palkkaus on joissakin yksiköissä edelleen suhteellisen pientä, joten työntekijät voivat etsiä itselleen parempipalkkaista työtä.

Lastensuojelualalla tulisi kaikissa tilanteissa muistaa lapsen etu. Yrity maailmassa voi lapsen etu hukkaa niin byrokratian kuin yrityksen taloudellisen kannattavuudenkin jalkoihin. Lastensuojeluyritys on myös yritys, jonka tulisi olla taloudellisesti kannattava ja pystyä sopeutumaan nyky-yhteiskunnan muutoksiin. Tällöin työnantaja ja työntekijät voivat olla itsekin huomioimassa lapsen etua omalla käytöksellään ja päätöksillään.

## 6.2 Muuttuva ja kehittyvä sosiaalityö

Yhteiskunta kehittyy jatkuvasti, ja se tuo mukanaan uusia mahdollisuuksia ja haasteita. Väestön ikääntyminen aiheuttaa palvelutarpeen kasvua. Tähän muutokseen tulisi reagoida niin yhteiskunnan kuin yksityisen sektorin puolelta. Tieto-yhteiskunta kehittyy jatkuvasti ja tietotekniikka mahdollistaa uusia toimintamuotoja. Kansainvälistyminen näkyy sosiaali- ja terveydenhuollon palvelu-järjestelmässä. Ihmisten henkilökohtaiset arvo- ja ideologiaperustan muutokset ovat tulleet enemmän esille ja niistä kerrotaan julkisesti. Jatkuva talouden epävarmuus tuo omat haasteensa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle. (Rissanen & Sinkkonen 2004, 17.)

Monitoimisuus on korostunut. Palveluita järjestetään, tuotetaan, valvotaan ja arvioidaan, samalla kun asiakkaan asemaa korostetaan. Yhteistyötä edellytetään, ja se on vaatimus monilla tahoilla. Samalla ammatillisia raja-aitoja madalletaan ja yksityinen sektori lähenee julkista sektoria. Verkostoituminen tuo sosiaali- ja terveydenhuollon,

avo- ja laitoshuollon sekä virallisen ja epävirallisen toiminnan toistensa lähelle. (Rissanen & Sinkkonen 2004, 17.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmiä kehitetään ja muutetaan. Pyritään löytämään parempia ratkaisuja ja toimintatapoja. Toimintaprosesseja muutetaan, jolloin palvelujen toteuttamis-, ohjaus- ja arviointiprosessit sekä johtamisjärjestelmät muuttuvat. Samalla ammatillinen osaaminen on kasvussa. Asiantuntijuus laajenee ja monipuolistuu. Käyttöön otetaan uusia näyttöön perustuvia käytäntöjä, kuten EBN, EBM, EBA ja Käypä hoito. Samalla tieto- ja muu teknologia kehittää uusia osaamisen kasvua edistäviä ohjelmia, kuten ICT. (Rissanen & Sinkkonen 2004, 17.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän muuttuessa ja kehittyessä myös hoivayrittäjyyden tarve ja kasvu on huomioitu. Kaikki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmät ovat tiiviissä yhteydessä ympäröivän yhteiskunnan muutokseen ja kehittämiseen. Muutoksilla pyritään aina kehittämään toimintaa parempaan suuntaan. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän on kyettävä kehittämään yhteiskunnan muutosten mukana ja vastaamaan yhteiskunnallista tarvetta. (Rissanen & Sinkkonen 2004, 16–17.)

Lastensuojelutyössä asiakkaana ovat lapset ja heidän perheensä. Asiakkaiden määrä on ollut kasvussa jo 1990-luvulta lähtien, mutta lastensuojelutyöntekijöiden määrää ei ole suhteessa lisätty. Lastensuojelutyön laatua ei voida lisätä ennen kuin lisätään resursseja tehtävään työhön. Lasten hyvinvointia voidaan parantaa esimerkiksi pienentämällä ryhmäkokoja niin päivähoidossa kuin kouluissakin. Lisäksi vanhemmille tulisi tarjota ammatillista tukea ennen kuin perheen ongelmat ovat kasaantuneet suuriksi. Ennaltaehkäisevään työhön tulisi panostaa valtavasti lastensuojelutyössä. (Taskinen & Törrönen 2004, 19.) Kunnan tehtävänä ja velvollisuutena on järjestää lastensuojelupalveluita siinä laajuudessa kuin tarvetta esiintyy. (Pölkki 2004, 309).

Lastensuojelutyössä käydään kiihvasta keskustelua niin kohdennetuista resursseista kuin auttamismuodoista. Lastensuojelun asiakasperheiden määrä avohuollossa on kasvanut jatkuvasti vuosi vuodelta. Tämä kertoo siitä, että lasten terveys ja kehitys on vaarantunut ja että perheitä ei voida enää auttaa osana peruspalvelujärjestelmää, vaan perheet tarvitsevat lastensuojelun tukitoimia. Lasten huostaanotot ja sijoitukset kodin ulkopuolelle ovat myös vuosittain lisääntyneet. Huomattavaa kasvua on havaittu olevan myös nuorten huostaanottojen lisääntymisessä. Varsinkin murrosikäisten huos-

taanotot ovat kasvussa. Vaikka perhehoidon toivotaan olevan ensisijainen sijaishoito-muoto, on lapsia silti yhä enemmän laitoshoidossa. Yksityisten sijaishuoltopaikkojen määrä on kasvanut ja vuonna 2007 yksityiset sijaishuollon palvelua tarjoavat yritykset hoitivat jo 70 % kaikista laitoshoitopaikoista. Yksityisten sijaishuoltoyritysten määrä on lisääntynyt nopeaan tahtiin. (Heino 2009, 52–59.)

Kuten sosiaali- ja terveysalalla, myös lastensuojelutyössä on kehitetty erilaisia hankkeita ja projekteja, joita on pyritty kohdentamaan lastensuojelutarpeeseen. Kulttuurilliset muutokset, kuten nopeasti vaihtuvat nuorisokulttuurit ja sosiaalisen median kehittyminen luovat haasteita myös lastensuojeluun. Lastensuojelun kehittämisen kannalta olisikin tärkeää saada luotua avoimet kanavat lasten ja nuorten kanssa, jolloin aikuiset pystyvät vastaamaan lasten ja nuorten muuttuviin tarpeisiin. Lastensuojelutyössä tulisi myös kehittää toimiva tapa, jolla kerätään tietoa lastensuojelun asiakkaiden tarpeista sekä ympäristön mahdollisuuksista vastata tarpeisiin. Kun pohditaan lastensuojelutyön tarpeita ehkäisevän työn, avohuollon ja sijaishuollon kesken, voidaan joutua muuttamaan työnkuvia, hyödyntämään epävirallisia verkostoja sekä ostamaan palveluita muilta yksityisiltä tuottajilta tukemaan lapsen ja perheen hyvinvointia. Lastensuojeluketä elää hyvin hektisessä ja muuttuvassa ajassa. (Pölkki 2004, 309–310.)

Lastensuojelussa paineet ovat kohdistuneet myös lastensuojelun johtoon ja johtamistapaan. Lastensuojelupalvelut, kustannukset ja asiakasmäärät ovat kaikki kovassa kasvussa. Palveluiden ostamiseen ja kilpailuttamiseen tarvitaan enemmän osaamista ja tietoa lapsen tarpeesta ja edusta. Tavoitteena on, että kunnasta riippumatta lapsi saisi samanlaista ja laadukasta palvelua ja apua. Lastensuojelutyön kehittämisessä tärkeää olisi saada alan ammattilaiset ja asiantuntijat yhdessä kehittämis- ja tutkimustoimintaan, jossa tarkoituksena olisi hyödyntää teoria- ja tutkimustietoa käytännön toimintaan. Sijaishuoltopaikoilta edellytetään erityisosaamista ja vastaamista lapsen erityisiin tarpeisiin. Sijaishuollolta vaaditaan vankkaa osaamista ja ammattitaitoa. Lastensuojelutyössä tulisi panostaa työntekijöiden perus-, täydennys- ja jatkokoulutuksiin, koska ala elää jatkuvassa muutoksessa ja kehityksessä. Alan ammattilaisten tulisi myös avoimesti hyväksyä ja kokeilla erilaisia työskentelytapoja ja –metodeja asiakkaidensa hyväksi. (Pölkki 2004, 310–311.)

## 7 POHDINTA

Yrittäjyys on aina kiehtonut minua ja olen halunnut selvittää, mitä kaikkea kannattaa huomioida lastensuojeluyrityksen perustamista ajatellen. En ollut kuitenkaan löytänyt oikeaa foorumia lähteä tätä asiaa puimaan enempää. Tämän kehittämistyön kautta pääsin suoraan yritysmaailman kontakteihin oikeiden ihmisten kanssa sekä lastensuojeluyrittäjyyden alueelle.

Suurimmat kompastuskivet olivat haastateltavien saaminen mukaan tutkimukseen. Varsinkin sosiaalityöntekijöiden etsiminen oli välillä tuskaisaa. Lopulta sainkin kehittämistyöhöni mukaan loistavat sosiaalityön ammattilaiset, jotka antoivat todella paljon sisältöä niin omaan yrittäjyyden polkuuni ja ajatuksiini kuin myös kehittämistyöhön.

Suurin antini kehittämistyön tekemiselle oli oma itsereflektio yrittäjyydestä. Opintojen alussa liityin sparrausryhmään, josta sain äärimmäisen paljon tietoa niin teoriasta kuin käytännöstäkin sekä vinkkejä yrittäjyydestä. Sparrausryhmä on todella hyvä keino osallistua ja päästä lähemmäksi yritysmaailmaa.

### 7.1 Kehittämistyön tulosten luotettavuus ja eettiset kysymykset

Opinnäytetyön tieteellisen tutkimuksen luotettavuus ja laatu ovat merkittäviä osioita opinnäytetyössä. Luotettavuus ja laatu tulisikin aina vahvistaa. Yhteiskuntatieteissä tutkitaan usein ihmisen käyttäytymistä yksin tai ryhmässä. Tällöin ihminen ei aina käyttäydy samoin ja ihmisen toiminnan järkevyyks voi olla sattumaa. Ihminen toimii usein tunteidensa tai kokemustensa pohjalta, joten hän voi muuttaa ajatustansa ja kantansa tiettyä asiaa kohtaan ilman näkyvää syytä. (Kananen 2010, 68–69; Uusitalo 1995, 111.) Tässä kehittämistyössä luotettavuutta on lähestytty yrittäjän polun omaisesti. Kehittämistyöhön osallistuneet henkilöt ovat olleet yksityisiä henkilöitä, jotka ovat kertoneet omia ajatuksiaan, havaintojaan sekä tietämäänsä teoriaa ja käytäntöä. Kehittämistyön luotettavuuden kannalta ei voida siis todeta asioita isossa mittakaavassa vaan haastateltujen henkilöiden kokemusmaailmasta käsin.

Kun tutkimustuloksia aletaan analysoida, on dokumentoinnilla suuri merkitys. Paras luotettavuus kvalitatiivisessa tutkimuksessa saadaan, jos toinenkin tutkija on tutkinut samaa asiaa ja tehnyt samat johtopäätökset ja tutkimustulokset. Opinnäytetyön tekemisessä olisikin hyvä, jos löytäisi itselleen informantin, jonka kanssa tutkimusta voisi

peilata. (Kananen 2010, 68–71; Mäkinen 2006, 102.) Koko kehittämistyön haastattelujen osalta olen dokumentoinut haastattelut kirjoittamalla muistiinpanoja ja tarkentanut kysymyksillä ja yhteenvedoilla. Lisäksi haastattelun lopuksi olen kerrannut kirjoittamani muistiinpanot, jolloin haastateltava on voinut vielä poistaa, lisätä tai oikaista kertomaansa. Jotkut haastateltavani ovat vielä halunneet nähdä omat osuutensa haastattelun jälkeen ennen kuin kehittämistyöni on julkaistu. Vielä tässä vaiheessa he ovat voineet tehdä korjauksia ja muutoksia niin halutessaan. Kehittämistyön haastattelut on toteutettu teemahaastatteluilla, joita on analysoitu SWOT-analyysillä ja sisällönanalyysillä. Nämä menetelmät ovat olleet todella toimivia tässä kehittämistyössä ja aineiston analyysissä.

Tutkimuksessa ja tutkimuksen teossa tulee kiinnittää huomiota myös eettisiin kysymyksiin, jotka kulkevat käsi kädessä koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijan tulisi noudattaa tutkimuksessa hyviä tapoja ja hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkijan tulisi tutkimusta tehdessään pohtia koko ajan asioita myös eettiseltä kannalta ja pyrkiä olemaan rehellinen ja vastuunsa kantava tutkija. Yleisesti tutkijan tulisi noudattaa yleisiä hyviä tapoja ja ymmärtää tutkimuksensa rajallisuus. Eettisyyttä pohdittaessa tutkijan tulisi ottaa huomioon seuraavat periaatteet: plagiointi omaa tai toisen tekstiä kohtaan, tutkimustuloksia ei saa keksiä tai yleistää kriitikittömästi, raportoinnin tulee olla todenmukaista ja huolellista, tutkimuksessa tulee ilmetä tasapuolisesti kaikki mukana olleet tutkijatahot ja tutkimukselle myönnettyjä määrärahoja tulee käyttää vain tutkimustarpeisiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23–27.) Koko kehittämistyön prosessin ajan haastateltavat henkilöt ovat voineet keskeyttää mukana olonsa vain ilmoittamalla siitä. Tämä on mainittu myös suostumuslomakkeessa, jonka jokainen haastateltava on allekirjoittanut.

Tutkimuksen eettisyydessä voidaan pohtia myös muutamia erityisryhmiä, joista keskusteltaessa eettisyys nousee usein esille. Tutkimusetiikkaa tulee pohtia varsinkin silloin, kun tutkitaan ihmisten käyttäytymistä tietyissä tilanteissa. Tutkimuksessa tulee säilyttää objektiivisuus tutkittavaan asiaan ja muistaa tutkittavien eli koehenkilöiden vapaaehtoisuus ja heidän itsemääräämisoikeutensa. Tutkimukseen osallistuvilla tulisi aina kertoa heidän osallisuudestaan tutkimukseen. Tutkimusetiikka ja moraalitietoukset tiiviisti toisiinsa ja monesti ne sekoitetaankin keskenään. Etiikka on ihmisten moraalista käyttäytymistä ja siihen perustuvaa tutkimusta. Moraali taas tarkoittaa ihmisen yksilöllistä käsitystä oikeasta ja väärästä sekä hyvästä ja pahasta. (Hirsjärvi ym.



2009, 23–27; Mäkinen 2006, 8–13.) Objektiivisuuden säilyttäminen kehittämistyön edetessä on ollut ajoittain haastavaa. Haastattelut ovat olleet niin lähellä oman mielenkiintoni kohdetta, että minun on pitänyt tarkoituksella ottaa välimatkaa, etteivät omat ajatukseni ole tulleet esille. Esimerkiksi lastensuojeluyksikön työntekijöitä haastateltaessa ja heidän kertoessaan omista kokemuksistaan ja havainnoistaan olisi ollut todella helppoa jakaa omia samantyyppisiä kokemuksia ja ajatuksia. Näin ei ole kuitenkaan voinut tehdä, koska tutkijan omat havainnot olisivat voineet ohjata haastattelun ja vastausten suuntaa.

## 7.2 Kehittämistyön hyödynnettävyys

Kehittämistyön myötä toivon jokaisen lastensuojeluyrityksen perustamista miettivän hyötyvän tästä kehittämistyöhön kerätystä aineistosta. Yhteiskunnassa asiat muuttuvat, mutta tämä kehittämistyö antaa ajatuksia, oivalluksia ja kysymyksiä yrittäjyydestä. Samalla tähän kehittämistyöhön on koottuna teoriaa yritysmaailmasta ja lastensuojelun sijoituspaikkojen valinnasta, joista on luultavasti hyötyä aloittelevalle yrittäjälle.

## LÄHTEET

Aer, J. 2012. Lastensuojeluoikeus. Lapsi- ja perhekohtaisen lastensuojelun oikeudelliset perusteet. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Arvonlisäverolaki 30.12.1993/1501.

Heinilä, H., Kalli, P. & Ranne, K. 2009. Tutkiva oppiminen ja pedagoginen asiantuntijuus. Saarijärvi: Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Heino, T. 2009. Lastensuojelun tilastot, asiakkaat ja palvelut. Teoksessa Bardy, M. (toim.). Lastensuojelun ytimessä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki: Yliopistopaino Oy, s. 52–88.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

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

Kaarakainen, M. 2004. Hoivayrityksen perustaminen ja toimintaa ohjaava lainsäädäntö. Teoksessa Rissanen, S. & Sinkkonen, S. Hoivayrittäjyys. Juva: PS-kustannus, s. 51–66.

Kananen J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Laaksonen, S. (toim.) 2004. Jälkihuolto-opas. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisu 17. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto ry.

Lahtinen, J., Isoviita, A. & Hytönen, K. 1996. Markkinoinnin kilpailukeinot. Kokkola: Avaintulos Oy.

Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 22.7.2011/922.

Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.

Lastensuojeluyksikön yrittäjä. Haastattelu 17.9.2013. Yksityinen lastensuojelulaitos. Aineisto on tekijän hallussa.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2011. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Ohjaaja A. Haastattelu 12.6.2013. Yksityinen lastensuojelulaitos. Aineisto on tekijän hallussa.

Ohjaaja B. Haastattelu 12.6.2013. Yksityinen lastensuojelulaitos. Aineisto on tekijän hallussa.

Opetushallitus. 2013. Laadunhallinnan tuki. SWOT-analyysi. Saatavissa: [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi) [viitattu 12.3.2013].

Pirinen, R. 2006. Yrittäjyys ihmisen sekä sosiaali- ja terveysalan toimintayksikön toimintatapana. Teoksessa Korhonen, S., Pirinen, R., Rautjärvi, R., Räsänen, A., Turunen, P. & Väisänen, R. Hyvinvoinnin palapeli. Sosiaalialan yrittäjyyden tietoutta sosiaali- ja terveysalalle. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun B-julkaisusarja, 3/2000. Helsinki: Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymä, s. 165–219.

Pölkki P. 2004. Lastensuojelutyön tutkimus ja kehittämistoiminta. Teoksessa Puonti, A., Saarnio, T. & Hujala, A. (toim.) Lastensuojelu tänään. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, s. 270–319.

Räty, T. 2012. Lastensuojelulaki. Käytäntö ja soveltaminen. Helsinki: Edita.

Rissanen, S., Rautiainen, I., Sinkkonen, S. & Kosola, T. 2004 Hoivayrittäjyyden kuvaus ja yrittäjien kokemukset. Teoksessa Rissanen, S. & Sinkkonen, S. Hoivayrittäjyys. Juva: PS-kustannus, s. 68–85.

Rissanen, S. & Sinkkonen, S. 2004. Hoivayrittäjyyden käsite, tausta ja erityispiirteet. Teoksessa Rissanen, S. & Sinkkonen, S. Hoivayrittäjyys. Juva: PS-kustannus, s. 12–24.

Saastamoinen, K. 2010. Lapsen asema sijaishuollossa. Käsikirja arjen toimintaan. Helsinki: Edita.

Sinkkonen, S. & Kosola, T. 2004. Hoivayrittäjäksi ryhtyminen perustamalla oma yritys: esimerkkinä päiväkotiyrittäjyys. Teoksessa Rissanen, S. & Sinkkonen, S. Hoivayrittäjyys. Juva: PS-kustannus, s. 26–50.

Sinkkonen, S. & Komulainen, E. 2004. Hoivayrittäjät kunta- ja yrittäjäyhteistyössä. Teoksessa Rissanen, S. & Sinkkonen, S. Hoivayrittäjyys. Juva: PS-kustannus, s. 120–129.

Sosiaalityöntekijä A. Haastattelu 27.5.2013. Helsingin sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Aineisto on tekijän hallussa.

Sosiaalityöntekijä B. Haastattelu 27.5.2013. Helsingin sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Aineisto on tekijän hallussa.

Sosiaalityöntekijä C. Haastattelu 21.8.2013. Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Aineisto on tekijän hallussa.

Sosiaali- ja terveystieteiden lupa- ja valvontavirasto, Valvira. 2011. Yksityisten sosiaalipalvelujen tuottajien omavalvontasuunnitelman laatimista, sisältöä ja seurantaan koskevat määräykset. Saatavissa:  
[http://www.valvira.fi/files/tiedostot/m/a/Maarays\\_%20omavalvontasuunnitelmasta.pdf](http://www.valvira.fi/files/tiedostot/m/a/Maarays_%20omavalvontasuunnitelmasta.pdf) [viitattu 2.9.2013].

Taskinen, S. 2010. Lastensuojelulain soveltaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Taskinen, S. & Törrönen, M. 2004. Lastensuojelu käsitteistä ja tilasta. Teoksessa Roos, J P. (toim.). Huostaanottokirja. Jyväskylä: Design Nurmisaari, s. 12–20.

Tenhunen, L. 2006. Yrittäminen sosiaali- ja terveysalalla. Järvenpää: Yrityssanoma Oy.

TE-palvelut. 2013. Ammattinetti: yritysneuvoja. Saatavissa:  
<http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/2b3857ad0a65344600773685dbcd24fe;jsessionid=8D7A83CE3230B181A05C1773F63B2680?link=true> [viitattu 29.6.2013].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Törrönen, M. 2004. Elämää huostaanoton jälkeen – lastenkodissa. Teoksessa Roos, J. P. (toim.). Huostaanottokirja. Jyväskylä: Design Nurmisaari, s. 120–129.

Uusitalo, H. 1995. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: Sanoma Pro Oy.

Vero. 2011. Sosiaalihuoltopalveluiden arvonlisäverotus. Saatavissa:  
[http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Verohallinnon\\_ohjeet/2011/Sosiaalihuoltopalvelujen\\_arvonlisaverotu\(17776\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Verohallinnon_ohjeet/2011/Sosiaalihuoltopalvelujen_arvonlisaverotu(17776)) [viitattu 10.8.2013].

Yritysneuvoja A. 19.2.2013. Yritysneuvojan opintokäynti, Kotka. Aineisto on tekijän hallussa.

Yritysneuvoja B. 26.6.2013. Yritysneuvojan haastattelu, Lappeenranta. Aineisto on tekijän hallussa.