



# Lapsi 2018

LASTENSUOJELUN KESKUSLIITON STRATEGIA 2014–2018

# Lapsi 2018

LASTENSUOJELUN KESKUSLIITON STRATEGIA 2014–2018

# Sisällysluettelo

1 Tausta...	4
2 Visio...	6
3 Missio...	7
4 Toiminnan periaatteet...	8
4.1 Lapsen etu...	8
4.2 Yhteistyö...	8
4.3 Rohkeus...	9
5 Toiminnan painopisteet...	9
6 Toiminnan tavoitteet...	9
6.1 Tavoite 1: Lisätään tietoisuutta siitä, mitä lapsen etu tarkoittaa....	10
6.2 Tavoite 2: Vaikutetaan siihen, että korjaavan lastensuojelun tarve vähenee....	10
6.3 Tavoite 3: Parannetaan lastensuojelukentällä tehtävän kehittämistyön koordinoitua....	10
6.4 Tavoite 4: Tehdään aktiivista verkostotyötä vakiintuneiden ja uusien toimijoiden välillä....	10
6.5 Tavoite 5: Ylläpidetään tuloksellista ja positiivista lastensuojelukeskustelua...	11
6.6 Tavoite 6: Taloushallinto toimii aktiivisena toimiston ja toiminnan tukena....	11
7 Tehtäväkokonaisuudet...	13
8 Resurssit...	14
8.1 Organisaatio...	14
8.2 Toimiston organisaatio...	14
8.3 Työryhmät ja toimikunnat...	16
8.4 Kumppanuudet...	16
8.5 Talous...	16
Liitteet...	17
Lastensuojelun Keskusliiton SWOT...	17
Strategiatyön toteutus...	18

# 1 Tausta

Lastensuojelun Keskusliitto on vuoden 2013 aikana päivittänyt strategiansa. Työn pohjana on ollut vuonna 2004 hyväksytty Lapsen hyvä elämä 2015 -toimintalinjaus. Edellä mainittu toimintalinjaus on sisällöltään edelleen tärkeä, mutta sen hyödyntäminen toiminnan suunnittelussa ja johtamisessa on ollut haasteellista. Kun toimintalinjausta tehtiin vuonna 2004, lastensuojelun toimialalla ja yhteiskunnassa yleisemminkin oltiin verrattain vakaassa tilanteessa. Toimintaympäristö on muuttunut rajusti sen jälkeen. Esimerkiksi normiohjaus, palvelujärjestelmät ja rahoitusratkaisut ovat muuttuneet suuresti. Se on asettanut lastensuojelun toiminnalle uusia haasteita. Perheet ovat erilaisia kuin 2000-luvun alussa, ja tuen tarpeet ovat luonteeltaan monimuotoistuneet. Myös toimijoiden verkosto on muuttanut olemustaan viime vuosina. Lapsen hyvä elämä -toimintalinjauksen päivitystä pidettiin tarpeellisena myös siitä syystä, että samalla voitiin käydä arvokeskustelu toiminnan suunnasta nyky-yhteiskunnan haasteiden näkökulmasta katsottuna.

Lastensuojelun Keskusliiton strategia on käytännössä toimintalinjaus, jonka tavoitteena on liittää Lastensuojelun Keskusliiton päätökset ja operatiivinen toiminta saumattomasti toisiinsa. Strategiassa määritellyt valinnat näkyvät jatkossa konkreettisesti organisoitumisessa, ydintehtävissä ja toiminta- ja taloussuunnitelmissa. Tässä strategiassa kuvataan lasten turvatun kasvun ja hyvän tulevaisuuden varmistamisen kannalta tärkeät, keskusliiton toimintaa ohjaavat asiat. Tämä strategia on tarkoitettu ensisijaisesti tukemaan omaa toimintaa, mutta sen sisältöä voidaan toki hyödyntää vapaasti myös jäsenyhteisöjen toiminnan suuntaamisessa.

Kansainvälinen yhteistyö on merkittävä osa keskusliiton historiaa erityisesti eurooppalaisen ja pohjoismaisen yhteistyön osalta. Viime vuosina kansainvälisen yhteistyön merkitys on korostunut ja keskittynyt erityisesti EU-tasolla tehtävään lapsen oikeuksia edistävään yhteistyöhön sekä lähialueyhteistyöhön.

Työ lapsen oikeuksien puolesta ei varmaankaan koskaan tule valmiiksi. Tässä strategiassa kuvattujen tavoitteiden toteutumista arvioidaan viiden vuoden aikajaksolla. Sen jälkeen on jälleen aika tehdä uudet linjaukset sen mukaan, kuinka yhteiskunta on kehittynyt ja kuinka lapsen oikeudet ovat toteutuneet. Tätä työtä tehtäessä strategiajaksoksi on siis määritelty vuodet 2014–2018. Huomion arvoista on, että strategiakauden loppupuolelle, eli vuoteen 2017, päättyy toiminnallisesti merkittäviä asioita. Esimerkiksi

- vuosi 2017 on Lapsen oikeuksien raportointivuosi
- RAY:n rahoittama *Emma ja Elias -ohjelma* päättyy 2017.

Edellä kuvatut kokonaisuudet ovat merkittävässä roolissa Lastensuojelun Keskusliiton toiminnassa, ja siten on hyödyllistä kiinnittää suuret hankkeet kiinteästi strategiseen johtamiseen. On luontevaa ajoittaa strategiakausi päättymään 2018, jolloin voidaan tehdä arviointi toiminnan vaikuttavuudesta ja strategisten tavoitteiden toteutumisesta. Suositellaan, että jatkossa strategia päivitetään ja toimintaa luotaava arvokeskustelu käydään tarvittaessa, kuitenkin vähintään neljän–viiden vuoden välein.

Lastensuojelun Keskusliiton hallitus voi edellä mainitun lisäksi varata strategiakeskustelulle säännöllisesti aikaa esimerkiksi vuosittain keväällä. Tällöin voidaan keskustella painopisteistä ja antaa organisaatiolle ohjeita tulevan vuoden talousarviota ja toimintasuunnitelmaa silmällä pitäen.

## Tehtävänä on varmistaa lasten turvattu kasvu ja hyvä tulevaisuus

Lastensuojelu on viime vuosina julkisuudessa profiloitunut korjaavaan lastensuojeluun, vaikka lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin vahvistaminen edellyttää laajaa toimijajoukkoa ja yhteistä vastuunottoa lastensuojelusta. Myös Lastensuojelun Keskusliiton toiminnassa painopiste on siirtynyt lastensuojelusta lasten hyvinvoinnin turvaamiseen. Lastensuojelun käsite on kuitenkin muuttunut viime aikoina, ja lasten ja perheiden hyvinvoinnin edistämisestä on tullut erittäin laaja yhteiskunnallinen kysymys. Toimiakseen hyvin lastensuojelu edellyttää kokonaisvaltaista lasten ja perheiden tukemista, vahvoja peruspalveluita sekä laajaa toimijajoukkoa.

Lasten hyvinvointi edellyttää esimerkiksi sitä, että vanhemmilla on rohkeutta kohdata arjen vaihtelevat tilanteet, että tehdään hyvää yhteiskuntapolitiikkaa kaavoituksesta huostaan otetun lapsen hoitoon ja että lapsi saa subjektin aseman omassa elämässään. Keskusliiton yhtenä tavoitteena on vaikuttaa siihen, että lastensuojeluun liitetty puuttumisen ja väliintulon leima pyritään muuttamaan auttavaksi ja positiivisia ratkaisuja tuottavaksi toiminnaksi.

Tällä hetkellä lähes kaikki lastensuojelun resurssit sitoutuvat korjaavaan työhön. Keskusliitossa uskotaan, että lapsen, perheen ja yhteiskunnankin tasolla olisi parempi, jos resursseja osoitettaisiin nykyistä enemmän ehkäisevään lastensuojelutyöhön. Tällä ei tarkoiteta sitä, että korjaavaa työtä jätettäisiin tekemättä, vaan sitä, että eri osapuolten yhteistoiminnan tuloksena tarve korjaavaan työhön vähenee. Korjaavan lastensuojelun asiakasmäärät ovat kasvaneet viime vuosina, joten uusia ratkaisuja on löydettävä, jotta tarvittava muutos saadaan aikaan. Lasten ja perheiden ääni on saatava kuuluville luonnollisena osana lastensuojelun toimintaa. Tässä on todellinen haaste keskusliiton ja sen sidosryhmien yhteistyölle.

Lasten suojelu on arkista tekemistä, arjen asioiden hoitamista. Se on suojelemista väärinkäytöltä ja haitallisilta olosuhteilta. Se on myös positiivista suojelua – voimaannuttavaa, ennakoivaa ja ongelmia ehkäisevää toimintaa. Käytännössä jokainen aikuinen voi tehdä lasten suojelua joka päivä. Tilanne, jossa jokaisella lapsella on lähipiirissään edes yksi turvallinen aikuinen sekä kokemus siitä, että hänet huomataan ja häntä aidosti kuunnellaan, on lasten hyvinvointityötä parhaimmillaan.

## Toimintaympäristö

Lastensuojelutilastot osoittavat kasvua kaikkien tunnuslukujen osalta. Toiminnan tuloksellisuutta, oikea-aikaisuutta ja kentän toimijoiden muuttumista kaupallisiksi palvelujen tuottajiksi arvostellaan laajasti. Palvelujärjestelmän suorituskyky näyttäytyy monella tavalla puutteellisena.

Ratkaisujen löytäminen edellyttää rakenteellisia muutoksia sekä käytettävissä olevien voimavarojen uutta ja täsmällisempää kohdentamista. Tarvitaan tiukempaa valtion ohjausta, mutta myös laajaa asennetyötä lasten suojelemisen puolesta. Asennetyössä on todella tekemistä ”joka miehelle ja naiselle”. Lasten suojeleminen ja lapsen oikeuksien toteutumisen varmistaminen ei ole vain erityistyötä vaan yleistä yhteiskunnan asennetyötä ja lasten aitoa arvostamista. Siinä ei onnistuta, elleivät lasten lähipiirin aikuiset voi paremmin ja ellei heillä ole tietoa ja keinoja arjen asioiden hoitamiseen. Vanhempien kanssa tehtävän työn merkitystä on korostettava, ja sekä lasten että perheiden näkökulmaa ja kokemusta tulee hyödyntää kehittämis- ja vaikuttamistyössä.

Lastensuojelun tilanne on heijastunut Lastensuojelun Keskusliiton arkeen. Keskusliittoon kohdistuu yhä enemmän odotuksia nopeasta ja asiantuntevasta viestinnästä ja tiedotuksesta sekä toimialan sokeiden pisteiden havaitsemisesta ja esille nostamisesta. Lisäksi

odotetaan muiden toimijoiden avustamista ja vahvaa roolia koordinoinnin ja yhteistyön edistäjänä. Lastensuojelun Keskusliiton tehtävänä on toimia riippumattomana yhteistyön edistäjänä. Rooliin kuuluu myös valmistella sellaisia asioita, jotka auttavat jäsenyhteisöjä saavuttamaan tavoitteensa entistä paremmin.

Keskusliitto seuraa aktiivisesti kansainvälistä lastensuojelukeskustelua ja lapsen oikeuksien esilläoloa erityisesti pohjoismaisissa ja eurooppalaisissa yhteistyörakenteissa sekä lähi-alueyhteistyössä. Keskusliiton tehtävänä on välittää vuorovaikutteisesti kansainvälistä tietoa ja osaamista sekä edistää jäsenyhteisöjen mahdollisuuksia osallistua aiheesta käytävään keskusteluun.

## 2 Visio

Vision määrittelyssä kuvaamme sitä tavoiteyhteiskuntaa, johon keskusliiton toiminnalla voidaan vaikuttaa. Visionme eli pitkän aikavälin tavoitteemme strategiakaudella 2014–2018 on seuraava:

*Tavoittelemme yhteiskunnassa tilannetta, jossa lasten tarpeet on aidosti asetettu etusijalle päätöksenteossa.*

*Vision toteutumisen varmistamiseksi tavoittelemme myös sitä, että vuoden 2018 loppuun mennessä lapsivaikutukset ja perhevaikutukset huomioidaan kuntapäätöksissä ja valtiollisissa päätöksissä konkreettisesti ja että arviointituloksista ja päätösten perusteluista kommunikoidaan aktiivisesti.*

Huomattava on, että lasten ja perheiden tarpeet tulee huomioida kaikessa päätöksenteossa, ei pelkästään perinteisissä lasten asioissa, kuten esimerkiksi päivähoito tai koulukysymykset.

Lastensuojelun Keskusliitto tulee seuraamaan vision toteutumista. Seuranta voidaan tehdä esimerkiksi määrittelemällä valtakunnallisesti, mitkä indikaattorit valitaan vision toteutumisen todentamiseen ja mikä on kriteerien tavoitetaso. Tällä visiotavoitteella varmistetaan toimialan näkyvyys ja se, että toimialan järjestöt ja toimijat voivat nostaa keskusteluun ajankohtaisia teemoja ja myös seurata kehityksen toteutumista mitattavalla tavalla. Päätösten lapsivaikutusten esille nostamisen tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka perusteella saadaan päättäjät, asiantuntijat, media jne. konkreettisesti reagoimaan lasten ja perheiden tarpeisiin.

# 3 Missio

Missio kuvaa toiminnan tarkoitusta eli sitä, minkä asioiden puolesta keskusliitto erityisesti toimii, jotta lapsen oikeudet voivat toteutua yhteiskunnassa. Lastensuojelun Keskusliitolla on strategiaa valmisteltaessa 97 jäsenjärjestöä ja 37 kunta- tai kuntayhtymäjäsentä. Keskusliitto toimii vaikuttajana toimialalla ja laajemmin yhteiskunnassa jäsenyhteisöjensä kanssa.

Missiona eli toiminnan tarkoituksena on kehittää lastensuojelua ja edistää yhteistoimintaa alalla toimivien järjestöjen ja muiden yhteisöjen kesken lapsen edun toteuttamiseksi. Yhdistyksen säännöissä määrättyihin tehtäviin kuuluu yhteistyön kehittäminen myös edellä mainittujen toimijoiden sekä kuntien ja valtion viranomaisten kesken.

Lastensuojelun Keskusliitto toteuttaa tätä perustehtäväänsä edistämällä lapsen oikeuksien toteutumista eri tasoilla. Lapsen oikeuksien toteutuminen tulee varmistaa yhteiskunnan ja julkisen vallan kaikessa päätöksenteossa sekä suunnittelu- ja kehittämistyössä, joka koskee lasten ja perheiden asioita. Keskusliitto tekee sellaisia asioita, jotka auttavat jäsenyhteisöjä tekemään omaa työtään tuloksellisesti. Lisäksi keskusliitolla on merkittävä rooli vaikuttajana, eri toimijoiden välisen yhteistyön edistäjänä ja lapsen oikeuksien edunvalvojana esimerkiksi julkisten palveluiden tuottamistilanteissa.

Lastensuojelun Keskusliitto toimii sen puolesta, että

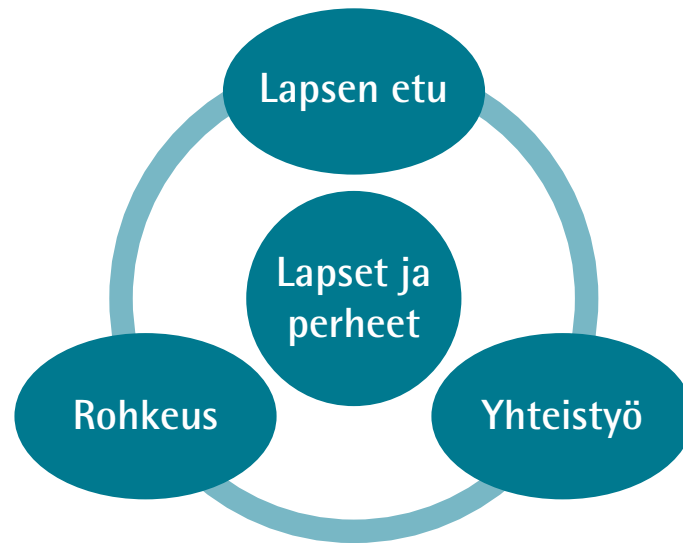
- lapsi saa yhteiskunnassa tarvitsemansa suojelun omista lähtökohdistaan riippumatta
- lapsen painoarvo lisääntyy kaikessa päätöksenteossa
- lapsen aktiivinen rooli yhteiskunnassa toteutuu.

Lastensuojelun Keskusliitto pyrkii toiminnallaan varmistamaan, että lapsella on oikeus olla lapsi ja että lapset saavat yhteiskunnassa tarvitsemansa suojelun omista lähtökohdistaan riippumatta. Usein tämä tarkoittaa heikoimmassa asemassa olevien näkemistä ja heidän äänensä saamista kuuluviin. Keskusliiton tehtävänä on varmistaa lapsen oikeuksien toteutuminen kaikkien lasten kohdalla ja nostaa esiin myös niiden lasten asemaa, joiden kohdalla lapsen etu ja hyvinvointi eivät muuten tule riittävästi huomioiduksi.

Keskusliitossa nähdään tärkeänä, että lapsen painoarvo lisääntyy kaikessa päätöksenteossa. Lasten ja perheiden asiat on saatava strategisesti tärkeiden asioiden agendalle. Poliittiset päätökset ovat liian lyhytnäköisiä ja toimenpiteiden vaikuttavuus liian vaatimatonta.

Lapsen aktiivinen rooli yhteiskunnassa liittyy läheisesti lapsen painoarvon lisääntymiseen, tulevaisuuden mahdollisuuksien luomiseen ja esimerkiksi lapsen aidon osallisuuden toteutumiseen. Lasta tulee kuulla, mutta kuullulla asialla on myös oltava vaikutusta. Lasten tulee olla selkeästi näkyvä osa yhteiskuntaamme, ja lasten tulee saada äänensä kuuluville.

# 4 Toiminnan periaatteet



Seuraavat toiminnan periaatteet ohjaavat Lastensuojelun Keskusliiton toimintaa ja päätöksentekoa:

- lapsen etu
- yhteistyö
- rohkeus

Lapsen etu, yhteistyö ja rohkeus viestittävät niistä asioista, joita pidetään tärkeinä ja joiden toteutumista erityisesti vaalitaan. Kyseiset periaatteet vaikuttavat niin toimiston sisäiseen työhön kuin toimintaan sidosryhmien parissa.

## 4.1 Lapsen etu

Lapsen etu on tärkein toimintaa ohjaava periaate, ja se tarkoittaa käytännössä näitä asioita:

- Päätöksenteko, budjetointi, suunnitelmat jne. tehdään yhteiskunnassa siten, että niiden vaikutukset arvioidaan lapsen elämän kautta.
- Edistetään perheiden selviytymistä arjessa siten, että perheet voivat tehdä valintoja lapsen hyväksi.
- Lapsen oikeuksien toteutumista arvioidaan luotettavasti. Havaittuihin epäkohtiin puututaan aktiivisesti.
- Toimitaan ajoissa ja laadukkaasti.
- Lasten asiat tulevat yhteiskunnallisesti painaviksi, ja lapsipolitiikka tulee näkyväksi.
- Lasten osallisuus ja oikeus osaansa yhteiskunnassa toteutuvat.

## 4.2 Yhteistyö

Yhteistyö on tärkeä toimintaa ohjaava periaate ja samalla vaikuttamisen väline. Sille ovat tyypillisiä esimerkiksi nämä asiat:

- Aloitteellinen ja verkostoiva yhteistyö: verkostoitumiselle asetetaan aina konkreettinen tehtävä ja tavoite.



- Verkostoitumisen edistäminen: asiantuntijat eivät kilpaile keskenään, vaan asiat kilpailevat huomiosta.
- Resurssien optimaalinen käyttö: keskusliitto auttaa sidosryhmiään saavuttamaan tavoitteen saavuttamisessa muiden kanssa. Verkostossa olevaa laajaa asiantuntemusta hyödynnetään mahdollisimman optimaalisesti.
- Toiminnassa on sekä kansallinen että kansainvälinen näkökulma.

### 4.3 Rohkeus

Rohkeus on välttämätöntä muutoksen aikaansaamiseksi ja yhteiskunnan kehittämiseksi. Rohkeus ilmenee toiminnassa esimerkiksi seuraavasti:

- Otetaan rohkeasti kantaa lapsen oikeuksien loukkauksiin ja vaikutetaan näkyvästi.
- Tunnistetaan toimintaympäristön heikot viestit ja ennakoidaan esille nousevia teemoja.
- Lisätään selviytymisen edellytyksiä heikoimpien keskuudessa puhumalla rohkeasti ajankohtaisista kysymyksistä ja etsimällä ratkaisuja kehittämistä vaativiin asioihin.
- Tehdään suunnitelmallista vaikuttamistyötä strategisesti tärkeissä asioissa.
- Hyödynnetään riippumatonta asemaa.

## 5 Toiminnan painopisteet

Lastensuojelun Keskusliiton toiminnassa on valittu seuraavat kolme painopistettä:

1. lapsen oikeudet
2. ehkäisevä lastensuojelu
3. erityistä huomiota tarvitsevat lapset.

Pääasialliset tehtävät liittyvät yhteistyöedellytysten vahvistamiseen sekä koordinoiviin tehtäviin eri toimijoiden välillä. Resurssit kohdennetaan edellä kuvattuihin painopistealueisiin ja niihin liittyviin tehtäviin. Keskusliitto ei kilpaile jäsenjärjestöjensä ja jäsenyhteisöjensä kanssa projekteista, hankkeista tai esimerkiksi rahoituksesta. Vaikka keskusliiton rooliin kuuluu kiinteästi kehittää toimialaa, ei keskusliitto kilpaile jäsenyhteisöjen kanssa yksittäisistä kehittämishankkeista. Kehittämistyöllä edistetään toimialan yhteisten tavoitteiden toteutumista.

## 6 Toiminnan tavoitteet

Strategiassa on määritelty visio ja kuvattu toiminnan tarkoitus, periaatteet ja painopisteet. Johtamisen ja työn tekemisen näkökulmista on lisäksi määritelty tehtävät, joiden kautta toiminta organisoidaan.

Strategiassa on luonnollisestikin tavoitteellisuutta monessa eri kohdassa: Visio on sel-laisenaan pitkän tähtäimen tavoite, jonka toteutumista organisaatio pyrkii toiminnallaan edistämään. Myös periaatteet ja painopisteet viestittävät valinnoista ja tavoitteellisuudesta.

Varsinaiset strategiset tavoitteet pyritään saavuttamaan vuoden 2018 loppuun mennessä. Tarkoitus on, että nämä strategiset tavoitteet konkretisoituvat yhdessä vision ja muiden linjausten kanssa toimenpide-ehdotuksiksi ja välitavoitteiksi vuotuisissa toimintasuunnitelmissa ja talousarvioesityksissä.

## 6.1 Tavoite 1: Lisätään tietoisuutta siitä, mitä lapsen etu tarkoittaa

Tavoitteena on, että tietoisuus lapsen edun merkityksestä kasvaa yhteiskunnassa.

Ymmärrys lapsen oikeuksista sivuuttamattomana oikeutena tuodaan lapsen, perheiden, ammattilaisten, palveluntuottajien ja päätöksentekijöiden tietoon. Tavoitteen toteutumista mitataan mm. sillä, kuinka hyvin edellä mainituissa kohderyhmissä toimivien joukossa tiedetään ratifioitujen sopimusten sitovuus ja merkitys.

## 6.2 Tavoite 2: Vaikutetaan siihen, että korjaavan lastensuojelun tarve vähenee

Tavoitteena on onnistua vaikuttamistyössä siten, että lapsen edun huomioiminen näkyy konkreettisesti päätöksenteon perusteluissa niin kunnallisella kuin valtakunnallisellakin tasolla. Lisäksi tehdään yhteistyötä myös EU-tasoisessa vaikuttamistyössä kansainvälisten yhteistyöverkostojen kanssa. Tavoitteena on myös se, että aito lasten tarpeiden sisällyttäminen päätöksiin on tuloksellisesti vähentänyt korjaavan lastensuojelun kysyntää ja että ehkäisevää lastensuojelutyötä on voitu vahvistaa selvästi vuoden 2013 tasoon verrattuna.

Tämän tavoitteen toteutumisen arvioinnissa hyödynnetään Lapsivaikutusten arvioinnin kriteeristöjä sekä muita erikseen valittuja tai määriteltyjä kriteeristöjä. Myös korjaavan lastensuojelun määrän kehitystä seurataan.

## 6.3 Tavoite 3: Parannetaan lastensuojelukentällä tehtävän kehittämistyön koordinointia

Tavoitteena on lisätä lastensuojelukentällä tehtävän kehittämistyön tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta.

Tämän tavoitteen toteutumista edistetään kehittämällä uusia yhteistyömuotoja ja toimintamalleja eri osapuolten välille. Tavoitteen onnistumista mitataan esimerkiksi kehittämistyön vaikuttavuuden avulla sekä arvioimalla myös toiminnallisia innovaatioita ja uusia yhteistyömalleja.

## 6.4 Tavoite 4: Tehdään aktiivista verkostotyötä vakiintuneiden ja uusien toimijoiden välillä

Tavoitteena on kehittää verkostotyötä perinteisten ja uusien palveluntuottajien sekä järjestöjen välillä yhteisen näkymän luomiseksi ja keskustelun avaamiseksi. Tavoitteena on myös tunnistaa perinteisen kentän ulkopuolella olevia uusia toimijoita ja luoda heille mahdollisuus

yhteistyöhön. Tavoitteena on tarjota aktiivisesti toimiville verkostoille myös kansainvälisiä yhteistyön mahdollisuuksia.

Tavoitteen toteutumista mitataan mm. verkostoyhteistyön aktiivisuuden ja näkyvyyden kautta sekä siten, että selvitetään verkostoon kuuluvien kokemuksia yhteistyön kehittymisestä.

## 6.5 Tavoite 5: Ylläpidetään tuloksellista ja positiivista lastensuojelukeskustelua

Tavoitteena on aktiivisesti ja rohkeasti osallistua yhteiskunnassa ja päättäjien keskuudessa käytävään keskusteluun lasten hyvinvointiin liittyvistä asioista. Tavoitteena on saada lapsiasiat pysyvästi asialistalle, kun yhteiskunnassa pohditaan resurssien kohdentamista, arvoja ja muita tärkeitä teemoja.

Tämän tavoitteen toteutumiseksi nähdään tärkeänä kehittää viestintää kokonaisvaltaisesti keskusliittoa palvelevaksi ja lastensuojelutyötä vahvistavaksi toiminnoksi. Viestinnän lisäksi myös muut toiminnot tekevät työtä tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoitteen toteutumisen onnistumista mitataan konkreettisesti esimerkiksi seuraamalla lastensuojelukeskustelun kehittymistä. Onnistuminen näkyy välillisesti myös muiden tässä esiteltyjen tavoitteiden kautta.

## 6.6 Tavoite 6: Taloushallinto toimii aktiivisena toimiston ja toiminnan tukena

Taloushallintoa kehitetään siten, että se tuottaa lisäarvoa operatiiviseen toimintaan ja on aktiivinen, hyödynnettävä resurssi toimiston arjessa. Se auttaa muita osastoja menestymään ja luo toiminnallaan systemaattisuutta ja tehokkuutta työhön.

Tavoitteen onnistumista mitataan vuositasoisesti niin, että arvioidaan sovitujen kehittämishankkeiden edistymistä ja toimintasuunnitelman tavoitteiden toteutumista systemaattisesti.

### Strategisten tavoitteiden yhteys toimintasuunnitelmaan

Strategiset tavoitteet ovat luonteeltaan sellaisia, että niiden saavuttamiseen tarvitaan useita eri toimenpiteitä. Strategiset tavoitteet otetaan huomioon ja ne ovat peruslähtökohta, kun määritellään seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaa ja laaditaan talousarviota. Käytännössä resursseja (aika, raha, henkilöstö) tulee kohdentaa ensisijaisesti siten, että panostuksilla toteutetaan strategisia tavoitteita ja painopisteitä. Toimintamalleja, ratkaisuja ja sisältöjä suunniteltaessa huomioidaan em. asioiden lisäksi myös toiminnan periaatteet eli lapsen etu, yhteistyö ja rohkeus.

Seuraavassa kuvassa on esitetty, mikä on strategisten tavoitteiden yhteys toimintasuunnitelmaan. Strategiset tavoitteet voivat toteutuakseen edellyttää toimenpiteitä yhdessä tai useammassa organisaation tiimissä. Oheisen mallin mukaan jokaiselle ydintehtävälle määritellään seuraavan vuoden tavoitteet ja kullekin tavoitteelle asetetaan mittari, jolla sen toteutumista seurataan. Tavoitteet muunnetaan edelleen toimenpiteiksi toimintasuunnitelmissa.

Suositus on, että toimenpiteiden joukossa on myös johtamiseen ja henkilöstön kehittämiseen liittyviä kehittämistavoitteita. Tavoitteita voi olla useampiakin, tosin ei mielellään enempää kuin kolme yhtä näkökulmaa kohden.

Strategiset tavoitteet		2014 Tavoite ja mittari	Toimenpiteet	Aika- taulu	Vastuu
1. Vaikutetaan siihen, että korjaavan lastensuojelun tarve vähenee.  2. Lisätään tietoisuutta siitä, mitä lapsen etu tarkoittaa.  3. Parannetaan lastensuojelukentällä tehtävän kehittämistyön koordinoitua.  4. Tehdään aktiivista verkostotyötä vakiintuneiden ja uusien toimijoiden välillä.  5. Ylläpidetään tuloksellista ja positiivista lastensuojelukeskustelua.  6. Taloushallinto toimii aktiivisena toimiston ja toiminnan tukena.	Sisältöpalvelut	Vaikuttaminen	1.		
			2.		
		3.			
		Osaamisen vahvistaminen	1.		
	2.				
	Kehittäminen ja koordinointi	1.			
2.					
Verkostoiminen	2.				
	3.				
Viestintä	Tietoisuuden lisääminen	1.			
		2.			
	3.				
	Tiedon kokoaminen ja välittäminen	1.			
		2.			
3.					
Tietopalvelu	1.				
2.					
3.					
Tukipalvelut	Lapsen Maailma -lehti	1.			
		2.			
	3.				
Talous	1.				
	2.				
3.					
Hallinto	1.				
	2.				
3.					
Toimistopalvelut	1.				
	2.				
3.					

Toimenpiteiden määrittelyssä on tärkeää, että niiden toteuttaminen edistää paitsi kyseisen vuositason toiminnan toteutumista, myös strategian ja strategisten tavoitteiden toteutumista. Organisoituminen ja osaaminen mitoitetaan siten, että strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa.

# 7 Tehtäväkokonaisuudet

Lastensuojelun Keskusliitto on aktiivinen ja positiivisia ratkaisuja toimialalla aikaansaava toimija. Ydintehtävät jaetaan kolmeen osa-alueeseen: sisältöpalvelut, viestintä ja tukipalvelut.

Toiminta organisoidaan näiden tehtäväkokonaisuuksien mukaisesti. Seuraavissa kappaleissa on lyhyesti kuvattu, mitä kukin osa-alue pitää sisällään. Tarkemmin tehtävien sisältö ja tavoitteet käyvät ilmi vuosittaisesta toimintasuunnitelmasta ja talousarviosta sekä henkilökohtaisista toimenkuvista.

## Sisältöpalvelut

### Vaikuttaminen

- lausunnot
- kannanotot
- yhteydenpito päättäjiin ja sidosryhmiin kansallisella ja kansainvälisellä tasolla
- asennekampanjat

### Osaamisen vahvistaminen

- koulutukset, seminaarit ja valtakunnalliset tapahtumat
- selvitykset ja tutkimukset
- kansainvälisen tiedon ja osaamisen välittäminen

### Kehittäminen ja koordinointi

- ohjelmien johtaminen
- projektien koordinointi
- ohjelmien toiminnallinen koordinointi
- kehittämistyö

### Verkostoiminen

- pyöreän pöydän keskustelut
- verkostoyhteistyö
- työryhmätyöskentely
- neuvottelukuntien ja toimikuntien työn koordinointi

### Viestintä

- mediayhteistyö
- tietoisuuden lisääminen
- tiedon kokoaminen ja välittäminen
- tietopalvelu
- Lapsen Maailma -lehti

### Tukipalvelut

- talous
- hallinto
- toimistopalvelut

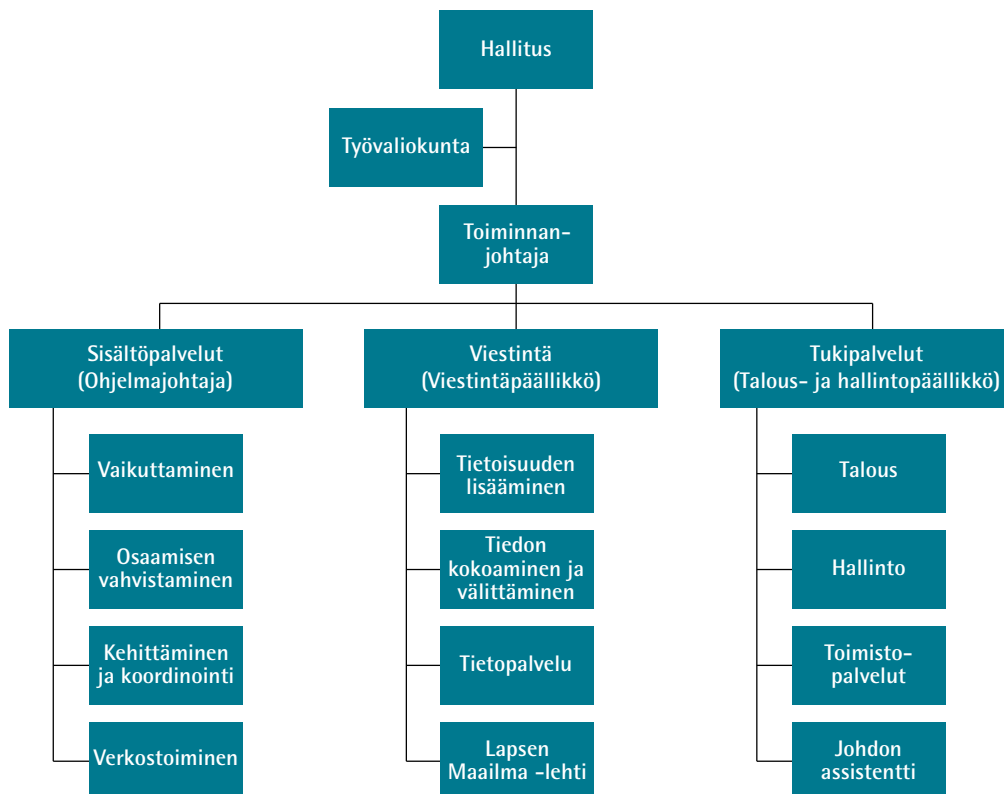
# 8 Resurssit

## 8.1 Organisaatio

Lastensuojelun Keskusliiton ylin päättävä elin on yhdistyksen kokous. Se valitsee hallituksen sekä hallituksen puheenjohtajan. Lisäksi se hyväksyy edellisen vuoden toimintakertomuksen sekä seuraavan vuoden toimintasuunnitelman. Kokouksen vastuulla on myös hyväksyä talousarvio ja tilinpäätös. Hallitus hoitaa keskusliiton asioita ja vastaa niistä. Hallitukseen kuuluu puheenjohtajan lisäksi kaksitoista muuta varsinaista jäsentä. Hallituksen apuna toimii kalenterivuodeksi kerrallaan valittu työvaliokunta, joka valmistelee hallituksen käsittelemiä ja päättämiä asioita sekä valvoo ja ohjaa toimiston ja työryhmien tai toimikuntien työtä.

## 8.2 Toimiston organisaatio

Lastensuojelun Keskusliitto tukee toiminnallaan jäsentensä toimintaa. Palvelut ja viestintä järjestetään siten, että ne tukevat parhaalla mahdollisella tavalla jäsenten onnistumista omissa tehtävissään. Tukipalvelut toimivat pääasiassa toimiston työn tukemiseksi. Luonnollisestikin tukipalveluiden tuottamat jäsenpalvelut kohdistuvat suoraan jäsenistölle. Seuraavassa kuvassa on esitetty toiminta organisoitumisen näkökulmasta:



Organisatorisesti jokainen työntekijä tietää, mihin edellä kuvatuista tehtäväkokonaisuuksista hän sijoittuu organisaatiossa. On kuitenkin selvää, että sama henkilö voi käytännössä tehdä töitä yli edellä kuvatun tehtävärajan. Esimerkiksi vaikuttaminen on luonteeltaan sellaista työtä, johon osallistutaan myös muissa tehtävissä.

Ohjelmajohtajan alaisuudessa olevat henkilöt vastaavat sisältöpalveluiden toteuttamisesta toimintasuunnitelman mukaisesti. Talous- ja hallintopäällikön alaisuudessa olevat henkilöt vastaavat toimiston ja keskusliiton tukipalveluista. Näitä ovat esimerkiksi taloushallintoon, hankintoihin, IT-kysymyksiin, henkilöstöhallintoon ja kiinteistönhallintaan liittyvät asiat sekä avustaminen sovitulla tavalla esimerkiksi koulutusten ja tilaisuuksien järjestelyissä. Edellä kuvatut tukipalvelut voivat olla itse tuotettuja tai ostettuja. Ulkoistettujen palveluiden käytännön ohjaus kuuluu tämän organisaatioyksikön vastuulle. Myös jäsenpalvelut tuottaa tukipalveluorganisaatio.

Viestintäpäällikön alaisuudessa toimivat henkilöt tuottavat viestinnän tukipalveluita muulle organisaatiolle. Lisäksi he vastaavat organisaatiosta ulospäin tehtävästä viestinnästä ja tietopalveluiden kehittämisestä. Myös Lapsen Maailma -lehti kuuluu asiasisällöllisesti viestintään, vaikka esimiesvastuu (päätoimittajuus) sovitaan erikseen.

Yksityiskohtainen tieto eri tehtävien nimikkeistä ja työnjakokysymyksistä on luettavissa toimenkuvista.

### Viestinnän vahvistuva rooli

Kirjastopalvelut, tiedottaminen ja viestintä laajemminkin ovat olleet viime aikoina kehityksen kohteena Lastensuojelun Keskusliiton toiminnassa. Monissa järjestöissä ja organisaatioissa kirjastopalvelut on ajettu alas, mutta keskusliitossa kirjastopalveluille annetaan uusi tulevaisuus.

Palveluita kehitetään vastaamaan keskusliiton ja sen sidosryhmien tarpeita, ja jatkossakin viestinnältä odotetaan edelleen vahvistuvaa roolia. Viestinnällä on suuri merkitys toiminnan mahdollistajana, brändin rakentajana ja aktiivisena vaikuttamisen työkaluna. Jäsenviestintä on tarkoitus jatkossakin hoitaa pääasiassa sähköpostitse sekä kotisivujen ja yhteydenottojen kautta. Ulospäin näkyvässä viestinnässä merkittävä rooli on tietoisuuden lisäämisellä, tiedon kokoamisella ja välittämällä sekä erilaisilla tietopalveluilla. Myös Lapsen Maailma -lehti on tärkeä ulkoisen viestinnän väline.

Kaiken keskusliiton välittämän tiedon on perustuttava pohdittuun ja tutkittuun tietoon. Tietopalveluiden odotetaan olevan ennakoivaa, jolloin se ei tee vain sitä mitä pyydetään, vaan myös pyytämättä kertoo sidosryhmille kiinnostavista havainnoista ja ajankohtaisista aiheista strategisten linjausten mukaisesti.

### Lapsen Maailma -lehti

Lapsen Maailma -lehdellä on strateginen asema keskusliiton toiminnassa. Vahva journalistinen ote ja itsenäisyys ovat sen toiminnan perusedellytykset. Yhtä lailla tärkeää on se, että lehti kertoo asioista, jotka ovat keskusliiton toiminnassa merkittäviä. Hyvä vuoropuhelu ohjelmatoiminnan kanssa on välttämätöntä. Sisällöllisen yhteensopivuuden lisäksi lehti on myös taloudellisesti merkittävä osa Keskusliiton toimintaa. Jotta taloudelliset ja viestinnälliset tavoitteet toteutuvat ja vaikuttamistyö saa parhaan mahdollisen lisäarvon, on tavoitteena edelleen kasvattaa levikkiä maltillisesti.

Jotta viestinnän rooli vahvistuu toisaalta itsenäisenä toimijana ja toisaalta muiden osastojen työn tukijana, tarvitaan tuloksellista kehittämistyötä. Viestinnän vahvistuminen johtaa myös organisatorisiin muutoksiin ja siihen, että viestintäpäällikön tehtävä muuttuu esimiestehtäväksi.

## 8.3 Työryhmät ja toimikunnat

Lastensuojelun Keskusliitto tarvitsee jäsenyhteisöjen näkemyksiä vaikuttamistyön tueksi erikseen sovitussa teemoissa. Jäsenyhteisön tietämyksen, näkemyksen ja kokemuksen hyödyntäminen mahdollistetaan perustamalla erikseen nimettäviä työryhmiä ja toimikuntia määräaikaisen toimikauden ajaksi.

Työryhmien ja toimikuntien tavoitteena on toteuttaa sovitut operatiiviset tehtävät. Työryhmät ja toimikunnat vahvistavat merkittävästi Lastensuojelun Keskusliiton näkemystä kehittämis- ja vaikuttamistyössä. Keskusliiton erikseen perustamat työryhmät kootaan kutsumalla jäsenyhteisöjen edustajia kulloinkin tarvittavan asiantuntemuksen mukaan.

Keskusliitto järjestää myös kaikille jäsenille mahdollisuuksia tulla kuulluksi kirjallisten menettelyjen ja erilaisten tilaisuuksien, esimerkiksi yhdistyksen kokouksen tai erikseen teemoitettujen kokousten yhteydessä.

## 8.4 Kumppanuudet

Lastensuojelun Keskusliitto määrittelee kriteerit, joiden perusteella se on jäsenenä eri yhteisöissä. Käytännössä jäsenyyden myötä on tavoitteena luoda verkostoitumis- tai vaikuttamismahdollisuus kansallisesti tai kansainvälisesti katsottuna. Jäsenyydelle asetetaan pitkän tähtäimen tavoitteet, ja tavoitteiden toteutumista seurataan. Tarkoitus on, että jäsenyyden tarkoituksenmukaisuus arvioidaan tarvittaessa tai systemaattisesti muutaman vuoden välein.

Lastensuojelun Keskusliitto tekee strategisia valintoja myös liittyen kumppanuuskriteereihin. Toiminnallisen verkoston perustan muodostavat luonnollisestikin jäsenyhteisöt. Jäsenhankinta ei ole kuitenkaan ainoa vaihtoehto rakentaa verkostoa, vaan rinnalle voidaan luoda esimerkiksi sosiaalinen Kumppani / LSKL -kumppani -statuksella toimivien verkosto. Tällöin yhteistyön tavoitteena on edistää lasten suojelua ja lapsen oikeuksien toteutumista ilman jäsenyysvelvoitteita.

## 8.5 Talous

Lastensuojelun Keskusliiton vuosibudjetin uskotaan strategiakaudella pysyvän vakiintuneella, noin 3,5 M€:n tasolla. Tuotot kertyvät varainhankinnan lisäksi pääasiassa Lapsen Maailma -lehden myyntituotoista, koulutus- ja seminaarituotoista sekä projekti- ja hanke- rahoituksesta. Henkilöstökulut ovat noin 40 % kaikista kuluista.

Lasten Päivän Säätiö on merkittävä tukija, ja sen piirissä olevien järjestöjen rahoitusmalli on ainutlaatuinen. Linnanmäki tarjoaa myös mahdollisuuden laajaan yli miljoonan ihmisen asiakasjoukkoon. Lastensuojelun Keskusliiton tavoitteena on hyvä ja aktiivinen yhteistyö Lasten Päivän Säätiön kanssa. Keskusliiton ja erityisesti sen jäsenten toimintaedellytysten turvaamisessa tärkeä rooli on myös Raha-automaattiyhdistyksellä, jonka avustukset ovat merkittäviä sekä perustoiminnan että kehittämistyön kannalta.

Taloursaamiin ei strategiakaudella 2014–2018 ole odotettavissa merkittävää muutosta. Vuosittaisessa suunnittelussa voidaan tehdä painopistetarkistuksia eri kululajien osalta sen mukaan, mitä tavoitteiden toteutumisen arviointi edellyttää.



# Liitteet

## Lastensuojelun Keskusliiton SWOT

SWOT-analyysi kertoo organisaation vahvuudet, heikkoudet (kehittämiskohteet), mahdollisuudet ja uhat. (SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.) Analyysin sisältö syntyi keväällä 2013 henkilöstön pohdinnan tuloksena.

Tulokset on kuvattu seuraavassa taulukossa. Huomattava on, että sama asia voi olla mainittuna useammassa yhteydessä. Esimerkkinä kansainvälisyys: Kansainvälisyys nähdään ehdottomana vahvuutena. Se on mainittu myös mahdollisuutena ja uhkana. Tällöin se tarkoittaa, että vaikka kansainvälisestä toiminnasta ja verkottumisesta on saatu toimintaan selkeä vahvuustekijä, nähdään kansainvälisellä kentällä vielä paljon hyödynnettäviä voimavaroja. Uhaksi kansainvälisyys kääntyy, jos kv-yhteistyö hiipuu tai sitä ei onnistuta pitämään vähintään nykyisellä tasolla.

<b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vakaa rahoitus, riippumattomuus</li><li>• Luotettava, vakaa asema</li><li>• Kansainvälisyys</li><li>• Laaja jäsenistö</li><li>• Laaja asiantuntijuus</li><li>• Innovatiivinen henkilökunta</li><li>• Vaikuttamistyössä edustetaan useita tahoja</li></ul>	<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Työ ei lopu (lastensuojelua tarvitaan)</li><li>• Good will – lapsen asiat esillä</li><li>• Uudet yhteistyökumppanit</li><li>• Sote-muutokset</li><li>• Laaja jäsenistö</li><li>• Kansainvälinen kenttä</li><li>• Oikeita asioita tekemällä voidaan vahvistaa lapsen asioiden esillä olemista yhteistyössä muiden kanssa.</li></ul>
<b>Kehittämiskohteet</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asema ei ole itsestäänselvyys</li><li>• Kansainvälisen kentän hyödyntäminen</li><li>• Vaikuttamistyöhön lisää jäsenten näkemystä</li><li>• Lapsen oikeuksien sopimuksen tekeminen tunnetuksi</li><li>• Avoimuus uusille asioille</li><li>• Sisäinen yhteistyö</li><li>• Suunnitelmallisuus</li><li>• Asioiden priorisointi ja konkretisointi</li><li>• Toiminnan arviointi</li><li>• Toimintatapojen kriittinen tarkastelu</li><li>• Valmius muuttaa kurssia</li><li>• Proaktiivisuus</li><li>• Henkilökunnan osaamisen kartoittaminen ja vahvistaminen</li><li>• Tiedetään, mitä osaamista tarvitaan</li></ul>	<b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rahoitus</li><li>• Sivuraiteille ajautuminen</li><li>• Kansallisen koordinaation puute</li><li>• Kv-yhteistyön hiipuminen</li><li>• Yleishyödyllisyys-aseman menettäminen</li><li>• Maine</li><li>• Negatiivinen julkisuus lastensuojelulle</li><li>• Jäsenten valtuuksien menettäminen</li><li>• Toiminnan perusteiden rapautuminen, jos panosten ja tehdyn työn suhdetta ei arvioida</li></ul>

## Strategiatyön toteutus

Lastensuojelun Keskusliitossa työstettiin strategia vuoden 2013 aikana. Henkilöstöllä, jäsenyhteisöillä, luottamushenkilöillä ja sidosryhmillä on ollut mahdollisuus osallistua strategiatyöhön ja arvokeskusteluun.

Keskusliiton strategiatiimi on tehnyt tiiviisti strategiatyötä Stratebility Oy:n ohjauksessa. Strategian eri vaiheita on käsitelty myös laajemmin henkilöstön kanssa toimistokokouksissa ja tiimipalaverissa. Tausta-aineistona on hyödynnetty paitsi keskusliiton asiantuntemusta, myös aikaisempien jäsenkyselyiden tuloksia. Lisäksi työn alkuvaiheessa haastateltiin keskusliiton toiminnan avainhenkilöitä. Työn edetessä hallitus ja työvaliokunta ovat evästäneet strategiatiimiä kommentein.

Lastensuojelun Keskusliiton henkilöstö, hallitus, jäsenyhteisöt sekä sidosryhmien edustajat ovat osallistuneet strategian sisällön tuottamiseen aktiivisesti. Yhteensä 127 henkilöä kertoi mielipiteensä keväällä 2013 toteutetussa internet-kyselyssä, jossa käsiteltiin seuraavat strategian kannalta olennaiset aihealueet:

- toimintaa ohjaavat arvot
- toimintamuotojen tärkeys ja laatu
- asiantuntijuus keskusliitossa
- yhteistyökumppanit
- tiedotus- ja viestintämuotojen hyödyllisyys
- ajankohtaiset asiat lasten suojelutyössä
- toiminnan kehittämisideat
- lapsen oikeuksien sopimus: konkretisointi
- toimiston työn kehittäminen (vain henkilökunnalle).

Internet-kyselyn tuloksista on laaja raportti. Sitä voidaan käyttää hyödyksi myös myöhemmin kehityshankkeissa ja yhteistyöfoorumeilla.



