

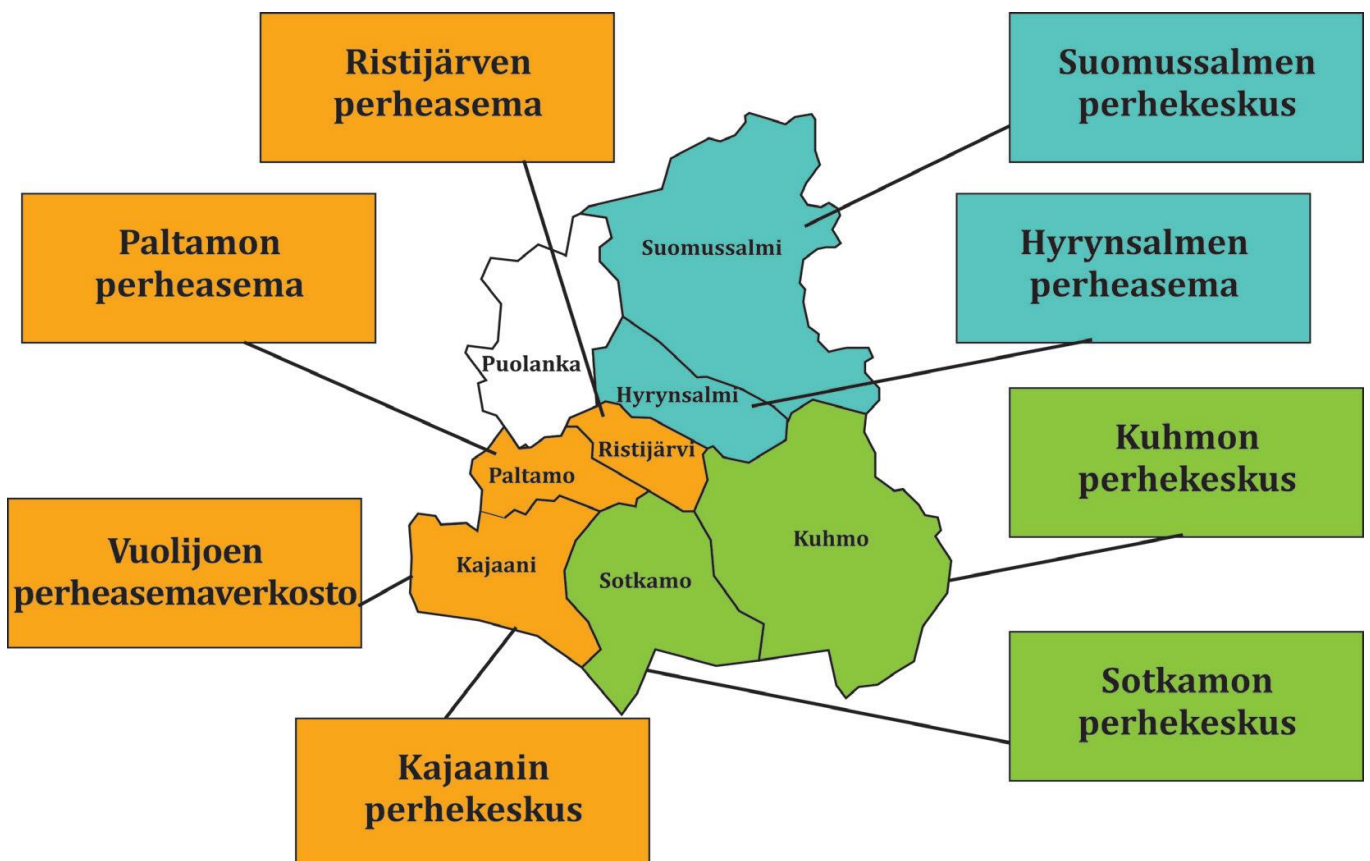


Kainuun maakunnallinen perhekeskus

Anneli Louhela ja Helena Saari

Perhekeskusten ja perheasemien kehittämistyö käynnistyi Kainuussa osana Perhe-hanketta vuosina 2006–2008. Jokaiseen Kainuun kuntaan perustettiin joko perhekeskus tai perheasema – joissakin kunnissa näistä toimipisteistä käytetään nimitystä perheasema, koska ne ovat perhekeskuksia pienempiä yksiköitä¹.

Perhekeskus ei ole organisatorinen yksikkö vaan verkostomainen yhteistyörakenne, joka kattaa laajan toimijakentän. Verkostoon kuuluvat Kainuun soten toimijoiden lisäksi kuntien ja kaupunkien varhaiskasvatus, koulu- ja nuorisotoimet, eri järjestöjen ja seurakuntien sekä yksityisten tahojen toimijat – ja luonnollisesti myös perheet itse. Tämän lisäksi on perustettu fyysisiä tiloja, jonne on keskitetty lapsiperhepalveluja. Perhekeskusten ja perheasemien tavoitteena onkin ollut koota yhteen hajallaan olevat lapsiperhepalvelut lähipalveluiksi ja lapsiperheitä paremmin palveleviksi kokonaisuuksiksi.



KUVA 1: Kainuun soten perhekeskukset ja perheasemat

¹ Leinonen M. Perhekeskukset Kainuussa -hanke loppuraportti. Kainuun maakunta -kuntayhtymä. 2008d.



Seuraavassa taulukossa on kuvattu Kainuun perhekeskuspalvelut kunnittain. Palvelut on joissain tapauksissa koottu samaan tilaan. Joskus taas palvelut toimivat fyysisesti eri tiloissa, mutta tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään. Lisäksi taulukkoon on koottu kaikki ne palvelut, jotka kuuluvat perhekeskusverkostoon.

| | Samaan tilaan kootut palvelut | Eri toimitiloissa toimivat, mutta tiivistä yhteistyötä tekevät palvelut | Perheverkostoon kuuluvat palvelut |
|--------------------|---|---|---|
| Kajaani | Perhetyö Perheneuvola Lastensuojelu | Äitiys- ja lastenneuvola Perhekeskuksen kohtaamispaikka Aikuissosiaalipalvelut Vammaispalvelut Puhe- toiminta ja fysioterapia Mielensterveys- ja riippuvuuskien hoito | Lapsiperheiden parissa toimivat järjestöt ja yhdistykset, Seurakunta, Varhaiskasvatus, perusopetus, Nuorisopalvelut, Terveysasema, Koulu- ja opiskelijaterveydenhuolto, Erikoissairaanhoito |
| Paltamo | Äitiys- ja lastenneuvola Perhetyö Perheneuvola Lastensuojelu | Aikuissosiaalipalvelut Puhe- toiminta ja fysioterapia Mielensterveys- ja riippuvuuskien hoito Koulu- ja opiskelijaterveydenhuolto | Lapsiperheiden parissa toimivat järjestöt ja yhdistykset, Seurakunta, Varhaiskasvatus, perusopetus, Nuorisopalvelut, Erikoissairaanhoito |
| Ristijärvi | Perheasema toimii verkostomaisena yhteistyörakenteena | Äitiys- ja lastenneuvola Perhetyö, Puhe- toiminta ja fysioterapia Perheneuvola, Lastensuojelu Aikuissosiaalipalvelut Mielensterveys- ja riippuvuuskien hoito | Lapsiperheiden parissa toimivat järjestöt ja yhdistykset, Seurakunta, Varhaiskasvatus, perusopetus, Nuorisopalvelut, Erikoissairaanhoito Koulu- ja opiskelijaterveydenhuolto |
| Hyrnsalmi | Perheasema toimii verkostomaisena yhteistyörakenteena | Äitiys- ja lastenneuvola Perhetyö, Puhe- toiminta ja fysioterapia Perheneuvola, Lastensuojelu Koulu- ja opiskelijaterveydenhuolto Aikuissosiaalipalvelut Varhaiskasvatus ja seurakunnanlapsityö Mielensterveys- ja riippuvuuskien hoito | Lapsiperheiden parissa toimivat järjestöt ja yhdistykset, Seurakunta Nuorisopalvelut Perusopetus Kirjasto Erikoissairaanhoito |
| Suomussalmi | Äitiys- ja lastenneuvola Perhetyö Perheneuvola Lastensuojelu Aikuissosiaalipalvelut Avoin kohtaamispaikka | Varhaiskasvatus Puhe- toiminta ja fysioterapia Mielensterveys- ja riippuvuuskien hoito Koulu- ja opiskelijaterveydenhuolto | Lapsiperheiden parissa toimivat järjestöt ja yhdistykset, Seurakunta Perusopetus Kirjasto, Nuorisopalvelut Terveysasema Erikoissairaanhoito |
| Kuhmo | Äitiys- ja lastenneuvola Perhetyö Perheneuvola Lastensuojelu Aikuissosiaalipalvelut | Varhaiskasvatus, perusopetus Puhe- toiminta ja fysioterapia Mielensterveys- ja riippuvuuskien hoito Koulu- ja opiskelijaterveydenhuolto | Lapsiperheiden parissa toimivat järjestöt ja yhdistykset, Seurakunta Kirjasto Nuoris- ja vapaa-aikatoimi Terveysasema, Erikoissairaanhoito |
| Sotkamo | Perhetyö Perheneuvola Lastensuojelu Aikuissosiaalipalvelut Mielensterveys- ja riippuvuuskien hoito Puhe- ja toimintaterapia Vammaispalvelut | Äitiys- ja lastenneuvola Terveysasema Varhaiskasvatus Perusopetus Koulu- ja opiskelijaterveydenhuolto | Lapsiperheiden parissa toimivat järjestöt ja yhdistykset, Seurakunta Nuoris- ja vapaa-aikatoimi Erikoissairaanhoito |

KUVA 2: Kainuun perhekeskuspalvelut kunnittain

Perhekeskustoiminnan koordinaatiosta huolehtivat perhekeskusvastaavat. Heidän tärkein tehtävänsä on kehittää ja ylläpitää toimivaa yhteistyötä perhepalvelujen ammattilaisten ja muiden lasten sekä nuorten kanssa toimivien välillä. Perhekeskusvastaavat myös koordinoivat



lapsiperheille suunnattua paikallista avointa toimintaa. Heidän tukena toimii perhekeskustyöryhmä, johon kuuluvat heidän lisäksi perhepalvelujen johtaja ja perhekeskuspalvelujen esimiehet. Säännöllisin väliajoin tapaamisissa ovat mukana myös järjestöt ja yhdistykset.

Palveluprosessit perustasolta erikoissairaanhoidon

Kainuussa on kehitetty systemaattisesti perustason ja erikoissairaanhoidon yhteistyötä. Perhepalvelujen palveluprosesseihin kuuluu niin perustason kuin erikoissairaanhoidon toimijoita. Perheiden prosessit koskettavat useita vastuualueita, ja yhteisissä hoitopoluissa on huomioitu jokaisen lapsiperhetoimijan tehtäväalueet ja yhteistyömahdollisuudet. Avainasemassa oli Tukeva-hanke: vuonna 2010 lasta odottavan perheen prosessi työstettiin perhekeskuksen prosessiksi².

Perhekeskusprosessin kulmakivenä on tukeva työote (tukea, kehitystä, vastuuta). Tämä tarkoittaa palvelujen tarjoamista perheille ensisijaisesti peruspalveluissa perhekeskuksessa tai perheasemilla. Työntekijät käyttävät sovittuja havainnointi-, arviointi- ja seurantamenetelmiä ja tuntevat toistensa työkäytännöt. Perhettä kuullaan, ja lähiverkoston ja vertaisryhmien voimavarat otetaan käyttöön.

Jonkin huolenaiheen huomannut työntekijä on mukana prosessissa koko ajan. Työskentelyssä vältetään asiakkuuksien siirtämistä ja läheteitä yksiköstä toiseen, suositaan työparin mukaan kutsumista, asiakasverkostoja ja asioista puhumista vain asiakkaan kuullen. Tukiprosessin etenemistä seurataan ja onnistumista arvioidaan. Toiminta on vastuullista, oikea-aikaista ja riittävän intensiivistä. Perhekeskustiimissä työskentely, hyvät johtamiskäytännöt ja työntekijän osaamisen ylläpito tukevat myös työntekijöiden työssä jaksamista.

Perhekeskuksen toiminnallinen integraatio

Perhekeskustoiminnassa tarvitaan uudenlaisia työskentelymuotoja, joissa hyödynnetään verkostomaista työskentelytapaa. Kainuussa on käytössä monia erilaisia verkostoja, kuten esimerkiksi laajennettu perhekeskustiimi, perhekeskustiimi ja asiakasverkostot.

Laajennetun perhekeskustiimin tavoitteena on lasten kehitysympäristöön vaikuttaminen. Alueen tilanne kartoitetaan yhdessä eri lapsiperhetoimijoiden ja vanhempien kanssa, ja oman alueen lähitavoitteista sovitaan vuosittain.

Perhekeskusvastaavat kutsuvat säännöllisesti parin kuukauden välein koolle perhekeskustiimit. Perhekeskustiimien tavoitteena on edistää perheiden hyvinvointia, toimia kasvatuskumppanuuden ja yhteisöllisyyden hengessä sekä juurruttaa verkostomainen yhdessä tekemisen malli käytäntöön. Perhekeskustiimien kokoonpano voi vaihdella kunnittain sen mukaan, mitä lapsiperhetoimijoita kunnassa on. Tiimeihin osallistuvat muun muassa neuvolan, perhetyön, perheneuvolan ja lastensuojelun toimijat, varhaiskasvatus, koulu, nuorisotoimi, mielenterveyden ja riippuvuuksien hoidon työntekijät, seurakunta sekä eri järjestöt

² Rusanen M. Tukeva, Kainuun osahankkeen loppuraportti 1.11.2008 – 31.10.2010. Kainuun maakunta -kuntayhtymä. 2010.



(Mannerheimin Lastensuojeluliitto MLL, A-kilta, Mielenterveyden Ystävät, 4H ym.). Vuosittain asetetaan tavoitteet toiminnalle, pohditaan tehtäviä ja sisältöjä sekä arvioidaan ja luodaan uutta. Uudet työntekijät tulevat kaikille tutuiksi tiimien avulla. Perhekeskustiimi toimii myös tiedonvaihtoverkostona, missä kerrotaan kunkin yhteisön kuulumiset.

Tiimeissä kehitetään perhekeskusten toimintaa. Perheiden alueellisia tarpeita ja toiveita kartoitetaan säännöllisesti. Samalla pohditaan, millaisia vertaisryhmiä ja tukiverkostoja tarvitaan – ja miten tukea kohdennetaan lapsille, vanhemmille, päivähoitoon, kouluun, vapaa-aikaan ja muille ammattilaisille.

Perhekeskustiimeissä keskustellaan perheiden monimuotoisista haasteista ja kasvatuskumppanuuden käytännöistä ja suunnitellaan, mitä kiintymyssuhteen ja varhaisen vuorovaikutuksen tukeminen on käytännössä – tai miten äkillisesti kriisiytyneeseen perhetilanteeseen reagoidaan. Avoimissa vauvaperheilloissa, perhekahviloissa ja taaperosyntäreillä keskustellaan vanhempien kanssa heidän toiveistaan. Lasten ja perheiden osallistumista pyritään lisäämään yhteistyöverkostojen ja kehittäjäasiakkaiden sekä kokemusasiantuntijoiden avulla.

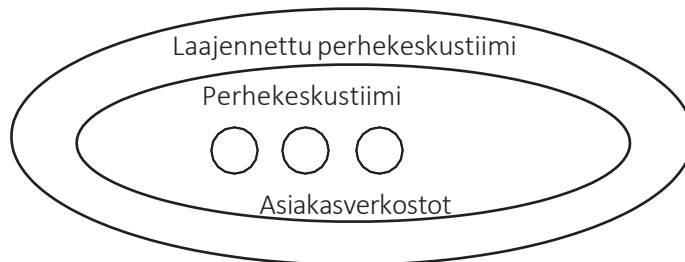
Asenteisiin vaikuttamisessa perhekeskustiimit ovat hyvä väline. Eteenpäin päästään pohtimalla säännöllisesti varhaisen tuen merkitystä eri työntekijöiden näkökulmasta. Tällöin voidaan tarkastella riskitekijöitä ja suojaavia tekijöitä, kartoittaa vahvuuksia ja heikkouksia. Näin rohjetaan entistä paremmin ottaa puheeksi ja luovutaan ennakkokäsityksistä. Varhainen tunnistaminen ja tuki on siis jatkuva prosessi, ja varhaisen tuen toimintamalleja ja käytäntöjä muokataan kokemuksen pohjalta. Toimivaksi koettu tuki antaa tietoa, jota hyödynnetään työssä.

Koulutuksellinen osuus perhekeskustiimeissä nähdään tärkeänä. Yhteisinä koulutuksina on toteutettu muun muassa kannustavan vuorovaikutuksen koulutus, huoli puheeksi -koulutuksia ja varhainen vuorovaikutus perustason työssä -koulutuksia. Kainuun soten yhteisten koulutusten lisäksi on järjestetty paikallista koulutusta muun muassa lähisuhdeväkivallan tunnistamisesta ja ehkäisystä sekä kehittäjäasiakastoiminnasta.

Perhekeskustiimeissä otetaan uudet työmallit käyttöön ja hyödynnetään hankkeita. Tavoitteet näkyvät kunkin toimintayksikön toimintastrategioissa – Kainuussa on muun muassa jalkautettu nuorten ja lapsiperheiden päihdetyö³. Peruskysymykset perhekeskustiimeissä ovat: mitä nyt kannattaa tehdä, mitä minä voin tehdä ja mitä me teemme yhdessä? Kun eri toimijat tuntevat hyvin toistensa työtavat ja itse kunkin työt, on helpompi ottaa yhteyttä ja tehdä asioita yhdessä.

Perhekeskustiimeissä ei käsitellä yksittäisiä asiakasasioita vaan asiakastilanteissa toimitaan tukevan työotteen mukaisesti. Tämä tarkoittaa, että tukea tarvitsevan perheen ympärille kootaan aina tarvittava verkosto. Näistä verkostoista, jotka voivat olla kooltaan muutamasta henkilöstä useampiin toimijoihin, käytetään nimitystä asiakasverkot.

³ Pikkarainen S ym. Tieto toiminnaksi -hankkeen raportti: Lapsiperheiden ja nuorten päihdepalvelujen kehittämislinjauksia – tietoa päihteistä ja päihdepalvelujen tarpeesta Kainuussa. Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. 2013d. ISSN: 2323–8232 (Verkkojulkaisu), Kajaani.



KUVA 3: Perhekeskustiimien sijoittuminen verkostoihin⁴

Perhekeskuksen tarjoaman avun ja tuen muodot

Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden tavoitteena on auttaa ja tukea lapsia, nuoria ja perheitä jo siinä vaiheessa, kun ongelmat eivät ole vielä käyneet ylittämättömiksi. Tavoite on myös tukea vanhemmuutta niin, että lapsi voi elää turvallisen lapsuuden kotonaan. Lisäksi tavoitteena on tukea ja antaa asiantuntija-apua lapsen kasvu- ja kehitysympäristöille: perheelle, päivähoitoon, kouluun ja vapaa-ajalle⁵.

Perhekeskusten ja perheasemien toiminta painottuu ennaltaehkäisevään ja varhaiseen tukeen. Työtä tehdään ja kehitetään yhdessä asiakkaiden, muiden julkisen sektorin toimijoiden ja vapaaehtoisten kanssa. Perhekeskuksissa annetaan yleistä tukea kaikille lapsille ja lapsiperheille ja kohdennettua tukea riskiryhmille. Lasten ja perheiden riskejä tunnistetaan ja ongelmia havaitaan, eikä jäädä odottelemaan niiden pahenemista.

Yleistä tukea ovat esimerkiksi MLL:n perhekahvilat ja isä-lapsikerhot sekä kaikille avoimet kohtaamispaikat. Varhaista tukea on neuvolan terveydenhoitajan, perhetyön ja perheneuvolan yhteistyö lasta odottavien ja pikkulapsiperheiden arjessa: yhteisiä kotikäyntejä tehdään ja apua tarjotaan ennakoivasti. Jos perhe tarvitsee erityistä tukea, mukaan tulevat esimerkiksi lastensuojelu tai aikuissosiaalipalvelut. Huostaan otettujen lasten vanhemmille järjestetään myös vertaistukea VoiKukkia-ryhmissä.

Vanhemmuuden tuen käytännöt

Kainuun perhekeskuksiin ja perheasemille on luotu moniammatillinen perhevalmennusmalli. Yhtenäinen perhevalmennus toteutetaan Kainuussa yhteistyössä perusterveydenhuollon (neuvola, fysioterapia, suun terveydenhuolto), erikoissairaanhoidon (äitiyspoliklinikka, imetysoyliklinikka, pelkopoliklinikka) ja sosiaalipalveluiden (perhetyö, lapsiperheiden kotipalvelu, perheneuvola) sekä kuntien varhaiskasvatus- ja kirjastopalvelujen, järjestöjen (esim. MLL) ja seurakuntien kanssa. Perhevalmennus toteuttaa perhekeskuksen ennalta ehkäisevän ja varhaisen tuen ideaa parhaimmillaan. Se on tapa verkostoida lasten ja perheiden julkiset sosiaali-, terveys-, kasvatus- ja kulttuurialan palvelut sekä järjestöjen, seurakuntien ja

⁴ Eskelinen A & Karjalainen A-M. Tuveva 3 -juurruttamishanke. Lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvoinnin tukeminen Pohjois-Suomessa Kainuun osa-hanke. Loppuraportti 1.10.2012 - 31.10.2013. Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. Julkaisut 2013b. Kajaanin kirjapaino Oy, Kajaani.

⁵ Kainuun lasten- ja nuorten hyvinvointisuunnitelma 2014–2015. Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. 2014c. ISSN: 2323–8224 (Verkköjulkaisu), Kajaani.



vapaaehtoisten toiminta. Varhaista tukea annetaan räätälöidysti jo vauvan odotusaikana, jolloin vertaisryhmät tulevat tutuiksi.

Perhekeskusten keskiössä on neuvola, jossa terveydenhoitaja kokoaa tarpeenmukaisen verkoston odottavan perheen tueksi. Yhteistyö neuvolan ja äitiyspoliklinikan kanssa toimii suunnitelmallisesti: neuvolan lähetteessä on riittävät tiedot tukiverkostosta yhteystietoineen. Erityistyöntekijät, kuten esimerkiksi päihdetyöntekijä, ovat mukana sovitusti äitiyspoliklinikalla vanhempien tukena. Ennen lapsen syntymää järjestetään äitiyspoliklinikalla verkostopalaveri, jossa sovitaan eri työntekijöiden tehtävistä ja vastuista.

Jos on huolta odottavan äidin päihteiden käytöstä, äitiyspoliklinikkakäynnit ovat riskiraskauden seurantaa ja a-klinikka on mukana. Jos aika peruuntuu, uusi aika järjestetään mahdollisimman pian. Neuvolan terveydenhoitaja ja lääkäri ovat myös tiiviisti yhteydessä äitiyspoliklinikkaan, ja tarvittaessa tehdään ennakkollinen lastensuojeluilmoitus. Kuntien monialaiset vauvatiimit ja erikoissairaanhoidon vauvatiimi mahdollistavat tuen suunnittelun ja toteutuksen⁶.

Kainuun perhekeskusten ja perheasemien tavoitteena on, että jokaisessa kunnassa toimii myös avoin kohtaamispaikka lapsiperheille. Kohtaamispaikkana voi olla esimerkiksi Mannerheimin lastensuojeluliiton perhekahvila. Kohtaamismahdollisuus voidaan järjestää myös perhekeskusten ja perheasemien omana toimintana yhteistyössä perhekeskustiimiin kuuluvien toimijoiden kanssa tai vaikkapa varhaiskasvatuksen ja seurakunnan yhteistyönä.

Ryhmämuotoista toimintaa voidaan toteuttaa esimerkiksi vahvuutta vanhemmuuteen - ryhmissä ja uhmaikäisten vanhemmille suunnatuissa ryhmissä. Yksilöllisiä kohtaamisia ei kuitenkaan unohdeta: tukikeskusteluja voidaan käydä joko vanhemmille suunnatuissa ryhmissä tai yksilökeskusteluina. Perhekeskusten ja perheasemien kohtaamispaikka voi toimia myös eri järjestöjen ja yhdistysten järjestämissä tapahtumissa kokoajana lapsiperheille.

Vanhempien osallisuutta on vahvistettu perhekeskuksissa eri hankkeiden myötävaikutuksella muun muassa kehittäjäasiakastoiminnan avulla. Kehittäjäasiakastoiminta on käynnistynyt vasta osassa Kainuun kuntia, mutta tavoitteena on jatkaa ja laajentaa toimintaa koko maakunnan alueelle.

Yksi esimerkki vanhemmuuden tukemisessa ovat perhekoulut, joita on toteutettu Kainuussa jo kymmenen vuoden ajan. Toiminta perustuu Preschool Overactivity Programme -ohjelmaan⁷. Perhekoulu on kuin pienimuotoinen perhekeskus – sinne tullaan vapaaehtoisesti esimerkiksi silloin, kun joku lapsen käyttäytymiseen liittyvä asia huolestuttaa vanhempia tai muita lapsen lähellä olevia aikuisia tai kun vanhemmat kaipaavat tukea vanhemmuuteensa. Tällöin vanhempien pitää olla motivoituneita opettelemaan toimivia kasvatustekniikoita vertaisryhmässä ja etsimään myönteisiä muutoksia omaan ja lapsen väliseen vuorovaikutukseen.

⁶ Pikkarainen S. Hyvinvointi hakusessa – riippuvuus riskinä – Päihde- ja mielenterveyspalveluketjujen, kuntoutusyhteistyön ja työmenetelmien kehittäminen Lapissa ja Kainuussa, loppuraportti Kainuun hankeosio. Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. 2015d. Kopio Niini Oy, Kajaani.

⁷ Sandberg – Santanen – Jansson – Lauhaluoma – Rinne (toim.). Perhekoulun käsikirja. 3.uudistettu painos. 2008. Tyylipaino Oy, Helsinki.



Eri alojen työntekijät, opiskelijat ja vanhemmat ovat kokeneet perhekoulujen yhdessä tekemisen arvokkaana, voimaannuttavana ja hyviä tuloksia tuottavana. ”Tämä oli minulle ensimmäinen koulu, jossa sain positiivista palautetta omasta toiminnastani” (isä) ”Oispa perhekoulu joka päivä!” (lapsi)

Perhekeskusten tulevaisuus

Kainuussa on kehitetty maakunnallista perhekeskustoimintaa jo kymmenen vuotta. Työ on vaatinut pitkäjänteisyyttä ja innostuneisuutta ja halua kehittää palveluja entistä asiakaslähtöisemmiksi ja helposti saavutettaviksi.

Työ on vaatinut verkostoitumista ja uusia työskentelytapoja, ja se on ravisuttanut vanhoja toimintakulttuureja. Uudenlaiset työskentelytavat vaativat aikaa ja jokaisen työntekijän panosta, eikä muutos ole mutkatonta.

Maamme hallituksen yksi kärkihanke on lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelma (LAPE-ohjelma). LAPE:n tavoitteena on edistää lasten ja nuorten hyvää elämää. Tätä tavoitetta kohti Kainuussa on jo edetty, mutta jatkotyötä tarvitaan edelleen. Tavoitteena ovat lapsi- ja perhelähtöiset palvelut, joissa edistetään lapsen oikeuksia ja osallisuutta ja vahvistetaan tietoperusteista toimintakulttuuria käytännössä. Yhteistyöstä edetään kohti yhteistä tekemistä ja yhteistä työtä. Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että kokoonnutaan yhteisen pöydän ääreen suunnittelemaan vaikkapa lasten kesätoimintaa.

Yhteisessä suunnittelussa tarvitaan jokaisen – yhtä lailla kunnan, soten kuin järjestöjenkin – panosta. Toteutuksessa tarvitaan työntekijöitä ja kustannusten jakoa. Yhteisestä työstä syntyy parhaimmillaan yhteisöllistä työtä, johon lasten, nuorten ja perheiden on mahdollista osallistua, niin että he siirtyvät osallisuudesta toimintaan.

Kainuussa tarvitsemme perhekeskustoiminnalle entistä vankemman rakenteen, jossa on huomioitu kaikki lapsiperheteroimijat. Tavoitteenamme on kehittää lisää uudenlaisia tapoja, jalkautua ja tukea lapsia ja nuoria heidän kehitysympäristöissään. Tähän työhön me tarvitsemme kaikkia osapuolia – vanhempia, lapsia, nuoria, ammattilaisia sekä vapaaehtoisia. Mottona on ”Asennetta arkeen ja tahtoa toimintaan”.

Artikkeli on ilmestynyt KAKS – Kunnallisanalan kehittämissäätöön julkaisussa ”Näin tehdään saumaton sote – Kainuun hiljainen tieto 2003–2017”

<https://kaks.fi/julkaisut/nain-ttehdään-saumaton-sote-kainuun-hiljainen-tieto-2003-2017/>

Viitattu 7.3.2018