

Opinnäytetyö (YAMK)  
Sosiaali-alan koulutusohjelma  
Ylempi AMK-tutkinto  
2011

Tuire Virtanen

# KATRIN PERHE- JA PALVELU- KODIN LAATULUPAUS

– Balanced Scorecard (BSC) tulostittariston hyö-  
dyntäminen kehittämissuunnitelmatyössä



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tuire Virtanen

## KATRIN PERHE- JA PALVELUKODIN LAATULU-PAUS – Balanced Scorecard (BSC) tulostittariston hyödyntäminen kehittämissuunnitelmatyössä

Lastensuojeluala elää Suomessa parhaillaan muutosten aikaa. Uusia sijaishuoltomalleja pyritään kehittämään sekä lisäämään perhehoitoa, puhumattakaan siitä, että sosiaalipalvelujen kilpailutus on tullut myös lastensuojelupalvelujen piiriin. Hoivayrittäjä on monien haasteiden edessä ja alan kehityksen myötä myös alan vaatimukset ovat kasvaneet.

Kehittämishanke on työelämälähtöinen, jossa toimintaympäristönä on neljätoista vuotta toiminut ammatillinen perhekoti, Katrin perhe- ja palvelukoti Uudessakaupungissa. Kehittämishankkeen taustalla on perhekodin palvelulupauksen täyttäminen ja toiminnan laadun osoittaminen. Työyhteisö oman toiminnan arvioinnin ja kehittämisen kautta pyrkii etsimään vastauksia mitä, miten ja miksi tätä työtämme teemme. Todentamalla työtajamme teemme myös näkyväksi oman ammatillisen osaamisen.

Laatuhankkeessa lähtökohtana oli tasapainotetun Balanced Scorecardin (BSC) linkittäminen Katrin perhe- ja palvelukodin visioon ja strategiaan. Perhekodin kriittiset menestystekijöiden kautta löytyi BSC- näkökulmiin (asiakasvaikuttavuus-, sisäisten toimintojen-, henkilöstön kasvun ja oppimisen-, sekä taloudellisuuden) kehittämistehtävät. Perhekodin kehittämissuunnitelmien materiaali hankittiin muun muassa haastattelujen, itsearviointin (ITE2), työajanseurannan, työhyvinvointikyselyn ja – arvioinnin avulla.

Kehittämishanke toteutui toimintatutkimuksen tapaan sykleittäin, jolloin työyhteisö yhdessä havaitsi, kokeili, arvioi sekä reflektoi kulloinkin käynnissä olevaa toimintaa tai kokeilua. Kehittämissuunnitelmiksi nousi muun muassa se, että perhekodin tulee huolehtia henkilöstön jatkuvasta osaamisesta ja sen kehittämisestä. Tärkeää on myös pitää yllä toimivia suhteita yhteistyö- ja sidoskumppaneihin. Laadun kehittämistä ja sen arviointia tulee tehdä jatkossakin. Henkilöstön itsearviointi, vertaisarviointi sekä ulkoinen tai sisäinen auditointi ovat myös tärkeitä toteuttaa tulevaisuudessa. Palautteen saaminen perhekodin toiminnasta on edelleen tärkeää ja siksi kyselyitä toteutetaan jatkossa myös laajemmille sidosryhmille.

### ASIASANAT:

Lastensuojelu, sijaishuolto, ammatillinen perhekoti, laatu, BSC tasapainotettu mittaristo, toimintatutkimus

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree program | Masters of Social Sciences

Mars 2011 | 125+ attachments

Kari Salonen

Tuire Virtanen

## KATRI'S FAMILY AND SERVICE HOME QUALITY PLEDGE

- family-home quality of the underlying development of Balanced Scorecard (BSC) performance measurement system

Child welfare service is living a time of change in Finland. New models of foster care aim to develop and enhance family care, not to mention the fact that competitive bidding has also reached child welfare services. Care entrepreneurs have many challenges ahead and during time requirements of the sector have increased.

This development is based on work with the operational environment of the fourteen-year-old professional family home, Katri's family and servicehome in Uusikaupunki. In the development project background is fulfilling the the promise of service and proving its quality uses. Working community self-assessment and development to find answers to what, how and why we do this our job like we do. Validating our working methods, we also make visible our own professional competence and experience.

The quality make project was based linking on the Balanced Scorecard (BSC) Katri's family and service home's vision and strategy. Through hhe family home's critical success is based on vision and strategy. BSC perspectives (customer impact, internal operations, personnel growth and learning, and the economy) were found in the quality of development plans and objectives.

This development project took form of cycles, when the workplace together with observing, experimenting, evaluating, and reflecting the ongoing activity or experiment.

It's important that the family home continues to increase the quality of the development plan, among other things, and ensure the continuing professional competence. It is also to maintain effective working relationships with co-operation with partners and stakeholders. Quality and its assessment will continue and the staff self-assessment, peer review, and external or internal audit are also important to implement. Feedback from the children of family home remains important and therefore the survey was conducted in the future and will also be extended to wider stakeholders.

**KEYWORDS:** Quality, quality work, child protection, foster care, professional family home

## SISÄLTÖ

<b>1 MENESTYSKRITEEREISTÄ PERHEKODIN LAATULUPAUKSEEN .....</b>	<b>7</b>
<b>2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT .....</b>	<b>9</b>
2.1 Kehittämisyksikkönä Katrin perhe- ja palvelukoti	9
2.2 Perhekodin kasvatustoimintaa ohjaavat arvot	12
<b>3 KATRIN PERHE- JA PALVELUKODIN LAADUN KEHITTÄMINEN .....</b>	<b>15</b>
3.1 Kehittämisen taustalla on palvelulupaus	15
3.2 Kehittämistehtävät	18
3.3 Tasapainotettu tuloskortti (Balanced Scorecard)	19
<b>4 LASTENSUOJELUN TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....</b>	<b>23</b>
4.1 Paras-hanke ja Länsi-Suomen Kaste-hanke	23
4.2 Sosiaalihuollon kehittäminen Länsi-Suomen Kaste alueella	24
4.3 Palvelusektorina järjestö tai yritys	25
4.4 Lastensuojelun sijaishuolto	25
<b>5 LASTENSUOJELU JA LAATU .....</b>	<b>29</b>
5.1 Lastensuojelun laadun tie ja LapsiArvi hanke	29
5.2 Lastensuojelun markkinointi sekä kilpailutus	33
<b>6 KEHITTÄMISHANKKEEN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS .....</b>	<b>35</b>
6.1 Katrin perhe- ja palvelukodin kehittämisen aikataulu	35
6.2 Kehittämisen taustalla työelämälähtöisyys	38
6.3 Kehittämishankkeessa tuotetut materiaalit	41
6.4 Asiakasnäkökulma	46
6.4.1 Sosiaalityöntekijöiden haastattelut asiakastyytyväisyydestä	46
6.4.2 Perhekodin lasten ja nuorten haastattelut ja yhteisökokouksen toimivuus	51
6.4.3 Lapsen ja nuorten suunnitelmiin tehtävät muutokset	55
6.4.4 ITE2-itsearviointimenetelmän käyttöönotto	58
6.5 Sisäisten toimintarakenteiden näkökulma	62
6.5.1 Hyvästä käytännöstä perhekodin kasvatussuunnitelma	62
6.5.2 Arjen dokumentoinnin uudistaminen	66
6.5.3 Työajanseuranta	67
6.6 Henkilökunnan kasvun ja oppimisen näkökulma	73
6.6.1 Kehityskeskustelut	73
6.6.2 Katrin perhe- ja palvelukoti yrityksen ja työntekijöiden SWOT analyysit	77
6.6.3 Koko henkilöstön täydennyskoulutus	80
6.6.4 Työhyvinvoinnin arviointi ja työhyvinvointikysely	80

6.7 Taloudellisuusnäkökulma	86
6.7.1 Perhekodin liikevaihdon säilyttäminen	86
6.7.2 Henkilöstön ydinosaamisesta huolehtiminen	88
6.7.3 Perhekodin henkilöstön työnohjauksen toteutuminen	91
6.7.4 Perhekodin laatutavoitteisuus	92
<b>7 KEHITTÄMISHANKKEEN YHTEENVETO: KATRIN PERHE- JA PALVELUKODIN LAATULUPAUS.....</b>	<b>93</b>
7.1 Laadun palvelulupaus	93
7.2 Katrin perhe- ja palvelukodin kehittämissuunnitelmat	93
<b>8 KEHITTÄMISHANKKEEN ARVIOINNISTA .....</b>	<b>105</b>
8.1 Arvioinnin ominaisuudet	105
8.2 Kehittämisen taustalla osaamisesta huolehtiminen	107
8.3 Itsearviointi	108
8.4 Luotettavuus ja eettisyys	110
<b>9 LOPUKSI.....</b>	<b>115</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>119</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Katrin perhe- ja palvelukodin yrityksen SWOT - analyysi, strategiset valinnat
- Liite 2. Katrin perhe- ja palvelukodin henkilöstön SWOT –analyysi 9/2010
- Liite 3. Katrin perhe ja palvelukodin menestyskriteerit (1/3)
- Liite 4. Katrin perhe- ja palvelukodin kasvatussuunnitelman esitietolomake (1/4)
- Liite 5. Katrin perhe- ja palvelukodin kasvatussuunnitelma (1/3)
- Liite 6. Katrin perhe- ja palvelukodin kuukausikooste
- Liite 7. Katrin perhe- ja palvelukodin työajanseuranta (1/4)
- Liite 8. Työyksikön ITE2 itsearviointilomake (1/2)
- Liite 9. Katrin perhe- ja palvelukodin ITE2 arvioinnin tulokset 11/2009 ja 11/2010
- Liite 10. ITE2 arvioinnin 11/2009 alueisiin liittyvät kehittämissuunnitelmat
- Liite 11. ITE2 arvioinnin 11/2010 alueisiin liittyvät kehittämissuunnitelmat
- Liite 12. Lastensuojelu ja laatu, kehittäminen ja kilpailutus teemakysymykset sosiaalityöntekijöille (1/2)
- Liite 13. Katrin perhe- ja palvelukodin kehityskeskustelurunko
- Liite 14. Katrin perhe- ja palvelukodin työntekijän kehittämissuunnitelma
- Liite 15. Katrin perhe- ja palvelukodin työyhteisön työyhteisöarvioinnin tulokset 11/2010
- Liite 16. Katrin perhe- ja palvelukodin työyhteisöarvioinnin kehittämissuunnitelmat
- Liite 17. Katrin perhe- ja palvelukodin työpalaverit ja työnohjausajat 2009-2010
- Liite 18. Katrin perhe- ja palvelukodin työajan seuranta 3-4-/2010
- Liite 19. Katrin perhe- ja palvelukodin työhyvinvointikysely 1/2011 (1/2)
- Liite 20. Katrin perhe- ja palvelukodin työhyvinvointikyselyn koonti 1/2011
- Liite 21. Katrin perhe- ja palvelukodin BSC näkökulmiin kehittämissuunnitelmat (1/8)
- Liite 22. Katrin perhe- ja palvelukodin lasten ja nuorten teemahaastattelu kysymykset
- Liite 23. Kehittämishankkeeseen liittyvän haastattelun lupa-anomus
- Liite 24. Auditointi lomake LapsiArvi

## KUVAT

Kuva 1. Katrin perhe- ja palvelukodin viertotien yksikkö.	10
Kuva 2. Katrin perhe- ja palvelukodin vanhankartanon yksikkö.	11
Kuva 3. Katrin perhe- ja palvelukodin, uusi yksikkö.	12
Kuva 4. Strategian ja tulostietojen muodostuminen (Nurminen 2008).	21
Kuva 5. Länsi-Suomen Kaste hankkeen indikaattorit (2009, 17).	23
Kuva 6. LapsiArvi kriteerin pää rakenne (Rousu 2009, 22).	31

## KUVIOT

Kuvio 1. Katrin perhe- ja palvelukodin Balanced Scorecardin viitekehys (mukaillen Kaplan & Norton 2004, 30).	22
Kuvio 2. Kodin ulkopuolelle sijoitetut lapset ja nuoret sijoitusmuodon mukaan vuosina 1991–2008 (Kuoppala & Säkkinen, 2009, 3).	26
Kuvio 3. Kodin ulkopuolelle sijoitetut lapset ja nuoret vuosina 1991–2009 (Kuoppala & Säkkinen 2009, 1).	27
Kuvio 4. Kehittämistyön aikataulu yhdistettynä BSC näkökulmiin.	36
Kuvio 5. Kemmisin esittämä toimintatutkimuksen toteutuspiraali; syklit ja ajoitus Walker (1985, 196).	39
Kuvio 6. Kehittämishankkeen materiaalin hankinta.	44
Kuvio 7. Kehittämistehtävään 1 liittyvät kehittämisalueet sekä materiaalit.	47
Kuvio 8. Katrin perhe- ja palvelukodin ITE arviointi 11/ 2009 ja 11/ 2010 (Liite 9.)	61
Kuvio 9. Kehittämistehtävään 2 liittyvät kehittämisalueet ja materiaalit.	62
Taulukko 1. Katrin perhe- ja palvelukodin työajanseuranta 3-4/2010.	71
Kuvio 10. Kehittämistehtävään 3 liittyvät kehittämisalueet ja materiaalit.	74
Kuvio 12. Katrin perhe- ja palvelukodin työyhteisön arviointi.	82
Kuvio 13. Katrin perhe- ja palvelukodin työhyvinvointikyselyn koonti 1/2011.	84
Kuvio 14. Työn kuormittavuus.	85
Kuvio 15. Työyhteisön ilmapiiri.	86
Kuvio 16. Kehittämistehtävään 4 liittyvät kehittämisalueet ja materiaalit.	87
Kuvio 17. Asiakasnäkökulmaan liittyvät kehittämissuunnitelmat.	95
Palautteen hankkiminen on tärkeää ulottaa myös muihin sidosryhmiin. Ajan tasalla olevista palvelukuvauksista tulee huolehtia jatkossakin. Myös yhteistyön kehittäminen, toimivien suhteiden ja kumppanuusyhteistyön rakentaminen on perhekodin tulevaisuuden kannalta ensiarvoisen tärkeää.	95
Kuvio 18. Sisäisten toimintojen näkökulmaan liittyvät kehittämissuunnitelmat.	97
Kuvio 19. Kasvun ja oppimisen näkökulmaan liittyvät kehittämissuunnitelmat.	98
Kuvio 20. Taloudellisuuden näkökulmaan liittyvät kehittämissuunnitelmat.	101

## TAULUKOT

Taulukko 1. Katrin perhe- ja palvelukodin työajanseuranta.	71
--	----

## 1 Menestyskriteereistä perhekodin laatulupaukseen

Toiminnan laadukkuuden osoittaminen sosiaalialalla on tärkeää. Lastensuojelun sijaishuoltopalvelujen hankintamenettelylakiin liittyen kunnat kilpailuttavat myös sijaishuoltopalveluita tuottavia yksiköjä. Palvelun laatutekijät ovat siten nousseet palvelun kustannusten ohella sijoituspaikan valintaan vaikuttavaksi tekijäksi. Siksi kilpailuttamiseen vastaaminen tukee ammatillisen perhekodin laadun kehittämistä ja vastuu oman työn laadukkuudesta siirtyy sekä työyhteisön kehittämiseen että työn laadun arviointiin.

Edellisen laman (1990-luvun alussa) aikana lastensuojelun asiakkuudet lähtivät nousuun eivätkä ole sen jälkeen laskeneet. Mitä vaikutuksia tämän päivän taloudellinen ahdinko aiheuttaa kuntataloudessa ja sitä kautta lastensuojelun asiakkuudessa? Riittääkö asiakkaita eli ostavatko kunnat perhekodilta yhä aktiivisesti palveluja kuin tähänkin asti. Toisaalta myös lasten sijaishuollon painopisteen siirtyminen laitoshuollosta perhehoitoon ei ainakaan vielä ole toteutunut lastensuojelulain hengessä.

Toimintaympäristöni on yksityinen ammatillinen neljätoista vuotta toiminut Katrin perhe- ja palvelukoti Uudessakaupungissa. Lapset ja nuoret sijoitetaan perhekotiin pääosin Varsinais-Suomen alueelta. Perhekodin toimintaa on kehitetty vuosien kuluessa. Ammatillisen Perhekoti Liiton jäsenenä perhekoti ja oli mukana vuosina 2001–2003 Lastensuojelun Keskusliiton Laituri-hankkeessa, jossa verkostotyön menetelmin kehitettiin perhekotien laatutyöskentelyä. Vuosina 2006–2007 kartoitettiin perhekodin jälkihuolto nuorten kokemuksia heidän itenäistymisen onnistumisesta. Vuosina 2008–2009 perhekodin kehittämishankkeena tehtiin selvitys perhekodin laadunhallinnasta ja näin syntyi myös perhekodin nettisivusto.

Tässä työelämälähtöisessä kehittämishankkeessa tavoitteena on perhekodin laadun kehittäminen. Lähtökohtana kehittämisessä on Katrin perhe- ja palvelukodin visio ja strategia ja näistä muokkautuneet perhekodin menestystekijät. Kehittämishanke toteutui Balanced Scorecard (BSC) mittariston neljää eri näkö-

kulmaa (asiakasvaikuttavuus-, sisäisten toimintojen-, henkilöstön kasvu ja opiminen sekä taloudellisuuden näkökulmat) hyödyntäen. Kehittämistehtävät syntyivät tasapainotetun tulosmittariston näkökulmista. Materiaalinhankintaa tehtiin muun muassa haastatteluin, itsearviointiin ITE2, työajanseurannan, työyhteisöarvioinnin, työhyvinvointikyselyn avulla. Tarkoituksena oli löytää ne perhekodin keskeisimmät kehittämissuunnitelmat kuvaamaan arviointikriteerien ja tavoitetason kautta perhekodin arjen työssä onnistumista.

Perhekodin menestystekijöiden taustalla on perhekodin palvelulupaus asiakkaille niin perhekotiin sijoitetuille lapsille ja nuorille kuin myös niille kunnille, jotka ostavat lastensuojelun sijoituspalvelua perhekodilta. Oman toiminnan arvioinnin ja kehittämisen kautta työyhteisö pyrkii etsimään vastauksia mitä, miten ja miksi tätä työtä teemme. Perhekodin työtapojen näkyväksi tekemisen kautta todenamme oman ammatillisen osaamisemme. Perhekoti hyötyy oman toiminnan arvioinnista, sen kehittämisestä ja tätä kautta laatu nousee merkittäväksi kilpailueduksi.

Kehittämishankkeen tekemiseen ja sen etenemiseen liittyy oleellisesti se toimintaympäristö missä kehittämistä tapahtuu. Työyhteisön mukaan saaminen ja mukana oleminen kehittämisen prosessissa on erityisen tärkeää. Kehittämishankkeen taustalla on toimintatutkimus, jossa kehittäminen tapahtuu sykleittäin. Uusia toimintakäytäntöjä havainnoidaan, kokeillaan, arvioidaan, reflektoidaan ja tätä kautta uusi yhteinen ymmärrys juurtuu uudeksi toiminta- ja työkäytännöksi.

Aluksi selvitän kehittämishankkeen taustaa, tarkoitusta sekä kehittämistehtäviä. Esittelen lyhyesti tasapainotetun, Balanced Scorecard (BSC) mittariston, johon liittyvät neljän eri näkökulman kautta kehittämishankkeen kehittämistehtävät. Valtakunnallisesti avaan lastensuojelun laatua LapsiArvi näkökulmasta, sekä Paras-hankkeen että Länsi-Suomen Kaste-hankkeen kautta. Kehittämishankkeen toteutumista kuvaan syksystä 2009 tammikuuhun 2011, käsittelen kehittämisen aikataulua sekä teoreettista työelämä tutkimuksen yhtymäkohtia omaan toimintatutkimukseen.

Katrin perhe- ja palvelukodin kehittämishankkeen tulokset ilmenevät palvelulupauksena laadusta. Laadun palvelulupaus kuvaa niitä työyhteisön yhdessä laatimia kehittämissuunnitelmia, jotka määrittävät perhekodin laadun. Kehittämissuunnitelmissa tärkeää on huolehtia työyhteisön sekä yksittäisen työntekijän osaamisesta. Asiakaspalautetta tulee hankkia jatkossakin. Työssä jaksamisesta tulee myös huolehtia sekä kiinnittää huomiota niin työyhteisön kuin lasten sekä nuorten yhteisöllisyyden tukemiseen. Nämä palvelulupaukset ovat niitä kehittämishankkeen tuloksia, jotka ovat syntyneet neljän eri näkökulman kehittämis-tehtävistä. Työn lopuksi arvioin kehittämishankkeen onnistumista niin työyhteisön kuin itsearviointin näkökulmista.

## **2 Kehittämishankkeen lähtökohdat**

### **2.1 Kehittämisyksikkönä Katrin perhe- ja palvelukoti**

Katrin perhe- ja palvelukoti on ammatillinen perhekoti eli koti, jossa asuu oman perheen lisäksi myös sijaislapsia ja – nuoria, joko huostaanotettuja tai lastensuojelun avohuollon tukitoimin perhekotiin sijoitettuja. Katrin perhe- ja palvelukoti on perustettu vuonna 1996 ja varsinainen perhekotitoiminta, sijoituspaikkoja kuusi, aloitti toimintansa helmikuussa 1997 Uudessakaupungissa. Kesällä 2001 perustettiin toinen perhekoti, Vanhankartanon yksikkö, joka on nelipaikkainen ja siellä asuvat kyseisen yksikön perhekotivanhemmat ympärivuorokautisesti.

Tällä hetkellä Katrin perhe- ja palvelukoti tarjoaa pitkäaikaisen sijaiskodin kaikkiaan kymmenelle lapselle ja nuorelle toimintana lastensuojelun sijaispalvelu sekä jälkihuolto. Perhekotiin sijoitettujen lasten ja nuorten ikärakenne on 8-17 vuoden välillä. Jälkihuoltoon nuori siirtyy täytettyään 18 vuotta ja jälkihuolto jatkuu tarpeen mukaan aina 21-vuoteen asti. Jälkihuollon laadunkriteerinä on nuoren ammatillisen tutkinnon hankkiminen. Perhekotiin lapset sijoitetaan lähinnä Varsinais-Suomesta. Katrin perhe- ja palvelukoti on osakeyhtiö, jonka omistavat sen perustajat perhekotivanhemmat Minna Kirkkala-Virtanen ja Harri Virtanen ja

he siis viime kädessä vastaavat perhekodin toiminnasta<sup>1</sup>. Perhekodissa on seitsemän työntekijää ja perhekodin vastuualueet ja työnjaot on määritelty perhekodin sisällä työntekijöiden kesken.



Kuva 1. Katrin perhe- ja palvelukodin viertotien yksikkö.

Perhekotiin sijoitettavat lapset tai nuoret ovat useimmiten moniongelmaisia. Rakentavan yhteistyön luominen lasten ja nuorten biologisten vanhempien sekä verkoston kanssa vaatii erityistaitoja. Lähes kaikilla perhekotiin sijoitetulla lapsella tai nuorella on taustalla pitkäaikainen psykiatrinen hoitokontakti. Siksi perhekoti on panostanut ja panostaa edelleenkin henkilökunnan ydinosaan ja ammattitaidon ylläpitämiseen. Katrin perhe- ja palvelukodin toimintaa on vuosien aikana kehitetty.

Perhekoti osallistui vuosina 2001–2003 Lastensuojelun keskusliiton Laiturihankkeeseen, jossa verkostotyön menetelmin kehitettiin perhekotien laatutyöskentelyä. Tämän laatutyöskentelyn pohjalta perhekotivanhemmat työstivät oman historiikkinsa, perhekodin nykytilan kuvauksen sekä perhekodin sijais-

<sup>1</sup> 9.11.2009 perhekotivanhempien kanssa keskusteltu luvasta kehittämistyön aloittamiselle. 24.1.2010 viimeisimmässä työpalaverissa sovittu perhekotivanhempien kanssa kehittämistyön julkaisusta sekä työn tulosten levittämisestä myös Ammatillisten Perhekotien Liiton Ry:n tietoisuuteen.

huollon toimintakuvaukset. Myös Katrin perhe- ja palvelukodin jälkihuoltoa (2005–2007) on jo kehitetty. Tällöin nuorten haastattelujen avulla kartoitettiin heidän kokemuksia siitä, miten heidän jälkihuoltonsa oli onnistunut ja minkälaisia muutoksia ja kehittämistoimenpiteitä nuoret toivoivat perhekodin jatkossa toteutettavan. Työnkuvan muuttuminen, työn vaatimuksiin vastaaminen ja muuntautuminen ovat kuitenkin nykypäivää ja siksi perhekodin jatkosuunnitelmana on päivittää työ- ja toimintamenetelmiään vuosittain.



Kuva 2. Katrin perhe- ja palvelukodin vanhankartanon yksikkö.

Perhekodissa olemme jatkaneet laatutyöskentelyä. Vuosina 2008–2009 perhekoti työsti laadunhallinnan suunnitelman, josta myös muokkautui perhekodin nettisivusto. Vuodesta 2005 alkaen olemme työyhteisössä pohtineet ja kirjanneet keskeisiä toimintaamme ohjaavia kehittämiskohteita. Olemme kirjanneet yhteen toimintaamme ohjaavia arvoja. Toisin sanoen olemme miettineet esimerkiksi lapsilähtöisyyttä omassa työssämme, mitä tämä tällöin tarkoittaa, miten kukakin työntekijä tämän käsitteen ymmärtää ja miten tämä yhteinen lapsilähtöisyys näkyy konkreettisessa käytännön perhe- ja kasvatustyössä. Olemme keskustelleet myös toimintaa ohjaavista visioista ja strategioista, perhekotiüksiköiden yhteistyöstä ja tämän yhteistyön tärkeydestä. Toimivat työkäytännöt ovat avanneet uusia toimintamalleja ja kokeilun kautta olemme saaneet uusia mie-

lenkiintoisia ulottuvaisuuksia työn tekemiseen. Yhdessä olemme myös tehneet näkyväksi perhekodin kasvatustyötä ja aukikirjanneet omaa hiljaista tietoamme. Kaikessa keskusteluissa olemme ylläpitäneet kannustavaa ja hyväksyvää ilma-  
piiriä.

Katrin perhe- ja palvelukodin uusi toimintarakennus valmistuu alkuvuodesta 2011. Toimintamuoto pysyy ennallaan, vaikkakin mahdollinen kolmas perhekodin yksikkökään ei ole pois luettu suunnitelmista kokonaan. Laadun kehittämistyö perhekodin toiminnassa tulee jatkumaan ja tiivistymään entisestään.



Kuva 3. Katrin perhe- ja palvelukodin, uusi yksikkö.

Tulevaisuuden lastensuojelulasten tilanne on haasteellinen kysymys esimerkiksi sijoittavien kuntien halukkuutena jatkaa yhteistyötä perhekodin kanssa tai toisaalta uusien kuntien perhekotiin sijoittamishalukkuus. Siksi on tärkeää, että Katrin perhe- ja palvelukoti antaa ja luo yhteistyökumppaneille sekä muille sidosryhmille luotettavuuteen ja jatkuvuuteen perustuvaa laadukasta ja arvioitavaa ammatillista perhekotityötä.

## 2.2 Perhekodin kasvatustoimintaa ohjaavat arvot

Perhekodin toimintaa ohjaa ratkaisukeskeisyys, ja eri vaihtoehtoisten ratkaisu-

jen etsiminen ja yksilöllisten ratkaisujen löytyminen. Tavoitteena on suuntautua tulevaisuuteen, korostaa positiivisia voimavaroja ja toiveikkuutta. Kasvatustyössä korostuu tasavertaisuus, yhdenmukaisuuden periaate sekä yhteistyö. Perhekodissa toiminta-ajatuksena on yhteisöllisyys; asetetaan selkeät rajat, sopimusten ja sopimisten tekeminen luo lapselle/nuorelle turvallisuutta ja auttaa luomaan yhteiset pelisäännöt, rajat ja vastuun. Yhteisöllisyydessä arvostamme yksilöllisyyttä ja erilaisuuden hyväksymistä sekä keskitymme myönteisen ja rakentavan palautteen antamiseen. Meillä ratkaisukeskeisyyteen kuuluvat myös luovuus ja huumori.

Perhekodin kasvatustyössä toimintaa ohjaa lapsilähtöisyys, jolloin tavoitteena on pyrkiä tukemaan lapsen identiteetin kasvua, kartoittamalla lapsen ja nuoren omat positiiviset voimavarat ja tukemaan niiden kehittymistä. Kuuntelemalla lasta/nuorta sekä antamalla hänelle positiivista palautetta kehitetään sekä lapsen/nuoren että perhekotivanhempien välistä arvostuksen tunteen kasvua.

Itsetunto on jokaisen ihmisen oma käsitys itsestään ja omista ominaisuuksistaan. Hyvä itsetunto ei ole pelkästään positiivisia luonteenpiirteitä tai ominaisuuksia, taitoja ja harrastuneisuutta vaan myös kykyä siihen, että ihminen itse tunnistaa omat heikkoudet ja pyrkii kehittämään niitä. Hyvän itsetunnon omaava nuori kokee oman elämänsä arvokkaaksi sekä luottaa omiin kykyihinsä. Tällöin nuori kykenee myös asettamaan itselleen tavoitteita sekä yrittää parhaansa. Kasvatuksen peruseriaatteena on se, lapsella /nuorella ei ole ongelmia vaan taitoja joita hänen tulee oppia. Näin taitojen oppimisessa on lapsen/nuoren kuitenkin helpompi kertoa toiveistaan ja tarpeistaan sekä osata aina tarvittaessa pyytää apua joko itselleen tai auttaa toisia.

Yhteisöllisyyteen liittyy kaikessa yhteisen toiminnan suunnittelemisen, yhdessä toimimisen ja yhdessä yhteisökokouksissa yhteisistä asioista keskusteleminen ja asioista päättäminen. Keskustelu on sallivaa, avointa ja kaikkien yhteisökokoukseen osallistuvien äänen kuuleminen ja huomioiminen on tasa-arvoista ja tasa-puolista. Tavoitteena on antaa sekä lisätä lapsen tai nuoren osallisuuden sekä osallistumisen kokemuksia. Yhdessä asioista keskustellessa on myös tavoitteisiin sitoutuminen ja sitouttaminen on helpompaa.

Perhekodin arki koostuu rutiineista, jotka tuovat lasten ja nuorten arkeen turvallisuutta. Eräänä tärkeimpänä lasten ja nuorten kasvun tukemisessa on heidän tietoisuus siitä, että aikuinen on aina läsnä ja tarpeen tullen käytettävissä. Arjessa eletään yhdessä niin aikuiset kuin lapset. Lasta/nuorta kohdellaan kunnioittavasti ja empaattisesti. Lapselle/nuorelle on synnyttävä tunne siitä, perhekoti on minunkin kotini. "Elämän eväiden reppuun" pakkaaminen alkaa lapsen ja nuoren astuessa perhekotiin ja jatkuu koko lapsen tai nuoren perhekodissa sijoituksen ajan.

Perhekotiin sijoitettujen lasten ja nuorten toimintaa ohjaa yksilöllinen asiakassuunnitelma, josta ilmenee lapsen tai nuoren sijoitus-, kasvatus- ja hoito- sekä jälkihuoltoprosessit. Sijaishuollon kokonaisuuden onnistumisen edellytyksenä on sisäisten perhekodin ydintoimintojen, toimintamallien sekä tukipalveluiden dokumentointi. Olemme pyrkineet yhteisten käsitteiden luomiseen, jotta kaikki puhumme yhteisestä työstä samoin sanoin.

Perhekodin laadunhallinnan työskentelyyn on kuulunut myös uusien lomakkeiden käyttöönotto ja vanhojen lomakkeiden ajanmukaistaminen. Siksi esimerkiksi myös lasten ja nuorten kasvatussuunnitelma (Liite 4 ja 5) on uudistettu. Kasvatussuunnitelma on lapsen tai nuoren tavoitteellinen suunnitelma, johon kirjataan konkreettiset kokonais- ja lähiajan tavoitteet. Lapset ovat mukana kasvatussuunnitelman laatimisessa ja osallistuvat omien konkreettisten arkisten tavoitteiden luomiseen. Myös lapsen ja nuoren itsearviointi on tärkeää. Yhtä tärkeää on selvittää lapsen tai nuoren voimavarat tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnitelma tehdään ja arvioidaan yhdessä lapsen tai nuoren kanssa. Sijoittajakuntien sosiaaliviranomaisille toimitamme joka kuukausi lapsesta kuukausikoosteen (Liite 6). Tähän lapsi ja nuori myös arvioivat menneen kuukauden tilannetta omasta hyvinvoinnistaan. Ilojen ilmaisemisen lisäksi tärkeää on myös arvioida niitä huolen vyöhykkeitä, jotka aikuisia sillä hetkellä mietityttävät.

Perhekodissa työskentelee kahden yksikön perhekotivanhempien lisäksi kolme vakituista työntekijää, jotka toimivat perhekotivanhempien lomittajina tai/sekä ovat päivä- ilta tai muussa lasten ja nuorten toiminnassa mukana. Ammatillisten perhekotien perhekotivanhempien lomien sijaistoimintakäytänteet vaihtelevat

melkoisesti. Ammatillisten Perhekotien Liiton ry:n puheenjohtajan Kokon (2010) mukaan perhekotien perhekotivanhempien lomitus / sijaisuus käytäntöjä on useita. Joko vakinainen työntekijä tai sijaisryttäjälomittaja, jolla voi olla useampia työpaikkoja tai eri sukupolvien käyttäminen perhekotivanhempien sijaistajana ovat toimivia työkäytäntöjä. Perhekotien jakautuma sijaisten käytöstä vaihtelee. Joissakin perhekodeissa on noin puolet sijaisia ja puolet perhekotien työntekijöistä on vakituisina yrityksen palkkalistoilla. Katrin perhe- ja palvelukodin kaikki työntekijät ovat perhekodin koko historian ajan olleet vakituisessa työsuhhteessa.

### **3 Katrin perhe- ja palvelukodin laadun kehittäminen**

#### **3.1 Kehittämisen taustalla on palvelulupaus**

Tämän päivän lastensuojelupalvelujen laatuun kohdistuu paljon haasteita sekä palveluja hankkivien kuntien että palveluja käyttävien lasten, nuorten ja heidän läheistensä tarpeiden näkökulmasta. Lastensuojelupalvelujen kilpailuttaminen on tuonut mukanaan palvelujen tuottajille pohdintaan myös työyhteisöjen laatuksymyksiä. Lastensuojelun laadun kehittämiseen kaivataan myös entistä enemmän tutkimusta. (Rousu & Holma 2004, 21; Rousu 2007.) Lastensuojeluun liittyvää tietoa on saatavilla kohtalaisesti, mutta tutkittua tietoa julkaistaan melko vähän suomalaisissa tieteellisissä julkaisuissa. Lastensuojelun kehittämisen ja käytännön työn yhteen linkittämisessä on kuitenkin edelleen puutteita.

Palvelulupaus<sup>2</sup> on lupaus laadusta, sen mikä määrittää perhekodin arjen ja työn laadun. Olemme työyhteisössä keskustelleet palvelulupauksesta ja sen merkittävydestä. Palvelulupaus sisältää perhekodin laatukriteerit antaa asiakkaille luvan odottaa laatua ja laadukasta ammatillista perhekodin toimintatapaa. Tämä kehittämishanke ja työyhteisön työstämät kehittämissuunnitelmat määrittävät perhekodin laadun toimintatavan.

---

<sup>2</sup> Palvelulupauksen piiriin kuuluvat sekä perhekotiin sijoitetut lapset ja nuoret, sijoittavien kuntien sosiaalityöntekijät / rahoittajat, päätöksentekijät, muut sidosryhmät (koulut, oppilaitokset, terapeutit ym.) sekä perhekodin omasta työn arvioinnista kiinnostuneet perhekodin työntekijät.

Katrin perhe- ja palvelukodin toiminta, keskeisimmät toimintakuvaukset, toiminta-ajatus sekä perhekodin työtä ohjaavat arvot on aukikirjoitettu ja sanallistettu. Lastensuojelun tuloksellisuus ja tuloksellisuuden arviointi nousee kehittämissuunnitelmassa tärkeäksi, koska eri lastensuojelupalveluja tuottavien yksiköiden kilpailutus tulee voimaan vuosina 2010–2011. Lastensuojelun toimijapalvelualueella on paljon yksityistä toimintaa ja suuntauksena on toimijayksiköiden koon kasvattaminen. Palvelujentuottajien liiketoimintaosaamisessa on myös melkoisesti kehitettävää kuten kilpailutukseen liittyvä tarjousosaaminen, kustannuslaskenta sekä sopimusosaaminen. Siksi innovaatioiden sekä palvelutuotteiden ja laatu- mittareiden kehittäminen lastensuojelualalla synnyttää uusia työ- ja toimintatapoja, joista on apua arvioitaessa palvelujen laatua. (Närkki 2007, 13; 17.) Perhekodin laadukkaan työn arvioiminen ja sitä kautta työstetyt kehittämissuunnitelmat antavat Katrin perhe- ja palvelukodille edun vastata kuntien palveluvaatimuksiin ja kilpailutukseen.

Rousu (2007, 132–134) tiivistää, että lastensuojelun arvioinnissa tuloksellisuudesta on kolme toimijaa. Tulosvelvollisuus koskee lastensuojelun piirissä olevia asiakkaita, jolloin palvelussa ja sen arvioinnissa on kyse lapsen elämästä. Toimiva arviointikäytäntö antaa asiakkaalle mahdollisuuden vaikuttaa perhekodin toimintaan ja palveluun. Tärkeää on painottaa lastensuojelussa toimivan työntekijän ammatillista kiinnostusta oman työnsä toiminnan tuloksiin ja niihin tekijöihin, joilla saadaan aikaan hyviä tuloksia. Siksi toimintakuvauksien, työtavan ja osaamisen läpivalaisu luotettavalla ja systemaattisella tavalla tukee työntekijän ammatillista kasvua. Arvioinnin tulee kohdistua työhön, sen sisältöön ja vaikutuksiin. Lastensuojelualalla on tilivelvollisuutta toiminnan tuloksista rahoittajille ja päätöksentekijöille, siis kuntalaisille. Verorahojen käytöllä tulee olla saavutetut, halutut vaikutukset ja vaikuttavuudet. Esimerkiksi lapsen tai nuoren elämäntilanteen kohentuminen kuvaa asiakasvaikuttavuutta. Yhteiskunnallinen ja lapsiväestöä kokeva vaikuttavuus toteutuu, kun lapsen tai nuoren terve kehitys edistyy turvallisten sosiaalisten ja kasvatuksellisten olosuhteiden kautta.

Lastensuojelun laadun kehittämisessä on ensisijaisena tarkoituksena varmistaa lapsen edun toteutuminen parhaalla mahdollisella tavalla. Laadun kehittäminen

on myös yksittäisen työntekijän sekä myös koko työyhteisön etu, koska omaa työtä avaamalla ja sanottamalla selkiytetään sitä mitä työyhteisössä tehdään. Lastensuojelulaki määrittää toiminnan puitteet, se säättää edellytykset sekä huostaanotolle että sijaishuollolle. Kuitenkin laadukas palvelutoiminta millä toiminnan alalla tahansa käsittää ainakin asiakaslähtöisyyden, kirjatun toiminta-ajatuksen, kuvatut palvelutoiminnat, toimintoja tukevat rakenteet sekä jatkuvan arvioinnin. Laadun kehittämisessä on kyse, työyhteisön rakenteista, toiminnoista sekä tuloksista. Näitä työyhteisön tulee siis tutkia ja arvioida säännöllisesti eri näkökulmista. (Hujala ym. 2004, 257–258.) Katrin perhe- ja palvelukoti on kuvannut omat palvelutoiminnot Laituri projektin yhteydessä. Tässä kehittämissankkeessa keskitytään perhekodin palvelun laadun arviointiin.

Haarala (2002, 22–23) tutkimuksessaan tulee siihen tulokseen, että oman työn näkökulmien ja kontekstien hahmottamisen kautta työntekijät merkityksellistävät ja tuottavat sisältöjä lastensuojelun laadulle. Laatukriteerit näkyvät ja näin todentuvat työn arjessa ja jäsenyivät toiminnan kautta. Työntekijät siis tuovat omaan työhön laadun sisällön omien ammattikäytäntöjen kautta. Laatu syntyy omaa työtä kuvaamalla, sitä näkyväksi tekemällä ja sitä jäsentämällä.

Sijaishuollon valtakunnallinen laadun arviointi Laituri projekti toteutettiin yhteistyössä Kuntaliiton ja Lastensuojelun keskusliiton kanssa vuosina 2001–2003. Projektissa luotiin laatukriteerit lapsen näkökulmasta ja tästä muotoutui lapsen polku, jossa kuvataan lapsen matkaa läpi koko lastensuojelun sijoitusprosessin, sijoituksesta sijaishuoltoon ja sieltä jälkihuollon kautta aikuistumisen kautta itsenäistymiseen. Jokainen lapsen polun vaihe on erilainen tapahtuma, joka on tehty näkyväksi kuvaamalla se kirjallisesti. Toimintokuvauksien kautta luodaan kehys lapsen tai nuoren henkilökohtaisen hoidon ja kasvatuksen suunnittelulle, johon myös lapsi tai nuori sekä mahdollisuuksien mukaan hänen lähipiirinsä osallistuvat. (Lastensuojelun keskusliitto 2004, 8–9.)

Kriteeristö keskittyy sijaishuollon laadun arviointiin. Tässä kehittämissankkeessani on tarkoitus tehdä näkyväksi se, että Katrin perhe- ja palvelukoti lastensuojelun sijaishuollon toimijana tarjoaa lapselle ja nuorelle omintakaista, ammatillista ja laadukasta kasvatusta. Perhekodin kasvatuksen toimintalinjat kirjataan yk-

silöllisesti huoltosuunnitelmassa lapsen tai nuoren asiakassuunnitelmaan ja näin esimerkiksi perhekodin arvot, toimintaperiaatteet, johtaminen, henkilöstö sekä toiminnanresurssit saavat sanallisen muodon. Näin annetaan palvelulupaus lastensuojelun sijaishuollon palvelua perhekodilta ostavalle kunnan sosiaalityöntekijälle kuin myös palvelun toiselle asiakkaalle, lapselle tai nuorelle.

Lastensuojelun työyhteisöjen toiminnan laadukkuuden ja sen työn arjen kirjaviiden käytäntöjen kuvaamiseen tarvitaan ohjeistusta. Laatu tulee olla osana työikäntäntöjä, jottei laatutyö jäisi sille tasolle, jolla pyritään vain hallitsemaan jo olemassa olevaa toimintaa. Laatuun vaikuttavat asiakastytyväisyys, asiakasuskollisuus, yrityksen menestyminen sekä työyhteisön sitoutuminen, luottamus ja kannustus. (Turjanmaa 2005, 30; 54.) Sen tähden työyhteisössä tehtävään laatutyöhön tulee liittyä useita eri elementtejä siis niitä, jotka aidosti nousevat kehittämisen tarpeiksi työkontekstistaan.

Organisaation vision / mission pohjalta luodaan toiminnan strategia. Visioon liitetään yrityksen tavoiteltava laatu-, toiminta- sekä henkilöstötavoitteet, jonka jälkeen strategiat konkretisoidaan menestystekijöillä. Kriittiset menestystekijät (Liite 3) vastaavat kysymykseen missä asioissa Katrin perhe- ja palvelukodin organisaationa tulee onnistua, jotta yrityksen strategiatavoitteet toteutuvat. Kriittisten menestystekijöiden hahmottamisessa ja laatimisessa Katrin perhe- ja palvelukoti työyhteisönä käytti lähteenä yrityksen SWOT analyysimenetelmää.

Perhekodin yrityksen nykytilannetta ja kehityksen suuntaa kuvaa yrityksestä tehty SWOT-analyysi maaliskuussa 2009 (Liite 1). Analyysin tekoon osallistivat Katrin perhe- ja palvelukodin omistajat ja toiminnasta vastaavien perhekotivanhemmat ja arvoanalyysi Oy:n Juhani Ropponen.

### 3.2 Kehittämistehtävät

Katrin perhe- ja palvelukodin kriittiset menestystekijät (Liite 3) ovat olleet lähtökohtana perhekodin kehittämissuunnitelmien luomiselle. Käytimme tasapainotettua Balanced Scorecard (BSC) mukaista tulostittariston neljää (asiakas-, si-

säisten toimintarakenteiden-, henkilöstön kasvun ja oppimisen- sekä taloudellisuuden) näkökulmaa perhekodin kehittämissuunnitelman määrittelyssä.

- Kehittämistehtävä 1: asiakasnäkökulma sisältää perhekodin lasten ja nuorten haastattelun perhekodin yhteisökokouksen toimivuudesta sekä sosiaalityöntekijöiden haastattelun, mitä laadukas perhekotihuolto sisältää sekä henkilöstön ITE2 arvioinnin; ja laadimme ne kehittämissuunnitelmat, jotka kuvaavat edellä mainittuja toimintoja.
- Kehittämistehtävä 2: sisäisten toimintarakenteiden näkökulma sisältää lasten ja nuorten toimintakäytäntöjen itsearvioinnin, työajanseurannan, dokumentointijärjestelmä Hilkka käyttöönoton sekä henkilöstön ITE2 arvioinnin; ja laadimme ne kehittämissuunnitelmat, jotka kuvaavat edellä mainittuja toimintoja.
- Kehittämistehtävä 3: henkilöstön kasvun ja oppimisen näkökulma sisältää perhekodin erityisosaamisalueiden näkyväksi tekemisen, kehityskeskustelujen tehokkaamman hyödyntämisen, työhyvinvointiarvioinnin ja työhyvinvointikyselyn sekä henkilöstön ITE2 arvioinnin; ja laadimme ne kehittämissuunnitelmat, jotka kuvaavat edellä mainittuja toimintoja.
- Kehittämistehtävä 4: taloudellisuuden näkökulma sisältää perhekodin liikevaihdon säilymisen, henkilöstön pysyvyyden, henkilökunnan vuosittaiset koulutuspäivät sekä toteutuneet työnohjukset sekä henkilöstön ITE2 arvioinnin; ja laadimme ne kehittämissuunnitelmat, jotka kuvaavat edellä mainittuja toimintoja.

### 3.3 Tasapainotettu tuloskortti (Balanced Scorecard)

Kehittämishankkeen tavoitteena on tehdä näkyväksi lastensuojelunsijaishuollon tuloksellisuus ja tuloksellisuuden arviointi ammatillisen perhekodin arjessa. Määrittellessämme laadukkaan perhekodin sijaishuollon ja mitä siihen kuuluu, luomme pohjan laatukriteereille ja tunnistamme asiakkaiden palvelutarpeet.

Katrin perhe- ja palvelukodille kehittämissuunnitelmien laatimisessa on tarkoitus

hyödyntää Balanced Scorecard (BSC) laatumittaristoa. Taustalla on perhekodin kriittiset menestyskriteerit ja palvelulupauksen täyttäminen. Asiakkaalle on merkityksellistä, että annetut lupaukset toteutuvat niin, että asiakas voi ne itse todentaa. Lupaus hyvästä palvelusta on aina ainutlaatuinen, se tuottaa lisäarvoa sekä vastaa myös asiakkaan odotuksia. Asiakslähtöinen palvelutoiminta on vaativaa ja edellyttää asiakkaiden tarpeiden tunnistamista. (Lindroos & Lohivesi 2006, 133–134.) Tasapainotettu mittaristo antaa suuntaa tuloksellisuuden arviointiin. Kaiken kehittämisen ja arvioinnin lähtökohtana on organisaation visio ja strategia. (Kuva 2.) Sen ympärille rakentuu asiakkaiden, sisäisten toimintorakenteiden, kasvun ja oppimisen sekä taloudellisuuden näkökulmat. Tasapainotetun mittariston laadinnassa korostetaan yhteistoimintaa niin johdon kuin työntekijöiden kesken. Tärkeää on löytää ne kehittämissuunnitelmat, joihin on mahdollista sitoutua ja arvioida asiakasprosessien toimivuutta, toimintaympäristön tuottamaa laatua sekä henkilöstön osaamista sekä työhyvinvointia. (Niiranen ym. 2005, 29; Rousu 2007, 143.)

Arvioinnissa tärkeäksi tekijäksi nousee siis se, miten arvioidaan ja tarkastellaan (Kuva 4) neljän eri vaikuttavuusnäkökulman yhteyden toimivuutta perhekodin strategiaan.



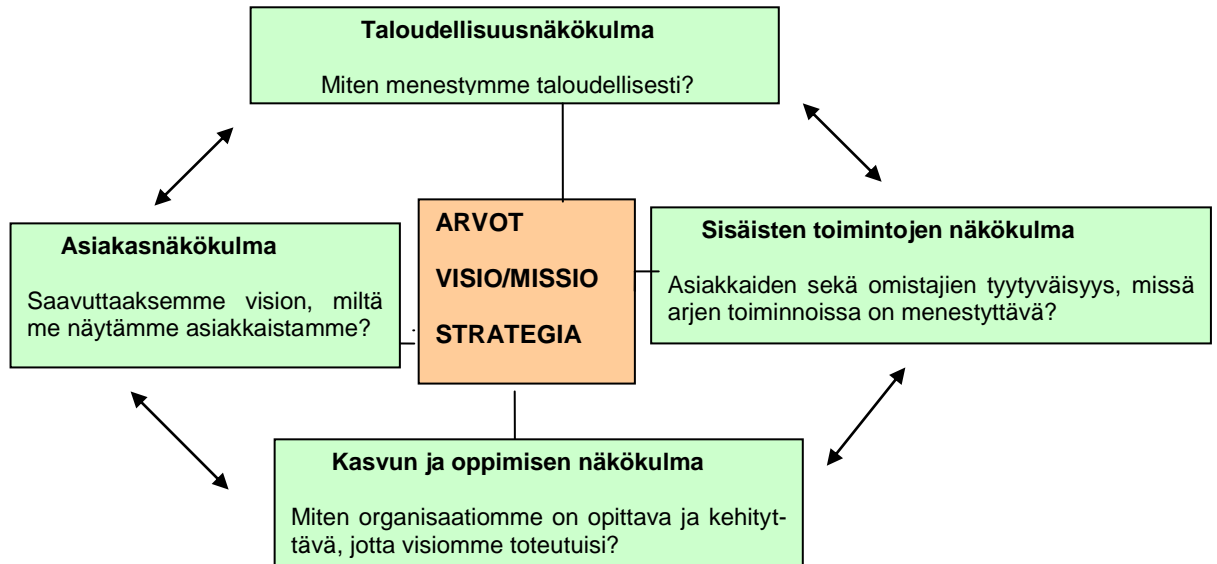
Kuva 4. Strategian ja tulokortin muodostuminen (Nurminen 2008).

Arvioinnissa tulee huomioida menestyskriteereitä asiakkaiden kannalta, henkilöstön kasvun ja oppimisen kuin myös toimintorakenteiden sekä taloudellisuuden vaikuttavuudesta käsin. Kriittiset menestystekijät määrittävät sen, missä meidän on onnistuttava, jotta organisaation visio ja strategia saavutetaan. (Määttä 2001, 55–54; Malmi 2006, 67–69.) Kuva 4 oli lähtökohtana Katrin perhe- ja palvelukodin kriittisten menestystekijöiden määrittelyssä. Tässä kehittämisshankkeessa neljän eri näkökulman kehittämistehtävät muodostuivat alla olevan kuvan 4 kysymysten kautta.

Holma (2005) ja Laaksonen (2007) mainitsevat, että laatu tuo toimintaan selkeyttä sekä avoimuutta sekä organisaation sisällä että ulospäin. Henkilöstön tulee olla selvillä organisaation perustehtävästä ja oman työkuvasa liittymisestä siihen. Kaikilla työntekijöillä tulee olla yhtenäinen käsitys työn vaiheista ja toimintatavoista. Siksi organisaatio toteuttaa säännöllisesti arviointia työn tuloksista suhteessa asetettuihin työn tavoitteisiin. Työyksiköllä on oltava määritellyt oman työn arvot sekä tapansa toimia. Organisaatiolla tulee olla yhteinen käsitys hyvästä perhekodin sijaishuollosta. Kaiken työn perustana on dokumentointi, joka toteutuu periaatteena: ”Kirjaa mitä teet ja tee mitä kirjaat.”

Tärkeää on se, mistä voimme olla ylpeitä tulevaisuudessa ja mitkä ovat meille tärkeitä trendejä ja innovaatioita. Arvot taas kuvaavat perhekodin eettistä perustaa, ovat tärkeää ja tarkoituksenmukaista organisaation toimintaa. Arvot ovat pääosin pysyviä ja jokaisessa organisaatiossa niihin liittyy vahvoja tunteita. Niiranen ym. (2005, 108) mainitsevat, että työntekijöillä on merkitsevä rooli oman työn kehittämisen arviointimenetelmien suunnittelussa, koska heillä on parhain näkemys niistä tekijöistä jotka vaikuttavat palvelun laatuun. Tämä oli myös lähtökohtana määrittäessämme perhekodin menestyskriteerejä (Liite 3) ja jalkauttaa organisaation arvot, visiot ja strategiat konkreettisesti perhekodin lastensuojelutehtävään.

Kuviosta 1 käy ilmi Katrin perhe- ja palvelukodin BSC viitekehys. Vision rakentamisen lähtökohtana on menestyminen kilpailussa ja mikä meidät erottaa kilpailijoista, mikä on perhekodille tärkeää tulevaisuudessa.



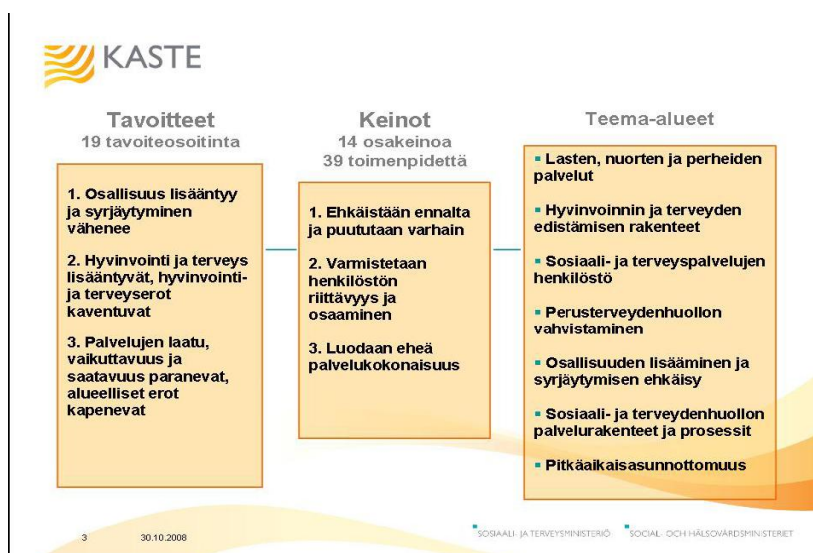
Kuvio 1. Katrin perhe- ja palvelukodin Balanced Scorecardin viitekehys (mukailen Kaplan & Norton 2004, 30).

Katrin perhekodin työyhteisö halusi painottaa kuviossa 1 olevia tekijöitä määrittellessään oman organisaationsa toiminnan, sen arvioinnin, vaikuttavuuden sekä tulosten ja toimintojen aikaansaamiseen liittyviä edellytyksiä. (Robson 2001, 98–88; Suhonen 2008, 11; Katrin perhe- ja palvelukoti 2009.) Balanced Scorecard (BSC) tulostittariston avulla selvitetään organisaation tuloksellisuutta ja organisaation aineettoman pääoman kuvaavia mittareita tulisi olla 80 prosenttia. Tällöin organisaatiossa kuten esimerkiksi Katrin ja perhekodissa tulee olemaan sellaista tieto - taitoa ja laadun edellytyksiä toimiville asiakassuhteille. Siksi tasapainotettu mittaristo tulee kytkeä arkeen ja pohtia tuloksellisuuden arviointia arjentyön ja -tavoitteiden kautta. (Niiranen ym. 2005, 113–115.) Tasapainotettu mittaristo on strategiatyökalu, jolla edistetään organisaatiossa tehtyä yhteistyötä, jossa kriittiset menestystekijät konkretisoituvat arjessa.

## 4 Lastensuojelun toimintaympäristö

### 4.1 Paras-hanke ja Länsi-Suomen Kaste-hanke

Kunta- ja palvelurakennemuutoshankkeessa (Paras 2005–2012) tavoitteena on kuntia ja seutukuntia yhdistämällä saada aikaan entistä parempia palvelujen tuotantotapoja ja – prosesseja, joilla varmistetaan palvelujen saatavuus sekä laatu. Hallitusohjelmassa luvataan muun muassa edistää julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kumppanuutta palvelutuotannossa. Palvelujen laadun kehittäminen ja laadun valvonta antavat välineitä todentaa palvelujen laatu. Unohtaa ei myöskään sovi sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaana aseman parantamista entistä asiakaslähtoisemmäksi. (Kettunen 2009, 9.)



Kuva 5. Länsi-Suomen Kaste hankkeen indikaattorit (2009, 17).

Kaste-hankkeessa (2008–2011) korostuu asiakkaan osallisuuden vahvistaminen ja syrjäytymisen estäminen (Kuva 5). Siksi asiakkaan äänen kuuluminen ja osallisuuden ja osallistumismahdollisuuksien kehittäminen ovat ensiarvoisen tärkeitä. Asiakkaiden kokemusten ja tiedon kartoittaminen ja näiden hyödyntäminen toimintojen suunnittelussa antavat ensiarvoista tietoa palvelujen ja palvelujärjestelmien laadusta. Hankkeessa korostuu myös palvelujen laatu, vaikuttavuus sekä palvelujen saatavuuden tavoitteet. (Eronen ym. 2009.) Hyvinvointi

kostuu monista eri tekijöistä, se on muuttuva ja näyttää eri näkökulmista katsottuna erilaiselta. Hyvinvointipolitiikkaan vaikuttaa kaikki eri politiikkalohkot ja näin osaltaan siis vaikutus ulottuu väestön hyvinvointiin. (Moisio ym. 2008, 3-4.) Suomalaisen sosiaaliturvan peruskivinä ovat olleet kaikille kansalaisille tarkoitettu perusturva, erityiset tulonsiirrot pienituloisille, ansiosidonnainen turva sekä samanlaiset hyvinvointipalvelut varallisuudesta, sukupuolesta ja asuinpaikasta riippuen. (Mäkitalo ym. 2007, 23; Rimpelä 2008.)

#### 4.2 Sosiaalihuollon kehittäminen Länsi-Suomen Kaste alueella

Verkostoituminen eri toimijoiden kanssa on tuonut kehittämiseen tutkivan ja arvioivan näkökulman. Erilaisten hankkeiden avulla on luotu myös uusia yhteistyökäytäntöjä ja toimintatapoja erityisesti lastensuojelun kehittämiseen. Uutena kehittämishankkeena on hyvinvointiklusteri -hanke, jossa tavoitteena on eri palveluntuottajien kuten kuntien, järjestöjen ja yksityisten palveluntuottajien välille, luoda toimiva yhteistyömalli. Lasten ja nuorten palveluiden kehittämisen osaluokalle on perustettu Varsinais-Suomen ja Satakunnan Remontti – hanke, jossa on tavoitteena ehkäistä ongelmia vaikuttamalla lasten ja nuorten kasvuympäristöön. Myös palvelujen uudelleen organisointi on tärkeää. Esimerkiksi lasten, nuorten ja perheiden palveluihin liittyvää työtä tulee tehdä ennalta ehkäisevästi sekä painottaa varhaiseen puuttumiseen kaikissa palveluympäristöissä. Tavoitteena on ottaa käyttöön uusia työmenetelmiä ja hyviä työkäytäntöjä. (Länsi-Suomen Kaste 2009, 8–16.)

Siksi tärkeää on painottaa myös ennaltaehkäisevää sosiaalityötä, esimerkiksi lastensuojelu perheille tarkoitettua avoperhetyötä, jotta ehkäistäisiin raskaampia lastensuojelullisia toimia kuten huostaanottoa. Lapsiperheiden suhteellinen köyhyys on lisääntynyt ja tällä on vaikutuksia palvelujen piiriin hakeutumiselle. Perheiden köyhyys voi siis vaikuttaa lasten alkavaan syrjäytymiseen. (Rimpelä 2008.) Huono-osaisuus ei ole enää vaan taloudellista ja sosiaalista vaan se voi olla henkistä laatua. Usein ne lapset joilla ei ole kotona turvaa ja aikuisia ovat vaarassa syrjäytyä muita lapsia useammin.

### 4.3 Palvelusektorina järjestö tai yritys

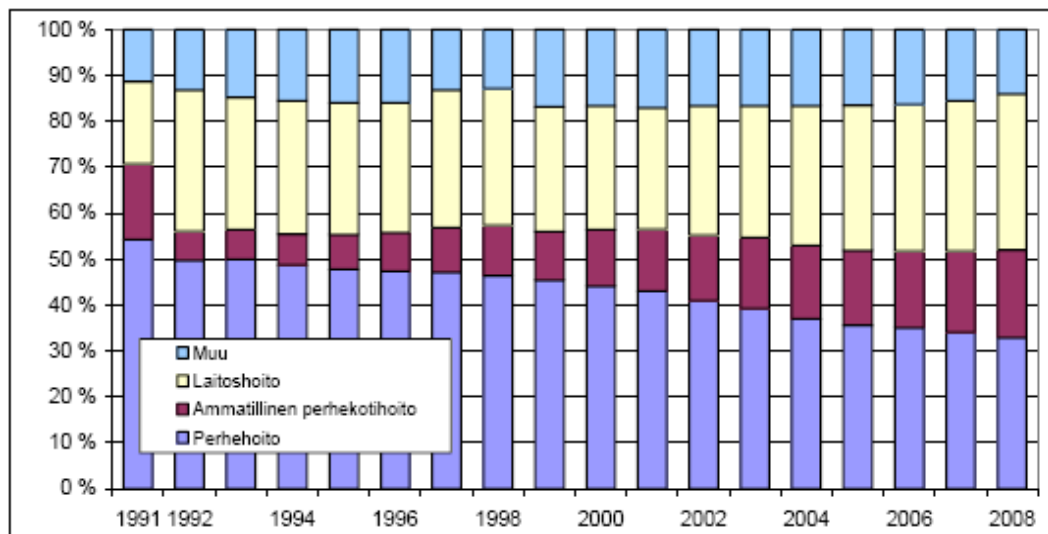
Järjestöjen sekä yritysten tuottamien sosiaalipalvelujen osuus on koko maassa kasvussa erityisesti asumispalveluissa, kuten palvelutalossa ja ryhmäkodeissa. (Länsi-Suomen Kaste 2009, 46.) Koko maassa vuonna 2008 oli yksityisiä sosiaalipalvelutoimintayksiköitä, lasten ja nuorten laitoksia yhteensä 607, joista perhekoteja oli 179 ja lasten ja nuorten laitoksia 428. Varsinais-Suomessa lasten ja nuorten laitoksia (sisältävät myös perhekodit) oli 41. Vuonna 2008 Varsinais-Suomessa yksityiseen lasten- ja nuorten laitoshoittoon liittyviä perhekodin asiakkaita oli 80 ja hoitopäiviä oli 27 819. Vastaavat koko Suomen luvut olivat 800 asiakasta ja 258 852 hoitopäivää. Lastensuojelulaitoksissa asiakkaita oli 232 ja hoitopäiviä 71 830. Koko maan lastensuojelulaitoksissa asiakkaita oli 3 332 ja hoitopäiviä 1 062 26. (Kauppinen 2009, 3; 13.)

Suomalainen sosiaalipalvelujärjestelmä on hallinnollisesti kolmijakoinen, ylimpänä on valtakunnallinen sitten alueellinen ja kunnallinen taso. (Kettunen 2009, 30.) Lainsäädännöllisesti kuntien tehtävänä on järjestää ja rahoittaa kuntien palvelut. Kunnilla on oma tarveharkinta- ja itsemääräämisoikeus velvoitteiden toteuttamisesta ja noudattamisesta. Toisin sanoen kunnat itse päättävät, miten ne palvelut toteuttavat. Länsi-Suomen Kaste-hankkeen yhteisten alueellisten yhteistyömuotojen taustalla voisi olla Varsinais-Suomen lastensuojelun sijaishuollon ”pankki”. Sijaishuollon keskittämällä mahdollistetaan erityisosaamisen saatavuus niin lastensuojelun kunnallisen, yksityisen kuin järjestöjen osalta. Toisaalta palveluntarjonnan koordinointi lisää lastensuojelun laadun arviointia sekä kuntien kuin asiakkaidenkin näkökulmasta. (Länsi-Suomen Kaste 2009, 56–57.)

### 4.4 Lastensuojelun sijaishuolto

Lapsen huollosta ja tapaamisoikeuksista annetussa laissa sen ensimmäisessä pykälässä kuvataan lapsen hyvä huolto, hoito ja kasvatusta. Lapsen huollon tarkoituksena on turvata lapsen/nuoren tasapainoinen kehitys ja hyvinvointi lapsen/nuoren yksilöllisten tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. Huollon tulee turvata myönteiset ja läheiset ihmissuhteet erityisesti lapsen/nuoren ja hänen vanhem-

piensa väillä. Lapselle/nuorelle tulee turvata hyvä hoito ja kasvatus sekä lapsen/nuoren ikään ja kehitystasoon nähden tarpeellinen valvonta ja huolenpito. Lapselle/nuorelle on pyrittävä antamaan turvallinen ja virikkeitä antava kasvuympäristö ja lapsen/nuoren taipumuksia ja toivomuksia vastaava koulutus. Lasta/nuorta tulee kasvattaa siten, että hän saa osakseen ymmärtämystä, turvaa ja hellyyttä. Lasta/nuorta ei saa, kurittaa ruumiillisesti eikä kohdella muulla tavoin loukkaavasti. Nuoren itsenäistymistä sekä kasvamista vastuullisuuteen ja aikuisuuteen tulee tukea ja edistää. (Lastensuojelun keskusliitto, 2004, 13.)

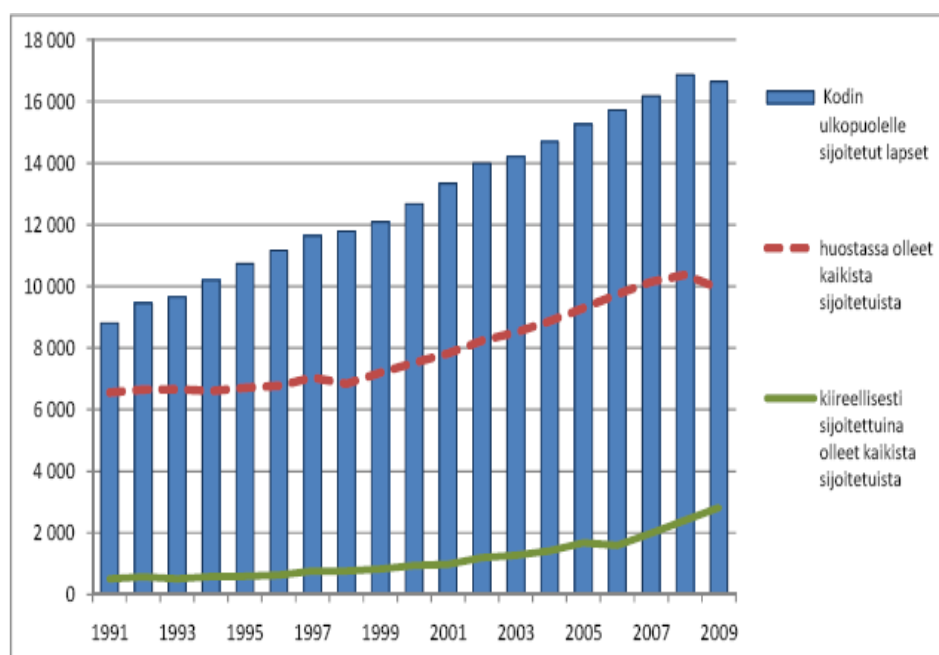


Kuvio 2. Kodin ulkopuolelle sijoitetut lapset ja nuoret sijoitusmuodon mukaan vuosina 1991–2008 (Kuoppala & Säkkinen, 2009, 3).

Lastensuojelun sijaishuolto<sup>3</sup> on lapsen tai nuoren kasvatuksen järjestämistä oman kodin ulkopuolella, joka voidaan toteuttaa perhehoitona, laitoshoidona tai muulla tavoin. Sijaishuoltopaikkoja ylläpitävät niin valtio, kunnat, järjestöt kuin yrityksetkin. Kodin ulkopuolelle sijoitettuna vuonna 2008 oli yhteensä 16 608 lasta ja nuorta ja edellisestä vuodesta sijoitettujen määrä on lisääntynyt kolme prosenttia. Alle 18-vuotiaista lapsista ja nuorista 1,3 % oli sijoitettuna kodin ulkopuolelle. Sijoitetuista lapsista tai nuorista 33 % (5 668) oli perhehoidossa,

<sup>3</sup> **Lapsen tai nuoren huostaanotto** on viimesijainen interventio, joka toteutuu ainoastaan kun kolme kriteeriä täyttyy samanaikaisesti: 1. puutteet lapsen tai nuoren huolenpidossa tai muut kasvuolosuhteet uhkaavat vakavasti vaarantaa lapsen tai nuoren terveyttä tai kehitystä tai lapsi tai nuori vaarantaa vakavasti terveyttään tai kehitystään käyttämällä päihteitään, tekemällä rikoksia. 2. avohuollon palvelut eivätkä muut tukitoimet ole lapsen tai nuoren edun mukaisen huolenpidon toteuttamiseksi sopivia tai ovat osoittautuneet riittämättömiksi. 3. sijaishuollon arvioidaan olevan lapsen tai nuoren edun mukaista. (Heino 2009, 55.)

ammattillisessa perhekodissa 19 % (3 159) (Kuvio 2) laitoshuollossa oli 34 % (5 668) ja muussa huollossa 14 % (2 313).



Kuvio 3. Kodin ulkopuolelle sijoitetut lapset ja nuoret vuosina 1991–2009 (Kuoppala & Säkkinen 2009, 1).

Tilastojen mukaan kiireellisten sijoitettujen määrä kasvoi eniten. Kodin ulkopuolelle sijoitetusta lapsista ja nuorista huostaanotettuja ja kiireellisesti sijoitettuja vuonna 2009 oli yhteensä 10 984 lapsia. (Kuoppala & Säkkinen 2009, 1.) Kehittämishankkeessa haastattelin kuntien sosiaalityöntekijöitä. Heidän mielestään kiireellisten huostaanottojen lisääntyminen voi johtua huostaanotto päätösten siirtämisestä.

### **Ammatillinen perhekoti**

Perhekotihoito on eräs lasten ja nuorten sijaishuollon muoto. Laki yksityisten sosiaali-palvelujen valvonnasta (603/96, 10§) luokittelee ammatillisen perhekodin kuuluvan yksityisiin sosiaalialapalveluihin. Sosiaalihuoltolain 25 §:n mukaan perhehoito tarkoittaa sitä, että henkilön hoito, kasvatus tai muu ympärivuorokautinen huolenpito, kasvatuksen tai muun ympärivuorokautisen huolenpidon järjestäminen toteutetaan henkilön oman kodin ulko-puolella yksityiskodissa. Perhehoitoa annetaan henkilölle, jonka hoitoa, kasvatusta tai huolenpitoa ei

voida tarkoituksenmukaisesti järjestää hänen omassa kodissa tai muussa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden piirissä eikä siis myöskään ole laitoshoidon tarpeessa. (Laki yksityisestä sosiaalipalveluista 1996.)

Perhekodit jaetaan sijaiskoteihin, yksityisiin ammatillisiin perhekoteihin ja lastensuojelulaitosten yhteydessä toimiviin perhekoteihin. Ammatillisten Perhekotien Liitto ry toimii yksityisten ammatillisten perhekotien tukijana ja edunvalvojana. Liitto on pyrkinyt saamaan ammatillinen perhekoti – nimityksen koskemaan ammattimaisesti ja yritysmuotoisesti toimivia perhekoteja, joissa yhdistyy sekä perheessä tapahtuva hoito että hoitajan ammatillisuus. Yksityisenä palveluntuottajana ammatillinen perhekoti on sijaishuollon kentässä perhehoidon ja laitoshoidon välimaastossa. Ammatillisissa perhekodeissa on piirteitä sekä laitoshoidosta. Ammatillisen perhekodin toimintaedellytyksiä määrittää laki yksityisten sosiaalipalveluiden valvonnasta (603/1996, 6§). Laki sisältää, että toimintayksikön tulee olla terveydellisiltä ja muilta olosuhteiltaan siellä annettavalle kasvatukselle ja muulle huolenpidolle sopiva. Henkilökuntaa tulee olla riittävästi palveluiden tarpeeseen ja huollettavien lukumäärään nähden. Henkilökunnan on täytettävä samat kelpoisuusehdot kuin mitä kunnan ja kuntayhtymän sosiaalihuollon ammatilliselta henkilöstöltä vaaditaan. Toimintayksikössä tulee olla riittävät ja asianmukaiset toimitilat ja toimintavälineet.

Heino (2009, 60) mainitsee, että perhehoidon osuus lasten sijoituspaikoista onkin vähentynyt suhteellisesti eniten. Jos sijaishuollon laitospalvelujen käytöstä halutaan siirtää painopistettä perhehoitoon, on tärkeää huomioida perhehoidon edellyttävät taloudelliset panostukset, sopivat asunnot, riittävät korvaukset, koulutus, ohjaus sekä ammatillinen tuki ja perhehoitajien työssä on hyväksyttävä se tosiasia, että työ on auttamattomasti ja erottamattomasti perhe-elämää. Toisaalta taas lastensuojelulaissa ensisijaisesti suositellaan perhesijoitusta kaikille alle 12-vuotiaille lapsille.

## 5 Lastensuojelu ja laatu

### 5.1 Lastensuojelun laadun tie ja LapsiArvi hanke

Rousun (2007) mukaan asiakastyön hyviin tuloksiin vaikuttaa organisaation kestävä arvopohja. Työyksikön vahva tietoisuus omasta perustehtävästä on tärkeää. Kannustava johtaminen on ensiarvoista samoin kuin työn kehittäminen, joka tulee nähdä yhteisöllisenä osallistumisena, johon osallistuvat kaikki ne, joi- ta asia koskee. Keskeisimpiä onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä myös Turjan- maan (2005, 39) sekä Rousun (2007) mukaan ovat asiakastyön vuorovaikutuk- sen laatu ja ihmissuhteiden jatkuvuus. Tavoitteellisen asiakassuunnitelman / kasvatussuunnitelman, yhdessä asiakkaan kanssa, laatiminen ja sen yhteinen arviointi ovat keskeisiä laatua ja toiminnan vaikuttavuutta kuvaavia tekijöitä. Lai- toksessa, perhekodissa tai perhehoidossa toteutettua lastensuojelupalvelua tu- lee ohjata yksilöllisen arvioinnin ja tavoitteiden kautta.

Lisäksi lastensuojelun onnistumisen arvioinnin perusedellytyksenä ovat ne voi- mavarat, joissa kriittisinä menestystekijöinä pidetään vankkaa asiakaslähtöistä organisaatiota. Osaamisen tulee vastata lastensuojelun ajankohtaisia vaatimuk- sia sekä toimintarakenteiden tulee edistää asiakkaan voimavaraistumista. Vai- kuttavuuden kriteerinä tulee olla se, miten asiakas kokee elämänlaatunsa ko- hentuneen ja lapsen/ nuoren elämän riskitekijät vähenevät. (Turjanmaa 2005, 41; 46; Pölkki 2008; Bardy 2009, 43.)

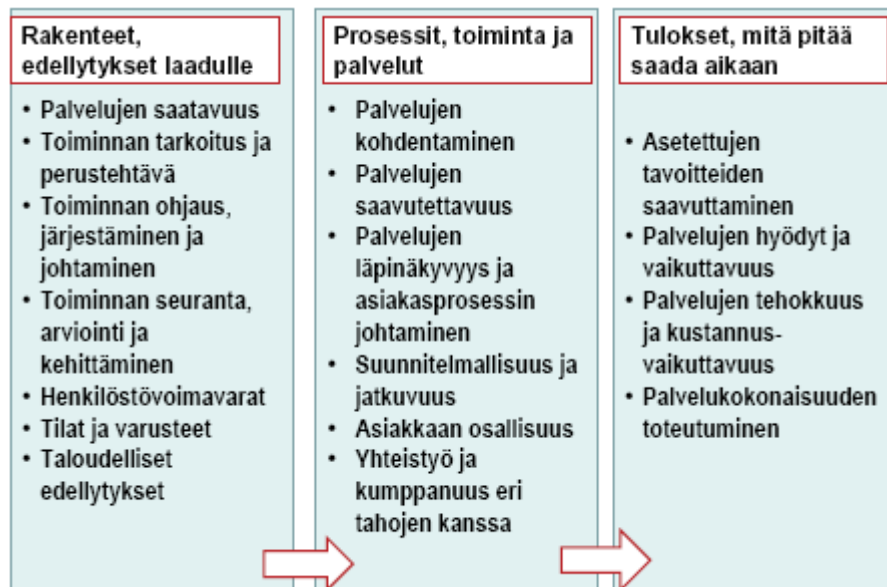
Petrie ym. (2006) on tutkinut Euroopan lastensuojelulaitosten toimintakulttuuria sekä niissä olevien työntekijöiden ammatillisuutta. Britanniassa on ollut otsikois- sa lastenkotilasten huono kohtelu. Tällöin työntekijöiden ammatillisuus on ollut kritiikin suurimpana kohteena. Myös siellä on vaadittu laatukriteerejä sijaishuol- toon. Keskustelua on herättänyt lastenkodin kriteerit esimerkiksi lasten osalli- suudesta arkeen sekä heidän mielipiteiden huomioimiseen. Lastenkodin tai ammatillisen perhekodin valtakunnallista periaatteellisia linjauksia toiminnan si- sällöstä ei Suomessakaan ole olemassa. Siksi tärkeää on työntekijöiden nostaa

oma työnsä laatu turvaamaan työn kehittämistä ja työn laatua. (Laakso 2009, 23.)

Lastensuojelutyössä laadun ja vaikuttavuuden parantaminen on aikaa vievää ja se kuluttaa työyhteisön energiaa (Pölkki 2008.) Vaikuttavuuden sekä työn arvioinnin takeena tulee olla asiakkailta sekä yhteistyökumppaneilta saatu palaute. Aina kannattaa arvioida sitä, mikä vaikuttaa mihin, milloin, miten sekä millä edellytyksillä. Kehittämisessä tai kehittämisen suunnittelun alkaessa tärkeää on todentaa lähtötilanne ja se toiminnan sisältö, mistä kehittämiseen lähdetään. Työn kehittäminen tuo työyhteisöön tiettyä selkeyttä, toiveikkuutta sekä iloa. (Turjanmaa 2005; Holma 2007; Pölkki 2008.)

Lastensuojelu on tullut näkyvämmäksi ja osittain se johtuu siitä, että lastensuojelun kustannukset ovat kunnissa kohonneet rajusti. Siksi lastensuojelun tuloksellisuutta tulisi kaikkien lastensuojelua toteuttavien organisaatioiden seurata systemaattisesti. Rousun (2007, 23–24) mukaan se, että yhteiskunta on ottanut vastatakseen lapsen tai nuoren elämäkulusta ja hänen kehittymisestään, yhteiskunnalla on erityinen ja eettinen velvollisuus seurata lastensuojelun vaikutuksia ja toiminnan tuloksellisuutta. Lastensuojelun palveluja tuottavat tulevat tulevaisuudessa olemaan haasteiden edessä. Miten todennetaan palvelujen toiminnan tulokset ja vaikuttavuus? Palveluja tuottaessa KASTE – hanke (2008–2011) korostaa entistä vahvempaa asiakasnäkökulman toteutumista. Tarvitaan hyvää johtamista, osaavaa ja työssä viihtyvää henkilöstä ja toimivia yhteistyön- ja kehittämisenrakenteita. Huomiota tulee kiinnittää myös sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön saatavuuteen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Palvelujen kehittämisessä tarvitaan hyvinvointimittareita ja seurantajärjestelmiä, jotta hyvinvoinnin ja palvelujen vaikuttavuutta on mahdollista mitata. Myös eri palvelusektoreiden työnjaosta ja yhteistyöstä tulee huolehtia, jotta erityisen vaativissa tehtävissä (kuten lastensuojelu) on riittävät, moniammatilliset tukirakenteet. Vain tällä tavoin hyödynnytetään henkilöstön osaaminen parhaalla mahdollisella tavalla. (Länsi-Suomen Kaste 2009, 14–15.)

Lastensuojelulaissa<sup>4</sup> (417/2007) kiinnitetään huomiota lastensuojelun laadun kriteereihin, kun taas LapsiArvi määrittelee (Kuva 6) lastensuojelupalveluiden toimintaedellytykset. LapsiArvi hankkeen keskeiset toiminta-alueiden laatukriteerien edellytykset ovat: palvelujen saatavuus, toiminnan tarkoitus ja perustehtävä, toiminnan ohjaus, järjestäminen ja johtaminen, toiminta seuranta, arviointi ja kehittäminen, henkilöstövoimavarat, tilat ja varusteet sekä taloudelliset edellytykset. (Rousu 2009, 23; Holma 2009, 20.)



Kuva 6. LapsiArvi kriteerin pää rakenne (Rousu 2009, 22).

Valtakunnallisessa kansallisessa sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishankkeessa KASTE (2008–2011) huomioidaan myös palvelujen tason laadun, vaikuttavuuden sekä saatavuuden arviointi. Keinoina esimerkiksi voisi olla systemaattisesti toteutetut asiakaspalautemittaukset. Kaste-hankkeessa mainitaan myös uudet laatusuosituksot, jotka pohjautuvat tasapainoiseen palveluraken-

<sup>4</sup> **Lastensuojelulaki** (417/2007) edellyttää kunnalta kolmea tehtävää: 1. Lapselle turvataan turvalliset kasvuolot. 2. Tuetaan vanhempien ja muiden lapsen ja nuoren kasvatustavasta. 3. Annetaan lapsi- ja perhekohtaista tukea sitä tarvitseville lapsille. Laissa määritellään myös lastensuojelunmenetelmistä ja työprosesseista. Arvioitaessa lastensuojelun tarvetta ja toteutusta tulee ensisijaisesti ottaa huomioon lapsen etu. Laki määrittelee myös sen, että lasta tai nuorta on kuultava hänen asioidensa hoidossa. Lastensuojelun edellytetään olevan laadultaan sellaista, että se takaa lastensuojelun tarpeessa oleville tarvitsemansa avun ja tuen.

teeseen, toimiviin prosesseihin, toiminnan tuloksiin sekä vaikuttavuuteen perustuvaan tietoon.<sup>5</sup>

Laadunhallintaan liittyy yhä useammin myös se, että palvelun ostaja edellyttää palveluntuottajalta käytössä olevaa laatujärjestelmää ja esimerkiksi Balanced Scorecard (BSC) mahdollistaa järjestelmällisen ja asiakaslähtöisemmän toimintatavan. (Holma 2009, 11.) Palveluntuottajalta edellytetään tiettyä laatujärjestelmää, mutta vaaditaanko myös kunnan toteuttamalta lastensuojelutyöstä laatuun perustuvaa näyttöä työn vaikuttavuudesta?

Kehittämishankkeeseen ja asiakasnäkökulmaan liittyen haastattelin kahtatoista sosiaalityöntekijää, Varsinais-Suomesta, jotka ovat perhekotiimme lapsia ja nuoria sijoittaneet. Haastattelun teemana oli lastensuojelun laadukas sijaishuolto ja mitä se pitää sisällään, ja mitkä ovat niitä tekijöitä, joilla on merkittävyyttä lasten /nuorten lastensuojelun sijoitushuollossa. Myös tulevaisuuden lastensuojelusta sekä kilpailutuksesta olin kiinnostunut sosiaalityöntekijöiden haastattelussa.

Sosiaalityöntekijöiden mielestä lastensuojeluun tarvitaan laatua. Lastensuojelulaki tietenkin määrittää toiminnan ohjauksen, mutta lastensuojelupalvelujen tuottamisessa ei ole käytössä muuta kuin laatusuosituksia ja lastensuojelun toimintaympäristössä toiminta on hyvin kirjavaa. Lastensuojelun Laituri hankkeessa luodut laatukriteerit olleet voimassa jo monta vuotta, mutta kuinka ne ovat työn arkeen asettuneet ja elävätkö ne arjen työssä, miettii moni sosiaalityöntekijä. Tulevaisuudessa lastensuojelun toimintaympäristössä tarvitaan useiden sosiaalityöntekijöiden mielestä osaamisen päivittämiseen ja työn todentamiseen uutta näkökulmaa. Myös se, että lastensuojelun painopistettä suunnataan ennaltaehkäisevään huoltoon ja perhehoitoon voi muuttaa laadun kriteerejä.

---

<sup>5</sup> Lapsella tai nuorella on oikeus, ikäänsä ja kehitystasoaan vastaavalla tavalla, saada tietoa häntä koskevassa lastensuojeluasiassa ja esittää oma mielipiteensä. Myös erityistä huomiota tulee kiinnittää lapsen tai nuoren mielipiteisiin tai toivomuksiin. Lastensuojelupalvelujen asiakkailta tulee säännöllisin väliajoin kerätä palautetta saamasta palvelusta ja kokemuksia palvelun laadusta. (Lastensuojelulaki 417/2007, 5§; 8§.)

Eräs sosiaalityöntekijä otti esille mielenkiintoisen näkemyksen lastensuojelun perhetyön lisääntymisestä. Hänen mielestään ihmiset elävät omaa elämäänsä ja tekevät omia päätöksiä, joten sijaishuoltoa tullaan aina tarvitsemaan perhehoidon rinnalla. Perhetyöntekijä ei voi muuttua ja muuttaa perhetyöntekijäksi kenenkään perheeseen. Mitä enemmän lastensuojelussa on resursseja ja tehdään enemmän avohuoltoa, sitä enemmän tulee olemaan myös lastensuojelun tarvetta. Palvelutarpeet lisääntyvät ja tuovat palveluja esille, joten näin lapset ja perheet pääsevät palvelujen piiriin. Muutamien sosiaalityöntekijöiden mielestä lastensuojelulaitokset ja perhekoditkin erikoistuvat niin sanotuille tavallisille lapsille. Onko tälle kysyntää ja onko sellaisia tavallisia lastensuojelulapsia olemassa? Kuitenkin on olemassa tarvetta ja tarpeita erilaiselle osaamiselle. Moni sosiaalityöntekijä toivoisi rohkeutta siihen, että perhekodit ja laitokset lähtisivät erikoistumaan ja löytämään oman alan osaamisen kautta erityistaidot omaan ammatilliseen työyhteisöosaamiseen.

Timonen – Kallio (2011) työyhteisön täydennyskoulutuksessa peräänkuulutti tavallisuutta vrs. erityisyyttä lastensuojelunpalvelu toiminnassa. Lapset ja nuoret, jotka perhekodeissa ovat, ovat erityisiä. Joten onko tavallinen arki ja siinä kasvaminen ja kasvattaminen hoitavaa? Tarvitaanko kuitenkin myös sitä ammatillisuutta ja menetelmä osaamista perhekodin arkeen? Toisaalta taas Ronnby (2006) puhuu lastensuojelulasten aidosta kohtaamisesta ja vapaasta dialogista, joka on hänen mielestään antoisampaa kuin jokin standardoitu arviointi menetelmä.

## 5.2 Lastensuojelun markkinointi sekä kilpailutus

Markkinoiden kehittyessä monituottajamallit yleistyvät ja asiakkuuden merkitys korostuu entisestään. Palvelujen tuotteistaminen yleistyy ja laatutyön merkitys kasvaa samalla kun asiakkaiden tietoisuus palvelujen tuottajista lisääntyy. Laatujärjestelmä onkin yritykselle oivallinen kehittämistyökalu. Tehdessään palvelujen tuottajille tarjouspyyntöjä kunnat edellyttävät jo nykyään, että yrityksellä on olemassa tietynlainen laatujärjestelmä, mutta vielä liian usein palvelujen hankintapäätökset tehdään halvimman tuottajahinnan perusteella ja näin laatukriteerit

jäävät kuitenkin toissijaiseksi. (Kettunen 2009, 11.) Toisaalta dokumentoidun laatujärjestelmän olemassaolo on tae yritykselle tarjouskilpailussa, koska kunnat nykyään arvostavat ja painottavat kilpailutuksessa laatua hinnan ohella. (Hiltunen ym. 2007, 72.)

Lakisääteisesti kuntien vastuu on järjestää sosiaali- ja terveystalvet asukkailleen, miten ja kuka talvet järjestää, siitä ei kuitenkaan ole laissa säädetty. Uutena toimintamuotona kunnan tehtäviin on tullut palvelujen järjestäminen sekä palvelujärjestelmän koordinointi ja kumppanuuden rakentaminen joko julkisen sektorin, yrityssektorin tai kolmannen sektorin välille. Uuteen palvelutehtävään liittyy myös valvonta ja ohjaus siitä, että vastaako palvelu kysyntää. (Raunio 2008, 13–14.) Kuntien sosiaali- terveystalvet eivät yksin selviydy toteuttaessaan lasten ja nuorten hyvinvoinnin palvelutarpeita, eivätkä näin ollen kykene vähentämään lastensuojelun tarvetta. Vaikka lait velvoittavat viranomaiset yhteistyöhön, lasten ja nuorten talvet ja niiden tuottaminen ovat hyvin pirstaloituneita ja eriytyneitä. Ainoa muutokseen johtava tie on poikkihallinnollinen ja tiivis yhteistyö, jotta saataisiin aikaiseksi tehokas ja vaikuttava lasten ja nuorten hyvinvointityö. (Uusitalo 2009, 60.)

Hoivayrittäjä on monien haasteiden edessä ja alan kehityksen myötä myös alan vaatimukset ovat kasvaneet. Palvelun laadulle on asetettu kriteeristöt, myös tarjouspyynnöt työllistävät yrittäjiä sekä kilpailu palvelujen tuottamisessa tarvittavasta henkilöstöstä kovenee. Yrittäjien on entistä enemmän satsattava toiminnan markkinointiin sekä palvelujen tuotteistamiseen. Markkinoinnissa on kiinnitettävä huomiota yhteistyöverkostojen, työntekijöiden, maksavien asiakkaiden sekä muihin palvelun käyttäjiin. Yrityksen on myös panostettava asiakaslähtöiseen toimintaan ja tuotekehitykseen. Sopivan hinnan ja räätälöidyt tuotteet ja niiden saatavuus, yritystoiminnan viestintä sekä henkilökunnan sitoutuminen omaan työhönsä ovat ensiarvoisen tärkeitä markkinointistrategiassa. (Hiltunen ym. 2007, 239–240.) vrt. ”Lastensuojelun vaikuttavuus tutkimus- mission impossible? (Pölkki 2009).”

Sosiaalityöntekijöiden haastattelussa kysyin myös heidän mielipidettään sosiaalityön kilpailutukseen. Yhdessäkään kunnassa, joiden sosiaalityöntekijöitä haas-

tattelin, ei ollut käytössä kilpailutusta. Usea sosiaalityöntekijä kuitenkin myönsi, että muutamassa vuodessa kilpailutus myös todennäköisesti heidän kuntaansa tulee. Haastattelemieni sosiaalityöntekijöiden mielestä kilpailutuksella on niin hyviä kuin huonojakin puolia. Ensiksi tarvitaan koulutusta kilpailutuksesta. Monen sosiaalityöntekijän mielestä tulisi selvittää se, miten kilpailutus toimii lyhyellä varotusajalla, kun lapselle tai nuorelle on saatava pikaisesti sijoituspaikka ja valittavana ovat vain ne kilpailutukseen osallistuneet sijoituspaikat. Entäpä jos niissä ei olekaan vapaita paikkoja?

## **6 Kehittämishankkeen käytännön toteutus**

### 6.1 Katrin perhe- ja palvelukodin kehittämisen aikataulu

Perhekodin laatuhanke kehitettiin alkoi syksyllä 2009. Esimieheni, Harri Virtanen sekä Minna Kirkkala-Virtanen, antoivat suostumuksen ja hyväksyivät kehittämissuunnitelman. Elokuussa 2009 ennen opiskeluni aloittamista työstimme yhdessä Harrin ja Minnan kanssa viimeisemmän version Katrin perhe- ja palvelukodin menestyskriteereistä (Liite 3), jotka olivat laadunkehittämismme työkaluina. Olimme jo myös sopineet siitä, että kehittämissuunnitelmien laatimisessa hyödynnämme Balanced Scorecard (BSC) laatumittarin näkökulmia.

Tasapainotetun (BSC) tulostittariin kuuluu neljä eri näkökulmaa, asiakastyytyväisyys- ja vaikuttavuusnäkökulma, sisäisten toimintorakenteiden näkökulma, henkilöstön kasvun ja oppimisen näkökulma sekä taloudellisuuden näkökulma. Työyhteisössä sovimme, että jokaisen kuukauden työpalaverin yhteydessä käymme läpi kehittämissuunnitelmaa, siinä eteen tulevia työskentelytehtäviä, kokeiluja sekä suunnitelmia. Tarpeen vaatiessa lisäämme myös palavereja, teemalla, Missä mennään nyt? Myös työohjaajamme (Tarja Porthan) osallistui kehittämissuunnitelmaan, yhteensä 2x 21/2 tuntia ryhmäohjaus.

<b>Kehittämishankkeen etenemisen aikataulu</b>			
<b>BSC näkökulma</b>	<b>Kehittämisen välineet ja menetelmät sekä aikataulu</b>		
<b>Asiakastyytyväisyys ja vaikeuttavuus</b>	Sosiaalityöntekijöiden haastattelu: 6/2010-9/2010  Itsearviointi työn laatu (ITE2) 11 /2009 ja 11/2010	Perhekodin lasten ja nuorten haastattelu / mielipiteet yhteisökokouksen toimivuudesta 11/ 2009	Kasvatussuunnitelmaan sekä kuukausikoosteeseen tulevat muutokset, sosiaalityöntekijöiden haastattelun tulokset 1/ 2011
<b>Sisäiset palvelutoiminnot (palveluprosessit)</b>	Kasvatussuunnitelman johdonmukainen käyttö ja konkreettisten arjen tavoitteiden kirjaaminen 11/2010  Hilkka-dokumentointi ohjelman käyttöönotto 9/2010	Työnseurannan kautta lasten ja nuorten osallisuus, mitä perhekodeissa tehdään? 3-4/2010  Arjen työn dokumentointi	Itsearviointi toimintojen kohentuvuus ja vastuut (ITE2) 11/2009 ja 11/2010
<b>Henkilöstön kasvu ja oppiminen</b>	Henkilökunnan osaamisen tarve / kehityskeskustelut 5/2010, SWOT arviointi 11/2010 ja sosiaalityöntekijöiden haastattelu	Itsearviointi työhyvinvoinnista (ITE2) 11/2009 ja 11/2010	Työhyvinvoinnin arviointi 11/2010 ja työtyytyväisyyskysely 1/2011
<b>Taloudellisuus</b>	Liikevaihdon riittävyys ja ylläpito ja talouskatteen toteuma 1/2011	Henkilöstön pysyvyys / vaihtuvuus 1/2011	Henkilöstön koulutuspäivät/työnohjauksen toteutuminen 1/2011

Kuvio 4. Kehittämistyön aikataulu yhdistettynä BSC näkökulmiin.

Kehittämispalavereja tuli lisää kaksi kertaa syksyllä 2009, keväällä 2010 sekä syksyllä 2010 kehittämishankkeen tapaamispäivä, keskustelua, pohdintaa sekä suunnittelua tulevaisuuteen yhteisistä perhekotiamme ohjaavista menettelytavoista. Kehittämishankkeen aiheesta olin jo keskustellut työpalavereissa ennen virallista opiskeluni aloittamista. Katrin perhe- ja palvelukodin laatu ja sen kehit-

täminen on ollut jo useamman vuoden työpainoalueena, joten kaikkien mukaan saaminen kehittämiseen ei ollut vaikeaa.

Esimieheni Minna Kirkkala-Virtanen suostui itselleni mentoriksi. Yhteisiä kahdenkeskisiä tapaamisia oli kuitenkin melko vähän, kaksi kertaa tutoropettajan tapaaminen sekä kaksi kertaa syksyllä 2009 ja kerran keväällä 2010. Tapasimme kuitenkin aina työpalavereissa, ryhmätyönohjauksissa sekä työssä ollessani. Toisaalta yhteiset puhelinkeskustelut esimiehen kanssa kehittämishankkeen tiimoilta, olivat itselleni sitä antoisinta mentorointia.

Oma roolini kehittämisen vetäjänä, toimijana sekä toimeenpanijana on ollut perhekodissa luontaista. Onneksi esimieheni ovat olleet aina suostuvaisia kuhunkin kehittämishankkeeseeni ja sitä kautta työssä uuden kokeilemiseen. Aloittaessamme virallisen kehittämisen työkäytännön keskustelimme 9.11.2009 Katrin perhe- ja palvelukodin menestyskriteereistä. Työkeskustelussa tuli esille se, että arkityötä tulee kaiken kehittämisen yhteydessä tehdä aina ja se kuitenkin on työmme pääsisältö. Perhekodin laadukkaan arjen työn näkyväksi tekeminen ja tämän välittämien yhteistyökumppaneille kuntien sosiaalityöntekijöille kuin myös perhekodin lapsille ja nuorille on tärkeää. Keskustelimme myös siitä, ettei kehittämissuunnitelmia tulisi olla liikaa. Keskustelua heräsi myös mittareiden testauksesta sekä siitä, miten huolehditaan mittareiden ajan tasalla pitämisestä ja niiden päivittämisestä.

Pohdimme myös sitä, kuka vastaa mittareiden valinnasta, hankinnasta ja kokeilusta. Keskustelua käytiin myös siitä, kenelle kuuluu perhekodin kriittisten menestystekijöiden määrittelemine. Yhteisesti tulimme siihen tulokseen, että työyhteisö voi yhdessä olla mukana menestyskriteerien laatimisessa vaikkakin kokonaisstrategian ja vision työstämistä kuuluu perhekodin johdolle.

Toikko ja Rantanen (2009, 132–133) mainitsevat, että tärkeää työn kehittämisen kannalta on hahmottaa ja tarkastella omaa työtään ja toimintaansa siinä. Tästä syntyy suhde kehitettävään toimintaan ja itse työn tekijään sekä siihen, mikä konkreettisesti on kehittämisen kohde. Mielenkiintoista on myös havaita se miten eri toimijat samassa työssä ymmärtävät tekemisen kohteen tai toistensa

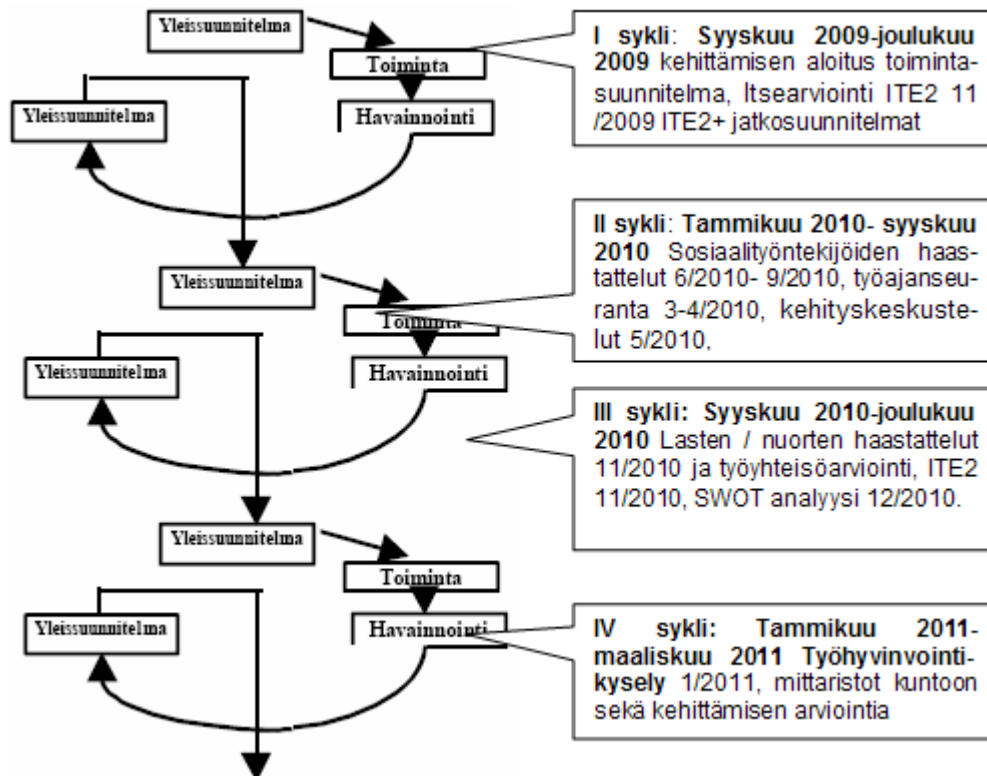
tekemisen kohteen. Mielestäni seuraava esimerkki kuvaa osuvasti työkokonaisuudenhallintaa: Ohikulkija kysyi muurarilta rakennustyömaalla mitä hän tekee, muurari vastasi, että muuraan kiviä. Toinen muurari sen sijaan vastasi ohikuljalle rakentavansa kirkkoa. Työssä se mitä tekee ja miten sen tekemisen mieltää yhdeksi kokonaisnäkemykseksi, ovat äärimmäisen tärkeitä. Näkökulmien muuttaminen ja asioiden toisin näkeminen avaavat erilaisia kokemuspintoja.

## 6.2 Kehittämisen taustalla työelämälähtöisyys

Kehittämistoiminta on noussut perustutkimuksen ja soveltavan tutkimuksen rinnalle. Kehittämisen avulla työyhteisö yhdessä pyrkii saavuttamaan uusia tai paranneltuja tuotteita, tuotantomenetelmiä tai – palveluja. Kehittämistoimintaa ohjaavat käytännön ongelmat ja aidosta toimintaympäristöstä esiin nousevat kysymykset. Aitoa tietoa tuotetaan käytännönlähtöisesti aidossa toimintaympäristössä. Kehittämistoiminnassa pyritään hyödyntämään tutkimuksellisia periaatteita ja konkreettinen kehittäminen määrittelee tutkimuksen tutkimusasetelman ja sen periaatteet. (Heikkinen 2006, 19–20; Toikko & Rantanen 2009, 19–22.) Kehittämisen kohteita voivat siis yhtä hyvin olla ihmiset (osaaminen), heidän työtehtävänsä (tehtäväkokonaisuudet) sekä soveltavat tekniikat ja säädökset. Pyrkimyksenä on päästä aikaisempaa parempaan, tehokkaampaan tai muuten suotavampaan asioiden tilaan. (Kirjonen 2009, 117.) Työyhteisössä yhdessä oman työn äärellä työn kehittäminen on antoisaa, haastavaa sekä palkitsevaa.

Kehittämislle täytyy olla tarve, joka lähtee työyhteisön sisältä. Kehittämisen tarve voi tulla myös jostakin työn ulkopuolisesta tarpeesta, kuten esimerkiksi lainsäädäntöön liittyvä työn kehittäminen. Kehittämisteeman tulisi olla ajankohdainen sekä kehittämistarpeelle on oltava konkreettinen perustelu, miksi pitää kehittää juuri nyt, mitä kehitetään, ketkä kehittävät ja miten yhdessä kehitetään. Tavoite pitää virallisesti hyväksyä koko työn organisaation toimijoiden kesken. Päättävöitteena kehittämistoiminnan onnistumiselle on se, että kehittämiseen osallistuvat kaikki, joita kehittäminen koskee. Kehittämistoiminnan toteutus etenee ideoinnin, priorisoivan kokeilun ja mallintamisen kautta. Testataan toiminnassa miten asetetut tavoitteet toimivat käytännössä ja miten tavoite saavute-

taan. Toimintaa tulee raportoida tarkasti miten se konkreettisesti etenee. Samalla kerätään palautetta mahdollisen uuden kokeilun toimivuudesta, pohditaan ja analysoidaan mahdollisen uuden työtavan kehitystulosta. (Carr & Kemmis 1985, 155; Toikko & Rantanen 2009, 56–60.)



Kuvio 5. Kemmisin esittämä toimintatutkimuksen toteutuspiraali; syklit ja ajoitus Walker (1985, 196).

Tässä kehittämishankkeessa on tarkoitus ideoida, kokeilla sekä lopuksi mallintaa perhekodein Kehittämissuunnitelmat (laatumittaristo). Suurin vastuu eri suunnitelmien ideoinnista ja toimintakokeiluista on itselläni, mutta ilman työyhteisön toimintapanosta konkreettisuuteen, ideoillani ei juuri ole merkittävyyttä. Kehittämishanke etenee niin, että teoria ja käytäntö kulkevat yhdessä ja samaa matkaa, ja matkan edetessä ne täydentävät toisiaan ja näin teoria auttaa ymmärtämään toiminnan tuloksia. Toimintatutkimus etenee itsereflektiivisenä kehänä (Kuvio 5), jossa toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleen suunnittelu seuraavat toinen toisiaan. (Huovinen & Rovio 2006, 95; Kuula 2006, 218.) Vaiheiden toiston merkitys ja syklimäisyys tuovat merkityksellisyyden toimintatut-

kimuksen onnistumisen kannalta. Uusi ja parempi toimintatapa suunnitellaan työyhteisössä sen kokemusten pohjalta. (Walker 1985, 196–197; Heikkinen 2006, 35.) Oma kehittämishanke on edennyt edellä olevan kuvion 5 toimintavaiheiden mukaisesti, joka auttaa selventämään itsereflektiivistä kehää. Toiminnan vaiheita olen aukaissut kuviossa, mutta todellisuudessa vaiheet kulkevat käsi kädessä ja osittain päällekkäin.

Kehittämishankkeen tekeminen ja työyhteisön kehittämiseen liittyvä osaaminen ovat merkittäviä työyhteisön voimavaroja. Kehittämistyön kautta työyhteisössä opitaan erilaisia ongelmanratkaisu-, vuorovaikutus- ja yhteisötyötaitoja. Tärkeää on niin kehittäjän kuin työyhteisönkin omata rohkeutta tarttua kehitettäviin asioihin ja vastuullisesti viedä asioita päätöksiin. Työyhteisön kumppanuus rakentuu näin ollen työelämästä käsin ja edellyttää vastuullista yhdessä toimimista ja tekemistä. Siksi työelämän elinikäiseen oppimisen ja kriittisen ajattelun keskeisiä piirteitä ovat työelämäpohjaisuus, kumppanuus ja yhdessä tekeminen, kokemuksellisuus sekä kaikkien osallistujien panostus, tutkimuksellisuus ja kriittinen työote sekä luovuus ja kehittämiseen innostuneisuus. (Ojasalo ym. 2009, 14–16.)

Senge (1996, 147–148) painottaa yhteistä organisaation näkemyksen merkittävyyttä niin, että kaikki työyhteisön jäsenet yhteisesti osallistuvat jaetun vision muodostamiseen. Ainoastaan näin kaikille muokkautuu yhteinen näkemys ja mielikuva koko organisaation toimintakokonaisuudesta ja siitä, miten yksittäinen työntekijä sijoittuu tähän kokonaisuuteen. Yhteinen keskustelu ja asioiden läpikäyminen auttaa pääsemään yhteiseen käsitykseen myös tulevaisuuden oppimisen tarpeesta. Tulevaisuuden organisaatio hahmottuu vastaamalla kysymyksiin mitä, miten ja miksi. (vrt. Rousu 2007.) Yhteistyön tekemiselle täytyy mielestäni olla jo toimiva työkuultuuri ennen kehittämisen aloittamista. Jokaisen työntekijän ja esimiehen työpanosta tarvitaan ja etenkin sitä kriittistä luovuutta innostumiseen ja innostamiseen asti.

Arnkilän (2005, 179–180; 185) mukaan toimintatutkimuksen jatkosta, suunnasta ja toimintatavasta neuvotellaan jatkuvasti. Toimintatutkimukseen liittyy aina vastavuoroisuuden periaate, jossa mietitään ja problematisoidaan itsestään selviä-

kin asioita. Toimintatutkimukseen liittyy hyvin vahvasti myös hiljaista tietoa, joka joskus voi olla vaikeaa ilmaista ja jota on vaikea verbalisoida. Tietyissä konteksteissaan hiljaisen tiedon käyttävät omaavat tietyn yhteisen kielen, joka on Kuulan (2006) mukaan tyypillistä toimintatutkimukselle.

### 6.3 Kehittämishankkeessa tuotetut materiaalit

Oman kehittämishankkeen materiaalin kerääminen alkoi syyskuussa 2009 ja jatkui tammikuulle 2011. Jo heti alkuun oli selvää se, että kerään materiaalia hyvin vaihtelevin menetelmin. Kaikkiaan materiaalin hankinta oli oma prosessi, joka eteni ja muotoutui hankkeen kautta ja sen mukana. Tärkeää oli yhteisen keskustelun ja reflektoinnin avulla luoda uusia merkityksiä ja tätä kautta määrittää perhekodin laatu.

#### **Haastattelut**

Perhekodin lasten ja nuorten kuin myös kuntien sosiaalityöntekijöiden haastattelujen tutkimusmenetelmäksi valitsin teemahaastattelun. Tällöin materiaalia on mahdollista kerätä haastatteleamalla kasvotusten tutkimukseen osallistuvia. Toisaalta myös se, että laadullisen tutkimuksen yhtenä lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen sekä myös henkilökohtaisten kokemusten kartoittaminen kuten Tuomi ym. (2009, 71) mainitsee, puolsi teemahaastattelua. Laadullisen kehittämishankkeen tarkoituksena on paljastaa ja löytää tosiasioita haastateltavien kautta.

Teemahaastattelussa haastattelija luottaa omiin havaintoihinsa ja yhteiseen keskusteluun. Tavoitteena on aktiivinen kuunteleminen, jolloin on helppo löytää puheesta teemoihin liittyviä aiheita sekä kysyä näistä. Tarkoituksena on paljastaa odottamattomia seikkoja ja siksi aineiston tarkastelun lähtökohtana on monitahoinen ja yksityiskohtainen aineiston tarkastelu. Näin ollen haastattelija ei määrää sitä mikä on tärkeää. Laadulliseen tutkimukseen liittyy myös haastateltavien tarkoituksenmukainen valinta. (Hirsijärvi ym. 2007, 157–160.) Omassa hankkeessa perhekodin lapset ja nuoret tulivat automaattisesti haastatteluni

kohteeksi. Samoin kuin niiden Varsinais-Suomen kuntien sosiaalityöntekijät (12), jotka perhekotiimme lapsia/nuoria ovat sijoittaneet. (Liite 12.)

Sosiaalityöntekijöiden haastattelun yhtenä lähtökohtana oli selvittää sosiaalityöntekijöiden mielipiteitä toimivista perhekodin laatukriteereistä sekä selvittää sitä, mitä heidän mielestään laadukas perhekotityö sisältää. Sosiaalityöntekijöiden mielipiteistä olin ensisijaisesti kiinnostunut siksi, että perhekotiimme uuden yksikön valmistumisen helmikuussa 2011 ja koko perhekotiyhteisön laajentumisen myötä perhekodin toiminta hieman muuttuu. Toisaalta myös se, mitä mieltä sosiaalityöntekijät olivat perhekodin jo toimivista konsepteista, oli haastatteluni peruslähtökohtana. Perhekodin lasten ja nuorten (7) haastattelun teemana oli se, miten he kokivat saavansa äänensä ja mielipiteensä kuuluviin perhekodin yhteisökokouksessa. (Liite 22.)

Teemahaastattelussa haastattelija on valinnut tietyt teemat, joiden mukaan yhteinen keskustelu aiheesta etenee. Keskustelu on vuorovaikutuksellista ja jokainen haastattelutilanne rakentuu keskustelun kautta omanlaisekseen. Keskustelussa korostuu haastateltavien tulkinnat asioista, merkityksistä sekä se miten nämä merkitykset syntyvät yhteisessä vuorovaikutuksessa. (Tuomi 2009, 27; 75.) Esihaastattelun teemakyselyjen sopivuudesta suoritin helmikuussa 2010, tehdessäni omaan opiskeluun liittyvää lastensuojelun toimintaympäristötehtävää. Olin koonnut laatuun ja kilpailutukseen liittyvät erityiset teemakysymykset, joista sitten erään pienehkön kunnan sosiaalijohtajan haastattelun ja siitä saatujen kokemusten perusteella muokkasin täsmäkysymykset kehittämishankkeeseen. Oman tutor opettajani Linnossuo Outi, kanssa työstimme syksyllä 2009 jatkuen vielä keväälle 2010, kysymysten asettelua ja kysymysten sopivuutta omaan kehittämistehtävääni ja etenkin perhekodin laatuun liittyväksi.

Sosiaalityöntekijöille lähetin sähköpostitse kirjeen omasta opiskelustani ja siihen liittyvästä työelämälähtöisestä kehittämishankkeesta. Pyysin sosiaalityöntekijää ottamaan minuun yhteyttä joko puhelimitse tai sähköpostin kautta sopiaksemme haastatteluajan. Joillekin sosiaalityöntekijöille lähetin kutsun haasteluun useamman kerran ja muutamille soitin kysyäkseni lupaa haastatteluun. Yksi sosiaalityöntekijä kieltäytyi haastattelusta, mutta kaikki muut suostuivat haastatteluun.

Lähetin sosiaalityöntekijälle viikkoa ennen haastatteluajankohtaa teemahaastattelurungon (Liite 12). Sosiaalityöntekijät saivat itse valita kalenteristaan itselleen sopivan ajankohdan, jonka sitten itse sovitin omaan aikatauluuni sopivaksi.

Kaiken kaikkiaan olin hyvin yllättynyt siitä, että ainoastaan muutaman sosiaalityöntekijän haastattelun kohdalla jouduin muuttamaan muutaman kerran sovituja aikatauluja. Haastattelulupaa (Liite 23) pyysi ainoastaan yksi kaupunki. Luvan hakemisen jälkeen sain myös luvan henkilöiden haastatteluun.

Haastattelut toteutin kaikki yksilöhaastatteluna, koska keskustelu todennäköisesti oli tällöin syvempää. Sosiaalityöntekijöiden haastattelut nauhoitin ja litte-roin samana päivänä sanansa sanaan. Äänitetyistä ja puhtaaksi kirjoitetuista vastauksista kertyi aineisto lähes 35 sivua. Tämän jälkeen teemoittelin sekä yhdistin alaluokat ja yläluokat. Autenttiset sosiaalityöntekijöiden haastattelut tallensin juoksevilla numerolla sekä isolla S kirjaimella. Perhekodin lasten ja nuorten haastattelussa kirjoitin vastaukset suoraan haastattelutilanteessa paperille, ja tallensin kirjaimella L ja juoksevilla numerolla.

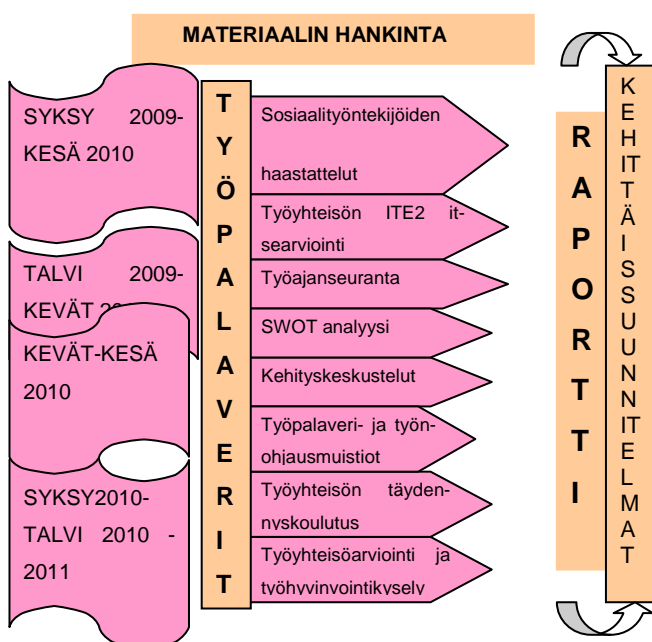
Kaikki haastattelut tein sosiaalityöntekijöiden työpaikoilla kesäkuun 2010 ja syyskuun 2010 välisenä aikana. Haastattelut kestivät tunnista puoleentoista. Kaiken kaikkiaan haastattelut onnistuivat erinomaisesti ja haastattelurunko toimi hyvänä ohjeistuksena syvälliselle keskustelulle. Muutama sosiaalityöntekijä piti keskusteluumme niin sanotusti työnohjauksellisena metodina, ollen näin kiitollisia yhteisestä syvällisestä asioiden pohtimisesta.

*...”ja minäkin otan tämä työnohjauksena ja toivottavasti tästä löytyy jotain omaa pohdittavaa ja itsekin voi vielä näitä yhdessä pohditettavia asioita eteenpäin mun esimiehelle.” (S10)*

*..”työohjauksellisuuden näkökulma, kun saa asioita mietittyä ja etäisyttä edes hieman, kun voi toisen kanssa pohtia ja miettiä laajempia kokonaisuuksia.” (S7)*

Perhekodin tavoitteena on ensi vuoden aikana (2012) työstää yhteistyökumppaneille nettikyselylomake. Tähän omaan kehittymishankkeeseen liittyvä sosi-

aalityöntekijöiden haastattelu ja siitä saadut tulokset ovat nettikysymysasettelun peruslähtökohtana. Sosiaalityöntekijöiden haastattelussa esiin tulleita tuloksia, jotka liittyvät perhekodin toimintakäytänteisiin ja toimintalinjoihin, olemme yhdessä työyhteisön kesken ottaneet käyttöön muuntamalla ja muuttamalla omaa toimintakäytäntöä.



Kuvio 6. Kehittämishankkeen materiaalinhankinta.

Kuviosta 6 käy ilmi koko kehittämishankkeeseen liittyvä materiaalin hankinta sekä aikataulut.

### Työyhteisön itsearviointikysely

ITE2 itsearviointi kysely (Liite 8) selvittää BSC tasapainotetun asiakas-, sisäisten toimintojen, kasvun ja oppimisen sekä taloudellisuuden näkökulmiin liittyvät kehittämisen tarpeet. Itsearviointi toteutettiin marraskuussa 2009 ja marraskuussa 2010 (Liite 9).

Toteutin kyselyt käyttämällä ITE2 kyselylomaketta. Tämän jälkeen syötin kyselyistä saadut tulokset Excel taulukkoon ja tein kaaviokuvat. Myöhemmin yhteisissä työpalavereissa arvioimme itsearviointin tuloksia ja laadimme kehittämistoimenpiteet. (Liite 10 ja Liite 11).

### Työajanseuranta

Katrin perhekodin henkilöstö toteutti työajanseuranta kyselyn (Liite 7) neljän viikon ajan maalis-huhtikuussa 2010. Seurannassa oli tarkoitus todentaa kyseisenä aikana mitä perhekodin lasten ja nuorten kanssa heidän arjessaan tehdään, konkreettisia arjen tapahtumia. Saadut tulokset kirjasi Excel taulukkoon ja päätti tehdä niistä prosenttiarvion. Taulukosta ilmenee jokaisen työajanseurannassa käytössä olleen seitsemän osa-alueen prosentit. Näitä prosenttilukemia en kuitenkaan vertaa toinen toisiinsa vaan korkeimmat prosentit nousevat kussakin osa-alueessa perhekodin toiminnassa keskeisimmäksi. (Liite 18).

### **SWOT analyysit**

Perhekodin oman tulevaisuuden visioiden, yrityksen SWOT (Liite 1) oli lähtökohtana, kun perhekodin työyhteisö määritteli perhekodin kriittiset menestyskriteerit. Henkilökunnan ammatillisen SWOT analyysin (Liite 2) perusteella perhekodilla on tietty visio mitä noudattaa. Työntekijöiden SWOT analyysien sekä ke- säkuussa 2010 tehtyjen koko henkilöstön kehityskeskustelujen (Liite 13) perusteella muokkaantuu perhekodin osaamisen arviointi (Liite 14) sekä täydennyskoulutuksen tarve sekä tulevaisuuden ammatillisuuden työskentelyn mahdollisuudet. Henkilöstön SWOT analyysit kirjoitin sanasta sanaan autenttisina muistiin. Analyysien avulla oli tarkoitus löytää työyhteisön tulevaisuuden ammatilliset vahvuudet ja mahdollisuudet.

### **Työyhteisöarviointi ja työyhteisökysely**

Katrin perhe- ja palvelukodin henkilöstö teki marraskuussa 2010 työyhteisöarvioinnin. (Liite 15). Tässä niin sanotun tikka-taulu arvioinnissa oli tarkoitus löytää kehitettävä osa-alue. Jokainen työntekijä täytti oman lomakkeensa. Yhdistin kaikkien työntekijöiden lomakkeet ja laitoin ne tietokoneversioon ja taulukkoon. Tästä arvioinnista kokosin yhteisen kehittämissuunnitelman eri osa-alueille. (Liite 16.)

Työhyvinvointikysely (Liite 19) tehtiin 24.1.2011, jolloin jokainen työntekijä täytti työpalaverissa työhyvinvointi kyselylomakkeen. Tämä jälkeen kokosin lomakkeet ja syötin tiedot tietokoneeseen Excel taulukkoon, joista tein kaaviokuvat sekä kehittämissuunnitelmat. (Liite 20)

## **Kehityskeskustelut**

Katrin perhe- ja palvelukodin henkilöstön kehityskeskustelut (Liite 13) toteutui-  
vat kesäkuussa 2010. Työntekijöiden henkilökohtainen kehittämissuunnitelma  
(Liite 14) on työyhteisön osaamisarvioinnin taustalla. Näiden osaamisenarvioi-  
den kautta löytyi myös koko työyhteisön yhteinen täydennyskoulutuksen tarve.

## **Täydennyskoulutus koko henkilöstölle**

4.10.2010 Katrin perhe- ja palvelukoti aloitti puolentoista vuoden koko henkilös-  
tölle räätälöidyn täydennyskoulutuksen, Turun Ammattikorkeakoulun täyden-  
nyskoulutuksen toteuttamana.

## **Työpalaveri- ja työnohjaus muistiot**

Kehittämishankkeen aikana työpalavereja oli 13, työnohjauksia yhteensä kah-  
deksan. Täydennyskoulutus palavereja oli 5. (Liite 17)

Kaikista työyhteisön työpalaverista ja työnohjauksessa käsitellyistä kehittämis-  
hankkeeseen liittyvistä keskusteluista, kirjoitin keskustelut muistiin. Sekä mento-  
ritapaamisia että tutoropettaja tapaamisia oli kaksi. Oman tutoropettajan tapaa-  
miset sekä kehittämishankkeeseen liittyvät ohjauksikäynnit edistivät työn etene-  
mistä. Tutorohjauksen kuvaamisessa voin vain todeta, että edetäkseen tarvit-  
see ottaa välillä muutama askel taaksepäin, jotta näkee edistyneen hyvän. On-  
neksi ohjaajan ammatillisuus vei hanketta niin eteen kuin tarpeen vaatiessa  
taaksepäin.

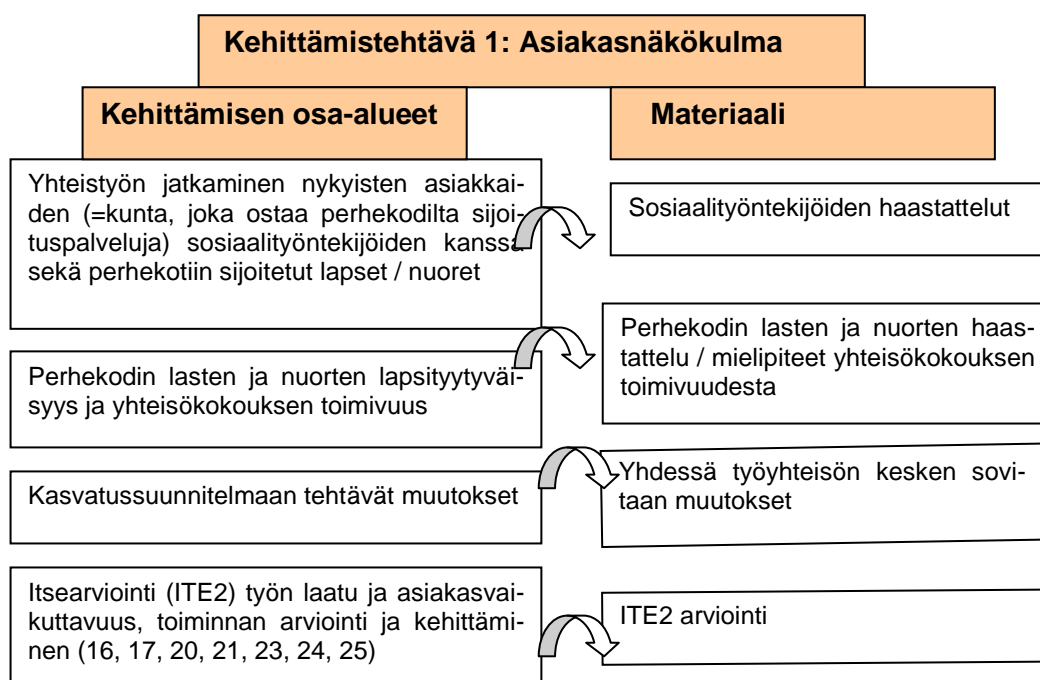
## **6.4 Asiakasnäkökulma**

### **6.4.1 Sosiaalityöntekijöiden haastattelut asiakastyytyväisyydestä**

Asiakasmittareiksi luetaan kaikki erilaiset asiakastyytyväisyyttä kuvaavat indek-  
si. Näissä ensiarvoisen tärkeää on ymmärtää se seikka, miksi asiakas säilyy  
uskollisena palvelujen ostajana, koska tyytyväinen ja uskollinen asiakas on yri-  
tyksen menestyksen kulmakivi. Mikä onkaan se lisäarvo mitä palvelu tuottaa ja  
miten asiakas tämän kokee? Pysin arvioimaan sosiaalityöntekijöiden haastatte-

lulla, mitkä ovat niitä merkittäviä tekijöitä, jotka arvioivat sijaishuollon laatua sekä mitä on laadukas sijaishuolto. Eräänä tärkeänä tekijänä ja kasvuodotuksena on myös sosiaalityöntekijöille välitettävä tieto luotettavasta ja palvelumyönteisestä yhteistyökumppanista, Katrin perhekodista. Asiakasarvojen selvittäminen on asiakastyytyväisyyden kannalla tärkeää. (Lecklin 2006, 68.)

Kuviosta 7 ilmenee ne tasapainotetun mittariston (BSC) Katrin perhe- ja palvelukodin asiakasnäkökulman lähtökohdat, jotka liittyvät materiaalin hankintaan ja kehittämissuunnitelmien luomiseen. Tässä luvussa käsitelen asiakasnäkökulmaa sosiaalityöntekijöiden haastattelujen perusteella.



Kuvio 7. Kehittämistehtävään 1 liittyvät kehittämisalueet sekä materiaalit.

29.1.2010 työpalaverissa informoin työyhteisöä tulevasta kehittämissuunnitelmista ja kerroin myös tehneeni alustavat sosiaalityöntekijöiden teemahaastattelukysymykset. Tämä haastattelu ja sen toteuttaminen herätti melkoisen keskusteluryöpyyn siitä, miten sosiaalityöntekijöitä tulee lähestyä. Ja onko se sittenkään kovin hyvä mennä nyt tällaisena "heikkona aikana" lama aikana heitä haastattelemaan. Kerroin kuitenkin tehneeni päätöksen haastattelun toteuttamisesta ja aikataulutin sen niin, että saisin haastattelut tehdyksi jo ennen kesää ja kirjoit-

taisin haastattelun tuloksia kesällä. Päätin laittaa haastattelun kohderyhmän sosiaalityöntekijöille ennen haastattelua sähköpostiviestin, jossa kerroin työstäni, työpaikastani, opiskelustani ja siihen liittyvästä kehittämishankkeesta. Pyysin samalla sosiaalityöntekijöitä vastaamaan viestiini tai soittamaan minulle sopiakseni heille sopivan haastatteluajan. Ilmoitin heille myös siitä, että lähetän tutustumista varten teemakysymykset (Liite 12) viikkoa ennen sovittua haastatteluai-  
kaa.

8.3. ja 19.4.2010 työpalavereissa jatkoimme keskustelua siitä, mihin olimme viimeksi jääneet, sosiaalityöntekijöiden haastattelusta. Vastausanojen mieli olikin nyt muuttunut. Heidän mielestä oli erinomaista, että yhteistyökumppaneita haastatellaan ja kerrotaan sosiaalityöntekijöille perhekodin laadun kehittämisestä. Olin jo alun perinkin selvittänyt haastattelujen olevan myös perhekodin toiminnan markkinointia, mitä se sitten todella teemahaastelua tehdessä lopulta olikin.

Teemahaastattelussa kysyin muun muassa millaisia kriteerejä sosiaalityöntekijöiden mielestä liittyy laadukkaaseen perhekoti toimintaan sekä niitä kriteerejä, joiden avulla he valitsevat lapselle tai nuorelle sijoituspaikan. Haastattelin kahta-toista sosiaalityöntekijää kesäkuun ja syyskuun 2010 välisenä aikana niissä Varsinais-Suomen kunnissa, jotka ovat perhekotiimme lapsia ja nuoria sijoittaneet. Haastatteluun osallistuvien kuntien sosiaalityöntekijöiden työnkuva sekä kuntien kokoerot olivat melkoisia. Joidenkin sosiaalityöntekijöiden tehtävät kattoivat kunnan sosiaalityön vauvasta vaariin, kun taas toisessa kunnassa sosiaalityöntekijöiden tehtävät vaihtelivat niin lastensuojelun sijaishuollosta tai jälkihuollosta vastaaviin töihin. Jotkut sosiaalityöntekijät tekivät pelkästään omaa niin sanottua ”erityissosiaalityötä”, eikä heillä tällöin ollut kattavaa käsitystä kunnan sijoituspalvelujen kokonaisuudesta.

Palveluominaisuudet todetaan yleisesti objektiivisesti, mutta seuraukset näkyvät asiakkaan subjektiivisen kokemuksen perusteella, näkyvät asiakkaan näkemyksinä, kokemuksina, mieltymyksinä sekä mielipiteinä palvelusta. Arvohierarkiata-solla ylimpänä on asiakkaan keskeiset omat perusarvot ja elämän eettiset lähtökohdat. Sosiaalialan palvelujen yhteistyökumppaneiden oma arvomaailma on

joka tapauksessa aina taustalla, kun asiakas/sosiaalityöntekijä tekee palvelun ostopäätöstä, arvioi ja arvostaa palvelujen tuoteominaisuuksia. (Lindroos & Lohivesi 2006,193; Lecklin 2006, 87; 88; 90;106–107.)

Erilaisin asiakastyytyväisyyskyselyin on mahdollista selvittää miten asiakas saadaan "lukittua" palveluntoimittajaan ja samalla tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset palvelutuottamisesta. Strategisia vaikutustekijöitä voi asiakastyytyväisyyden lisäksi olla esimerkiksi asiakkaiden pysyvyys, yrityksen imago ja asiakasuskollisuus. (Lecklin 2006, 69.) Laadunkehittämisen suunnan ja siihen liittyvien painopistealueiden keskeisinä tekijöinä on asiakastyytyväisyys, henkilöstön kyvykkyys sekä toimintorakenteiden parantaminen, koska asiakkaat rahoittavat toiminnan ja ovat siksi toiminnan keskiössä. Henkilöstön kyvykkyteen kannattaa kiinnittää huomiota juuri tulevaisuuden tieto- taito näkökulman huomioidessa. Toimintojen kehittämisellä taas varmistetaan se, että organisaatio vastaa asiakaskunnan laatuvaatimuksiin. Laatulähtökohtana yrityksellä tulee olla tunnistaa sekä varmistaa asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset. (Lecklin 2006, 57; 64.)

*...”jos tietää et ole hyvä perhekoti, missä on ammatillista osaamista ja tulee toimeen eikä ne soita seuraavana päivänä, et mihin voi luottaa se on kovin helpottava tilanne se, et siellä ei heti me sormi suuhun”... (S2)*

*”Tässä on myös se, hyvä puoli, et ammatilliset perhekodit eivät työllistä sosiaalityöntekijöitä niin paljon, kuin perhesijoitukset taas työllistävät. Ammatilliset ihmiset osaavat käsitellä niin lapsia, nuoria kuin heidän biologisia vanhempia, joiden kanssa tälläkin (sosiaalitoimistossa) ollaan välillä ihan hukassa,” (S4)*

Laatutyö vaatii innostuneita toimijoita oman työn kehittämiseen ja työn arviointiin. Lastensuojelutyön vaikuttavuuden todentaminen on ensiarvoisen tärkeää. Sosiaalityöntekijöiden haastattelussa<sup>6</sup> tuli esille se, että lastensuojelun laatuun kuuluu lapsen ja nuoren osallisuuden kokemus ja mielipiteiden arvostaminen,

<sup>6</sup> Sosiaalityöntekijöiden (12 sosiaalityöntekijää) haastattelussa käytän kirjainta S= sosiaalityöntekijät ja juokseva numerointi edeten siinä aikajärjestyksessä, jossa sosiaalityöntekijät alun perin haastateltiin.

sekä mielipiteen julkituominen. Tärkeää tulee olla myös kehittää lapsen tai nuoren kanssa työskentelyä, ja vahvistaa näin toiminnan kautta osallisuutta ja osallisuuden kokemista.

*”Yhteistoiminnallisuuden kautta pystyy kehittämään osallisuutta ja yhteisvastuullisuutta” (S6).*

Kaste (2008–2011) ohjelmassa mainitut laatusuositukset sekä LapsiArvi kriteerit tulevat lastensuojelussa tarpeeseen. Lastensuojelun palveluja tuottavan yksikön toimintarakenteiden tulee olla kunnossa, siellä tulee olla riittävä ja osaava henkilöstömäärä. Ainoastaan näin laadun ja vaikuttavuuden mittaaminen on mahdollista. Erityisen tärkeää on myös huomioida asiakaslähtöisyyden sekä osallisuuden korostaminen ja niiden toteutuminen. Useimpien haastateltavien sosiaalityöntekijöiden mielestä lastensuojelun vaikuttavuus ja sen tutkiminen on tärkeää. Arjen työhön liittyy myös perhekodeissa kasvatuksellisuus, eletään yhdessä arjessa ja opitaan yhteisöllisyyteen. Tämä kasvattaa turvallisuuteen ja luo arjen toistuvista rutiineista turvaa lapselle ja nuorelle. Laakson (2009, 254) mukaan lapsen tai nuoren osallisuus sekä laitoksen laatutyö näkyvät konkreettisesti lastenkodin arjen kohtaamisissa.

*”Lapsilta ja nuorilta kerätty palaute kertoo myös paljon.” (S3)*

*”Laadukkaan sijaishuollon edellytyksenä on toimiva yhteistyö. Palautteen saaminen ja kysyminen on lapsilta ja nuorilta on hyvä juttu ja kannatettavaa, koska joskus ei muutoin palautetta saisi ilman kyselyä, teineillä joskus puhumattomuus esteenä ja kysely silloin hyvä.” (S10)*

Muutama sosiaalityöntekijä nostaa myös laadukkaaseen lastensuojelun sijaishuoltoon kuuluvaksi heidän oman toimintansa kehittämisen ja yhteydenpidosta huolehtimisen sijoitetun nuoren ja lapsen välillä. Tämä myös lisää osallisuuden toteutumista. Sosiaalityöntekijäthän ovat lapsen ja nuoren asioiden ajajia ja heidän puolestapuhujia. Siksi sosiaalityöntekijöiden mielestä on tärkeää, että he käyvät tapaamassa lapsia ja nuoria perhekodeissa ja näkevät lapset /nuoret siellä pärjäävät.

Kilpailutus on tullut lastensuojelun palvelujen sijaishuoltoon ja myös perhekotiin. Toisaalta se, että perhekodissa omia palvelu- ja toimintakonsepteja on aukaistu ja pyritty luomaan uusia palvelukokonaisuuksia, on yhdistänyt arjen toimintakäytänteitä. Räätelöidyt palvelujen tuotekuvaukset tuntuvat olevan perhekodin arkiikäntäntöä. Mietitään mitä kokonaisuuksia mihinkin palveluun liittyy ja miten toimintakuvaukset tuotetaan ja aukikirjataan. Sosiaalityöntekijöiden haastattelussa esille nousi eräs tekijä, kun muutamat sosiaalityöntekijät miettivät sitä, miten pitkäkestoisen ja toimivan hoitosuhteen saa tulevaisuudessa toimivaan, kun ei ole tietoa enää sijoitusten pituudesta. Määrääkö taloudellisuus ja tätä kautta raha tulevaisuuden sijoituksia.

*”Toisaalta taas kilpailutus on jo piilotettu meidän toimintaan, koska aina täytyy tehdä joka tapauksessa vertailua sijoituspaikkojen toimivuuden ja taloudellisuuden suhteen.” (S8)*

Sosiaalityöntekijän valitessa sijaishuoltopaikkaa lapselle tai nuorelle, haastattelussa tuli esille se, että ensisijaisesti asiakkaan yksilölliset tarpeet tulee huomioida sijaispaikkaa valitessa. Seuraavaksi tärkeimmäksi nousi aikaisempi kokemus palvelusta ja palvelutuottajasta sekä henkilökohtaiset suhteet palveluntuottajaan. Myös palveluntuottajan imago on sosiaalityöntekijöiden mielestä tärkeää. Mahdollisuuksien mukaan myös kuunnellaan lapsen tai nuoren mielipidettä sijoituspaikasta.

*”Se mistä se hyvä kokemus syntyy on se, et siellä on se henkilökunta riittävästi koulutettu ja asiantuntevaa ja osaavaa ja lasta tai nuorta ymmärtävää sekä riittävästi tukevaa.” (S 10)*

Sosiaalityöntekijöiden mielestä sijoituspaikan valintaan vähiten merkittävyyttä tuovat kirjalliset esitteet ja netti.

*”Kaikki lupaa hyvää ja kahta kaunista.” (S7)*

#### 6.4.2 Perhekodin lasten ja nuorten haastattelut ja yhteisökokouksen toimivuus

Holma (1997, 10) ja Salminen (2004, 80) tutkiessaan lastensuojelu laitoksissa

saatua asiakaspalautetta, tulivat siihen tulokseen, että tärkeintä työn arvioinnissa on selvittää se, kenen näkökulmasta arviointia tehdään. Organisaation palvelujen laadun tärkeimpänä arvioijana on kuitenkin asiakas, koska hänen näkemyksellään on painoarvoa. Lastensuojelun palvelujen asiakkaina ovat palvelujen käyttäjät, omaiset, toinen työntekijä tai toinen työyksikkö (vertaisarviointi), palvelujen tilaaja/ tai rahoittaja. Asiakaspalautte on asiakkaalta hankittua tietoa. Mielipidettä tai kannanottoa siitä, mitä asiakkaat palvelulta odottavat tai tarvitsevat sekä miten palveluissa on onnistuttu.

Rousu ja Holma (2004, 24) tähdentävät lastensuojelupalvelujen onnistumisen arvioinnissa lastensuojelulapsen tarpeista lähteviä kriteerejä. Mielestäni juuri nämä ovat niitä tulevaisuuden haasteita, joihin täytyy kyetä vastaamaan, kun kilpailuttaminen on tullut lastensuojelun palvelujen tuottajien pariin. Täytyy kyetä tekemään näkyväksi esimerkiksi perhekodissa tehty tavoitteellinen ja tuloksekas lapsilähtöinen kasvatustyö. Lastensuojelu lapsi tai – nuori tarvitsee erityisesti kiintymistä, turvallisuutta, jatkuvuutta elämäänsä, ennustettavuutta arkeen ja tulevaan (Rousu & Holman 2004, 26) sekä hänen yksilöllisten tarpeittensa mukaisia yksilöllisiä tukitoimia. Palvelujen arvioinnilla tulee siis tuottaa sitä tietoa miten näiden tarpeiden huomioimisessa on onnistuttu.

Perhekodin yhteisökokous pidettiin 2.11.2010, jonka jälkeen haastattelin yhteisökokoukseen osallistuneet seitsemän lasta ja nuorta. Olin etukäteen soittanut kaikkien seitsemän lapsen /nuoren biologisille äideille. Kerroin heille omasta opiskelustani ja siihen liittyvästä perhekodin laatutyön kehittämishankkeesta. Pyysin äideiltä lupaa haastatteluun sekä lupaa kysyä lapsen / nuoren mielipiteitä perhekodissa pidettävästä yhteisökokouksesta. Mitä mieltä olet yhteisökokouksista? Koetko, että mielipiteitäsi kuunnellaan yhteisökokouksissa? Koetko, että mielipiteilläsi on merkitystä asioiden muuttamiseen ja/tai muuttumiseen? (Liite 22).

*”Yhteisökokoukset tai asukaskokoukset ovat erityisen hyviä lapsen osallisuuden kehittämisessä. Hyvä tapa oppia, että lapsella / nuorella on lupa ja velvollisuus osallistua, kaikki ovat läsnä. Lapsella / nuorella on oltava mahdollisuus myös vaikuttaa siihen, mitä asioita*

*kokouksessa käsitellään.” (S7)*

Haastateltavat lapset ja nuoret olivat iältään 8-17. He kaikki suostuivat haastatteluun. Olin kertonut heille edellisenä päivänä yhteisökokoukseen liittyvästä haastelusta ja siitä, että soitan heidän vanhemmilleen (äideille) ja kerroin haastateltavani lapsia / nuoria. Kaikkien lasten ja nuorten äidit antoivat luvan haastatteluun. Suurin osa heistä oli myös iloisia siitä, että soitin heille kysyäkseni lupaa haasteluun. Kerroin myös äideille perhekodin yhteisökokouksesta, sen toiminnasta ja periaatteista.

Lasten /nuorten<sup>7</sup> haastattelusta ilmeni se, että lapset ja nuoret kokevat tärkeäksi yhteisen kokouksen merkityksen.

*”Saa asioista puhuttua ja aikuiset kuuntelee”(L4)*

He kokivat myös tärkeäksi sen, että jokaiselta osallistujalta erikseen kysytään kuulumisia ja sen hetkisiä mietteitä.

*”Yhteisökokous hyödyttää, siinä on järkeä kaikki lapset ja aikuiset kokoontuu yhteen ja puhellaan asioista” (L2)*

*”Kiva kun kaikkien kanssa saa puhella ja kuunnellaan mitä mulla on asiaa” (L1)*

Omia mielipiteitä lasten /nuorten mielestä kuunnellaan ja niitä saa kertoa vapaasti.

*”Kysytään myös lapsilta erilaisia asioita ja niihin saa vastata”, Aikuiset saa kuunnella miten on mennyt. Ihan hyvä”. (L5)*

*”Koen, että mielipiteelläni on merkitystä. Saan hiuspendennykset, jees”. (L6)*

---

<sup>7</sup> Lasten haastattelun aineiston (7 lasta) kirjasin juokseväksi numeroksi haastattelun toteutuksen mukaan L1, L2 jne.

Perhekodissa yhteisökokous pidetään ainakin kaksi kertaa vuodessa, marras-  
kuussa ja toukokuussa. Haastattelun perusteella tämä on tarpeellinen määrä, ei  
tarvitse olla enempää. Eräänä ehdotuksena oli, että

*”Joskus vanhemmatkin voisivat osallistua yhteisökokoukseen”.* (L3)

Yhteisökokouksessa keskusteltavat asiat polveilivat puolentoista tunnin aikana  
perhokalastuksesta, viime viikolta Kanariansaarelta syyslomamatka kuulumisiin,  
lumilautailuun, joululaulukuoroon, ketkä haluavat osallistua perhekodin joululau-  
lukuoroon (palvelutalon vanhuksille lauluhetki), ikärajoituksiin dvd:n katsomises-  
ta, pleikkaripeleihin, kiusaamisiin ja siihen miten jonkun naama vaan ärsyttää ja  
jonkun toisen taas ei.

Haastatteluni perusteella sosiaalityöntekijöistä lähes kaikki olivat sitä mieltä, et-  
tä palautteen saaminen ja sen lapselta / nuorelta kysyminen on tosi tärkeää: ol-  
laan kiinnostuneita nuoren tai lapsen elämästä, onhan kyse lapsen tai nuoren  
elämään vaikuttavuudesta. Sosiaalityöntekijät pohtivat myös sitä, että vaikutta-  
vuus asiana on iso, miten sitä arvioidaan ja yleisestikin mitä toimenpiteitä lap-  
sen elämään on tehty. Mielekäs elämä sinänsä on vaikuttavuutta.

Vaikuttavuus on kuitenkin merkittävää useimpien sosiaalityöntekijöiden mielestä  
ja lapsilta ja nuorilta kerätty palaute kertoo myös paljon. Sosiaalityöntekijöiden  
mielestä tärkeää on kehittää lapsen tai nuoren kanssa työskentelyä, ja vahvis-  
taa heitä osallisuuteen. Yhteistoiminnallisuuden kautta pystyy kehittämään osal-  
lisuutta ja yhteisvastuullisuutta.

Vaikuttavuuden ja toiminnan tuloksellisuuden esiin saattamiseksi tärkeää on  
myös kuulla asiakkaan ääntä, koska asiakkaat arvioivat palveluja ja näin määrit-  
tävät arvioinnin kriteerit. Vain asiakkaalla on olemassa sitä kokemuksellista tie-  
toa, jota organisaatio voi hyödyntää palvelujen laadun kehittämistä, vaikutta-  
vuuden selvittämisessä sekä kustannustehokkuuden kartoittamisessa. (Dahler-  
Larsen 2005, 22–23.) Asiakastytyväisyyden arvioinnin tulee olla organisaation  
normaalia toimintaa, joka toistuu systemaattisesti vuodesta toiseen. Osana ar-  
jen toimintaa saatava palaute on pääsääntöisesti täsmällistä ja usein täsmälli-  
sempää kuin asiakaskyselyiden kautta saatu palaute. (Paasio 2003, 49–50.)

Yhteisökokouksesta saatu palaute on arvokasta ja kerättyä asiakasvaikuttavuuden tietoa.

Joulukuun työpalaverissa 3.12.2009 keskustelimme yhteisökokouksen haastattelun tuloksista. Pääsääntöisesti lapset ja nuoret kokivat, että heidän mielipiteillään on merkitystä. Keskustelimme myös siitä, miten tärkeää on huomioida perhekodin arjen toiminnassa esiin tulevat lasten ja nuorten mielipiteet. Samassa yhteydessä esille tuli useita eri vaihtoehtoja toteuttaa perhekodin lasten ja nuorten mielipiteiden kerääminen. Jatkossa perhekodin lasten ja nuorten mielipiteitä kysytään joko kyselylomakkein tai haastatellaan heitä perhekodin toiminnasta ja yhteistyömuodoista (koulu, vanhemmat ym.). Saadut palautteet tulee hyödyntää toiminnassa, koska ainoastaan näin on mahdollista toteuttaa yhteisöllisyyden perusajatus.

#### 6.4.3 Lapsen ja nuorten suunnitelmiin tehtävät muutokset

9.11.2009 työpalaverissa keskustelimme käytössämme olevasta kuukausikoosteesta ja siihen mahdollisesti suunniteltavista muutoksista. Kuukausikooste on (Liite 6), perhekodin sijoittavalle kunnan sosiaalityöntekijälle kuukausittain lähetettävä palaute lapsen, nuoren tai jälkihuolto- nuoren kuukauden tapahtumista. Kuukausikoosteeseen liitetään arviointikertomus lapsen / nuoren kuukauden toteutuneista toiminnasta. Kirjataan palautetta lapsen ja nuoren kasvatussuunnitelmaan asetettujen arjen tavoitteiden toteutumisesta sekä niistä huolen vyöhykkeistä, jotka aikuisia sillä hetkellä mietityttävät. Konkreettiseksi työmenetelmäksi kuukausikoosteen saamme kun, se linkitetään kasvatussuunnitelman arjen tavoitteet viestiksi sosiaalityöntekijöille sekä liitetään siihen lapsen tai nuoren oma itsearviointi.

*... ”ja se mikä kuukausikosteessa olisi hyvä olla, olisi nuoren omia kuulumisia. Se on kauheen hyvä.” ... ”siinä ensin tulee se mitä sillä ohjaajan mukaan on toimittu ja tehty ja miten on edetty, ja sitten siellä on se miten nuori voi itse kommentoida... esimerkiksi en ainakaan noin montaa kertaa ole valehdellut, se on toimiva ja kertoo melko paljon.” (S10)*

Haastatelluista sosiaalityöntekijöistä useimmat (8/12) ehtivät lukemaan heille lähettämämme kuukausikoosteet. Heidän mielestään kuukausikooste on toimiva viesti ja tiedote. Katrin perhe- ja palvelukoti saa kuukausikoosteistaan kehuja tasan kuudelta sosiaalityöntekijältä, koska niistä ilmenee oleellinen osa siitä, mitä on tällä hetkellä perhekodissa menossa.

*”Tärkeää olisi keritä lukemaan, koska jälkihuoltonuorten kanssa voi mennä elämä kuukaudessa pieleen, kuukaudessa kerkiää tehdä vaikka mitä.” (S9)*

### **Asiakassuunnitelmasta kuukausikoosteeseen**

Vuonna 2008 voimaan tulleen uuden lastensuojelulain mukainen lastensuojelunprosessi on myös väline vaikuttavuudelle ja sen arvioinnille. Asiakastyössä onnistumisen tärkeimpiä tiedontuottajia ovat lapsi, nuori ja hänen vanhemmat sekä muut omaiset ja läheiset. Esimerkiksi yhteisissä asiakaspalaverissa on mahdollista arvioida onnistumista, koska tällöin moniääninen sekä monipuolinen keskustelu ovat läsnä. (Rousu 2007, 144; Suhonen 2008,10; Holm 2010.)

Eräs sosiaalityöntekijä mainitsi myös asiakassuunnitelmapalaverien olevan hyvä paikka arvioida toiminnan onnistumista. Tällöinhän läsnä ovat kaikki ne tärkeät yhteistyökumppanit, jotka sijoitetun lapsen tai nuoren elämään liittyvät. Esimerkiksi yksinkertainen arviointi ”risuista ja ruusuista”, toisin sanoen, arvioidaan niitä onnistuneita toimia, tapahtumia, edistysaskeleita lapsen ja nuoren elämässä. Tärkeää on pitää yllä moniäänisyyttä sekä painottaa asioiden onnistumista, asioiden ratkaisemista ja voimavaroja, ei niinkään ongelmalähtöisyyttä.

Sosiaalihuoltoa toteutettaessa on laadittava palvelu-, hoito-, kuntoutus- tai muu vastaava suunnitelma yhteistyössä asiakkaan kanssa. Tämä asiakassuunnitelma on keskeinen ja välttämätön, kun arvioidaan tavoitteellista asiakaslähtöistä työskentelyä. Tärkeää on miettiä miten asiakaslähtöisyys toteutuu palvelukokonaisuuksien rakentamisessa, että jääkö palvelukokonaisuuden ja tarvittavan hoidon ja huollon rakentuminen liikaa asiakkaan oman osaamisen ja aktiivisuuden tai omaisten varaan. Nämä kaikki osaltaan liittyvät asiakkaan saamaan laadukkaaseen palveluun, hoitoon, huoltoon sekä niiden vaikutusten arviointiin.

(Eronen ym. 2009, 6.) Asiakassuunnitelma päivitetään vähintään kaksi kertaa vuodessa. Palaveriin osallistuvat kunnan sosiaalityöntekijä, perhekodin vanhemmat, tukihenkilö (jälkihuoltonuorilla), lapsen tai nuoren omaiset, isä ja/ tai äiti sekä lapsi tai nuori itse.

*”Kuukausikooste on hirmuisen hyvä käytäntö ja siihen voi palata ennen asiakassuunnitelma palaveria ja näin oli eväitä tulla yhteisen tapaamiseen.” (S12)*

### **Kasvatussuunnitelma**

3.12.2009 työpalaverissa keskustelimme kasvatussuunnitelmista sekä kehittämissuunnitelman kevään aikatauluista. Osa Katrin perhe- ja palvelukodin kasvatussuunnitelmasta (Liite 4 ja Liite 5) tehdään yhdessä asiakkaan (lapsi / nuori), työntekijöiden kanssa ja tarkennetaan vähintään 1-2 kertaa vuodessa. Kasvatussuunnitelmaa käytetään perhekodeissa työvälineenä, kun työskennellään arjessa lapsen ja nuoren kanssa. Suunnitelma ohjaa työyhteisöä lapsen /nuoren asetettujen tavoitteiden mukaiseen yhtenäisiin työkäytänteisiin arjen kasvatustyössä. Tärkeää on kartoittaa lapsen tai nuoren voimavaroja asetettujen tavoitteiden ja keinojen toteuttamiselle. Perhekodin toiminnassa korostuu ratkaisu- ja voimavarakeskeisyys, joten kasvatussuunnitelmaan ongelmien sijaan kirjataan niitä taitoja, joita lapsen tai nuoren tulisi oppia.

Sosiaalityöntekijöiden haastattelussa tuli esille myös se, miten lapsen ja nuoren itsearviointi on erittäin tärkeää, koska niin sanotuissa normaalissa perheessä ei tehdä mitään itsearviointia, koska normaalisti äiti tuntee lapsensa ja nuoren.

*”Lastensuojelulapsilla ja -nuorilla itsetunnon kehittämistä sekä itsearviointia kannattaa tehdä, mitä minä voin kehittää ja miten.” (S4)*

*” Lapsilähtöisyys ja eettisyys ovat yhteisesti ja tällainen tekijä... lapsinäkökulma tulee vahvasti, että lapsi on mukana toiminnassa...” (S6)*

Sovimme työpalaverissa, että tarvittaessa tarkastamme ja päivitämme ja lapsen ja nuoren kasvatussuunnitelmaan lasten /nuorten konkreettisia arjen tavoitteita.

Näiden tavoitteiden päivittäminen on hyvin lapsi- tai nuorikohtaista. Joidenkin kohdalla tarkistamista tehdään kuukausittain toisten osalta puolivuositain. Arvioinnin eri vaiheiden osa-alueiden lähteinä on käytetty Borg ja Kilposen (2008) arviointilomaketta, joka on muutettu perhekodin omaan käyttöön sopivaksi.

Ajatus Katrin perhe- ja palvelukodin kasvatussuunnitelmasta ja sen uudistamisesta sai alkunsa, kun osallistuin vuonna 2007 lastensuojelun erityisosaamiskeskuksen Pesäpuun ry:n Työskentelyä elämäntarinan äärellä – koulutukseen. Koulutuksen ohjaajana toimi Johanna Barkman, joka kertoi ja kuvasi omaa työskentelyään lastensuojelunuorten kanssa, vertaisryhmätoiminnasta. Nuoret ovat kehittäneet ja kokeilleet toiminnan kautta työvälaineitä arkeen ja arjessa elämiseen. Innostukseni aihe oli siis alun perin lapsen kehityksen ja kasvun tunnepalapeli, josta olemme työyhteisössämme muokanneet perhekotiimme toimivan kasvatussuunnitelman. Yksilölliseen tekemiseen osallistuvat kaikki työntekijät ja perhekotiin sijoitetut lapset ja nuoret. Työkäytäntö on työntekijälle haastava, koska työntekijä on lapsen/nuoren kanssa yhteisten asioiden äärellä pyrkimyksenä yhteisen dialogisuuden lisääminen ja avoin kuunteleminen. Nuorten osallistaminen mukaan työmenetelmän tekoon on tärkeää.

*”Laatuun kuuluu osallisuuden kokemus ja mielipiteiden arvostaminen, nuorelle sopii mielipiteen julkituominen. Tärkeää olisi kehittää lapsen tai nuoren kanssa työskentelyä, ja vahvistaa toimintaa osallisuuteen.” (S 2)*

*”Oma arviointi ja tavoitteiden asettaminen kuulostaa ihan hyvältä toimintamuodolta”...lapsi on kuitenkin sen oman elämän asiantuntija ja tätä tulis arvostaa.”*

#### 6.4.4 ITE2-itsearviointimenetelmän käyttöönotto

9.11.2009 työpalaverissa annoin kaikille työyhteisön jäsenille itsearviointi lomakkeen (ITE2 lomake) täytettäväksi niin, että jokainen täyttää lomakkeen kahden viikon aikana ja toimittaa sen minulle. Samassa työpalaverissa sovimme myös siitä työkäytännöstä, että saatuani tulokset teen niistä kehittämissuunni-

telmalomakkeen (Liite 10 ja Liite11), jota yhdessä arvioimme ja kirjaamme kehittämissuunnitelmaan ehdotukset ja kehittämisen toimenpiteet.

Yliruka (2005, 124) analysoi sosiaalityön itsearviointia kontekstuaalisena käytäntönä, oman työn arviointia sekä työn perusteiden näkyväksi tekemistä. Työssä ammatillisten käytäntöjen aukipurkaminen ja näiden käytäntöjen arviointi on tärkeää etenkin asiakkaiden laadun näkökulmasta sekä myös työyhteisön oman oppimisen ja uuden tiedontuotannon näkökulmasta. Tähän liittyy aina kriittinen reflektio. Omien kokemusten ja arkielämän prosessien tarkastelun avulla on mahdollista seurata omaa ja työyhteisön ammatillista toimintaa ja työssä oppimista. Itsearvioinnissa pysähdytään tutkimaan ja tarkastelemaan oman työn sisältöjä huolellisesti pohtien ja reflektoiden. Arviointi on aina läsnä kaikessa sosiaalialiantyössä. Arviointien avulla ja niiden kautta työyhteisön ja yksilön kokemukset muuttuvat hiljaiseksi tiedoksi. (Yliruka 2005, 125–126; 130.)

Lecklin ja Laine (2009, 190) mainitsevat, että itsearviointi on tarpeellista suorittaa silloin, kun työyhteisö päivittää omaa visiota, strategiaa tai toimintasuunnitelmaa. Itsearvioinnin avulla löytyvät organisaation kehittämisenpainopistealueet ja -kohteet. Itsearviointi mahdollistaa myös työyhteisön osallistamiseen, sitoutumiseen sekä motivoinnin tulevaan organisaation muutokseen. Itsearvioinnin avulla saadaan näkemys organisaation vahvuuksista, tehokkuudesta sekä tarvittavista kehittämiskohteista.

### **ITE2-itsearviointimenetelmä**

ITE2 on Suomen Kuntaliiton 1990-luvun alussa kehittänyt työyksikön itsearviointi ja laadunhallintamenetelmä, joka päivitettiin 2000-luvun vaihteessa ja päivitystulokset raportoitiin uudessa ITE2 julkaisussa. ITE2-menetelmässä (Liite 8) on kysymys työyhteisön toiminnan arvioimisesta ja kehittämisestä laadunhallinnan näkökulmasta. ITE2 menetelmä on systemaattinen kehittämisen ja arvioinnin väline ja sitä käyttämällä työyhteisö pystyy lisäämään työn arvostusta sekä yhteistä ymmärrystä työn tekemiseen. Työyhteisö voi arvioinnin kautta nostaa esille kulloinkin haasteellisia ja kehitettäviä työn eri osa-alueita ja näin ITE2 menetelmä konkretisoi sen, mistä laatutyössä on kyse. Toiminnan parantamista

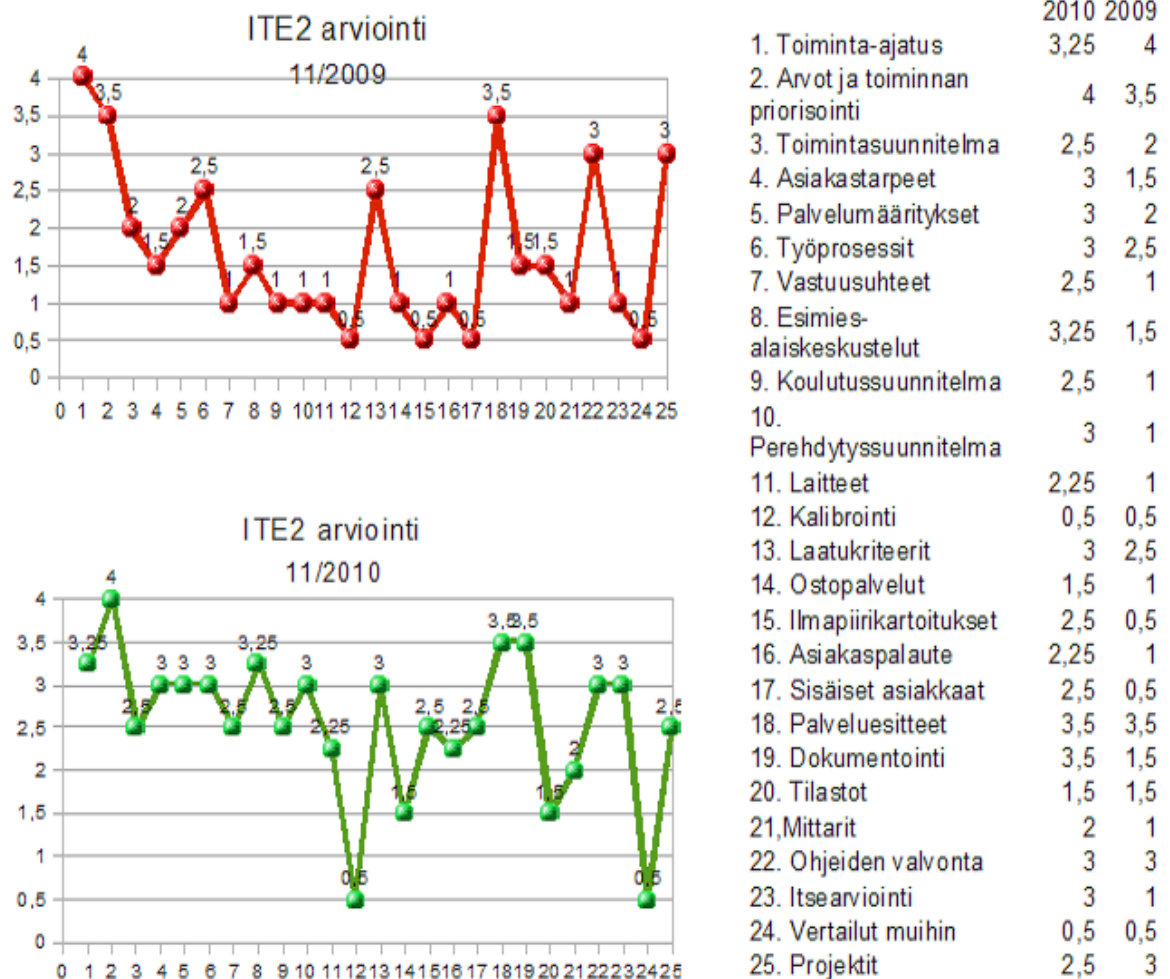
sekä käytännön työmenetelmien kehittämistä voi myös edesauttaa ITE 2 menetelmän avulla. (Tolvanen & Holma 2008, 8.)

ITE2 menetelmän käyttäminen ei ole sidoksissa mihinkään tiettyyn laadunhallinnan koulukuntaan. Kuitenkin ITE2 järjestelmä on mahdollista liittää laajalaisempiin kehittämisohjelmiin. Menetelmä sopii käytettäväksi rinnan esimerkiksi ISO 9000 sarjan standardien ja Suomen laatupalkintokriteerien kanssa. ITE2 kriteerejä on myös mahdollista liittää BSC tasapainotettuun johtamis- ja arviointijärjestelmään. (Holma 2003, 18; 21.) Katrin perhe- ja palvelukoti halusi omien kriittisten menestystekijöiden määrittelyn jälkeen hyödyntää ITE2 arviointia. Näin oli mahdollista hyödyntää arvioinnissa BSC neljää eri asiakasvaikutavuus-, sisäisten toimintojen-, kasvun ja oppimisen- ja taloudellisuuden näkökulmaa perhekodein kehittämissuunnitelmien laatimisessa.

Perusideana on se, että kaikki työyhteisön jäsenet motivoidaan oman työn sekä työyhteisön arviointiin ja sen kehittämiseen. Tavoitteena on saada työn kokonaisuus näkyviin ja hallintaan. Määrittää työn hyvän laadun tavoitteet, yhtenäistää työyhteisön työkäytännöt ja tehdä itsearviointin perusteella parannusehdotukset. Hyvän löytämiseksi on kuunneltava ydinasiakkaiden toiveita ja odotuksia. Perusteena on oltava oman toimintayksikön eettisyys ja työssä noudatettavat toimintalinjat sekä työhön liittyvät lait, säädökset ja asetukset sekä laadunhallinnan vaatimukset. (Holma 2005.)

Joulukuun työpalaverissa 3.12.2009 kävimme läpi marraskuussa tekemäämme ITE2 arviointia ja sitä, miten siinä eri osa-alueissa olimme arvioineet. Keskustelu oli erittäin ponnekasta, kiihkeää ja huudoiltakaan emme välttyneet. Esimiestemme mielestä tekemämme arvioinnit olivat täysin pielessä ja he ihmettelivät sitä miten, me työntekijöinä emme olleet osanneet vastata ”oikein” lomakkeen kysymyksiin. Kriittikkikeskustelulle oli kyllä paikkansakin, koska kyselyn vastauksista nimittäin ilmeni useita epäjohtonmukaisuuksia. Vastauksissa oli nimittäin melko usein vastattu Eos eli en osaa sanoa, arviointina. Kaikkiaan ITE2 keskustelu oli antoisaa. Olihan tämä ensimmäinen niin sanottu meidän työyhteisön yhteinen arviointi työstämme, josta varmasti poikii kehitettävää, työstettävää ja mietittävää jatkoarviointiin. Toisen ITE2 arvioinnin sovimme tekevämme vuoden

päästä1/2010.

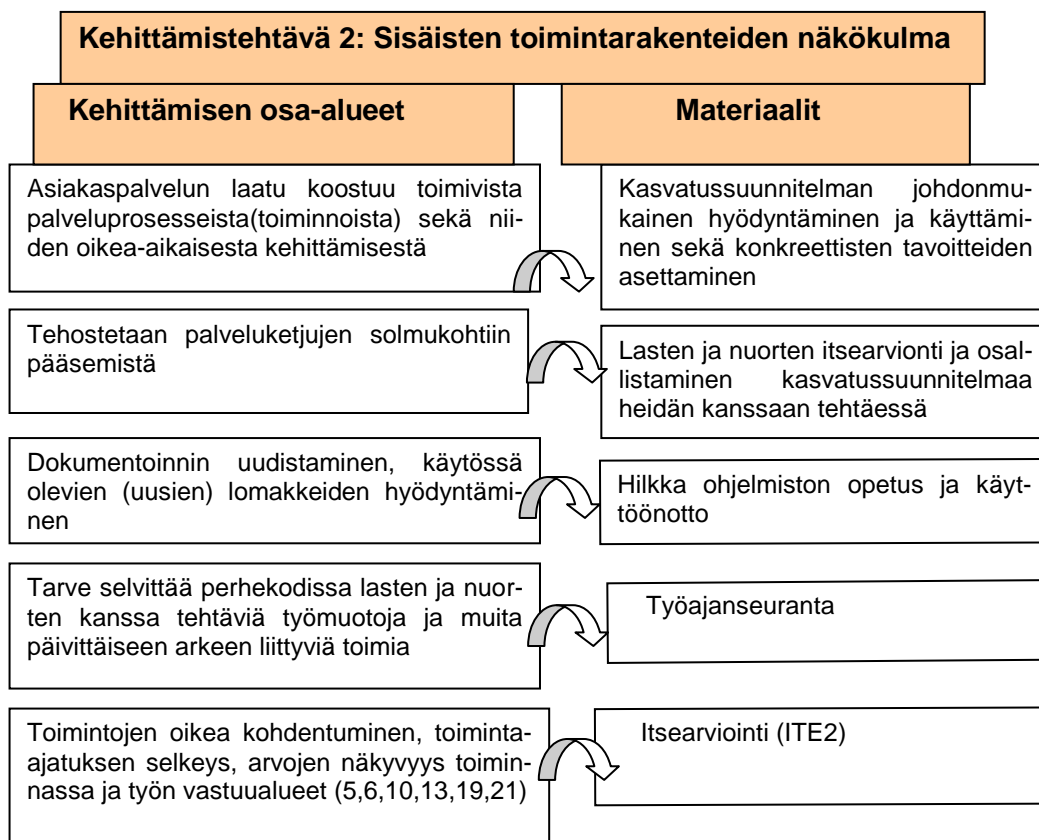


Kuvio 8. Katrin perhe- ja palvelukodin ITE arviointi 11/ 2009 ja 11/ 2010 (Liite 9.)

Katrin perhe- ja palvelukodin ensimmäinen ITE2 kysely toteutettiin marraskuussa 2009 ja toinen vuotta myöhemmin 11/ 2010 (Kuvio 8). Kyselyn tulosten perusteella tehtiin toimintasuunnitelma, ITE2 arviointi ja sen tuloksena tarkasteltava lähtökohta sekä sitten siihen kehittämissuunnitelma. 29.1.2010 työpalaverissa aloitimme tavallisilla työhön liittyviin käytäntöön ja niiden järjestelyyn liittyvillä keskusteluilla. ITE2 arviointiin kehittämissuunnitelmaa teimme yhdessä oman suunnitelman mukaisesti (Liite 10 ja 11). Kehittämiskohteiden aikataulusta oli jo tällöin keskustelua. 24.1.2011 työpalaverissa keskustelimme kehittämisen jatkoarviointin toteutumisesta. Oman työkuvaani on kehittämissuunnitelman toteuttajan näkökulman lisäksi lisätty perhekodin kehittäminen ja laadun seuraaminen.

## 6.5 Sisäisten toimintarakenteiden näkökulma

### 6.5.1 Hyvästä käytännöstä perhekodin kasvatussuunnitelma



Kuvio 9. Kehittämistehtävään 2 liittyvät kehittämisalueet ja materiaalit.

Sisäiseen toimintarakenteiden näkökulmaan (Kuvio 9) liittyy yhtenä osa-alueena asiakkaan osallisuuden vahvistuminen. Tämä korostuu etenkin kasvatussuunnitelmaan tehtävillä arvioineilla kuten lasten ja nuorten omilla itsearvioineilla ja tavoitteiden konkretisoimisella. Myös se, että työyhteisö aktiivisemmin tarkastaa tietyin sovituin väliajoin asettamiamme tavoitteita luo arviolle pohjaa. Dokumentointijärjestelmämme muuttui myös, kun syyskuusta 2010 saimme käyttöömmemme meille räätälöidyn kirjaamis- sekä lomakkeiden FastRoi HILKKA käyttöjärjestelmän. Työyhteisössä tehtiin keväällä maaliskuussa työajan seuranta, jossa tarkoituksena oli kartoittaa yhteistä perhekodin aikuisten ja lasten / nuorten toimintaa ja yhteistä ajankäyttöä. Myös henkilökunnan ITE2 arvioinnin avulla työprosessit ja niiden oikeanaikainen kohdistaminen avautui henkilökunnalle sel-

vemmin. Kuviosta 9 käy ilmi edellä mainitut kaikki Katrin perhe- ja palvelukodin sisäisten toimintojen näkökulmat ja arvioinnit.

Korhosen ja Julkusen (2007, 5-7) mukaan hyvä käytäntö perustuu parhaaseen mahdolliseen tietoon, joka on omassa työympäristössä hyväksi koettu ja arvioitu toimiva työkäytäntö, joka tuottaa asiakkaalle hyvää. Hyvä käytäntö syntyy tavoitteellisesti ja prosessilähtöisesti, jossa työyhteisö yhdessä oppii sekä saa palautetta toiminnasta. Tärkeää on yhdessä reflektoida ja analysoida hyvän käytännön toimivuutta, siis sitä mikä toimii sekä sitä miksi näin on. Hyvät käytännöt syntyvät aina vuorovaikutuksessa ja perustuvat työyhteisön yhteistyöhön, avoimuuteen, jakamiseen ja dokumentaatiokäytäntöihin. Hyvä käytäntö voi olla uudistus, muutos tai hyvä arvioitu toimintatapa, jonka on esimerkillinen ja kiinnostava. Työn kehittäjinä ovat työntekijät, jotka itse tunnistavat, kuvaavat ja välittävät tietoa toimivasta työkäytännöstä. Menetelmien tai interventioiden avulla työ saadaan mielekkäämmäksi sekä hyödyllisemmäksi. Ainoastaan näin on mahdollista tuottaa läpinäkyvää ja luotettavaa tietoa hyvistä sekä toimivista käytännöistä.

Paju (2005, 3-4) määrittää hyvän käytännön työyksikön tavaksi organisoida omaa toimintaa tai se on menetelmä, jota toiminnassa tehdään. Hyvään käytäntöön liittyvät myös organisaatioiden ja työmenetelmien uudistukset, jotka parantavat työyksikön suorituskykyä. Timosen- Kallion (2009, 12–18) mukaan hyvä käytäntö tai työmenetelmä on toimiva ja se tuottaa hyvää mieltä ja antaa merkittäviä kokemuksia niin asiakkaalle kuin työntekijällekin. Oleellista on asiakkaan ja työntekijän avoin kohtaaminen sekä läsnäolo. Eri työmenetelmien käyttöönotto ja kehittäminen edellyttää aina refleктоivaa työtettä.

Mielestäni työyhteisöissä moniammatillisuus on rikkaus ja oman työn reflektointi ja omasta työstä puhuminen on ollut opetteluun paikka, mutta mikäli työyhteisö on salliva, innostuva, innovatiivinen sekä kehittyvä myös reflektointi opetteleminen ja siihen kasvaminen työyhteisössä on mahdollista. Omassa työyhteisössä juuri kokeileminen ja virheistä oppiminen on mahdollistanut myös oman kehittymisen erilaisten työotteiden viemiseen ja juurruttamiseen omaan työyhteisöön.

Katrin perhe- ja palvelukodin kasvatuksen arvomaailmaan liittyvät oleellisesti identiteetti ja lapsen tai nuoren oman elämäntarinan rakentuminen ja rakentaminen. Lapsen/nuoren tarina on muokkautunut eletystä elämästä ja usein lastensuojelulasten- ja nuorten tarina on repaleinen, johon liittyy paljon pimentoja, asioita, joita ei ole käsitelty. Tärkeää on kuitenkin se, että lapsi/nuori näkee oman menneisyytensä, nykyisyytensä sekä oman tulevaisuutensa. Hän osaa hahmottaa omia vahvuuksiaan ja onnistuneita kokemuksiaan, koska niistä osaksi muokkautuu hänen itsetuntonsa sekä rohkeutensa. Barkmannin (2002, 50) sanoin, lastensuojelulasten on nähtävä ja koettava oma menneisyytensä ymmärrettäväksi ja hyväksyttäväksi ennen kuin he voivat kokea nykyisyytensä mielekkääksi ja tulevaisuutensa ennakoitavaksi.

Tarinallisuus ja lastensuojelulasten kertomiskulttuuri on aina kiehtonut itseäni. Mitä lapset ja nuoret kertovat, mitä tarinoita lapsi/nuori kertoo, entä mitä hän saalaa tai jättää kertomatta. Katrin perhe- ja palvelukodissa perhekotilasten ja –nuorten kanssa arjen tekeminen ja toiminnallisuus on tavanomaista. Aikuisen kanssa asioista jutteleminen ja puheeksi ottaminen on tärkeää lapselle ja nuorelle ja usein tähän juttelemiseen liittyy toiminnallisuus. Jutustelukulttuuria kannattaa opetella ja toteuttaa sitä kaiken ikäisten lastensuojelulasten kanssa niin kävelyretkillä, automatkoilla, ruokapöytä kuulumisten ja keskustelujen yhteydessä tai vaikkapa saunanlauteella.

Perhekodissamme olemme juuri tämän juttelemiskulttuurin kautta pyrkineet opettamaan perhekodin lapsille ja –nuorille sitä miten tärkeää on opetella ilmaisemaan itseään omia tunteitaan ja sitä miltä itsestä tuntuu. Tunteiden esittäminen on merkityksellistä, koska tunteiden ilmaisemisen kautta tunteet erittyivät kokemuksellisesti ja aikuinen toimii lapselle mallina niin sanotun peilauksen kautta. Katrin perhe- ja palvelukodin eräänä sopimissääntönä on se, että aikuinen on aina perhekodissa läsnä. Yhtä tärkeää ja tärkeämpääkin, on se miten aikuinen on lapsen/nuoren kohtaamisessa läsnä ja se miten lapsi/nuori tuntee tulleensa kohdatuksi. Tämä lapsen ja nuoren osallisuuden näkyviin saattaminen on ollut avainasiana, kun olemme muovanneet tästä perhekodin työmenetelmästä, kasvatussuunnitelmasta hyvää käytäntöä.

Kasvatussuunnitelman tekemiseen, seurantaan ja suunnitelman päivittämiseen liittyy arviointi, intervention toteuttaminen, jos tavoitteet eivät lapsen / nuoren osalta toimi tai huolenvyöhykkeet<sup>8</sup> muuttuvat. Huolen vyöhykkeet kuvaavat työskentelysuhteita, jolloin työntekijä kokee omien toimintamahdollisuuksien ehtyvän ja näin työntekijän huolet asioiden suhteen kasvavat. Silloin kun ei ole huolia asiat sujuvat ja menevät niin kuin niiden pitääkin mennä. Arnkillin (2005, 191) mukaan lapsiin ja nuoriin liittyvät huolet ovat yhteenvetoja työntekijän kokemista toimintamahdollisuuksista. Huolen harmaa vyöhyke kertoo taas omien toimintamahdollisuuksien heikkenevän ja näin ollen lisäävän tarvetta saada tukea ja hallintaa toimintaan.

Sosiaalityöntekijöiden haastattelussa kävi esille se, että välttämättä huolien luokittelu ei ole tärkein asia. Se, millainen lapsen tai nuoren huoli on, ja miten se arjessa tulee esille, on kuitenkin tärkeämpää ja oleellista.

Lastensuojelun arviointiin liittyy usein realistinen arviointi, koska se on tapauskohtainen ja arviointi kohdistuu syy- ja seuraussuhteen luonteeseen. Tarkoituksena on selvittää miksi jokin toimintamalli toimii joidenkin ihmisten osalta ja toisten osalta taas ei toiminnalla ole vaikutusta. Arvioinnissa pyritään ymmärtämään asiakkaan tilanteessa tapahtuvaa muutosta, muutoksen systemaattista seuranta ja intervention vaikuttavuutta. Arvioinnin tavoitteena on se, miten asiakas edistyy tavoitteiden suuntaan, joita asiakkaan kanssa on yhdessä pidetty tärkeinä. (Högnabba ym. 2003, 16; 40; Suhonen 2004, 6.) Konkreettiset tavoitteet ja niitä kuvaavat mittarit on tarkoitus määritellä yhdessä asiakkaan kanssa, jolloin arvioinnissa on mahdollista miettiä konkreettisia muutoksen todentamismalleja. (Suhonen 2004, 6; Borg & Kilponen 2008, 43.) Arviointi tulee olla jatkuvaa, jolloin asiakkaan ongelma täsmentyy ja on arvioitavissa. Asiakas-

---

<sup>8</sup> 1= ei lainkaan huolta. 2= pieni huoli tai ihmettely; käynyt mielessä, mutta luottamus omiin mahdollisuuksiin on olemassa. 3=huoli tai ihmettely on käynyt toistuvasti mielessä; luottamus omiin mahdollisuuksiin on hyvä. 4= huoli kasvaa; luottamus omiin mahdollisuuksiin heikkenee. 5= huoli on tuntuva; omat voimavarat ehtymässä, selvästi koettu lisävoimavarojen ja kontrollinlisäämisen tarve. 6= huolta on paljon ja jatkuvasti; lapsi /nuori vaarassa, jolloin omat keinot loppumassa ja lisävoimavaroja ja kontrollia saatava mukaan heti. 7= huoli on erittäin suuri; lapsi / nuori välittömässä vaarassa, jolloin omat keinot lopussa. Muutos lapsen tilanteeseen on saatava heti. (Arnkill 2005, 190).

suhteessa on mahdollista tehdä suunniteltu arvioinnin interventio ja näin ongelman muuttumista on mahdollista seurata myös ennen ja jälkeen uuden arvioinnin. (Rostila & Mäntysaari 1997, 4; Suhonen 2004, 7.) Kasvatussuunnitelma toimii yhteistyömuotona. Lapsen / nuoren itsearviointin kautta löytyvät ne taidot, joissa hän tarvitsee oppimista. Voimavarojen löytyminen avaa niitä keinoja, menetelmiä ja yhteistoimintamuotoja taitojen oppimiseen.

### 6.5.2 Arjen dokumentoinnin uudistaminen

Työpalaverissa 24.5.2010 keskustelimme työyhteisön dokumentointi käytännöstämme. Perhekodin lasten / nuorten arjen dokumentointi on kirjattu muistitikulle niin sanottuna jatkuvana tiedostona. Henkilökohtaiseen lapsen / nuoren kansioon on liitetty myös kaikki kuukausikoosteet, kasvatussuunnitelmat ja muut häntä koskevat lomakkeet. Tarvetta yhtenäisemmästä ja virallisemmasta dokumentointijärjestelmästä on ollut keskustelua jo aiemminkin. Perhekotiin on tullut useita yhteydenottoja yrityksiltä, jotka markkinoivat erilaisia lastensuojelupalvelujen dokumentointi järjestelmiä. Varteenotettavien ja käyttökelpoisimmaksi valikoitui FastRoi HILKKA asiakaskirjaamisjärjestelmä, joka räätälöitiin perhekodin tarpeisiin. Perhekodin tietojärjestelmän FastRoi Hilikka ohjelmiston käyttöönotokoulutus ja sen opetteleminen oli 15.9.2010.

Sosiaalityöntekijöiden haastattelussa tuli esille se, että niin perhekodissa kuin muussakin lastensuojelupalvelussa, arjen työn dokumentointi on erittäin tärkeää. Se on myös perhekodille laatukysymys ja korostaa työn tuloksellisuutta.

Lindroosin ja Lohiveden (2006, 190) mukaan organisaation ihmispääomaan kuuluvat myös tietopääoma sekä osaamispääoma. Tietopääoman kehittämiseen kuuluu esimerkiksi se, miten tietojärjestelmien ja tietoaineiston kehittämisellä kasvatetaan ja tuetaan työntekijän työsuorituksen tehokkuutta. FastRoi HILKKA on toiminnanohjausjärjestelmä. Toiminta räätälöitiin Katrin perhe- ja palvelukodin toiminnalle sopivaksi ja siihen sisällytettiin perhekodille tärkeät ja ominaiset toimintamuodot kuten esimerkiksi asiakastietosuunnitelma, lääkitykset, terveystiedot ja kouluhuomiot. Järjestelmään syötettiin myös perhekodin käytössä olevat lomakkeet, kuten kasvatussuunnitelma ja kuukausikooste.

Raportointi säästää aikaa sekä parantaa erityisesti tiedonkulkua, kun perhekoti- vanhemmat lähtevät vapaalle ja heidän vakituiset sijaiset tulevat työhön. FastRoi HILKKA järjestelmään liittyy, että järjestelmän valvoja ja ylläpitäjä huolehtii tietojen tallentamisen pysymisestä asianosaisten saatavilla, unohtamatta tietoturvalain vaatimuksia. Jokaisella käyttäjällä on omat henkilökohtaiset tunnukset järjestelmään pääsyä varten.

Syyskuun puolesta välistä 2010 lähtien olemme ensin syöttäneet lasten ja nuorten tiedot asiakastietoineen ohjelmistoon ja tämän jälkeen ahkerasti toinen toisiamme auttaen, opetelleen käyttöjärjestelmää. HILKKA ohjelmiston käyttö on hyvin selkeää ja helppoa. Mitä enemmän ohjelmistoon tutustuu ja sitä käyttää, sen vaivattomampaa käyttäminen on. Järjestelmän käyttöturvana on kouluttajan taustatuki, jonne on mahdollista ottaa yhteyttä ongelmien esiin tullessa. FastRoi HILKKA järjestelmään on kytketty molemmat perhekotiüksiköt sekä myös jälkihuoltonuoret omaksi yksikökseen.

### 6.5.3 Työajanseuranta

Työajankäyttö ja sen seuranta antaa tietoa kokonaistyönajasta, poissaoloista ja tehdystä työajasta koulutuksista ja erilaiseen kehittämiseen liittyvästä panostuksesta. (Liukkonen 2008, 160.) Itselleni heräsi kiinnostus selvittää sitä, että voiko työajanseurannalla selvittää mihin meidän työaikamme kuluu. Mielenkiintoista oli selvittää, kuinka paljon työtehtävistämme kuluu aikaa niin sanotusti suorittaviin työtehtäviin? Tärkeintä työajanseurannassa oli se, kuinka paljon työajastamme vietämme perhekotiin sijoitettujen lasten /nuorten kanssa? Mitä tämä lasten/nuorten kanssa viettämämme aika on? Mitä silloin teemme? Tarkoituksena ei ollut määritellä sitä, mitä kukin työntekijä työaikanaan minuutti minuutilta tai tunti tunnilta tekee, vaan se mitä tämä työntekijä / perhekotivanhempi lapsen/nuoren kanssa työssä ollessaan tekee. Niitä töitä, jotka liittyvät suoranaisesti lasten ja nuorten kanssa tehtyyn perhekodin kasvatustyöhön ja perhekodin arjen käytäntöihin.

Päätimme siis kokeilla, että löytyisikö yhteinen määrittävä tekijä omalle työlle lapsen/nuoren kanssa. Toisaalta mielenkiinto tämän asian tutkimiseen heräsi jo

siksikin, koska yrityksistä huolimatta en löytänyt lastensuojeluun liittyviä työajanseuranta tilastoja. Aikatilastoja kyllä löytyi mutta ei niitä, jotka määrittelisivät sen mitä ja kuinka paljon aikaa perhekodissa tehdystä työstä kuluu työaikaa lapsen/nuorten kanssa olemiseen ja heidän kanssaan toimimiseen. Tähän osioon liittyvät niin palaverit (huolto- asiakas-, ja kasvatussuunnitelmat), kasvatus-työ (toimintamenetelmät), harrastukset ja virkistystoiminta, kuljetukset, ruuanlaitto, siivous ym. (Liite 7.)

Laakso (2009) on omassa tutkimuksessaan selvittänyt mitä arkinen lastenkoti-työ on. Hän on jakanut lastenkodissa tehtävän työn neljään eri kategoriaan: kasvatukselliseen ja hoidolliseen työhön, lapsen asioiden konkreettiseen hoitamiseen, arjen pyörittämiseen sekä lapsen kanssa arjessa olemiseen. Lastenkotityöhön liittyy yhteisöllisyys ja sen kasvattaminen. Lastenkodin biologisten lasten vanhempien kanssa tehtävä työ on edelleen jäsentymätöntä ja melko näkymätöntä. Luottamuksellisen suhteen luominen Laakson (2009, 253) mukaan rakentuu työntekijöiden sekä lasten välille arjen rutiinien keskellä. Nämä kohtaamiset voivat olla niin lasta voimaannuttavia kuin myös lasta nöyryyttäviä. Arjen kohtaamisissa näkyy siis työntekijöiden ammatillisuus ja lasta kohtaava kunnioitus.

9.11.2009 työpalaverissa kerroin kevään 2010 omaan opiskeluuni liittyvistä kehittämissuunnitelmista. Sovimme, että koko työyhteisö tekee työajanseurannan ja kartoittaa (Liite 7) toimintaa lapsen ja nuoren kanssa. Työajanseurantaan kuuluvat kaikki lasten kuljetukset, ruokailut, toimintatempaukset, iltalukemiset, läksyissä avustaminen, harrastukset, keskustelut, yhteistyötapaamiset, yhteydenotot kouluun tms. Työnseurannan aikatauluksi valikoitui neljä viikkoa (vko 12–14, 22.3.- 18.4.2010), koska tällöin myös sijaistyön panos on huomioitu seurannassa. Tällöin kaikille työntekijöille, niin perhekotivanhemmille kuin heidän sijaistajilleen, tulee suurin piirtein yhtä paljon työaikaa. Ennalta suunniteltua työajanseurantalomaketta kävimme yhdessä kohta kohdalta yksityiskohtaisesti läpi. Tarkoituksena on siis kirjata päivän työt ja toiminnot lapsen / nuoren kanssa muistiin. Itse kokoan toimintapäiväkirjojen mukaan taulukon kyseisenä aikana lasten ja nuorten kanssa tehdyistä toiminnoista.

29.1.2010 työpalaverissa keskustelimme uudestaan tulevasta työajanseuranasta ja kävimme läpi työajanseuranta lomaketta.

*”Arjen työn sopivuus ja ekstras on mukavia, mutta arjessa työ tehdään ja kun sitä kaikkea pyörittää osaavaa motivoitunut henkilöstö niin siitä tämä kaikki laadukas työ muodostuu”. (S11)*

19.4.2010 työpalaverissa keskeisenä keskustelun teemana oli meneillään oleva työajanseuranta. Oman työn seuraaminen herätti mielenkiintoisia kommentteja niin puolesta kuin vastaanikin. Muutama koki lomakkeen täyttämisen kovin työlääksi ja hankalaksi. Joillakin taas lomakkeen täyttäminen ja lasten kanssa tehdyn toiminnan seuraaminen kirvoitti uusia ajatuksia uusiin toimintamahdollisuuksiin. Keskustelussa tuli esille myös se, miten paljon erilaista työtä ja niin kasvatukseen, arjen pyörittämiseen, ohjaukseen kuin erilaiseen toimintaan liittyvää työtä perhekodissa tehdään. Erityisesti esimiehet olivat positiivisia siitä, miten paljon erilaisia toimintoja perhekodissa tehdään.

Perhekodin toiminta-ajatukseen liittyy se, että lapsi tai nuori tuntee perhekodin omaksi kodikseen. Laakso (Ward 2004, 215; Ward 2006; Francis ym. 2007; Laakso 2009) tutkimuksessaan painottaa lastenkodin tavallisuuden arkea, jotta lastenkoti muistuttaisi enemmän kotia kuin laitosta. Tärkeää on yhteisöllisyyden ja jokapäiväisen arjen yhteiselämän merkittävyys. Tämä korostuu etenkin lasten ja nuorten sekä työntekijöiden välisissä suhteissa ja arkisissa kohtaamistilanteissa. Lasten kokemukset juuri ruokapöydässä, televisiota katsellessa, yhteisillä pelihetkillä tai muutoin vain yhdessä oleillessa ovat niitä merkityksellisimpiä. Näin lapsi tai nuori saa kaipaamaansa aikuisen läsnäoloa, kokemuksia tavallisesta arjesta, tukea, rohkaisua ja puuttumista. Tilanteissa korostuu myös kasvatuksellisuuden ja inhimillisyyden kokemukset.

Lastensuojeluun tarvitaan uusia toimia kuten Petrie ym. (2006, 154–156) mainitsevat. Lastensuojelualan työntekijät tarvitsevat pedagogista lähestymistapaa, teoriaa sekä arjessa toteutettavia taitoja. Arjen toimintakäytännön ratkaisee lapsen tai nuoren kiintymyksen tarve ja turva. Tärkeää on arjessa kohtaaminen ja se, miten työntekijät tuovat oman vahvuutensa ja osaamisensa arjen yhteiseen

kohtaamiseen. Miten aikuinen on herkkä vastaamaan lapsen tarpeisiin. Arjen rutiineilla on merkitystä, sekä myös aikuisten ja lasten yhteisessä toiminnassa kuten esimerkiksi luovassa toiminnassa.

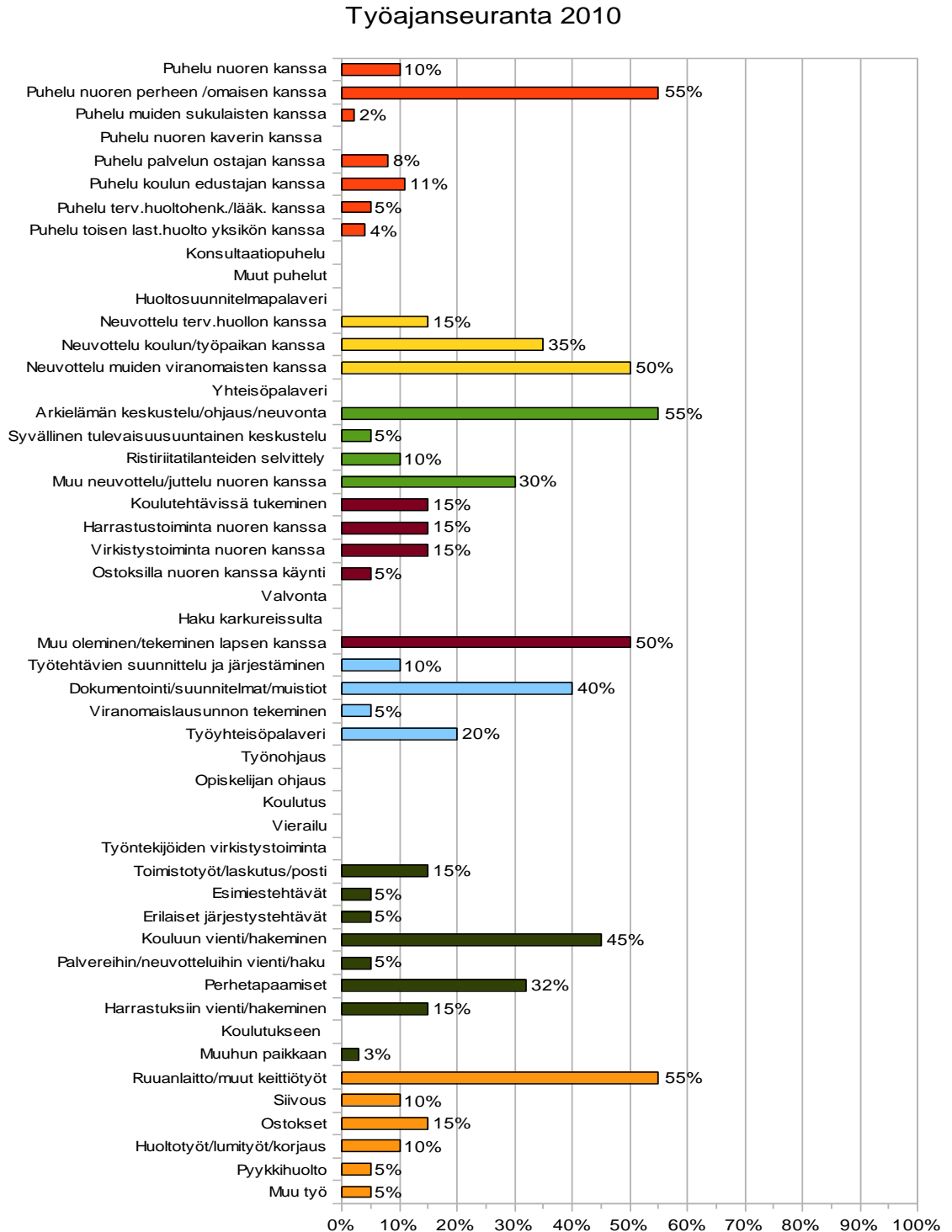
Työajan seurannan tuloksien arvioinnissa ei ollut tarkoitus arvioida ja vertailla seurantalomakkeen (Liite 18) eri osuuksien prosentuaalissuhteita toisiinsa. Prosenttilukemat olen laskenut jokaisen seurantatoiminnon (7) (puhelut, yhteistyöneuvottelut, keskustelut, toiminta lapsen/nuoren kanssa, toimistotyöt, siirtymiset / kuljetukset sekä muu toiminta) osalta erikseen. Eri seurantatoiminnat (7) olen liittänyt taulukkoon 1 eri värein. Siitä ilmenee seitsemän eri seurannassa olleet toimintojen osa-alueet. Kokosin kaikki ne prosenttilukemat taulukkoon 1, jotka perhekodin työajanseurannan tuloksissa sai seurantajaksona arviointeja. Liitteenä (18) olevassa taulukossa ilmenevät myös ne seurannan eri osa-alueet, joita kyseisenä seurantajaksona ei perhecodissa saanut arviointia.

Prosentuaalisesti eniten perhecodissa aikaa kuluu lapsen ja nuoren kanssa arkielämän keskusteluun (55 %), muuhun tekemiseen tai olemiseen lapsen tai nuoren kanssa (50 %), yhteydenpitoon lapsen/ nuoren läheisten kanssa (55 %), ruuanlaittoon (55 %) sekä yhteydenpitoon viranomaisten kanssa (50 %). Työajanseuranta oli tarkoituksellisesti suunnattu myös perhekodin arjen toimintoihin kuten ruuanlaittoon, siivoukseen, ostoksilla käymiseen ja toimistotöihin.

Ruuanlaitto nousi siis ”tärkeimmäksi” muuksi toiminnoksi perhecodissa. Tämä selittyy todennäköisesti siksi, koska kaikki työntekijät (perhecodivanhemmat ja heidän sijaiset) osallistuvat yhtäläillä työvuorossa ollessaan ruuanvalmistamiseen. Perhecodissa aterioidaan yhdessä, kaikki läsnä olevat aikuiset ja lapset. Yhdessä syödään aamupala, lounas, päivällinen, välipala sekä iltapala. Yhteisten ruokailujen yhteydessä vaihdetaan päivän kuulumisia.

Perhekodin työ- ja toimintakäytännöistä keskusteluja viriää aika-ajoin. 30.11.2010 ja 24.1.2011 työpalavereissa keskustelimme työajanseurannan tuloksista ja niiden vaikutuksista toimintakäytäntöihimme.

Taulukko 1. Katrin perhe- ja palvelukodin työajanseuranta 3-4/2010.



Päätimme hyödyntää saatuja tuloksia niin, että osallistamme entistä enemmän lapsia ja nuoria yhteiseen ruuanlaittoon sekä muuhun keittiötyöhön. Tällä het-

kellä jo moni perhekodin lapsi/nuori osallistuu vaihtelevasti, ei siis säännöllisesti, ”keittiöapulaisen” töihin. Nyt kuitenkin sovimme, että kiinnitämme huomiota tähän ja teemme osallistumisesta säännöllisempään ja vuoroittaista. Jokainen lapsi/ nuori osallistuu ikäkehityksensä edellytysten mukaan toimintaan.

Työajanseurannassa arkielämän keskusteluihin (55 %) kuuluvat päivittäinen kuulumisten vaihtaminen esimerkiksi ruokailujen yhteydessä. Tähän seurannan osioon liittyy myös kaikenlainen lapsen/ nuoren päivittäinen toiminnan ohjaus ja neuvonta. Tähän kuuluu esimerkiksi erilaisten lähtöjen yhteydessä lapsen muistuttaminen vaatetuksesta tai koulurepun pakkaamisesta. Perhekoti pitää yllä avointa keskustelukulttuuria, jolloin kannustetaan lapsia ja nuoria oman mielipiteen esittämiseen. Mielipiteiden vaihtamista syntyy esimerkiksi elokuvia tai televisio sarjoja yhdessä katsoessa.

Lastensuojelulaki (417/ 2007) korostaa lastensuojelulasten biologisten vanhempien kanssa tehtävää perhetyötä ja sen tärkeyttä. Siksi yhteydenpitäminen perhekotiin sijoitettujen lasten / nuorten läheisten kanssa on säännöllistä ja tärkeää. Suurin osa yhteydenpidosta on lasten / nuoren elämän aikataulujen, tapaamisten sekä kuulumisten vaihtamista omaisten kanssa. Tässä työajanseurannassa neuvotteluihin (50 %) muiden viranomaisten kanssa seurantajaksona esille tulivat asiakaspalaverit sosiaalityöntekijöiden ja omaisten kanssa, huoltosuunnitelmakokoukset ja terapiatyöntekijöiden kanssa keskustelut.

Laakso (2009) omassa tutkimuksessaan on nostanut esille lastenkodin lasten ja nuorten biologisten vanhemmuuden tukemisen ja siinä esiin tulleet kasvattajien väliset ristiriidat. Perhekodin lasten ja vanhemmuuden välisiä suhteita tulee tukea ja yhteistyön tärkeyttä ei voi sulkea pois. Siksi olemme perhekodin täydennyskoulutuksessa nostaneet esille juuri perhetyössä oppimisen ja sen merkittävyyden tärkeäksi kehittymisen osa-alueeksi.

Perhekodin työajanseurannassa toiminta lapsen/nuoren kanssa oli suurimman kiinnostuksen kohteena. Tärkeimmäksi toiminnaksi (50 %) nousi muu oleminen ja yhdessä tekeminen lapsen/nuoren kanssa. Seuraavaksi merkittäviä toiminto-

ja olivat lasta/nuorta koulutehtävissä tukeminen (15 %), harrastustoiminta (15 %) sekä virkistystoiminta (15 %) lapsen/nuoren kanssa.

Muu toiminta lapsen/nuoren kanssa oli yhdessä television katselua, elokuvailtoja, iltasadun lukemista, yhdessä askartelua ja piirtämistä, lautapeleillä ja pelikortteilla pelaamista, pleikkarilla yhteisesti aikuisten kanssa pelaamista, polkupyörällä ajamaan opettelemista, pyöräretkillä käymistä, pihan ulkosiivousta /haravointia, ongella käynti/onkimista, leipomista, salaatin valmistamista, vaatekaapin siivoamista, yhdessä kaupassa käyntiä, pihan siivousta, shoppailua, uimahallissa uimista, laulelemista ja karaoke laulantaa, lukemaan ja kirjoittamaan harjoittelemista, kyläilyä, saunomista, kävelyllä käymistä, koiran kanssa lenkillä olemista, sekä pyykinpesun harjoittelemista. Harrastustoimintaan taas kuuluivat maastojuoksukilpailuihin osallistuminen, yleisurheiluharjoitukset, uiminen, koripalloharjoitukset ja rummuilla soittoharjoitukset.

Työyhteisöpalaverissa keskustelimme myös siitä, että osallistaminen ja oppimisen kulkevat käsi kädessä. Kiinnostuksen osoittaminen lapsen ja nuoren arjen toimintoihin vahvistaa myös yhteisöllisyyteen. Kannustaa lasta yrittämään ja vahvistaa omatoimisuuteen. Myös mallioppimisen kautta voi kannustaa lasta toimintaan ja yhteiseen tekemiseen.

## 6.6 Henkilökunnan kasvun ja oppimisen näkökulma

### 6.6.1 Kehityskeskustelut

Henkilökunnan uudistumisen-, innovatiivisuuden sekä oppimisen näkökulmaan kuuluvat menestyskriteerit osaavasta henkilökunnasta sekä työhyvinvoinnista. Tähän alueeseen liittyvät myös kehityskeskustelujen kautta saadut palautteet ja jokaiselle työntekijälle omien osaamisalueiden suunnitelmat (Kuvio 10). ITE2 arvioinnista ja siinä työhyvinvointiin liittyvät eri osa-alueet ovat myös kasvun ja kehittymisen painopisteenä. Myös esimerkiksi perhekodin henkilöstön oman osaamisen päivittäminen, täydennyskoulutus liittyvät perhekodin erityisosaamistarpeesta huolehtimiseen.



Kuvio 10. Kehittämistehtävään 3 liittyvät kehittämisalueet ja materiaalit.

24.5.2010 työpalaverissa sovittiin, että jokaisen työntekijän kanssa kehityskeskustelut toteutuvat ennen kesää 2010. Kehityskeskustelurunko lähetetään jokaiselle työntekijälle sähköpostitse noin kaksi viikkoa ennen sovittua palaveriaikaa. Tarkoitus on, että jokainen työntekijä tutustuu lomakkeeseen, täyttää sen ja näin valmistautuu keskusteltaviin aiheisiin etukäteen.

Perhekodin kehityskeskustelut ovat toteutuneet vuosittain, mutta mitään suunnitelmaa niiden hyödyntämiselle ei ole ollut. Nyt kehityskeskustelut olivat touko- ja kesäkuussa 2010. Työpalaverissa 23.9.2010 keskusteltiin kehityskeskusteluissa esiin tulleista asioista ja sovittiin, että jokainen työntekijä tekee oman henkilökohtainen kehityssuunnitelman esimiehen kanssa. (Liite 14.) Tämä oli myös

pohjatuksena koko henkilöstön täydennyskoulutushankkeen aloittamiseen syyskuussa 2010.

Kehityskeskustelut liittyvät työn laadukkuuteen ja työn tehokkuuteen niin, että palvelutoiminnot toteutuvat saumattomasti. Huolehtimalla koko työyhteisön osaamisen kartoituksesta sekä sen toteutumisesta vaikutetaan välittömästi asiakastytyväisyydestä huolehtimiseen. Arvioineina edellä mainitussa tavoitteessa on jokaiselle työntekijälle keskityskeskustelun perusteella tehty henkilökohtainen kehityssuunnitelma, josta ilmenee henkilökohtaiset osaamistarpeet ja suunnitelmat niiden toteutumiselle. Toisin sanoen vastataan kysymyksen mihin ollaan menossa ja miksi. Organisaation osaamistarve ilmenee siinä, mitä resursseja ja tarvittavaa osaamista organisaatiossa tulevaisuudessa tarvitaan.

Mielestäni kehityskeskusteluissa onnistumisen vastuu on yhtäläisesti niin esimiehellä kuin työntekijällä, joten keskusteluun tulee molempien valmistautua huolella. Keskustelussa tulee noudattaa kiireettömyyttä sekä häiriöttömyyttä. Toivottavaa on myös se, että keskustelussa osoitetaan toinen toisilleen kiinnostusta sekä arvostusta. Keskustelussa on toivottavaa pitää yllä kuuntelevaa ja kysyvää vuorovaikutusta. Kehityskeskustelussa tulisi antaa molemminpuolista palautetta tehdystä työstä ja toteutuneista työn tavoitteista. Näitä keskusteluja tulisi hyödyntää suunnitelmallisesti sekä seurata asetettujen tavoitteiden toteutumista.

Osaamiskartoituksessa on tarkoituksena arvioida mitä resursseja työyhteisöltä puuttuu ja mikä työyhteisön osaamiskuilu on. Tärkeää on määritellä ja vertailla osaamistarvetta organisaation tulevaisuuden tarpeisiin. Yhtä tärkeää organisaation on määritellä miten puuttuva tai tarvittava osaaminen hankitaan ja millä aikataululla tämä tapahtuu. Esimerkiksi osaamisen hankintaa voi olla tarvittavan työntekijän rekrytointi tai nykyisen henkilöstön osaamisen kehittäminen. (Lehtimäki 2008.) Perhekodin henkilökunnan SWOT analyysin kautta tuli esille esimerkiksi työntekijöiden halukkuus jatkokoulutukseen. Tämä taas täydentää perhekodin tulevaisuuden osaamistarvetta ja pienentää osaamiskuilua.

Kaikkien työntekijöiden kehityskeskustelujen perusteella määrittyy perhekodin erityisosaamisen tarve. Henkilökunnan osaamiskartoituksen kautta määrittyy osaamistarve ja suunnitelma koko henkilöstön osaamisen tarpeesta. Ojala (2008, 108) mainitsee, että osaamistarpeiden selvittämisen lähtökohtana ovat menetystekijät, asiakkaiden tarpeet ja odotukset, toimintaympäristön muutokset, työn ja toimintatapojen muutokset sekä strategiset tavoitteet. (Lecklin & Laine 2009, 240.) Kilpailutus on tuonut esille myös perhekodin työntekijöiden osaamistarpeen ja esimerkiksi erään kunnan kilpailutuksessa on arvioitavana tekijänä perhekodeissa oleva työntekijöiden sosiaalialan osaaminen / koulutus.

Wiskari (2009, 38–39) tuo esille oman itsensä kanssa kehityskeskustelun merkityksen juuri muutoksen kynnyksellä. Tämän on kuin SWOT analyysin työstäminen, jolloin jokainen vastaa kuuteen oman itsensä johtamisen kannalta merkittävään kysymykseen<sup>9</sup>. Näihin kysymyksiin vastaamalla voi jokainen muodostaa kokonaiskäsityksen siitä, missä asioissa omat vahvuudet ja itsejohtamisen haasteet ovat.

24.1.2011 työpöytäkeskustelussa sovimme, että kehityskeskusteluihin sekä SWOT-analyysin on mahdollista liittää myös Wiskari (2009) oman itsensä johtamiseen liittyvät haasteet ja niiden oma analysointi.

Sosiaalityöntekijöiden haastattelujen perusteella myös lastensuojelun palveluntuottajan henkilökunnan kouluttautuminen on tärkeää. Yhtä merkittävää on työntekijöiden pysyvyys, määrä ja osaaminen. Nämä ovat sosiaalityöntekijöiden mielestä lähes yhtä tärkeitä tekijöitä kuin löytää lapselle tai nuorelle sopiva sijoituspaikka. Lapsen tai nuoren erityisongelmat ja sitä kautta erityispalvelujen saaminen on vaikeaa ja siksi lastensuojelun palveluntuottajan tulisi kehittää etenkin psykiatrisen osaamisen aluettaan. Myös vuorovaikutus osaaminen on erityisen tärkeää.

---

<sup>9</sup> Kehityskeskustelu kysymykset: 1. Vahvuuteni 2. Resurssit vahvuuksieni käyttämiseen 3. Kuinka käytän vahvuuksiani nyt? 4. Mihin on sopeuduttava? 5. Missä haluan kehittyä? 6. Minkä haluan muuttuvan kokonaan?

### 6.6.2 Katrin perhe- ja palvelukoti yrityksen ja työntekijöiden SWOT analyysit

SWOT – analyysissa arvioidaan lähtökohtaisesti nykyisyyttä sekä tulevaisuutta. Kartoitetaan vahvuudet, mahdollisuudet, heikkoudet sekä uhkatekijät. Suuntaudutaan tulevaisuuteen ja suhteutetaan strateginen kyvykkyyden ehdot. Tulevaisuuden menestys muodostuu nykyisten menestystekijöiden ja uusien mahdollisuuksien yhteensovittamista, jossa analyysivälineenä on mahdollista käyttää SWOT – analyysia.

Katrin perhe- ja palvelukoti yrityksen nykytilannetta ja kehityksen suuntaa kuvaa SWOT–analyysi perusteinen yritysskenaario, joka laadittiin maaliskuussa 2009 yhdessä Katrin perhe- ja palvelukodin omistaja- ja toiminnasta vastaavien perhekotivanhempien ja arvoanalyysi Oy:n Juhani Ropposen kesken. (Liite 1)

Perhekoti yrityksen **vahvuuksina** ovat vahva osaamisen maine, henkilöstön saatavuus, halu kehittää toimintaa, inhimillinen koko sekä suhteet sijoittajiin. Perhekodin **mahdollisuuksina** pidetään sitä, että sijaishuollon palveluille on kysyntää. Uusien palvelutuotteita ja – konsepteja on mahdollista kehittää. Tarpeen mukaan on mahdollista myös kasvaa ja jos halua löytyy. Kasvu mahdollistaa ja luo edellytyksen erikoispalveluiden toteuttamiselle. Perhekodin **heikkouksina** nähdään se, että hinnan määrävyys toimii laadun kustannuksella. Tulevaisuuden haasteena ovat sijoitettavien lasten moniongelmaisuus ja sen mukanaan tuomat erilaiset haasteet. Perhekodin **uhkatekijöinä** ovat perhekotiin sijoittavien kuntien talous sekä isojen toimijoiden tulo myös lastensuojeluun. Perhekodin kasvu vähentääkö se kodinomaisuutta sekä se, että löytyykö perhekotivanhempia? (Ropponen 18.3.2009.)

Sosiaalityöntekijöiden haastattelussa esille tuli, että he arvostavat lastensuojelun palveluyritystä, jossa on huolehdittu seuraavista asioista:

*”Henkilökunnan kouluttautuminen ja pysyvyys ja määrä, osaaminen, palvelun tuottajan imago” (S5)*

*”Ammatilliset ihmiset osaavat käsitellä niin lapsia, nuoria kuin heidän biologisia vanhempia, joiden kanssa tälläkin (sosiaalitoimistos-*

*sa) ollaan välillä ihan hukassa,” (S10)*

### **Työntekijöiden omat SWOT analyysit**

Henkilökunnan omaa ammatillisuuden arvioinnista oli keskustelua jo kevään työpalaverissa 19.4.2010 ja 24.5.2010. Huhtikuussa oli työajanseuranta meneillään mikä verotti työyhteisön innostumista oman ammatillisuuden arvioinnin tekemiseen. 23.9.2010 työpalaverissa sovimme, että jokainen työntekijä tekee mitä pikimmin oman ammatillisuuden SWOT analyysin (Liite 2) (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat). Tästä on hyötyä etenkin silloin kun aloitamme yhteisen täydennyskoulutuksen ja ”löydämme” tien ja vahvistamme perhekodin erikoisosaamistamme.

Perhekodin työntekijöiden vahvuuksiksi muotoutuivat:

**Joustavuus, yhteistyö, toisten huomioiminen, ikä, monipuolisuus, kärsivällisyys, erilaisuuden ymmärtäminen, järjestelmällisyys, realismi, asioiden hallinta, koulutus, kokemus, pitkä työkokemus, tunnollisuus, vuorovaikutustaidot, kouluttautuminen, oma kehittyminen ja kehittäminen**

Perhekodin työntekijät pitivät koulutustaan vahvuutena omassa työssään ja ammatillisuudessaan. Myös useimmat työntekijät arvioivat ikänsä sekä ammatilliseksi vahvuudeksi, mahdollisuudeksi kuin myös heikkoudeksi.

Ammatillisina mahdollisuuksina esiin nousi:

**Ikä, koulutus, oppiminen, osallistuminen, koulutushalukkuus, kehittäjä, markkinoinnin osaaja, oman työn kokonaisvaltaisuus, lisäkoulutus avaa uusia toimintamahdollisuuksia, yrityksestä vielä isompi, oman koulutuksen hyödyntäminen, toiminnallisuus, yhteisöllisyys, esimiestyö, kehittämiseen kiinnostusta**

Työntekijöiden koulutushalukkuus ja oman itsensä kehittäminen nousivat ammatillisuuden mahdollisuuksiksi. Myös ikä oli ammatillinen mahdollisuus.

Perhekodin työntekijöiden ammatillisuutta voi tulevaisuudessa heikentää työmotivaation puute. Toisaalta jo se, että työyhteisö yhdessä päivittää omaa osaa-

mistaan lisää varmasti työmotivaatiota, auttaa työssä jaksamisessa sekä vähentää myös työuupumista. Toimintamenetelmistä keskusteleminen voi helpottaa ja tuoda uusia ulottuvuuksia työn tekemiseen. Työpalaverissa omaan ammatillisuuteen liittyvää keskustelua on virittänyt hyvin käyntiin lähtenyt täydennyskoulutuksemme. Yhteistä keskustelua SWOT analyysistä kävimme 24.1.2011 työpalaverissamme.

Katrin perhe- ja palvelukodin palvelukonseptien uudistamiseen liittyy uusien toimintakokonaisuuksien kokeileminen. Eräänä täydennyskoulutuksen osa-alueena on perhetyö ja sen tekemisen tärkeys myös sijaishuollossa. Yhteistyön tekeminen sijoitetun lapsen / nuoren ja jälkihuollossa olevan nuoren biologisten vanhempien / omaisten kanssa on ensiarvoisen tärkeää. Tämä on noussut kehittämishankkeen ja sen yhteisen työyhteisössä refleктоivan keskustelun kautta toimitamme kehittämisen yhdeksi tärkeäksi painopistealueeksi.

Sosiaalityöntekijöiden haastattelussa tulevaisuuden sijaishuollosta sosiaalityöntekijät ajattelivat, että tulevaisuudessa lastensuojelun sijaishuollossa perhehoito tulee painottumaan entistä enemmän. Lastensuojelun kustannusten takia perhehoito ei saa olla kuitenkaan se ensisijainen, vaan vaihtoehtoisuus palveluissa on tärkeää. Jokaista lastensuojelun sijoituspalvelua tarvitaan yhtälailla. Tärkeää on myös satsata lastensuojelun ennaltaehkäisyyn, syrjäytymisen ehkäisyyn ja lastensuojelun avohuollon palveluihin ja tukitoimiin. Useimmissa sosiaalityöntekijöissä huolta aiheuttaa huostaanottojen lykkääminen. Käyhän usein lopulta niin, että lapsi kasvetuaan nuoreksi, oireilee kaikista tukitoimenpiteistä huolimatta, joten huostaanottokriteerit täyttyvät ja nuori otetaan huostaan. Toisena huolta aiheuttavana tekijänä on lastensuojelun avohuollon käyttäminen pelkäämään huostaanoton lykkäämisenä. Avohuollon ei tulisi olla pelkäämään kannattelevaa, mutta onko sitten kuitenkaan resursseja satsata avohuoltoon.

Sosiaalityöntekijät painottivat myös sitä, että tulevaisuudessa osaavan ja motivoituneen henkilöstön saaminen hankaloituu kaikessa sosiaalialan työssä. Lastensuojelun tarve ei ainakaan vähene, päinvastoin, oli lähes kaikkien sosiaalityöntekijöiden viestinä. Seutukunnallisten perhetukikeskusten tulo voisi helpottaa etenkin lastensuojelu perheiden tuen tarvetta. Lastensuojelussa ei kuiten-

kaan voi säästää jatkuvasti, ja edellisen laman juustohöylä säästäminen nousee esille uudestaan. Mutta olemmeko yhtään viisaampia kuin silloinkaan. Moni sosiaalityöntekijä ennustaa kriisisijoitusten ja etenkin perheiden sijoituspalvelujen tarpeen kasvavan tulevaisuudessa. Eräs sosiaalityöntekijä pohti haastattelussa sitä, että mitä sijaishuollon aikainen sosiaalityö on? Mitä se tarkoittaa ja mitä siihen kuuluu? Todennäköisesti se on osallisuuden lisääntymistä niin lapsen, nuoren kuin hänen vanhempiansakin kanssa.

### 6.6.3 Koko henkilöstön täydennyskoulutus

Koko Katrin perhe- ja palvelukodin henkilökunta päivittää osaamistaan osallistumalla työyhteisökoulutukseen. (Liite 17.) Kouluttautuminen alkoi 4.10.2010, Turun Ammattikorkeakoulun täydennyskoulutuksen ja työvoimapolitiittisen aikuiskoulutus yhteissopimuksella, teemalla puolitoistavuotinen täsmäkoulutus ”Ongelmista tavoitteiksi”. Koulutuksen viitekehyksenä on voimavaralähtöisyys ja ratkaisukeskeinen ajattelu, vahvistetaan yhteisöllisyyttä ja työstä oppimista. Keskustelevalla oppimismenetelmällä on tarkoituksena oppia yhteisöllisiä ongelmanratkaisua ja yhteisöllistä toimintatapaa, mikä on lastensuojelutyössä menestyksekkään työn edellytys ja toisaalta myös näin edistää työhyvinvointia.

Koulutuksen teemoja ovat lastensuojelu ja laatu ja laadun kehittäminen, persoona työvälineenä ja työyhteisön tuki työssä. Traumatisoituneet lapset ja heidän kasvun ja kehityksen tukeminen sekä lasten ja nuorten mielenterveys ovat eräänä tärkeänä kasvun ja oppimisen osa-alueena. Koulutukseen kuuluu myös ratkaisu- ja voimavarakeskeisiä menetelmiä kasvatustilanteisiin, lastensuojelun työmenetelmät, perhetyö lastensuojelulaitoksessa, lastensuojelun jälkihuolto, työhyvinvointi ja sen tukeminen. Koulutus toteutuu työyhteisökoulutuksessa eri teemojen osalta. Kouluttajina toimivat eri alojen asiantuntijoita.

### 6.6.4 Työhyvinvoinnin arviointi ja työhyvinvointikysely

Organisaation laatutekijöihin kuuluu henkilöstön työtyytyväisyydestä huolehtiminen. Työyhteisön työtyytyväisyys pitää sisällään myös sen, että organisaatio huolehtii työntekijöiden henkilökohtaisista kehittymisen edellytysten edistämi-

sestä niin, että työntekijän on mahdollista toteuttaa omassa työssään koko potentiaalinsa. Työntekijät ovat omalta osaltaan motivoituneet toimimaan työyhteisön parhaaksi. Vaikuttamalla henkilöstön osaamiseen ja vaikuttamismahdollisuuksiin parannetaan organisaation tuottavuutta. Siksi esimerkiksi korkea työtyytyväisyys ja työyhteisön yhtenäiset tavoitteet lisäävät myös osaltaan motivoituneisuutta ja sitä kautta tuottavuus organisaatiossa paranee. (Lecklin 2006, 27; 70; Vataja & Julkunen 2005.)

Työhyvinvoinnin ja sen arvioinnissa on kyse siitä, miten voidaan tunnistaa ne työntekijöihin vaikuttavat tekijät, joilla on mahdollista varmistaa palvelutoimintoihin liittyvät tekijät ja niiden toteutuminen. (Lindroos & Lohivesi 2006, 189.) Henkilöstöä, työhyvinvointia ja arvoja kannattaa siis arvioida. Työtyytyväisyys nousee tärkeäksi organisaation laatutekijäksi, koska vain motivoitunut, työssään viihtyvä ja innostunut henkilöstö on huippuosaja ja yrityksen menestyksen paras tae. Työtyytyväisyyden arviointi aloitetaan työtyytyväisyystutkimuksella. Tämän jälkeen tulokset analysoidaan, valitaan tulosten analysoinnin perusteella kehittämiskohteet sekä käynnistetään tarvittavat toimenpiteet. Tärkeää on myös seurata tulosten ja mittausten kehittämistä vertailemalla tuloksia aikaisempiin arviointeihin. (Lecklin 2006, 229; 231; Liukkonen 2008, 51.)

Tällä hetkellä työssä tarvitaan entistä enemmän tietoa muutoksen hallinnasta, johon liittyvät henkilöstön osaaminen, motivaatio ja hyvinvointi. Tärkeää on tiedostaa mitkä tekijät luovat yritykselle menestystä, mitkä taas kasvattavat yrityksen innovaatiota. Työhyvinvointi on organisaation tärkeä menestystekijä, johon liittyy osaava, innovatiivinen ja hyvinvoiva yrityksen henkilökunta. Yhteistä näille kaikille on organisaation visio, palvelun tuotteet, tuotteiden tekijät sekä toimintatapa. Ilman organisaation yhteistä toimintaa ohjaavia arvoja, ketju ei kuitenkaan ole yhtenäinen ja toimiva. (Liukkonen 2008, 63; Suutarinen & Vesterinen 2010, 59.)

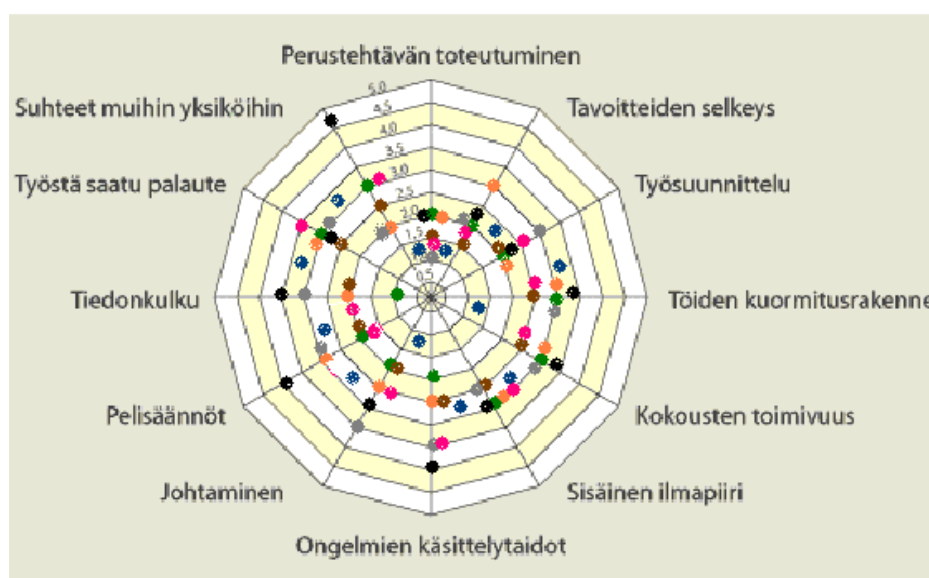
Toimintaympäristön muutossaasteisiin on kyettävä vastaamaan. Millaista henkilöstöä nyt organisaatiossa on käytettävissä ja mikä henkilöstön kykyprofiili on tällä hetkellä sekä työskentelyn motivaatiotaso. Tärkeää on siis määrittää resurssiydin ja tunnistaa tätä kautta organisaation tulevaisuuden onnistumisen

mahdollistajat. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 58.) Työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmaan liittyy vahvasti työn mielekkyyden kokeminen. Tällöin selvitetään mikä työssä kuormittaa työntekijää ja toisaalta taas edistää työntekijän hyvinvointia.

Mäkitalon (2005) tutkimuksen mukaan työhyvinvointia edistää soveltava työn toiminnan teorian ja kehittävän työtutkimuksen yhdistäminen. Tärkeää on korostaa työyhteisön työn yhteisen tarkoituksen kautta syntyvää työntekijän henkilökohtaista työn mielekkyyden merkittävyyttä. Työn tarkoituksen ja työskentelytapojen muutoksilla on mahdollista tunnistaa ja nostaa esille uusien merkittäviä mahdollisuuksia edistää työhyvinvointia, esimerkiksi osallistamalla oman työn kehittämiseen. (Mäkitalo 2005; Liukkonen 2008, 83–84.)

### Katrin perhe- ja palvelukodin työyhteisöarviointi

Perhekodin työyhteisöarvioinnin tehtiin 11/2010 käyttäen ”tikkataulu” analyysi menetelmää. (Kuvio 12 alla).



Kuvio 12. Katrin perhe- ja palvelukodin työyhteisön arviointi.

Tässä jokainen työntekijä (7) merkitsi tikkatauluun kokemuksensa työyhteisön toimivuudesta kahdellatoista eri osa-alueella. Tarkoituksena oli arvioida osa-

alueita niin, että toimivin alue on tikkataulun keskiössä<sup>10</sup> (0,5 arvosana), kun taas toimimattomin alue oli tikkataulun kehällä (arvosana 5). Työyhteisöarvioinnin perusteella käy ilmi myös se, että perhekodin työyhteisön työstä saatu palaute on arvosanaltaan heikoin. Kehityskeskusteluihin oleellisesti liittyy palautteen antaminen. Keskustellaan työn tekemisen tavoitteista ja tavoitteiden toteutumisesta. Esimies antaa palautetta toteutuneesta työstä samoin kuin työntekijä arvioi esimiehen työpanosta ja johtamista. Siksi kehityskeskustelukeskustelurungon uudistaminen ja muokkaaminen tulivat ajankohtaiseksi. Kuten Lönnqvist (2007, 66) mainitsee, hyvä esimies kuuntelee työntekijöiden mielipiteitä samalla pohtien heidän henkilökohtaisia tavoitteita ja kehittymistarpeitaan.

### **Työhyvinvointikysely 1/2011**

Paasivaara ja Nikkilä (2010,138–139; 153) kirjoittavat työyhteisön sisäisen ilmapiirin vaikuttavan työyhteisön menestymiseen ja työyhteisön hyvinvointiin. Toimivilla työkäytännöillä on merkitystä työyhteisön ilmapiiriin ja se näkyy myös jokapäiväisessä työssä jaksamisessa. Kehittämistyön avulla työyhteisö voi kohentaa sisäistä toimintaa ja kasvattaa yhteisöllisyyttä. Työssä tulee toimia yhteisvastuullisesti ja oma-aloitteisesti, annetaan palautetta toimivalla vuorovaikutteisesti. Erilaisuuden hyväksyminen ja sen arvostaminen, aito toisten kuunteleminen ja toiveikkuus ovat myös työyhteisön yhteisöllisyyttä korostavia tekijöitä. Rakentavaa yhteisöllisyyttä voi taitava esimies muokata viemällä esimerkiksi kehityskeskustelua työyhteisön arkeen, koska yhteisöllisyys muuntuu sosiaalisen vuorovaikutuksen seurauksena.

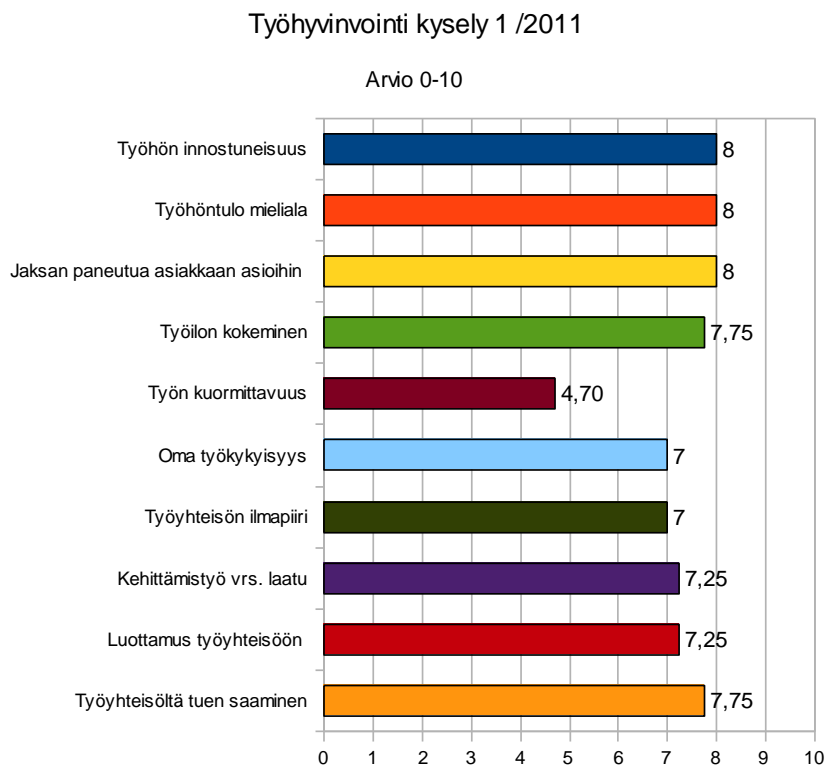
Työhyvinvointikysely (Liite 19) tehtiin 24.1.2011 työpalaverin yhteydessä. Jo syksyn 2010 työpalaverissa keskustelimme siitä, että laadunarviointiin on tärkeää liittää työhyvinvoinnin osa-alueita. Kyselyn tarkoituksena oli arvioida työyhteisön työhön innostuneisuutta, työnteon mielialaa sekä sitä miten työntekijä on

---

<sup>10</sup> 0 = Ei lainkaan toteutunut, 1 = Asia on ollut esillä ja pohdittavana, 2 = Paraikaa kehitteillä, kokeiluja menossa, arviointikohteen osa-alueilla, toteutunut satunnaisesti, 3 = Käytössä, mutta toteutuu vain osittain tai vain joillakin arviointikohteen osa-alueilla, 4 = Käytössä ja toteutuu täysin kaikilla, Eos= En osaa arvioida, ei koske minua

jaksanut paneutua asiakkaiden asioiden hoitamiseen. Työilon kokeminen työssä on nostettu tärkeäksi työnpanosta kohottavaksi tekijäksi. Työn kuormittavuus taas kyselyssä tarkoittaa lähinnä henkistä työssä jaksamista ja työn kuormittavuutta. Omaan itsearviointiin liittyy oman työkyvyn sekä työyhteisön ilmapiirin arvioinnit. Kuten Paasivaara ja Nikkilä (2010) mainitsevat oman työn kehittämällä voi olla vaikutusta työhyvinvointia kohottaen. Tärkeää on myös arvioida työyhteisön luottamusta ja työntekijöiden tuen saamista toinen toisiltaan.

Henkilöstön osaamisen, työkyvyn ja motivaation kehittämiseen tulee kiinnittää huomiota, koska kokemus hyvinvoivasta työpaikasta vaikuttaa työmotivaatioon, työhön sitoutumiseen, luottamuksen syntymiseen, työyhteisön terveyteen sekä stressin hallintaan, työtyytyväisyyteen sekä työn imuun. Toisaalta työntekijöiden kokema työtyytyväisyys sekä hyvä työkyky vaikuttavat työn laatua parantaen. Näin asiakastyytyväisyys lisääntyy, sekä työn ja organisaation tuloksellisuus kasvaa ja työssä oleva henkilöstö todennäköisesti jaksaa työskennellä pidempään. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 45; Juuti 2010, 54.)



Kuvio 13. Katrin perhe- ja palvelukodin työhyvinvointikyselyn koonti 1/2011.

Yllä olevasta kuviosta 13 käy ilmi, että Katrin perhe- ja palvelukodin työntekijöiden työhyvinvointikyselyn arvioinnit eri osa-alueissa ovat melko hyvät. Kuviossa 13, 0=tarkoittaa matalaa tasoa tai huonoa arvosanaa, kun taas 10=korkea tasoa tai hyvää arvosanaa. Perhekodin arvioinnissa ainoastaan työn kuormittavuus on huomattavasti muita osa-alueita arvoltaan matalampi. Siksi halusin avata tämän taulukon omakseen, jossa näkyy kaikkien työntekijöiden arvioinnit samassa taulukossa.

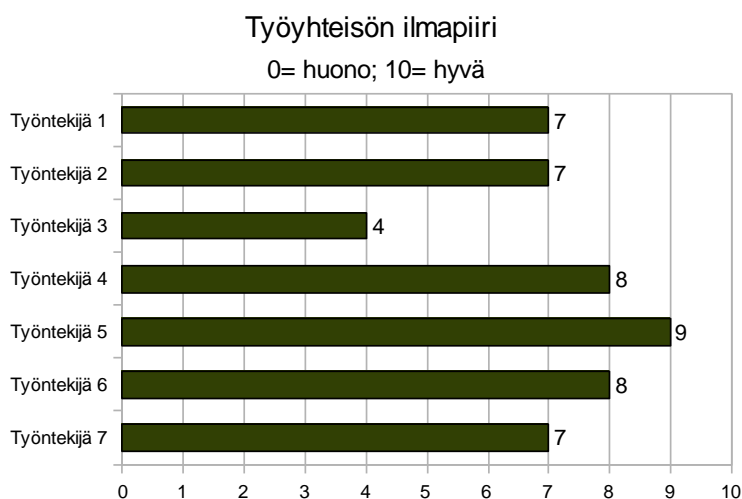


Kuvio 14. Työn kuormittavuus.

Kuviosta 14 ilmenee, että työntekijät ovat arvioineet työnsä kuormittavuuden hyvin eri tavoin. Joillekin (3) työ on huomattavasti kuormittavampaa kuin toisille. Puhuttaessa perhekodin työn kuormittavuudesta, keskitytään puhumaan psyykkisestä työn kuormittavuudesta. Organisaation tulee siis muutosten keskellä keskittyä inhimillisiin voimavaroihin kiinnittämällä huomiota työn arjen toimenpiteisiin, jotka lisäävät henkilöstön työhyvinvointia. Näitä ovat tiedottaminen ja viestintä, vuorovaikutuksellinen ja hyvä työilmapiiri, työyhteisön yhteisöllisyyden ja yhteistyön kehittäminen.

Juuti (2010, 50–51) mainitsee jatkuvan stressin, väsymyksen ja kynnisyksen nousseen suureksi työuupumusta aiheuttamaksi tekijöiksi. Sosiaalialan palvelutyössä työhyvinvointia luovia ja lisääviä tekijöitä ovat niin sanotut reflektiiviset rakenteet. Näitä ovat päivittäisen arjen työn organisoimien puitteisiin luotuja tilanteita, jolloin mahdollistetaan työntekijöiden oman työn arvioiva pohdinta sekä

siitä lähtevä yhteisöllisyyteen painottuva keskustelu. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 29.) Kuvioista 15 ilmenee, että kysyttäessä työyhteisön ilmapiiristä työntekijöiden vastauksessa oli eniten eroavaisuuksia. Eräs työntekijä kokee perhekodin työilmapiirin selvästi huonommaksi kuin suurin osa muista työntekijöistä. Työilmapiirin asteikoilla vaihtelut arvioista ovat 4 (alhaisin) 9 (korkein).



Kuvio 15. Työyhteisön ilmapiiri.

Työhyvinvointi on moniulotteinen asia ja kokemus siitä ovat myös työntekijäkohtaisia. Kuitenkin työssä jaksaminen ja työhyvinvointi ovat erittäin tärkeitä ja työssä arvioitavia alueita. Työhyvinvointiin liitetään moninaisia asioita ja niiden arviointi vaihtelee työpaikkalähtöisesti. Kuitenkin työn ilon ja työntekijöiden keskinäisen luottamuksen syntyminen lisäävät myös työn yhteisöllisyyttä ja lisäävät työssä viihtymistä.

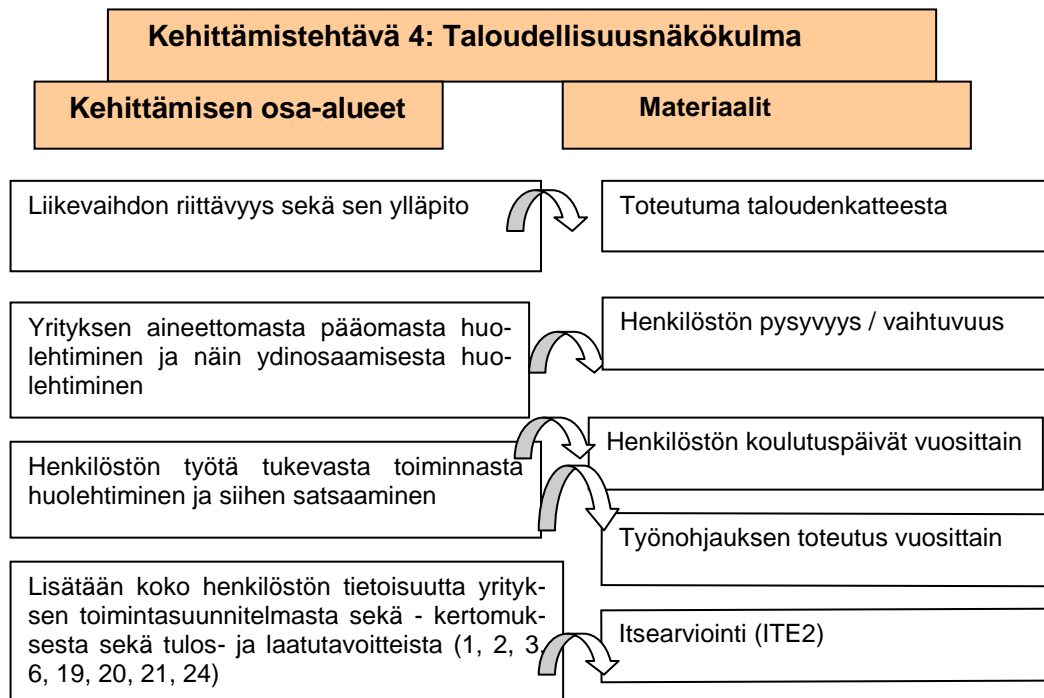
## 6.7 Taloudellisuusnäkökulma

### 6.7.1 Perhekodin liikevaihdon säilyttäminen

Talous- ja resurssinäkökulmaan (Kuvio 16) liittyvät perhekodin talouden hallinta, resurssien kohdentaminen sekä henkilöstön pysyvyys / vaihtuvuus. Tähän kuuluvat myös sopivan henkilöstön ja sitä kautta perhekodin taloudelliseen tuottoon ja tehokkuuteen liittyvän tiedon / arvioinnit, kuin myös henkilöstön vuosittaiset koulutuspäivät sekä toteutuneet työnohjukset.

Perhekodin liikevaihdossa on ollut kasvua viime vuosina 2007 (751 000 e), 2008 (913 000e), 2009 (971 000e). Liikevaihtotavoite on tällä hetkellä osoitettu vuoteen 2012 (1000000e). Perhekodin käyttökate oli 2007 (165 000e), 2008 (219 000e), 2009 (321 000e). Käyttökateen tavoite on pysyä 200 000 eurossa seuraavat viisi vuotta. Sijoitetun pääoman tuotto on 2007 (12,2 %), 2008 (12,4 %), 2009 (29,9 %). Sijoitetun pääoman tavoitteena on pysyä 20 % seuraavat viisi vuotta.

Omavaraisuusaste vuonna 2007 oli (59,5 %), 2008 (64,6 %), 2009 (72,5 %). Omavaraisuusasteen on tarkoitus pysyä 50 % seuraavat viisi vuotta. Katrin perhe- ja palvelukodin kokonaistulos oli vuonna 2007 (144 000e), 2008 (103 000e), 2009 (191 000e). Tavoitteena on saada tulos pysymään 100 000 eurossa seuraavat viisi vuotta, vaikka pitkäaikaisen vieraan pääoman osuus lisääntyy huomattavasti vuosina 2010–2011 uuden perhekodin rakennusprojektin myötä. Perhekodin käyttöaste on ollut koko sen olemassaolon ajan (14 vuotta) 100 %, tavoitteena on pitää käyttöaste samana.



Kuvio 16. Kehittämistehtävään 4 liittyvät kehittämisalueet ja materiaalit.

Tasapainotetun BSC-mittaristo muokkautuu organisaation osaamisen kehittä-

misellä, yhdenmukaistamalla henkilökohtaiset tavoitteet, sekä lisäämällä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia sekä työtyytyväisyyttä. Näiden kautta työyhteisön kasvu ja oppiminen kehittyvät, joka lisää myös henkilöstön tuottavuutta. Tästä taas seuraa se, että asiakkaiden luottamus lisääntyy sekä asiakastytyväisyys parantuu, tuotevalikointi laajenee ja operatiivinen tehokkuus paranevat. Näillä taas on vaikutusta pääoman tuoton parantumiseen. Tavoitteena on löytää oleelliset ja keskeiset asiat organisaationstrategian ja toiminnan kehittämisessä ja sitä kautta savuttaa menestystä. (Lecklin 2006, 71.) Näin ollen tärkeää on huolehtia henkilöstön osaamisesta sekä osaamisen näkymisestä perhekodin arjessa.

### 6.7.2 Henkilöstön ydinosaamisesta huolehtiminen

Osaamispääoma muodostuu työyhteisön kehittämisestä sekä sen organisaatiokulttuurin vahvistamisesta. Johtaminen sekä toimintakäytäntöjen kehittäminen, työhön motivoituminen ja sitoutumisen rakentaminen ja työyhteisön yhteistyötapojen vahvistaminen liittyvät organisaatiokulttuurin vahvistamiseen. (Lindroos & Lohivesi 2006, 190–191; Liukkonen 2008, 63; 234–235.) Sitoutumista sekä motivoitumista työhön arvioidaan perhekodin työntekijöiden vaihtuvuus ja/tai työyhteisön työntekijöiden pysyvyys työssä. Tällä jos millä on myös vaikutusta perhekodin lasten sekä nuorten kasvatuksen pitkäjänteisyydellä, turvallisilla aikuissuhteiden pysyvyydellä ja työhön osallistuvuudella. Työn tekemiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin arvioimiseen liittyy se, että työntekijät lainaavat yritykselle oman inhimillisen pääoman: henkilökohtaiset tietonsa, taitonsa, sitoutumisen ja kokemuksensa.

### **Aineeton pääoma**

Lastensuojelutyötä tekevää organisaatiota, joka tuottaa lastensuojelupalveluja on kutsuttu aineettomaksi pääomaksi tuottaja, josta on erityisesti hyötyä tulevaisuudessa. Lönnqvistin ym. (2006, 23–25) mukaan aineettomaan pääomaan kuuluvat työntekijöiden kyvykkyys, organisaation resurssit ja toimintatavat sekä sidosryhmäsuhteet. Yksittäisiä aineettomaan pääomaan sisältyviä tekijöitä eli resursseja ovat esimerkiksi henkilöstön osaaminen, yrityksen imago ja palvelu-

toiminnot. Tämä pääoma on näkymätöntä, liittyy tietoon ja kokemukseen ja tällä jos millä on tulevaisuuteen suuntautuvia menestymismahdollisuuksia. Työntekijän kyvykkyys koostuu ammattitaidosta, tiedoista, kokemuksesta, toiminnan laadusta sekä verkostoista.

Jabe (2010, 199) korostaa yhteistyökykyisyyden ja verkostoitumisen merkittävyyttä, koska se kenet tunnet, voi olla tärkeää tai jopa tärkeämpää kuin se mitä tiedät. Nykyään myös brändeillä on oma merkittävyytensä. Ne ovat palvelulu-pauksia, ainutlaatuista, eivätkä pelkästään rahassa mitattavia lisäarvoja. Jokai-sella työntekijällä on yksittäinen brändiarvo, jossa kuva työntekijästä muodostuu esimiesten, kollegojen, asiakkaiden sekä kilpailijoiden silmissä. Kun työntekijä vaihtaa työpaikkaa hän joka tapauksessa kertoo suurelle joukolle omaan työ-paikan vaihtoon liittyviä tekijöitä, siksi on tärkeää ottaa työpaikan vaihtaja tosis-saan sekä selvittää syyt siihen miksi vaihtaa työpaikkaa. Yhtä tärkeää kuin on selvittää työpaikan vaihtajan syyt, tärkeää on selvittää myös yrityksessä olevien motiivit.

Lönnqvist (2006) jakaa aineettoman pääoman kolmeen eri osaan. Inhimillisen pääoman muodostavat osaaminen, henkilöominaisuudet, asenne, tieto ja koulu-tus. Juuti (2010, 54) lisää vielä aineettomaan pääomaan kuuluvaksi työhyvin-voinnin, luottamuksen, osaamisen ja innovatiivisuuden. Myös Niiranen ym. (2005, 35) sijoittaa luottamuksen inhimilliseen pääomaan. Esimerkiksi työyhteis-össä luottamus toisiin vaikuttaa työtyytyväisyyteen, tehokkuuteen sekä vuoro-vaikutukseen. Luottamalla toisiin ottaa myös toisten näkemykset paremmin huomioon.

Inhimillisen pääoman omistavat yksittäiset henkilöt ja työntekijät. Suhdanne-pääomaan kuuluvat asiakassuhteet, suhteet muihin sidosryhmiin, maine, bran-dit ja yhteistyösopimukset. Suhdannepääoman on sanottu olevan organisaation omistamaa, vaikka useat eri henkilöstösuhteet ovat yksittäisten henkilöiden solmimia ja ovat kiinteästi sidoksissa kyseisiin henkilöihin. Rakennepääoma taas muodostuu arvoista ja kulttuurista, työilmapiiristä, dokumentoidusta tiedos-ta ja materiaalioikeuksista. Rakennepääoma on organisaation omistamaa vaika useimmiten työntekijöiden luomaa.

Aineettoman pääoman arviointi on ollut tunnettua jo pitemmän aikaa, esimerkiksi asiakastytyvyyden, henkilöstön osaamisen, innovatiivisuuden ja työilmapiirin arvioinnin muodoissa. Kaplan & Norton (2004, 205–207) linkittävät aineeton pääomanyrityksen strategiaan, jotta se tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista ja tuottaa sitä kautta yritykselle arvoa. Yhdistämällä työyhteisön aineettomat resurssit ja niiden hyödyntämisen työn tekemiseen, jalostamiseen ja uuden oppimiseen, saadaan työyhteisön yhteistä osaamispääomaa. Tähän pääomaan liittyvät myös johtaminen, kehittäminen sekä työyhteisön ilmapiiri. Osaamispääoma on taas organisaation varallisuutta, ja siis kontekstisidonnaista pääomaa. (Lönnqvist ym. 2006, 23–28; Ojala 2008, 30.)

Sosiaalinen pääoma muodostuu luottamuksesta toisiin ja edellytyksiin yhdessä toimimiseen. Tunnepääoma muodostuu halusta, motivaatiosta, tarpeesta ja työn ilosta. Suhdepääoman määrittää suhde asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Tietopääomaan kuuluvat tiedon prosessointi ja aika-ajoin tiedon päivittäminen, kokemusten jakaminen, virheistä oppiminen sekä uusien ideoiden tuottaminen. Kaikkia edellä mainittuja inhimillisen pääoman eri alueita tulee myös arvioida. (Mayo 2001; Jabe 2010, 200).

Katrin perhe- ja palvelukodin henkilöstön vaihtuvuus on ollut 0 % koko perhekodin 14 vuoden ajan. Yrittäjäperhekotivanhemmat aloittivat toiminnan ja muutama vuoden kuluttua perhekotiin tuli työsuhteeseen ulkopuolinen työntekijä, joka työn ohessa päivitti omaa koulutustaan. Seitsemän vuotta sitten perhekodin toiminta kasvoi niin, että yritykseen tuli toinen perhekodinyksikkö ja sinne omat lapset ja perhekotivanhemmat. Seuraavana vuonna yritys palkkasi myös kaksi ulkopuolista työntekijää perhekotivanhempien kuukausi- ja viikkovapaiden lomittamiseen, ja perhekotitoiminnan kasvattamiseen. Kaikki työntekijät ovat vuosien aikana pysyneet samana, ainoastaan muutamia (ja nekin vakituisia) sijaisia ovat olleet ajoittain lomittamassa. Tavoitteena on pitää henkilöstönvaihtuvuus pienenä jatkossakin, huolehtimalla henkilöstön työssä jaksamisesta, työssä viihtymisestä, työterveydenhuollosta, kouluttautumisesta ja osaamisen päivittämisestä huolehtimisesta.

Katrin perhe- ja palvelukodin kaikki työntekijät ovat vakinaisessa työsuhteessa.

Perhekotivanhempien kuukausi- tai viikkovapaiden ajaksi molempiin perhekoti yksikköön tulee lasten kasvatustehtävistä huolehtimaan sama tuttu työntekijä, joka tuntee niin lapset / nuoret kuin yksikön toimintakäytännöt. Työntekijät ovat osallistuneet oman työn kehittämiseen ja ovat näin tietoisia organisaation arvoista, etiikasta, visiosta, strategiasta ja oman perustehtävän kytkeytymisestä edellisiin. Turjanmaa (2005, 46) omassa tutkimuksessaan pienten yritysten laadun kehittämisessä, toteaa samoin kuin eräs Katrin perhe- ja palvelukodin työntekijä, kun hän uudestaan teki marraskuussa vuonna 2010 ITE2 arvioinnin.

*”Lomakkeen täyttäminen oli huomattavasti helpompaa, kun jo tiesi ja tunsu, kun asioista oli keskusteltu, mitkä tekijät vaikuttavat mihinkin meidän perhekodin toiminnan kokonaisuuteen. Oli helpompaa ymmärtää, kun tiesi mistä puhutaan”*

### 6.7.3 Perhekodin henkilöstön työnohjauksen toteutuminen

Perhekodin toimintaperiaatteeseen on kuulunut tarjota työntekijöille työnohjausta kahdeksan kertaa vuodessa. Toimintakäytäntönä on ollut se, että työnohjauskäynteinä on ollut sekä parityönohjaukset että koko työyhteisön ryhmä työnohjaustapaamiset. (Liite 17.) Ryhmätyöohjauksissa on keskusteltu pääsääntöisesti kehittämiseen liittyvistä eri teema-alueista, missä nyt mennään? Työnohjauskeskusteluun on myös aina liittynyt tietty teema. Olemme keskustelleet perhekodin arvoista, perustehtävästä, toiminta-ajatuksesta, perhekodin henkilöstön yhteisöllisyydestä ja sitä tukevasta työstä. Parityönohjaukset ovat liittyneet yleensä tiettyihin asiakasteemoihin ja niissä esiin tullessiin työ- ja toimintamuotoihin. Yhdessä olemme reflektoineet omaa työtämme ja samalla saaneet vahvistusta toimintaan. Työnohjaamme on myös ohjannut toimintaamme eri kokeilujen kautta uusiin kokeilemisenarvoisiin toimintakäytäntöihin. Perhekodin työnohjaajamme vaihtuu nyt kevään jälkeen, mutta työnohjaus jatkuu ennallaan uuden työnohjaajan ohjauksella.

#### 6.7.4 Perhekodin laatutavoitteisuus

Laadusta keskusteleminen ja sen esillä pitäminen on erittäin tärkeää perhekodin kaikessa toiminnassa. Ensiarvoisen tärkeää on pitää työyhteisössä yllä avointa ja reflektoivaa keskustelukulttuuria. Vuosina 2009 ja 2010 tekemämme ITE2 itsearviointi (Liite 10 ja Liite 11) sai meidät työyhteisössä huomaan arvioinnin tärkeyden ja sen yhteyden laatuun. Asiakkailta, niin kuntien sosiaalityöntekijöiltä kuin perhekotiin sijoitetuilta lapsilta ja nuorilta, palautteen saaminen on tärkeää. Ulotamme arvioinnin hankkimisen vuonna 2011 myös muille sidosryhmille kuten koulujen yhteistyökumppaneille (kuraattorit, opinto-ohjaajat sekä opettajat). Moni perhekodin lapsista ja nuorista käy terapeutilla tai heillä on kontakti psykiatrian osastolle tai kuntoutukseen. Myös heiltä palautteen saaminen yhteisestä työkontakteista on tärkeää. Oman työn kehittämiseen liittyy siis myös palautteen hyödyntäminen omassa toiminnassa.

Työpalaverissa 24.1.2011 keskustelimme myös vertailukelpoisten arviointien hyödyntämisestä perhekodin kehittämisessä. Myös se, että jokaisella vierailukerralla eri perhekotiin teemme toimintasuunnitelman siitä, mitä kukin vierailukäynnillä seuraa ja tekee muistiinpanoja. Pyrimme myös selvittää mahdollisuuden oman toiminnan auditoinnin aloittamisen, koska perhekodin kehittämissuunnitelmat tulevat voimaan vuoden 2011 tammikuusta alkaen. Kilpailutuksen yhteydessä nimittäin eräänä pisteytyksen kriteerinä on perhekodissa toteutettu auditointi. Lomake lastensuojelun pika - auditointiin on jo olemassa. (Liite 23).

Uuden perhekodin avaamisen yhteyteen ja alkuvuoteen liittyvät liitty perhekodin toimintasuunnitelman laatiminen. Merkittävänä laatutekijänä on myös se, että kaikki työntekijät ovat tietoisia toimintasuunnitelmasta ja – kertomuksesta ja sen linkittämisestä perhekodin toimintaan. Tärkeää on pitää yllä keskustelua perhekotiyrityksen tulos- ja laatutavoitteista sekä muista laatusuunnitelmista. Perhekodin toiminnan palvelukonseptien luomiselle on parhaimmat onnistumisen mahdollisuudet nyt kun kilpailutus näitä konsepteja vaatii. Toisaalta perhekodilla on jo valmiina suurin osa palvelujen tuotteistuksesta.

## 7 Kehittämishankkeen yhteenveto: Katrin perhe- ja palvelukodin laatulupaus

### 7.1 Laadun palvelulupaus

Palvelulupaus on lupaus laadusta, se määrittää perhekodin arjen laadun. Työyhteisössä olemme keskustelleet palvelulupauksesta ja sen merkittävydestä. Palvelulupaus sisältää perhekodin laatukriteerit ja antaa asiakkaille luvan odottaa laatua sekä laadukasta ammatillista perhekodin toimintatapaa. Tässä kehittämishankkeessa Katrin perhe- ja palvelukodin palvelulupaus laadusta syntyi perhekodin menestyskriteerien perusteella. Perhekodin kehittämissuunnitelmat muotoutuivat tasapainotetun tulosmittariston Balanced Scorecard (BSC) neljän näkökulman (asiakasvaikuttavuus-, sisäisten toimintojen-, kasvun ja oppimisen- sekä taloudellisuuden näkökulmat) avulla. Neljän näkökulman ja kehittämistehtävien kautta syntyivät kehittämishankkeen eri osa-alueet ja niistä saadut materiaalit, joista Katrin perhe- ja palvelukodin työyhteisö loi kehittämissuunnitelmat, tavoitteet laadulle. Aineistojen kautta löysimme neljän eri näkökulman (asiakasvaikuttavuus-, sisäisten toimintojen-, kasvun ja oppimisen- sekä taloudellisuuden näkökulmat) tärkeimmät kehittämissuunnitelmat. Tässä kappaleessa esitellään kehittämishankkeen tuloksia näiden eri näkökulman osalta.

### 7.2 Katrin perhe- ja palvelukodin kehittämissuunnitelmat

Tässä kappaleessa kirjoitan auki Katrin perhe- ja palvelukodin kehittämishankkeessa syntyneet kehittämissuunnitelmat. Käytän kirjaamisessa Balanced Scorecard (BSC) laatumittariston näkökulmia. Jokaisessa näkökulmassa on myös kuvio, josta käy ilmi kehittämissuunnitelmat. ITE2 arviointi tehtiin myös käyttäen apuna BSC laatumittariston neljää näkökulmaa. Liitteenä 21 on eri näkökulman linkitykset, joista käy ilmi niitä pohdintoja, kehittämiskeinoja ja -menetelmiä sekä vastuuhenkilöt suunnitelmien toteutumiselle.

#### **Asiakasvaikuttavuus näkökulma**

Kehittämissuunnitelmaan kuuluvat sosiaalityöntekijöiden, perhekodin lasten ja nuorten sekä haastattelujen toteuttaminen, sekä niistä saatujen tulosten hyödyntäminen perhekodin arjen toiminnassa. Palautteen hankkiminen ulotetaan myös muihin sidosryhmiin kuten koulut sekä terapeutit. Huolehditaan siitä, että kasvatussuunnitelmaa hyödynnetään perhekodin arjessa. Tärkeää on siis tehostaa yhteistoiminnallisuutta sen käytössä. Myös lasten tai nuorten itsearviointista sekä osallistamisesta suunnitelmien (kuukausikooste ja kasvatussuunnitelma) tekoon tulee huolehtia. ITE2 itsearviointi toimii henkilöstön laatukriteerien toteutumisen menetelmä ja arviointia toteutetaan vuosittain. Sosiaalityöntekijöiden haastattelun ”ruusut ja risut” toteutuvat perhekodin toiminnassa. Tärkeää on myös huolehtia perhekotiyrityksen ulkoisesta markkinoinnista sekä markkinavetoisuudesta jatkossakin.

Sosiaalityöntekijöiden haastattelun perusteella laadukkaaseen sijaishuoltoon kuuluu se, että henkilökunta huolehtii omasta osaamisestaan. Yrityksen organisaatiossa tulee olla riittävästi ammattitaitoista henkilökuntaa. Palvelutuottajan imago ja toimivat yhteistyön suhteet vaikuttavat käsitykseen hyvästä laadusta. Vakuuttavat ja kattavat menetelmäosaamiset ei sosiaalityöntekijöiden mielestä kuitenkaan ole se tärkein perhekodin osaamisalue. Tärkeintä on se, miten perhekoti toimii arjessa, millaiset työkäytännöt ja -käytänteet näkyvät arjessa ja se, miten toiminta kytkeytyy lasten ja nuorten arkeen. Miten lapsen ja nuoren sijoituksen tarpeet täyttyvät ja toteutuvat.

*”Asiakkaiden yksilölliset tarpeet tulee huomioida sijoituksessa” (S9)*

*”Osataan hakea ja tunnistaa kullekin lapselle tai nuorelle sopiva menetelmä osaaminen” (S11)*

Perhekodin eräänä lasten, nuoren, perhekotivanhempien ja muiden työntekijöiden toimintamuotona on yhteisökokous. Tässä kokouksessa opetellaan yhteisistä asioista yhteisesti ja yhdessä, keskustelemisen, mielipiteiden esittämisen ja vaihtamisen, toisten kuuntelemisen, oman vuoron odottamisen sekä lopuksi asioista päättämisen avulla. Kehittämishankkeessa kysyin perhekodin lasten ja nuorten mielipiteitä saavatko he mielestään yhteisökokouksessa mielipiteitään

esille, kuunnellaanko heitä ja otetaanko heidän mielipiteitään huomioon. Kokevatko lapset ja nuoret, että heidän mielipiteillään on merkitystä. LapsiArvi (2009) kriteereissä kiinnitetään huomiota asiakkaan osallisuuteen ja yhteisen yhteistyön tekemiseen. Säännöllinen yhteisökokous ja siinä osallisuuden ja vaikuttavuuden kokeminen lisää lasten ja nuoren omaa päätäntävaltaa, osallisuutta ja toimijuutta.

Asiakasnäkökulma	Kehittämissuunnitelma
Sosiaalityöntekijöiden haastattelut	Toteutetaan vuosittain, WEB kysely. Huomioidaan yhteistyö ja toimivat suhteet jo olemassa oleviin sosiaalityöntekijöihin. Laajennetaan ”suhde-toimintaa” muihin kuntiin sekä SiHu:un. Jatketaan perhekodin osaamisessa kehittämistä, hyödynnetään täydennyskoulutuksesta saatu tietotaito perhekodin toiminnassa. Jatketaan perhekodin lasten ja nuorten itsearviointiin toteuttamista ja kehitetään perhekodin toimintaa vielä enemmän lasten ja nuorten osallistamiseen.
Perhekodin lasten ja nuorten haastattelut (yhteisökokous)	Lapsilta ja nuorilta kerätään säännöllisesti palautetta perhekodin toiminnasta vuosittain, yhteisökokous sekä muu palaute sekä toiveet.
Kasvatussuunnitelma	Kasvatussuunnitelma on lapsen/nuoren arjen toiminnan, tavoitteiden suunnitelma. Hyödynnetään tätä suunnitelmaa entistä enemmän arjen konkreettisessa perhekodintyössä. Kasvatussuunnitelman käyttö toimii osana työn dokumentointia. Lapsen/nuoren osallistaminen ja hänen itsearviointiin kehittäminen ja siinä kehittyminen. Arviointi tehdään lapsen/nuoren omia konkreettisiin arjen tavoitteisiin. Lapsen / nuoren osallistamiseen käytettävien työmenetelmien käyttäminen työvälineenä itsearviointiin.
Kuukausikooste	Kuukausikooste toimii lapsen/nuoren itsearviointin välineenä ja linkkinä sosiaalityöntekijöille. Hyödynnetään lapsen ja nuoren omaa arviointia ja kehitetään keskustelevaa arviointia lapsen / nuoren kanssa. Pidetään huolta siitä, että perhekodin kuukausikooste toimii yhteyslinkkinä myös perhekodin ja sosiaalityöntekijöiden välillä.
Henkilöstön ITE2 itsearviointi työn laatu ja asiakasvaikuttavuus, toiminnan arviointi ja kehittäminen (16, 17, 20, 21, 23, 24, 25)	Toteutetaan perhekodin itsearviointia vuosittain ja hyödynnetään saatu arvio. Huolehditaan asiakastarpeiden ja odotusten vuosittainen selvittäminen. Keskitytään perhekodin palvelutuotekonseptien ja työkäytäntöjen sujuvuudesta, niin perhekodissa kuin myös ennen lapsen/nuoren perhekotiin tuloa tai nuoren siirtyessä jälkihuollon piiriin. Päivitetään tarvittaessa perhekodin palvelukuvaukset. Huolehditaan laatukriteereiden seurannasta. Kerätään asiakkailta säännöllistä palautetta ja hyödynnetään se perhekodin toiminnassa. Palautteen kerääminen ulotetaan myös muihin sidosryhmiin (koulut, terapeutit, biologiset vanhemmat?).

Kuvio 17. Asiakasnäkökulmaan liittyvät kehittämissuunnitelmat.

Palautteen hankkiminen on tärkeää ulottaa myös muihin sidosryhmiin. Ajan tasalla olevista palvelukuvauksista tulee huolehtia jatkossakin. Myös yhteistyön kehittäminen, toimivien suhteiden ja kumppanuusyhteistyön rakentaminen on perhekodin tulevaisuuden kannalta ensiarvoisen tärkeää.

### Sisäisten toimintojen näkökulma

Tehostetaan lapsen/nuoren itsearviointia sekä ulotetaan kasvatussuunnitelman tavoitteet toimivaksi konkreettisesti lasten ja nuorten arjessa. Tavoitteet arvioidaan ja hyväksytetään lapsella /nuorella. Tämä edesauttaa dokumentointi järjestelmän käyttämistä ja perhekodin arjen palvelutoimintojen solmukohtiin pääsemistä. Perhekodin arjen yhteistoimintaa ja arjen työmuotoja työntekijöiden sekä lasten ja nuorten kanssa ei tarvitse muuttaa. Huolehditaan kuitenkin siitä, että huomioidaan lasten / nuorten mielipiteet perhekodin toiminnan kehittämistä. Mielipiteitä kerätään kyselyin ja haastatteluin. Yhteistyömuodoista kannattaa keskustella yhteisesti esimerkiksi yhteisökokouksissa, sekä tarvittaessa muuttaa, lisätä tai tehostaa joitakin toimintoja. ITE2 itsearvioinnin tulokset hyödynnetään välittömästi perhekodin toiminnassa. Huolehdimme siitä, että pidämme yllä perhekodin toiminnan arvokeskustelua. Tarkennamme perhekodin menestyskriteerejä vuosittain. Ala-asteikäisille pidetään lasten niin toivoessa kaverisyntymäpäivät.

Kehittämishankkeessa sisäisten toimintojen näkökulmaan liittyi myös se, millaista toimintaa Katrin perhe- ja palvelukodissa lasten ja nuoren kanssa tehdään. Tätä varten perhekodissa toteutettiin keväällä 2010 neljän viikon ajan työajanseuranta ja näin löytyi perhekodin tärkeimmät arjen käytännön työmuodot. Kannustava, neuvotteleva, arjen keskustelukulttuuri sekä lasten ja nuorten osallisuuden ja osallistamiseen pyrkivä keskustelu näkyi tuloksissa ja työssämme tärkeimpänä. Perhekodin käytäntönä on ollut, että jokaiselle lapselle ja nuorelle löytyisi jokin harrastus. Toiveena tietenkin olisi, että lapsen/nuoren harrastuksesta tulisi pitempiaikainen kuin pelkästään tutustumisharrastus.

Työajanseurannassa lasten ja nuorten harrastustoiminta ei sitten kuitenkaan ollut se suurin perhekodin toimintakäytännöistä. Tärkeimmäksi nousi kaikenlainen muu oleminen sekä toiminta lapsen/nuoren kanssa. Tällaisia arjen toimintoja olivat yhdessä television katsominen, pelaaminen, ulkoileminen, uiminen, leikkiminen, iltasadun lukeminen, saunominen, shoppaileminen ym., tavallisia lapsiperheiden arjen elämän toimintoja.

Tärkeää on huolehtia siitä miten perhekodin lapsi tai nuori tulee arjessa kohdatuksi. Siksi myös perhekodin vuorovaikutustaitojen kehittämiseen tulee jatkossa kiinnittää huomiota.

Sisäisten toimintojen näkökulma	Kehittämissuunnitelma
Kasvatussuunnitelma	Lapsen/nuoren osallistaminen ja hänen itsearvioinnin kehittäminen ja siinä kehittyminen, ja arviointi kohti lapsen/nuoren omia konkreettisia arjen tavoitteita. Lapsen / nuoren osallistamiseen käytettävien työmenetelmien käyttäminen työvälineenä itsearviointiin.
Tehostetaan palveluketjujen solmukohtiin pääsemistä	Jatketaan kasvatussuunnitelman tekoa; lapsen/nuoren kanssa itsearviointi ja arjen tavoitteet. Työryhmässä työstäminen tavoitteet ja suunnitelmat, lapsen/nuoren kanssa tavoitteet käytäntöön ja hyväksyntä tavoitteille.
Dokumentointi HILKKA	Jatketaan HILKKA dokumentointi järjestelmän käyttöä arjen työn kirjaamista ja työn näkyväksi tekemistä. Hyödynnetään entistä paremmin ohjelmiston käyttöä mm. lomakkeet sekä suunnitelmat. Pidetään arjen dokumentointitiedot ajan tasalla. Otetaan välittömästi yhteys toimimattomista ohjelmista palvelutoimittajalle.
Työajanseuranta	Tehdään 2011 syksyllä uusi työajanseuranta kysely. Toteutetaan se niin, että arvioinnissa on pelkästään lapsen/nuoren kanssa toteutuvat toiminnot. Hyödynnetään 2010 työajanseuran tulokset, yhteistoiminnan ja arjen keskusteluiden osalta. Tiivistetään myös perhekodin yhteisökokouksen, lasten/nuorten antama palaute. Sovitaan yhteisökokoukset säännölliseksi toiminta- ja työmuodoksi. Jatketaan lasten/nuorten kanssa arjen monipuolista toimintaa, joka lisää perhekodin arjen yhteisöllisyyttä.
Henkilöstön ITE2 itsearviointi toimintojen oikea kohdentuminen, toiminta-ajatuksen selkeys, arvojen näkyvyys ja työn vastuualueet (5, 6, 10, 13, 19, 21)	Huolehdimme toimivien perhekodin palvelukonseptien ja työkäytäntöjen sujuvuudesta. Keskustelemme säännöllisesti perhekodin toiminta-ajatuksista ja työmme arvoperusteista. Kehitämme uusia työmenetelmiä etenkin lapsen/nuorten osallistamiseen ja itsearvioinnin kehittämiseen. Päivitämme käytössä olevia palvelukuvauksia, kilpailutusvaatimusten mukaan. Toteutetaan työyhteisön itsearviointi vuosittain ja hyödynnetään saatu palaute. Määritellään työntekijöiden selkeät töiden vastuualueet.

Kuvio 18. Sisäisten toimintojen näkökulmaan liittyvät kehittämissuunnitelmat.

Sijaishuollossa laadun mittaaminen on vaikeampaa kuin monessa muussa työssä. Välttämättä hyvään huoltoon, kasvatukseen ja hoitoon ei ole olemassa arviointia ja vaikka olisikin, pystytäänkö hyvää kasvatusta mittaamaan ja kuka hyvän kasvatuksen määrittää? Silti on olemassa joitakin arvioimaan tapoja, joilla voidaan luoda pohjaa hyvään kasvatukseen.

Työajanseuranta 3-4/2010 teki näkyväksi perhekodissa tehtyä työtä. Perhekodin ja Laakson (2009) tutkimuksen mukaan tehtävä työ jakaantuu kasvatukselliseen työhön, lapsen asioiden konkreettiseen hoitamiseen, arjen pyörittämiseen sekä lapsen /nuoren kanssa arjessa olemiseen. ITE2 ja työajanseurannan yh-

distäminen tukevat toimintarakenteiden ja perhekodissa tarvittavien toimintakonseptien uudistamista.

## Henkilöstön kasvun ja oppimisen näkökulma

Perhekodin työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen tulee olla niin merkittävää, että siitä tulee perhekodin erityisosaamisalue. Esimerkiksi perhekodin täydennyskoulutuksesta saatava tieto-taito hyödynnetään tarpeellisten työmenetelmien käyttöön otolla. Työntekijöiden SWOT analyysin tulokset esimerkiksi koulutushalukkuudesta ovat merkittäviä. Työntekijöiden töiden vastualueet toteutuvat käytännön työssä.

Kasvun ja oppimisen näkökulma	Kehittämissuunnitelma
Kehityskeskustelut	Kehityskeskustelut toteutuvat vuosittain ja hyödynnetään niistä saatava palaute. Kiinnitetään huomiota palautteen antamiseen sekä sen saamiseen. Hyödynnetään myös ammatillisuuden mukana tuomat jokaisen työntekijän henkilökohtaiset kouluttautumissuunnitelmat. Paneudutaan entistä enemmän koko perhekodin osaamiskartoitukseen, markkinointiin ja hyödynnetään erityisosaaminen.
SWOT analyysi	Kartoitetaan työyhteisön SWOT analyysi jatkossakin ja hyödynnetään ammatillisuuden mahdollisuudet ja vahvuudet toiminnassa. Perhekodilla paljon aktiivista kouluttautumishalukkuutta, myös työhistorian tuoma kokemus ja kouluttautuminen ovat perhekodin työntekijöiden vahvuuksia, joten pyritään siis hyödyntämään tämä mahdollisuus kohdentamalla työtehtäviä ammatillisesti oikein ja lisäämällä ammatillista vastuuta. Lisätään myös arviointi omasta itsejohtamisesta ja kehittymishaasteista.
Täydennyskoulutus	Perhekodin täsmäkoulutus jatkuu syksyyn 2011. Hyödynnetään koulutus erityisosaamisalueiden kautta ja keskitytään entistä enemmän näihin alueisiin. Huolehditaan myös siitä, että perhekoti toimii oppimisalustana myös opiskelijoille. Motivoidaan työntekijöiden omaa kehittymistä ja hyödynnetään erikoisosaaminen arjen työssä.
Uusien palvelukonseptien kartoitus	Täydennyskoulutus mahdollistaa uusien toimintojen kokeilemisen, opiskelun ja harjoittamisen esimerkiksi perhetyö.
Työhyvinvointi	Osaamisesta huolehtiminen lisää työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Kiinnitetään entistä enemmän huomiota tasaiseen / tasaisempaan työn kuormitukseen, ja keskustellaan työssä jaksamisesta ja keinoista, menetelmistä työssä jaksamisen lisäämisessä. Pidetään huolta työyhteisön yhteisöllisyydestä ja kasvatetaan tätä. Kiinnitetään huomiota luottamuksen rakentamiseen työyhteisössä. Jatketaan yhteisistä toimintamenetelmistä ja työkäytännöistä keskustelua ja jaetaan kokemuksia ja yhteistä ymmärrystä. Työnohjaus jatkuu niin pien- kuin ryhmätyönohjauksina.
Henkilöstön ITE2 arviointi huolehditaan henkilöstön kehittämisestä ja kiinnitetään huomiota keskustelemaan johtamiseen / dialogisuus (7, 8, 9,10, 15, 23, 24, 25)	Määritellään henkilöstön vastualueet hyödyntäen ammatillista osaamista. Hyödynnetään kehityskeskusteluissa saatu palaute perhekodin toiminnassa. Huolehditaan, että henkilöstön ja työyhteisön koulutussuunnitelmat toteutuvat. Työyhteisön arviointi sekä työilmapiiri kyselyt tehdään vuosittain ja saadut tulokset hyödynnetään toiminnassa. Toteutamme auditoinnin ja vertailemme toimintatapojamme suunnitelmallisesti muihin vastaaviin yksiköihin. Huolehdimme toimintamme jatkuvasta kehittämisestä, toteutamme kehittämisentarpeet käytännössä perhekodin arjessa.

Kuvio 19. Kasvun ja oppimisen näkökulmaan liittyvät kehittämissuunnitelmat.

Tärkeää on huolehtia myös perhekodin markkinoinnista. Kehityskeskustelut toteutuvat vuosittain ja saadut palautteet (esimies / työntekijä) hyödynnetään toimintaan. Kartoitetaan perhekodin uudet palvelukonseptit ja huolehditaan työyhteisön työssä jaksamisesta ja työhyvinvoinnista. Työhyvivoinninkyselyt ja arvioinnit tehdään vuosittain ja saadut arvioinnit huomioidaan työn kehittämisessä.

Paasivaara ja Nikkilä (2010, 12–13) mainitsevat työyhteisönäkökulmaan kuuluvat yksilönäkökulman, työyhteisönäkökulman sekä yhteisönäkökulman. Työn yhteisöllisyyteen voi ajatella liittyvän sen, että työntekijä on kiinnostunut omasta työstään ja työyhteisön toiminnasta. Työntekijä on kiinnostunut ottamaan selvää asioista laajemminkin ja sitä kautta osallistumaan yhteiseen toimintaa ja toimimaan työyhteisön hyväksi.

Oman työn kehittäminen ja siihen osallistuminen lisäävät yhteisöllisyyttä työssä (Mäkitalo 2005; Lönnqvist ym. 2007; Liukkonen 2008), joka taas osaltaan edistää työhyvinvointia. Sosiaalisen pääoman kasvattamiseen (Lindroos & Lohivesi 2006; Lönnqvist 2006) liittyy hyvin kiinteästi organisaatiokulttuurin vahvistaminen. Tämä näkyy työn arjessa, ja ilmenee ihmisten välisessä kanssakäymisessä toisista välittämisenä, terveytenä, hyvinvointina, työilona ja oppimisena. Yksilönäkökulmaan liittyvät työntekijän omat asenteet ja motivaatio, tiedon jakaminen ja auttaminen sekä työssä jaksaminen. Työyhteisön osaamisesta syntyy myös hiljaista osaamispääomaa, joka arjen työn näkeväksi tekemisessä sanoittaa työyhteisön hiljaista tietoa.

Työyhteisön keskeisistä toiminnoista ja teemoista, siis perustehtävästä keskusteleminen liittyy (Vataja & Julkunen 2005, 22; Lecklin 2006; Ojala 2008; Suutarisen & Vesterisen 2010, 58) vahvistaa myös työhyvinvointia ja sen määrittämistä sekä lisää työn motivaatiota. Katrin perhe- ja palvelukodin tavoitteena on pyrkiä ennakoimaan ja vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Mitä hyvinvointi meillä merkitsee ja miten se meillä näkyy. Tärkeää on myös se, että jokainen on näitä tavoitteita itse ja yhdessä luomassa. Työn suunnitelmallisuus ja sen arvostus, itsenäisyys ja vaikuttamismahdollisuudet, työn ilmapiiri, johtaminen sekä oman osaamisen kehittäminen lisäävät työhyvinvointia ja työssä jaksamista.

## Taloudellisuuden näkökulma

Kehittämishankkeeseen liittyi myös taloudellisuuden näkökulma, jonka avulla perhekoti luo toiminnan perusteet ja edellytykset. Arvioinnin työstäminen ja niiden painoarvo näkyy varmaan selvemmin juuri taloudellisuuden näkökulmien osalta. Sosiaalialalla painotetaan erilaisia taloudellisuuden mittareita kuin esimerkiksi teollisuudessa. Taloudellisesti kannattava yritys on työllistävä, luotettava ja toiminnassaan vakuuttava. Katrin perhe- ja palvelukoti on toiminut neljätoista vuotta ja samalla aika-ajoin laajentanut toimintaansa. Henkilökuntaa on myös laajentumisten yhteydessä tullut lisää, mutta kaikki työntekijät ovat säilyneet työsuhteessa. Tästä on etua etenkin lastensuojelun sijaishuollossa kiinteinä aikuissuhteina perhekodin lapsilla ja nuorilla. Kaikki työntekijät ovat myös vakituisessa työsuhteessa, perhekodinvanhempien lomittajia, laadun kehittäjiä ym.

Kehittämishankkeen avulla saatujen kyselyiden ja arviointien tulokset tulevat näkyä välittömästi perhekodin arjen työssä ja toiminnan kehittämisessä. Myös se, että perhekoti huolehtii työyhteisönä jatkossa omasta kehittämisestä ja kehittymisestä on tärkeää. Siksi esimerkiksi toimintatapojemme vertaileminen muihin samankaltaisiin perhekoteihin on tärkeää. Unohtaa ei myöskään sovi oman perhekodin laadusta huolehtimista ja toteuttaa säännöllisesti auditointi. Työn ja toimintakäytäntöjen sekä auditoinnin toteutuminen ovat tärkeitä perhekodin menestymiskriteerejä. Arviointeja on mahdollista toteuttaa sekä sisäisesti että ulkoisesti arvioiden. Esimerkiksi vertaisarviointi, vertailut tai benchmarking. Laatu toteutuu työyhteisön osaamisen kautta välittömästi. Siksi toteutuneista koulutuspäivistä sekä työnohjauksista tulee huolehtia jatkossakin.

Katrin perhe- ja palvelukodin jokaisen työntekijän omaan osaamisen kiinnittää huomiota ja siitä ollaan kiinnostuneita. Aineettomaan pääomaan (Lönngqvist 2006; Ojala 2008; Juuti 2010) kuuluvat työntekijän ja työyhteisön osaaminen, tieto ja koulutus, työhyvinvointi, luottamus, innovatiivisuus, johtajuus, kehittäminen sekä työyhteisön ilmapiiri. Siksi edellisistä osa-alueista on tärkeää saada arvioitua tietoa, jotta perhekoti työyhteisönä huolehtii työntekijöistään. Työyhteisö teki työntekijän henkilökohtaisen osaamisen arvioinnin. Tämä arviointi oli

osaltaan tärkeä, kun perhekoti halusi päivittää omaa työyhteisön osaamistaan ja osallistua työyhteisön täydennyskoulutukseen. Sosiaalityöntekijöiden haastattelussa tuli esille lastensuojelun sijaishuollon palvelujen tuottajien erikoisosaamisen todentamisen tärkeys ja kehittämisen keskittyminen tietyille osaamisalueelle. Toisaalta täydennyskoulutuksen kautta perhekotimme saa vahvistusta omaa osaamiseensa ja se avaa uusia työmuotoja käyttöömme. Yhteistyön tekeminen on lastensuojelussa erittäin tärkeää myös sijoitettujen lasten / nuorten perheiden ja muiden omaisten kanssa ja siksi perhetyön merkittävyys korostuu perhekodin työkäytännöissä. Palvelukonseptien ”tuotteistaminen” todennäköisesti myös avaa perhekodin toimintaan uusia ulottuvuuksia ja toimintakäytäntöjä.

Taloudellisuuden näkökulma	Kehittämissuunnitelma
Perhekodin liikevaihto 2008	Yhteistyön tekeminen kuntien sosiaalityöntekijöihin (nykyisiin ja uusiin), markkinoinnista huolehtiminen, perhekodin yrityskuvasta huolehtiminen ja toiminnan näkyväksi tekeminen on etenkin perhekodin toiminnasta vastaavien perhekotivanhempien tehtävä. Koko työyhteisö omalla toiminnallaan ja keskittymällä laatuun ja sen näkyväksi tekemisellä perhekodin arjessa, osallistuvat yhteistyökumppanuuteen. Huolehditaan siitä, että laatukriteerit toteutuvat perhekodin arjessa.
Ydinosaamisesta huolehtiminen	Työyhteisön osaamisesta huolehtiminen osaamiskartoitus, täsmäkoulutuksen anti suoraan perhekodin toimintaan. Haastatellaan työntekijät; miksi työpaikka toimiva ja miksi työntekijät pysyvät työssä. Haastatellaan työstä mahdolliset poislähtijät.
Henkilöstön koulutus ja työnohjaus	Oppimista ja työyhteisön kasvua lisää hyvinvoiva työyhteisö. Toimiva työnohjaus on edelleen käytössä niin pienryhmissä sekä myös ryhmätapaamisina.  Kirjataan työnohjaus- ja toteutuneet koulutuspäivät.
Laatutavoitteet	Vuosina 2009–2010 työyhteisön laatukriteereistä huolehtiminen, että asetetut kriteerit näkyvät ja toimivat työssä ohjaavina tekijöinä. Jokainen työntekijä kantaa omalta osaltaan vastuun kriteerin toteutumisesta. Tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti. Toteutumista seuraa laatuvaastaava.
Henkilöstön ITE2 arviointi, lisätään koko henkilöstön tietoisuutta yrityksen toimintasuunnitelmasta sekä - kertomuksesta sekä tulos- ja laatutavoitteista (1, 2, 3, 6, 19, 20, 21,24)	Toiminta-ajatus, arvot sekä perustehtävä säilyvät kirkkaina jokaisen työntekijän mielessä ja siksi tarvitaan yhteistä keskustelua. Perhekodin toimintasuunnitelman tärkeys avautuu kaikille työntekijöille niin, että se ohjaa omalta osalta toimintaamme ja toiminnan suunnittelua. Perhekodin toimintakäytännöistä tulee keskustella säännöllisesti. Dokumentointi on arjen työmenetelmä. Huolehdimme siitä, että auditoimme omaa toimintaamme säännöllisesti sekä korjaamme tarvittaessa toimintalinjauksia.

Kuvio 20. Taloudellisuuden näkökulmaan liittyvät kehittämissuunnitelmat.

Katrin perhe- ja palvelukodin kehittämishanke laadusta ja kehittämissuunnitelmien laatiminen onnistui oikea-aikaisuudessaan. Kilpailutuksen tulo lastensuojelun sijaishuoltoon on nykypäivää. Siksi tarvitaan todennettuja arjen työkäytäntöjä ja niistä lähteviä perhekodin laatusuunnitelmia. Se, että osallistuessaan kilpailutukseen tulee selvittää mitä perhekodissa lastensuojelun sijaishuollon palvelukonsepti pitää sisällään, luo etua Katrin perhe- ja palvelukodille. Olemmehan määritelleet, tutkineet ja arvioineet omia toiminta- ja työkäytäntöjämme sekä laatineet kehittämissuunnitelmat, joita arvioimme säännöllisesti. Monissa tutkimuksissa sekä valtakunnallisissa hankkeissa kuten esimerkiksi KASTE (2008–2011) peräänkuulutetaan laadun, vaikuttavuuden sekä entistä vahvemman asiakasnäkökulman toteuttamista lastensuojelussa. Kehittämissuunnitelmassa on pyritty osallistamaan niin perhekodin lapset sekä nuoret, kuin myös heidät perhekotiin sijoittaneet sosiaalityöntekijät sekä myös perhekodin työntekijät, laadun löytymisen ja löytämisen äärelle.

Perhekodin arjen työn tutkiminen ja lastensuojelun sijaishuollon arjessa tehty työ, on ollut kehittämishankkeessa lähtökohtana. Perhekodissa tarvitaan osavaa ja ammattitaitoista henkilökuntaa. Tärkeää on pitää yllä ”jatkuvan työssään kasvavan ja oppivan-työyhteisön” periaatetta. Kiinnittämällä huomiota myös työyhteisön työhyvinvointiin lisätään työssä jaksamista. Länsi-Suomen Kaste (2008–2011) ja siinä etenkin Remontti hanke painottaa yhteistyön tärkeyttä niin kuntien, järjestöjen kuin yksityisten palvelutuottajien välille esimerkiksi lisäämällä yhteisiä koulutustapahtumia alueella. Myös Varsinais-Suomen sijaishuolto yksikön (SiHu) toteuttaa ja koordinoi alueen perhehoidon kehittämistä ja sijaishuollon maakunnallista sijaishuoltopankki toimintaa.

Lastensuojelutilastojen mukaan (Kuoppala & Säkkinen 2009: Repo 2010) huostassa olevien lasten lukumäärä on vähentynyt, mutta kiireellisesti sijoitettujen lasten ja nuoren määrä kasvanut. Todennäköisesti tässä on kyse niin sanotusta huostaanottojen lykkäämisestä, mikä haastatteluni perusteella aiheuttaa huolta useimpien kuntien sosiaalityöntekijöissä. Taustalla on usein kuntien heikentynyt taloudellinen tila. Sosiaalityöntekijöiden haastattelussa tuli esille, että lapsi kasvettuaan nuoreksi, oireilee kaikista toteutuneista avohuollon tukitoimenpiteistä

huolimatta, ja kun huostaanotto kriteerit täyttyvät ja nuori otetaan huostaan. Toisena huolta aiheuttavana tekijänä on lastensuojelun avohuollon käyttäminen pelkästään huostaanoton lykkäämisenä. Avohuollonpalvelujen ei tulisi olla pelkästään kannattelevaa, mutta onko sitten kuitenkaan resursseja satsata riittävästi ja tarpeellista tukea antavaan lastensuojelun avohuoltoon.

Toimivilla työkäytännöillä on merkitystä työyhteisön ilmapiiriin ja se näkyy myös jokapäiväisessä työssä jaksamisessa. Erilaisuuden hyväksyminen ja sen arvostaminen, aito toisten kuunteleminen ja toiveikkuus ovat myös työyhteisön yhteisöllisyyttä korostavia. Yhteisöllisyys työssä ja sen edistäminen ovat osa työhyvinvointia, joka liittyy kiinteästi arkiseen työhön ja ilmenee ihmisten välisessä kanssakäymisessä toisista välittämisenä, terveytenä, hyvinvointina, työilona ja oppimisena. Jos ilo loppuu työstä, mitä jää jäljelle. Ilon tilalle syntyy kyynisyys, joka kuluttaa työmotivaatiota, turruttaa sen ja vie sen vähäisenkin olemassa olevan työilon.

Työn- ja vastuunjaot ovat oleellisen tärkeitä selvittää, kuka tekee mitään ja kuka mistäkin on vastuussa. Yhteistyöllä asiat hoituvat, mutta tärkeää on miettiä myös sitä, ketkä toimivat yhdessä ja se, millainen tapa eri ihmisillä on työskennellä keskenään, miten siis henkilökemiat kohtaavat. Miten tuetaan yksilöllisyyttä ja yksilöllistä tapaa työskennellä. Johtamis- ja kokonaisvastuun kantaa aina joku, lopulta yksin. Mielestäni kaikki tämä eri tekijät liittyvät tiiviisti yhteen ja näistä eri tekijöistä ja osa-alueista muokkautuu ja muodostuu työyhteisön työ- kulttuuri ja työilmapiiri.

Seuraavalla sivulla oleva perhekodin palvelulupaus ”esite” on kokoelma perhekodin neljään eri näkökulmaan (asiakasvaikuttavuus-, sisäisten toimintojen-, kasvun ja oppimisen sekä taloudellisuuden näkökulma) liittyvästä perhekodin kehittämistehtävien kehittämissuunnitelmista. Kuvan yläosassa ovat perhekodin keskeiset toiminta-arvot, lapsilähtöisyys, ratkaisukeskeisyys, yhteisöllisyys, tasa-arvoisuus ja se, että lapsella tai nuorella ei ole ongelmia vaan opittavia taitoja. Olemme työyhteisön kesken valinneet nämä keskeiset ja tärkeimmät Katrin perhe- ja palvelukodin laatutekijät. Taustakuvan iloisine hahmoineen on tehnyt perhekodin kahdeksan vuotias tyttö.



**LAPSIÄHTÖISYYS**  
**TASA-ARVOISUUS**

**YHTEISÖLLISYYS**  
**RATKAISUKESKEISYYS**

**LAPSELLA EI OLE ONGELMIA VAAN TAITOJA, JOITA HÄNEN TULEE OPPIA.**

Keskustelemme säännöllisesti työtämme ohjaavista arvoista ja periaatteista.

Kehitämme omaa osaamistamme.

Työtämme ohjaa elinikäinen oppiminen.

Huolehdimme työssäjaksamisesta.

Itsearvioimme omaa toimintaamme.

Työmme on laadukasta tuloksellista ja vaikuttavaa.

Kuuntelemme asiakasta.  
Osallistamme asiakkaan.  
Työtämme ohjaa palvelulupaus.  
Sitoudumme työhön ja tunnetta henkilökohtaista vastuuta työstämme.  
Olemme kiinnostuneita asiakkaiden mielipiteistä.  
Perhekodissa vietämme syntymäpäiviä.  
Yhteinen yhteisökokous ohjaa toimintaamme.

Työ ja kasvatustehtävämme perustuu keskinäiseen luottamukseen.  
Hyödynnämme työyhteisön hiljaista tietopääomaa.  
Keräämme asiakkaalta palautetta ja hyödynnämme saadun palautteen.  
Dokumentoimme arjen työtä.  
Käytämme auditointia toimintamme kehittämisessä.  
Käytämme ja kehitämme yhteisesti sovittuja laatuksiteerejä.

Työmme kasvatustehtävässä sanat ja teot toimivat johdonmukaisesti.  
Työyhteisössä on tilaa moniäänisyydelle ja kumppanuudelle.

Yrityksellä on vastuullisen työnantajan maine.

Huolehdimme myös siitä, että lapsi saa aikuiselta yksilöllistä aikaa.

## 8 Kehittämishankkeen arvioinnista

### 8.1 Arvioinnin ominaisuudet

Arviointia on kaikessa ihmisten toiminnassa ja se on arkinen osa ajattelua ja toimintaa. Tyypillisesti ihminen pohtii ja miettii erilaisia vaihtoehtoja ennen suunnitellun toiminnan toteuttamista ja tekee tietoisia valintoja ja päätöksiä. Arviointi voi kohdistua esimerkiksi lastensuojelulapsen tarpeiden ja toimintaympäristön vaatimusten arviointiin, palvelujen saatavuuden, saavutettavuuden ja riittävyyden arviointiin tai toimintatapojen arviointiin, toiminnan arviointiin sekä henkilöstövoimavarojen kehittämiseen. (Rousu & Holma 2004, 24.) Katrin perhe- ja palvelukodin arviointiin kuuluu se, miten lastensuojelutyötä perhekodissa tehdään. Se käytännön työ, työn arvot ja työn läpinäkyvyys ovat erityisen tärkeitä arvioinnin kohteita.

Arviointi on kehittämisen suuntaamista ja sen tarkoitus on antaa tietoa kehitettävästä asiasta ja kehitellyn asian hyvydestä miltä osin on onnistuttu. Arviointiin on kuitenkin hyvä sisällyttää kehittämistyön etenemisessä esiin tulleita ristiriitoja ja luoda niille riittävästi tilaa ja perustella eri näkökulmia. Kehittämishankkeessa olen toiminut työyhteisössä lähinnä neuvottelijana ja toimijana. (vrt. Toikko & Rantanen 2009, 61–62.) Olen tuonut esille erilaisia vaihtoehtoja, joista olemme yhdessä työyhteisössä valinneet sopivimmat ja toteuttamiskelpoiset. Työyhteisön ristiriitojen sovittelijan osaan en juuri ole joutunut, koska esimieheni ovat pääsääntöisesti hoitaneet esiin tulleet ristiriidat. Toisaalta myös se, että kehittämislle on esimiesten lupa, on vahvistanut omaa kehittämisen koordinaattorin rooliani. Olen myös itse osallistunut oman työni kehittämiseen, toimintatapojen kokeilemiseen ja niiden arviointiin. Näin olen ollut itse toimijana ja arvioijana ja samassa näin arvioimassa sitä toimintaa, jota olen itse toteuttamassa.

Arviointiin liittyy näkökohtia, joita on hyvä huomioida ennen arvioinnin aloitusta. Tärkeää on kiinnittää huomiota siihen milloin arviointia tehdään, ennen arvioita-

vaa toimintaa, arvioinnin kohteena olevan toiminnan aikana vai arvioitavan kohteen toteutuksen päätyttyä. Kehittämishankkeen toimintatutkimuksen näkökulmasta lähtöisin arviointia ja interventioita tehdään, kun työyhteisö yhdessä pohdii, kokeilee, reflektoi ja arvioi kehittämishankkeen etenemistä ja sen suuntaa. Suunnitellaan saatujen tulosten vaikutuksia tuleviin kehittämistoimenpiteisiin, kuten Virtanen (2007, 23) mainitsee.

Kehittämishankkeessa tärkeää ollut määrittää arvioinnin tekemiseen liittyvä tarve missä arviointia tehdään ja miten se kohdistuu. Arviointiasetelma vaikuttaa siihen, millaista materiaalia kerätään ja kenen mielipiteistä ollaan kiinnostuneita. Tässä kehittämishankkeessa olen ollut kiinnostunut asiakasnäkökulmasta (sosiaalityöntekijöiden ja perhekodin lasten ja nuorten mielipiteistä), perhekodin sisäisten toimintojen näkökulmasta (palvelukonseptien toimivuus), henkilöstön kasvun ja oppimisen (perhekodin henkilökunnan osaamisen kriteerit) näkökulmasta sekä perhekodin taloudellisuuden (liikevaihdon ja resurssien toimivuus) näkökulmasta. Näiden neljän näkökulman kautta ovat määrittyneet perhekodin laadun kehittämissuunnitelmat. Jatkossa on tarkoitus myös kysyä ja arvioida muiden sidosryhmien ja perhekodin yhteistyön toimivuutta. Myös perhekodin lasten ja nuorten mielipiteet ovat arvokkaita. Jatkossa arviointi lisätään myös perhekodin toimintaan, yhteistyömuotoihin ja niiden kehittämiseen.

Kehittämishankkeen tarvelähtöisyys ja sen aloittamisen lähtökohtana oli omaan opiskeluun liittyvä kehittämishanke. Motiivi oman työn kehittämiseen liittyy hankkeen toimijan sekä työyhteisön kannustajan ja kehittäjän lähtökohdista. (Virtanen 2005, 34.) Työyhteisön näkökulma on tärkeä, sillä todennetaanhan perhekodin työn laadullisuus ja nähdään työn kehittämisen ja parantamisen tarpeet. Perhekodin työntekijät kehittävät hankkeen aikana omaa osaamistaan ja työyhteisötaitojaan. Perhekoti yrityksen ja johdon näkökulma ovat myös merkittäviä kehittämisen tarvelähtökohtia, koska tehdäänhän näin näkyväksi työntekijöiden osaaminen, perhekodin toiminnan laatu ja perhekodin taloudellinen merkittävyys. Kehittämishanke palvelee myös niitä kuntia, jotka perhekotiin ovat lapsia sijoittaneet; perusteluna kannattavalle sijoitukselle (rahat eivät ole menneet hukkaan) ja näin yhteistyö toimii myös linkkinä jatkoyhteistyölle. Katrin

perhe- ja palvelukoti kuuluu Ammatillisten Perhekotien Liittoon ja myös siellä ollaan kiinnostuneita perhekodin laadun kehittämisestä.

## 8.2 Kehittämisen taustalla osaamisesta huolehtiminen

Työyhteisössä toinen toisilta oppimisessa kukaan ei voi sivuuttaa toisen asiantuntijuutta tai mielipidettä vaan kaikkien mielipiteet on otettava yhteiseen tarkasteluun. Näiden näkemysten pohjalta tehdään yhteinen kaikkia tyydyttävä ratkaisu. Teoriaa ja käytäntöä ei voida erottaa toisistaan vaan tietoa tuotetaan, esimerkiksi työyhteisössä reflektion kautta ja yhteisten jaettujen kokemusten avulla. Toisilta vastavuoroisesti ja yhdessä oppiminen (Freire 2005, 85) on monitasoista ja moniulotteista reflektointia. Oppija ja opettaja ovat yhtäläillä tiedon luoja, rakentaja kuin kriittisesti asioita pohtivia.

Yhteinen reflektio palauttaa mieleen tietyn kokemuksen, tapahtuman ja siihen liittyvät tunteet sekä niiden analysoinnin. Koettuja kokemuksia suhteutetaan aikaisempaan tietoon sekä testataan uusia näkemyksiä, jolloin syntyy uusi yhteinen näkemys. Työn tekemisen yhteisöllisyyteen liittyy myös työntekijän kiinnostus omaa työtään kohtaan ja työyhteisön toimintaa kohtaan. Työntekijän sitoutuminen omaan työhön ja työyhteisöön lisäävät myös yhteisöllisyyttä. Työntekijä on kiinnostunut ottamaan selvää asioista laajemminkin ja sitä kautta osallistumaan yhteiseen toimintaan ja toimimaan koko yhteisön hyväksi.

Työyhteisön kehittämistä kannattaa tehdä alhaalta ylöspäin kunkin työyhteisön tarpeista käsin. Kehittämisen painopiste on arjentyön havainnointia (Sulavuori 2007, 17), mikä tarkoittaa työstä, työyhteisön ja sen ongelmista puhumista. Työhön sitoutuminen ja työn kehittäminen liittyvät toisiinsa ja usein kokeneisiin ja vanhempiin työntekijöihin liittyy kehittämistyön vastustusta. Nämä työntekijät kuitenkin omaavat niin sanottua hiljaista tietoa, joka kätkeytyy työyhteisön rakenteisiin ja työtapoihin. Hiljainen tieto pitää sisällään sen, mikä on merkityksellistä organisaation menestykselle, mutta samalla se on ongelmallista, koska se ei mahdu tilastoihin eikä toimintakertomuksiin. Tämä osaaminen ja ammattitaito ovat sitä, jota ei voi kuvata numeerisesti vaan se koostuu uskomuksista, mielikuvista ja kokonaisista ajatusrakennelmista.

Hiljainen tieto on aina kontekstuaalista ja siihen liittyy sosiaalisuus ja vuorovaikutusta aidossa toimintaympäristössä, jossa se on tuotettu, omaksuttu ja jossa sitä käytetään. Tiedon jakaminen ja sen säilyminen edellyttää työntekijöiden yhteistyötä ja yhteistyötaitoja (Hakala 2006 104–106; Sulavuori 2007) todellisten työtehtävien äärellä. Hiljainen tieto omaksutaan kokemuksen kautta. Kokemuksen luonteeseen vaikuttavat muun muassa työntekijän uskomukset, arvot, asenteet, itsetunto sekä tunteet. (Laakso 2009, 262.) Subjektiivisuudesta seuraa se, että siitä on siirrettävissä vain tieto, mutta ei kokemusta.

Ehkä tämä iäkkäimpien työntekijöiden esiintuoma huoli siitä, että aina kehitetään eikä kehittämistä juurruteta arjen työhön voi selittyä esimerkiksi hiljaisen tiedon ja kokemuksen tuomasta ristiriidasta. Onko hiljaista tietoa ja siitä saatua osaamista osattu hyödyntää työyhteisössä? Tärkeää on myös hiljaisen tiedon kerääminen sekä sen juurruttaminen sekä siirtäminen nuorempien työntekijöiden osaamispääomaksi. Kehittämishankkeeseen liittyvä toimintatutkimus, työstä puhuminen ja työn reflektointi ovat lisänneet kontekstuaalisesta perhekodin hiljaisen tiedon keräämistä.

### 8.3 Itsearviointi

Työyhteisön vastavuoroisuuden ja yhteiseen ymmärrykseen pääsemiseen liittyy dialogisuus. Nöyryyden hyväksyminen uuden luomisessa sekä myös oman tietämättömyytensä näkeminen ja sen hyväksyminen liittyvät muutokseen. Muutosprosessi (Ojanen 2000; Freire 2005, 96; 98) syntyy ainoastaan oman pohdinnan ja toiminnan kautta. Tavoitteellinen työote sekä tietty etäisyyden ottaminen omaan itseensä ja toimintaansa sekä reflektoinnin taito ovat yhteydessä muutoksen syntymiseen. Perhekodin työyhteisössä tämän yhteisen tiedon äärelle pääseminen on auttanut viemään kehittämishanketta eteenpäin. Yhdessä ihmetellään, keskustellaan, reflektoidaan ja sitä kautta luodaan uusi yhteinen näkökulma.

Yhdessä koetetussa tapahtumassa, dialogissa löytyy aina jotain uutta. Aito vastaanottava toisen kuunteleminen antaa tilaa myös hiljaisuudelle. Reflektion, pohdinnan, oman toiminnan ymmärtämisen tavoitteena on itsetietoisuus, itse-

tiedostaminen, jossa selvitetään omakohtaisia kokemuksia. Reflektointi on väline, jonka avulla esimerkiksi työyhteisössä voidaan astua askel taaksepäin ja tarkastella työrutiineja eri tavalla. Ainoastaan omaa toimintaansa tarkastelemalla voi työyhteisö (Ojanen 2000, 75–76) saada aikaan asioiden näkymisen uudella tavalla ja nähdä työtilanne eri näkökulmasta ja eri ajattelumaailmasta käsin. Perhekodin eri näkökulmien näkemisessä työyhteisö on tukeutunut myös toimivaan työnohjaukseen.

Julkunen (2008) pohtii kirjassa Uuden työn paradoksit suomalaista sosiaalityötä. NPM (New Public Management) on uutena johtamismenetelmänä tuonut työpaikoille työn tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviot. Tämä on johtanut siihen, että entistä enemmän työpaikoilla mietitään miten työtä tehdään. Omassa työssäni ja työtä tehdessäni laatu ja vaikuttavuus ovat aina läsnä perhekodin arjessa. Työohjauksen kautta saa tuoda julki omia kipupisteitään sekä yhdessä työstä puhuminen, reflektointi ja arviointi ovat antaneet tilaa myös yhteisöllisyyteen. Sosiaalialalla työtä tehdään omalla persoonallaan. Jokaisella työntekijällä on taustalla oma eettinen - ammatillinen arvomaailmansa, jota hän peilaa omaan työhönsä. Jokaiseen työhön liittyy nykyään itsearviointia ja oman osaamisen pohdintaa, niin yksilötasolla kuin omassa työyhteisössäkin. Itsearvioinnin kautta jokainen työntekijä kykenee arvioimaan omia kehittymisen tarpeitaan.

Reflektion yhdistäminen arviointikulttuuriin on tuonut juuri niitä laadullisia työmenetelmiä, joita olen työhöni kaivannut. Mielestäni myös tällä on ollut vaikutusta työ- ja toimintamenetelmien juurruttamiseen työkäytännöksi. Näin on tapahtunut esimerkiksi käytössämme olevan lasten / nuorten kasvatussuunnitelman osalta. Suunnitelman tekeminen ohjaa toimintaamme arkisen työn tavoitteisiin, kuten on ollut tarkoituskin. Yhdessä lapsen/nuoren arjen konkreettisten tavoitteiden mietinnän avulla työyhteisö toteuttaa laatutyötä. Myös työmme dokumentointi ohjaa toimintaa ja luo puitteet tavoitteelliselle työlle.

Osallistumisen menetelmistä itse toteutan yksisuuntaisen tiedon hankkimisen näkökulmaa. Olen tutustunut ajankohtaisiin lastensuojelupalveluiden materiaaleihin liittyen esimerkiksi laatuun sekä kilpailutukseen, jota olen jakanut työyhteisön yhteiseen käyttöön. BSC-mittaristoista ja niihin liittyvistä laatukriteereistä

olen hankkinut tietoa niin itselleni kuin työyhteisölle. Itse myös dokumentoin, haastattelen, litteroin ja toimin kehittämishankkeen koordinaattorina. Yhdessä pohdimme eri aineistoja, perhekodin menestyskriteerejä, ja niihin sopivia kehittämissuunnitelmia.

Työtä tehdessämme kokeilemme tietyinä aikatauluna kehittämismenetelmien ja eri materiaalien toimimista ja teemme niistä havaintoja. Keskustelun ja reflektoinnin kautta määrittelemme käyttöömmek sopivat kehittämissuunnitelmat. Yhdessä uuden luomisen näkökulma toteutuu, kun saamme yhdessä suunnitellut ja kokeillut kehittämissuunnitelmat toimintaan virallisesti vuoden 2011 alkaessa. Kaikessa edellisessä eri osallistumisen aluissa toteutuu Toikon ja Rantasen kuvaama (2009) spiraalimainen kehä.

Olemme perhekodin laadun kehittämisessä pyrkineet (Ojasalon ym. 2009, 2) elinikäisen oppimisen ajatteluun, jolloin myös kumppanuus ja yhdessä tekeminen sekä kaikkien osallistuminen ja kokemuksellisuus ovat meille tärkeitä toimintamuotoja. Perhekotimme on siinä harvinaisessa asemassa, että sen työntekijät ovat pysyneet samana viimeiset neljätoista vuotta. Ainoastaan työntekijöiden määrä on tänä aikana kasvanut ja työntekijöiden toimintaympäristöt hienon muuntuneet. Tästä on myös tullut eräs kehittämishankkeen laatutekijä, joka kuvaa perhekodin työyhteisön pysyvyyttä, jatkuvuutta ja taatusti myös kokemuksellisuutta ja tätä kautta kontekstuaalisen hiljaisen tiedon yhteistä kasvatamista.

#### 8.4 Luotettavuus ja eettisyys

Lastensuojelupalveluiden tehtävänä on turvata lapselle tai nuorelle terve ja tasapainoinen kasvu aikuisuuteen. Siksi interventioiden, lapsen tai nuoren elämään puuttumisessa, tulee olla hienovaraisia, tukea turvallisuutta sekä huomioida lapsen tai nuoren kehitysvaiheet. Tärkeää on se, että lasta tai nuorta kuullaan omana itsenään sekä hänen tarpeistaan ollaan aidosti kiinnostuneita. Lapsella/nuorella on oltava osallistumisen mahdollisuus häntä itseään koskeviin asioihin sekä tarvittaessa saada perustelut häntä koskeviin päätöksiin. Lapsen tai nuoren osallisuus on siis loppujenlopuksi lapsen/nuoren mielipiteiden ja toi-

veiden selvittämistä sekä sitä, että näistä mielipiteistä aikuiset ovat oikeasti kiinnostuneita kuten Rousu ja Holma (1999, 54; Strandell 2005; Kuula & Tiitinen 2010, 447–448) mainitsevat. Jos lapsilta tai nuorilta halutaan tietoa, on aina syytä kysyä sitä heiltä itseltään. Lapset ovat luotettavia informaation antajia, kun on kyse heidän omasta elämästään.

Lapsikeskeinen työskentelytapa lastensuojelussa on (Muukkonen & Tulensalo 2005; Pursiainen & Vepsäläinen 2007) vahvistunut viime vuosina. Näin myös lapsen/nuorten osallisuus ja näkyvyys on heidän kanssaan työskentelyssä vahvistunut ja saanut arvostamista. Myös lapsen tai nuoren toimivuus, asiantuntijuus sekä erityisyys ovat lisääntyneet.

Käsitteet lapsikeskeisyys ja lapsilähtöisyys (Forsberg ym. 2006; Mäkinen 2006, 64–65; Oranen 2008, 7-12; Nivola 2010, 19; 21; Nurmesniemi 2010) ovat tuoneet lastensuojeluun lapsen/nuoren kohtaamisen sekä huomioimisen kehittämisen. Lapsikeskeisessä työssä lapsi kohdataan ja hänen omia kokemuksia kuullaan ja ollaan kiinnostuneita niistä, ja lapsella on oikeus kertoa omasta elämästään. Lapsen vaikuttamismahdollisuus ja osallistuminen toteutuvat, kun häntä kuunnellaan, huomioidaan ja kunnioitetaan hänen mielipiteitään. Lapsilähtöisyys edellyttää siis aina kumppanuutta aikuisen ja lapsen/nuoren välillä sekä toinen toistensa arvostamista ja herkällä korvalla kuuntelemista. Jokaisen ihmisen identiteetin kehittymiselle on tärkeää, että hän saa olla osallisena omassa yhteisössään. Tämä osallisuus on yhteisöön liittymistä, kuulumista sekä myös siinä vaikuttamista. Osallisuus toteutuu niin lapsen/nuoren toimintaympäristössä, arjen ympäristöissä, kotona, koulussa, päiväkodissa, harrastuksissa.

Työpalavereissamme on tullut esille ajatus siitä, että minkälaisia yhteistyömuotoja voisi löytyä esimerkiksi yhteisistä perhekodin lapsen /nuorten ja heidän vanhempiansa toiminta- ja tapahtumapäivistä. Perhekodissa olemme jo kokeilleet ja ottaneet ensiaskeleita perhekotiin sijoitettujen lasten ja nuorten biologisten vanhempien kanssa perhetyön tekemisestä. Tämä sai alkunsa, kun mietimme jälkihuolto- ja etenkin poikien suhdetta äiteihinsä. Työmuotona ovat nyt perhetapaamiset ja yhteiset ”samaa suuntaan” tavoitekeskustelut. Nyt menossa olevassa koko henkilöstön täydennyskoulutuksessa saamme vielä li-

säpanostusta ja -koulutusta perhetyöhön ja siihen liittyviin työmenetelmiin.

Suostumus osallistua haastatteluun on aikaisemmin ollut lähtökohtaisesti lapsen vanhempien tai häntä edustavan aikuisen ratkaistavissa. Kun lapsi kykenee itse muodostamaan omia näkemyksiään ja kertomaan niistä myös haastattelijalle, voi lapsi itse ottaa kantaa osallistumisestaan haastatteluun. Toisaalta taas lapsen tai nuoren haastatteluun osallistumiseen tarvitaan (Kuula 2006, 147–153; Mäkinen 2006, 65; Nurmesniemi 2010, 23) huoltajan tai muun laillisen edustajan lupa, koska oletetaan, että lapsilla ei ole täyttä kykyä tehdä päätöstä omasta osallistumisestaan. Luvan saatuaan haastattelijan on pyydettävä lopullinen suostumus lapselta tai nuorelta itseltään. Vapaaehtoisuuden periaatteen on siis aina toteuduttava. Haastatteluun osallistujalle on aina kerrottava haastattelun tavoitteet, haastattelijan yhteystiedot, aika sekä sitoutuminen haastatteluun. Kehittämishankkeesta saatujen tietojen levittäminen ja niiden näkyvyys, osallistumisen palautteen saaminen sekä vakuutus kehittämishankkeen luotettavuudesta.

Perhekodin lapset ja nuoret ovat iältään kahdeksasta seitsemääntoista vuoteen. Perhekotivanhempien kanssa olin etukäteen keskustellut haastattelun toteuttamisesta kysynyt ja saanut luvan lasten ja nuorten haastattelulle. Halusin kuitenkin vielä varmistaa luotettavuuden toteutumisen ja soitin kaikkien perhekodin lasten ja nuorten biologisille äideille ja kysyin luvan haastatteluun. Kaikkien lasten äidit olivat tyytyväisiä, että soitin heille ja kysyin haastattelulupaa.

Sosiaalityöntekijöiden haastattelun yhteydessä kerroin myös heille, että tulen haastattelemaan perhekodin lapsia ja nuoria ja kysymään heiltä mielipiteitä yhteisökokouksen toimivuudesta. Kaikki sosiaalityöntekijät olivat sitä mieltä, että sehän on erinomainen ajatus, koska tällöin saa suoraa tietoa sitä lapsilta tai nuorilta kysyttäessä. Perhekodin lapset ja nuoret olivat myös innostuneita siitä, että heidän mielipiteistään ollaan kiinnostuneita. Kaikki haastatteluun osallistuneet seitsemän lasta ja nuorta osasivat arvioida omaa yhteisökokouksessa saamaansa mielipiteiden vaikuttavuutta todella hyvin. Perhekodissa lapsia ja nuoria kuunnellaan ja he kokivat, että heidän mielipiteillään on merkittävyyttä. Perhekodissa on avoin keskustelukulttuuri, jolloin esimerkiksi ruokailujen yhtey-

dessä vaihdetaan koulukuulumisia ja mietitään päivän tapahtumia. Lapsia ja nuoria pyritään osallistamaan sekä itsearvioimaan mielipiteitään ja sanomisiaan kannustamalla avoimeen keskusteluun.

Tutoropettajien ja perhekotivanhempien kanssa keskustelin jo paljon ennen haastattelujen toteutumista siitä, miten lapsista ja nuorista saa aikaiseksi tuttu haastattelijä, kuin jos se olisi joku aivan perhekodin ulkopuolinen. Toisaalta keskustelussa virisi myös se, että kertovatko lapset ja nuoret totuudenmukaisesti omia mielipiteitään perhekodin työntekijälle. Tähän vaikuttaa mielestäni se, miten lapset/nuoret mieltävät haastattelijan työntekijän ja haastattelijan roolin, ja sitä kautta luottamuksellisuuden vakuutuksen.

Kuitenkin lupa läsnäoloon ja/tai haastatteluun tekemiseen on aina saatava myös lapsilta itseltään, koska heitä ei voi pakottaa osallistumaan, jolleivät he näin halua. Lupa haastattelijan läsnäoloon lunastetaan vastaamalla lasten tai nuorten kaikenkaltaisiin kysymyksiin esimerkiksi haastattelun kuluessa. Tiedottaminen haastattelusta tulee olla ymmärrettävää ja luottamuksellista. (Alasuutari 2005, 148; Walls 2005, 24; Strandell 2006; Nikander & Zechner 2006) Eettisyyden periaate tulee huomioiduksi, kun haastattelijä tai toiminnan kehittäjä asettuu niin sanotusti keskelle lasten tai nuorten ja ammattilaisten työntekijöiden valtasuhdetta. Tämä korostuu erityisesti silloin, kun työntekijä on ryhtynyt kehittäjäksi/tutkijaksi ja on yhä edelleen alan ammattilainen ja läsnä sosiaalisissa tilanteissa niin lasten kuin nuorten kuin muiden työntekijöiden kanssa.

Oma perhekodin lasten ja nuorten haastattelu toteutui arkikeskustelun (Ruusu-vuori 2010, 295) kautta. Olin tehnyt valmiiksi yhteisökokouksen teemaan liittyvät kysymykset, joiden kautta keskustelu eteni. Itse en kenenkään lapsen tai nuoren haastattelun aikana todennut minkäänlaista valtasuhde asetelmaa. Mielestäni perhekodin lapset ja nuoret ovat tottuneita keskustelijoita. Omasta asemastani haastattelun toteuttajana olin kertonut heille jo edellisenä päivänä. Heillä oli myös tietoa siitä, että heidän haastattelunsa liittyy osana omaa opiskeluuni ja perhekodin kehittämiseen.

Haastattelijalta vaaditaan sensitiivisyyttä, että hän huomioi lapsuuden ja aikuis-

suuden valta- ja auktoriteettisuhdetta oikein. (Alasuutari 2005, 152.) Laadullisen lapsitutkimuksen tarkoitus on tuottaa tietoa lapsen/nuoren arjesta ja toiminnasta siinä. Lapsen tai nuoren arkeen ja siihen liittyvään toimintaan (Kallandin 2004, 135) kuuluu turvallisuuden kokeminen. Lapsen ja nuoren kohtaamiset (Oranen 2001, 82; Tulensalo & Muukkonen 2005, 306) ovat aina tunnettyötä, tunteiden hyväksymistä, vastaanottamista ja tunteiden kestämistä. Turvallinen lapsi kertoo kokemuksistaan avoimemmin, kun taas turvaton lapsi/nuori voi olla sulkeutunut ja olla kertomassaan asioita vääristävä.

Kehittämishankkeeseen liittyvän haastattelu- sekä muun kehittämismateriaalin käsittelyssä (Kuula (2006, 88–90) tulee huolehtia luottamuksellisuudesta ja lupauksista. Haastattelun yhteydessä kerroin haastatteluun osallistuville (sosiaalityöntekijät ja perhekodin lapset/nuoret), että omaan kehittämishankkeeseen liittyvät aineistot eivät joudu kenenkään muun tietoisuuteen. Litteroinnin ja analysoinnin jälkeen olen poistanut kyseiset haastatteludokumentit. Työkokemus sekä työrutiinit (Walls 2005, 24–25; Mäkinen 2006, 148; Nurmesniemi 2010, 18) ovat läheisissä suhteissa toisiinsa ja, nämä osaltaan haastavat työn omaehtoiseen tiedonhakuun, -analyysiin ja -tulkintaan.

Kehittämishanke ja sen tekeminen on yhteistyötä omassa työyhteisössä (Mäkinen 2006, 34) ja myös työyhteisön tuottaman tieteenetiikan tulee tukea omaa ammattietiikkaa. Työyhteisön yhteistyön ja työtoverien välinen kanssakäyminen tulee siis olla ammattieettistä. Itse olen pyrkinyt perustelemaan työyhteisölle käytettävien toimintatapojen arviointia ja kehittämishankkeen tavoitteisiin liittyviä menetelmiä. Arvostuksen sisällyttäminen omaan työhöni ja työyhteisööni on ollut itselläni peruslähtökohtani. Mielestäni olen omassa työyhteisössä esimerkiksi kehittäjä, uusien toimintakäytäntöjen kokeilija sekä innostaja. Kehittämishanketta tehdessäni olen kohdannut työyhteisössä myös omaan toimintaani liittyvää aliarvostamista ja jopa vähättelyä. Olen myös saanut perustella ja kuunnella kyseenalaistamista uusien toimintakäytäntöjen haastelleisuuden suhteen sekä myös työtovereiden välinpitämättömyyttä heidän kirjatessaan toimintasuoritteita etenkin työajanseurantakyselyssä.

Muutamien kärjistyneiden henkilösuhteiden korjaaminen on edelleen käynnissä.

Toisaalta työyhteisömme on melko hyvin organisoitu, suht'koht' toimiva hallinto, suhteellisen pieni, henkilöstö pysynyt samana koko sen olemassaolon ajan, työyhteisö saa pienryhmä-, että koko työyhteisöä koskevaa työnohjausta, joten yksilökeskeisyys ja häikäilemättömyys toisen kustannuksella ei työyhteisösämme onnistu. Kehittäjän tulee epäillä kaikkea esitettyä tietoa ja siksi hänen asenteensa edellyttää tiukkaa kriittistä sekä nöyrää avoimuutta kaikkien uusien esiin tulevien mahdollisuuksien edessä.

## 9 Lopuksi

Työelämään ja omaan työympäristöön ammatilliseen perhekotiin liittyvässä kehittämishankkeessa oli tarkoituksena työstää Katrin perhe- ja palvelukotiin laadun kehittämissuunnitelmat. Perhekodin menestyskriteerin perusteella määritimme laatukriteerit, jotka kytkimme Balanced Scorecard (BSC) laatumittaristoon asiakas-, sisäisten toimintojen-, kasvun ja oppimisen sekä taloudellisuuden näkökulmiin. Selvittämällä eri näkökulmiin liittyvät vaikuttavuudet löysimme siis neljään näkökulmaa kehittämissuunnitelmat.

Lastensuojelu ja sijaishuolto ovat muutosten edessä. Lastensuojelulaki (417/2007) edellyttää sijaishuollon palveluiden siirtymistä yhä enemmän perhehoitoisempaan suuntaan. Ammatillisessa perhekodissa sijaishuollosta vastaa kuitenkin osaava, ammattitaitoinen ja alalle koulutuksen saanut henkilökunta. Kaikki haastatteleman sosiaalityöntekijät sanoivat, että tulevaisuudessa lastensuojelun sijaishuollossa perhehoito tulee painottumaan. He mainitsivat myös sen, että lastensuojelun kustannustenkin takia perhehoito ei saa olla kuitenkaan se ensisijainen, vaan vaihtoehtoisuus palvelujen tuottamisessa on tärkeää. Jo-kaista sijoituspalvelua tarvitaan yhtäläillä.

Mielestäni työyhteisömme on tiellä oppivaksi organisaatioksi, jolla on tavoitteellinen päämäärä. Yhdessä olemme työstäneet perhekodin toimintaan vaikuttavia arvoja, keskustelleet työtämme ohjaavista eettisistä näkemyksistä sekä työstäneet perhekodin palvelutoiminnot. Kehittämissuunnitelmien avulla työn laadun kehittäminen jatkuu edelleen. Työskentelymme on ollut ja on edelleen reflek-

toivaa, toisten näkökulmat huomioivaa, kannustavaa ja pääosin kuuntelevaa. Työssä on lupa kokeiluun ja erilaisuuden hyväksyminen on myös sallittua. Freiren (2005, 224) opillinen ja kasvatuksellinen rakkaus toteutuu, kun sanat, teot ja ihminen toimivat johdonmukaisesti. Tällöin mikään luottamus ei kestä elleivät sanat vastaa tekoja. Nämä opit sopivat sekä lasten ja nuorten kasvatukseen kuin myös työyhteisössä toimimiseen.

Lastensuojelupalvelujen onnistumisen arviointi lähtee lastensuojelulapsen tarpeista. Mielestäni juuri tämä on se tulevaisuuden haaste, johon täytyy kyetä vastaamaan, kun esimerkiksi kilpailuttaminen on tullut lastensuojelun palvelujen pariin. Perhekodin ammatillinen tavoitteellinen ja tuloksekas lapsilähtöinen kasvatustyö tulee tehdä jatkossakin näkyväksi. Lastensuojelun piirissä oleva lapsi tarvitsee erityisesti kiintymistä, turvallisuutta, jatkuvuutta elämään, ennustettavuutta arkeen ja tulevaan sekä hänen yksilöllisten tarpeittensa mukaisia yksilöllisiä tukitoimia. Palvelujen arvioinnilla tulee siis tuottaa sitä tietoa miten näiden tarpeiden huomioimisessa on onnistuttu kuten Rousu ja Holma (2004, 24) mainitsevat.

Nykyajan trendiksi on muotoutunut verkostoituminen, joka avaa erilaisia toiminta- ja tuottajamalleja myös lastensuojelupalvelujen piiriin. Sosiaalipalvelujen kehittämiseen liittyy mielestäni tutkiva ja arvioiva näkökulma, jonka kautta on mahdollisuuksia luoda uusia yhteistyökäytäntöjä. Myös palvelujen kilpailuttamiseen liittyvät uusien palvelujen tuottajamallien kehittyminen, jolloin on mahdollista lisätä ja kehittää yhteistyötä kunnan, yksityisten yrittäjien, järjestöjen sekä muiden kolmannen sektorin välillä. Oman kehittämishankkeeni verkostoitumisen hyödyntämiseen liittyy kehittämishankkeen esittelemiseen myös Ammatillisten Perhekotien Liitolle, johon myös Katrin perhe- ja palvelukoti kuuluu. Katrin perhe- ja palvelukodin kehittämishankkeesta luotujen kehittämissuunnitelmien esittelemisestä on ollut jo keskustelua liiton toimijoiden kanssa. Todennäköisesti myös laajemmassa mittakaavassa on mahdollista levittää saamaamme laatutietoutta muihin perhekoteihin ja kannustaa toimimaan laadun kehittämisessä.

Verkostoituminen, työkuulttuuri ja työilmapiiri liittyvät kaikki palvelun laatuun. Siihen kuuluu oleellisesti se, kenen näkökulmasta laatua katsotaan kuin myös

odotukset palvelun laadusta. Laatu näkökulmia on asiakkaalla, palvelun tuottajalla kuin myös palvelun rahoittajalla. Muuttuvassa yhteiskunnassa niin itsensä johtaminen, tutkiva työote, yhteisöllinen oppiminen ja henkilökohtainen kehittämissuunnitelma elinikäisen oppimisen periaatteella, antavat välineitä itsensä ja työyhteisön kehittämiseen.

Olemme oman elämämme rakentajia, koska kaikilla sanoillamme ja teoillamme on vaikutusta tyydymmekö pelkästään perässä kulkijoiksi vai haluammeko kehittää itseämme ja omaa työyhteisöä. Jokaisen omat persoonalliset ominaisuudet tekevät ja muokkaavat hänestä ainutlaatuisen. Työyhteisön erilaisuuden hyväksymisessä on tärkeää myös tunnistaa se tosiasia, että kaikki eivät ole samalla tavalla kehittämismyönteisiä. Toisilla jonkin uuden kokeminen ja siihen sisällyttämisen voi vielä aikaa. Toiset työntekijät taas kaipaavat entistä enemmän perusteluja niin sanottuun vanhasta tavasta luopumiselle. Myös se, että kytketään tiettyä teoriaa perustelemaan esimerkiksi uuden toimintatavan kokeilua, voi jollekin käytännön työntekijälle antaa ristiriitaisia merkityksiä ja näin synnyttää hänessä muutosvastarintaa.

Tulevaisuudessa perhekodin tulee huolehtia omasta arvioinnin jatkumisesta ja ulottaa se myös vertaisarviointiin, sisäiseen ja /tai ulkoiseen auditointiin. (Rousu & Holma 2004, 45.) Tällöin on myös mahdollista selvittää toteutuvatko perhekodin laatu järjestelmät tehokkaasti ja suunnitellusti. Toisaalta myös laadun esikuva benchmarking ajattelu myös voisi tuoda uusia ulottuvuuksia vertailussa muihin samankaltaisiin ja – kokoiisiin perhekotien laadun kehittämissuunnitelmiin.

Sosiaalityöntekijöiden haastattelussa tulevaisuuden lastensuojelusta, he painottivat, että tulevaisuudessa osaavan ja motivoituneen henkilöstön saaminen hankaloituu kaikessa sosiaalialan työssä. Lastensuojelun tarve ei ainakaan vähene päinvastoin, oli lähes kaikkien sosiaalityöntekijöiden viesti. Seutukunnallisten perhetukikeskusten tulo voisi helpottaa etenkin perheiden tuen tarvetta. Lastensuojelussa ei kuitenkaan voi säästää, ja edellisen laman juustohöylä säästämisen teoria nousee sosiaalityöntekijöiden puheissa huolena esille uudestaan. Mutta olemmeko viisaampia kuin silloinkaan. Moni sosiaalityöntekijä en-

nustaa kriisisijoitusten ja etenkin perheiden sijoituspalvelujen tarpeen kasvavan tulevaisuudessa. Eräs sosiaalityöntekijä pohti haastattelussa sitä, että mitä sijaishuollon aikainen sosiaalityö on? Mitä se tarkoittaa ja mitä siihen kuuluu? Todennäköisesti siihen liittyy osallisuuden lisääntymistä niin lapsen, nuoren kuin hänen vanhempiensakin.

Oman työyhteisön kehittäminen luo ja tuo erilaisia haasteita työyhteisön toimintaan. Katrin perhe- ja palvelukoti on tottunut oman työn kehittämisenkulttuuriin ja työn kriittiseen arviointiin. Silti syksystä 2009 kevääseen 2011 jatkunut kehittäminen, ja siihen liittyvä uusien toimintakäytänteiden kokeileminen ja arvioiminen on ajoittain kiristänyt työyhteisön ilmapiiriä ja välillä myös kyseenalaistanut uusien toimintakäytänteiden harjoittelua ja niiden juurruttamista toimintaan. Kuitenkin Katrin perhe- ja palvelukodin keittämisympäristö on myönteinen ja kannustava. Yksityinen palveluntuottaja on kuitenkin kehittämisen toiminnassa ja suunnittelussa johdonmukainen ja uusien toimintakäytänteiden juurruttaminen tavaksi toimintaan tulee käytännöksi. Kehittämissuunnitelmien käytön arviointiin ja toiminnan seurantaan tarvitaan suunnitelmallista jatkotyötä. Onneksi myös tähän perhekoti on varautunut ja suunnitellut kehittämistyön tekijän kehittämisen seuraamisesta vastaavaksi toimijaksi.

## LÄHTEET

- Alasuutari, M. 2005. Mikä rakenteen vuorovaikutusta lapsen haastattelussa? Teoksessa Ruusuvoori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 145–162.
- Arnkil, T. 2005. Metaforat, dialogisuus ja käytäntötutkimus. Teoksessa Satka, M.; Karvinen - Niinikoski, S.; Nylund, M. & Hoikkala, S. (toim.) Sosiaalityön käytäntötutkimus. Helsinki: Palmenia, 173–200.
- Bardy, M. 2009. Lapsuus, aikuisuus ja yhteiskunta. Teoksessa Bardy, M.(toim.); Heino, T.; Kaikko, K.; Pirinen, A.; Pösö, T. & Aaltonen, S. Lastensuojelun ytimissä. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki: Yliopistopaino Oy. 17–47. Viitattu 3.3.2010: <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/3e955ab5-14e4-4478-8b72-cfa482210151>
- Barkman, J. 2004. Minä, äiti, isä ja koti. Narratiivinen tutkielma lastensuojelun sijaishuollon piirissä olevien lasten tarinoista. Pro Gradu tutkielma. Psykologian laitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Borg, P. & Kilponen, M-R. (2008). Tapauskohtainen arviointi. Teoksessa Borg, P. & Högnabba, S. & Kilponen, M-R. & Koivisto, K. & Korteniemi, P. & Paananen, I. & Pietilä, N. Arviointi työtavaksi – kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämisestä Helsingin sosiaalivirastossa. Oppaita ja työkirjoja 2008:2. Helsinki: Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, 40–53.
- Carr, W. & Kemmis, S. 1983. Becoming critical: Knowing through action research. Victoria: Deakin University.
- Dahler-Larsen, P. 2005. Vaikuttavuuden arviointi. Hyvät käytännöt. Menetelmä-käsikirja. 3/2005. Helsinki: FinSoc Stakes.
- Eriksson, E. & Arnkil, T. 2005. Huoli Puheeksi. Opas varhaisista dialogeista. Oppaita 60. Helsinki: Stakes.
- Eronen, A.; Londen, P.; Perälähti, A.; Siltaniemi, A. & Särkelä, R. 2009. Sosiaalibarometri. Ajankohtainen arvio kansalaisten hyvinvoinnista, palveluista ja palvelujärjestelmän muutoksesta. Yhteenveto ja päätökset. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry. Viitattu 1.2.2010: [http://www.stkl.fi/SB2009\\_yhteenveto.pdf](http://www.stkl.fi/SB2009_yhteenveto.pdf)
- Forsberg, H; Ritala - Koskinen, A. & Törrönen, M. 2006. Kohti lapsisensitiivistä sosiaalityötä. Teoksessa Forsberg, H.; Ritala-Koskinen, A. & Törrönen, M. (toim.) Lapset ja sosiaalityö. Kohtausmenetelmiä ja tiedon uudelleenarviointia. Jyväskylä: PS- kustannus, 5- 18.
- Francis, J.; Kendrick, A. & Pösö, T. 2007. On the margin? Residential child care in Scotland and Finland. European Journal of Social Work. Volume 10. Issue 3. London: Routledge, 337–352.
- Freire, P. 2005. Sorrettujen pedagogiikka. Tampere: Vastapaino.
- Haarala, A-L. 2002. Lastensuojelun laadun diskurssit – diskurssi- analyttinen näkökulma lastensuojelu laatuun. Julkaisussa Karvinen-Niinikoski, S. & Tapola, M. 2005. Tieto nousee kentältä–sosiaalityötä käsitteellistämässä. SOCCAn ja heikki Waris –instituutin julkaisusarja 2/2005. Helsinki: Digipaino, 11–29.
- Hakala, J. T. 2006. Informaatiohyöky. Tiedon ja osaamisen hallinta työelämässä. Tampere: Tammerpaino.
- Hakkarainen, K. 2010. Hilikka- koulutus FastRoi Oy, Hilikka- ohjelmisto. Katrin perhe- ja palvelukoti, Itäinen viertotie 6. Uusikaupunki.

Viitattu 30.12.2010: <http://www4.fastroi.fi/etusivu>

Heino, T. 2009. Lastensuojelun tilastot, asiakkaat ja palvelut. Teoksessa Bardy, M.(toim.); Heino, T.; Kaikko, K.; Pirinen, A.; Pösö, T. & Aaltonen, S. Lastensuojelun ytimissä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki: Yliopistopaino Oy, 52–69. Viitattu 3.3.2010: <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/3e955ab5-14e4-4478-8b72-cfa482210151>

Heikkinen, H. L.T. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H.L.T.; Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16–36.

Heikkinen, H. & Rovio, E. 2006. Toimintatutkimuksen raportointi. Teoksessa Heikkinen, H.; Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 114–130.

Heikkinen, H. 2006. Tutkiva ote toimintaan. Teoksessa Heikkinen, H.; Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 15–38.

Hiltunen, M.; Karjalainen, T.; Mannio, L.; Pättiniemi, P.; Pötry, J.; Savolainen, A.; Tainio, J.; Tirkkonen, T. & Välke, R. 2007. Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas, ammatinharjoittajasta yrittäjäksi. Tallinna: AS Pakett.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Holm, P. 2010. Avoin dialogisuus ja yhteistyö asiakkaan kanssa verkostoissa. 8.-9.4.2010. Turun kasvatustieteellinen luentosali Educarium 1. Turku: Turun Yliopisto.

Holma, T. 1997. ITE menetelmä työyksikön itsearviointiin ja laadunhallintaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki: Kuntaliitto.

Holma, T. 2003. ITE 2 – opas uudistuneen itsearviointi ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Holma, T. 2006. Laatu hallintaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. Hyvinvoiva Pirkanmaa seminaari. 1.12.2006.

Holma, T. 2009. LapsiArvi kriteerit – perusvaatimukset lastensuojelun laadulle, opas laadun arviointiin ja kehittämiseen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 3.2.2010:

<http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p090204105230P.pdf>

Hujala, A.; Kempainen, M.; Puonti, A.-M. & Saarnio, T. (toim.) 2004. Lastensuojelu tänään. Helsinki: Tammi.

Huovinen, T. & Rovio, E. 2006. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H.; Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94–113.

Husso, K. & Seppälä, E.-O. 2008. Poliittiset ja teoreettiset lähtökohdat. Teoksessa Saari, J. (toim.). Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Helsinki: Gummerus, 45–97.

Högnabba, S.; Kuisma, M.; Korteniemi, P. & Liukkonen, R. (2003) Tapauskohtaista arviointia perussosiaalityössä. FinSoc –News 2/2003, 16-18.

Jabe; M. 2010. Voitko työssäsi hyvin? Opas alaiselle ja esimiehelle. Yrityskirjat. Vantaa: Hansaprint.

Julkunen, R. 2008. Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosesseista. Tampere: Vastapaino.

Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutarinen, M & Vesterinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava, 45–55.

Kalland, M. 2004. Vauvan ja kehityksellisten tarpeiden huomioiminen lastensuojelussa. Teoksessa Puonti, A.-M. ; Saarnio, T. & Hujala, A. (toim.) Lastensuojelu tänään. Helsinki: Tammi, 119- 140.

Kaplan, R.S. & Norton.D.P. 2004. Strategiakartat, aineettoman pääoman muuttaminen mitattavaksi tuloksiksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Länsi-Suomen Kaste – ohjelma 2009. Alueellisen kehittämistoiminnan suunnitelma vuosille 2008–2011 Länsi-Suomi. Länsi-Suomen aluejohtoryhmä versio 1.6.2009.

Katrin perhe- ja palvelukoti 2009. Toimintasuunnitelma. Perustana yhteistyökokous 18.3.2009 perhekodin kriittiset menestyskriteerit. Julkaisematon lähde.

Kauppinen, S. 2009. Yksityiset sosiaalipalvelut 2008. Terveysten- ja hyvinvoinnin laitos 10/2009. Sosiaaliturva 2009, 1-21.

Kirjonen, J. 2009. Kehittäminen asiantuntijatyönä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) 2009. Kehittämistyön risteyskiä. Jyväskylä: Gummerus.

Kettunen, R. 2009. Sosiaalipalvelut. Toimialaraportti ennakoi liiketoimintaympäristön muutoksia. Työ- ja elinkeinoministeriö. Maa- ja metsätalousministeriö, Työ ja elinkeinokeskus, Tekes, Finpro, Matkailunedistämiskeskus, Lapin liitto

Kokko, K. 2010. Ammatillisten Perhekotien Liiton Ry:n, hallituksen puheenjohtaja. Haastattelu 18.1.2011.

Korhonen, S. & Julkunen, I. 2007. Hyvä käytäntö. Vuorovaikutuksella vaikuttavuuteen. Sosiaalialan hyvät työkäytännöt työn kehittämisen ja ohjaamisen välineenä. Hyvät käytännöt - ohjelman loppuraportti. Helsinki: Stakes.

Viitattu 10.8.2010:[http://www.sosiaaliportti.fi/File/03ad00f7-9f2f-4143-a3a8-8d795bfccf8b/hk\\_loppuraportti19122007.pdf](http://www.sosiaaliportti.fi/File/03ad00f7-9f2f-4143-a3a8-8d795bfccf8b/hk_loppuraportti19122007.pdf)

Kuoppala, S. & Säkkinen, S. 2009. Lastensuojelu 2008. Terveysten – ja hyvinvoinnin laitos. Sosiaaliturva 2009. 19/2009.

Kuoppala, S. & Säkkinen, S. 2010. Lastensuojelu 2009. Terveysten – ja hyvinvoinninlaitos. Sosiaaliturva. 29/2010.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus.

Kuula, A & Tiitinen, S. 2010. Eettiset kysymykset ja haastattelun jatkokäyttö. Teoksessa Ruusu-vuori J. ;Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. 446–459.

Laakso, R. 2009. Arjen rutiinit ja yllätykset–etnografia lastenkodin työstä. Tampereen yliopisto. Sosiaaliryön tutkimuksen laitos: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Laaksonen, S. 2007. Lastensuojelupalveluiden laadun ja vaikuttavuuden arviointi. Miten arvioida hoivaa, huoltoa ja rakkautta? Viitattu 30.2.2011:

[http://www.healthcarebusiness.fi/attachments/ilo\\_sari\\_laaksonen\\_10.5.2007.ppt](http://www.healthcarebusiness.fi/attachments/ilo_sari_laaksonen_10.5.2007.ppt)

Laki yksityisestä sosiaalipalveluiden valvonnasta. L603/1996. Viitattu 25.1.2011:  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960603>

Lastensuojelulaki 417/2007. Viitattu 25.1.2011:  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=lastensuojelulaki%20>

Lastensuojelun keskusliitto 2004. Valtakunnalliset sijaishuollon laatukriteerit. Laituri- projekti. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 18. Jyväskylä: Gummerus.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Lecklin, O. & Laine, R.O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Lehtimäki, E. 2008. Osaamisen varmistaminen ja kehittäminen. Luento 21.1.2008. Turun Ammattikorkeakoulu.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.

Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lumijärvi, I. (1999). Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi. Kunta-alan tuloksellisuusprojekti. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Lönnqvist, A. 2007. Työn ilo syntyy arvostuksesta. Terveystiedon Promo- lehti 1/2007. Helsinki: Trio-Offset.

Lönnqvist, A.; Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Oy.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard rakenna ja sovelle tehokkaasti. Helsinki: Talentum.

Mayo, A. 2001. The Value of Enterprise. Valuing People as Assets - Monitoring, Measuring, Managing. London: Nicholas Brealey.

Moisio, P.; Karvonen, S.; Simpura, J. & Heikkilä, M. 2008. Suomalainen hyvinvointi. Helsinki: Stakes.

Muuronen, K.; Sariola, H. & Varsa, M. 2009. Sijaishuolto sisältäpäin – tekijät tietäjinä, kysely alalla toimiville. Helsinki: Talentia & Lastensuojelun keskusliitto.

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

Mäkitalo, R.; Hautala, U.; Narikka, J.; Tuukkanen, J. 2007. Näkökohtia tulonsiirtojen ja palvelujärjestelmien yhteensovittamisesta ja uudistamisesta. Valtionvarainministeriö 1/2007. Helsinki: Edita Prima Oy. Viitattu 10.2.2010: [www.vm.fi/julkaisut](http://www.vm.fi/julkaisut)

Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Balanced Scorecardin tuolla puolen. Inforviestintä.

Niiranen, V. ; Stenvall, J. & Lumijärvi, I. 2005. Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisessa organisaatiossa. Keuruu: Otava.

Nikander, P. & Zechner, M. 2006. Ikäetiikka elämänsäntulon ääripää, haavoittuvuus ja eettiset kysymykset. Yhteiskuntapolitiikka 7. Viitattu 2.1.2011:

[http://www.uta.fi/~pirjo.nikander/nikander\\_zechneryp5\\_2006.pdf](http://www.uta.fi/~pirjo.nikander/nikander_zechneryp5_2006.pdf)

Nivala, E. 2010 Lapsen oikeudet osallisuuden perustana. Teoksessa Tanskanen, I. & Timonen - Kallio, E. Lasten ja nuorten osallisuuden tukeminen lastensuojelutyössä. Turun Ammattikorkeakoulu, oppimateriaaleja 51. Tampere: Tampereen yliopistopaino, 18- 25.

Nurmesniemi, J. 2010. Raportti lasten ja nuorten tutkimuksen etiikka-verkkokyselystä. Nuorisotutkimusverkosto, nuorisotutkimusseura, verkkojulkaisuja 33.

Nurminen, R. 2008. Prosessit ja laatu. Luento. 1.12.2008. Turun Ammattikorkeakoulu.

Närkki, A. 2007. Ilo – Hanke verkoistumistilaisuus. Vantaa, Heureka. 10.5.2007. Viitattu 23.3.2010: [www.healthcarebusiness.fi/attachments](http://www.healthcarebusiness.fi/attachments)

Ojanen, S. 2000. Ohjauksesta oivallukseen, ohjausteorian kehittelyä. Helsinki: Palmenia.

Ojasalo, K; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyönmenetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY Pro Oy.

Paasio, P. 2003. Vaikuttavuuden arvioinnin rakenne ja mahdollisuus sosiaalialalla. Helsinki: Stakes, FinSoc Työpapereita 3/2003.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Paju, P. 2005. Hyvästä käytännöstä. Viitattu 10.8.2010:

<http://www.nuorisotutkimusseura.fi/julkaisuja/osallisuushanke/kaytanto.pdf>

Pesäpuu Ry. 2007. Pride- valmennus, Lapsen kehityksen tunnepalapeli, 2007. Koulutus 11/2007. Barkman, J. Työskentelyä elämäntarinan äärellä. Turku: Ammattikorkeakoulu.

Petrie, P; Boddy, J.; Cameron, C. 2006. Working with Children in Care : European Perspectives. Buckingham, GBR: Open University Press. Viitattu 28.1.2011:

<http://site.ebrary.com/lib/turkuamk/Doc?id=10197067&ppg=4>

Ronby, A. 2006. Det sociala arbetets konst. Sosiaalitieto 2006. Viitattu 17.3.2011:

[http://www.sosiaalitieto.fi/artikkelipankki/metodier/det\\_sociala\\_arbetets\\_konst/](http://www.sosiaalitieto.fi/artikkelipankki/metodier/det_sociala_arbetets_konst/)

Pursiainen, M. & Vepsäläinen, M. 2007. Kokemuksia perhehoitoon sijoitettujen lasten osallisuudesta - kertojina lapset ja sosiaalityöntekijät. Pro-gradu tutkielma. Kuopion yliopisto: Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta.

Pölkki, P. 2008. Miten lastensuojelun vaikuttavuutta on Suomessa tutkittu? Yhteiskunnallisen tietoarkiston seminaari 31.10.2008. Viitattu 3.10.2010:

<http://retki.stakes.fi/NR/rdonlyres/1C0B1079-7D3C-4681-B6D0-F90837C6ECCB/0/PirjoP%C3%B6lkkiTietoarkisto311008korjattu.pdf>

Pölkki, P. 2009. Miten lastensuojelun tieto voisi edistää lastensuojelutyötä ja työssä jaksamista. Kuusankoski 9.10. 2009. Socom / Lastensuojelun kehittämissyksikkö - hankkeen loppuseminaari. Viitattu 30.2.2011:

<http://www.socom.fi/dokumentit/Lastensuojelu/loppuseminaari/PirjoPolkki.pdf>

Raunio, K. 2008. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmä. Katsaus peruskäsitteisiin, palvelujen toteuttamiseen ja palvelujen käyttäjän asemaan. Tampereen yliopisto. Sosiaalialan moniammatilliset johtamisopinnot. Viitattu 28.1.2009:

<http://www.uta.fi-laitokset-sospol-hlokunta-raunio-luento.pdf.url>

Repo, P. 2011. Lastensuojelun laitoshoidon lisääntyminen. Hallitusohjelman tavoite sijaishuollosta ei toteutunut. Helsingin sanomat. 3.3.2010. Kotimaa A12.

Rimpelä, M. 2008. Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen peruskouluissa. Peruseräraportti kyselystä 7.-9- luokkalaisten välillä. Helsinki: Stakes. Viitattu 31.1.2010:

<http://www.stakes.fi/verkkajulkaisut/muut/peruskouluissa.pdf>

Ropponen, J. 2009. Raportti Katrin perhe- ja palvelukodin arvoanalyysistä. Työvoima- ja elinkeinokeskus.

Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Tampere: Tammi.

Rostila, I. & Mäntysaari, M. 1997. Tapauskohtainen arviointi sosiaalityön välineenä. Helsinki: Stakesin raportteja 212.

Rousu, S. & Holma, T. 2004. Lastensuojelupalvelujen onnistumisen arviointi. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Rousu, S. 2007a. Esimerkkejä lastensuojelun tuloksellisuuden seurattavista kuntaorganisaatioille 1.1.2008 voimaan tulevan uuden lastensuojelulain mukaista suunnitelmaa ja sen arviointia varten. Liite 6. Teoksessa: Lastensuojelun tuloksellisuuden arviointi organisaatiossa. Näkymätön tuloksellisuus näkyväksi. Acta nro 197. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Rousu, S. 2007b. Lastensuojelun tuloksellisuuden arviointi organisaatiossa. Näkymätön tuloksellisuus näkyväksi. Tampereen yliopisto. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 23.3.2010: <http://acta.uta.fi-pdf-978-951-44-7174-2.pdf>

Rousu, S. & LapsiARVI kehittämissuunnitelma. 2008. Lasten ja nuorten hyvinvointi suunnitelman laadinta kunnissa. Opas lakisääteisen suunnitelman laadintaan. Osa 1. Suunnitelman valmistelu. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Rousu, S. 2009. Lakisääteinen lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelman laadinta, seuranta ja arviointi kunnissa. Lastensuojelun laatupäivät 2009.

Ruusuvuori, J. 2010. Vuorovaikutus ja valta haastattelussa – keskusteluanalyttinen näkökulma. Teoksessa Ruusuvuori J. ;Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 269–299.

Saari, J. 2008. Sosiaalisten innovaation aika. Teoksessa: Saari, J. (toim.). Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Helsinki: Gummerus, 7-43.

Salminen, M. 2004. Työn arvioinnin kehittäminen - tarua vai totta? Lastensuojelulaitosten työn arvioinnin kehittämisestä ja oppimisesta. Tampere: Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos.

Senge, M.P. 1990. The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization. New York : Doubleday. Currency.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2010. Sosiaali- ja terveystietokertomus. Helsinki: Julkaisuja 2010:1. Viitattu 25.10.2010:

[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=1087414&name=DLFE-11163.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=1087414&name=DLFE-11163.pdf)

Suhonen, A. 2008. Vaikuttavuuden arviointi lastensuojelun sosiaalityön avohuollossa. Lastensuojelun Tieto – hanke.

- Sulavuori, M. 2007. Kehittämistyöllä pallo haltuun. Stakes raportteja 3/2007. Helsinki: Valopaino.
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava.
- Strandell, H. 2005. Lapset, etiikka ja vaikea osallisuus. Teoksessa ladullisen sosiaalityön tutkimuksen eettiset kysymykset. Työpapereita 4/2005. Helsinki: Stakes.
- Timonen-Kallio, E. 2009. Työmenetelmät ammatillisten käytäntöjen vahvistajana. 7-18. Teoksessa Tanskanen I. & Timonen-Kallio, E. 2009. Lastensuojelun hyvät työkäytännöt. Turun Ammattikorkeakoulu. Oppimateriaali 44. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Timonen-Kallio, E. 2010. Luento 1.2.2010. Sosiaaliohjauksen toimintaympäristöt ja instituutiot. Turku Ammattikorkeakoulu.
- Timonen-Kallio, E. 2011. Luento 17.3.2011. Omaohjaajan työmenetelmät. Katrin perhe- ja palvelukodin täsmäkoulutus. Uusikaupunki Palolaitos.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopisto Oy.
- Tolvanen, R. & Holma, T. 2008. ITE käyttäjä kysely. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Tulensalo, H & Muukkonen, T.2005. Lapsikeskeinen tilannearvio ja työprosessi lastensuojelun sosiaalityössä. Teoksessa Satka, M; Karvinen - Niinikoski, S.; Nylund, M. & Hoikkala, S. (toim.) Sosiaalityön käytäntötutkimus. Helsinki: Palmenia, 304- 321.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Turjanmaa, S. 2005. Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Mallin konstruointi ja kehittäminen. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Törrönen, M. 2005. Lasten arjen yhteisöllisyys ja sosiaaliset verkostot. Teoksessa Satka, M; Karvinen - Niinikoski, S.; Nylund, M. & Hoikkala, S. (toim.) Sosiaalityön käytäntötutkimus. Helsinki: Palmenia, 218–239.
- Uusitalo, M. 2009. Lasten- ja nuorten hyvinvoinnin ja palvelujen nykytila sekä tulevaisuuden näkymät luento 17.2.2009. Itä-Suomen lääninhallitus.
- Walls, G. 2005. Sosiaalityön käytäntötutkimus - koordinaatteja ja paikannuksia. Teoksessa Satka, M; Karvinen - Niinikoski, S.; Nylund, M. & Hoikkala, S. (toim.) Sosiaalityön käytäntötutkimus. Helsinki: Palmenia, 23–46.
- Walker, R. 1985. Doing research. A handbook for teachers. London: Methuen & Co Ltd.
- Vataja, K. & Julkunen, I.2004. Sosiaalitoimistojen työn arviointi ja työhyvinvointi. Tutkimuskatsaus. Hyvät käytännöt. Helsinki: FinSoc työpapereita 5/2004.Stakes.
- Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö Helsinki: Edita.
- Virtanen, P. 2007. Arviointi: Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita.
- Ward, A. 2004. Towards a Theory of The Everyday: The Ordinary and the Special in Daily Living in residential care. Child and Family Social Work 33, 209-225.
- Ward, A. 2006. Models of ordinary and special daily living: matching residential care of the mental –health needs of looked after children. Child and Family Social Work 11, 336–337.
- Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Yliruka, L. 2005. Sosiaalityön itsearviointi kontekstuaalisena käytäntönä. Teoksessa Satka, M; Karvinen - Niinikoski, S.; Nylund, M. & Hoikkala, S. (toim.) Sosiaalityön käytäntötutkimus. Helsinki: Palmenia, 124–158.