

OULUJOEN PERHEKOTI OY:N  
LAADUN KEHITTÄMINEN INTERAKTIIVISEN  
TOIMINTAJÄRJESTELMÄN AVULLA

Pirjo Korkala  
Opinnäytetyö, kevät 2011  
Diakonia-ammattikorkeakoulu,  
Diak Pohjoinen, Oulu  
Sosiaalialan koulutusohjelma  
Sosionomi (AMK) + diakoni

## TIIVISTELMÄ

Pirjo Korkala. Oulujoen perhekoti Oy:n laadun kehittäminen interaktiivisen toimintajärjestelmän avulla. Oulu, kevät 2011, 57 s., 8 liitettä.

Diakonia-ammattikorkeakoulu, Diak Pohjoinen Oulu. Sosiaalialan koulutusohjelma, Diakonisen sosiaalityön suuntautumisvaihtoehto, sosionomi (AMK) + diakonin virkakelpoisuus.

Oulujoen perhekoti Oy on vuodesta 2000 saakka toiminut lastensuojelulaitos. Opinnäytetyö toteutettiin projektissa, jossa tavoitteena oli kehittää Oulujoen perhekodin laatujärjestelmää ja sitä kautta varmistaa lastensuojelulaitoksen laadun kehittymistä. PKY-LAATU<sup>®</sup> toimintajärjestelmän avulla kehitettiin yrityksen laatutyössä jo aiemmin laadittua sijoitusprosessia ja dokumentointijärjestelmää selkeämmäksi. Projektina toteutetussa opinnäytetyössä esitellään johtamiseen ("Johtamisen moduuli") liittyvän osion kehittämistä sekä kehittämisen ohessa syntynyttä "Meidän valikko"-moduulia.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee yhteiskunnallisten muutosten merkitystä lastensuojeluun, lastensuojelulain mukaisten lapsi ja perhekohtaisten palvelujen laatua ja kehittymistä lastensuojelussa sekä lastensuojelun sijaishuollon sijoitusprosessia.

Opinnäytetyönä tehdyn projektin tuloksena kehitettiin Oulujoen perhekodille sopiva "Johtamisen" -moduuli. Lisäksi projektissa syntyi "Meidän valikko" -moduuli, jota esitellään opinnäytetyössä pääpiirteittäin. Johtamisen moduuli sisältää yrityksen määritellyt ja dokumentoidut vastuut ja valtuudet, palveluiden laatukriteerit, resurssien hallinnan, käytössä olevat työmenetelmät, prosessikuvaukset, arvioinnin ja palautteen käsittelyn. "Meidän valikko" -moduuli sisältää yrityksen asiakastietoa koskevan dokumentointijärjestelmän. Moduulien valmistuttua työssä tarvittava tieto oli loogisemmassa muodossa ja työskentelytavat selkenivät. Laatutyö tuli entistä paremmin osaksi perustyötä Oulujoen perhekodissa.

Asiasanat: laatu, lastensuojelu, sijaishuolto, projektit

## ABSTRACT

Pirjo Korkala. Improving the quality of Oulujoki family home by using an interactive management system. Language: Finnish. Oulu, Spring 2011. 57 p., 8 appendices.

Diaconia University of Applied Sciences, Diak North Oulu. Degree Programme in Social Services. Option in Diaconal Social Services. Degree: Bachelor of Social services + Deacon.

Oulujoki family home is a private youth home and has operated since 2000. This thesis was carried out in a project which was aimed at developing Oulujoki family home's quality and thereby ensuring the development of quality in a private youth home. PKY-LAATU® management system developed the company's quality work that was already drawn up in the investment process and the documentation of the system became more transparent. The thesis project carried out in the project introduces the management ("management module") component of the development and on the basis of that "our menu" was produced.

The theoretical part of thesis handles the meaning of social changes and their meaning to the protection of children, such as Child Welfare Act, child and family services, quality and quality development in child protection, the child welfare process and the protection of children in substitute care.

The "Management" module was developed in Oulujoki family home. In addition, the project developed also "Our Menu" - module, which is presented in the thesis' outline. The management module includes the company's defined and documented responsibilities and authorities, service quality criteria, resource management, the available working procedures, process descriptions, evaluation and feedback processing. "Our Menu" module contains information on the company's customer documentation system. Modules required for the completion of the work the data became more logical and working methods were improved. Qualitywork became better a part of the basic work in Oulujoki family home.

Keywords: quality, child protection, foster care, project

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 YHTEISKUNNALLISET MUUTOKSET LASTENSUOJELUN NÄKÖKULMASTA .....	8
2.1 Laman pitkä varjo .....	8
2.2 Lapsiperheiden pahoinvointi ja palveluiden alasajo.....	9
2.3 Lastensuojelupalveluiden tarve .....	10
2.4 Kirkko yhteistyökumppanina lasten suojelussa ja perheiden tukena .....	11
3 LASTENSUOJELULAIN MUKAISET LAPSI- JA PERHEKOHTAISET PALVELUT .....	14
3.1 Lastensuojelun avohuolto.....	14
3.2 Huostaanotto ja sijaishuollon järjestäminen.....	15
3.3 Lastensuojelulain mukainen sijaishuolto.....	15
3.4 Lastensuojelulain mukainen jälkihuolto .....	17
4 LAADUN KEHITTÄMINEN LASTENSUOJELUSSA .....	19
4.1 Laadunkehitys sosiaalialalla ja teknologian hyödyntäminen.....	19
4.2 Laatujohtaminen ja laatuajattelu lastensuojelussa .....	19
5 OULUJOEN PERHEKODIN SIJOITUSPROSESSIN LAADUN VARMISTAMINEN.....	25
5.1 Oulujoen perhekoti Oy.....	25
5.2 Valtakunnalliset sijaishuollon laatuksiteerit .....	26
5.3 Lapsen polku sijoitusprosessissa .....	27
6 PKY-LAATU® TOIMINTAJÄRJESTELMÄ JA KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY..	30
7 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT, TARKOITUS JA TAVOITTEET .....	32
7.1 Projektin lähtökohdat.....	32
7.2 Tarkoitus ja tavoite .....	33
8 INTERAKTIIVISEN TOIMINTAJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISPROJEKTI...	34
8.1 Projektioorganisaatio .....	34
8.2 Projektin haasteet ja mahdolliset riskit.....	35
8.3 Projektin resurssit sekä kustannusarvio .....	36
8.4 Projektin toteutus.....	36
8.4.1 Projektin kulku .....	36
8.4.2 Haasteet PKY-LAATU® toimintajärjestelmän käyttöönotossa .....	40
9 PROJEKTIN ARVIOINTI.....	42
9.1 Toimintajärjestelmän arviointi .....	43
9.2 Projektin arviointi .....	45
10 POHDINTA .....	48
10.1 Eettisyys .....	48
10.2 Luotettavuus.....	49
10.3 Henkilökohtainen oppiminen .....	50
 LÄHTEET.....	 52
 LIITE 1: Sijaishuollon kokonaisuus .....	 58
LIITE 2: Projektioorganisaatiokaavio ja tehtävänjako .....	59
LIITE 3: Kulut ja arvioidun kustannukset projektissa.....	60
LIITE 4: PKY-LAATU® toimintajärjestelmän johtamisen moduuli standardin mukainen sisältö .....	61
LIITE 5. Riskitaulukko .....	64

LIITE 6: PKY LAATU- toimintajärjestelmän toteutussuunnitelma.....	65
LIITE 7: Projektin kulku Oulujoen perhekoti Oy:ssä.....	66
LIITE 8. Valtakunnallisten sijaishuollon laatukriteerien mukaiset laadukkaan toiminnan osa-alueet. ....	67

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää laatua Oulujoen perhekodissa. Oulujoen perhekoti on yksityinen lastensuojelulaitos, joka hoitaa avohuollon tukitoimin tai huostaanoton kautta sijoitettuja lapsia ympärivuorokautisesti. Lapset ovat iältään 12–18-vuotiaita. Toiminta on jaettu kolmeen yksikköön. Törmälä on seitsemälle kouluikäiselle lapselle tarkoitettu yksikkö. Mattila on seitsemälle, vähän vanhemmalle lapselle tarkoitettu yksikkö. Yritys järjestää jälkihuoltoa Oulujoen perhekodissa sijoituksessa olleille lapsille ja tukipalveluna Muhokselle muuttaville nuorille. Yrityksen toiminta on Pohjois-Suomen aluehallintokeskuksen antaman laitosluvan varaista.

Lastensuojelupalvelun laadulle on asetettu vaatimuksia, jotka voivat perustua lainsäädäntöön, määräyksiin, sopimuksiin tai erikseen määriteltyihin lapsen ja perheen tarpeisiin. Laatu on resurssien tarkoituksenmukaisuutta, toiminnan suunnitelmanmukaisuutta sekä tulosten tavoitteenmukaisuutta. Riittävät ja asianmukaiset resurssit, järkevät rakenteet ja hyvä johtaminen sekä ohjaus mahdollistavat laadukkaan toiminnon, josta syntyy laadukasta palvelua. (Tuurala & Holma 2009, 24.)

Oulujoen perhekoti Oy:n laadunkehittämissä on jatkunut vuodesta 2004 saakka, jolloin valmistui ensimmäinen laatukäsikirja. Laadunkehittäminen on jatkunut osana arjen työtä ja erilaisten projektien kautta. Kehittämissä aikana vahvistui tarve laajemmasta kehittämisestä. Yritys tarvitsi selkeän kokonaisvaltaisen järjestelmän, joka vastaisi nykypäivän haasteisiin dokumentoinnin säilytyksessä, ekologisuudessa, tietoturvallisuudessa ja tiedon joustavassa käytettävyydessä. Aikaisemmin jo kuvatut laatukäsikirja, prosessikuvaukset, työtapakuvaukset, dokumentointi ja muu aineisto haluttiin yhteiselle alustalle niin, että käyttö olisi riippumatonta yksikön sijainnista. Toimintojen dokumentointi yhteiselle alustalle parantaa seurantaa, arviointia ja mahdollista kehittämistä.

Laatujärjestelmällä tarkoitetaan organisaation rakenteiden, resurssien ja keinojen järjestämistä laadun aikaansaamiseksi ja ylläpitämiseksi.

Laatujärjestelmä koostuu laatukäsikirjasta, prosessikuvauksista, työtapakuvauksista ja viiteaineistosta. Keskeinen osa ovat erilaiset toimintaohjeet, joiden avulla taataan hyvän laadun tuottaminen. Laatujärjestelmä on johtamisen työväline ja kuvaa sen, miten toimintaa ohjataan. (Holma 2009, 14.)

Opinnäytetyön tarkoitus on Oulujoen perhekoti Oy:n interaktiivisen PKY-LAATU<sup>®</sup> toimintajärjestelmän johtamisen moduulin (LIITE 4.) rakentaminen. Opinnäytetyön tavoitteena on lastensuojelun laadun kehittäminen yrityksessä PKY-LAATU<sup>®</sup> toimintajärjestelmän avulla. Se on pienille ja keskisuurille yrityksille suunnattu laatu-, ympäristö- sekä työterveys- ja turvallisuusjärjestelmä. Järjestelmä on interaktiivinen eli vuorovaikutteinen, jossa käyttäjän on mahdollista vaikuttaa viestintätapahtumaan ja viestintävälineen sisältöön. (PKY-LAATU<sup>®</sup> i.a.)

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee yhteiskunnallisten muutosten merkitystä lastensuojeluun, lastensuojelulain määrittämiä työmuotoja, laatua ja sen kehitystä lastensuojelussa sekä sijaishuollon sijoitusprosessia.

Opinnäytetyö toteutetaan yhdessä henkilöstön kanssa projektina. Projektin aikana lisätään ja tuotetaan sisältöä toimintajärjestelmän standardin mukaisesti.

## 2 YHTEISKUNNALLISET MUUTOKSET LASTENSUOJELUN NÄKÖKULMASTA

### 2.1 Laman pitkä varjo

Suomalainen yhteiskunta joutui 1990-luvulla taloudelliseen lamaan. Valtion tulot supistuivat ja sosiaalimenojen osuus oli poikkeuksellisen korkea. Laman myötä yhteiskunnalliset rakenteet muuttuivat eriarvoistaen kansalaisia taloudellisesti ja kasvattaen eroja arvomaailma- ja mielipidetasolla. (Lampela-Kivistö 2003, 130–131.) Laman hellittäessä julkisessa keskustelussa voimistui uusliberaalisen näkökulma. Sen mukaan markkinat ja kilpailuttaminen olisivat ratkaisukeino yhteiskunnallisiin ongelmiin. Kriittistä, hyvinvointivaltioita puolustavaa näkökulmaa keskusteluun toi kirkon niin sanottu Nälkäryhmän kannanotto, joka otettiin kokonaisuudessaan silloiseen hallitusohjelmaan. Myös kirkon piispojen kannanotto ”Kohti yhteistä hyvää”, puolusti voimakkaasti suomalaista hyvinvointimallia. Kanta on säilynyt kirkossa 1990-luvulla muodostetun linjan mukaisena tähän päivään. (Malkavaara, 2006 36–37.) Laman seurauksena kirkon yhteiskunnallisen ja diakoniatyön merkitys kasvoi 1990-luvulla. (Malkavaara 2002, 296). Laman uhrien auttamiseksi tarkoitetut työmuodot yleistyivät diakoniatyössä ja taloudellinen auttaminen lisääntyi. Yleisimmin apua myönnettiin ruokaan, vuokratästeihin ja velkoihin. (Hiilamo 2010, 10.)

Yhteiskunnallisessa kehityksessä on viimeisten vuosien aikana näyttäytynyt selkeä suunnanmuutos. Markkinaehtoinen kilpailutalous tulee esiin entistä enemmän muun muassa sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottamiseen liittyvässä ulkoistamisessa ja kilpailuttamisessa. Yhteiskunnallinen murros näkyy myös kirkon tekemässä diakoniatyössä. Diakoniatyöstä on tullut yhteistyökumppani kuntien sosiaalitoimelle, vaikka diakoniatyön ei tulisi olla jatke yhteiskunnan hyvinvointipalveluille. Diakonian toimiminen viimesijaisena auttajana vaikeimmin syrjäytyneiden ja yhteiskunnan turvaverkon läpi pudonneiden auttamisessa on korostunut. (Malkavaara 2006, 36–37.)

Suomalaisten hyvinvointi on kasvanut viimeisten kymmenen vuoden ajan. Samalla hyvinvointierot ja terveyserot eri sosiaaliryhmien välillä ovat



lisääntyneet. Hyvinvointierojen taustalla on laman seurauksena korkealle jäänyt työttömyys, pätkätyöt ja nuorten vaikeudet kiinnittyä työmarkkinoille. Erityisesti vaikeudet tulevat esille lapsiperheiden arjessa. (Stakes i.a, 12; Rättyä 2009, 77–79.) Tutkimus sairauteen liittyvästä huono-osaisuudesta diakoniatyössä kertoo samansuuntaisista tuloksista. Sen mukaan sosioekonomiset terveysterot sekä kuolleisuuserot ovat kasvaneet hälyttävän suuriksi. Erilaiset väliinpuotoajaryhmät, moniongelmaiset ja pitkään perusturvan varassa eläneet ihmiset hakevat diakoniatyöltä apua sairaudenhoitoon. Apua hakevien ryhmissä oli muun muassa mielenterveydenhäiriöistä kärsiviä ihmisiä ja pitkäaikaistyöttömiä. Lapsiperheet hakivat apua enemmän muiden syiden vuoksi, mutta heilläkin pääelättäjän sairastuminen oli syy avun hakemiseen. (Kinnunen 2009, 249.) Yhteiskunnallisen murroksen vuoksi lastensuojelun sijaishuollon tarve on lisääntynyt hälyttävästi. Palveluiden tarve ja monenlaiset lapsen ja perheen vaikeutuneet ongelmat tuovat laadulle vaatimuksia. Sijaishuollolta odotetaan kustannustehokasta tuloksellisuutta, jotta lapsen ja perheen tilanne paranisi.

## 2.2 Lapsiperheiden pahoinvointi ja palveluiden alasajo

Lapsiperheiden pahoinvoinnin lisääntyminen ei ole ollut mikään erillinen ilmiö yhteiskunnassa, vaan se on tulkittavissa osaksi kokonaisvaltaista yhteiskunnallista muutosta. Osa tätä kehitystä ovat olleet työmarkkinoiden muutokset, taloudelliset vaikeudet ja arvojen koveneminen. (Hämäläinen 2007, 394.) Lapsiperheiden köyhyys on muuta väestörakennetta korkeampaa ja kasvanut erityisesti 1990-luvun aikana. Tuolloin tehtiin perhepoliittisiin tulonsiirtoihin kymmenen prosentin heikennykset. Pienten lasten perheet ja suuret lapsiperheet menettivät eniten, koska heikennykset koskivat erityisesti lapsilisiä ja kodinhoidontukea. (Moisio 2005, 80, 356.) Lapsiperheiden köyhyyden kasvun taustalla on ennen kaikkea lapsiperheiden iältään nuorten vanhempien vaikeudet kiinnittyä epävakaille työmarkkinoille sekä perherakenteiden että kotitalouksien pitkään jatkuneet muutokset. Asumisen kalleus on myös lisännyt köyhyyttä. Yksinhuoltajaperheiden määrä on kasvanut ja heidän taloudellinen tilanteensa heikentynyt. Kasvaneen

lapsiperheköyhyyden aikana on samaan aikaan kasvua osoittanut myös lasten ja nuorten pahoinvointia kertovat indikaattorit. (Kautto 2006, 349; Rättyä 2009, 68 - 71.)

1990-luvun ennaltaehkäisevän lastensuojelun keskeisiä haasteita olivat lasten ja nuorten syrjäytyminen koulusta ja koulutuksesta, päihteidenkäyttö sekä psykiatrisen hoidon tarpeen lisääntyminen. Haasteisiin pyrittiin vastaamaan kehittämällä erityisopetusta, oppilashuoltoa sekä päihdetyön ennaltaehkäisevää ja korjaavaa työtä. Lasten ja nuorten psykiatrisen hoidon tarpeeseen ei kyetty vastaamaan. Ongelmat ehtivät vaikeutua tuntuvasti ilman asianmukaista ja ajantasaista hoitoa. (Hämäläinen 2007, 393–394.)

2000-luvun vaihteessa laman seurauksena lasten ja nuorten ongelmien kasvu jatkui. Niiden yhteys lapsiperheille tarjottujen palveluiden ja tukien leikkauksiin sekä taloudellisten ongelmiin tiedostettiin. (Moisio 2005, 80; Kainulainen 2002, 173.) Palveluiden leikkaukset näkyivät henkilökunnan vähennyksinä perheneuvoloista ja kouluterveydenhuollosta, ryhmäkokojen suurentamisena päivähoidossa sekä koulussa sekä vapaaehtoisen kerhotoiminnan lakkaamisena miltei kokonaan. Eniten apua tarvitsevien lapsiperheiden ja oppilaiden asema on entisestään vaikeutunut. Kouluikäisten lasten oppimis- ja sopeutumisvaikeudet ovat kasvaneet. (Moisio 2005, 80.) Ennaltaehkäisevien palveluiden väheneminen on näkynyt lastensuojelupalveluiden tarpeen kasvuna. Lasten sijoitukset kodin ulkopuolelle ovat lisääntyneet vuosi vuodelta.

### 2.3 Lastensuojelupalveluiden tarve

Lasten elämäntilanteet ja elinolosuhteet ovat sisältäneet monia riskejä ja vaaroja lapsen terveyden sekä kehityksen suhteen ennen lastensuojelun avohuollon asiakkuuden alkamista tai huostaanottoon päädyttäessä. Taustalla on vanhempien tai vanhemman jaksamattomuutta, riittämätöntä vanhemmuutta, vanhempien avuttomuutta ja osaamattomuutta sekä perheristiriitoja. Vanhempien mielenterveysongelmat sekä päihteiden käyttö ovat selkeästi eräs lastensuojelun asiakkuuden syitä. Vanhempien, etenkin äitien päihteiden käyttö näkyy pienten lasten huostaanottojen taustalla. Murrosikäisten lasten

huostaanottojen kohdalla syistä ovat korostuneet eniten lasten ristiriidat vanhempien kanssa, lasten vaikea psyykinen terveydentila ja koulun käynnin vaikeudet. Lapsilla on ollut myös väkivaltakokemuksia, itsetuhoisuutta ja rajattomuutta. Nämä ovat heijastuneet lasten psykososiaaliseen hyvinvointiin ja psyykkiseen oirehdintaan sekä terveydenhuollon psykiatristen palveluiden tarpeeseen sijaishuollon aikana. (Heino 2009, 62–66. Rättyä 2009, 68–77.)

Lastensuojelun piirissä oli vuoden 2009 aikana yli 70 700 lasta ja nuorta. Lastensuojelun avohuollon asiakkaiden kokonaismäärä kasvoi 3 400 lapsella ja nuorella verrattuna edelliseen vuoteen. Koko maan vastaavaan väestön ikäryhmään suhteutettuna eniten asiakkaita on ikäryhmässä 16–17-vuotiaat. Huostaanotto alkoi useimmiten kiireellisenä sijoituksena. Kaikkiaan kodin ulkopuolelle sijoitettuna oli yli 16 000 lasta ja nuorta. Vuoden 2009 sijoitustiedon mukaan kaikista kodin ulkopuolelle sijoitetuista lapsista oli huostaanotettuja tai kiireellisesti sijoitettuja yhteensä 10 984. Kaikista sijoitetuista lapsista ja nuorista 5 462 oli perhehoidossa 2 971 ammatillisessa perhekotihoidossa, 5 916 laitoshuollossa ja 2 294 muussa huollossa. Laitoshuollossa olevien lasten ja nuorten määrä kasvoi edelleen vaikka sijoitettujen lasten ja nuorten kokonaismäärä laskikin valtakunnallisesti. Muissa sijoitusmuodoissa asiakasmäärät vähenivät (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2010. 1–7.)

#### 2.4 Kirkko yhteistyökumppanina lasten suojelussa ja perheiden tukena

Suomen evankelis-luterilainen kirkon näköalana on palvella kaikkia yhteiskunnan jäseniä ja toimia yhteistyössä kansakunnan erilaisten instituutioiden kanssa. (Vastuun ja osallisuuden yhteisö. Diakonia- ja yhteiskuntatyön linja 2010, 14.) Kirkkohallituksessa on hyväksytty Suomen evankelis-luterilaisen kirkon visioksi 'Läsnäolon kirkko'. Sen mukaan kirkko liikkuu sinne, missä ihmiset ovat, tukee perheiden, lasten ja nuorten elämää ja hakeutuu eri tahojen yhteistyökumppaniksi. Kirkko on mukana ehkäisemässä syrjäytymistä vahvistamalla lähiyhteisöjä sekä niiden omaehtoista toimintaa ja inhimillistä vastuuta. (Vastuun ja osallisuuden yhteisö 2010, 26–28.)

Kirkon piirissä tehdään paljon ennakoivaa lapsi- ja perhetyötä, tukea antavaa, vertaisryhminä toimivaa perhetyötä ja perheneuvontaa, diakonista perhetyötä sekä perhekasvatusta (Suomen evankelisluterilainen kirkko i.a.e) Kirkon perhetyö on seurakuntien työntekijöiden ja vapaaehtoisten toimintaa, jolla vahvistetaan monimuotoisten perheiden ja niiden jäsenten hengellistä elämää, kasvua ihmisenä, yhteistä välittämistä, jaksamista vaikeissa elämäntilanteissa ja seurakuntayhteyttä. (Suomen evankelisluterilainen kirkko i.a.d) Seurakunnan perhekerhot tavoittivat lapsia ja aikuisia vuoden 2010 aikana 1 171 935 henkilöä (Suomen evankelisluterilainen kirkko i.a.a). Perheasiain neuvottelukeskusten asiakkuuksia oli samaan aikaan 17 477 henkilöä (Suomen evankelisluterilainen kirkko i.a.c). Diakoniatyössä perheiden tukeminen tulee näkyviin apuna avioliittoon, lasten kasvatukseen, alkoholiongelmiin ja väkivaltaproblematiikkaan liittyvissä kysymyksissä. Perheiden auttaminen näyttäytyy diakoniatyössä jokapäiväisenä auttamisena. (Rättyä 2009, 81,98.)

Kirkko tavoittaa satojatuhansia lapsia, nuoria ja heidän perheitään erilaisilla näyttämöillä niin arjessa kuin juhlassa, normaalin elämän keskellä ja ongelmien kohdatessa. Seurakuntien tekemä työ on ennaltaehkäisevää lastensuojelutyötä ja työntekijöiden toimintatapana lasta ja perhettä tukeva työote. (Kirkkohallitus 2007, 3.) Seurakuntien ennaltaehkäisevän työn keskeinen osa on muun muassa lasten ja nuorten kerho-, harrastus- ja leiritoiminta, vanhemmuuden tukeminen, perheyhteyttä vahvistavat tapahtumat, perheneuvonta, jumalanpalveluselämä sekä aineellinen ja taloudellinen tuki. (Kirkkohallitus 6, 2007.) Kirkon tekemä laaja-alainen yhteistyö viranomais- yhdistys- ja järjestökentällä tukee lasten ja perheiden elämää (Kirkkohallitus 2007, 3.)

Kirkon yhteistyöverkostossa on urheiluseurojen, koulujen, festivaalitoiminnan ja lastensuojelun toimijoita. Kirkko toimii seurakunnan erityisnuorisotyön palkattujen työntekijöiden sekä vapaaehtoisten kautta konkreettisesti arjen ja vapaa-ajan keskellä. Työtä tehdään laaja-alaisesti aina yksilötyöstä vertaisryhmätoimintaan. Lapsille ja nuorilla annetaan heidän tarvitsemaansa apua, tukea ja palvelua elämän erilaisissa kysymyksissä. (Nivala 2005, 139–144.)

Kirkon varhaisnuorisotyössä on 7-14 -vuotiaille lapsille ikävaiheen mukaista toimintaa. Sen keskeisinä elementteinä ovat kerho-, leiri- ja retki-, sekä koulutyö. (Pietilä 1997, 170–175.) Myös seurakuntien partiotyö ja aamu- ja iltapäiväkerhotoiminta tapahtuu useimmiten 7-14 -vuotiaiden parissa. Vuonna 2008 näihin toimintoihin osallistui yhteensä yli 270 000 tyttöä ja poikaa. (Suomen evankelisluterilainen kirkko i.a.b) Kirkon varaisnuorisotyössä eri toimintamuotojen vahvuutena on aito kohtaaminen, aikuisuus ja läsnäolo. Tuki on kokonaisvaltaista ja sen avulla ohjataan kristillisessä kasvatuksessa ja elämäntaitoihin liittyvissä tavoitteissa. (Ritokoski 2010, 4.)

Erityisnuorisotyö kohdentuu ensisijaisesti yksilöihin ja pieniin ryhmiin. Silti se tavoittaa suuren joukon lapsi ja nuoria. Esimerkiksi erityistyön pienryhmiin kokoontui vuoden 2009 aikana yhteensä 2425 nuorta. Kirkon Saapastoiminta on etsivän toiminnan työmenetelmistä näkyvin erityisnuorisotyön muoto. Tämä nuoriin kohdistuva etsivä huolto- ja tukitoiminta tavoitti vuoden 2009 aikana yhteensä 7864 nuorta. (Ojala 2010, 8–10.)

Lastensuojelulaki antaa seurakunnalle konkreettisia mahdollisuuksia osallistua lastensuojeluun. Koska seurakunnat ovat keskeisiä lasten ja perheiden kanssa toimivia tahoja, on luonnollista että seurakunnan asiantuntijuutta kuullaan. Seurakunnan työntekijöiden näkemyksiä lasten ja perheiden palvelurakenteiden vahvuuksista ja heikkouksista voidaan hyödyntää lastensuojelusuunnitelman laadinnassa. Seurakunnan työntekijä voi olla lastensuojelun tarpeen selvittämisen ja lastensuojelun järjestämisen yhteydessä järjestettävässä neuvottelussa, jos sosiaalityöntekijä kutsuu. Jos neuvottelu järjestetään läheisneuvonpitona, jolloin tarvitaan koollekutsujaksi ulkopuolinen, puolueeton taho, koollekutsujana voi toimia seurakunnan työntekijä. Verkostoituminen kunnan kanssa tehtävään tiedotustoimintaan vahvistaa moniammatillista yhteistyötä sekä rohkaisee lastensuojelun vapaaehtoistoimintaan, kuten esimerkiksi lastensuojelun avohuollossa tarvittavaan tuki-, viikonloppu – ja lomaperhetyöhön. (Kirkkohallitus 2007, 18–20.)

### 3 LASTENSUOJELULAIN MUKAISET LAPSI- JA PERHEKOHTAISET PALVELUT

Lastensuojelun palvelujärjestelmään kuuluvat ehkäisevä lastensuojelutyö sekä lapsi- ja perhekohtainen lastensuojelutyö. Ehkäisevällä lastensuojelulla edistetään ja turvataan lasten ja nuorten kasvua, kehitystä ja hyvinvointia sekä tuetaan vanhemmuutta. Sitä toteutetaan kunnan palveluissa esimerkiksi neuvolatyössä sekä muussa terveydenhuollossa, päivähoidossa, opetuksessa ja nuorisotyössä. Lapsi- ja perhekohtaista lastensuojelua ovat lastensuojelutarpeen selvitys, avohuollon tukitoimet, lapsen kiireellinen sijoitus ja huostaanotto sekä sijaishuolto ja jälkihuolto. (Lastensuojelulaki 13.4.2007/417; Lastensuojelun käsikirja i.a.)

#### 3.1 Lastensuojelun avohuolto

Jotta lapsen suojelun ja tuen tarpeisiin kyettäisiin vastaamaan hyvin ja oikea-aikaisesti, tulee lastensuojelun asiakkuuden alkaa huolellisella lapsen tilanteen kartoittamisella. Lastensuojelun tarpeen selvittäminen tehdään yhdessä lapsen läheisten ihmisten kanssa ja sen avulla halutaan parantaa erityisesti lastensuojelun avohuollon työskentelyn vaikuttavuutta ja suunnitelmallisuutta. (Lastensuojelun käsikirja i.a.)

Lastensuojelulain mukaan kunnassa on ryhdyttävä avohuollon tukitoimiin, jos lapsen kasvuolosuhteet vaarantavat tai eivät turvaa lapsen tervettä tai kehitystä, tai jos lapsi käyttäytymisellään vaarantaa terveyttään tai kehitystään. Avohuollon tukitoimien tarkoitus on edistää ja tukea lapsen myönteistä kehitystä ja tukea sekä vahvistaa lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavien henkilöiden kykyä ja mahdollisuuksia kasvattaa lasta. Avohuollon tukitoimia ovat muun muassa perheen tuen tarpeen selvittäminen, taloudellisen tuen antaminen ja esimerkiksi koulutuspaikan, ammatin, asunnon ja harrastusten hankinnassa avustaminen. Avohuollon tukitoimena voidaan tarjota tukihenkilö- tai perhepalveluita, hoito- ja terapiapalveluita, perhetyötä, vertaisryhmätoimintaa, loma- ja virkistystoimintaa, koko perheen sijoittamista

perhe- ja laitoshoidon sekä muita perhettä ja lasta tukevia tukitoimia. (Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.)

### 3.2 Huostaanotto ja sijaishuollon järjestäminen

Lapsi on otettava huostaan ja hänelle on järjestettävä sijaishuolto, jos puutteet lapsen huolenpidossa tai muissa kasvuolosuhteissa uhkaavat vakavasti vaarantaa lapsen terveyttä tai kehitystä. Huostaanotto tulee tehdä myös silloin, jos lapsi vaarantaa vakavasti terveyttään tai kehitystään käyttämällä päihteitä, tekemällä muun kuin vähäisenä pidettävän rikollisen teon tai muulla niihin rinnastettavalla käyttäytymisellä. (Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.)

Ennen sijaishuoltopäätöstä viranomaisen tulee käydä läpi mahdolliset avohuollon tukitoimet ja niiden mahdollinen riittävyys lapsen tilanteen tukemiseen. Jos avohuollon piiristä ei riittävää tukea kyetä tilanteessa osoittamaan, voidaan huostaanotto tehdä. (Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.) Huostaanoton edellytyksenä ei ole se, että kaikkia avohuollon tukitoimia olisi tarjottu tai käytetty, vaan ainoastaan niiden, joiden on asiakassuunnitelmassa arvioitu vastaavan kyseessä olevan lapsen ja hänen perheensä tarvitsemaan apuun. (Laiho 2010, 186.)

Ennen huostaanottoa ja siihen liittyvää sijaishuoltoa koskevaa sijoittamispäätöstä tai hakemusta on 12 – vuotta täyttäneen lapsen oma mielipide selvitettävä. Myös lapsen vanhempia, huoltajaa tai sitä, jonka hoidossa ja kasvatuksessa lapsi on kuultava laissa erikseen mainittuja poikkeustapauksia lukuun ottamatta. Sijoituksen perusteita tarkistetaan säännöllisesti huostaanoton aikana. (Saastamoinen 2010, 25–34.)

### 3.3 Lastensuojelulain mukainen sijaishuolto

Sijaishuollolla tarkoitetaan huostaan otetun, kiireellisesti sijoitetun tai lastensuojelulain 83 §:ssä tarkoitetun väliaikais määräyksen nojalla sijoitetun lapsen hoidon ja kasvatuksen järjestämistä kodin ulkopuolelle. Se voidaan

järjestää esimerkiksi perhehoitona tai laitoshoitona. Sijaishuoltopaikkaa valitessa kiinnitetään huomiota lapsen edun toteutumiseen. (Räty 2010, 277–278.) Lähtökohtana on, että sijaishuoltopaikka kykenee vastamaan lapsen yksilöllisiin tarpeisiin. Tällöin on erityisesti pohdittava huostaanoton perusteita, lapsen läheisten ihmissuhteiden, kuten sisarussuhteiden turvaamista ja kielellistä, kulttuurillista ja uskonnollista taustaa. (Laiho 2009, 188.) Lapsen sijoitus laitokseen voidaan tehdä avohuollon tukitoimena tai huostaanoton kautta. Avohuollon tukitoimena tehty sijoituspäätös tehdään yhdessä lapsen vanhempien tai muun lapsen hoidosta ja huollosta vastaavan henkilön kanssa. Avohuollon tukitoimena tehty sijoitus määritellään lastensuojelulaissa tarkkaan ja sitä ei voida käyttää, jos huostaanoton edellytykset täyttyvät. (Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.)

Laki määrittelee lastensuojelulaitoksiksi lastenkodit, nuorisokodit ja koulukodit sekä muut niihin rinnastettavat lastensuojelulaitokset. Niitä ylläpitävät valtio, kunnat ja yksityiset yhteisöt. Yksityiset laitokset tarvitsevat luvan aluehallintovirastolta toimintansa aloittamiseen, laajentamiseen tai toiminnan oleelliseen muuttamiseen. Sijoittajakunnan, sijoituskunnan ja aluehallintoviraston tehtävänä on valvoa, että lapsen sijoitus toteutuu lastensuojelulain mukaisesti ja lapsi saa sijoituksen aikana tarvitsemansa palvelut ja tukitoimet, jotka sijoituskunnan on järjestettävä. Sijoittajakunta myös tukee ja ohjaa sijaishuoltopaikkaa lapsen edun mukaisen sijaishuollon toteuttamisessa. Aluehallintoviraston tarkastuskäyntien aikana sen tehtävänä on kiinnittää erityisesti huomiota rajoitustoimenpiteiden käyttöön ja niistä tehtyihin päätöksiin sekä kirjauksiin. (Lastensuojelulaki 13.4.2007/417; Saastamoinen 2010, 90–100.)

Lastensuojelulaissa laitoksen toimitilojen osalta on säädetty, että tilat ja toimintavälineet ovat riittävät ja asianmukaiset. Tilojen on oltava sellaiset, että lapsella on mahdollisuus yksityisyyteen, rauhalliseen yksinoloon ja omaan alueeseen. Yhteisten tilojen tulee olla riittävät ja kodinomaiset. Samassa yksikössä voidaan hoitaa seitsemää lasta. Samassa rakennuksessa voi olla useampia asuinyksiköitä. Tällöin lapsia voi olla enintään 24. Tällöin yksiköitä voi olla neljä. (Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.)



Henkilöstöä tulee olla asuinyksikköä kohden vähintään seitsemän. Heidän tulee olla hoito- ja kasvatustehtävissä toimivia. Näin ollen esimerkiksi keittäjää tai muuta ylläpitotehtävää suorittavaa työntekijää ei lasketa tähän ryhmään kuuluvaksi. Henkilöstöllä tulee olla riittävä pätevyys tehtäväänsä. Hoito- ja kasvatustehtävissä olevilta vaaditaan joko sosiaali- tai terveystieteiden ammattikorkeakoulututkintoa tai muuta vastaavaa tutkintoa tai nuorisotoimen tai kasvatustieteiden soveltuva ammatillista kelpoisuutta. Laitoksen johtajan edellytyksenä on vähintään soveltuva korkeakoulututkinto, alan tuntemus sekä riittävä johtamistaito. (Lastensuojelulaki 13.4.2007/417; Saastamoinen 91–98.)

Lastensuojelulain mukaisia rajoitustoimenpiteitä voidaan kohdistaa vain kiireellisesti sijoitettuun, huostaan otettuun tai hallinto-oikeuden väliaikais määräyksellä sijoitettuun lapseen. Toimenpiteet eivät ole mahdollisia, jos lapsi on tullut sijoitukseen avohuollon tukitoimena. Rajoitustoimenpiteitä ovat yhteydenpidon rajoittaminen, aineiden ja esineiden haltuunotto, henkilöntarkastus ja henkilönkatsastus, omaisuuden ja lähetysten tarkastaminen ja luovuttamatta jättäminen, kiinnipitäminen, liikkumisvapauden rajoittaminen, eristäminen sekä erityinen huolenpito. Rajoitustoimenpiteitä voivat käyttää ainoastaan laitokset. Rajoitustoimenpiteiden kirjaaminen on tärkeää, sillä näin turvataan niiden käytön seuranta ja valvonta. (Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.)

### 3.4 Lastensuojelulain mukainen jälkihuolto

Lastensuojelulain mukaan jälkihuolto ei ole sijaishuollon alakäsite. Sen erottaa sijaishuollosta sen vapaaehtoisuus. (Laaksonen 2004, 260.) Jälkihuoltoa tulee uuden lain mukaan järjestää, kun sijaishuolto on päättynyt tai avohuollon tukitoimena tapahtunut sijoitus päättyy. Tällöin sijoituksen on täytynyt kestää vähintään puoli vuotta ja se on kohdistunut yksinomaan lapseen. Joissakin tapauksissa jälkihuoltoa voidaan järjestää, vaikka lapsi ei olisikaan ollut sijoitettuna kodin ulkopuolella tai sijoitus olisi kestänyt aikaisemmin mainitun puolen vuoden alle. (Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.)

Jälkihuolto toteutetaan tukemalla sijaishuollossa ollutta lasta tai nuorta sekä hänen huoltajiaan, joiden hoidossa ja kasvatuksessa lapsi tai nuori on ollut. Jälkihuollon

on oltava suunnitelmallista ja siitä tulee laatia tavoitteellinen kirjallinen jälkihuoltosuunnitelma sosiaalityöntekijän toimesta. Keskustelu lapsen tai nuoren, hänen huoltajiensa tai lasta aikaisemmin hoitaneiden tuen tarpeesta suunnitelmaa laadittaessa tulee ottaa huomioon. Jälkihuolto voi olla erilaisia avoimuollollisia tukitoimia, kuten muun muassa terveydenhuoltoa, koulutus- ja työllisyystukea, psykososiaalista tukea, asumisen, harrastusten ja vapaa-ajan tukemista, mutta ennen kaikkea turvallisen aikuisen antamaa tukea. Lapsi tai nuori on oikeutettu jälkihuollon piirissä saamaan itsenäistymisvaroja. Jos hän ei sitä saa riittävästi, tulee hänen saada muuten tukea asumiseen, koulutukseen ja muuhun itsenäiseen elämään liittyviin menoihin. Jos jälkihuoltoa ei järjestetä, tulee siitä tehdä valituskelpoinen päätös. Tilanteissa, joissa nuori kieltäytyy tarjotusta jälkihuollosta, on hänellä oikeus pyytää sitä milloin tahansa, ennen kuin täyttää 21 vuotta. Jälkihuoltoa maksetaan 21 ikävuoteen saakka. (Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.)

## 4 LAADUN KEHITTÄMINEN LASTENSUOJELUSSA

Laatukäsitettä tulkitaan näkökulmasta riippuen monin eri tavoin. Tavallisesti sillä ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttämistä ihmisten kannalta mahdollisimman tehokkaalla tavalla. (Leclin 2006, 18.) Laadun näkökulmia ovat muun muassa turvallisuus, käytettävyys, ylläpidettävyys, luotettavuus, talous ja ympäristö. (Besterfield i.a, 1.) Laatu on asiakastyytyvää, tuotteen vaatimusten mukaisuutta ja niiden käyttöön soveltuvuutta. Siinä on erotettavissa kolme prosessia, jotka ovat laadun suunnittelu, laadunvalvonta ja laadun parantaminen. Laatu on osa kaikkea organisaation toimintaa, eikä sitä voi erottaa yksittäiseksi osa-alueeksi. (Juran & Gryna 1993, 3–12.)

### 4.1 Laadunkehitys sosiaalialalla ja teknologian hyödyntäminen

Sosiaalialan työntekijät hyödyntävät päivittäisessä työssään erilaisia viestintä- ja tietotekniikoita, verkkopalveluja sekä muita teknisiä työvälineitä. Kansalaisille suunnattuja sähköisiä asiointipalveluita kehitetään jatkuvasti, joskin murto-osa nykyaikaisesta tieto- ja viestintäteknologiapotentiaalista käytetään hyväksi. Sosiaalialalla olisi yhä laajemmin tarvetta teknologisille sovelluksille ja innovaatioille. (Sosiaalialan tiedonhallinnan tutkimusohjelma 2008, 4; Sosiaalialan tietoteknologiahanke i.a.) Kehittämisen perustan muodostaa henkilöstön kyky kehittää laatua muuttuvien tarpeiden mukaisesti. Tulevaisuuden tärkeitä menestystekijöitä tulevat olemaan teknologiaa hyödyntävät ajanmukaiset menetelmät ja työvälineet. (Tuurala 2010.)

### 4.2 Laatujohtaminen ja laatuajattelu lastensuojelussa

Laatujohtamisen keskeinen periaate on jatkuva laadun kehittäminen. Järjestelmällisen laatutyöskentelyn kannalta on merkittävää, että johto kantaa siitä vastuun, mutta samanaikaisesti kannustaa henkilöstöä kehittämistyöhön. Halutun laatutason saavuttaminen edellyttää organisaation kaikkien jäsenten sitoutumista sekä osallistumista. Laatujohtamiseen sisältyvät laadun huomioon

ottaminen strategisessa suunnittelussa sekä laatuason kehittämiseen sekä ylläpitämiseen suuntaavat toiminnot. Laatujohtajan työvälineinä voivat olla esimerkiksi laatusuosituksset tai valtakunnalliset laatuksriterit. Kaikkein tärkeimpänä pidetään kuitenkin dokumentoitua laadunhallinnan järjestelmää. Se tekee näkyväksi tehdyn työn ja luo pohjan toiminnan ohjaamiselle ja arvioinnille. (Holma & Rousu 2004, 6, 56–57.)

PKY-LAATU<sup>®</sup> toimintajärjestelmän standardin vaatimusten mukaisesti luodaan, dokumentoidaan ja toteutetaan toimintajärjestelmä, ylläpidetään sitä ja parannetaan jatkuvasti sen vaikuttavuutta. Toimiakseen vaikuttavasti tulee yrityksen tunnistaa ja johtaa useita toisiinsa liittyviä toimintoja. Toimintajärjestelmän Johtamisen moduulissa (LIITE 4) kuvataan koordinoitusti organisaation johtamisen ydinasiat. Näitä ovat muun muassa toimintajärjestelmää koskevat tiedot, organisaation perustiedot, henkilöstöasiat, tuotantoa koskevat asiat, laatuksipolitiikka, asiakkuudet, myynti, talous, infrastruktuuri sekä prosessikuvauksset. Toimintajärjestelmän prosessimaisuus parantaa organisaation vaikuttavuutta ja saavuttaa asetetut tavoitteet tehokkaammin. Johtamisen moduulin prosessikuvauksset sisältävät ydinprosessien, tukiprosessien, toimintaohjeiden, seurannan ja mittareiden kuvauksset. (PKY-LAATU<sup>®</sup> i.a.)

Lastensuojelulaki määrittää peruslähtökohdat lastensuojelun laadulle. Lapsella on oikeus turvalliseen kasvuksympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen sekä erityiseen suojeluun. Sijaishuoltoapaikan valinnassa tulee mahdollisuuksien mukaan ottaa huomioon lapsen kielellinen, kulttuurinen ja uskonnollinen tausta sekä kiinnittää erityistä huomiota huostaanoton perusteisiin ja lapsen tarpeisiin. Sijoituspaikan valinnassa on myös kiinnitettävä huomiota lapsen sisarusuhteiden sekä muiden läheisten ihmissuhteiden ylläpitämiseen ja hoidon jatkuvuuteen. (Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.)

Lastensuojelun laatuajattelussa on peruslähtökohtana palvelun vastaaminen asiakkaan tarpeisiin. Sijaishuollon piirissä tärkein asiakas on sijoitettava lapsi. (Mikkola 1999, 8.) Laatuajattelun toteutumisen edellytyksenä on laadun dokumentointi. Dokumentoinnilla varmistetaan sovittujen asioiden kirjaaminen,

osapuolten vastuut, menettelytapojen yhdenmukaisuus ja pysyvyys jokaisessa vaiheessa. Epäselvyydet odotuksista ja toiminnasta vähenevät niin asiakkaan kuin yrityksen näkökulmasta. Työntekijän oikeusturva paranee, työ selkeytyy sekä voimia jää olennaiseen, eli lapsen edun parhaalla mahdollisella tavalla toteutumiseen. (Tuurala 2010.) Jatkuva työn, sopimuksien sekä suunnitelmien järjestelmällinen kirjaaminen on välttämätöntä myös siksi, että tehtyä työtä on jälkepäin vaikea tavoittaa ja kuvata. (Kääriäinen 2003, 193.)

Lastensuojelupalveluja tuottava organisaatio, olipa kyseessä iso laitos tai pieni perheyhteisö, tuottaa varmimmin laadukkaita palveluja, kun sen toiminnalla on yhteinen perusta. Toiminnan perusta määritellään visioiden, perustehtävän, arvojen sekä laatuksien kautta. Organisaatio tuntee oman asiakaskuntansa odotukset ja tarpeet sekä muut toimintaan kohdistuvat vaatimukset. Sillä tulee olla riittävät edellytykset sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Holma 2009, 13.)

Laadukasta palvelutoimintaa voidaan kuvata alasta riippumatta. Asiakaslähtöisen toiminnan tulee olla avointa ja läpinäkyvää. Yksiköllä oleva kirjattu toiminta-ajatus määrittää toiminnan arvot ja tavoitteet. Myös perustehtävä on määritelty ja työntekijöiden työnkuvat on liitetty perustehtävään. Yksikkö on kuvannut prosessinsa, jolloin perustehtävän tuottamiseen kuuluvat vaiheet ja sisällöt on kuvattu. Tämä pitää sisällään käytettävät työmenetelmät ja dokumentoitavat. Laadun piirteinä pidetään myös yksikön toimintaympäristöä eli toiminnan rakenteita. Niiden tulee olla sellaiset, että ne parhaalla mahdollisella tavalla tukevat perustehtävän toteuttamista. Näitä ovat niin toimintaympäristö (esimerkiksi toimitilat), toiminnan resurssit (esimerkiksi johtaminen ja henkilöstö), sekä taloudelliset resurssit. Jatkuvan arvioinnin avulla pidetään laatua yllä arvioimalla itse toimintaa työyhteisössä säännöllisesti sekä keräämällä asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta palautetta. (Känkäinen & Laaksonen 2006, 13–14.)

Lainsäädännön avulla on saatu aikaan reunaehdot sijaishuollon toiminnolle, mutta käytännön menettelytapoja arjen työskentelylle sen avulla ei voida määrittellä (Mikkola 1999, 8). Organisaation laatu on hallinnassa kuitenkin vasta

silloin, kun kaikki osapuolet, johto ja työntekijät mukaan lukien, ovat sitoutuneet työssään noudattamaan sovittuja periaatteita ja käytäntöjä, pystyvät arvioimaan omia tuloksiaan ja palvelujensa vaikutuksia sekä tahtovat työskennellä asiakkaitensa parhaaksi. (Holma 2009, 13.) Työyhteisön rakenteiden, työprosessien ja tulosten tutkiminen ja arvioiminen säännöllisesti eri näkökulmista kehittää laatua. (Känkäinen & Laaksonen 2006 13–14.)

#### 4.3 Sijaishuollon aiempaa laadunkehittämistyötä

Laatuajattelu on käynnistynyt Suomessa sosiaalihuollon piirissä jo vuonna 1996, jolloin STAKES:in julkaisi suosituksen ”Laadunhallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa”. Aikaisemmin Lastensuojelun Keskusliiton sijaishuollon neuvottelukunnan työryhmä oli pohtinut sijaishuollon laatuun liittyviä kysymyksiä. Sijaishuollon laatu -projekti alkoi samana vuonna. (Mikkola 1999, 6–7.)

Opas ”Laadun aakkoset sijaishuollossa” julkaistiin 1997. Siinä esiteltiin keskeisiä laatutekijöitä, käsitteitä sekä erilaisia tapoja arvioida ja varmistaa sijaishuollon laatua. Oppaan tarkoituksena oli herättää sijaishuollon kenttä laatuajatteluun sekä laatutyöskentelyyn. Haastavin ja vaativin laadunäkökulma sijaishuollossa on kirjoittajan mukaan lapsen saaman hoidon laatu, sillä tällöin on tarkasteluun otettava koko lapsen elämän laatu. Sijaishuollossa ei myöskään voida erottaa hoitoa ja kasvatusta toisistaan. Sen on kyettävä vastaamaan sijoitetun lapsen erityistarpeisiin sekä myös normaaliin kehitykseen kuuluviin tarpeisiin. Huolimatta siitä, että mittaaminen ja standardit ovat osa sijaishuoltoa, lähtökohtana laadukkaassa lastensuojelussa tulevat aina olemaan lapsen yksilölliset tarpeet. (Mikkola 1997, 6–19.)

Mikkolan julkaisussa ”Laadun elementit sijaishuollossa”, tuodaan esille laatuajattelun lähtökohta, asiakkaan tarpeisiin vastaaminen. Raportin tavoitteena on tehdä keskeiset laadulliset elementit näkyviksi sekä antaa arviointivälineitä. Systemaattisen dokumentoinnin avulla laatutyöskentelyyn saadaan välineet kuvata ja arvioida niin asiakkaan tarpeet, työn tulokset kuin tarvittavat resurssitkin. (Mikkola 1999, 8–9.)

Holman ja Rousun julkaisussa ”Laadunhallinnan perusteita lastensuojelutyöhön”, esitellään Lasso-projektin tuloksia, jossa oli tavoitteena edistää ja tukea systemaattista laadunhallintaa muun muassa kehittämällä työkaluja sosiaalipalveluille. (Rousu & Holma 2000, 3.) Myöhemmin he selvittivät Lastensuojelun laatu & kustannukset – kehittämishankkeessa tehdyn työn tulokset julkaisuissa, jotka käsittelivät muun muassa lastensuojelun laadunhallintaa ja onnistumisen arviointia. Laadunhallinta – julkaisussa tuodaan esille kriteerien merkitys arvioinnin tukena. Niiden avulla nähdään oikea suunta ja kyetään arvioimaan laatua. (Rousu & Holma 2004, 45.)

Lastensuojelun kehittämisohjelma oli yksi Sosiaalialan kehittämishankkeen alahankkeista, jota toteutettiin 2003 – 2007. Tavoitteena oli tehdä pitkäkestoinen lastensuojelun kehittämistä ohjaava ohjelma lasten ja nuorten aseman parantamiseksi ja hyvinvoinnin turvaamiseksi. Sen eräänä osana oli sijaishuollon ja jälkihuollon osiossa koota tietoa näiden nykytilasta sekä tuoda esille lähivuosien keskeisimmät kehittämiskohteet. Tavoitteena oli myös konkreettinen tuki perustyölle. (Känkäinen & Laaksonen 2006, 1.) Selvityksen pohjalta esitettiin muutostarpeita käytäntöihin sekä myös parannusehdotuksia kehittämiseen. Näitä olivat muun muassa lakiin, koulutukseen ja sijaishuollon resursseihin liittyvät kehittämiskohteet. Lastensuojelupalvelujen hankinnassa todettiin toimintaedellytysten lisäksi myös toiminnan sisältöön sekä saavutettuihin tuloksiin. Lapsilähtöisyyden tuli näkyä riittävinä resursseina. (Känkäinen & Laaksonen 2006, 53–57.)

LapsiArvi – hanke toteutettiin Kuntaliiton ja sen kumppaneiden yhteistyönä vuosina 2006 – 2008. Se toimi kahdella toimintalinjalla, joista LapsiARVI2, keskittyi muun muassa kuntien lapsipolitiikan onnistumisen arviointiin. Toinen toimintalinja LapsiARVI1, keskittyi lastensuojelupalvelujen tuottamisen arviointiin. Tavoitteena oli luoda uusia, parantaa ja tehostaa käytössä olevia arvioinnin työvälineitä sekä toimintamalleja. Tavoitteena oli myös koordinoita käytäntöjä sekä muodostaa yhteinen arvioinnin viitekehys eri palveluntuottajien laadun arviointiin. (Holma 2009, 3–7.)

LapsiArvi-toimintaperiaatteessa on kiteytetty keskeiset toimintaedellytykset hyvälle lastensuojelupalvelujen laadulle. Sen kriteerit rakentuvat sosiaali- ja terveydenhuollon laadunarvioinnissa käytettyyn Rakenne – Prosessi – Lopputulos – viitekehysten kautta. Rakenteella viitataan toimintaympäristöön ja toiminnan edellytyksiin. Näitä ovat muun muassa aineelliset ja inhimilliset voimavarat, teknologia ja organisatorinen rakenne. Prosessiin kuuluu kaikki se, mitä hoitoa ja palvelua annettaessa ja saataessa tapahtuu, kuten tekninen suorittaminen ja inhimillinen vuorovaikutus. Lopputulos ilmaisee, onko hoidon ja palvelun avulla saatu aikaan haluttu muutos asiakkaan terveydentilassa, hyvinvoinnissa tai elämäntilanteessa. Lopputulos kuvaa saavutettua muutosta, joka on riippuvainen sekä rakenteista että prosessista. (Holma 2009, 21–23.)



## 5 OULUJOEN PERHEKODIN SIJOITUSPROSESSIN LAADUN VARMISTAMINEN

### 5.1 Oulujoen perhekoti Oy

Oulujoen perhekoti on yksityinen, 14-paikkainen lastensuojelulaitos. Laitoksen alueella sijaitsee kaksi seitsemänpaikkaista yksikköä. Lapset tulevat sijoitukseen joko avohuollon tukitoimin tai huostaanoton kautta. Sijoitetut lapset ovat iältään 12–18-vuotiaita. Lisäksi lapsella on mahdollisuus jäädä 18 – vuotta täytettyään perhekodin jälkihuoltoon. Perhekodin toiminta on alkanut vuonna 2000. Sen toiminnasta vastuussa olevat henkilöt ovat hoito- ja kasvatustalon ammattilaisia, joilla on pitkä työkokemus lastensuojelun työn piiristä. Vakituista henkilökuntaa perhekodissa on yhteensä 16 työntekijää. Henkilökunnalla on monipuolinen koulutus, sillä heillä on hoito- ja sosiaalialan peruskoulutuksen lisäksi perheterapian, musiikkiterapian, psykiatrisen hoidon, päihdetyön ja perhetyön lisäkoulutusta. (Laatukäsikirja 2010.)

Perhekodin toiminta perustuu arvoihin ja toimintaperiaatteisiin, jotka antavat työyhteisön toiminnalle suunnan. Niitä ovat toisen kunnioittaminen, kodinomaisuus, turvallisuus, luotettavuus, ilo, yksilöllisyys ja yhteisöllisyys. Lasten hoidon ja huolenpidon yleisimpiä tavoitteita ovat koulunkäynnin tukeminen, turvallisten rajojen luominen, vanhemmuuden tukeminen, kasvun ja itsenäistymisen tukeminen sekä toiminnallisuuteen ja harrastuksiin tukeminen. Perhekeskeinen ja ratkaisukeskeinen viitekehys antavat suunnan yksikön toiminnalle, jonka mukaan perheen merkitys kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin rakentajana on tärkeä. Perhekodilla on oma lääkäri, joka käy säännöllisesti tapaamassa lapsia. Lääkärillä on myös psykoterapeutin koulutus. (Laatukäsikirja 2010.)

Perhekodin omaohjaaja-menetelmällä pyritään takaamaan yksittäisen nuoren järjestelmällinen ja suunnitelmallinen hoito ja kasvatustalon yksikössä tai sieltä käsin. Omaohjaajasuhteella tarkoitetaan lapsen ja omaohjaajan suhdetta, joka on terapeuttinen, henkilökohtainen sekä lapsen yksilölliset tarpeet huomioonottava vuorovaikutussuhde. Omaohjaajat kantavat lähimmän vastuun heille nimettyjen

lasten hoidosta toimien yhteistyössä muun henkilöstön kanssa. Omaohjaajat toimivat työpareina. Pääsääntöisesti työparina on mies- ja naisohjaaja. (Laatukäsikirja 2010.)

Yksiköissä on käytössä erilaisia menetelmiä hoito – ja kasvatustyön tueksi. Nuoren oma kasvun kansion avulla läpikäydään arjen hallintaan liittyviä osa-alueita, kuten omaan identiteettiin ja sosiaalisiin suhteisiin, rahan käyttöön, arjen askareiden hallintaan, koulutukseen ja ammatin hankintaan. Lisäksi käytössä on muun muassa Pesäpuun erilaiset menetelmät, perheterapeuttiset menetelmät, yksilökeskustelut, perheinterventio, perheviikonloput ja perhetyö kotiin. Perhetyön tarkoitus on tukea vanhemmuutta ja auttaa perheen vuorovaikutusta. Perheen vierailuja ja perhetyötä varten laitoksella on erillinen vierastalo. Vapaa-ajalla lapset harrastavat monenlaista liikuntaa yksilöllisesti tai yhdessä ohjaajien kanssa. Perhekodilla on tilat esimerkiksi liikunnan, musiikin ja puutöiden harrastamiseen. Lisäksi kunnan tarjoamia liikuntapaikkoja käytetään aktiivisesti. (Laatukäsikirja 2010.)

Lasten koulunkäynti on järjestetty joustavasti vastaamaan lapsen tarpeita. Opetukseen liittyvät asiat suunnitellaan jokaisen lapsen kohdalta yksilöllisesti. Oulujoen perhekodin tiloissa on oma Muhoksen kunnan alainen peruskoulun opetusryhmä. Osa lapsista käy myös kuntakeskuksessa sijaitsevaa peruskoulua. Keskiasteen koulutusta järjestää ammattiopisto Luovin Muhoksen yksikkö, jossa on laaja-alainen tuki oppimiseen liittyvissä erityiskysymyksissä. Lisäksi Muhoksella on myös PAO:n ammattikoulu sekä lukio. Oulun läheisyys mahdollistaa lisää koulutusvaihtoehtoja. (Laatukäsikirja 2010.)

## 5.2 Valtakunnalliset sijaishuollon laatukriteerit

Laituri-projektissa luotiin yhtenäiset laatukriteerit sijaishuoltoon valtakunnallisten toimijoiden yhteistyönä. (Valtakunnalliset sijaishuollon laatukriteerit 2004, 5.) Tausta-ajatuksena oli yksiköiden mahdollisuus kartoittaa ja kehittää oman toimintansa laatua sekä kuvata palvelua käyttäville laadun varmistusmenetelmiään hyvän sijaishuollon varmistamiseksi. (Rousu & Holma 2004, 48.) Oulujoen perhekoti Oy:n laadunkehittämistyötä kehitettiin näiden laatukriteerien kautta.

Laadukkaan toiminnan osa-alueissa (LIITE 8.) arvot ja toimintaperiaatteet ovat määriteltynä ja toiminta kuvattu kirjallisesti. Henkilöstö on ammattitaitoista ja sen osaamista kehitetään jatkuvasti. Johtaminen, resurssit ja kumppanuussuhteilla tuetaan laadukasta toimintaa. Yksikkö kehittää toimintaansa ja hyödyntää arvioinnin kautta saamaansa informaatiota. Keskeisenä seurannan kohteena ovat lapsen saama hoito ja kasvatusta sekä niiden vaikutukset hänen kehitykseensä. (Lastensuojelun keskusliitto 2005, 8.)

### 5.3 Lapsen polku sijoitusprosessissa

Laituri-kriteerit on rakennettu prosessimaisesti kuvaamaan lapsen sijaishuoltoon sijoitusta, siellä annettavaa henkilökohtaista hoitoa ja kasvatusta sekä jälkihuoltoa. (LIITE 1.) Lapsen henkilökohtainen hoito ja kasvatusta saa raamit, johon lapsen lähipiiri osallistuu mahdollisuuksien mukaan. Päämääränä on vastata lapsen tarpeiden ja niihin vastaamaan kykenevän palvelun kohtaaminen tiedonkeruun, suunnitelmallisuuden ja moniammatillisen arvioinnin avulla. Tavoitteena on myös suotuisan alun saaminen lapsen hyvälle kasvatukselle ja hoidolle. (Lastensuojelun Keskusliitto 2005, 8–9.)

Laiturimallin sijoitusprosessi on kuvattu viisivaiheisena. Yhteydenotto ja tiedonkeruuvaiheen aikana kerätään arvioinnin ja päätöksenteon pohjaksi kaikki koskeva oleellinen tieto lapsesta. Myös oleellinen tieto sijoituspaikasta esitetään sijoittavalle taholle. Arviointi ja suunnitteluvaiheessa sijoittava taho sekä sijoituspaikka selvittävät yhdessä yksikön sopivuuden lapsen tarpeisiin. Lapsen sekä hänen huoltajiensa mielipide kuullaan ja toiveet otetaan huomioon. Tutustumis- ja sopimisvaiheessa tavoitteena on saavuttaa yhteisymmärrys, luoda hyvä yhteistyön perusta sekä sitouttaa kaikki osalliset suunniteltuun sijoitukseen. Tulovaiheen tavoitteessa halutaan lapsen kokevan itsensä tervetulleeksi ja lapsi sekä hänelle tärkeät ihmiset kokevat muuton turvalliseksi. Sijoitusvaiheen lopussa kerätään kehittämisen tueksi palautetta lapselta, hänelle tärkeiltä ihmisiltä sekä yhteistyökumppaneilta. (Lastensuojelun Keskusliitto 2005, 14–19; Laaksonen 2004, 261–264.)

Hoito- ja kasvatustilanteen päämääränä on lapsen edun mukainen hoito, kasvatustilanne ja kuntoutus, sekä myönteiset ja läheiset ihmissuhteet. Myös tämä tilanteen osio on viisivaiheinen. Asettumisen aikana on tavoitteena luoda pohja perusturvalla ja luottamussuhteelle ohjaamalla lasta yhteisöön jäseneksi. Samalla tehdään tiivistä yhteistyötä lapsen biologisen perheen kanssa. Yksikössä kasvamisen tavoitteena on, että hoidon ja kasvatustilanteen kaikki eri osa-alueet toteutuvat lapsen yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Yhteistyö hoito- ja kasvatustilanteissa merkitsee aktiivista työskentelyä lapsen lähiverkoston sekä ammattilaisten kanssa lapsen tasapainoisen kehityksen turvaamiseksi. Sijoituksen päättäminen perustuu asiakassuunnitelman yhteydessä tarkastettavaan arvioon tilanteesta. Tarkoituksena on taata lapselle turvallinen ja suunnitelmallinen siirtyminen seuraavaan elämäntilanteeseen. Lopuksi sijoituksen arvioinnilla pyritään selvittämään lapsen sijoitusvaiheen onnistuminen ja mahdolliset toiminnan kehittämistarpeet. (Lastensuojelun Keskusliitto 2005, 22–27; Laaksonen 2004, 262–263.)

Jälkihoito jakautuu prosessissa neljään vaiheeseen, joille on ominaista rinnakkaisuus ja vuoropuhelu. Suunnitteluvaiheessa tavoitteena on uuden elämäntilanteen hahmottaminen. Tällöin tehdään suunnitelma yhteistyössä lapsen tai nuoren sekä hänen lähiverkostonsa kanssa. Jälkihoitotilanteessa olevalla nuorella järjestetään myös tukea hänen arjen elämäänsä kuuluviin osa-alueisiin, kuten muun muassa koulun käyntiin, asumiseen ja taloudelliseen tilanteeseen. Lähiverkostoa vahvistetaan niin, että jälkihoitotilanteen loputtua sekä myös sen aikana verkosto sitoutuu sekä kykenee tukemaan lasta tai nuorta. Jälkihoitotilanteen päätyminen tapahtuu siinä vaiheessa, kun lapsen tai elämän omat voimavarat ovat tehneet jälkihoitotarpeen tarpeettomaksi. Lopettaminen tehdään suunnitelmallisesti samalla arvioiden jälkihoitotilanteen onnistumista. (Lastensuojelun Keskusliitto 2005, 28–32; Laaksonen 2005, 262–263.)

Prosessien kuvaaminen on nykyisin eräs tärkeimmistä laadunhallinnan keinoista ja toiminnan läpinäkyvyyden varmistajista. Kun prosessit kuvataan, voidaan toimijakenttä nivoa yksityiskohtaisesti toisiinsa sekä havaita tarvittavat kehittämisen kohteet. Samalla oman roolin ymmärtäminen kokonaisuudessa selkeytyy. (Rousu & Holma 2004, 51.) PKY-LAATU® toimintajärjestelmän

keskeinen osa on laatustandardin mukaiset prosessikuvaukset. Yrityksessä haluttiin saada lastensuojelun laitoshoidon erityspiirteet näkyviin. Valmis kriteeristö tuo selkeästi esille hyvän sijaishuollon vaatimukset ja sen käytöllä oman toiminnan kehittäminen on sujuvampaa, kun suunnitellaan ja johdetaan hoito- ja kasvatustoimintaa sekä tavoitellaan palveluiden läpinäkyvyyttä asiakkaille.

## 6 PKY-LAATU® TOIMINTAJÄRJESTELMÄ JA KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

PKY-LAATU® toimintajärjestelmä on www-pohjainen, interaktiivinen eli vuorovaikutteinen järjestelmä, jossa käyttäjän on mahdollista vaikuttaa viestintätapahtumaan ja toimintajärjestelmän sisältöön. Käyttäjille voidaan määrittää erilaisia käyttöoikeuksia dokumenttikohtaisesti, jolloin jokaisen järjestelmän käyttäjän käyttötarkoitus ja näkymä voidaan räätälöidä yksilöllisesti. Yrityksen ylläpitäessä laatujärjestelmäänsä, muutokset päivittyvät reaaliaikaisesti myös asiakkaiden ja henkilöstön laatudokumentteihin. Toimintajärjestelmä sisältää neljä aluetta: yrityksen johtaminen ja asiakkaan palvelu (LIITE 4.), energia ja ympäristö sekä työ-, terveys- ja turvallisuusjärjestelmä. Näissä osa-alueissa tehdyt toiminnot voidaan kuvata prosesseissa, joka muodostaa järjestelmän neljännen alueen. Järjestelmään kuuluu lisäksi ilmoitustaulu (PKY-LAATU® toimintajärjestelmä i.a) ja Oulujoen perhekoti Oy:lle tuotettu ”Meidän valikko” -moduuli. Se sisältää perhekotiin sijoitettujen lasten dokumentointijärjestelmän.

Auditointi on järjestelmällinen sekä riippumaton tutkinta vaatimuksenmukaisuudesta. Siinä selvitetään, ovatko organisaation toiminnot ja niihin liittyvät tulokset suunniteltujen järjestelyjen että käytäntöjen mukaisia, toteutetaanko järjestelyt tehokkaasti ja ovatko ne soveltuvia, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Auditoinnissa on ainakin kolme tasoa. Johdon suorittama sisäinen auditointi (johdon katselmus), organisaation sisäinen auditointi (suoritetaan organisaation sisällä) ja organisaatiosta riippumattoman ulkoisen tahon auditointi. (Tuurala & Holma 2009, 10.)

Laadunhallinta on johtamistoimintaa. Siinä laatupolitiikkaa toteuttavien keinot ja vastuut järjestetään siten, että laatu on hallinnassa. Laadunhallinnan keinoja ovat muun muassa laadun suunnittelu, laadun varmistaminen sekä laadun jatkuva parantaminen. Laadunhallintaa tapahtuu niin organisaation sisällä kuin sen tuottamissa palveluissa. Vastuut, tavoitteet, suunnitelmallisuus sekä toiminnan tulosten vertaaminen asetettuihin tavoitteisiin auttaa ennakoimaan ja hallitsemaan tulevaa kehitystä. (Tuurala & Rousu 2009, 22.) Laadukkaassa toiminnassa perusajatuksena on tuottaa toimivan työyhteisön sekä sovitun

työtavan avulla asetettujen tavoitteiden mukaisia tuloksia, joihin asiakkaat ovat tyytyväisiä (Laaksonen 2004, 256).

Toimintajärjestelmä on johtamisjärjestelmä, joka organisaatiokohtaisesti muodostuu sidosryhmien vaatimusten mukaan, esittäen kokonaisvaltaisen näkemyksen organisaation toiminnasta, yhdistämällä yleisesti käytettyjä ja hyväksytyjä standardeja ja viitekehyksiä (Peltola, Tommi 2005, 77).

Sertifiointi/Sertifikaatti on todistus vaatimustenmukaisuudesta. Sen voi antaa yrityksen johto, asiakas tai ulkopuolinen (akkreditoitu) sertifioija. Sertifikaatti on todiste siitä, että ulkopuolinen taho on ollut varmistamassa laatu järjestelmän standardinmukaisuuden. (Tuurala & Holma 2009, 36.)

Prosessikuvaus on sanallinen tai graafinen toiminnankuvaus, joka on tehty ymmärtämisen ja ohjeistamisen tueksi toiminnasta. Niistä selviää, kuka tekee, mitä tehdään, missä järjestyksessä ja miten palvelu tuotetaan. Prosessi lähtee liikkeelle prosessikartasta, jossa kuvataan avainprosessit ja niiden väliset yhteydet sekä niihin liittyvät sidosryhmät että näiden tehtävät. Prosessikartan avulla ymmärretään organisaation kokonaisuus ja sen toiminnan vuorovaikutussuhteet. (Tuurala & Holma 2009, 34.)

## 7 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT, TARKOITUS JA TAVOITTEET

### 7.1 Projektin lähtökohdat

Kohdeyrityksessä toteutettavan projektin taustalla oli selkeä laadun kehittämisen tarve sekä tarve tiedon dokumentointitavan uudistamiseen. Projektipäällikkö oli päässyt aikaisemmin tutustumaan PKY-LAATU® toimintajärjestelmään yhteistyöyrityksessä. Hän oli esitellyt toimintajärjestelmää yrityksen henkilöstö-palaverissa ennen projektin aloittamista. Myös toimintajärjestelmäasiantuntija kävi esittelemässä järjestelmää ennen päätöstä. Näiden pohjalta johto sekä henkilöstö olivat todenneet toimintajärjestelmän hyödyt kohdeyritykselle.

Henkilöstö oli päätöksentekovaiheessa motivoitunut projektityöskentelyyn, sillä toimintajärjestelmän rakentaminen ei vaikuttanut ylivoimaiselta tehtävältä muun työn ohessa. Työyhteisön työn kehittämismotivaatiota lisäsi se, että henkilöstö oli jo aikaisemmin toivonut saavansa sijoitettujen lasten asioille dokumentointitavan, joka olisi selkeä, turvallinen ja helppokäyttöinen.

Yrityksen johdon toiveena oli, ettei tuleva järjestelmä olisi yksinomaan asiakastietojärjestelmä, vaan se pitäisi sisällään koko yrityksen toiminnan kuvauksen. Johdon tavoite oli yrityksen auditointi ja sertifiointi myöhemmässä vaiheessa. Niiden avulla yritys kykenisi osoittamaan täyttävänsä kansalliset ja kansainväliset vaatimusstandardit. Se myös pystyisi näyttämään jatkuvan laadunkehittämisen olevan osa yrityksen toimintaa.

Yksittäisenä kokonaisuutena tavoitteesta tuotiin esille aikaisemmin laatutyössä kuvattujen prosessien selkeyttäminen valtakunnallisen kriteeristön avulla, jolloin yritys kykenisi paremmin osoittamaan työskentelytapansa asiakkailleen ja verkostokumppaneilleen. Opinnäytetyöksi projekti muotoutui projektipäällikön opintojen kautta.



## 7.2 Tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena oli Oulujoen perhekoti Oy:n interaktiivisen PKY-LAATU® toimintajärjestelmän johtamisen moduulin (LIITE 4) rakentaminen. Opinnäytetyön tavoitteena oli yrityksen lastensuojelutyön laadun kehittäminen toimintajärjestelmän avulla. Projektissa toimintajärjestelmään kehitettiin muun muassa aikaisemmin yrityksen laatutyössä laadittua sijoitusprosessia sekä dokumentointijärjestelmää entistä selkeämmäksi ja paremmaksi. Lisäksi tavoiteltiin henkilöstön työkäytänteiden selkiytymistä. Valmiin toimintajärjestelmän avulla haluttiin tavoitella palvelun laadun parantamista, joka ilmeni käytännössä tiedon helpompana käytettävyytenä.

## 8 INTERAKTIIVISEN TOIMINTAJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISPROJEKTI

Projektimuotoinen työskentely tarkoittaa ihmisresurssien aineellisten sekä rahallisten resurssien hyödyntämistä suunnitelmallisesti ja organisoidusti. Projektissa käydään läpi hyvin jäsenelty prosessi, joka johtaa ideasta sen toteutumiseen. Tarkoitus on projektin avulla lyhentää aikaa ja kustannuksia, joita tarvitaan niin laadullisesti kuin määrällisesti laadukkaan muutoksen saamiseksi. (Löow 2002,16.) Newton kuvaa projektia työskentelytavaksi tai keinoksi, jolla ihmisiä ja tehtäviä organisoidaan. Erytyspiirteenä on väliaikaisuus, sillä projektin aikana keskitytään yhden tavoitteen saavuttamiseen, minkä jälkeen sen olemassaololle ei ole tarvetta ja projekti päättyy. (Newton 2009, 11.) Projekteja on monenlaisia, mutta kaikilla niillä on yhteisiä tekijöitä. Näitä ovat selkeät tavoitteet, toiminnan ohjaaminen johdetusti ja suunnitelmallisesti, läpiviennistä on olemassa suunnitelma, toteuttamiseksi kootaan omat roolit ja vastuualueet saavat ihmiset, aikataulu ja päättymispäivä on asetettu, samoin kuin taloudelliset reunaehdot. Projektin etenemistä sekä tuloksia seurataan ja kontrolloidaan toteuttamisen aikana. (Kettunen 2003, 15.)

### 8.1 Projektioorganisaatio

Projektioorganisaatiolle (LIITE 2.) valitaan aina ohjausryhmä, joka hyväksyy projektisuunnitelman sekä valvoo projektin toteutumista. Ohjausryhmän antaa projektipäällikölle tukea, jotta hän selviytyy projektin tekemisestä (Karlsson & Marttala, 2002). Tässä projektissa ohjausryhmään kuuluivat Diakonia-ammattikorkeakoulun Oulun yksikön lehtori Leila Nisula, yrityksen taholta johtoryhmä sekä projektipäällikkö.

Projektipäällikön tehtävänä on vastata siitä, että projekti valmistuu aikataulun mukaisesti, pysyy budjetissa ja lopputulos on asetettujen tavoitteiden mukainen (Kettunen 2003, 29–30). Jotta projektipäällikkö onnistuisi tehtävässään, tulee hänellä olla selkeät valtuudet (Karlsson & Marttala 2002, 83). Projektipäälliköltä vaaditaan vahvaa otetta toimintaan ja uskallusta viedä projekti asetettuun tavoitteeseen (Kettunen 2003, 29–30). Projektipäällikkönä toimi Pirjo Korkala.

Projektipäällikkö kirjasi projektin edistymisestä ja sen tapahtumista päiväkirjaan. Hän kertoi työryhmälle ja johtoryhmälle säännöllisesti projektin tapahtumista, aikataulutuksesta ja toteutumisesta. Hän myös vastasi projektin taloudellisesta seuraamisesta. Projektipäällikkö kirjoitti projektin loppuraportin.

Seurantaryhmä muodostuu ulkopuolisista asiantuntijoista, joiden asiantuntemusta voidaan käyttää toimintajärjestelmäprojektin aikana. Seurantaryhmällä voi olla näkökulmia projektiin, mutta ei päätöksentekooikeutta, sillä päätökset tekee aina ohjausryhmä. (Karlsson & Marttala 2002, 85.) Seurantaryhmään pyydettiin toimintajärjestelmäkouluttaja. Toinen pyydetty jäsen oli toteuttanut vastaavan toimintajärjestelmän yksityiseen lastensuojelulaitokseen. Seurantaryhmän tehtävänä oli antaa tukea, seurata työn etenemistä ja auttaa koordinoimaan suunniteltua työtä.

Työryhmän perustamisen tarkoitus on saada henkilöt, joita muutokset koskevat, kokeileman sekä työstämään ehdotuksia. Työryhmiä voi käyttää myös muutoksen kiinnittämiseen. (Karlsson & Marttala 2002, 86.) Työryhmän muodosti yrityksessä koko henkilöstö, joka kävi laatupalavereissa läpi toimintajärjestelmään liittyvää asiaa sekä työsti toimintajärjestelmään sisältöä sen rungon mukaisesti.

## 8.2 Projektin haasteet ja mahdolliset riskit

Kaikissa projekteissa on riskejä. Sen vuoksi riskianalyysi on tarpeellinen. (Kettunen 2003, 110). Projektin riskit liittyvät tyypillisimmillään riittämättömään johtamiseen, ohjaukseen ja liian vähäisellä suunnittelulla käynnistettyyn projektiin. Riskien hallinta kuuluu projektinvetäjän ammattitaitovaatimukseen. Projektin riskit voidaan tunnistaa sekä välttää tai ainakin minimoida riskien hallinnan avulla. (Paasivaara & Suhonen & Nikkilä 2008, 128–129.) Riskien hallinnassa on tärkein tehtävä riskien tunnistaminen ja varasuunnitelman laatiminen. Lisäksi riskejä ja niiden toteutumista seurataan projektiryhmän ja ohjausryhmän kokouksissa osana toimintaa. (Kettunen 2003, 68.) Projektille laadittiin riskikartoitus, jossa määriteltiin riskit ja niiden torjunta (LIITE 5.).

### 8.3 Projektin resurssit sekä kustannusarvio

Aikataulu on yksi tärkeimmistä mittareista, joilla projektin onnistumista arvioidaan. Siksi aikataulua laadittaessa on oltava realistinen. Hyvässä aikataulussa on huomioita aloitus- ja lopetuspäivät projektille, välitavoitteita ja niiden valmistumiselle ajankohta, loma-ajankohdat, työn kuormittavuus sekä työhön liittyvät riippuvuudet. Projektin aikana resurssien hallinta on haasteellista. Useimmiten resurssikysymyksen liittyvät rahaan, osaamiseen, laitteistoihin tai projektin tekijöihin. (Kettunen 2003, 101–148.)

PKY-LAATU<sup>®</sup> toimintajärjestelmän projektissa aikataulun laadinta tehtiin realistisesti, jotta projekti onnistuisi. Projektin aikataulua suunniteltaessa otettiin huomioon loma-ajankohdat, koulutuspäivät ja riittävästi aikaa toimintajärjestelmän tekemiseen. Projektin keskeisin resurssi muodostui siihen osallistuvien henkilöiden työajasta. Projektipäällikkö teki työajastaan noin ¼:n laatutyötä. Työtilat ja tarvittavat välineet olivat projektin käyttöön olemassa aikaisemman toiminnan myötä hankittuna. Projektin kustannukset perustuivat siihen, mitä kukin aikataulun mukainen toimenpide tuli maksamaan. Projektissa oli etukäteen tiedossa olevia kuluja, kuten helposti budjetoitavat palkat. Vaikeinta oli arvioida etukäteen matkakuluja, toimistotarvikkeita, koulutusta ja konsulttiapua sekä muun työn ohessa tehtävää laadunkehittämistyötä. Kustannukset (LIITE 3.) syntyivät suurimmaksi osaksi henkilöstökuluista, sillä koulutuspäiville osallistui suurin osa työntekijöistä. Laadunkehittäminen oli osa jokaisen työntekijän työnkuvaa. Siihen käytettyä työaikaa ei seurattu. Kustannuksia syntyi myös koulutuksesta ja toimintajärjestelmän lisenssistä.

### 8.4 Projektin toteutus

#### 8.4.1 Projektin kulku

PKY-LAATU<sup>®</sup> toimintajärjestelmään liittyvä prosessi kuvataan liitteessä 6. Tässä kappaleessa kuvaan, miten prosessi eteni omassa projektissani. Kuvaan prosessin myös liitteessä 7. Projektissa valmistui Johtamisen moduuli, jonka

sisältörunko on liitteenä 4. Lisäksi erillisenä suurena kokonaisuutena tuotettiin toimintajärjestelmään uutena moduulina Meidän valikko, jossa on asiakkaiden asiakirjojen dokumentointijärjestelmä. Se kehitettiin johtamisen moduulin rinnalle omaksi kokonaisuudekseen. Tuon sen syntyhistorian esille kappaleessa ”Haasteet PKY-LAATU® toimintajärjestelmän käyttöönotossa”.

Projekti toteutettiin vuoden 2010 huhtikuun ja vuoden 2011 huhtikuun välisenä aikana.

Huhtikuussa 2010 projektipäällikkö teki sopimuksen KH FIN OY:n kanssa PKY-LAATU® toimintajärjestelmän ostamisesta sekä kolmen koulutuspäivän järjestämisestä talossa koko henkilöstölle. Koulutusten painopisteiksi määriteltiin organisaation toimintojen ja prosessien kehittäminen toimintajärjestelmää hyödyntäen. Henkilöstöpalaverissa informoitiin tulevasta koulutuksesta ja sen sisällöstä. Palaverissa kirjattiin ajatukset uudistamisen tarpeista.

Ensimmäisenä kehittämisen kohde oli selkiyttää hoito- ja kasvatusprosessin alkuvaihe. Se toteutuisi avaamalla alkuarviointijaksoa, uudistamalla tai tarvittaessa tuottamalla uutta lomakkeistoa. Sijoitetun lapsen psyykkisestä, fyysisestä, sosiaalisesta ja pedagogisesta tilanteesta haluttiin saada laajempi kokonaiskuva. Alkuarviointijakson sisällön tuottamisessa tärkeitä näkökulmia olivat lapsen äänen kuuluminen, lapsen osallisuus ja omaohjaajasuhteen muodostuminen. Kehittämiskohteista tuotiin esiin myös sijoitusprosessin selkeyttäminen valtakunnallisten sijaishuollon kriteerien määritysten kautta.

Ensimmäinen toimintajärjestelmän kehittämiseen liittyvä koulutuspäivä järjestettiin toukokuussa vuonna 2010. Kouluttaja selkiytti tulevaa toimintajärjestelmää, prosessien merkitystä ja toteutussuunnitelmaa (LIITE 6.). Ensimmäinen koulutuspäivä antoi valmiudet käynnistää toimintajärjestelmän laatiminen. Työyhteisö sai ohjeistusta prosessien laatimisesta sekä työskentelyn aloittamisesta. Ensimmäisenä vaiheena olisi tunnistaa ydinprosessit, tukiprosessit sekä kuvata toimintaohjeet. Työyhteisö päätyi tuottamaan ensimmäiseksi asiakastietojen osion toimintajärjestelmään,

poiketen näin toimintajärjestelmän laadinnasta annetusta toteutussuunnitelmasta. Järjestyksen muuttamisella tavoiteltiin asiakastietojen kirjaamisen joustavuutta, helppokäyttöisyyttä ja työyhteisön samanaikaista toimintajärjestelmään tutustumista. Lisäksi yrityksessä oli jo käytössä olevat prosessikuvaukset ja niiden päivittäminen voitiin tehdä myöhemmässä vaiheessa. Prosessikuvausten työstäminen ja laatiminen toimintajärjestelmään liitettäväksi tiedettiin koulutuspäivän perusteella vaativan aikaa ja siihen haluttiin perehtyä huolellisesti.

Henkilöstön tehtäviksi kesän ajaksi jäi PKY-LAATU® toimintajärjestelmän rakenteeseen tutustuminen sekä vaihtoehtojen pohdinta asiakasdokumenttien sisällyttämiseen toiminta-järjestelmään.

Elokuussa 2010 projektipäällikkö selvitti aikaisemman laadunkehittämistyön myötä tuotetun materiaalin. Materiaalia oli paljon sellaisenaan siirrettäväksi toimintajärjestelmään. Sisällön tuottamisesta johtamisen moduuliin tehtiin työyhteisössä selkeä työnjako (LIITE 2). Projektipäällikkö esitteli henkilöstöpalaverissa aikaisempien keskustelujen pohjalta luonnostelemansa järjestelmän lasten asiakirjojen dokumentoinnille. Työyhteisö sopi lasten asioiden olevan toimintajärjestelmässä syyskuun loppuun mennessä. Tiedonsiirrosta vastasi kunkin lapsen omaohjaaja. Osa henkilöstöstä toi esille toimintajärjestelmään tutustumisen olleen haasteellista ja kokivat tietojen siirrossa arkuutta. Käytännöksi sovittiin, että projektipäällikkö tai järjestelmään perehtynyt ja sen hyvin hahmottanut työntekijä kävisivät jokaisen tukea tarvitsevan työntekijän kanssa henkilökohtaisesti läpi toimintajärjestelmää.

Prosessikuvauksista keskusteltaessa tuli selkeänä laajempaan kehittämisen kohteena esille perhetyön tukiprosessin kuvaus. Aikaisemman mallinnuksen jälkeen oli talon toiminnassa tullut selkeitä muutoksia. Lääkehoidosta vastaava toi esille lääkehoidon asiakirjojen sekä kirjaamiskäytännön suunnittelun tärkeyden toimintakokonaisuuteen. Lääkehuollon materiaalia oli aikaisemmin tuotettu muun muassa lääkehoitosuunnitelman ja sen mukaan tuomien toimintatapojen muutosten osalta. Lähtökohdaksi suunnittelulle sovittiin

aikaisemmin käytössä ollut runko. Osa-alueista vastaavien ohjaajien työn tuloksena molemmat osiot olivat valmiina syyskuun lopussa.

Syyskuussa 2010 projektipäällikkö esitteli projektia Laaturyhmä Pohjankodit ry:n koulutuspäivillä Keminmaassa. Koulutuspäivien aikana päädyttiin yhteisten arviointikriteerien luomiseen yksiköiden yhteistyöllä. Näin ollen yrityksessä ei lähdetty muuttamaan nykyistä arviointikäytäntöä, vaan käytössä ollut arviointimateriaalin vietiin toimintajärjestelmään. Henkilökuntapalaverissa käytiin läpi tehdyt osiot. Seuraavaksi kehittämisen kohteeksi sovittiin terveydenhoidon ja päihdepuolen materiaalin tuottaminen sekä sijoitusprosessin työstäminen.

Lokakuussa 2010 lasten asiakirjahallinto oli kokonaisuudessaan viety toimintajärjestelmään ja se oli päivittäisessä käytössä. Henkilökunnan palaverissa käytiin läpi projektin vaihetta, onnistumisia ja hankaluuksia. Projekti oli edennyt aikataulun mukaisesti.

Marraskuussa 2010 valmistui suurempana kokonaisuutena arviointijakson prosessikuvaus sekä siihen liittyvä arviointilomakkeisto. Muuta tarvittavaa materiaalia tuotettiin työyhteisössä edelleen muun työn ohella. Toisen koulutuspäivän aikana käytiin läpi tehtyä ja saatiin ohjeistusta sisällön suhteen. Sijoitusprosessia sekä siihen liittyviä tukiprosesseja käytiin uudelleen läpi. Näkökulmana oli tällä kertaa tukiprosessien nimeäminen ja niiden sisällön pohdinta. Joulukuussa 2010 sijaishuollon prosessia ja sen tukiprosesseja kirjoitettiin auki sekä uutta tietoa johtamisen moduuliin tehtiin muun työn ohessa.

Helmikuussa 2010 toimintajärjestelmään vietiin sijaishuollon prosessikuvaus sekä sen tukiprosessit. Uusi ”Meidän valikko” -moduuli otettiin käyttöön. Lisäksi tehtiin yksittäisiä puuttuvia kohtia johtamisen osiosta.

Maaliskuussa 2011 johtamisen moduuli (LIITE 4) oli valmis. Projektin loppuraportti ja opinnäytetyö olivat valmiina huhtikuussa 2011.

Projektipäällikkö piti projektin aikana tiivistä yhteyttä puhelimitse seurantaryhmään, sillä asioiden joustavan etenemisen näkökulmasta se oli

toimintatapana sujuvin. Seurantaryhmän jäsenen kanssa oli tapaaminen Keminmaan koulutuspäivillä. Tapaaminen antoi mahdollisuuden käydä läpi projektin vaiheita, haasteita ja onnistumisia järjestelmän käyttöönotossa puhelinkeskustelujen lisäksi. Yrityksen johtoryhmä oli mukana projektissa, joten heidän informointinsa ei myöskään tarvinnut järjestää erillisiä palavereja. Johdon palavereissa käytiin tarvittaessa keskustelua projektista.

Opinnäytetyö eteni projektin ohessa. Lastensuojelun ja laadun kirjallisuus sekä sisällön pohdinta tapahtui projektin myötä. Opinnäytetyön suunnittelu-seminaareissa esittelin työtäni ja sain tukea ja uusia näkökulmia opinnäytetyön työstämiseen.

#### 8.4.2 Haasteet PKY-LAATU<sup>®</sup> toimintajärjestelmän käyttöönotossa

Syyskuussa 2010 PKY-LAATU<sup>®</sup> toimintajärjestelmän käytettävyydessä alkoi esiintyä ongelmia. Uusien kansiodien ja dokumenttien muodostaminen ei onnistunut asiakastieto-osioon. Aikaisemmin luodut toimivat moitteettomasti. Projektipäällikkö oli yhteydessä toimintajärjestelmän yhteyshenkilöön KH FIN Oy:ssä. Järjestelmässä ollut ongelma saatiin korjattu viikon kuluessa. Ongelmat kuitenkin jatkuivat. Dokumenttien liittämiseen liittyvät ongelmat sekä järjestelmän hitaus hankaloittivat edelleen työskentelyä. Yhteydenotto järjestelmävastaavaan ja viikon odotus poistivat ongelman. Ongelmat johtuivat osittain käyttöönotetusta uudesta toimintajärjestelmän versiosta. Ne olivat helposti korjattavissa. Toisena, edellistä huomattavasti haasteellisempina ongelmana oli perhekodin suuri asiakasdokumenttien määrä. Johtamisen moduuli oli sisällöltään moduuleista laajin ja yrityksen asiakastieto osio kasvatti sisällön erittäin suureksi. Lisäksi sisällön tiedettiin edelleen kasvavan. Järjestelmäasiantuntijoiden mukaan toimintajärjestelmä tarvitsi selkeää kehittämistä ja sen toimivuutta ei nykyisellä järjestelmällä saataisi riittävän tehokkaaksi.

Marraskuussa 2010 työryhmä sopi, että toimintajärjestelmään kirjoitetaan ainoastaan päivittäisiä muistiinpanoja. Toimintajärjestelmän sisältöä tuotettiin,



mutta sitä ei toistaiseksi viety järjestelmään. Järjestelmäasiantuntijoiden kanssa aloitettiin uuden toimintatavan luominen toimintajärjestelmään. Kehittämistyön pohjaksi tehtiin tarvekartoitus, jonka avulla toimintaa lähdettiin kehittämään. Yhteistyöllä ja tarvekartoituksella tavoiteltiin yrityksen tarpeita vastaavaa asiakastietojärjestelmää sekä KH FIN Oy:n näkökulmasta entistä parempaa järjestelmää sosiaalialan yritysten käyttöön. Suunnittelutyötä tehtiin tapaamisten, sähköpostin, puhelinkeskustelujen sekä videoneuvottelujen kautta.

Ensimmäisenä korjaavana toimenpiteenä toimintajärjestelmään tuli uusi web-palvelin. PKY-LAATU<sup>®</sup> toimintajärjestelmä toimi sen jälkeen paremmin, joskin edelleen ilmeni hitautta. Helmikuussa 2011 toimintajärjestelmään tuli uutena ratkaisuna Meidän valikko -moduuli. Moduuliin siirrettiin kaikki asiakastiedot johtamisen osiosta ja samalla toimintajärjestelmään rakennettiin niiden arkistointijärjestelmä. Muutoksen jälkeen toimintajärjestelmän nopeus ja käytettävyys paranivat erinomaisiksi.

## 9 PROJEKTIN ARVIOINTI

Perinteisestä näkökulmasta projektia pidetään onnistuneena, jos se täyttää sille asetetut aikataulu-, kustannus- ja laatuavoitteet. Nykyisin onnistumisessa painotetaan entistä enemmän projektin vaikuttavuutta. Paasivaara, Suhonen ja Nikkilä (2008) tuovat esille sosiaali- ja terveysalan projekteihin keskittyvässä teoksessaan onnistuneen projektin kriteerejä. Projektia voidaan pitää onnistuneena, kun se saavuttaa sille asetetut tavoitteet voimavaroja tehokkaasti käyttäen rajatussa ajassa, tuottaa poikkihallinnollista yhteistyötä kokoamalla eri alan asiantuntijoita yhteen sekä tuottaa uusia toimintakäytäntöjä esimerkiksi eri palvelusektoreiden ja – organisaatioiden kesken. Yhteistyön tavoitteena on asiakkaan tarpeiden entistä parempi huomioiminen. Käytännössä se näkyy sektorirajat ylittävänä uudenaikaisena palvelujen järjestämisenä, jossa asiakas on keskipisteessä. Projektin avulla verkostoituminen kasvaa ja parhaimmillaan voidaan hyödyntää alakohtaista osaamista yhteisten päämäärien hyväksi. Onnistuessaan projekti on mahdollistanut luovan ajattelun, jolloin haasteita on tarkasteltu monesta näkökulmasta. Luova ajattelu on edistänyt osaamista, kokemusta ja uusien käytäntöjen käyttöönottoa. Se on toiminut yksikön profiilin nostajana ja edistänyt sen tunnettavuutta. (Paasivaara & Suhonen & Nikkilä 2008,13–14.)

Näiden näkökulmien tarkastelun mukaan yrityksen projekti onnistui. Projekti toteutettiin projektiaikataulun mukaisesti. Sen aikana syntyi verkostoyhteistyötä muun muassa atk-alan asiantuntijoiden kanssa. Yhteistyön tuloksena syntyi uusi moduuli toimintajärjestelmään. Projektin myötä verkostoyhteistyö lisääntyi alan toimijoiden kanssa Laaturyhmä Pohjankoti ry:n laadunkehittämistyön puitteissa. Osaamisen ja kokemuksen lisääntymisestä hyötyvät ennen kaikkea asiakkaat, joita ovat sijoitettujen lasten, heidän läheistensä ja yhteistyöverkoston lisäksi myös yrityksen työyhteisö. Projekti nosti yrityksen profiilia sekä tunnettavuutta esittelyjen ja yhteistyön kautta. Niin projekti kuin siinä syntynyt johtamisen osio on työelämälähtöisiä, ajankohtaisia ja vastaavat yrityksen tarpeeseen laadunkehittämisessä. PKY-LAATU® toimintajärjestelmän rakentaminen oli innovatiivinen matka, jossa haasteiden kautta kehitettiin uutta.

## 9.1 Toimintajärjestelmän arviointi

Projektin aikana saatiin valmiiksi projektisuunnitelman mukaisesti PKY-LAATU® toimintajärjestelmän Johtamisen moduulin kokonaisuus (LIITE 4.). Sen avulla yritys osoittaa kykyä tuottaa vaatimusten mukaista laatua. Lisäksi tuotettiin Meidän valikko -moduulin, jossa on asiakastietojärjestelmä. Tässä arvioinnissa ei voida tuoda esille kaikkea tehtyä. Arvioinnin tarkastelunäkökulmana tuodaan esille sellaisia laajempia kokonaisuuksia, jotka projektin aikana toteutuivat. Yrityksen laatu kehittyi ja henkilöstön työkäytännöt selkiytyivät toimintajärjestelmän johtamisen osion käyttöönoton myötä.

LapsiArvi –hankkeen mukaan lastensuojelun kehittämistoiminnan tulee liittyä kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan jokapäiväisessä työssä. Lastensuojelun palveluilta odotetaan entistä enemmän käytössä olevaa laatujärjestelmää. (Suomen Kuntaliitto Lapsiarvi 2009, 10–13.) Laadunkehittämistyö PKY-LAATU® toimintajärjestelmäprojektin avulla vastaa valtakunnallisiin lastensuojelun kehittämistavoitteisiin.

Yksityisten lastensuojelulaitosten valvontaviranomaisille kuuluu toiminnan seuranta, arviointi ja valvonta. Valvontaviranomaisten tarkistuskäynnit yksikköön ovat osa julkishallinnolle kuuluvaa työtä. Laatutyön ja selkeän dokumentoinnin avulla lastensuojelulaitos kykenee perustelemaan laadun ja toiminnan lainmukaisuuden. Kunnat hankkivat lastensuojelupalveluita osittain kilpailutuksen kautta. Kilpailutuksissa sijoittaja pyrkii selvittämään, että tarjouksen jättävä lastensuojeluyksikkö täyttää hyvälle lastensuojelulle asetetut vaatimukset. Oulujoen perhekoti Oy:n valitsema PKY-LAATU® toimintajärjestelmä sisältää standardivaatimukset sekä myöhemmässä vaiheessa tulevat auditoinnin ja sertfioinnin. Vaikka järjestelmän rakentaminen kokonaisuudessaan on vielä kesken, kykenemme jo tehdyn osion perusteella esittämään asiakastyön tärkeimpien osa-alueiden laadukkaan toiminnan.

Johtamisen moduuli oli selkeä ja sen avulla pystyttiin järkipäristämään toimintaa. Toiminnot koottiin rakenteen mukaisesti systemaattisesti yhteen ja se lisäsi tiedon kulun tehostumista. Se näkyi selkeimmin päivittäistyöskentelyssä, jolloin yksiköiden välisessä tiedonsiirrossa se osoitti hyödyllisyytensä. Myös

toimintajärjestelmän ilmoitustaulu ja sen kautta välittyvä tiedotus helpotti informaation kulkua ja selkeytti lisää arjen työtä. Jokainen pääsi myös yksikön sijainnista riippumatta tutustumaan kaikkeen dokumentoituun tietoon, kun aikaisemmin jouduttiin käyttämään tiedonhakemiseen määrättyä konetta, jolla tiedon tiedettiin olevan.

Oulujoen perhekodin sijoitusprosessi oli aikaisemmin luotu yrityksen omana määrittelyinä. Projektin aikana sijoitusprosessi määriteltiin valtakunnallisten kriteerien ja siinä käytettyjen käsitteiden kautta. Prosessikuvausten hyödyllisyys tuli esille jo niitä luotaessa. Työyhteisön keskustelu sijoitusprosessin eri vaiheista, niiden sisällöstä ja muutostarpeista sai aikaan paljon uusia käytänteitä. Alkuarviointin prosessi erotettiin selkeäksi kokonaisuudeksi, perhetyön tukiprosessia selkeytettiin ja siihen luotiin uusia työskentelymenetelmiä. Lisäksi sen lomakkeistoa uudistettiin. Jälkihuollon prosessi kuvattiin laajemmin ja tarkemmin. Rajapintatyöskentelyyn tukiprosessiksi syntyi kokonaan uusi työskentelymalli, viikonloppu poislähteville nuorille. Muun muassa viikonlopun peruslähtökohdat, aikataulut ja toimintatavat avattiin. Työyhteisö oli kokenut prosessikuvaukset yhteiseksi työvälineeksi, joilla voitiin kuvata organisaation toimintatapoja. Uudistettujen prosessikuvausten avulla yritys ja yhteistyöverkosto käyttivät samoista asioita samoja termejä. Yhteisellä prosessikuvauksen kielellä mahdollistetaan olemassa olevien ja tavoiteltavien toimintamallien luotettava vertailu.

Lastensuojelutyössä korostetaan luottamussuhdetta asiakkaiden ja työntekijöiden välillä. Luottamuksellisen suhteen perustana on vuorovaikutus ja yhteistyö. Työskentelyn läpinäkyvyyttä voidaan lisätä työntekijä antamalla asiakkaalle kirjallista materiaalia, missä kuvataan lastensuojelun toimintakäytäntöjä. (Möller 2005, 28). Toimintajärjestelmässä käyttöoikeusmäärittelyn avulla dokumenttien käyttöoikeutta voidaan rajata käyttäjäkohtaisesti. Järjestelmässä voidaan antaa lasta koskevien dokumenttien lukuoikeus esimerkiksi lapsen huoltajille ja sosiaalityöntekijälle. Käytännön myötä lastensuojelulaitoksen työ tulee läpinäkyväksi ja avoimuus toimijoiden välillä kasvaa. Järjestelmää on esitelty tapaamisten yhteydessä

sosiaalityöntekijöille. Palautteen mukaan järjestelmä on tervetullut, sillä näin he voisivat lukea reaaliajassa lapsen arjen sujumisesta.

## 9.2 Projektin arviointi

Projektissa laadittiin riskikartoitus (LIITE 5) ennen aloittamista, jotta paikannettaisiin mahdolliset ongelmakohdat. Riskikartoituksen mukaisesti esitettyinä projekti onnistui henkilöstön motivaation osalta, sillä motivaatiota säilyi hetkellisiä turhautumisia lukuun ottamatta. Kustannusarvio piti niiltä osin kuin se oli etukäteen arvioitukin. Projektin kulutettua työaika oli kannattanut seurata tarkemmin hyödyntämään tulevien projektien henkilöstöresursointia. PKY-LAATU<sup>®</sup> toimintajärjestelmän käyttöönotto-vaiheessa olisi projektipäällikön pitänyt selkeästi määrittää aikaa jokaisen työntekijän kanssa yksilölliseen järjestelmään tutustumiseen. Näin alkuvaiheen epävarmuudelta järjestelmän käytössä olisi välttytty. Informaation kulussa ei ilmennyt suurempia ongelmia, sillä toimintajärjestelmän ilmoitustaulun, palaverien ja koulutuspäivien kautta tieto kulki.

Kehittämistoiminta ei useinkaan etene suunnitellun mukaisesti (Toikko 2009, 165). Riskikartoituksessa jäi huomioimatta tietotekniikan toimivuuteen liittyvät seikat. Syksyllä 2010 alkaneet ongelmat toimintajärjestelmässä johtivat uuden moduulin syntymiseen, jonka suunnitteluun pääsimme vahvasti vaikuttamaan. Kehittämistyössä käytiin PKY-LAATU<sup>®</sup> toimintajärjestelmän asiantuntijoiden kanssa lukuisia keskusteluja tarpeistamme ja mahdollisuuksista niiden toteuttamiseen. 'Meidän valikko' -moduuli syntyi yhteistyön tuloksena ja tuotti sosiaalipalveluita tuottavien toimijoiden tarpeita vastaavan toimintajärjestelmän. Projekti hyödynsi kehittämistyöllään laajempaa palveluiden tuottajien verkostoa, kuin ainoastaan yritystä johon se rakennettiin. Yhteistyön sujuvuus vahvisti käsitystämme sidosryhmien kanssa tehtävän työn hyödyllisyydestä.

Työyhteisö on kokenut konkreettisen oman työn kehittämisen olleen haasteellista mutta samalla innostavaa. Jokainen käytti osaamistaan projektin aikana ja sen myötä syntyi uusia työmenetelmiä. Kehittäminen toi mukanaan uutta intoa tehdä haasteellista ja usein myös raskasta lastensuojelutyötä.

Kehittämisen kautta työn mielekkyys on kasvanut ja toiminut keskustelujen herättäjänä eri toimijoiden kanssa työn näkökulmista.

Projektipäällikön osuus PKY-LAATU<sup>®</sup> toimintajärjestelmän projektin aikana oli merkittävä. Toikon ja Rantasen (2009) mukaan kehittämistoiminnan seuranta edellyttää dokumentaatiota, joka on käytännön kehittämistoiminnan väline. Seurannan tulee olla systemaattista erilaisten dokumentaatioaineistojen keräämisen kautta. (Toikko & Rantanen 2009, 81.) Projektin eteneminen vaati jatkuvaa seuranta ja tilanteen säännöllistä raportointia. Projektipäällikkö piti koko projektin ajan päiväkirjaa. Kalenterimerkintöjen ja muistioiden avulla projektin etenemistä, käytännön toimintoja ja osallistujia oli mahdollista tuoda esiin. Työryhmä oli motivoitunut, joten henkilöstöjohtaminen ja henkilöstölle suunniteltu työnjako sujuivat. Aikaa vei sidosryhmätyöskentely, kuten järjestelmäasiantuntijoiden kanssa järjestelmässä esiin tulleiden ongelmien selvittelyyn ja uuden moduulin kehittämiseen käytetty aika. Projektipäällikön työtä helpotti tuttu ja avoin työyhteisö sekä sen antama tuki projektin eri vaiheissa.

Kehittämistyö jatkuu edelleen. PKY-LAATU<sup>®</sup> toimintajärjestelmän avulla tuleva kehittämistyö pystytään toteuttamaan hallitummin. Sähköisessä muodossa ja selkeän standardin kautta muutosten päivittäminen on helppoa jo valmiina olevaan johtamisen osioon. Yrityksen laadunkehittäminen jatkuu myös Laaturyhmä Pohjankodit ry:n verkostossa, jolloin osaamista jaetaan toisten alan toimijoiden kanssa. Siinä toteutettava arviointijärjestelmän rakentaminen tulee olemaan seuraava suurempi kokonaisuus joka toimintajärjestelmän johtamisen osioon tullaan muuttamaan. Seuraavaksi kehittämisen kohteeksi on tullut esiin myös toimintajärjestelmän näkyväksi tekeminen yhteistyökumppaneille ja palvelun ostajille.

Opinnäytetyön ulkopuolelle jäävät energia ja ympäristöjärjestelmää sekä työ-, terveys- ja turvallisuusjärjestelmää koskevat moduulit. Niiden työstäminen tehdään huhti- ja toukokuun 2011 aikana. Näiden työstäminen ei vaadi johtamisen moduulin kaltaista työmäärää (LIITE 4). Toukokuussa 2011 on

alustavan suunnitelman mukaan toimintayksikön viimeinen koulutuspäivä, jonka perusteella päätetään auditoinnin ajankohta.

## 10 POHDINTA

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu että asiantuntijat noudattavat tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002.) Projektin tiedon tuottaminen toteutettiin huolellisuutta ja tarkkuutta noudattaen. Aikaansaatu järjestelmä julkaistaan noudattaen yksityisyyden suojaa.

### 10.1 Eettisyys

Tämän projektina toteutettavan opinnäytetyön toteutuksesta allekirjoitettiin yhteistyösopimus oppilaitoksen ja Oulujoen perhekoti Oy:n välillä. Projekti raportoitiin rehellisyyttä ja yksityiskohtaisuutta noudattaen.

Hyvässä tieteellisessä käytännössä tutkijat noudattavat eettisesti kestäviä tiedonhankinta- sekä tutkimusmenetelmiä, jolloin lähdeviitteet on oikein merkitty ja toisten tukijoiden tulokset esitetty oikein (Vilkkä 2005, 30). Opinnäytetyössä käytettyjen tietolähteiden valinnassa on käytetty asianmukaisia tietolähteitä, joiden esittämä tieto tuodaan totuudellisesti esille ja lähdeviitteet on merkitty huolellisuutta noudattaen.

Hyviin tieteellisiin käytäntöihin kuuluu tietosuojakysymyksiin perehtyminen ja niistä huolehtiminen. (Hallamaa & Launis & Lötjönen & Sorvali 2006, 136). Eettisyyden näkökulmasta niin opinnäytetyön tekijän/projektipäällikön kuin työyhteisönkin tuli koko työskentelyn ajan noudattaa sosiaalialan eettistä ohjeistusta. Siihen kuuluu muun muassa oikeus yksityisyyteen ja henkilökohtaiseen tietosuojaan (Sosiaalialan eettiset periaatteet i.a). Internetpohjaisessa toimintajärjestelmässä tulee ottaa huomioon yksityisyyden suojan turvaaminen. Tämä on PKY-toimintajärjestelmässä huomioitu niin, että se toimii salatun yhteyden läpi sekä sen käyttämä suojaus on verkkopankkeja vastaava (PKY-laatu i.a.). Lisäksi työntekijät toimivat kaikissa tilanteissa vaitiolovelvollisuutta noudattaen. Projektissa oli mukana yrityksen oma henkilökunta. Yrityksen tietosuoja- ja tietoturvaohjeet käytiin



toimintajärjestelmän osalta henkilöstöpalaverissa läpi. Tähän kuului käyttäjätunnuksen ja salasanan henkilökohtaisuuden korostaminen.

## 10.2 Luotettavuus

Tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki on luotettavuus. Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Tällöin ei riitä, että kehittämistoiminnassa syntyvät tieto on todenmukaista, vaan sen tulee olla hyödyllistä. (Toikko 2009, 121–122). Tässä opinnäytetyössä luotettavuus liittyy käytettyjen käsitteiden, teoreettisen näkökulman ja projektissa tehtyjen valintojen johdonmukaisuuteen. Kun tutkimuksessa luotettavuuden edellytyksenä on mittaustulosten toistettavuus (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2008, 226.), liittyy siihen kehittämistoiminnassa monimutkaisia ongelmia. Jokainen työorganisaatio ja kehittämisprosessi ovat ainutkertaisia. Samanlaisen ryhmätoiminnan saaminen aikaan myöhemmin ei ole taattua, vaikka olosuhteet ja tehtävänanto pysyisivät samoina. Myös muualla kehitettyä on hankala istuttaa toisenlaiseen toimintaympäristöön. Luotettavuusarviointi kohdistuu tällöin siihen, ovatko tuotetut aineistot ja niistä tehdyt tulkinnat olleet ohjauksen kannalta tarkoituksenmukaisia ja ovatko toimijat olleet sitoutuneita. (Toikko 2009, 121–124). Toimintajärjestelmäprojektissa henkilöstön sitoutumiseen on haluttu vaikuttaa vastuuttamalla jokainen työyhteisön jäsen tuottamaan jokin osio järjestelmään. Jatkuvan informoinnin ja yhteisten koulutusten avulla sitoutumista pidetään yllä. Toimintajärjestelmä on osoittanut käyttökelpoisuutensa.

Kehittämistoiminnan tavoitteena ovat positiiviset tulokset. Se voi ohjata raportoimaan saavutettuja tuloksia korostaen ja siten ohjata kehittämistoimintaa epäluotettavaan suuntaan. (Toikko 2009, 128). Tässä opinnäytetyössä läpinäkyvyys ja tiedon luonne eivät ole yksinomaan yhden henkilön kokemuksen kautta syntyvää, vaan sen tuottamisessa on mukana koko työyhteisö. Yhteistyössä saavutettu päämäärä osoittaa luotettavuutta. Työyhteisön välittämän tiedon kirjaaminen projektin etenemisestä muun muassa päiväkirjaan edistää luottamuksellisuutta.

### 10.3 Henkilökohtainen oppiminen

Opinnäytetyön tekeminen oli pitkä prosessi ja on vaatinut itseohjautuvuutta ja omatoimisuutta. Projektiosuuden suunnittelu, toteutus ja arviointi olivat vaativia kokonaisuuksia. Projektille oli varattu aikaa riittävästi, mikä mahdollisti sen työstämisen ja prosessoinnin ilman kiirettä. Näin työyhteisön reflektiolle, pohdinnoille ja kriittisyydelle jäi aikaa

Työhistoriani aikana olen ollut useammassa projektissa projektipäällikkönä. Tämä projekti erosi aikaisemmista, sillä opinnäytetyönä tehtävän projektin edellytyksenä on laaja aiheeseen liittyvän kirjallisuuden käyttö. Kirjallisuuteen perehtyminen lisäsi ammatillista osaamistani ja sai uutta syvyyttä sekä ymmärrystä laaja-alaisesti niin lastensuojelusta, laadusta kuin projektien johtamisesta.

Projektin kokonaisuuden hallinta on projektinvetäjän päätehtävä. Projektinvetäjänä olin työskentelystäni vastuussa monelle eri taholle. Työ vaati organisointikykyä ja kokonaisuuksien hallintaa. Tehtävänäni oli pitää huolta, että jokainen projektiin osallistuja saa tarpeeksi tietoa projektin etenemisestä ja sen vaiheista projektin aikana. Koen tämän onnistuneen kohtuullisen hyvin toimintajärjestelmässä olleen ilmoitustaulun kautta. Ennen toimintajärjestelmän käyttöönottoa kirjoitin tiedotteet yleisiin muistiinpanoihin, joita jokainen työvuoroon tulija lukee. Tiedon kulkeminen työntekijältä minulle oli haasteellista. Osa kertoi syyksi ajatuksen puutteellisesta osaamisestaan. Havaitsin, että projektipäällikkönä minun tulee selkeästi kysyä mahdollisista ongelmista, eikä ainoastaan sitä, mitä kukin on osa-alueensa osuudessa saanut aikaan.

Projektipäällikkönä sain parantaa omia organisointi-, kehittämis-, ja johtamiskykyjäni. Henkilöstölle on annettava aikaa muutoksiin ja tarjottava mahdollisuuksia kysymysten esittämiseen sekä turhautumisen esiin tuomiseen. Projektinvetäjän tulee hallita niin ikään johtamisen, asia- ja sosiaalisen osaamisen taidot (Rissanen 2002, 74). Vaateita on paljon ja ilman työyhteisöni motivoitunutta ja kärsivällistä henkilöstöä projekti ei olisi edennyt näin hyvin. Olen samaa mieltä kuin Rissanen ja Paasivaara (2008) että työyhteisön

menestyminen perustuu osaavaan henkilöstöön. (Rissanen & Paasivaara 2008, 73).

Projektityöskentelymallia voi hyödyntää yrityksen pienemmissä kehittämisenkohteissa. Muutosten ja uusien toimintatapojen jalkauttaminen onnistuu paremmin, kun suunnitellaan, arvioidaan hyödyllisyys yritykselle, sen strategisiin tavoitteisiin peilaten. Näin tulee käytyä selkeämmin läpi niiden käyttökelpoisuus ja kriittisyys.

## LÄHTEET

- Besterfield, Dale 1994. Quality control. 4. painos. New Jersey: Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs.
- Hallamaa, Jaana & Launis, Veikko & Lötjönen, Salla & Sorvali, Irma 2006. Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Heino, Tarja 2009. Lastensuojelu. Kehityskulkuja ja paikannuksia. Teoksessa Lammi-Taskula, Johanna & Karvonen, Sakari & Ahlström, Salme (toim.) Lapsiperheiden hyvinvointi. 198–214. Viitattu 2.1.2010. <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/0e6f5676-9ccf-4490-849645c7b3acce5f>
- Heino, Tarja (toim.) i.a. Erityinen lapsuus - erityinen yhteiskunnallinen vastuu. Mitä lastensuojelusta tiedetään ja mitä päätöksentekijän pitäisi siitä tietää? Taustamateriaalia sektoritutkimuksen neuvottelu-kunnalle. Stakes. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 3.1.2010. [http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/4700317C-DE2A-417E-B9F0-B263EFC0A18D/14343/THL\\_selvitys1.pdf](http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/4700317C-DE2A-417E-B9F0-B263EFC0A18D/14343/THL_selvitys1.pdf)
- Hiilamo, Heikki 2010. Laman uhrien auttaminen diakoniatyössä 1990-luvulla. Diakonian tutkimus 1. Viitattu 12.12.2010. [http://dts.fi/files/2009/10/DT1\\_2010.pdf](http://dts.fi/files/2009/10/DT1_2010.pdf)
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2008. Tutki ja kirjoita. 13.–14. osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Holma, Tupu 2009. Lapsiarvokriteerit. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Hämäläinen, Juha. 2007. Lastensuojelun kehityslinjoja. Tutkimus Suomen lastensuojelun aatepohjasta ja oppihistoriasta. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Juran J. M. & Gryna, Frank M 1993. Quality planning and analysis. 3. painos. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Kainulainen, Sakari 2003. Suomalainen yhteiskunta murroksessa. Teoksessa: Helosvuori, Riitta & Korolainen, Juhani & Koskenvesa, Esko & Niemelä, Pauli & Veikkola, Juhani. Diakonian käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 173-190.
- Karlsson, Åke & Marttala, Anders 2002. Projektkirja. Onnistuneen projektin toteuttaminen. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

- Kettunen, Sami 2003. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOY.
- Kinnunen, Kaisa (toim.) 2009. Sairas köyhyys. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Kirkkohallitus 2007b. Kirkko ja lastensuojelutyö. Tausta-aineistoa varhaisesta tukemisesta ja lastensuojelusta seurakunnan työntekijöille. Päivitetty 1.4.2008. Viitattu 20.2.2011.  
[www.evl.fi/KirkkojaLastensuojelutyo.pdf](http://www.evl.fi/KirkkojaLastensuojelutyo.pdf)
- Kuntaliitto 2009. Ehkäisevän työn jäsenitys. LapsiARVI-hanke. Viitattu 26.12.2010. <http://www.kunnat.net/binary.asp?path=1;29;353;10336;137513;147218&field=FileAttachment&version=1>
- Kuokkanen, Ritva & Kivirinta, Mervi & Määttänen, Jukka & Ockenström, Leena 2005. Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä Helsinki: Multiprint Oy.
- Känkäinen, Päivi. & Laaksonen Sari 2006. Selvitys sijaishuollon ja jälkihuollon nykytilasta ja kehittämistarpeista. Tulostettu 20.12.2009. <http://www.sosiaaliportti.fi/File/7d9702b1-7343-49cf-a3e8-36d4ceb9ead1/Loppuraportti.pdf>
- Kääriäinen, Aino 2003. Lastensuojelun sosiaalityö asiakirjoina: dokumentoinnin ja tiedonmuodostuksen dynamiikka. Helsingin yliopisto, sosiaalipolitiikan laitos. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Hakapaino.
- Laaksonen, Sari 2004. Huostaanoton, sijaishuollon ja jälkihuollon laatu. Teoksessa Puonti, Annamaija & Saarnio, Tuula & Hujala, Anne. (toim.) Lastensuojelu tänään. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 256–264.
- Laiho, Kristiina 2010. Lastensuojelu. Teoksessa Kananoja, Aulikki & Lähteinen, Martti & Marjamäki, Pirjo. Sosiaalityön käsikirja. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Lampela-Kivistö, Liisa 2003. 1990-luvun talouskriisi ja kirkko. Teoksessa Helander, Eila (toim.). Muutoksen tulkkina. Kirkot ja uskonnollinen elämä osana yhteiskuntaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 128–139.
- Lastensuojelulaki 13.4.2007/417. Viitattu 9.10.2010. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417#P27>.
- Lastensuojelun käsikirja. i.a. Ehkäisevä lastensuojelu. Sosiaaliportti.

- Viitattu 22.12.2010 <http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelunkasikirja/tyoprosessi/ehkaisevatyo/>  
Lastensuojelun käsikirja i.a. Lastensuojelutarpeen selvitys. Sosiaaliportti.  
Viitattu 22.12.2010. <http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelunkasikirja/tyoprosessi/lastensuojelutarpeenselvitys/>
- Leclin, Olli. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto.
- Malkavaara, Mikko 2002. Näлкä ja köyhyys kirkon asiaksi. Näkökulmia laman ja markkinakilpailun aikaan. Teoksessa Mäkinen, Virpi (toim.).  
Lasaruksesta leipäjonoihin. Köyhyys kirkon kysymyksenä.  
Jyväskylä: Atena, 283–312.
- Malkavaara, Mikko 2006. Mitä diakonia on tänään Suomessa? Viitattu 25.12.2010. [http://dts.fi/dokumentit/DT\\_nr1\\_2006\\_final.pdf](http://dts.fi/dokumentit/DT_nr1_2006_final.pdf)
- Mikkola, Pirjo 1997. Laadun aakkoset sijaishuollossa. Johdatus sijaishuollon laatuajatteluun. Helsinki: Yliopistopaino.
- Mikkola, Pirjo 1999. Laadun elementit sijaishuollossa. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Moisio, Pasi 2004. Köyhyyden pitkittäinen rakenne. Tilapäis-, toistuvais- ja pitkäaikaisköyhyys Suomessa. Yhteiskuntapolitiikka 69, (4), 341-359. Viitattu 25.12.2010. <http://yp.stakes.fi/NR/rdonlyres/E9DDE4E7-0FED-4F79-8BC4-6AC9129317D5/0/404moisio.pdf>
- Moisio, Pari (toim.) 2005. Lapsiperheiden taloudellisen tilanteen kehitys Suomessa 1990-2002. Sosiaali- ja terveystalouden tutkimus- ja kehittämiskeskus. Helsinki. Viitattu 25.12.2010.  
<http://www.stakes.fi/verkkojulkaisut/raportit/Ra4-2005.pdf>
- Möller, Sointu 2004. Sattumista suunnitelmallisuuteen: Lapsen elämäntilanteen kartoitus lastensuojelussa. Jyväskylä: Korpilampi.
- Möller, Sointu 2005. Arviosta sanoisin: Tutkimus lastensuojelun asiakkuuden alkuvaiheeseen liittyvän arvioinnin mallintamisesta. Jyväskylä: Pesäpuu ry.
- Newton, Richard. 2009. The Project Manager, Mastering the Art of Delivery. Toinen painos. Edinburgh Gate, England: Pearson Education.
- Nikkilä, Juhani & Paasivaara, Leena 2008. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Sipoo: Silverprint.
- Nivala, Mauno 2005. Nuorisodiakonia ja kirkon erityisnuorisotyö. Teoksessa:

- Paananen, Terhi & Tuominen, Hans (toim.) Nuorisotyön käsikirja. Pieksämäki: RT-Print Oy.
- Ojala, Sami 2010. Suomen ev.lut. seurakuntien erityisnuorisotyö. Läsnäolon nuorisotyö. Toimintaraportti & tilastot 2009. Kirkon kasvatus ja nuorisotyö. Kirkkohallitus. Viitattu 23.3.2011. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/BF864B5C76F30DC7C22576FE002B16D4/\\$FILE/toimintaraportti\\_2009.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/BF864B5C76F30DC7C22576FE002B16D4/$FILE/toimintaraportti_2009.pdf)
- Oulujoen perhekoti Oy. Laatu-käsikirja 2010. Viitattu 2.11.2010.
- Paasivaara, Leena & Suhonen, Marjo & Nikkilä, Juhani 2008. Innostavat projektit. Sipoo: Silverprint.
- Peltola, Tommi 2005, Toimintajärjestelmä: Määritelmä, viitekehys ja tietojärjestelmätuki. Jyväskylän yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Tietojärjestelmätieteen pro gradu – tutkielma. Tulostettu 12.9.2010. [https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/12365/URN\\_NBN\\_fi\\_jyu-2007722.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/12365/URN_NBN_fi_jyu-2007722.pdf?sequence=1)
- PKY-LAATU®-toimintajärjestelmä i.a. Viitattu 23.11.2010 [https://www.pkylaatu.fi/pkylaatu/esitteet/PKY-LAATU\\_A4.pdf](https://www.pkylaatu.fi/pkylaatu/esitteet/PKY-LAATU_A4.pdf)
- PKY-LAATU®-toimintajärjestelmä i.a. Johtamisen moduuli. Viitattu 26.11.2010 [http://www.pkylaatu.fi/easeq/pky\\_mobile2/pky/tp/index\\_a.asp?a=5887F11FDBB8CF59D&b=2F8A58F44B542A8458&c=9D6DDE87BBB903C4](http://www.pkylaatu.fi/easeq/pky_mobile2/pky/tp/index_a.asp?a=5887F11FDBB8CF59D&b=2F8A58F44B542A8458&c=9D6DDE87BBB903C4). Tuloste tekijän hallussa.
- Ritokoski, Sami 2010. Työ, jolla on tulevaisuus. Seurakunnallisen varhaisnuorisotyön ydin ja haasteet työntekijöiden kuvaamina. Viitattu 18.4.2011. [http://www.diak.fi/files/diak/Julkaisutoiminta/A\\_28\\_ISBN\\_9789524931090.pdf](http://www.diak.fi/files/diak/Julkaisutoiminta/A_28_ISBN_9789524931090.pdf)
- Rousu, Sirkka & Holma, Tupu 2004. Lastensuojelupalvelujen laadunhallinta. Jyväskylä: Kirjapaino Oma Oy.
- Rousu, Sirkka 2007. Lastensuojelun tuloksellisuuden arviointi organisaatiossa. Näkymätön tuloksellisuus näkyväksi. Tampereen yliopisto. Kauppa ja hallintotieteiden tiedekunta. Johtamistieteiden laitos. Väitöskirja. Viitattu 14.9.2010 <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7174-2.pdf>
- Rättyä, Lea 2009. Diakoniatyö yksilöllisenä ja yhteisöllisenä auttamisena

- yhteiskunnallisessa muutoksessa. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Väitöskirja. Rätty, Tapio 2010. Lastensuojelulaki. Käytäntö ja soveltaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Saastamoinen, Kati 2008. Lapsen asema sijaishuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriö i.a. Sosiaalialan tietoteknologiahanke. Hankesuunnitelma 2008–2011. Viitattu 1.12.2010. <http://www.sosiaaliportti.fi/File/303afc17-94e3-4b82-b044-295fc6e1ddc3/Tikesos+hankesuunnitelma+2008-2011.pdf>
- Sosiaalialan tietoteknologiahanke i.a. Sosiaalialan tiedonhallinnan tutkimusohjelma 2008. Viitattu 1.10.2010. <http://www.sosiaaliportti.fi/File/fd89a662-d7e8-4053-b56d-45ea45ecc8db/Tiedonhallinnan+ohjelma.pdf>
- Stakes i.a. Oikeus ja kohtuus. Arvioita ja ehdotuksia yksityisestä ja julkisesta hyvinvointivastuusta. Hyvinvointivaltion rajat -hanke. Helsinki: Stakes. Viitattu 1.12.2010. <http://www.stakes.fi/verkkojulkaisut/raportit/m227-VERKKO.pdf>
- Suomen evankelis-luterilainen kirkko, Kirkkohallitus i.a.e. Kirkon näkökulmia suomalaiseen yhteiskuntaan 2006. Viitattu 20.4.2011. [www.pod.fi/kirkon\\_nakokulma.dot](http://www.pod.fi/kirkon_nakokulma.dot)
- Suomen evankelis-luterilainen kirkko, Kirkkohallitus, KDY. 2003, Vastuun ja osallisuuden yhteisö, Diakonia- ja yhteiskuntatyön linja 2010.
- Suomen evankelis-luterilainen kirkko i.a.a. Sakasti. Tilastot. Seurakuntien toiminta. Lapsi ja nuorisotyö. Viitattu 18.4.2011. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp2?open&cid=Content3F24FC>
- Suomen evankelis-luterilainen kirkko. i.a.b. Sakasti. Toiminta. Kasvatus. Varhaisnuorisotyö. Viitattu 20.4.2011. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content28E3F5>
- Suomen evankelis-luterilainen kirkko. i.a.c Sakasti. Toiminta. Perhe. Perheneuvonta. Tilastot. Viitattu 20.4.2011. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp3?open&cid=Content3317D7>
- Suomen evankelis-luterilainen kirkko. i.a.d. Sakasti. Toiminta. Perhe. Perhetyö.



Viitattu 20.4.2011. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp3?open&cid=Content386525>

Lastensuojelu 2009. Tilastoraportti 26.11.2010. Suomen virallinen tilasto. Sosiaaliturva. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2010. Viitattu 5.9.2010. [http://www.stakes.fi/tilastot/tilastotiedotteet/2010/Tr29\\_10.pdf](http://www.stakes.fi/tilastot/tilastotiedotteet/2010/Tr29_10.pdf)

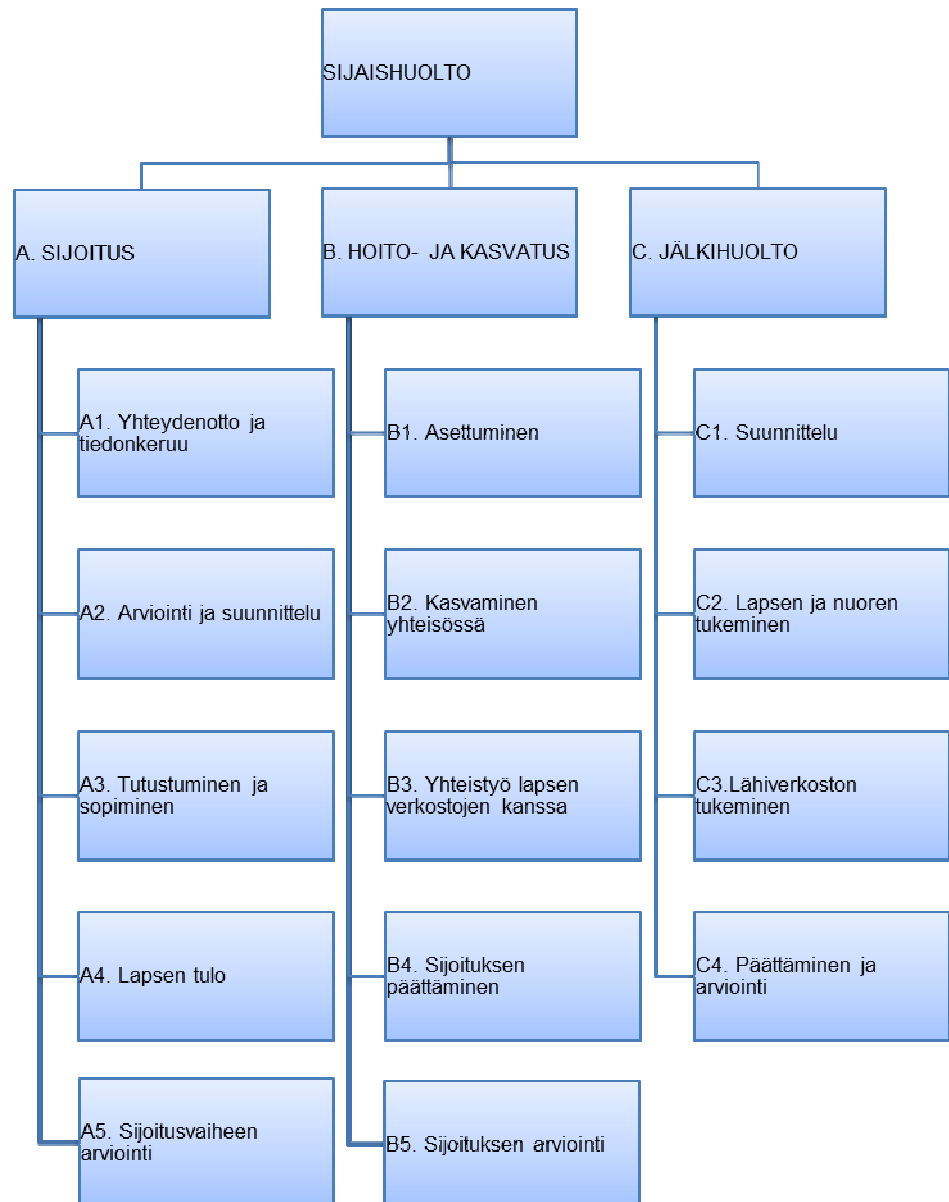
Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Tuurala, Timo & Holma, Tupu 2009. Lastensuojelun laatusanasto. Suomen kuntaliitto. Helsinki. Viitattu 4.9.2010. <http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p090902083845K.pdf>

Tuurala, Timo 2010. Laatuakatemia. Viitattu 20.11.2010  
[http://www.kotiposti.net/tuurala/Laatu.htm#\\_Toc118441217](http://www.kotiposti.net/tuurala/Laatu.htm#_Toc118441217)

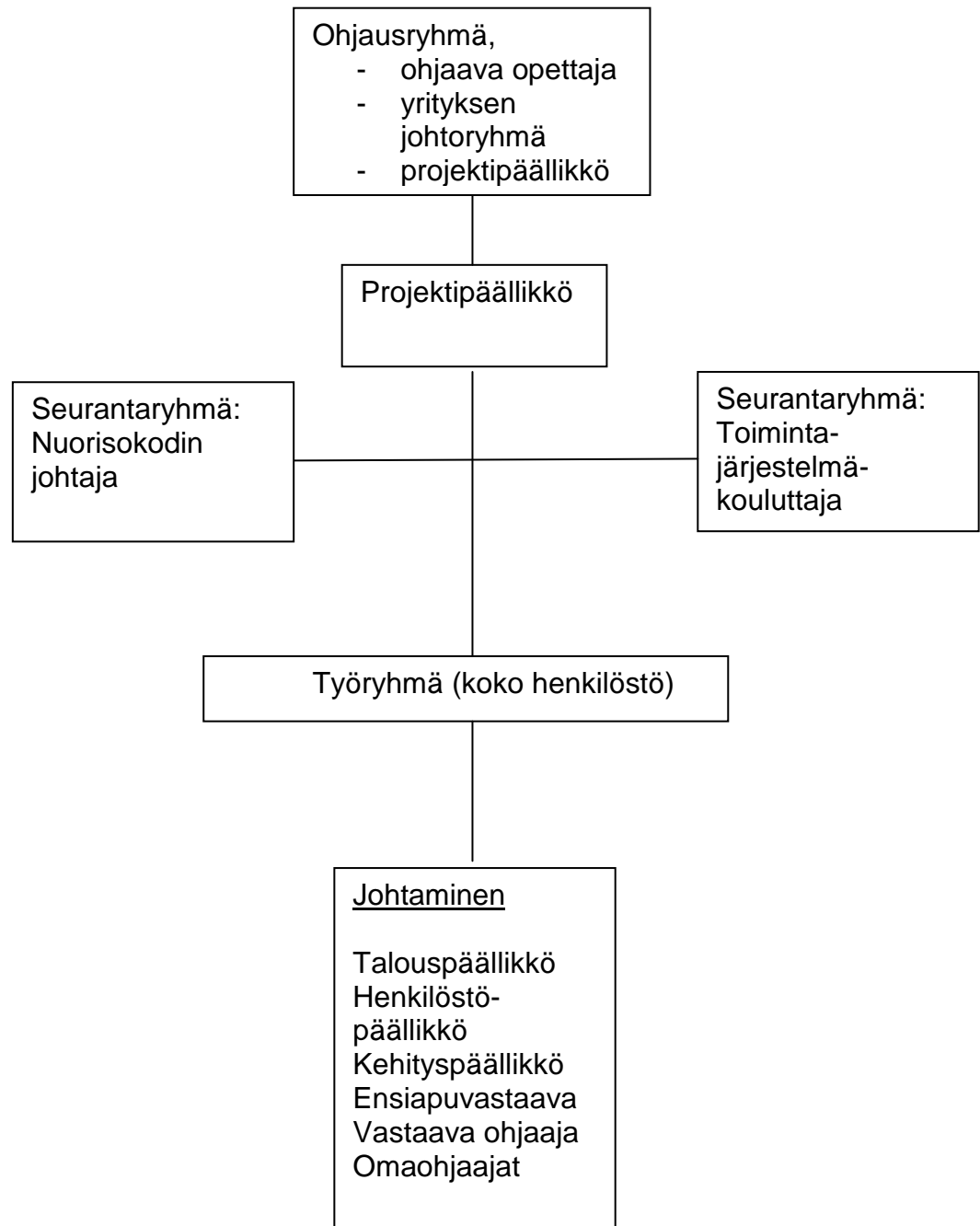
Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. Viitattu 19.11.2010  
<http://pro.tsv.fi/tenk/htkfi.pdf>

## LIITE 1: Sijaishuollon kokonaisuus



(Valtakunnalliset sijaishuollon laatukriteerit 2005, 9.)

## LIITE 2: Projektioorganisaatiokaavio ja tehtäväjako



## LIITE 3: Kulut ja arvioidun kustannukset projektissa

<i>KULUT</i>	<i>ARVIOIDUT KUSTANNUKSET</i>
<i>Henkilöstön palkka</i>	<i>Koulutuspäivät: 6 h x 13 henkilöä = 78 työtuntia 1 päivä = 1500,- henkilöstökulut 3 koulutuspäivää = 4500,-</i>
<i>Koulutus ja konsultointi</i>	<i>3250,- (3 koulutuspäivää)</i>
<i>Auditointi ja sertifiointi</i>	<i>950,- (myöhemmässä vaiheessa)</i>
<i>PKY-laatu –toimintajärjestelmän lisenssi</i>	<i>1600,- /vuosi</i>
<i>Kustannukset yhteensä:</i>	<i>9350,00 euroa + 950,00 euroa auditointiin ja sertifiointiin myöhemmässä vaiheessa</i>

## LIITE 4: PKY-LAATU® toimintajärjestelmän johtamisen moduuli standardin mukainen sisältö

### JOHTAMINEN

Dokumentin nimi

Standardi vaatimus

- 1 Toimintajärjestelmä
  - 1.1 Toimintajärjestelmän laatiminen
  - 1.2 Johdon sitoutuminen toimintajärjestelmään
  - 1.3 Toimintajärjestelmästä vastaavat henkilöt
  - 1.4 Toimintajärjestelmän tarvitsemat resurssit
  - 1.5 Dokumentoinnin vaatimukset
  - 1.6 Toimintajärjestelmän sovellusalat ja rajaukset
  - 1.7 Dokumenttien liitetiedostot
- 2 Organisaation perustiedot
  - 2.1 Yksikön perustiedot
- 3 Henkilöstö asiat
  - 3.2 Henkilöstön yleiset toimintaohjeet
  - 3.3 Kalenterit
  - 3.4 Ilmoitustaulut
  - 3.5 Poissaolot, tuntikirjanpito ja matkalaskut
  - 3.6 Seuranta
  - 3.7 Mittarit
- 4 Toiminta-ajatus
- 5 Liikeidea
- 6 Visio
- 7 Missio
- 8 Arvot
- 9 Strategia
- 10 Maine ja yrityskuva
- 11 Prosessit
  - 11.1 Prosessien kuvaukset
  - 11.2 Prosessien toimintaohjeet
  - 11.3 Prosessien seuranta
  - 11.4 Prosessien mittarit
- 12 Tuotteiden ja palveluiden tuotanto
  - 12.1 Vaatimukset
  - 12.2 Tuotannonohjaus
  - 12.3 Vaatimusten katselmointi
  - 12.4 Tuotanto- ja palveluprosessien kelpuuttaminen
  - 12.5 Poikkeavan tuotteen ja palvelun ohjaus
  - 12.6 Suunnittelu ja kehittäminen kesken
  - 12.7 Tuotteiden säilytys ja asiakkaan omaisuus
  - 12.8 Tuotteiden tunnisteet ja jäljitettävyys
  - 12.9 Tuotannon, palveluiden ja tuotteiden seuranta
  - 12.10 Tuotannon, palveluiden ja tuotteiden mittarit

- 13 Laatu politiikka
  - 13.1 Laatu tavoitteet
  - 13.2 Laadun ja poikkeamien seuranta
    - 13.2.1 Poikkeama- ja palautekanava
    - 13.2.2 Poikkeamien ja palautteiden mittarit
  - 13.3 Korjaavat toimenpiteet
  - 13.4 Ehkäisevät toimenpiteet
- 14 Projektit
  - 14.1 Projektien toimintaohjeet
  - 14.2 Projektien seuranta
  - 14.3 Projektien mittarit
- 15 Lainsäädäntö ja sisältö
- 16 Asiakkuudet
  - 16.1 Asiakastiedot
  - 16.2 Asiakkuuksien hoidon toimintaohjeet
  - 16.3 Asiakastyytyväisyyden seuranta
  - 16.4 Asiakastyytyväisyyden seurannan ja mittaamisen ja toimintaohjeet
  - 16.5 Asiakastyytyväisyyden mittarit
- 17 Sidosryhmät
- 18 Viestintä
  - 18.1 Sisäinen viestintä
  - 18.2 Sisäisen viestinnän toimintaohjeet
  - 18.3 Sisäisen viestinnän seuranta
  - 18.4 Sisäisen viestinnän mittarit
  - 18.5 Ulkoinen viestintä
  - 18.6 Ulkoisen viestinnän toimintaohjeet
  - 18.7 Ulkoisen viestinnän seuranta
  - 18.8 Ulkoisen viestinnän mittarit
- 19 Markkinointi
  - 19.1 Markkinointisuunnitelma
  - 19.2 Markkinoinnin toimintaohjeet
  - 19.3 Markkinoinnin seuranta
  - 19.4 Markkinoinnin mittarit
- 20 Myynti
  - 20.1 Myyntisuunnitelma
  - 20.2 Myynnin toimintaohjeet
  - 20.3 Myyntitarjoukset
  - 20.4 Myynnin seuranta
  - 20.5 Myynnin mittarit
- 21 Tuotteiden ja palveluiden ostaminen ja alihankinta
  - 21.1 Toimittajien arvioinnin, uudelleenarvioinnin ja valinnan toimintaohjeet
  - 21.2 Hyväksytyjen toimittajien listaus
  - 21.3 Tarjouspyyntöjen laadinnan toimintaohjeet
  - 21.4 Ostetun tuotteen tai palvelun todentamisen toimintaohjeet
- 22 Sopimuskatselmukset /ei tarvitse tehdä
- 23 Dokumenttien, asiapapereiden ja sähköisten tiedostojen hallinta /ei tarvitse tehdä
- 24 Työympäristö

- 24.1 Työympäristöjen kuvaukset
- 25 Infrastrukturi
  - 25.1 Toimitilat ja ohjeet
  - 25.2 Tuotannon koneet ja laitteet ja niihin liittyvät ohjeet
  - 25.3 Ajoneuvot ja ohjeet
  - 25.4 Irtaimisto ja ohjeet
  - 25.5 ATK-laitteistot ja ohjeet
  - 25.6 Tietoturvallisuus
- 26 Talous
  - 26.1 Tulos- ja taselaskelma, rahoituslaskelma ja tunnusluvut
- 27 Sisäinen auditointi
  - 27.1 Sisäisen auditoinnin mittarit
- 28 Johdon katselmus
  - 28.1 Johdon katselmusten mittarit
- 29 Ulkoinen auditointi /ei tarvitse tehdä
  - 29.1 Ulkoisen auditoinnin mittarit
- 30 Seurannat, mittaukset ja analysointi
- 31 Haku ja raportit (seurannat)

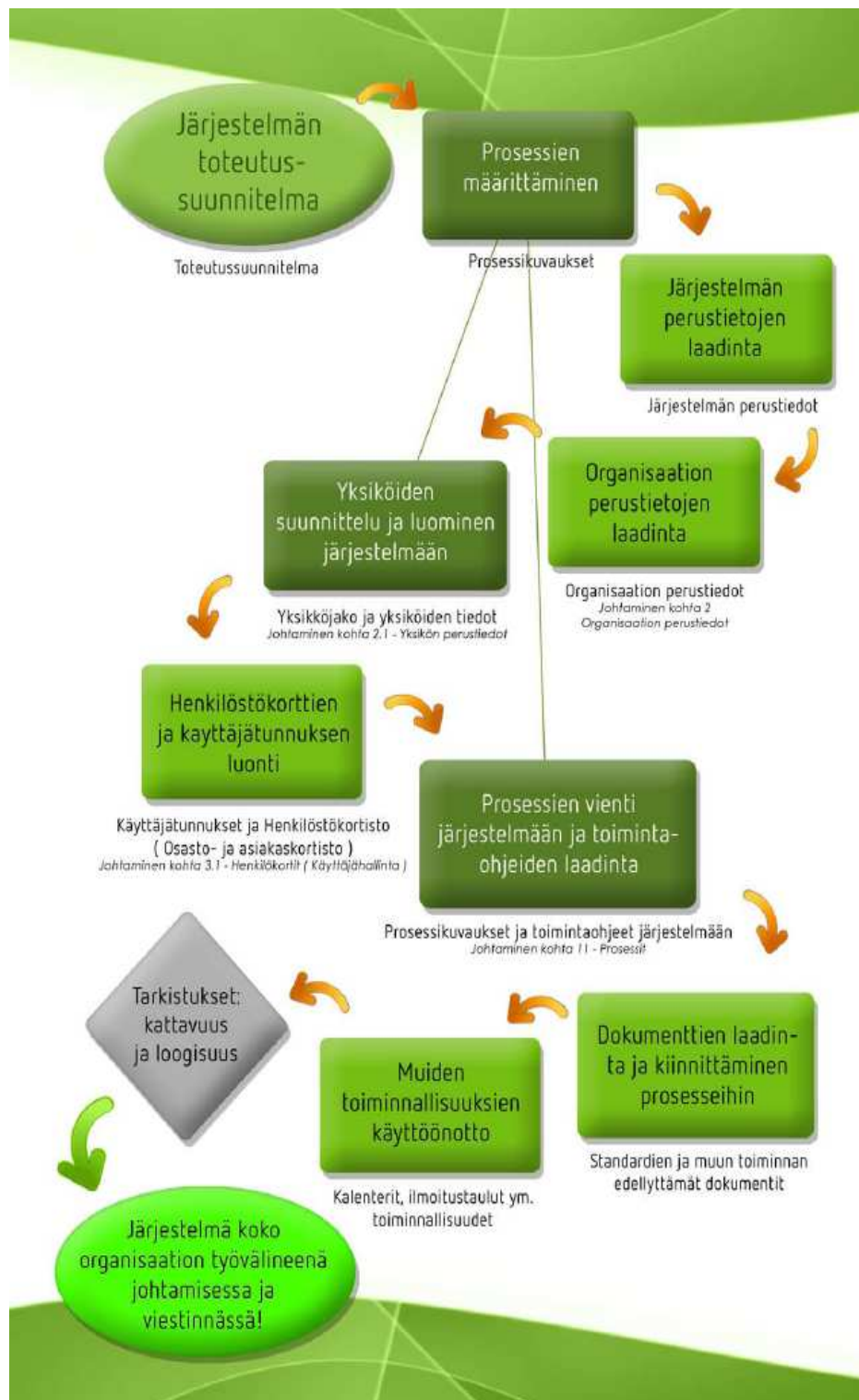
(PKY-LAATU® toimintajärjestelmä i.a.)

## LIITE 5. Riskitaulukko

RISKI	RISKIN TORJUNTA
Työyhteisö ei sitoudu tai ei ehdi tekemään suunnitellun aikataulun mukaisesti.	Käytetään projektin aikana ulkopuolisen asiantuntijan tukea. Motivointi. Ajan järjestäminen henkilöstö-järjestelyin.
Projektipäällikön ajankäytön riittämättömyys tai muu este.	Projektipäällikkö suunnittelee ajankäyttönsä aikataulutuksensa mukaan. Johto sitoutuu antamaan aikaa projektiin.
Projektin laajuus.	Projektipäällikkö antaa työtehtäviä henkilöstölle, joilla osaamista esim. uusien asiakirjojen tuottamiseen. Projekti pidetään sovitussa raameissa ja sitä ei laajenneta.
Sovittu laatupalaveri jää pitämättä.	Sovitetaan tilalle uusi palaveriajankohta mahdollisimman pian.
Informaatio ei kulje.	Sovitetaan alusta saakka viestinnästä ja sen keinoista. Kenelle, missä tilanteissa ja miten viestitetään.
Työyhteisöstä ei löydy riittävää erityisosaamista toimintajärjestelmän työstämiseen erityistilanteessa.	Käytetään ulkopuolista asiantuntijaa.
Budjetti ei pidä.	Budjetti lasketaan tarkkaan ja huomioidaan mahdolliset sairauslomat. Johto sitoutuu esitettyyn budjettiin.
Projektin aikataulu ei pidä.	Järjestetään työntekijöille aikaa työaikajärjestelyjen kautta heille kuuluvien osioiden työstämiseen.

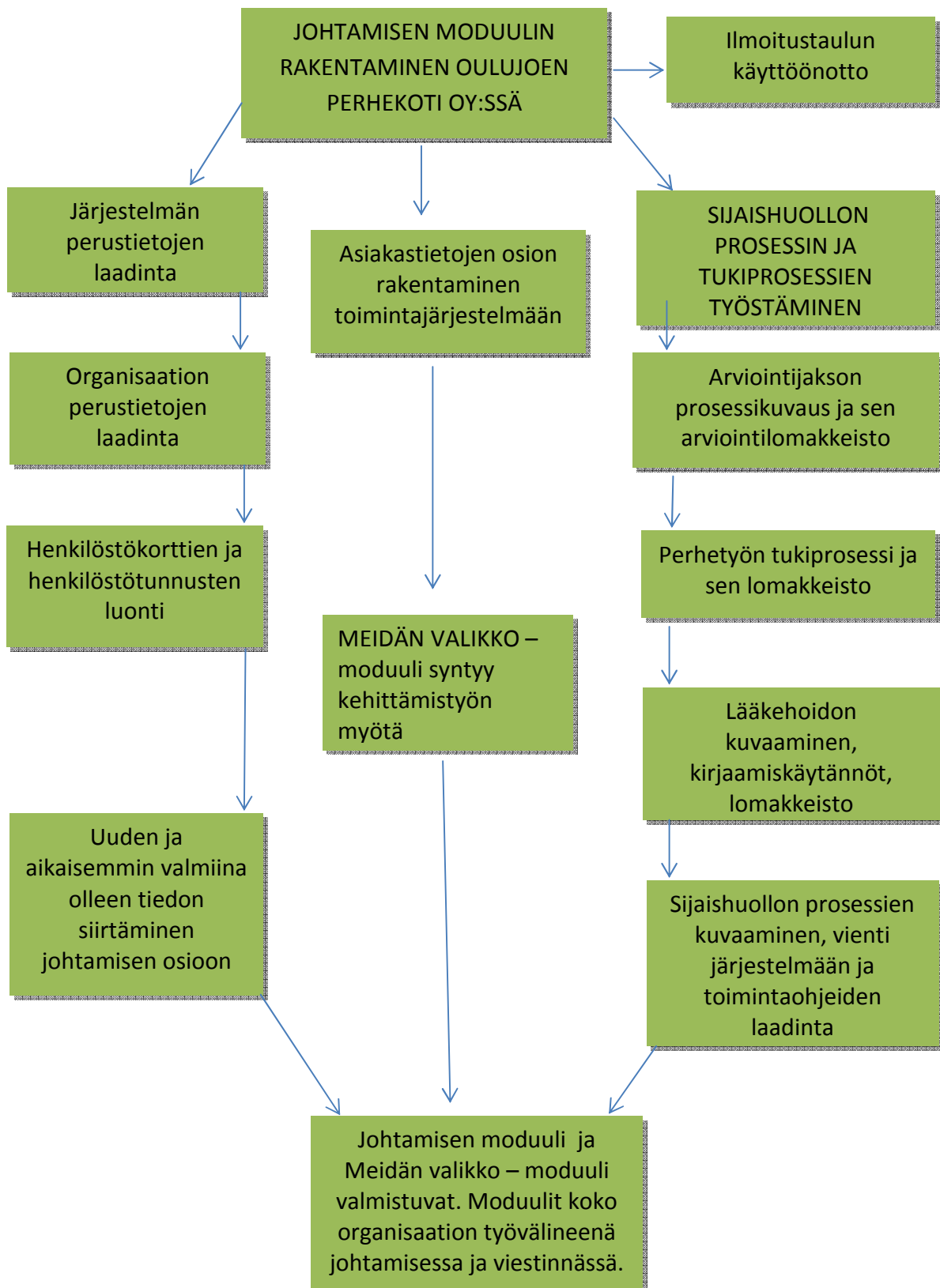


## LIITE 6: PKY LAATU- toimintajärjestelmän toteutussuunnitelma



(<https://www.pkylaatu.fi/pkylaatu/index.asp>)

## LIITE 7: Projektin kulku Oulujoen perhekoti Oy:ssä



## LIITE 8. Valtakunnallisten sijaishuollon laatuksiteerien mukaiset laadukkaan toiminnan osa-alueet.

Arvot ja toimintaperiaatteet: Toiminnan perustana on lapsen ja hänen lähipiirinsä tarpeet ja odotukset sekä työyhteisön yhdessä määritellyt arvot ja toimintaperiaatteet. Sijaishuolto- ja sijaishuoltopaikka huolehtii, että lapsen ääni kuuluu ja hänet otetaan huomioon toiminnassa ja toimintaperiaatteissa. Sijaishuolto- ja sijaishuoltopaikasta pystytään kertomaan kirjallisilla dokumenteilla, mitä yksikkö kykenee tarjoamaan sinne sijoitetulle lapselle ja miten hoito sekä kasvatustoiminta on järjestetty.

Henkilöstö: Sijaishuolto- ja sijaishuoltopaikassa on riittävästi ammattitaitoista henkilökuntaa vastaamaan sinne sijoitettujen lasten tarpeisiin. Henkilöstön osaamista, ammattitaitoa ja työssä jaksamista vahvistetaan sekä ylläpidetään jatkuvalla koulutuksella, työnohjauksella ja työyhteisön kehittämisellä.

Johtaminen: Johto yksikössä vastaa siitä, että toiminta on päämäärätietoista ja järjestelmällistä, siellä noudatetaan sovittuja periaatteita ja toimintatapoja sekä arvoja. Sijaishuolto- ja sijaishuoltopaikalla on asianmukaiset, ajan tasalla olevat luvat sekä työhön liittyvän lainsäädännön tuntemus. Vastuut ja päätöksenteko eri tilanteissa ovat työyhteisön tiedossa.

Resurssit ja kumppanuussuhteet: Toimintaan vaadittavat asianmukaiset tilat ja laitteet sekä tiedolliset ja taloudelliset resurssit on olemassa. Sijaishuolto- ja sijaishuoltopaikalla on myös toimintaa tukevia kumppanuussuhteita.

Tulosten ja toiminnan arviointi: Yksikön toiminnan jatkuva arviointi ja kehittäminen ovat suunnitelmallista ja järjestelmällistä ja se pohjautuu asiakkailta sekä yhteistyökumppaneilta hankittuun ja saatuun palautteeseen, itsearviointiin sekä työn tulosten seurantaan. Keskeinen seurannan kohde on lapsen saama hoito ja kasvatustoiminta sekä niiden vaikutukset hänen kehitykseensä.

(Lastensuojelun keskusliitto 2005, 8.)