

LAATUA LASTENSUOJELUUN

Jyväskylän kaupungin nuorisokotien laatuprojekti

Anne Partti

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2012

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala





Tekijä PARTTI, Anne	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 04.06.2012
	Sivumäärä 86	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi LAATUA LASTENSUOJELUUN - Jyväskylän kaupungin nuorisokotien laatuprojekti		
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaajat HEIKKILÄ, Johanna LANKINEN, Vesa		
Toimeksiantaja Jyväskylän kaupunki, Lasten ja perheiden palvelut		
Tiivistelmä Opinnäytetyö on osa Jyväskylän kaupungin nuorisokotien yhteistä kehittämishanketta, laatuprojektia vuosille 2011 – 2012. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata ja arvioida laatuprojektin ensimmäisen vuoden toteutusta. Tavoitteena oli myös koota ja työstää materiaalia laatukäsikirjaa varten. Opinnäytetyöhön koottiin kehittämishankkeen teorettinen viitekehys, joka koostui laadun eri ulottuvuuksista, lastensuojelun laadusta ja laatuprojektin teemoista. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää ja yhtenäistää nuorisokotien työskentelyä laatu- ja laatuolosuhteiden huomioiden. Lastensuojelusijoitusten suuri määrä ja kohonneet kustannukset pakottavat kunnat tehostamaan ja kehittämään lastensuojelutyötään. Kehittämishankkeen tavoitteina oli yhtenäistää työkäytäntöjä, tehostaa toimintaa uusilla työmuodoilla, kehittää laadunhallintajärjestelmää sekä lisätä yhteistyötä eri yksiköiden välillä. Keskeisiksi kehittämiskohteiksi hankkeessa nousivat perheiden kanssa tehtävän työn mallintaminen, laitoksesta tehtävän avotyön mallintaminen, nuorisokodin tukema perhehoito, nuorisokodin asiakasprosessit, palaute- ja arviointijärjestelmän luominen ja vakiinnuttaminen sekä yhteisen laatukäsikirjan kokoaminen. Kehittämisprojektin ensimmäinen vuosi toteutettiin työskentelynä eri yksiköistä kootuilla teemaryhmillä, yhteisellä työkokousiltapäivällä ja nuorisokotikohtaisilla kehittämispäivillä ja työkokouksilla. Opinnäytetyössä tuli esiin uusien työmuotojen tarpeellisuus lastensuojelun kentässä. Laitoksen ulkopuolella tehtävä työ vie kuitenkin resursseja varsinaisesta osastotyöstä, mikä tulee myös huomioida uusia työmuotoja kehitettäessä.		
Avainsanat (asiasanat) Laatu, lastensuojelu, nuorisokodit, kehittämisprojekti		
Muut tiedot		



Author Partti, Anne	Type of publication Master's Thesis	Date 04.06.2012
	Pages 86	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title QUALITY TO CHILD WELFARE – The Quality Project of Communal Youth Homes in Jyväskylä		
Degree Programme Master's degree Programme in Health Care and Social Services Development and Management		
Tutor(s) HEIKKILÄ, Johanna LANKINEN, Vesa		
Assigned by City of Jyväskylä, Children and Family Services		
Abstract The thesis is part of a municipal youth home quality development project (2011-2012) for the city of Jyväskylä. The purpose of the thesis was to describe and evaluate the first year of the implementation of the project. It also aimed to compile and study the material for a quality manual. A theoretical framework for the development project was collected in the thesis. It discussed different aspects of quality, the quality of child welfare and the themes of the quality project The purpose of the development project was to develop and unify youth homes' work while keeping the quality aspects in mind. The large number of child placements and the rising costs force the municipalities to develop and streamline their child welfare services. The aim was to standardize procedures, improve efficiency and, with new protocols, develop a quality control system and to increase co-operation between different units. The project's the key areas of development were modeling co-operation with families, the modeling of non-institutional work functions, studying youth home supported foster care and the client processes in youth homes, creating a feedback and evaluation system and compiling a collective quality manual. The first year of the development project was carried out with collective thematic groups and meetings and the units' own development days and workshops. The thesis raised the need for new forms of work in child welfare. However, the outside work of the institution takes resources from the actual work in the units. This will also have to be taken into account when developing new forms of work.		
Keywords Quality, child welfare, youth homes, development project		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	3
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	5
3	LAADUN ULOTTUVUUKSIA	5
3.1	Laadun määrittäminen	5
3.2	Laatujohtaminen	7
3.3	Laadunhallinta	12
3.4	Tunnettuja laadunhallintajärjestelmiä.....	14
3.5	Prosessiajattelu osana laatutyötä.....	15
3.6	Laadun mittaaminen ja seuranta	18
3.6.1	Tasapainotettu tulokortti.....	19
3.6.2	ITE – Itsearviointi- ja laadunhallintajärjestelmä.....	21
3.7	Laatukäsikirja	24
4	LASTENSUOJELU JA SEN LAATU.....	26
4.1	Lastensuojelu ja lastensuojelulaitokset.....	26
4.2	Lastensuojelun asiakasprosessi.....	31
4.3	Asiakkaan osallisuus lastensuojelussa.....	35
4.4	Lastensuojelun vaikuttavuus ja tuloksellisuus.....	38
5	JYVÄSKYLÄN KAUPUNGIN NUORISOKOTIEN LAATUPROJEKTI.....	41
5.1	Jyväskylän kaupungin nuorisokodit	41
5.1.1	Myllyjärven nuorisokoti.....	42
5.1.2	Lotilan nuorisokoti.....	43
5.1.3	Palokan nuorisokoti	44
5.1.4	Hovilan nuorisokoti	44
5.2	Laatuprojektin tarkoitus ja tavoitteet	45
5.3	Laatuprojektin toteutussuunnitelma.....	47
6	LAATUPROJEKTIN TOTEUTUS	51
6.1	Kehittämishankkeen organisointi ja johtaminen	51
6.2	Henkilöstön osallistuminen	52
6.3	Perheiden kanssa tehtävän yhteistyön mallintaminen	56

6.4	Nuorisokodin avotyö	56
6.4.1	Sijoitusta ehkäisevä tai valmistava avotyö	56
6.4.2	Sijoituksen jälkeinen avotyö	57
6.5	Nuorisokodin tukema perhehoito	58
6.6	Nuorisokodin asiakasprosessit.....	59
6.7	Palaute- ja arviointijärjestelmät	61
6.7.1	Asiakaspalaute	61
6.7.2	Itsearviointi	62
6.8	Laatukäsikirjan kokoaminen.....	63
7	POHDINTAA	63
7.1	Laatuprojektista	63
7.2	Laatukäsikirjan osa-alueiden työstämisestä.....	68
7.3	Kehittämisehdotuksia	69
	LÄHTEET	71
	LIITTEET.....	80
	Liite 1. Jyväskylän kaupungin nuorisokotien laatukäsikirjan alustava sisälllys	80
	Liite 2. Nuorisokotien työkokouksen sisältö.....	82
	Liite 3. Nuorisokotien ITE-laatuprofiiliverailu 2010.....	83
	Liite 4. Nuorisokodin asiakasprosessi; sijoitus avohuollon tukitoimena (luonnos)84	
	Liite 5. Nuorisokodin asiakasprosessi; kiireellinen sijoitus (luonnos).....	85
	Liite 6. Nuorisokodin asiakasprosessi; avohuollon sijoitus, joka johtaa huostaanottoon (luonnos).....	86

KUVIOT

KUVIO 1.	Laatukehä (Hannukainen ym. 2006, 38)	10
KUVIO 2.	Suunnittelun vuosikello (Pentikäinen 2009, 96, muokattu)	11
KUVIO 3.	ITE-itsearviointi- ja kehittämisprosessin vaiheet (Holma ym. 2010, 17) ..	23
KUVIO 4.	Asiakasprosessi sosiaalipalvelun ydinprosessina (Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 23).....	32

TAULUKOT

TAULUKKO 1,	Nuorisokotien laatuprojektin toteutussuunnitelma	48
-------------	--	----

1 JOHDANTO

Laatu, sen mittaaminen, seuranta ja dokumentointi ovat keskeinen osa organisaatioiden laadunhallintaa. Laatu on noussut tärkeäksi kriteeriksi kustannusten rinnalle tehtävissä hankintapäätöksissä tuotteista ja palveluista. Yksityisellä sektorilla hinta-laatusuhde on tärkeällä sijalla kilpailtaessa markkinoilla. Myös julkinen sektori on joutunut kiristyneen kuntatalouden myötä tarkastelemaan tuottamiaan palveluja yhä kriittisemmin. Kunnat ovat ulkoistaneet sosiaali- ja terveystalouden palvelujaan ja joutuneet samalla määrittelemään kuntien hankintalain (L 30.4.2007/348) mukaisesti kriteereitään hankintapäätöksille. Samalla ne ovat tehneet vertailuja myös omien palvelujen hintaan ja laatuun.

Kesällä 2011 YK:n lapsen oikeuksien komitea antoi loppupäätelmänsä Suomen Lapsenoikeuksien yleissopimuksen määräaikaissäätöraportin pohjalta (Ulkoministeriö 2011). Komitea nosti esille huolensa Suomen kasvavien lastensuojelun laitossijoitusten määrästä. Se kehottaakin Suomea lisäämään sekä lastensuojelun laatua että valvontaa. Komitea oli huolissaan myös laitossijoituksessa olevien lasten ja nuorten koulutuksesta, riittämättömistä mielenterveyspalveluista sekä vanhempien saamasta tuesta lapsen sijoituksen aikana. (Consideration of reports submitted by States parties under article of the Convention. Concluding Observations: Finland 2011, kohta 32 – 33.)

Vuoden 2011 alussa Sosiaali- ja terveysministeriö sai Lapsiasianeuvottelukunnalta luonnoksen Lastensuojelun kansallisista laatusuosituksista ja ehdotuksen sen jatkovalmistelusta. Laatusuositusten tavoitteena ovat mm. lastensuojelupalvelujen laadun ja vaikuttavuuden parantaminen koko toimijasektorilla. Tavoitteena on kansalaisten luottamuksen paraneminen lastensuojelua kohtaan. Lastensuojelu tulisi toteuttaa yhteistyössä asiakkaan kanssa ja avun tulisi olla riittävää ja oikea-aikaista. Laatusuosituksissa painottuu erityisesti yhteistyön merkitystä eri toimijoiden kesken. (Lastensuojelun kansalliset laatusuositukset 2011, 2.)

Pohdittaessa lastensuojelun laatua kohdataan hyvin monimuotoisia prosesseja. Kuka määrittelee laadukkaan lastensuojelun ja vastaako se myös asiakkaan kokemia odotuksia ja toiveita? Lastensuojelutyö ei voi koskaan olla tasalaatuista asiakkaan prob-

lematiikan ollessa yksilöllistä ja ainutkertaista. Takaako laadukas lastensuojelutyö aina myös toivotunlaisen vaikuttavuuden ja kenen näkökannalta sitä määritellään?

Kunnallisissa lastensuojelulaitoksissa laadun kehittäminen ja seuranta ovat kunnan ja laitoksen omalla vastuulla. Yksityiset lastensuojelupalvelujen tuottajat ovat jo pitkään joutuneet todentamaan työskentelynsä laatua, sen arviointia ja kehittämistä kuntien kilpailutuksen myötä. Todentaakseen toimintaansa ja laatutasoaan he ovat ottaneet käyttöönsä erilaisia laadunhallintajärjestelmiä sekä laatu- ja toimintakäsikirjoja. Myös valtion koulukodit ovat kehittäneet laatupolitiikkaansa. Limingan koulutuskeskus on saavuttanut ensimmäisenä koulukotina Suomessa ISO 9001:2008 standardin mukaisen laatusertifikaatin (Limingan koulutuskeskus 2012).

Lokakuussa 2011 hyväksyttiin 1.3.2012 voimaan tullut laki yksityisistä sosiaalipalveluista. Sen ”tarkoituksena on varmistaa, että yksityisiä sosiaalipalveluja käyttävän asiakkaan oikeusturva laadultaan hyviin palveluihin toteutuu” (L 22.7.2011/922, 1 §). Tähän asti laatutyö ja sen seuranta ovat olleet vapaaehtoisia toimia myös yksityisille palveluntuottajille. Uusi laki edellyttää yksityisiltä palveluntuottajilta omavalvontasuunnitelmaa toiminnan asianmukaisuuden varmistamiseksi. Omavalvontasuunnitelman on oltava julkisesti nähtävillä ja sen toteuttamista on myös jatkuvasti seurattava. (L 22.7.2011/922, 6 §.) Sosiaali- ja terveystieteiden valvontavirasto Valvira on antanut yksityiskohtaiset ohjeet ja määräykset yksityisten sosiaalipalvelujen omavalvonnasta (Valvira 29.12.2011).

Vuoden 2010 aikana Jyväskylän kaupungin Lasten ja perheiden palveluyksikön johtoryhmässä ja Lastensuojelulaitosten ohjausryhmässä käytiin keskustelua kaupungin lastensuojelulaitosten laadusta ja kehittämisestä. Keskeiseksi todettiin palvelutarpeeseen vastaamisen, jolloin perustehtävä tulee kirkastaa ja selkeyttää. Ohjausryhmässä todettiin myös, että laitosten tehtävänä on turvata lasten ja nuorten hyvinvointi sen vaarantuessa ja osastohoidon on tarjottava erityisosaamista perhetyön rinnalle. (Lastensuojelulaitosten ohjausryhmä 24.9.2010, 6§.) Loppuvuodesta 2010 Jyväskylän kaupungin Lasten ja perheiden palveluyksikön johtaja Anne Seppälä asetti laadun kehittämisprojektin kaupungin nuorisokodeille vuosille 2011 – 2012. Sen tavoitteena on nuorisokotien laadun sekä toimintojen kehittäminen ja yhtenäistäminen.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tämä opinnäytetyö on osa Jyväskylän kaupungin nuorisokotien yhteistä kehittämiss-hanketta, laatuprojektia vuosille 2011 – 2012. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata ja arvioida nuorisokotien yhteistä laatuprojektia. Laatuprojektin tavoitteena on yhtenäistää eri yksiköiden työkäytäntöjä ja laatutavoitteita sekä lisätä yhteistyötä eri yksiköiden välillä. Opinnäytetyö rajautuu kuvaamaan laatuprojektin suunnitteluvaihetta ja toteutusta ensimmäisen projektivuoden 2011 aikana.

Opinnäytetyön teoriaosuus muodostaa teoreettisen viitekehyksen laatuprojektin tavoitteille ja työskentelylle. Ajankohtaisen teorian tiedon kokoaminen yhtenäiseen muotoon auttaa jäsentämään laatuprojektin toteutusta. Se myös taustoittaa toteutuksen suunnittelua sekä edesauttaa teorian tiedon ja käytännön sovellutusten yhteensovittamista ja ymmärtämistä.

Opinnäytetyön tavoitteena on myös taustoittaa ja koota materiaalia nuorisokotien yhteistä laatukäsikirjaa varten. Laatukäsikirja tulee yhtenäistämään nuorisokotien laatu-työskentelyä sekä työkäytäntöjä. Opinnäytetyössä tavoitteena on kuvata, työstää ja arvioida yksityiskohtaisemmin laatukäsikirjaan tulevana osiona nuorisokodin asiakasprosessien mallinnusta sekä ITE-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöönottoa nuorisokodeissa.

3 LAADUN ULOTTUVUUKSIA

3.1 Laadun määrittäminen

Laatu on hyvin monella tavalla ymmärretty käsite. Se voidaan liittää tuotteeseen, kokemukseen, toimintaan, odotuksiin tai muihin hyvinkin abstrakteihin käsitteisiin. Yksilötasolla saattaa laatu olla täysin vastakkainen toisen henkilön odotuksiin tai kokemukseen nähden. Tunnettuja laadun määritelmiä ovat mm. J.M. Juran ”laatu on sopivuutta käyttötarkoitukseen” tai G.D. Edwardsin ”laatu on kykyä tyydyttää asiakkaan

tarpeet”. (Lecklin & Laine 2009, 15.) Vastaavasti ISO 9000 – laatujärjestelmästandardeissa ”laatua on niistä ominaisuuksista muodostuva kokonaisuus, joihin perustuu tuotteen (tai toiminnon/prosessin tai organisaation) kyky täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuvat odotukset.” (Hokkanen & Strömberg 2006, 18 -19.) Lastensuojelun laatusanastossa laatu määritellään edellistä mukailleen palvelun kyvyksi täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuvat odotukset (Lastensuojelun laatusanasto 2009, 24).

Puhuttaessa laadusta, ajatellaan se yleensä positiiviseksi ominaisuudeksi. Se on jotain sellaista hyvää, tärkeää ja arvokasta, johon tulisi tietoisesti pyrkiä. Olennaisiksi kysymyksiksi laatua määriteltäessä nouseekin, kenen hyvä on tavoiteltavaa ja minkälaiseen laatuun tulisi pyrkiä? (Holma 2003, 6 - 7.) Vastakohtaisesti työelämässä ja yritysmaailmassa termi laatu sisältää myös huonon kaiun. Erilaiset laadunparannusohjelmat eivät ole aina pystyneet saavuttamaan niille asetettuja tavoitteita suurista resurssisatsauksista huolimatta. Teknokraattinen lähestymistapa on usein unohtanut asiakkaan äänen ja ihmiset itse asian ympäriltä. Laadusta on tullut lähes kirosana. (Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikiforow 2006, 56.)

Laatuajattelussa organisaation sisäisten toimintojen rinnalle on noussut hallitsevaksi elementiksi asiakaskeskeisyys. Koko laatutoiminnan keskeisin perusta on asiakkaiden tarpeet ja niihin vastaaminen. (Lecklin 2006, 17.) Tämän päivän organisaatioissa laatu määritellään usein asiakaslähtöisesti. Tällöin laatua on asiakastyytyväisyys, mikä perustuu asiakkaan kokemukseen saamastaan tuotteen tai palvelun laadusta. (Hannukainen ym. 2006, 30.) Asiakassuuntutuneissa organisaatioissa ydinprosessit alkavat aina asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Todellinen laatuasiantuntijuus ja laatuun sitoutuneisuus lähtee kysymyksestä, kuka on asiakas. (Laamanen 2005, 55, 82.)

Laadun käsite on moniulotteinen. Se sisältää lopullisen tuotteen tai palvelun laadun lisäksi myös koko toimintaprosessin, johtamisen, strategisen suunnittelun ja organisaation kehittämisen. (Lecklin 2006, 17.) Laadulle voidaan asettaa vaatimuksia myös ulkoapäin. Nämä vaatimukset voivat perustua lainsäädäntöön, erilaisiin määräyksiin ja sopimuksiin sekä asiakkaiden tarpeisiin. Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa laatua määriteltäessä on otettava huomioon useiden eri tahojen vaateet. Suomen lait ja

asetukset sekä valtakunnalliset suositukset määrittävät hyvin tarkasti sosiaali- ja terveyspalvelujen sisältöä, toteutusta ja rakenteita. Ydinasiakkaiden tarpeet ja odotukset palvelusta muodostavat keskeisen raamin palvelun muodostamiselle. Palvelun rahoittajan tai ostajan vaatimukset ja taloudelliset ehdot vaikuttavat hinta - laatusuhteen muodostumiseen. Organisaation omat tavoitteet, strategiat ja johdon odotukset vaikuttavat myös laadun määrittämisessä. Henkilöstön oma ammattietiikka, tietoperusta ja kokemustieto eli ”hiljainen tieto” muodostavat tiedon ja käsityksen siitä, mikä on laadullisesti hyvää palvelua ja toimintaa. Vaateita laadulle asettaa myös vallitseva laadunhallintajärjestelmä. (Holma 2003, 7.) Myös organisaation sidosryhmät sisältyvät olennaisesti laatukonseptiin (Lecklin 2006, 17).

Lastensuojelun LapsiARVI -kriteereiden 7. toimintaperiaatteessa todetaan laadun olevan sisäänrakennettu kaikkeen toimintaan eikä se ole irrallinen jokapäiväisestä työstä. Organisaatiolla tulee olla oma laatupolitiikkansa, jonka avulla se voi jatkuvasti huolehtia laadun kehittämisestä, ylläpitämisestä sekä varmistamisesta. (Holma 2009, 61.) Laadua määriteltäessä keskeiselle sijalle nousevat organisaation kriittiset menestystekijät. Ne vaikuttavat toiminnan tulokseen ja niistä riippuu toiminnan onnistuminen tai epäonnistuminen. Tällaisia menestystekijöitä voivat olla esim. ammattitaitoiset työntekijät, korkea asiakastyytyväisyys tai tuotteiden ja palvelujen laatukilpailukyky. (Lecklin 2006, 23.)

3.2 Laatujohtaminen

Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (Total Quality Management, TQM) on kokonaisvaltainen johtamisfilosofia ja -oppi, jossa keskeisiä kulmakiviä ovat asiakaslähtöisyys ja jatkuva laadun parantaminen, ongelmien ennakointi ja ennaltaehkäisy sekä kaikkien vastuu laatutyöstä. (Hannukainen ym. 2006, 31 - 32.)

Useat laatu-palkintokriteeristöt korostavat erityisesti johtajuutta laatuajattelun kulmakivenä. Johtajien esimerkki muokkaa organisaatiossa tapaa olla vuorovaikutuksessa keskenään ja jäsentää asioita. (Hannukainen ym. 2006, 153.) Laatujohtamisen perus-

elementit ovat organisaation perusarvot, visio ja missio, strateginen päämäärä, strategiset tavoitteet sekä laatu politiikka (Lecklin 2006, 36).

Mikäli organisaatiossa halutaan saada laatu yhdeksi sen menestystekijöistä, on se vietävä läpi koko organisaatorakenteen. Tällöin laatuajattelu tulee aloittaa organisaation perusarvoista, joiden ympärille koko toiminta rakentuu. Ne muodostavat koko toiminnan selkärangan. Perusarvot ovat yleensä suhteellisen pysyviä uskomuksia ja periaatteita. Kirjatut ja avatut perusarvot mahdollistavat koko henkilöstön yhteisen käsityksen siitä, mikä on työssä tärkeää ja mihin sillä pyritään. (Lecklin 2006, 35 -36.)

Visio on organisaatiota ohjaava voima, joka antaa syyn sen koko olemassaololle. Organisaation kaikki toiminnot, rakenteet, toimintaperiaatteet, menettelyt ja resurssien kohdentaminen tukevat vision toteuttamista. Se luo yhteisen päämäärän kaikille toimijoille. Vision tulee olla lyhyt, mutta merkitykseltään selkeä ja ymmärrettävä kaikille osallisille. Sen tulee olla riittävän haastava, mutta kuitenkin saavutettavissa oleva. Visio voi olla ylevä, mutta sen on oltava myös riittävän konkreettinen. Siihen eivät kuulu numerot. Hyvä visio kykenee luomaan henkilöstölle oikeanlaisen vireen työskentelyynsä sekä positiivisen jännitteen kaikkien toimijoiden välille. (Goetsch & Davis, 2006, 88 – 89.) Visio on näkemys tulevasta ja siitä, mitä halutaan tulevaisuudessa olla. Sen tehtävänä on innostaa ja motivoida sekä luoda mielekkyyttä työlle. Hyvästä visiosta löytyy myös toiminnan korkea laatu. (Lecklin 2006, 37 -38.)

Missio liittyy läheisesti visioon. Siitä selviää toiminnan päämäärä tai tarkoitus vision toteuttamiseksi. Missio vastaa kysymykseen, miksi organisaatio on olemassa. Missiota toteutetaan strategian avulla. Strategialla osoitetaan ne toiminnan kehykset ja suunta- viivat, joilla prosesseja ja operatiivista toimintaa ohjataan kohti visiota. Strategiasta selviää, mikä on yrityksen ydinosaaminen, mitä tuotteita tarjotaan, mitkä ovat kriittiset menestystekijät, mitkä ovat vahvuudet ja kilpailuedut ja kuinka niitä pidetään yllä. Strategiset tavoitteet ja niiden mittaaminen mahdollistavat toteutumisen seurannan. Toiminnan ohjaamiseksi tavoitteiden tulisi pystyä osoittamaan parannusta vaativat osa-alueet ja ne, mitkä ovat kunnossa. (Lecklin 2006, 38 - 39.)

Organisaation laatupolitiikka on viesti käytännön toiminnaksi. Se on johdettu organisaation perusarvoista ja se kertoo keskeiset toimintaperiaatteet. Sen tulisi olla lyhyt ja ytimekäs ja sen tulisi olla selkeästi koko henkilöstön tiedossa. (Lecklin 2006, 40.)

Organisaation dokumentoitu laadunhallintajärjestelmä on ehkä laatujohtamisen tärkein työväline. Se luo edellytykset toiminnan ohjaamiselle ja arvioinnille sekä tekee näkyväksi työyhteisössä tehdyn työn. (Holma 2003, 10.)

Laatujohtaminen on yksi prosessijohtamisen muodoista. Sen mukaisesti prosessit alkavat asiakkaan tarpeista ja päättyvät asiakkaasta lähtevän tarpeen tyydyttämiseen. Koko organisaatio ja sen rakenteet tulisikin muodostaa prosessien mukaisesti palvelemaan paremmin asiakasta. (Alasoini 2011, 46.) Laatuyrityksen johtaminen on siis sekä asiakassuuntautunutta että asiakaskeskeistä toimintaa. Laatu määritelläänkin usein asiakastyytyväisyydeksi. (Hannukainen ym. 2006, 30.) Asiakkaiden ja heidän tarpeidensa ja vaatimustensa tunnistaminen on lähtökohtana laatujohtamiselle. Lopullisen arvion laadusta tekee kuitenkin aina asiakas. Oikeiden asioiden tekemisen varmistamiseksi ja oikeanlaisen kehittämistyön suuntaamiseksi on tärkeää selvittää, kuka oikeastaan on asiakas. Asiakassuhde on aina silloin olemassa, kun asiakkaalla on jonkinlainen kontakti organisaatioon. (Lecklin 2006, 64, 79.)

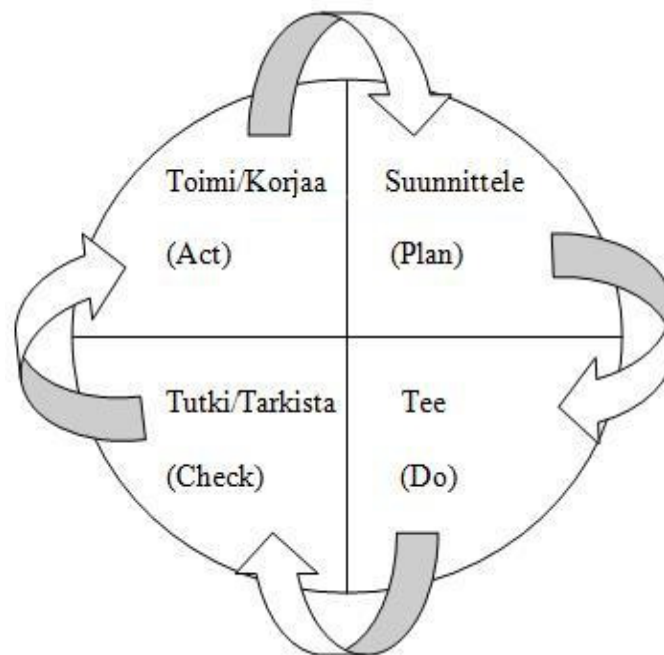
Goetschin ja Davidsin (2006, 218) mukaan Whitely on määritellyt asiakassuuntautuneelle organisaatiolle tunnusomaisia ominaisuuksia. Näistä luotettavuus sisältää taakkeen siitä, että asiakas saa juuri sitä, mitä organisaatio on luvannut sovituksessa aikataulussa. Varmuus syntyy luottamusta herättävästä toiminnasta. Konkreettisuus edellyttää organisaatiota kiinnittämään erityistä huomiota yksityiskohtiin kaikessa toiminnassaan. Empaattisuudella osoitetaan aitoa kiinnostusta asiakkaaseen. Lisäksi reagointivalmius ilmenee halukkuutena huomioida asiakkaan tarpeet.

Laatujohtamisen toteutuksessa oleellista on sekä johdon että henkilöstön kestävä sitoutuminen laatujohtamiseen. Paras laadukkaan toiminnan tae on koulutettu, motivoitunut ja työhönsä harjaantunut henkilöstö. (Lecklin 2006, 213.) Henkilöstön sitouttaminen laatujohtamiseen tapahtuu osallistumisen sekä vallan ja vastuun jakamisen (empowerment) kautta (Hannukainen ym. 2006, 31). Osallisuuden voidaan katsoa kohentavan henkistä koherenssia kolmella eri ulottuvuudella. Osallisuus voi ensinnä-

kin auttaa lisäämään ymmärrystä oman organisaation ja sen ympäristön tapahtumista. Osallisuuden kautta voidaan mahdollistaa myös hallinnan tunteen lisääntymistä työhön vaikuttavista eri tapahtumista ja asioista. Kolmanneksi osallisuuden kautta on mahdollista löytää merkityksellisyyttä omassa organisaatiossa ja sen ympäristössä meneillään oleviin asioihin. (Alasoini 2011, 121.)

Laatujohtamisessa oleellista on pyrkimys jatkuvaan laadun parantamiseen konkreettisesti laadunhallintaan liittyvällä työskentelyllä sekä vaikuttamisella työyhteisön toimintakulttuuriin. Laatujohtamisessa konkreettisia työvälineitä ovat erilaiset valtakunnalliset laatusuositukset, -kriteeristöt ja -standardit sekä ”käypä hoito” -suositukset. (Holma 2003, 10.)

Kuviossa 1 esitetty, laatukehäksi nimetty Demingin (tai Shewhartin) ympyrä on muodostunut yhdeksi tunnetuimmista laatuajattelun ja jatkuvan kehittämisen symboleista.

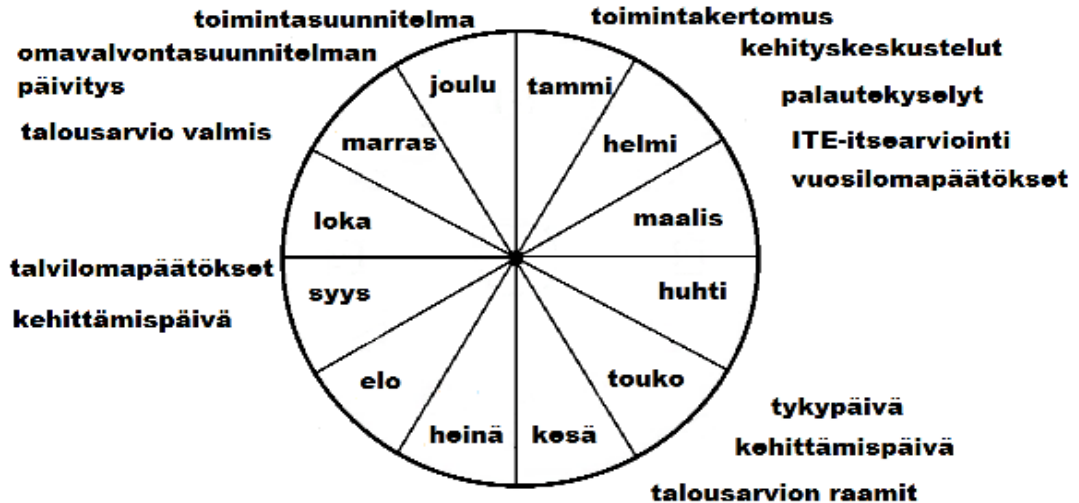


KUVIO 1. Laatukehä (Hannukainen ym. 2006, 38)

Laatujohtamisen tehtävänä on pitää laatukehä alati liikkeessä jatkuvan kehittämisen syklinä. Suunnitteluvaiheessa (plan) kerätään tietoa tehden samalla johtopäätöksiä

muutostarpeesta laadun parantamiseksi. Muutostarpeet muutetaan suunnitelmiksi. Toiminta (do) on tehtyjen suunnitelmien toteuttamista ja muutosten viemistä käytäntöön. Tarkkailuvaiheessa (check) muutosta seurataan ja tarkastellaan erilaisilla arviointimenetelmillä sekä asiakaspalautteella. Muutoksen osoittautuessa hyväksi ja toimivaksi, toteutetaan (act) se myös käytännössä. Myös korjausta vaativat toimenpiteet toteutetaan. Hyväksi havaitut hyvät toimintatavat vakiinnutetaan kannustamalla ja kouluttamalla henkilöstöä omaksumaan ne osaksi omaa työskentelyä. Tämän jälkeen ympyrä sulkeutuu ja kierros aloitetaan jälleen alusta suunnittelulla. (Hannukainen ym. 2006, 38; Lecklin 2006, 48 – 49; Pekurinen, Räikkönen & Leinonen 2008, 24.)

Työyhteisön säännöllinen arvioiminen on tärkeää organisaation toimivuudelle. Kehittämistyön avuksi tehtävät on aikataulutettava ja sovittava niille vastuuhenkilöt. Kehittämisen tai suunnittelun vuosikello (kuvio 2) on yksi helpottava työkalu työskentelyn aikataulujen ja vastuiden määrittelyyn. Siihen voidaan kirjata, mitä tehdään, kuka tekee ja koska tehdään.



KUVIO 2. Suunnittelun vuosikello (Pentikäinen 2009, 96, muokattu)

Vuosikello voidaan rakentaa myös niin, että ulommalla kehällä näkyvät työyhteisön ylätasolla tehtävät asiat, kuten palautteen kerääminen, arvioinnin kokoaminen ja käsittely jne. Sisemmälle kehälle voidaan kirjata tehtävät toimenpiteet, kuten kehityskeskustelut, kuukausipalaverit jne. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palava 2002, 204 - 205.) Vuosikello on oivallinen apuväline ja työkalu niin laatujohtamiselle, strategiajohtamiselle, taloudenjohtamiselle kuin tavoitteelliselle johtamisellekin (Pentikäinen 2009, 95 – 96).

Laatutyöskentely on tiimityötä, jossa erittäin tärkeänä osana on myös tiivis työskentely yhteistyötahojen ja kumppaneiden kanssa. Laatujohtamisessa tulee panostaa henkilöstön jatkuvaan kouluttamiseen, laatutason seurantaan ja mittaamiseen sekä vertailuun parhaisiin käytäntöihin (benchmarking). (Hannukainen ym. 2006, 31.) Parhaimmillaan kehittämisen asiantuntijuus on työyhteisön kollektiivista asiantuntijuutta. Sen rakentuminen vaatii aikaa ja avointa keskustelua. Kollektiivista asiantuntijuutta voidaan edistää myös henkilöstökoulutuksella. Tähdättäessä organisaation kehittämiseen, tulisi koulutus kohdistaa koko henkilöstöön. (Kirjonen 2006, 131.)

3.3 Laadunhallinta

Laadunhallinnalla (quality management) tarkoitetaan laadun hallitsemiseksi toteutettua keinojen ja vastuiden järjestämistä yrityksen laatu politiikaksi (Lastensuojelun laatusuunnitelma 2009, 22). Sillä tarkoitetaan toiminnan suunnittelua, arviointia, parantamista ja johtamista siten, että laatutavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Laadunhallinta koostuu niistä tehtävistä, prosesseista, toimintatavoista ja vastuista, joiden on oltava varmistettuna organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja asetettujen vaatimusten täyttämiseksi. (Rousu & Holma 2004a, 8.)

Laadunhallintajärjestelmän (quality management system) avulla voidaan varmistaa toiminnan yhteinen laatu perusta (Holma 2003, 8). Laadunhallintajärjestelmällä tarkoitetaan systemaattista järjestelmää organisaation johtamiseen ja ohjaukseen laadun aikaansaamiseksi, ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Sen avulla voidaan käytännössä johtaa organisaatorakenteen, resurssien, prosessien, menettelyjen ja työkäytäntöjen

muodostamaa kokonaisuutta tehokkaasti. Ajanmukainen laadunhallintajärjestelmä edellyttää asiakasvaatimusten ymmärtämistä ja siihen vastaamista. Se edellyttää myös prosessien suorituskyvyn ja palveluiden vaikutusten arviointia sekä pyrkimystä prosessien jatkuvaan parantamiseen objektiivisella seurannalla ja mittauksella. Organisaation laatukäsikirjassa tulee olla selkeä kuvaus käytetystä laadunhallintajärjestelmästä. (Lastensuojelun laatusanasto 2009, 22.)

Oleennaista laadunhallintajärjestelmän ketjussa on, että mukana on myös toiminnan parantamisen lenkki. Yksinkertaistetussa mallissa toiminnasta kerätään tietoa. Kerätty tieto analysoidaan ja siitä tehdään johtopäätöksiä, jotka johtavat toimenpidepäätöksiin. Nämä päätökset myös toteutetaan. Tämän jälkeen kierros alkaa uudelleen ja nyt tarkastellaan, saavutettiin muutos haluttu tulos. (Hannukainen ym. 2006, 51.)

Laadunhallinnan osa-alueet ovat laadun suunnittelu (quality planning), laadunohjaus (quality control), laadunvarmistus (quality assurance) ja laadun parantaminen (improvement). Laadun suunnittelussa asetetaan laadulle tavoitteita ja määritellään tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavia toiminnallisia prosesseja sekä resursseja. Laadunohjaus keskittyy laatuvaatimusten täyttämiseen. Se sisältää tekniikoita ja toimintoja, joilla prosesseja valvotaan. Laadunvarmistus takaa laatuvaatimusten täyttymisen. Laadun parantamisessa keskitytään parantamaan kykyä täyttää laatuvaatimukset. Se on koko organisaation laajuinen toiminta ja sen tarkoituksena on toimintojen ja prosessien tehostaminen hyödyn lisääntymiseksi. (Pitko 2011, 43 - 45, 47, 51.)

Laadunhallintajärjestelmän tulee myös varmistaa, että organisaation tuottamat palvelut täyttävät asetetut vaatimukset sekä asiakkaan, henkilöstön että johtamisen näkökulmista. Myös toiminnan tarkoituksenmukaisuutta on arvioitava jatkuvasti. Niukoilla resursseilla toimittaessa täytyy pystyä myös priorisoimaan toimintoja laadun näkökulma muistaen. (Rousu & Holma 2004a, 55.) Laadunhallintajärjestelmän olemassaolo ei yksin itsessään paranna laatua. Sen avulla on mahdollista tuottaa tarvittavaa tietoa laadun suunnittelusta ja toteutuksesta vastaaville päättäjille ja asiantuntijoille. Järjestelmän avulla on mahdollista osoittaa, mitkä asiat toimivat hyvin ja missä olisi parannettavaa. Se siis kerää tietoa ja samalla määrittelee kuka tekee päätöksiä. (Pesonen 2007, 159 -160.)

Lastensuojeluorganisaation laadunhallinnan perusedellytyksenä on, että toiminnan yhteinen perusta on selkeästi määritelty organisaation visioiden, perustehtävän, arvojen ja laatutavoitteiden kautta. Organisaation on tunnettava ja tunnistettava asiakaskuntansa tarpeet ja odotukset sekä muut toimintaan kohdistuvat vaatimukset. Organisaation arvoissa tulisi heijastua asiakaskunnan arvostamia asioita. (Rousu & Holma 2004a, 9 -10.)

Tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatiolla tulee olla riittävät edellytykset sen toiminnan toteuttamiseksi, kuten resursointi ja tarvittava ammatillinen osaaminen. Organisaation ydinprosessit ja palvelut on oltava selkeästi kuvattuina ja tehty näkyviksi niin, että niitä voidaan arvioida ja analysoida sekä sen pohjalta parantaa. Organisaatiolla tulee olla käytössä myös yhteiset menettelytavat laadun suunnittelua, seuranta, arviointia ja varmistamista varten. Tarvittavat dokumentit ja dokumentointikäytännöt tulee olla olemassa toiminnan ohjausta ja seuranta sekä arviointia ja tarkastuksia varten. (Mts. 9 -10.)

Onnistunut laadunhallinta edellyttää organisaatiolta jatkuvaa oppimista, tiimityöskentelyä ja asiakaslähtöisyyttä korostavaa toimintakulttuuria. Organisaatiokulttuurin tulee rohkaista avoimeen erehdysten ja virheiden käsittelyyn ja sitä kautta niistä oppimiseen. Tämä luo erityisen haasteen johtamiselle. Laadunhallinnan onnistuminen edellyttää organisaation johdon, henkilöstön ja asiakkaiden yhteistyötä. Johdon on otettava näkyvästi vastuu laadunhallinnasta ja kaikkien sitoutumisesta siihen. Todellisuudessa laatu on hallinnassa vasta osapuolten sitouduttua noudattamaan yhdessä sovittuja periaatteita ja käytäntöjä. Kaikkien tulee myös pystyä arvioimaan työnsä tuloksia ja vaikutuksia sekä tahtoa työskennellä asiakkaan parhaaksi. (Mts. 10, 63.)

3.4 Tunnettuja laadunhallintajärjestelmiä

EFQM-malli (European Foundation for Quality Management) on laajasti ympäri maailmaa levinnyt arviointi- ja kehittämistyökalu, joka on käytössä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Se antaa mahdollisuudet verrata organisaation toimintaa ja tuloksia muiden sektorien tulosten kanssa sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Mallia

käytetään Euroopan laatupalkinnon sekä myös kansallisen Suomen laatupalkinnon arviointiperusteina. (Lecklin & Laine 2009, 262.)

Yhteinen arviointimalli CAF (Common Assessment Framework) on laadunhallinnan työkalu erityisesti julkisen sektorin organisaatioille niin valtionhallintoon kuin kuntiin. CAF-malli on kehitetty Euroopan Unionin jäsenmaiden välisessä verkostossa tavoitteenaan edistää jäsenmaiden välistä tiedon vaihtoa sekä yhteistyötä julkisten palvelujen ja hallinnon kehittämisessä. Julkisen sektorin organisaatioiden johtaminen ja toiminta eroavat monelta osin yksityisestä sektorista. Julkisen sektorin organisaatioiden peruseriaatteita ovat demokraattinen ja parlamentaarinen legitimitetti sekä toiminnan eettisyys ja laillisuus. CAF-mallissa perusajatuksena on kokonaisvaltainen laadunarviointi. (CAF 2006, 4 - 6.)

ISO-järjestelmä (International Organisation for Standardization) on laadunhallintaa käsittelevien kansainvälisten standardien ja ohjeiden sarja, joka on toiminut monien laadunhallintajärjestelmien perustana. Numero järjestelmän nimessä on järjestysnumero. Järjestelmään kuuluu siis useita eri standardeja. (Pesonen 2007, 74.) Sarjan tunnetuin standardi on organisaatioiden toiminnan laatua käsittelevä ISO 9001, josta on käytössä vuonna 2008 uudistettu versio. (SFS ISO 9000 – sarjan standardit, 7.)

3.5 Prosessiajattelu osana laatutyötä

Yksi yleisimmistä työelämän kehittämisen ja innovaatioiden kohteista viime vuosina ovat olleet työprosessit. Tehokkuuden ja laadun rinnalle yhtenä kilpailuedun lähteenä on vahvasti noussut kyky vastata asiakkaiden odotuksiin ja toiveisiin yhä yksilöllisemmällä palveluilla ja tuotteilla. Organisaatiot ovat tämän seurauksena alkaneet kiinnittää yhä enemmän huomioita toimintansa kannalta tärkeiden ydinprosessien toimivuuteen. (Alasoini 2011, 45.)

Sanalla prosessi on useita eri merkityksiä. Yleensä mikä tahansa kehitys tai muutos ymmärretään prosessina. Samoin mitä tahansa toimintaa voidaan nimittää prosessiksi. Käsiteltäessä organisaatioissa olevia prosesseja, tarkoitetaan yleensä organisaatioissa

tapahtuvaa toimintaa. Toimintaprosessiksi voidaan määritellä joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja sekä niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. Prosessin perusajatus lähtee siitä oletuksesta, että on olemassa jotain toistuvaa ja pysyvää, josta voidaan sopia. (Laamanen 2005, 19 - 20.) Perusolettamuksena on olemassa oleva tapahtumien ketju, jolla organisaatio luo lisäarvoa asiakkailleen ja laajemminkin kaikille sidosryhmilleen. Prosessiajattelussa tavoitteena on parantaa organisaation operatiivista kyvykkyyttä kuten joustavuutta, nopeutta ja laatua. Tähän toimien voidaan pyrkiä mallintamalla organisaation toiminta prosesseiksi. Prosessien avulla voidaan organisaation toimintaa kehittää ja mallintaa tehokkaasti ja systemaattisesti. (Hannukainen ym. 2006, 86.) Palautteella ja sen hyödyntämisellä on tärkeä merkitys (Laamanen 2005, 20). Tuloksena asiakkaat voivat kokea saavansa parempaa palvelua, työntekijät kokevat hallitsevansa työkokonaisuudet paremmin ja toimintaa voidaan kehittää asiakkaiden tarpeiden mukaisesti (Hannukainen ym. 2006, 86).

Organisaation ydinprosesseilla tarkoitetaan prosesseja, joilla on välitön yhteys asiakkaaseen ja joissa pyritään jalostamaan tuotetta, kuten palvelua. Prosessiajattelun asiakkassuuntautumisen peruseriaate on, että prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Ydinprosessissa keskeistä on tuotteen tai palvelun toimittaminen asiakkaalle, asiakkaan tyytyväisyyden ylläpitäminen, asiakkaan vakuuttaminen ja tuotteen tai palvelun jatkuva kehittäminen. Palveluorganisaatioissa asiakkaan prosessi alkaa usein jo paljon ennen asiakkaan ja palvelun kohtaamista ja päättyy joskus kohtaamisen jälkeen. Valmistautuminen kohtaamistilanteeseen ratkaisee organisaation menestyksen ja on siten tärkeää organisaatiolle. Asiakkaan prosessit, joissa asiakas itse osallistuu prosessiin merkittävästi omalla toiminnallaan, tulisi organisaatiossa tunnistaa ja kuvata selkeästi. (Laamanen 2005, 52 – 55, 71, 73.) Edellyttäessään tuloksellista toimintaa tulee organisaation tarkastella prosessejaan ja koko ohjausjärjestelmäänsä nimenomaan asiakkaan näkökulmasta (Alasoini 2011, 68).

Sana prosessi tuo mieleen yleensä vuokaavion. Prosessin kuvaaminen onkin hankalaa ilman kaavioita. Kuvaus itsessään ei saa kuitenkaan olla tavoite vaan keino mallintaa organisaation toimintaa. Kuvaus toimiikin viestinnän välineenä, jonka avulla voidaan analysoida, ymmärtää ja kehittää toimintaa. Sen avulla on mahdollista tunnistaa myös

kriittiset vaiheet. (Laamanen 2005, 75.) Kehittämistyön lähtökohtana voivat toimia yhteisesti hyväksytyt näkemykset ongelmista. Näiden löytyminen edellyttää kuitenkin prosessien tunnistamista ja vaiheiden kuvaamista sekä eri vaiheisiin liittyvien tehtävien, suoritteiden ja vastuiden erittelyä. (Alasoini 2011, 50.)

Prosessikuvausten avulla voidaan tuottaa järjestystä kaaokseen. Kokonaisuuksien ymmärtäminen sekä työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden mahdollistaminen helpottuvat prosessien tunnistamisen ja kuvaamisen kautta. Prosessikuvauksilla voidaan esittää organisaation käytännön työtä. Prosessien kuvaaminen voi johtaa myös työkonaisuuksien kasvattamiseen, monitaitoisuuteen sekä työtovereiden osaamisen arvoistamiseen. (Laamanen 2005, 23.) Kestäviä ratkaisuja työelämän laadun ja tuloksellisuuden parantamiseksi on ollut mahdollista löytää identifioimalla keskeiset prosessit ja mallintamalla niitä osallistavasti. Näin voidaan helpommin löytää erilaiset kitkohdat, joita analysoimalla ja uusia ratkaisuja etsimällä voidaan prosessin sujuvuutta edelleen kehittää. (Alasoini 2011, 48.)

Prosessikuvausten ja prosessien tavoitteena on parantaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä eri tahojen ja toimijoiden välillä. Prosessikuvauksen sosiaalinen rakenne auttaa tarvittavan vuorovaikutuksen rakentamisessa. Prosessit konkretisoivat keiden kanssa on oltava vuorovaikutuksessa ja mistä heidän kanssa tulee keskustella. (Hannukainen ym. 2006, 98.) Hyvä prosessikuvaus sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat. Sen tulee esittää asioiden välisiä riippuvuuksia ja auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa. Hyvä prosessikuvaus edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä ja antaa mahdollisuuden toimia joustavasti tilanteen mukaan. (Laamanen 2005, 76.)

Prosessikuvauksen tulee olla riittävän lyhyt (vuokaavio ja n. 4 sivua tekstiä), ymmärrettävä ja looginen. Prosessikaavioon on tärkeää kirjata eri roolit eli tekijät sekä toiminta. Näin jokainen voi tunnistaa oman roolinsa ja sijaintinsa prosessissa. Asiakkaan rooli on tärkeällä sijalla prosessikaaviossa. Prosessikaaviossa kuvaamisen kohteena tulee olla aidosti tekeminen. Näin kaavioit muodostuvat dynaamisemmiksi. Prosessikaaviosta ei kuitenkaan pidä tehdä liian yksityiskohtaista, sillä tällöin sen ymmärtäminen hankaloituu. Tavoitteen tulee olla ainoastaan kriittisten toimintojen ja päätös-

ten tunnistaminen ja niiden hyvän suorittamisen edistäminen. (Laamanen 2005, 76, 80 - 81.)

Koska prosessikaavioiden laatimisessa tavoitteena on uudenlaisen ymmärryksen aikaansaaminen ja tuloksellisemman toiminnan kehittäminen, tulee johtajien olla mukana kaavioiden laatimisessa. Myös henkilöstön sitouttamisessa tärkein periaate on laajamittainen osallistuminen. (Laamanen 2005, 82.) Prosessikuvauksille asetetaan usein liian suuria toiveita. Oletetaan, että prosessikuvauksen valmistuttua ihmiset toimivat automaattisesti kuvauksen mukaisesti. Todellisuudessa prosessi on kuitenkin sosiaalinen konstruktio, rakennelma, joka on olemassa vain ihmisten tekemän työn kautta. Pelkkä prosessin kuvaaminen ei yksin riitä sen toteuttamiseen, vaan tarvitaan prosessin omistaja, joka tahtoo myös johtaa prosessia mallin mukaisesti. (Hannukainen ym. 2006, 92.)

Keskeisten työprosessien suunnittelun ja kehittämisen laiminlyönti näkyy organisaatiossa mm. päällekkäisenä ja ylimääräisenä työnä, ajan ja työpanoksen tuhlausena, kommunikaatiokatkoksina, väärinymmärryksinä ja jopa selkeinä laatuvirheinä. Nämä seikat osaltaan alentavat toiminnan tuloksellisuutta ja työelämän laatua. Se näkyy organisaatiossa esim. lisääntyneenä työn kuormittavuutena, heikentyneenä työilmapiirinä, lisääntyneinä ristiriitoina ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien kaventumisena työssään. (Alasoini 2011, 48.)

3.6 Laadun mittaaminen ja seuranta

Tulosten seuranta on tärkeä osa laatujohtamista (Lecklin 2006, 65). Prosessien hallinnan ja kehittämisen kannalta mittaaminen on keskeistä. Mittaustulokset auttavat ymmärtämään itse prosessia ja mahdollistavat ennaltaehkäisevän toiminnan. Jo pelkästään tietoisuus systemaattisesta mittaamisesta parantaa prosessia. Mittaamisessa tulee muistaa, että se on keino eikä päämäärä. Se ei siis ole itseisarvo vaan väline laadun parantamiseen. Laatu on myös aina mielipideasia, jota ei voida kattavasti mitata tai todentaa fyysisillä mittareilla. (Hokkanen & Strömberg 2006, 48 -50.)

Palvelun laatua on vaikea suoraan mitata. Mittaaminen tapahtuukin yleensä asiakas-kyselyiden ja palautteiden muodossa. Sama mittaamisen vaikeus pätee myös toiminnan laatuun. Toiminnan ja prosessien kehittämisessä on otettu käyttöön tilastolliset menetelmät. Näistä saatuja tunnuslukuja ovat mm. keskiarvo ja hajonta. (Hokkanen & Strömberg 2006, 51.) Kehittämistyössä pelkkä tuloskorttifilosofia ei ole riittävää. Se vaatii rinnalleen avointa keskustelua menettelytavoista ja muutoksen perusteista. Keskustelussa keskeistä on kehittämistoiminnan näkökulma. Kenen tai keiden näkökulmasta kehittämistoimintaa toteutetaan. (Kirjonen 2006, 131.)

Jatkuvan parantamisen varmistamiseksi tulisi mittaaminen kohdistaa eri osa-alueille.

1. Tuloksiin kuten vaikuttavuuteen, laatuun ja asiakastyytyvyyteen
2. Toimintaan kuten tehokkuuteen, taloudellisuuteen, ohjeistuksiin ja soveltamiseen
3. Puitteisiin ja toimintaedellytyksiin kuten olosuhteisiin, ilmapiiriin ja yhteistoimintaverkostoihin
4. Muutokseen kuten suuntaan ja vauhtiin
5. Kehitykseen kuten tuloksiin, toimintaedellytyksiin, toimintaan ja henkilöstöön

(Hokkanen & Strömberg 2006, 56.)

3.6.1 Tasapainotettu tuloskortti

Robert Kaplan ja David Norton (1996) kehittivät strategisen johtamisen ja arvioinnin välineeksi tasapainotetun tulosmittariston BSC-mallin (Balanced Scorecard). Sen tehtävänä on mitata organisaation strategiassa esitettyjen tavoitteiden toteutumista. Mittaaminen kohdentuu strategisesti tärkeisiin kriittisiin tekijöihin, jotka ovat olennaisia koko toiminnan onnistumisen kannalta. (Hokkanen & Strömberg 2006, 53; Niiranen, Stenvall, Lumijärvi, Meklin & Varila 2005, 37.)

Tasapainotetun BSC-tuloskortin lähtökohtana on organisaation tai sen itsenäisen yksikön visio ja strategia. Mittausta kohdennetaan sekä menneisyyttä kuvaaviin taloudellisiin tuloksiin että tulevaisuuden menestystekijöihin, kuten asiakkaisiin, oppimiseen ja kasvuun sekä sisäisiin prosesseihin. Tasapainotettuun tuloskorttiin valitaan strategisesti tärkeitä tekijöitä, joille asetetaan tietyt tavoitteet. Tavoitteille kehitetään mittarit

tavoitearvoineen. Lisäksi valitaan käynnistettävät toimenpiteet tavoitearvojen saavuttamiseksi. (Lecklin 2006, 67 – 68.) BSC-mallin perusoletuksena on, että organisaation jäsenet pystyvät itse tarkasti määrittelemään organisaationsa toimintaidean, sen toimintamahdollisuudet sekä vaikuttamisen keinot organisaationsa tulevaisuuteen. Mittaamisen tarkoituksena on tuottaa organisaation jäsenille todellista tietoa organisaation tilasta. Näin tiedollinen käsitys yhtenäistyy ja resurssien oikea suuntaaminen helpottuu. (Kuusela 2006, 32 - 33.)

Kaplanin ja Nortonin alkuperäisen idean mukaan visiosta ja strategiasta johdetut ulottuvuudet ovat asiakasnäkökulma, talous- tai rahoitusnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulma. Myöhemmin mukaan on otettu viidenneksi ulottuvuudeksi myös henkilöstönäkökulma. Muita mahdollisia ulottuvuuksia voivat olla esim. ympäristönäkökulma ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen näkökulma. Tulokortin käyttöönoton suunnittelussa tulisi määrittää toiminnan kannalta itselle sopivat ja tärkeät näkökulmat. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 24.)

Mittaristojen käyttöönoton tavoitteina on yleisimmin

- muuttaa strategiat toiminnaksi ja kyetä parempaan ohjaukseen
- kiinnittää huomio kriittisiin menestystekijöihin ja tehostaa toimintaa
- luoda organisaatiolle yhtenäiset tavoitteet ja kohdistaa voimavarat oikein
- viestittää strategiaa organisaatiolle ja saada aikaan muutos

Kaikki nämä tavoitteet koskettavat henkilöstöä ja kohdentuvat sen toimintaan. (Malmi ym. 2006, 49.)

Mittareiden lukumäärä voi vaihdella riippuen organisaatiotasosta ja käyttötarkoituksesta. Alkuperäisessä Kaplanin ja Nortonin laatimassa BSC - mittaristossa vaihteluväli on 20 - 25 mittaria. Organisaatioiden strategioiden laajuuden ja luonteen muutokset ovat johtaneet mittareiden määrään suureen vaihteluun (jopa 4 – 50). Valtaosa mittaristoista sisältää noin 20 mittaria. Yleensä eniten mittareita määritellään sisäisten prosessien näkökulmaan. (Mts. 2006, 31 - 32.) Mittarin tehtävänä on mitata kohteensa ominaisuuksia. Tasapainotetussa mittaristossa mittareita käytetään tavoitteiden (targets) asettamiseen ja toimenpiteiden (initiatives) määrittämiseen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Niiranen ym. 2005, 37.)

Based Scorecard kuten mittaristot yleensäkin, on tarkoitettu apuvälineeksi eikä kaikkea ole tarpeen mitata. Tekemällä oikeita asioita ja keskittymättä pelkkään lopputulokseen, saadaan syntymään oikeanlaisia tuloksiakin. (Åkerberg 2006, 67.) Useissa organisaatioissa on todettu, että suurin hyöty on ollut itse mittariston rakentamisprosessi. Se on auttanut henkilöstöä ymmärtämään eri osa-alueiden välisiä kytköksiä ja miten heidän työnsä liittyy organisaation muihin toimintoihin. Se on selkeyttänyt myös henkilöstön omaa roolia osana kokonaisuutta ja henkilöstöön kohdistuvia odotuksia strategisten tavoitteiden suhteen. BSC -järjestelmä lisää myös tiedon kulkua ja ymmärrystä eri organisaatiotasolla. (Malmi ym. 2006, 55 -54.) Mittaristo on tuotava organisaatioon avoimesti. Jo pelkästään mittausjärjestelmän olemassaolo ja sen käyttö kertovat henkilöstölle osaltaan organisaation päämääristä ja arvoista. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 97, 183.)

Tasapainotettu tulosmittaristo soveltuu erittäin hyvin julkisen sektorin tarpeisiin. Julkisen palvelun tulee vastata mm. yhdenvertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden vaatimuksiin sekä tyydyttää asiakkaiden tarpeita. Palvelujen sisältöön ja niiden kehittämiseen tulee myös asiakkailta olla mahdollisuus vaikuttaa. (Hokkanen & Strömberg 2006, 53.)

3.6.2 ITE – Itsearviointi- ja laadunhallintajärjestelmä

ITE-menetelmä on työyhteisölähtöinen, yksinkertainen ja helppokäyttöinen työväline työyksiköiden itsearviointiin ja systemaattiseen laadunhallintaan. Menetelmä tarjoaa mahdollisuuden kehittää ja varmistaa toiminnan laatu oman asiakaskunnan ja toimintaympäristön vaatimuksista käsin ottaen huomioon käytettävissä olevat resurssit. Työyksikkökohtaiset tarpeet ja yhteiskunnan yleiset laatuvaatimukset voidaan sovittaa yhteen ITE-menetelmää käytettäessä. (Holma, Tolvanen & Vihma 2010, 7.)

ITE-menetelmä kehitettiin Suomessa 1990-luvun alussa terveydenhuollon työyksiköiden, tiimien ja pienten organisaatioiden laadunhallintaan ja itsearviointiin. Menetelmän tavoitteena oli saada aikaan johdon ja työntekijöiden yhteinen työväline, joka olisi konkreettinen ja toimiva työkalu aloitettaessa laatutyöskentelyä. Se on ollut sosi-

aali- ja terveydenhuollon työyhteisöjen käytössä vuodesta 1997 alkaen. (Holma ym. 2010, 14 -15.)

ITE-menetelmä perustuu työyhteisössä henkilöstön tekemään itsearviointiin. Tässä menetelmässä itsearvioinnilla (self assessment) tarkoitetaan systemaattista oman työskentelyn, oman työryhmän sekä koko työyhteisön toiminnan ja toimintakäytäntöjen arviointia. (Holma 2003, 12.) Kaikki työyksikön jäsenet ovat mukana arvioimassa, ottamassa kantaa, kehittämässä ja vaikuttamassa palveluihin ja toimintaan. Arviointi ja kehittäminen perustuvat työyhteisön yhteiselle arviointikeskustelulle. (Holma ym. 2010, 8 - 9.)

Holman (2003) mukaan itsearviointi auttaa tunnistamaan ja nostaa tietoisuuteen ongelmia ja muutosta vaativia osa-alueita työssä. Arvioinnin toteutuksella tuetaan yksilö- ja työyhteisötason oppimista, toiminnan kehittämistä ja arviointia. Samalla se vahvistaa yhteenkuuluvaisuuden tunnetta, ylläpitää työmotivaatiota sekä edistää sosiaalista sitoutumista toimintaan ja sen kehittämiseen (Holma 2003, 12.) Itsearvioinnin avulla saadaan myös näkemys organisaation vahvuuksista, tehokkuudesta ja parannuskohteista sekä johtamisjärjestelmän suorituskyvystä. (Lecklin & Laine 2009, 189 - 190)

Työyksikön toimintakokonaisuus muodostuu ITE-mallissa seitsemästä keskeisestä toiminta-alueesta.

1. Toiminnan perusteet sisältävät organisaation perustehtävän ja toiminta-ajatuksen, arvopohjan sekä toimintaperiaatteet.
2. Toiminnan suunnittelu ja seuranta käsittää asiakastarpeiden ja muiden laatuvaatimusten selvittämisen, toimintasuunnitelman laatimisen sekä tilastoinnin.
3. Henkilöstö ja johtaminen sisältävät koulutuksen ja perehdytyksen, kehityskeskustelut sekä erilaisten ohjeistusten ja asiakirjojen, kuten esim. laatukäsikirjan hallinnan.
4. Varustus ja laitteet – osio käsittää koneiden ja laitteiden käyttöön, huoltoon ja kalibrointiin liittyvät tehtävät.
5. Toiminta ja palvelut kuvaa palveluprosesseja sekä määrittelee ja tuotteistaa palveluja.

6. Viestintä ja yhteistyö sisältävät erilaiset esitteet, kotisivut sekä muun ulkoisen ja sisäisen tiedottamisen ja sidosryhmätyön.
7. Toiminnan arviointi ja kehittäminen on vaikutusten ja tulosten arviointia, itse- ja vertaisarviointia sekä muuta arviointi- ja kehittämistoimintaa.

Toimintakokonaisuutta arvioidaan ITE -arviointilomakkeen 25 kysymyksellä. (Holma ym. 2010, 9, 30.)

ITE-menetelmässä itsearviointiprosessi (kuvio 2) etenee kehittämisprosessina, joka koostuu seitsemästä eri vaiheesta. Tehtäessä työyhteisön ensimmäinen arviointikerta on tärkeää käydä läpi kaikki prosessin vaiheet erillisinä. Seuraavilla arviointikerroilla voidaan vaiheita luontevasti myös yhdistellä. Menetelmän perehdyttämävaiheessa tulee motivointiin ja asenteiden muokkaukseen varata työyhteisössä riittävästi aikaa. (Holma ym. 2010, 17 - 18.)



KUVIO 3. ITE-itsearviointi- ja kehittämisprosessin vaiheet (Holma ym. 2010, 17)

Suunnittelu- ja tiedottamisvaiheessa on henkilöstölle selvitettävä, miksi itsearviointi tehdään, mistä näkökulmasta käsin arviointi tehdään, miten se toteutetaan, mitä sillä tavoitellaan ja miten se liittyy organisaation laatupolitiikkaan ja toiminta-ajatukseen. ITE-itsearviointimenetelmän toimivuuden kannalta on välttämätöntä, että arviointituloksia pohditaan yhdessä omassa työyksikössä. Työyksikön esimiehen sitoutuminen kehittämistyöhön on välttämätöntä, samoin ylimmän johdon tuki. (Holma ym. 2010, 19 -21, 24,26.)

Oleennaista itsearviointiprosessissa on, että siihen liittyy myös koko työyhteisön yhteinen sekä sen jäsenten henkilökohtainen oppimisprosessi. Yhteinen pohdinta lisää laatukielen ja laatumaailman ymmärrystä sekä tietoa oman työyhteisön asioista ja tilasta. Näin työyhteisön ydinasiat ja perustehtävä kirkastuvat. Kehittämistyön tavoitteena on yleensä saada aikaan parempia tuloksia tehokkaimmin menetelmin. Jatkuva työn kehittämisprosessi mahdollistaa tämän kehityksen lisäen samalla sitoutumista työhön ja vastuunottoa oman työyhteisön kehittämisestä. (Mts. 17.)

ITE -menetelmä ei ole sidoksissa minkään laadunhallinnan koulukuntaan tai ”ismiin”. Se toimii itsenäisenä ja eri suuntiin avoimena laatutyön välineenä. ITE -menetelmä ottaa huomioon laadunhallinnan yleiset vaatimukset sekä eri kehittämissysteemien keskeiset painotukset. Näin se voi toimia myös esivalmennuksena tai ensi askeleena kohti laajempiin järjestelmiin siirtymistä. ITE -menetelmä soveltuu myös käytettäväksi minkä tahansa muun menetelmän ohella. Yhteensopivuus on olemassa mm. ISO 9001-standardin, Euroopan laatupalkintomallin EFQM, Julkishallinnon yhteisen arviointimallin CAF sekä tasapainotetun BSC- mittariston (Balanced Scorecard) kanssa. (Holma 2003, 18 – 20; Holma ym. 2010, 11 -12.)

3.7 Laatukäsikirja

Laatukäsikirja (quality manual) on dokumentaatio organisaation laadunhallintajärjestelmästä tai sen osasta (Lastensuojelun laatusanasto 2009, 26). Se on organisaation käyntikortti ulospäin. Se kertoo asiakkaalle ja palvelun käyttäjälle, minkälaista palvelua hänellä on lupa odottaa. (Holma 2009, 14.) Täysimittaisena laatukäsikirja sisältää

laatupolitiikan ja laadulle asetetut tavoitteet, laadun suunnittelun, toiminnan ja ohjauksen menettelytapaohjeet vastuineen sekä muut laatudokumentit. Keskeisiä elementtejä laatukäsikirjassa ovat organisaation toiminta-ajatus, asiakasodotukset ja niihin vastaaminen, hoidon ja kasvatuksen perustana olevat arvot ja periaatteet, asiakasprosessit, käytetyt työmenetelmät sekä toiminnan arviointiin ja kehittämiseen suunnatut toimet. (Lastensuojelun laatusanasto 2009, 26.)

Laatukäsikirja on laadunhallinnan työväline, joka on osa organisaation laatujärjestelmää. Se auttaa työskentelyssä halutun laatutason säilyttämiseksi ja laadunvarmistus- ja arviointimenetelmien systemaattisessa käytössä. Laatukäsikirjan suuntaa ja ohjaa organisaation toimintaa. Sen tehtävänä on osoittaa, mihin johdon ja henkilöstön tulee työssään sitoutua. Se myös varmistaa, että kaikki osaavat toimia, jotta laatu työpaikalla pysyy sovitussa. (Holma 2009, 14 - 15.)

Laatukäsikirjan tulee kuvata organisaation toiminnan ohjausjärjestelmä selkeästi ja työyhteisön työskentelystä tunnistettavasti. Sille ei ole tiettyjä muotovaatimuksia, vaan se voi olla kunkin organisaation tai työyhteisön omannäköinen. Organisaation toiminnan kuvauksen lisäksi laatukäsikirjasta tulee selvittää myös, kuinka organisaatio varmistaa palvelujensa laadun erilaisissa tilanteissa, kuten toiminnan poikkeustilanteissa sekä kuinka organisaatiossa torjutaan uhkat ja hallitaan riskit. (Holma 2009, 14.) On tärkeää, että laatukäsikirjan dokumentointia on mahdollista tulostaa käyttöä varten. Muutoin käsikirjan olomuoto voi olla halutunlainen. (Lecklin 2006, 31.)

Laadunhallinnan keskeisiin kysymyksiin tulee löytyä vastaukset laatukäsikirjasta. Tällaisia kysymyksiä on laadittu mm. Kuntaliiton LASSO-hankkeen laadun kehittämismallissa.

1. Mikä on työyksikön toimintaidea ja tehtävä sekä laatufilosofia?
2. Ketkä ovat asiakkaita? Millaisia odotuksia ja palvelutarpeita heillä on?
3. Millaisia palveluja on tarjolla?
4. Mitkä ovat keskeiset palveluprosessit? Millainen on asiakkaan polku palveluprosessissa?
5. Miten työ dokumentoidaan? Mitä tietoa kertyy ja mihin sitä käytetään?
6. Miten arvioidaan ja seurataan työn vaikutuksia ja onnistumista?

7. Kuinka kehitetään ja ylläpidetään henkilökunnan osaamista ja jaksamista?
8. Kuinka toimintaa kehitetään ja parannetaan? (Rousu & Holma 1999, 13.)

Laatukäsikirjan laatimiselle tulee nimetä vastuuhenkilö(t). On kuitenkin tärkeää, että laatukäsikirjan laadintaan osallistuu koko työyhteisö. Näin henkilöstö pystyy sisäistämään laadunhallinnan ja laatukäsikirjan idean jo prosessin edetessä. Henkilöstön tulee voida myös tunnistaa laatukäsikirjassa kuvattu toiminta omassa työyhteisössä tehdyksi työksi. (Rousu & Holma 2004a, 61.) Laatukäsikirjaa tulee päivittää määräajoin, mutta ei liian usein. Päivitykset tulee näkyä selkeästi. Tästä johtuen siihen tulee kirjata lähinnä asioita, jotka eivät muutu nopeassa tahdissa. Laatukäsikirjan ei pidä olla liian yksityiskohtainen. Muuttuviin ohjeisiin ja rutiineihin kannattaa laittaa vain viittaukset. (Holma 2009, 14.)

Hyvä laatukäsikirja avaa organisaation toimintaa kokonaisuutena ja se sisältää toimintaan liittyvää oppimista. Laatukäsikirjan tehtävänä on palvella käytännön apuvälineenä toimintaan perehdytyksessä ja työn suorittamisessa. Asioiden jaottelun tulee olla selkeää ja asiat tulee kuvata lyhyesti ja ytimekkäästi kaavioita apuna käyttäen. Laatukäsikirjan olemassaolo organisaatiossa ei ole pakollinen. Se on kuitenkin oivallinen apuväline käytännön työssä. Useimmat laadunhallintajärjestelmät edellyttävät jo laatukäsikirjan laatimista ja ylläpitoa. (Lecklin 2006, 31 - 32.)

4 LASTENSUOJELU JA SEN LAATU

4.1 Lastensuojelu ja lastensuojelulaitokset

Suomessa lapsella on erityinen oikeus suojeluun jo perustuslain suomissa puitteissa (L 731/1999, 19§). Myös Suomen vuonna 1991 ratifioima kansainvälinen Lapsen oikeuksien sopimus velvoittaa suojelemaan lasta ja lapsuutta (YK:n Lapsen oikeuksien sopimus 1989, 3 artikla; A 16.8.1991/1130). Erillisen lastensuojelulain (L 13.4.2007/417) tarkoituksena on taata lapsen oikeus turvalliseen kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen sekä erityiseen suojeluun. Lastensuojelu

on yksi osa kunnallisia sosiaalipalveluja. Lastensuojelulaki määrittää myös kunnan velvoitteet lastensuojelun järjestämisestä. Lastensuojelulain mukaan ”lastensuojelun on oltava laadultaan sellaista, että se takaa lastensuojelun tarpeessa oleville lapsille ja nuorille sekä heidän perheilleen heidän tarvitsemansa avun ja tuen” (L 13.4.2007/417, 1§, 11 - 19§).

Suomi ja muut Pohjoismaat lukeutuvat lastensuojelussa niin sanottuihin hyvinvointipainotteisen lastensuojelun maihin. Lastensuojelun tehtäväkenttä nähdään varsin laajana lasten ja perheiden hyvinvoinnin tukemisena. Lasten varsinainen suojeleminen on vain yksi osa tätä laajaa kokonaisuutta. Hyvinvointipainotteista mallia on kritisoitu sen vahvasta perhettä korostavasta näkökannasta jopa lapsen edun kustannuksella. (Laakso 2009, 22.) Lastensuojelulain mukaan viranomaisten tehtävänä on noudattaa niin sanotun lievimmän riittävän toimenpiteen periaatetta puuttuessaan lapsen ja hänen perheensä itsemääräämisoikeuteen (Lastensuojelun käsikirja).

Yhteiskunnan kannalta katsoen lastensuojelu on hyvin laaja ja monitahoinen kokonaisuus. Lasten edellytykset kasvaa tasapainoisiksi ja työkykyisiksi aikuisiksi on keskeistä yhteiskunnan tulevaisuuden kannalta. Tämän toteuttamiseen tarvitaan myös laajoja yhteiskunnallisia toimenpiteitä lasten tasapainoisen ja turvallisen kehityksen mahdollistamiseksi. Lasten ja nuorten kasvun, kehityksen ja hyvinvoinnin edistämiseen ennaltaehkäisevänä lastensuojelutyönä kuuluvat lasten ja perheiden tukeminen peruspalveluissa sekä lasten kasvuolosuhteisiin vaikuttaminen. Tällaisia lasten ja perheiden peruspalveluja ovat mm. neuvola, päivähoito, koulu, terveydenhoito, kotipalvelu, nuorisotyö jne. (Taskinen 2007, 10 -13; Lastensuojelun käsikirja)

Vuoden 2011 alussa myös Sosiaali- ja terveysministeriö sai Lapsiasianeuvottelukunnan lastensuojelijaostolta lausuntokierroksen läpikäyneen luonnoksen Lastensuojelun kansallisista laatusuosituksista. Laatusuositusten tavoitteina ovat mm. lastensuojelupalvelujen laadun ja vaikuttavuuden parantaminen läpi koko toimijasektorin. Laatusuosituksilla tavoitellaan kansalaisten luottamuksen paranemista lastensuojelua kohtaan. Lastensuojelupalveluissa avun tulisi olla riittävää ja oikea-aikaista ja se tulisi toteuttaa yhteistyössä asiakkaan kanssa ihmisarvoa kunnioittaen. Laatusuositukset

painottavat erityisesti myös yhteistyön merkitystä eri toimijoiden kesken. (Lastensuojelun kansalliset laatusuosituksat 2011, 2.)

Lastensuojelutehtävää hoitavan organisaation ydintehtävänä on tuottaa lapsille ja heidän perheilleen heidän yksilöllisesti tarvitsemiaan palveluja lapsen edun turvaamiseksi. Tässä tehtävässä onnistuminen edellyttää organisaatiossa käytännön työtä tekevältä henkilöstöltä riittävää tietoa ja osaamista lapsen kehityspsykologiasta, lapsen kehityksen riskitekijöistä sekä todennäköisistä vaurioitumisen prosesseista. (Rousi 2007, 20.)

Sekä lainsäädäntömme että kansainväliset ihmisoikeussopimukset lähtevät siitä periaatteesta, että vanhemmilla on ensisijainen vastuu lapsistaan. Perhe-elämän suojan ja yksityiselämän suojan periaatteet takaavat pitkälle perheen sisäisiin asioihin puuttomattomuuden. Lainsäädäntö ja ihmisoikeussopimukset sisältävät kuitenkin myös ensisijaisesti huomioon otettavan lapsen edun periaatteen. Sen seuranta, valvonta ja vastuu kuuluvat yhteiskunnalle. Tämä vastuu astuu voimaan lapsi- ja perhekohtaisena lastensuojeluna, mikäli lapsen tai nuoren terveyttä tai kehitystä turvaavat kasvuolosuhteet vaarantuvat tai jos lapsi itse omalla käyttäytymisellään niitä vaarantaa. (Taskinen 2007, 14 – 15; Lastensuojelun käsikirja.)

Lastensuojelu herättää usein voimakkaita tunteita ja mielikuvia. Se koetaan vaikeaksi ja sosiaalityön ääri rajoilla tapahtuvaksi työskentelyksi. Tällöin on kyseessä lapsi- ja perhekohtaisesta lastensuojelusta, joka on vain yksi osa-alue laajassa lastensuojelun kentässä. Lapsi- ja perhekohtainen lastensuojelu pitää sisällään lastensuojelutarpeen selvityksen, avohuollon tukitoimet, lapsen kiireellisen sijoituksen, huostaanoton, lapsen sijaishuollon sekä jälkihuollon. Näissä toimenpiteissä puututaan yhteiskunnan taholta lapsi- ja perhekohtaisesti lapsen jokapäiväiseen elämään vaikuttaviin asioihin. (Taskinen 2007, 12 – 13; Lastensuojelun käsikirja.)

Lapsen ja perheen tukeminen tapahtuu ensisijaisesti omassa kodissa avohuollon tukitoimin. Mikäli avohuollon tukitoimet eivät ole riittäviä turvaamaan lapsen tarpeita ja edun mukaista huolenpitoa, joudutaan lapsi sijoittamaan kodin ulkopuolelle. Tällöin tulevat kysymykseen joko lapsen sijoitus avohuollon tukitoimena, kiireellinen sijoitus tai huostaanotto. Sijoitettaessa lapsi asumaan kodin ulkopuolelle tulevat vaihtoehtoina

kysymykseen yleensä perhehoito yksityiskodissa, ammatillinen perhekotihoito tai laitoshuolto. (Taskinen 2008, 16, 43, 45, 49, 78.) Lämsän (2009, 105 - 106) väitöstutkimuksen mukaan sijaishuollon ja avohuollon välinen raja ei enää ole selkeä avohuollon sijoitusten yleistyttyä. 1990-luvulla lastensuojelun painopiste siirtyi sijaishuollosta yhä enemmän avohuollon suuntaan. Varsin usein esim. nuoren kiireellisen sijoituksen määräajan päätyttyä jatketaan laitossijoitusta avohuollon tukitoimena.

Vuosituhanen vaihteen molemmin puolin käytiin useimmissa länsimaissa kriittistä keskustelua lastensuojelun laitossijoituksista. Monissa länsimaissa on myös toteutettu lainsäädännöllisiä muutoksia sekä kehitetty uusia käytäntöjä vähentämään laitossijoituksia. Laitoshoitoa pidetään usein ns. viimeisenä keinona, kun muissa hoito- ja tukimuodoissa on epäonnistuttu. Länsi-Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa on lastensuojelun laitoshoidon suunnattu ensisijaisesti nuorille, joilla ilmenee erilaisia häiriöitä tunne-elämässään ja käyttäytymisessään tai jotka ovat kokeneet jonkinasteista hyväksikäyttöä, tulleet laiminlyödyiksi tai muutoin kaltoinkohdelluiksi. (Johansson 2007, 9; Andersson 2007, 9.) Lämsän (2009, 105, 216) mukaan myös Suomessa nuorten kohdalla useimmiten sijaishuoltopaikka on laitos. Perusteluna on käytetty mm. parempia edellytyksiä erilaisten tukimuotojen järjestämiselle kuten erityisopetuspalvelut.

Myös Suomessa on pyritty lainsäädännöllä ohjaamaan ja vähentämään tarpeettomia lastensuojelun laitossijoituksia. Vuoden 2012 alusta voimaan tulleen lastensuojelulain muutoksen mukaan lapsen ensisijainen sijaishuolto tulee järjestää perhehoidossa. Laitoshuoltoa voidaan käyttää ainoastaan, jos sijoitusta ei voida järjestää lapsen edun mukaisesti riittävin tukitoimin perhehoidossa tai muualla. (L 8.4.2011/316; L 13.4.2007/417, 50 §.) Peruspalveluministeri Maria Guzenina-Richardson totesi antamassaan Sosiaali- ja terveystieteiden tiedotteessa, että laadukasta laitoshoidon tullaan edelleenkin tarvitsemaan suomalaisessa lastensuojelussa. Hänen mukaansa uudistus edellyttää kuitenkin laitoksessa annettavien lastensuojelupalveluiden edelleen kehittämistä. Lyhytaikaisessa laitossijoituksessa on mm. mahdollista kartoittaa lapsen tai nuoren tilanne sekä tarvittavat tukitoimet. Kartoittamisjakson jälkeen lapsella voi olla mahdollisuus palata myös takaisin kotiin. Näillä toimenpiteillä voidaan helpottaa sekä lapsen että vastaanottavan perheen asemaa. Mikäli lapsen tilanne jostain syystä

uudelleen kiristyy, tulee lapsella olla mahdollisuus palata takaisin samaan, hänelle jo tuttuun laitousyksikköön. (Guzenina-Richardson 2011.)

Lastensuojelulain mukaisia lastensuojelulaitoksia Suomessa ovat lastenkodit, nuorisokodit, vastaanottokodit, perhetukiyksiköt, perhekotiyhteisöt, koulukodit sekä muut näihin rinnastettavat lastensuojelulaitokset (Taskinen 2008, 78). Lastensuojelulaitoksissa on mahdollisuus käyttää huostaanotettujen tai kiireellisesti sijoitettujen nuorten kohdalla lastensuojelulaissa määriteltyjä lapseen kohdistuvia rajoittamistoimenpiteitä. (L 13.4.2007/417, 61 – 74 §). Mikäli lapsi tai nuori on sijoitettu vapaaehtoisena avoimuksen tukitoimena lastensuojelulaitokseen, eivät lastensuojelulain mukaiset rajoittamistoimenpiteet ole mahdollisia (Gottberg 2007, 1-2; Saastamoinen 2008, 147).

YK:n lapsen oikeuksien sopimuksen 3. artiklan mukaan kaikissa julkisen tai yksityisen sosiaalihuollon toimissa, jotka koskettavat lasta, tulee ensisijaisesti ottaa huomioon lapsen etu. Sopimusvaltioiden tulee asettaa myös lastensuojelusta ja huolenpidosta vastaaville laitoksille heitä velvoittavat standardit koskien lasten terveyttä ja turvallisuutta, henkilökunnan määrää ja soveltuvuutta sekä henkilökunnan riittävää valvontaa. (LOS 1989, 3. artikla.) Lastensuojelulaitoksessa on oltava hoito- ja kasvatustehtävistä vastaava johtaja. Hänellä tulee olla tehtävään soveltuva korkeakoulututkinto, tuntemus alasta sekä riittävä johtamistaito. Laitoksessa tulee olla myös sosiaalihuollon ammatillista henkilökuntaa lasten ja nuorten tarvitsemaan hoitoon ja kasvatukseen nähden riittävä määrä. Henkilöstön määrä suhteessa lasten määrään on riippuvainen siitä, millaista vaikuttavuutta hoidolta odotetaan. Vaikuttavuus syntyy ihmissuhteissa korjaavan työn kautta. Henkilöstön kelpoisuusvaatimuksissa on myös huomioitava laitoksen toiminnan luonne sekä lasten ja nuorten erityistarpeet. (Taskinen 2008, 79; L 13.4.2007/417, 59 - 60§.)

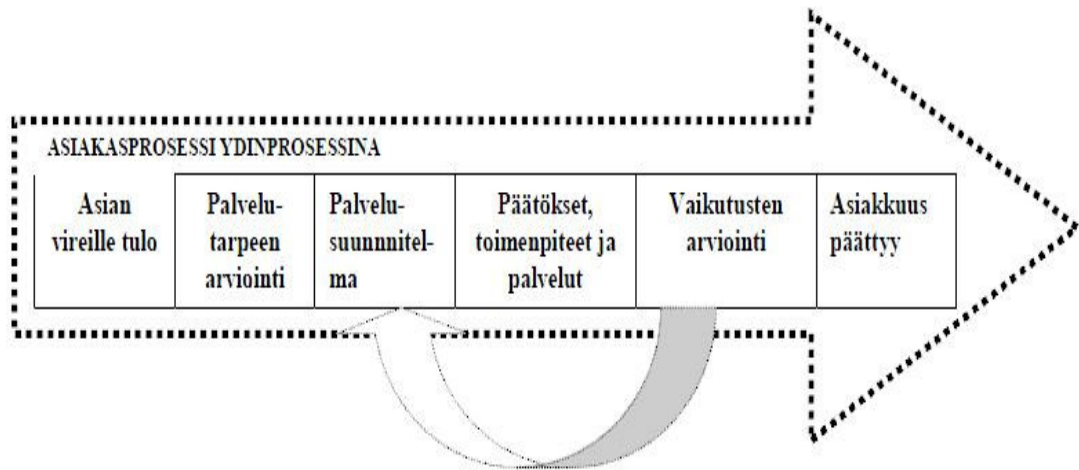
Riitta Laakso (2009) on väitöskirjassaan kuvannut lastensuojelulaitoksissa tehtävää työtä luonteeltaan yhteisölliseksi. Hänen mukaansa toimintaa määrittää lapsen ja aikuisen välinen suhde. Tälle suhteelle on tunnusomaista ymmärrys aikuisen ja lapsen erilaisista vastuista ja vallasta. (Laakso 2009,6.) Laitoshoito lastensuojelulaitoksessa koostuu monitahoisesta vuorovaikutuksesta. Sen sisältöön vaikuttavat monet eri tekijät kuten vallitseva lainsäädäntö, laitoksen oma ideologia, resurssit ja puitteet sekä

henkilöstön koulutus ja osaaminen. Vuorovaikutussuhteeseen ja sen laatuun vaikuttavat myös nuoret ja lapset itse ja heidän perheensä sekä heidän koko problematiikkansa. (Johansson 2007, 10.) Koko laitossijoituksen ajan lapsi tai nuori elää vuorovaikutussuhteessa peilaten omaa historiaansa, aikaisempia kokemuksiaan ja olosuhteitaan sekä erityisiä tapahtumia elämässään. Pitemmissä sijoituksissa keskeiseksi nousee luottamussuhteen rakentaminen lapsen tai nuoren ja oman ohjaajan tai hoitajan sekä koko laitoksen henkilöstön välillä. Varsinkin nuorten kohdalla keskinäisen luottamuksen syntyminen nuoren ja työntekijän välillä voi olla keskeinen tekijä asioiden käsittelyprosessin eteenpäin viemisessä. Vastaavasti vaikeudet vuorovaikutussuhteessa saattavat lisätä epäluottamusta ja vaikeuttaa nuoren asioiden etenemistä. (Andersson 2007, 46.) Työskentely lastensuojelulaitoksessa on siis ammatillisesti hyvin haasteellinen tehtävä (Johansson 2007, 19). Työ asettuu useiden eri ammattialojen rajapinnoille. Se on pääosin kasvatustyötä, joka liittyy osaltaan hoivaan ja huolenpitoon, mutta myös sosiaalityöhön ja erityispedagogiikkaan. (Laakso 2009, 53.)

Nuorisokotien asiakkaina ovat yleensä 13 - 18 -vuotiaat nuoret ja heidän perheensä. Nuorten kohdalla lastensuojelutoimenpiteiden perusteena ovat yleisimmin nuoren omaan toimintaan liittyvät seikat. Syitä nuorten lastensuojelun piiriin joutumiselle ovat mm. koulun käyntiin liittyvät ongelmat, riidat vanhempien kanssa, nuoren päihteiden käyttö, omaisuusrikokset ja seksuaalinen käyttäytyminen. (Lämsä 2009, 97, 204, 216.)

4.2 Lastensuojelun asiakasprosessi

Sosiaalihuollon asiakasprosessi (kuvio 3) voidaan jakaa kuuteen eri vaiheeseen. Asiakasprosessi alkaa aina asian vireille tulosta. Sitä seuraa palvelutarpeen arviointi ja palvelusuunnitelman laatiminen. Kun palvelusuunnitelma on olemassa, seuraavat asiakaskohtaisten päätösten teko sekä toimenpiteiden ja palvelujen toteuttaminen. Prosessin loppuvaiheessa tulevat vaikutusten arviointi ja asiakkuuden päättäminen. (Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 23.)



KUVIO 4. Asiakasprosessi sosiaalipalvelun ydinprosessina (Sarvimäki & Silta-niemi 2007, 23)

Eri ammattiryhmien välinen yhteistyö tulisi näkyä tiimityöskentelynä mm. palvelutarpeen arvioinnissa, asiakassuunnitelman laatimisessa sekä asiakassuunnitelman seurannassa ja vaikutusten arvioinnissa. Eri viranomaisverkostot, muut verkostot, asiakkaan lähiyhteisö ja sen voimavarat kootaan tiiviisti prosessin ympärille. Asiakasprosessin eri vaiheiden tulee nivoutua saumattomasti toisiinsa ja muodostaa asiakkaan tilanteeseen vaikuttava, luontevasti etenevä tuloksellinen palvelu. (Sarvimäki & Silta-niemi 2007, 22 - 23.)

Toimivalla asiakasprosessilla tulee aina olla nimetty vastuhenkilö. Hän vastaa prosessin toimivuudesta ja myös asiakkaan saamasta vaikuttavasta palvelusta. Vastuhenkilö huolehtii asiakasprosessin eri vaiheiden toteutumisesta sekä siitä, että ammattihenkilöiden työtä ohjaa päivitetty asiakas- tai palvelusuunnitelma. Asiakasprosessin eri vaiheissa toteuttamisvastuu voi vaihdella, mutta kokonaisvastuu säilyy aina vastuhenkilöllä. Hänen tulee olla jatkuvasti yhteistyössä ja kommunikoida kaikkien prosessiin osallistuvien työntekijätahojen kanssa. (Mts. 2007, 22 - 23.)

Lastensuojelutoimenpiteissä päätösten valmistelu ja tekeminen sekä asiakasprosessin etenemisvastuu kuuluvat aina lapsen asioista vastaavalle sosiaalityöntekijälle (Mts. 2007, 29). Sosiaalityöntekijältä edellytetään sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön

kelpoisuusehdoista annetun lain mukaista pätevyyttä. (L 29.4.2005/272, 3 §). Lastensuojelun avoimuuden tukitoimet, huostaanotto, sijaishuolto ja jälkihuolto edellyttävät aina päätöksentekoa ja sen valmistelua. Lastensuojelupäätösten valmistelu voi olla joskus pitkäkestoinen ja monitahoinen prosessi, jossa tarvitaan useiden eri ammattiryhmien asiantuntemusta. Lopulliset päätökset tekee kuitenkin aina sosiaalityöntekijä. (Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 29.)

Kaikissa lastensuojelutoimenpiteissä tulee aina noudattaa voimassa olevaa lastensuojelulakia sekä muuta asiaan liittyvää lainsäädäntöä. Lastensuojeluprosessin kaikissa vaiheissa on lapsen ja perheen oikeusturva aina otettava huomioon. (Taskinen 2008, 21.) Lastensuojelun prosessin johtaminen edellyttää laajaa ja vahvaa ammatillista osaamista. Prosessin tulee edetä suunnitelmallisesti ja lapsilähtöisesti selkeissä rakenteissa ja monipuolisia menetelmiä käyttäen. Lastensuojeluprosessi muodostuu aina asiakkaan yksilöllisistä tarpeista lähtien vuorovaikutuksessa työntekijän asettamien tavoitteiden kanssa. (Heinonen & Sinko 2009, 99.)

Asiakasprosessin johtaminen sisältää tavoitteiden asettelua ja toiminnan suunnittelua yhdessä asiakkaan ja muiden ammattilaisten kanssa. On tärkeää, että suunnitelmat dokumentoidaan tarkasti sekä myös lausutaan ääneen kaikkien osapuolten kuullen. Näin toimien työskentely muodostuu johdonmukaiseksi ja hallittavaksi. Sosiaalityöntekijän tehtävänä on suunnitella, ohjata ja jatkuvasti arvioida lastensuojeluprosessia sekä kytkeä olemassa oleva verkosto mukaan työskentelyyn. Johtaminen tarkoittaa myös suunnitelmien toteuttamista mahdollisimman johdonmukaisesti sekä säännöllistä vaikutusten arviointia. (Mts. 2009, 90 - 91, 94.)

Sosiaalihuollon toimiva asiakasprosessi alkaa aina asiakkaan palvelutarpeen arvioinnista. Sosiaalipalvelu suunnitellaan yhdessä asiakkaan ja palvelun toteuttavien ammattihenkilöiden kanssa ja sen vaikuttavuutta arvioidaan. (Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 21 - 22.) Lastensuojeluprosessissa työntekijälle asettaa haasteita lapsen kohtaaminen, vaatimus lapsen osallisuudesta sekä näkemys lapsesta ensisijaisena asiakkaana. Samalla on myös huomioitava lapsen etu ja oikeudet. (Heinonen & Sinko 2009, 91, 94.)

Sosiaalityöntekijän ohella toinen keskeinen ammattiryhmä lastensuojelutyössä ovat ohjaajat. Kelpoisuusvaatimuksena heiltä edellytetään sosiaalialalle suuntaavaa sosiaali- ja terveystieteiden ammattikorkeakoulututkintoa (L 29.4.2005/272, 6 §). Lastensuojeluprosessin toteutuksessa ohjaajien tehtävät kohdistuvat lähinnä asiakkaan neuvontaan, ohjaamiseen ja tukeen. Virallista päätöksentekovaltaa lapsen asioissa heillä ei ole. Ohjaajien työtehtävinä ovat yleensä lähityö lapsen ja perheen kanssa. Tällöin keskitytään usein vuorovaikutuksen luomiseen asiakkaan ja työntekijän välillä sekä lapsen ja vanhemman vuorovaikutuksen tukemiseen. Ohjaajien työskentelymuotoja ovat mm. perheohjaus, perhetyö ja kriisityö. Ohjaaja voi toimia myös sosiaalityöntekijän työparina lastensuojelutarpeen selvitystyössä. (Heinonen & Sinko 2009, 90 - 91.) Lastensuojelulaitoksissa ohjaajat vastaavat pääsääntöisesti hoito- ja kasvatustehtävistä. Laitoksista käsin ohjaajat voivat tehdä myös lastensuojelun perhetyötä sekä jälkihuolto-työtä. (Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 32.)

Lastensuojelulaitoksissa keskeisellä sijalla lastensuojeluprosessin etenemisessä on hoito- ja kasvatustehtävistä vastaava johtaja, jolta edellytetään alan tuntemuksen lisäksi soveltuva korkeakoulututkinto sekä riittävä johtamistaito (Taskinen 2008, 79; L 13.4.2007/417, 60 §; L 29.4.2005/272, 10 § 4 mom.). Johtaja vastaa toiminnan tuloksellisuudesta. Hänen tehtävänä on hoito- ja kasvatustyön tarkoituksenmukainen organisointi yhteistyössä henkilöstön kanssa. Johtajan vastuulla on myös laitoksen työkäytäntöjen ja henkilöstön osaamisen uudistaminen sekä työmenetelmien kehittäminen. (Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 49 – 50.)

Laitoshuoltona järjestetyssä sijaishuollossa on mahdollista käyttää huostaanotetuille ja kiireellisesti sijoitetuille lapsille lastensuojelulain mukaisia rajoittamistoimenpiteitä. Päätöksen rajoittamistoimenpiteiden käytöstä tekee aina laitoksen johtaja tai muu hänen määräämänsä laitoksen hoito- ja kasvatushenkilökuntaan kuuluva henkilö. (L 13.4.2007/417, 63 §, 65 – 70 §.) Rajoittamistoimenpiteiden tavoitteiden tulee olla linjassa lapsen asiakassuunnitelman tavoitteiden kanssa. Laitoksen johtajan tai hänen määräämänsä työntekijän on heti ilmoitettava lapsen asioista vastaavalle sosiaalityöntekijälle, mikäli ilmenee tarvetta välittömästi tarkistaa lapsen asiakassuunnitelmaa. (Taskinen 2008, 92.)

Lastensuojeluprosessin etenemisen edellytyksenä on konkreettisten suunnitelmien tekeminen ja työn systematisointi. Näin toimien työtä ja vastuuta voidaan aidosti jakaa. (Heinonen & Sinko 2009, 97.) Lastensuojelutyöskentelyn vaikuttavuuden arviointia tulee myös tehdä säännöllisin väliajoin moniammatillisessa tiimissä. Tällöin seurataan asiakassuunnitelman toteutumista sekä lapsen edun toteutumista. Toteuman perustella sosiaalityöntekijän tulee tehdä päätös asiakassuunnitelman tarkastamisesta, uusista lastensuojelutoimenpiteistä tai asiakkuuden päättämisestä. (Sarvimäki & Silta-niemi 2007, 32.)

Sosiaalialan ammatillisen henkilöstön tehtävärakennesuositusten tavoitteena ovat sosiaalihuollon keskeisten ammattiryhmien työnjaon selkiinnyttäminen sekä tehtävära-kenteiden muuttaminen vastaamaan entistä paremmin asiakkaiden tarpeita. Tavoitteenä on myös sosiaalialan koulutuksen tuottaman osaamisen täysimääräinen hyödyntäminen. Lähtökohta eri ammattiryhmien tehtävajaolle on asiakasprosessi ja palvelun vaikuttavuus. Sekä sosiaalihuollon että sosiaalipalvelujen tarkoituksena on tuottaa asiakkaan kannalta myönteisesti vaikuttavia palveluja. Sosiaalihuollossa asiakasprosessin tavoitteena on lisäksi ylläpitää ja edistää asiakkaan sosiaalista toimintakykyä ja turvallisuutta. (Mts. 2007, 3, 21 - 22.)

Rousun (2007, 100) väitöstutkimuksen mukaan lastensuojelun palveluissa ja palvelu-prosesseissa on runsaasti puutteita. Palveluohjausta ei juuri ole ja se on toteutettu vain asiakastyön tasolla tapahtuvana. Palveluprosessien rajapintoihin ja ongelmakohtiin ei Rousun mukaan paneuduta riittävästi ja eivätkä palveluprosessit etene kitkattomasti. Myös palvelujen laadun kehittämiseen ei edelleenkään panosteta riittävästi. Ongelmal-liseksi työskentelyn tekee myös palvelusuhteen vastuuhenkilöiden runsas vaihtuvuus asiakassuhteen aikana.

4.3 Asiakkaan osallisuus lastensuojelussa

Lapsen oikeuksien sopimuksen 12 artiklan mukaan jokaisella lapsella on oikeus il-maista oma mielipiteensä häntä itseään koskevassa asiassa. Lapsen mielipide on otet-tava huomioon hänen ikä- ja kehitystasonsa huomioiden. Lapselle on erityisesti annet-

tava mahdollisuus mielipiteenilmaisulle ja kuulluksi tulemiselle häntä koskevissa hallinnollisissa tai oikeudellisissa toimissa. (LOS 1989, 12. artikla.) Myös Suomen perustuslaissa todetaan, että lapsen tulee saada vaikuttaa itseään koskeviin asioihin kehitystään vastaavalla tasolla. (L 11.6.1999/731, 6 §.) Laissa sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista veloitetaan viranomaisia selvittämään alaikäisen asiakkaan mielipide ja toivomukset ja ne on myös otettava huomioon hänen ikänsä ja kehitystasonsa edellyttämällä tavalla häntä koskevassa asiassa. Kaikissa julkisen ja yksityisen sosiaalihuollon toimissa on ensisijaisesti otettava huomioon myös lapsen etu. (L 22.9.2000/812, 10 §.)

Lastensuojelulain hengen mukaisesti on aina erityisesti huomioitava lapsen etu ja osallisuus kaikessa häntä itseään koskevassa lastensuojelutoiminnassa. Lapsen toivomukset ja mielipide on aina selvitettävä lastensuojelua toteutettaessa. Tämä tulee ottaa myös huomioon päätöksiä tehtäessä. 12 vuotta täyttäneellä lapsella on oikeus käyttää erikseen puhevaltaa vanhempien tai muun laillisen edustajan ohella itseään koskevassa lastensuojeluasiassa. Lastensuojelulain mukaan lapsella on myös oikeus saada tietoa häntä itseään koskevassa asiassa. Sosiaalityöntekijä on myös velvollinen tapamaan lasta henkilökohtaisesti säännöllisin väliajoin ja muulloinkin sijaishuollossa olevan lapsen niin halutessa. (L 13.4.2007/417, 5, 20 – 21, 29, 53 §.) Tehtäessä lasta koskevia suunnitelmia ja päätöksiä tulee pyrkiä lapsen, vanhempien ja muiden asiaosaisten kanssa yhteisymmärrykseen toteutettavista toimenpiteistä. (Taskinen 2008, 21.)

Lasten osallisuus on ristiriitainen ja monisisältöinen mutta myös käytännöllinen asia. Siihen liittyy myös paljon jännitteitä. Keskeinen tekijä lastensuojelutyössä on lapsen kanssa tapahtuva vuorovaikutus ja sen laatu. Yksi tärkeimmistä tekijöistä sosiaalityön toiminnoissa on työntekijän kyky ja mahdollisuus kohdata asiakas, lapsi. Lapsen osallisuutta vahvistaa työntekijän kyky huomioida lapsi omana itsenään ja omista yksilöllisistä lähtökohdistaan lähtevänä yksilönä. Lasten kanssa työskenneltäessä on varata riittävästi aikaa keskustelulle sekä lapseen tutustumiselle. (Hotari, Oranen & Pösö 2009, 123 – 124, 132.) Lapselle tulee aina perustella ja selittää tarkasti syyt, mikäli joudutaan toimimaan hänen omien toiveidensa vastaisesti (Lastensuojelun kansalliset laatusuosituksen 2011, 13).

Erityisesti nuori odottaa kohtaavansa läsnä olevan aikuisen, jonka kanssa yhteistyö on avointa ja luottamuksellista. On tärkeää, että nuorelle syntyy näin kokemus osallisuudesta ja kuulluksi tulemisesta. (Hotari ym. 2009, 127.) Useimmille lastensuojeluasiakkaille hyvän palvelun mittari on tunne siitä, että heihin on suhtauduttu kunnioittavasti ja heidät on otettu vakavasti. Tämä tarkoittaa sekä lapsen että vanhempien todellista kuulemistä ja mukaan ottamista toimenpiteiden suunnitteluun ja toteutukseen. Heille tulee antaa myös riittävästi aikaa ja tilaa tunteiden ja tilanteen työstämiselle. (Taskinen 2008, 22.) Nuorten itsensä asettamia reunaehtoja omalle osallistumiselleen sosiaalityössä ovat mm. luottamuksen rakentaminen, kunnioitus, yksilön huomioiminen, ajan antaminen, hienovarainen lähestyminen, avoimuus ja hyvä yhteistyö. (Hotari ym. 2009, 130.)

Lapsen osallisuutta voidaan kuvata mm. Harry Shierin (2001) kuvaamalla tikapuimalilla. Siinä alimmalla askelmalla lasta kuunnellaan ja kuullaan, toisella askelmalla lasta tuetaan ilmaisemaan oma mielipiteensä, kolmannella askelmalla lapsen näkemykset otetaan jo huomioon, neljännellä askelmalla lapsi pääsee mukaan päätöksentekoon ja viimeisellä eli viidennellä askelmalla lapsen kanssa jaetaan sekä valtaa että vastuuta. Askelmamalliin on mahdollista liittää lisäksi ulottuvuus, jolla voidaan tarkastella aikuisten valmiuksia, mahdollisuuksia ja velvoitteita toteuttaa lapsen osallisuutta kullakin askelmalla. (Hotari ym. 2009, 119 – 120.)

Nigel Thomas (2002) on puolestaan jakanut osallisuuden eri ulottuvuuksiin, joiden keskinäiset suhteet voivat vaihdella ja lapsen kokemus osallisuudesta muuttua niiden myötä. Hänen mukaansa lapsella tulee olla mahdollisuus valita osallistumisestaan, mahdollisuus saada tietoa omista asioistaan ja mahdollisuuksista, mahdollisuus vaikuttaa asiakasprosessiin, mahdollisuus ilmaista itseään kertomalla mielipiteensä ja omat ajatuksensa, mahdollisuus saada tukea ja apua itsensä ilmaisemiseen sekä mahdollisuus itsenäisiin päätöksiin. (Mts. 2009, 121.)

Rousun (2007, 99) mukaan suomalaisessa lastensuojelussa asiakkaan osallisuus omaan asiaansa vaikuttamisessa on edelleen vähäistä. Varsinkaan lapsi asiakkaana ei ole näkyvässä roolissa päähenkilönä omassa asiassaan. Myös Lämsä (2009, 210) toteaa lastensuojelutoimenpiteissä usein asiakkaan omat mahdollisuudet vaikuttaa ja valita it-

seensä kohdistuvia toimenpiteitä hyvin rajallisiksi. Omaa elämäänsä hallitsevan subjektin sijaan lastensuojelun asiakas saattaa kokea joutuneensa ulkopuolelta tulevan kontrollin ja toimenpiteiden kohteeksi, objektiksi. Asiakkaan kokemana osallisuus asioihinsa vaikuttamiseen saattaa jäädä vähäiseksi, lähinnä tunteeksi oman elämänsä päätösten sivusta seuraajajana.

4.4 Lastensuojelun vaikuttavuus ja tuloksellisuus

Sosiaali- ja terveydenhuollossa vaikuttavuudella tarkoitetaan myönteistä tai kielteistä muutosta, joka kohdistuu organisaation toiminnan tuloksena toimialan olemassaolon keskeisimpään tavoitteeseen eli ihmisten terveydentilaan ja hyvinvointiin (Pekurinen, Rääkkönen & Leinonen 2008, 21). Lastensuojelulaki asettaa haasteen lastensuojelutyölle toteamalla, että lastensuojelun on oltava laadultaan sellaista, että se takaa lastensuojelun tarpeessa oleville lapsille, nuorille ja heidän perheilleen heidän tarvitsemansa avun ja tuen. (L 13.4.2007/417, 11§.) Suomalaisessa lastensuojelussa pää tavoitteena on lapsen tarpeisiin vastaaminen ja esteiden poistaminen hänen kehityksensä tieltä. Lastensuojelussa käytettyjen toimenpiteiden tulee olla paitsi lainmukaisia myös eettisesti ja emotionaalisesti kestäviä sekä tutkittuun tietoon perustuvia. (Taskinen 2008, 21.)

Kuopion yliopiston OSAATKO-KARTUKE – hankkeen loppuraportissa todetaan lastensuojelun ja vanhuspalveluiden onnistumisen olevan asiakkaan tyytyväisyyttä, tilanteen kohentumista ja vaikutusten aikaansaamista. Tämä tavoite voidaan saavuttaa henkilöstön yhteisin, osaavin ja moniammatillisin voimavaroin olemassa olevilla resursseilla sekä laadukkailla prosesseilla. Onnistumisena pidetään kokemusta tuloksellisuudesta. (Laulainen 2005, 35.) Lastensuojelun vaikuttavuutta (effectiveness) ja lastensuojeluprosessia voidaan arvioida myös lapsen edun toteutumisen, laillisuuden ja subjektiivisen kokemuksen ulottuvuuksilla. Sekä pitkän että lyhyen aikavälin toimenpiteiden tavoitteena tulee aina olla lapsen oman kehityksen edistäminen. Lastensuojelun tuloksellisuuden mittarina ovat tällöin lapsen tilanteessa tapahtuvat muutokset. (Taskinen 2008, 21.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (KASTE 2008 - 2011) asettaa tavoitteekseen uuden sukupolven laatusuositukset, jotka edellyttävät erilaisten laatutasoa osoittavien mittaustulosten saamista. Tällaisia ovat mm. tieto tasapainoisista palvelurakenteista, toimivista prosesseista, toiminnan tuloksista sekä vaikuttavuudesta. KASTE-ohjelma asettaa toimenpidetavoitteekseen myös nykyistä systemaattisemman asiakastyytyväisyyden seurannan laadun mittaamisessa (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma 2008, 40, 49 – 50.)

Lapsen kannalta lastensuojeluprosessissa keskeistä on lapsen perustarpeiden toteutumisen edistäminen. Lastensuojelussa lapsi tarvitsee erityisesti mahdollisuutta kiintymyssuhteeseen, turvallisuutta ja jatkuvuutta elämäänsä, ennustettavuutta arkeen ja tulevaan sekä hänen erityistarpeidensa mukaisia yksilöllisiä tukitoimia. Lastensuojelun arvioinnissa tulisikin pystyä selvittämään, kuinka hyvin näihin osa-alueisiin lapsen elämässä on pysytty vastaamaan. (Rousu & Holma 2004b, 24, 37.) Lastensuojelun onnistumisen arvioinnissa onkin usein kyse hyvin yksinkertaisista, tavallisen elämän ja elämänhallinnan asioista sekä tavallisuuden tunteen saavuttamisesta (Ritala-Koskinen 2003, 113). Kaikkein haasteellisinta lastensuojelun vaikuttavuudessa onkin lapsen, vanhempien tai muiden kasvattajien sekä työntekijöiden tunteet subjektiivisina kokemuksina. (Taskinen 2008, 22.) Asiakkaan kokemukset palvelusta ja sen vaikuttavuudesta eivät näin ollen välity aina riittävästi työn kehittämiseen (Rousu 2007, 99). Lastensuojelun vaikuttavuus tulisikin ottaa yhä enemmän mukaan keskusteluihin. Lastensuojelutyön kohde ja perustelut työlle tulisi nostaa toistuvasti sekä yksilölliseen että työyhteisölliseen tarkasteluun. (Heinonen & Sinko 2009, 95.)

Rousu (2007) toteaa väitöskirjassaan lastensuojeluorganisaatioiden olevan korostuneesti tili- ja tulosvelvollisia asiakkailleen, joilla on oikeus odottaa saavansa riittävästi, elämäänsä kohentavaa apua ja tukea. Lastensuojelun tuloksellisuuden arviointi edellyttää tällöin runsaasti riittävästi ja oikeaa tietoa. Rousun mukaan tuloksellisuuden mittaaminen ja arviointi on vaikeaa, koska työskentelyltä puuttuvat usein selkeästi asetetut tavoitteet. Näin lastensuojelun työskentelyltä puuttuu myös suunta sekä yhteinen näkemys visioista ja päämääristä. Yhteisten tavoitteiden puuttumisen myötä henkilöstön ja eri yhteistyötahojen sitoutuminen työskentelyyn jää näin ollen vajavaiseksi. (Rousu 2007, 9, 20, 98 – 101.)

Työntekijän näkökulmasta lastensuojelun arjessa pitkät ja monitahoiset lastensuojeluprosessit ovat yleisiä. Onnistumisen systemaattinen jäsentäminen omassa työssä ei kuitenkaan ole tavanomaista. Tästä johtuen työssä onnistumisen määrittäminen ja eri prosessien tuloksien erittelemine on erittäin tärkeää. Tämä on yksi keskeinen edellytys lastensuojelutyön laadun kehittämiseksi. (Ritala-Koskinen 2003, 104.) Lastensuojelutyö pitää sisällään paljon ennakoimattomuutta ja epävarmuutta. Vahvat tunteet kuten häpeä, suru, viha ja epätoivo ovat usein läsnä. Mukaan mahtuu kuitenkin myös paljon iloa ja yllätyksiä. (Heinonen & Sinko 2009, 95.) Emotionaalisesti raskaassa työssään työntekijä tarvitsee riittävästi tukea myös esimieheltä, työyhteisöltä ja yhteistyökumppaneilta. Säännöllinen ja riittävä työnohjaus antaa mahdollisuuden pohtia ja käydä läpi työskentelyprosessin eri vaiheita. (Taskinen 2008, 22.) Amerikkalaistutkimuksen mukaan esimiesten ja työtoverien tuella on suuri vaikutus lastensuojelutyöntekijöiden työssä pysyvyyteen. Uudet työntekijät, jotka myös jäivät lastensuojelutyöhön, ilmoittivat saaneensa tukea ja innostusta työhönsä työkavereiltaan. (Scannapieco & Connell-Carrick 2007, 49 - 50.)

Lastensuojelutyö on usein ongelmatyötä. Onnistumisen kokemukset jäävät työntekijöiltä uusien asiakkaiden ongelmien alle. (Ritala-Koskinen 2003, 104.) Lastensuojelun parissa työskentelevä henkilöstö joutuu usein paneutumaan asiakkaiden vaikeisiin psykososiaalisiin ongelmiin ja etsimään ratkaisuja niiden korjaamiseen. Tämä vaatii riittävästi ammattihenkilöstöä ja aikaa pitkäjänteiselle työskentelylle. (Rousu 2007, 100.) Lastensuojelutyöntekijöiden vaihtuvuuteen, työssä pysymiseen ja työtyytyväisyyteen vaikuttavat monet eri tekijät. Positiivinen vaikutus on aiemmilla myönteisillä kokemuksilla, työpaikkakoulutuksella, sitoutumisen mielekkyydellä ja lastensuojelutyön merkityksen löytämisellä sekä vahvoilla esimiehillä, jotka kykenevät käsittelemään tunnepitoisen työn luonnetta. Negatiivisia vaikutuksia työssä pysymiselle ovat mm. suuret asiakasmäärät, alhainen palkkataso, työntekijöiden turvallisuuden taso sekä sopivan koulutuksen puute. (Scannapieco & Connell-Carrick 2007, 47.)

Työntekijän kannalta lastensuojelutyöhön sisältyy hyvin paljon jännitteitä, mikä tekee siitä ammatillisesti erityisen haastavaa. (Taskinen 2008, 22.) Rousun (2007) mukaan henkilöstöllä ei ole aina riittävästi erityisosaamista lastensuojelun lasten ja perheiden kanssa työskentelyyn. Asiakkaiden muuttuvia ja lisääntyviä tarpeita ja vaatimuksia ei

huomioida tarpeeksi henkilöstön täydennyskoulutuksessa, konsultaatiossa ja työnohjauksessa. Lastensuojelutyön kuormittavuus näkyy liian usein henkilöstön suuressa työmäärässä sekä työn vaikeudessa. Henkilöstöllä ei ole usein riittävästi aikaa ajan-kohtaisista asioista keskusteluun, arkityön tutkimiseen, kehittämiseen eikä työn arviointiin omassa työyhteisössä tai muiden yhteistyötahojen kanssa. Palvelun laadun arviointi on paljolti vain ammatillista itsearviointia. (Rousu 2007, 99 - 101.) Osaavan lastensuojeluhenkilöstön saavuttaminen edellyttää jatkuvaa henkilöstön koulutusta ja perehdyttämistä parhaisiin käytäntöihin sekä oikeisiin menettelytapoihin (Scannapieco & Connell-Carrick 2007, 50). Henkilöstövoimavarat vaikuttavat suoraan prosessien laatuun ja toimivuuteen, millä on vaikutusta myös asiakkaaseen ja palvelujen vaikuttavuuteen. (Laulainen 2006, 47.)

Rousun (2007, 75, 99) toteaa lastensuojelun tilastollisen ja tutkitun tiedon olevan edelleenkin hyvin vähäistä. Organisaatioiden palautejärjestelmissä ja tiedon keruussa on suuria puutteita ja tietojärjestelmät ovat usein kehittymättömiä. Tuloksia ja vaikutuksia ei joko koota lainkaan tai kerättyä tietoa ei analysoida riittävästi. Suuria puutteita Rousu näkee erityisesti lastensuojelun palvelujen vaikutuksiin ja toiminnan onnistumisiin sekä asiakkaiden saaman tukeen liittyvän tiedon keräämisessä. Hänen mukaan lastensuojelutyössä onnistumisesta raportointi on jokseenkin olematonta ja työskentelyn asiakasvaikuttavuuden arviointi puuttuu työskentelystä lähes täysin. Asiakkaan asiakirjoissa olevaa asiakastietoa työn välittämistä vaikutuksista ei koota eikä hyödynnetä tekemään työtä näkyväksi. Näin olisi mahdollista tuoda esiin kokemustietoa siitä, minkälaiset asiat tuottavat onnistumisia asiakkaiden elämässä.

5 JYVÄSKYLÄN KAUPUNGIN NUORISOKOTIEN LAATUPROJEKTI

5.1 Jyväskylän kaupungin nuorisokodit

Jyväskylän kaupungilla on kolme nuorisokotia; Lotila, Myllyjärvi ja Palokka. Ne sijoittuvat eri puolille kaupunkia. Uusi neljäs nuorisokoti Hovila valmistuu vuoden

2012 syksyllä. Kaikilla kaupungin nuorisokodeilla on takanaan pitkä historia lastensuojelulaitoksena. Kaikki kolme nykyistä ja aiemmin vuonna 2006 lakkautettu Hovilan nuorisokoti toimivat hyvin itsenäisinä ja erilaisilla profiloituneina yksiköinä aina vuoteen 2010 saakka. Jokaista nuorisokotia kehitettiin omaan suuntaansa ja laitosten keskinäinen vuoropuhelu oli vähäistä. Vuoden 2010 alusta alkaen kaupungin kaikki nuorisokodit aloittivat samanlaisen työskentelyn kriisi- ja vastaanottoyksikköinä. Pitkäaikaisen sijaishuollon lastensuojelupalvelut Jyväskylän kaupunki ostaa yksityiseltä sektorilta tai valtion koulukodeista.

5.1.1 Myllyjärven nuorisokoti

Myllyjärven nuorisokoti on lastensuojelun laitoshuollon palveluja tarjoava vastaanottoyksikkö. Nuorisokodin asiakkaat ovat 13 – 17-vuotiaita nuoria. Sijoituksen lähtökohtana on usein jokin vaikea kriisi elämässä, ristiriidat vanhempien kanssa, koulunkäyntivaikeudet tai muu vaikea elämäntilanne. Keskimääräinen sijoitusaika on n. 4 – 6 kuukautta. Myllyjärven arvolähtökohtina toimivat avoimuus, yksilöllisyys sekä tiivis yhteistyö vanhempien ja yhteistyökumppaneiden kanssa. (Myllyjärven nuorisokoti 2012.) Myllyjärven nuorisokodin perustehtävässä korostuvat kriisityö ja kiireelliset sijoitukset. (Myllyjärven nuorisokodin toimintakertomus 2011.)

Myllyjärven nuorisokoti on suora jatkumo vuonna 1919 perustetusta Jyväskylän kaupungin ensimmäisestä kunnallisesta lastenkodista, joka jatkoi jo vuonna 1868 Rouvasväen yhdistyksen aloittamaa lastenkotitoimintaa. Häkkisen lastenkodin isompien lasten osasto muutti uuteen Myllyjärven lastenkotiin kesällä 1979. Tätä ennen se oli odottanut uudisrakennusta 28 vuotta väliaikaiseksi tarkoitettussa entisen kunnalliskodin tiloissa. (Lampinen 1976.) Myllyjärven lastenkoti muutettiin nuorisokodiksi vuonna 1998. (Myllyjärven nuorisokoti 2012.) Nuorisokodiksi muututtuaan Myllyjärvi profiloitui pitkäaikaisen asumisen yksiköksi ja psyykkisesti oirehtiviin nuoriin. Vuoden 2006 organisaatiouudistuksessa Myllyjärven nuorisokodin toinen osasto muutettiin lastensuojelutarpeen arviointiyksiköksi toisen osaston jatkaessa pitkäaikaisen asumisen yksikkönä. Vuoden 2010 alusta molempien osastojen työskentely muuttui kriisi- ja vastaanottotoiminnaksi. Vuoden 2011 aikana Myllyjärven nuorisokotiin oli

sijoitettuna yhteensä 52 nuorta. Avotyön piirissä oli 11 perhettä. (Myllyjärven nuorisokodin toimintakertomus 2011).

Myllyjärven nuorisokoti on Jyväskylän kaupungin suurin lastensuojeluyksikkö. Se sijaitsee omakotitaloalueella Myllyjärven kaupunginosassa. Nuorisokodissa on kaksi (2) kuusi-paikkaista (6) osastoa Aitta ja Riihi, joissa molemmissa on lisäksi yksi paikka lyhytaikaista kriisisijoitusta varten (enintään 30 vrk). Nuorisokodin avotyöntekijällä on kerrallaan n. 6 - 8 nuorta työskentelyn piirissä. Henkilöstöön kuuluu kaikkiaan 16 työntekijää; johtaja, avotyöntekijä, yötyöntekijä, ravitsemustyöntekijä sekä molemmilla osastoilla 6 ohjaajaa. Siivous ostetaan ostopalveluna kolme kertaa viikossa.

5.1.2 Lotilan nuorisokoti

Lotilan nuorisokoti on lastensuojelulaitos, joka tarjoaa lyhytaikaisen sijoituspaikan tai avohuollon tukitoimia vaikeassa elämäntilanteessa olevalle 13 – 17-vuotiaille nuorille. Sijoitus alkaa yleensä kiireellisenä sijoituksena sosiaalityöntekijän päätöksellä. (Lotilan nuorisokoti 2012.) Lotila tarjoaa lyhytaikaisen sijoituspaikan tai avohuollon tukitoimia vaikeassa elämäntilanteessa oleville lapsille tai nuorille (Lotilan nuorisokodin toimintakertomus 2011.) Vuoden 2011 aikana Lotilaan oli sijoitettuna 29 nuorta, joiden keskimääräinen sijoitusaika oli n. kolme (3) kuukautta. Avotyön piirissä oli yhteensä 21 nuorta, joiden keskimääräinen työskentelyaika oli n. 8 kuukautta. (Lotilan nuorisokodin toimintakertomus 2011.)

Lotilan nuorisokodin juuret ovat vuonna 1965 perustetussa Poikien oppilaskodissa Jyväskylän Pitkämäkadulla. Oppilaskoti muutettiin nuorisokodiksi 1980-luvulle tultaessa, jolloin sinne alettiin sijoittaa myös tyttöjä. Nuorisokoti muutti vuonna 1985 uuteen Lotilan kiinteistöön Keljonkankaan kaupunginosaan. (Lotilan nuorisokoti 2012.) Kaupungin nuorisokodeista Lotila profiloitui kriisi- ja vastaanottotyöhön, vaikka joukossa on myös ollut pidempiaikaisia sijoituksia.

Lotilan nuorisokoti toimii yhtenä yksikkönä, jossa on kuusi (6) osastopaikkaa ja yksi lyhytaikainen kriisipaikka. Avotyön piiriin kuuluvia nuoria on kerrallaan n. 6 -7. Henkilökuntaan kuuluvat johtaja, avotyöntekijä, psykiatrinen sairaanhoitaja, yötyöntekijä

sekä kuusi 6 ohjaajaa. Ohjaajat valmistavat ruuan ja huolehtivat myös siivouksesta yhdessä nuorten kanssa.

5.1.3 Palokan nuorisokoti

Palokan nuorisokoti on arviointiyksikkönä toimiva lastensuojelulaitos (Palokan nuorisokoti 2012). Se tarjoaa lyhytaikaisen kriisi-, kartoitus-, arviointi- ja kuntoutuspaikan nuorille ja heidän perheilleen. Nuorisokoti voi tarjota myös nuorisokodin tukemaa perhehoitoa pidempiaikaisen sijoituksen tarpeessa oleville nuorille. (Palokan nuorisokodin toimintakertomus 2011.)

Palokan nuorisokodin historia lähtee entisen Jyväskylän maalaiskunnan Tikkakosken lastenkodista, joka perustettiin vuonna 1952. Lastenkoti muutettiin nuorisokodiksi vuonna 1998. Nuorisokoti muutti uusiin tiloihinsa Palokkaan Korppumäentielle maaliskuussa 2002. (Palokan nuorisokoti 2012.) Palokan nuorisokoti loi omanlaisensa kehityskaaren toimiessaan Jyväskylän maalaiskunnan ainoana lastensuojelulaitoksena. Nuorisokoti siirtyi Jyväskylän kaupungille maalaiskunnan ja kaupungin kuntaliitoksessa vuoden 2009 alusta. Vuoden 2010 alusta nuorisokodin työskentely muuttui kriisi- ja vastaanottotoiminnaksi. Vuoden 2011 aikana Palokan nuorisokotiin oli sijoitettuna 27 nuorta, joilla keskimääräinen sijoitusaika oli n. neljä (4) kuukautta. Tuetussa perhehoidossa oli kolme (3) nuorta kolmessa (3) eri perheessä. (Palokan nuorisokodin toimintakertomus 2011.)

Palokan nuorisokoti on seitsemän- paikkainen (7) nuorisokoti. Henkilöstöön kuuluu johtaja ja kahdeksan (8) ohjaajaa. Ohjaajat valmistavat ruuan ja huolehtivat siivouksesta yhdessä nuorten kanssa. Jyväskylän kaupungin tilapalvelun hankesuunnitelmassa on toisen osaston rakentaminen Palokan nuorisokodin yhteyteen vuonna 2014.

5.1.4 Hovilan nuorisokoti

1960-luvun lopulla perustettiin 10-paikkainen oppilaskoti tytöille Hovilan kiinteistöön Korkeakoskentielle. Oppilaskoti muutettiin 1980-luvulla nuorisokodiksi ja sinne alettiin sijoittaa myös poikia. (Lotilan nuorisokoti 2008.) Silloisista kaupungin nuorisoko-

deista Hovila profiloitui päihdetyöskentelyyn. Hovilan vanhan kiinteistön sisäilmaongelmien vuoksi nuorisokoti oli sijoitettuna väliaikaisesti useissa eri kiinteistöissä. Viimeisimpänä sijoituspaikkana oli vanhan Häkkisen lastenkodin piharakennus Keljonkankaalla. Hovilan nuorisokodille suunniteltiin uudisrakennusta, mutta kaupunki päättikin lakkauttaa Hovilan vuonna 2006. Sen henkilöstö siirtyi samaan aikaan toteutetussa lastensuojelulaitosten organisaatiouudistuksessa kaupungin jäljelle jääneisiin nuorisokoteihin Myllyjärvelle ja Lotilaan.

Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalouden hankintasuunnitelmassa 2009 hyväksyttiin uuden Hovilan nuorisokodin rakentaminen. Kaupungin tiukkojen rakentamislinjausten sekä niukan taloustilanteen vuoksi suunnittelu- ja rakentamisaikataulu siirtyi useita kertoja. Rakennustyöt aloitettiin vuoden 2011 syksyllä ja uuden nuorisokodin tulisi valmistua vuoden 2012 syksyllä Keljon kaupungin osaan Hovilantie 1. (Hovilan nuorisokodin toimintasuunnitelma 2010.)

Uuteen Hovilaan tulee kaksi osastoa ja 10 laitospaikkaa. Toinen osasto tulee olemaan 3 paikkainen suljettu osasto, jossa on mahdollista turvallisesti toteuttaa lastensuojelulain mukaista liikkumisvapauden rajoittamista, eristämistä ja erityistä huolenpitoa. Toinen osasto tulee olemaan 7 paikkainen nuorisokotiosasto, joka erikoistuu vastaanotto toimintaan. Henkilökuntaa Hovilaan tulee johtaja ja 14 ohjaajaa, joista kaksi psykiatrista sairaanhoitajaa. (Hovilan nuorisokodin toimintasuunnitelma 2010.)

5.2 Laatuprojektin tarkoitus ja tavoitteet

Vuoden 2010 lopulla Jyväskylän kaupungin Lasten ja perheiden palveluyksikön johtaja Anne Seppälä asetti kaupungin nuorisokodeille laatuprojektiksi nimetyn kehittämishankkeen vuosiksi 2011 – 2012. Laatuprojektin vetäjinä toimivat nuorisokotien johtajat Vesa Lankinen (Lotila), Timo Mäkelä (Myllyjärvi) ja Hannu Janhonen (Paloikka). Koordinointivastuussa on Vesa Lankinen. Projektin ohjausryhminä toimivat Lasten ja perheiden palveluyksikön johtoryhmä, Lastensuojelulaitosten ohjausryhmä sekä Nuorisokotien ohjausryhmä.

Laatuprojekti on kaikkien nuorisokotien yhteinen kehittämisprojekti. Sen tarkoituksena on kehittää ja yhtenäistää kaupungin nuorisokotien työskentelyä laatu- ja sisältökohtain huomioiden. Kehittämisprojekti on määräaikainen, kertaluonteinen ja tavoitteellinen tehtäväkokonaisuus. Sen avulla pyritään luomaan uudenlainen, aiempaa parempi toimintatapa, palvelu tai muu tuote. Kehittämisprojekti mielletään yleensä projektia laajemmaksi kokonaisuudeksi. Siihen on mahdollista sisältyä myös useita osaprojekteja. (Paasivirta, Suhonen & Virtanen 2011, 18 – 19.) Projektityöskentelyllä voidaan tehostaa työntekijöiden omaa osaamista, luoda työyhteisöön uusia vuorovaikutusrakenteita sekä mahdollistaa ja lisätä organisaation ulkopuolista verkostoitumista. (Vartiainen, Ruuska & Kasvi 2003, 9 -16).

Projekti voidaan jakaa erilaisiin vaiheisiin, joita yleensä määritellään kolmesta viiteen. Perinteinen projektin elinkaarimalli jaetaan suunnittelu- ja aloitusvaiheeseen, toteuttamisvaiheen sekä päättämisen ja arviointivaiheeseen. Perinteisen pelkän loppuarvioinnin sijaan jatkuva arviointi kuuluu olennaisena osana kaikkiin vaiheisiin läpi koko projektin. Tämän lisäksi tulee projektin päättyessä tarkastella projektin vaikuttavuutta myös erillisessä loppuarvioinnissa. Kehittämisprojektissa perinteisen projektin elinkaarimallin päätteeksi tapahtuu siirtyminen käyttöönottovaiheeseen eli tulosten jalkauttaminen arjen käytäntöihin ja toimintaan. (Paasivirta ym. 2011, 81- 82.)

Keskeisellä sijalla projektissa on ideointi- ja suunnitteluvaihe. Siinä luodaan puitteet, johon tukeutuen projektia toteutetaan. Projektin suunnittelussa pohditaan tavoiteltavaa lopputulosta ja tarvittavia keinoja sen saavuttamiseksi. Olennaista suunnittelussa on projektin tavoitteen ja idean kirkastaminen suhteessa organisaation perustehtävään. Isot projektit vaativat tarkkaa projektisuunnitelmaa sisältäen resurssit ja rahoituksen. Pienempien projektien toteutus voi toimia myös ilman yksityiskohtaista ja tarkkaa suunnittelua. Projektin suunnittelussa tulee aina jättää tilaa myös uusien ideoiden syntymiselle ja projektin aikana tapahtuvalle uudelleen kohdentamiselle. (Paasivirta ym. 2011, 83 -85.) Valmisteluvaiheessa saattaa projektin lopputulos näyttäytyä vielä hyvinkin yleisellä tasolla (Ruuska 2007, 35). Useimmat epäonnistumiset projekteissa johtuvat puutteellisesta suunnittelusta. Tällöin tavoitteenasettelu on saattanut jäädä vajavaiseksi, eri osapuolet eivät ole sitouttaminen projektin läpi vientiin tai projektiin liittyviä riskejä ei ole huomioitu riittävästi. (Silfverberg 2007, 15.)

Jyväskylän kaupungin nuorisokotien laatuprojektin tavoitteena on lisätä nuorisokotien yhteistä toimintaa sekä yhtenäistää toimintakäytäntöjä. Tavoitteena on luoda kaikille nuorisokodeille yhteiset, joustavat ja tehokkaat toimintalinjat ja työkäytännöt. Asiakkaalle tulee saada laadullisesti sama palvelu jokaisesta kaupungin nuorisokodista sallien kuitenkin omaleimaisuus eri talojen välillä. Asiakslähtöisyys ja lapsen etu tulee ottaa huomioon kaikessa työskentelyssä. Laatuprojektin tavoitteena on myös toiminnan tehostaminen laajentamalla nuorisokotien omaa palveluvalikkoa. Tällä pyritään kustannustehokkuuteen vähentämällä lisääntyneiden ostopalvelujen käyttöä. Uusia työskentelymuotoja on jo kokeiltu eri nuorisokodeissa, esim. nuorisokodista tehtävä avotyö ja nuorisokodin tukema perhehoito. Laatuprojektin myötä uusia työmuotoja mallinnetaan ja ne otetaan käyttöön kaikissa nuorisokodeissa. Lopputuotoksena koostetaan yhteinen laatu- ja toimintakäsikirja.

5.3 Laatuprojektin toteutussuunnitelma

Jyväskylän kaupungin nuorisokotien laatuprojektin ohjausryhminä toimivat Lasten ja perheiden palveluyksikön johtoryhmä, Lastensuojelulaitosten ohjausryhmä sekä Nuorisokotien ohjausryhmä. Nuorisokotien johtajista koostuva Nuorisokotien ohjausryhmä suunnittelee projektin sisällön ja toteutustavat vuoden vaihteessa 2010 -2011.

Osa laatuprojektista toteutetaan osahankkeina työryhmien kautta. Työryhmät työstävät eri asiakokonaisuuksia ja mallintavat uusia yhteisiä toimintatapoja. Nuorisokotien ohjausryhmän tehtävänä on nimetä työryhmät ja niiden tavoitteet laatutyöskentelylle. Koska laatutyöskentely on tarkoitus toteuttaa työn ohessa, työryhmien työskentely ei saa haitata perustehtävän toteuttamista. Tästä johtuen samaan aikaan ei voi toimia liian monta työryhmää. Jokaiseen työryhmään osallistuu joku johtajista tai varajohtajista ja hän toimii myös vetovastuussa ryhmän työskentelystä.

Nuorisokotien laatuprojektin toteutussuunnitelma on kuvattu taulukossa 1.

TAULUKKO 1, Nuorisokotien laatuprojektin toteutussuunnitelma

LAATUHANKKEEN OSA-ALUEET	TAVOITE/ TOIMINTO	OSALLISTUJAT	AIKATAULU
Hankkeen organisointi ja johtaminen	toteutussuunnitelma aikataulutus työryhmät arviointi yhtenevät käytännöt yhteiset linjaukset	ohjausryhmät ja johtajat nuorisokotien johtajat	joulu-tammikuu 2010 - 2011 ja hankkeen edetessä jatkuvaa, loppuarviointi tapaamiset 1-2 krt/kk
Henkilöstön osallistuminen	kehittämispäivät työkokoukset, työnohjaus yhteiset laatuiltpäivät	kaikki talokohtaisesti kaikki talokohtaisesti kaikkien nuorisokotien henkilöstö	kevät/ syksy 2011 - 12 jatkuvaa kevät/syksy 2011 - 2012
Perheiden kanssa tehtävä yhteistyö	työskentelyn mallintaminen	työryhmä	vuosi 2011
Sijoitusta ehkäisevä tai valmistava avotyö	työskentelyn mallintaminen ja vakiintuminen	avutyöohjaajat Myllyjärvi, Lotila	2011 - 2012
Sijoituksen jälkeinen avotyö	työskentelyn mallintaminen	työryhmä	vuosi 2011
Nuorisokodin tukema perhehoito	pilottihanke	satelliittiperheet Palokka	2011 - 2012
Asiakasprosessit	keskeisten prosessien kuvaaminen	työryhmä	vuosi 2011
Palaute- ja arviointijärjestelmä	asiakaskysely BSC -tulokortti ITE -itsearviointi	nuoret ja huoltajat johtajat koko henkilöstö	kevät 2011/2012 jatkuvaa alkuvuosi 2012
Laatukäsikirja	yhtenevät työkäytännöt materiaalin kokoaminen käsikirjan kokoaminen	johtajat ja työryhmät	jatkuvaa vuosi 2011 loppuvuosi 2011

Nuorisokodeissa tehtävän perhetyön mallintamisen ja sijoituksen jälkeisen avotyön mallintamisen työryhmän tehtävänä on luoda näille toiminnoille yhtenäiset työkäytännöt ja toteutusprosessit. Työryhmä laatukäsikirjan työstämiseksi kerää ja muokkaa materiaalia laatukäsikirjaa varten. Tämän työryhmän ensimmäinen kohde on asiakasprosessien läpikäynti ja kuvaaminen selkeään muotoon. Työryhmät työstävät vuoden 2011 aikana omista teemoistaan suoraan laatukäsikirjaan soveltuvan aineiston.

Nuorisokotien johtajat muodostavat oman työryhmänsä, nuorisokotien ohjausryhmän, joka kokoontuu ajoittain täydennettynä myös varajohtajilla. Ohjausryhmä pyrkii yhtenäistämään nuorisokotien johtamistapaa ja johtamiskäytäntöjä. Johtajat kokoontuvat kuukausittain käsittelemään työyhteisöissä esiin nousseita ja muita ajankohtaisia aiheita. Päätökset ja yhteiset sopimukset toteutetaan kaikissa kaupungin nuorisokodeissa.

Nuorisokotien koko henkilöstö Lotilasta, Myllyjärveltä ja Palokasta osallistuvat laadun kehittämiseen. Uusi Hovilan nuorisokoti aloittaa toimintansa vuoden 2012 syksyllä ja se liitetään mukaan laatuprojektiin sen aloitettua toimintansa. Koko henkilöstön osallistuminen tapahtuu kaikkien nuorisokotien yhteisten työkokousiltojen (2 - 3 /vuosi), talokohtaisten omien kehittämispäivien (1- 2 /vuosi) sekä omien työpaikkakokousten (4 /vuosi) kautta. Teemoja käsitellään myös säännöllisesti kokoontuvissa talokohtaisissa henkilökuntakokouksissa ja työnohjauksissa. Nuorisokodeissa varataan aikaa laatuteeman käsittelylle ja laatu keskustelulle. Teemoina tulevat olemaan mm. laatu lastensuojelussa, kansalliset lastensuojelun laatusuosituksen, arvokeskustelut sekä ITE- itsearviointi- ja laadunhallintajärjestelmä ja sen käyttöönotto. Nuorisokotien ensimmäinen yhteinen työkokous pidetään huhtikuussa 2011, tarkoituksenaan tiedottaa henkilöstölle laatuprojektista ja sen tavoitteista. Työkokous toimii ns. kick off – tilaisuutena potkaisten projektin käyntiin ja sitouttaen henkilöstöä osallistumaan projektityöskentelyyn.

Palautejärjestelmän kehittämiseksi toteutetaan keväällä 2011 uutena kokeiluna asiakaspalautekysely puhelinhaastatteluna. Ensimmäiseen koehaastatteluun otetaan vuoden 2010 syyskuun alun jälkeen pois lähteneet nuoret ja heidän vanhempansa. Puhelinkyselyn suorittavat keväällä 2011 aikana jokaisessa nuorisokodissa hallinnonharjoittelujaksolla olevat Jyväskylän ammattikorkeakoulun sosionomiopiskelijat.

Keväällä 2010 kokeilussa ollut ITE – itsearviointi- ja laadunhallintajärjestelmä otetaan käyttöön kaikissa nuorisokodeissa. Vuoden 2011 aikana henkilöstö tullaan perehdyttää menetelmään ja sen käyttöön ennen seuraavaa itsearviointikyselyä. Uusi ITE-kysely toteutetaan vuosien 2011 - 2012 vaihteessa. Kaikissa nuorisokodeissa otetaan uudelleen käyttöönsä BSC -tulokortin vuonna 2011. Tulokorttia on työstetty ja päivitetty jo edellisenä vuonna lastensuojelulaitosten ohjausryhmässä. Johtajat käyvät tulokortin läpi ja päivittävät sen vastaamaan nykytilannetta.

Lotilan nuorisokodissa itsenäisenä työmuotona ollut sijoitusta ehkäisevä tai valmistava avotyö laajenee myös Myllyjärven nuorisokotiin. Työmuotoa mallinnetaan ja kehitetään edelleen ajatellen mahdollista laajentumista muihin yksikköihin. Samoin Palokan nuorisokodissa kokeiluna aloitettua nuorisokodin tukemaa perhehoitoa jatketaan hankien kokemuksiä ajatellen mahdollista laajentumista myös muihin nuorisokoteihin.

Laatukäsikirjaa varten kerätään materiaalia ja se kootaan loppuvuodesta 2011. Laatukäsikirjan kirjoittamiseen osallistuvat johtajat sekä nimetyt työryhmät. Uusien toimintatapojen juurruttaminen käytäntöön tapahtuu vuoden 2012 aikana kaikissa nuorisokodeissa.

Laatuprojektin toteutuksessa hyödynnetään myös nuorisokotien käytännön työharjoittelussa olevia opiskelijoita sekä oman henkilöstön kouluttautumista. Opiskelijat osallistuvat yhteistyössä oppilaitosten kanssa suunniteltuihin kehittämistehtäviin. Oman henkilöstön kouluttautumisessa toivotaan mm. opinnäytetöiden hyödyntävän laatuprojektia ja sen toteutusta. Laatuprojekti sisältää myös henkilöstön koulutusta laatuprojektin tavoitteiden mukaisesti.

Nuorisokotien ohjausryhmä seuraa ja arvioi jatkuvasti laatuprojektia ja informoi muita ohjausryhmiä hankkeen etenemisestä. Vuoden 2011 lopussa nuorisokotien ohjausryhmä tarkastelee laatuprojektin aikaansaannoksia ja tekee suunnitelman seuraavan vuoden toteutukselle. Laatuprojektin lopussa ohjausryhmät tekevät loppuarvioinnin.

6 LAATUPROJEKTIN TOTEUTUS

6.1 Kehittämishankkeen organisointi ja johtaminen

Tammikuussa 2011 Lastensuojelulaitosten ohjausryhmä linjasi nuorisokotien laatu-projektin toteutusta. Ohjausryhmään kuuluivat lastensuojelulaitosten johtajat Eija Hiltunen (Mattilan perhetukikeskus), Hannu Janhonen (Palokan nuorisokoti), Vesa Lankinen (Lotilan nuorisokoti) ja Timo Mäkelä (Myllyjärven nuorisokoti) sekä Lasten ja perheiden palveluyksikön johtaja Anne Seppälä. Ohjausryhmä päätti projektin erillisistä osahankkeista, kuten laitosten avotyö, perheiden kanssa tehtävä yhteistyö sekä nuorisokodin tukema perhehoito. Osahankkeille päätettiin perustaa työryhmiä, joiden vetäjinä toimivat joko johtaja tai varajohtaja. Laatukäsikirjan kokoaminen päätettiin toteuttaa opinnäytetyönäni. Ohjausryhmä päätti myös asiakaspalautteen puhelin-kyselyn suorittamisesta maaliskuulla 2011 kaikille huoltajille ja nuorille, joiden asiakassuhde on päättynyt 1.9.2010 – 28.2.2011 välisenä aikana. (Lastensuojelulaitosten ohjausryhmä 21.1.2011, 4§, 6§.)

Nuorisokotien ohjausryhmä, joka koostuu nuorisokotien johtajista (Hannu Janhonen, Vesa Lankinen ja Timo Mäkelä), kokoontui kuukausittain pohtimaan ajankohtaisia nuorisokotien johtamiseen ja kehittämiseen liittyviä asioita. Näissä tapaamisissa oli vuoden 2011 aikana yhtenä keskeisenä teemana laatuprojekti ja sen eteenpäin vieminen. Ohjausryhmä nimesi tammikuussa 2011 työryhmät mallintamaan perheiden kanssa tehtävää yhteistyötä, sijoitusta ehkäisevää tai valmistavaa avotyötä sekä työryhmän laatukäsikirjaan tulevien eri aihealueiden työstämiseen. Työryhmiin valittiin työntekijöitä jokaisesta nuorisokodista. Laatukäsikirjan osalta ohjausryhmä päätti kutsua myös minut mukaan ohjausryhmään aina, kun siellä käsiteltäisiin laatuprojektiin ja laatukäsikirjaan liittyviä asioita.

Johtajat työstivät BSC -tulokorttia ja päättivät sen uudesta käyttöön otosta. Tulokortti on ollut aiemmin käytössä kaupungin lastensuojelulaitoksissa. Organisaatiomuutosten ja kuntaliitoksen myötä yhtenäiset linjaukset ja sen käyttötarkoitukset ovat

jääneet puutteellisiksi. Lasten ja perheiden palvelut yksikön johtaja Anne Seppälä edellytti tulokortin uudelleen käyttöönottoa nuorisokodeissa.

Nuorisokotien ohjausryhmä yhtenäisti ja laati uusia toimintoja yksiköiden käyttöön. Näitä olivat mm. yhteinen sijaisrekisterin helpottamaan lyhytaikaisten sijaisten rekrytointia, yhteinen jonotusjärjestelmän avoimuuden sijoitukseen sekä yhteiset toimintaohjeet lastensuojelulain mukaisten rajoittamispäätösten noudattamisesta. Toimintaohjeet pyrkivät selventämään ja yhtenäistämään käytäntöjä kaikissa nuorisokodeissa.

6.2 Henkilöstön osallistuminen

Laatuteematyöskentely työyksiköissä

Syksyn 2010 ja kevään 2011 aikana aloitettiin nuorisokotikohtainen laatutyö kehittämispäivän, työpaikkakokousten ja työnohjauksen puitteissa. Teemoina olivat mm. perustehtävä ja visiot, laatu omassa työyksikössä ja omassa työskentelyssä. Jokainen nuorisokoti toteutti laatuteemaa omalla aikataulullaan johtajansa johdolla.

Omassa työyksikössäni Myllyjärven nuorisokodissa vedin kokonaisen kehittämispäivän laatuteemalla koko työyhteisölle 16.5.2011 Palokan Kaijalassa. Kehittämispäivä koostui yhteisesti käydyistä keskusteluista, PowerPoint-esityksistä sekä lapputekniikoilla kootuista näkemyksistä Myllyjärvellä tehtävän työn laadusta.

PowerPoint-esityksessäni teemana oli laadun kehittäminen. Siinä käsittelin laatukäsitettä yleisellä tasolla, laadun kehittämisen keskeisiä periaatteita, laatuajattelun sykliä sekä lastensuojelun kansallisten laatusuosituksen keskeisiä teemoja. Esittelin lyhyesti myös opintoihini liittynyttä, aiemmin työyhteisöstä tekemääni osaamiskartoitusta. Esitin myös kevään 2010 ITE2-kyselyn graafiset tulokset Myllyjärven nuorisokodin osalta sekä vertailua toisten nuorisokotien vastaaviin tuloksiin (liite 3). Vertailussa muihin nuorisokoteihin Myllyjärven itsearviointin laatuprofiili oli alhaisin. Kävimme keskustelua siihen mahdollisesti johtaneista syistä. Yhteisesti todettiin, että koska henkilöstöä ei mitenkään valmisteltu kyselyyn ja kysymykset olivat monitahoisia,

useimmat vastasivat kriittisimmän näkökannan mukaisesti. Johtaja totesi, että laatu-projektin edettyä tullaan tekemään uusi kysely, johon henkilöstö perehdytetään.

Myllyjärven nuorisokodin omasta laadusta kokosin henkilökunnan näkemyksiä erillisellä lapputekniikalla. Aluksi jokainen kirjoitti lapuille asioita, joiden koki toimivan ja olevan laadukkaita Myllyjärvellä. Tämän jälkeen koottiin vastaavasti kehittämistä vaativia asioita. Kokosin molemmista teemoista yhteenvedot seinälle. Kehittämistä vaativista asioista jokainen kävi merkitsemässä kolme mielestään tärkeintä kohdetta. Eniten merkintöjä saaneet koottiin jatkotyöskentelyä varten. Keskeisimmiksi kehittämistä vaativiksi teemoiksi nousivat keinot nuorten koulunkäynnin tukemiseen, hoito- ja kasvatussuunnitelman käytön vahvistaminen sekä kasvatuskäytäntöihin liittyvän yhteisen linjan vahvistaminen ja sovittuihin asioihin sitoutumisen. Keskusteluissa nousi esiin myös käsitteitä, jotka vaativat vielä avaamista ja lisää keskustelua. Näitä käsitteitä olivat mm. lapsen etu, rajoittaminen ja turvaaminen, asiakkaan kunnioittaminen sekä kasvatukselliset seuraamukset. Lopuksi teimme suunnitelma työskentelyn jatkototeutuksesta tulevissa kehittämissäpäivissä ja työkokouksissa.

Myllyjärvellä laatuteemaa käsiteltiin myös talon kokouksissa. Osa omaa kehittämisvastuutani oli oman työyksikköni henkilöstön valmistaminen ITE -kyselyyn. Loppuvuodesta 2011 kävimme läpi kyselylomaketta. Epäselviä tai tulkinnanvaraisia kohtia tarkennettiin ja selvennettiin. Talokohtaisen lääkehoitosuunnitelman päivitykseen perustettiin työryhmä, joka työsti uuden suunnitelman ja se käytiin yhteisesti läpi. Loppuvuodesta päätettiin perustaa myös ns. sujuvuustyöryhmä laatutyöskentelyn seurantaan ja tuomaan ohjaajanäkökulmaa johtamisen tueksi. Ryhmä koostuu johtajasta, varajohtajasta sekä molemmilta osastoilta valitusta ohjaajasta toimintavuodeksi kerrallaan. Ryhmä työstää ongelmiksi nousseita asioita ja etsii keinoja laadukkaan työn sujumiseksi.

Lotilan nuorisokoti oli aloittanut laadun pohdiskelun jo lokakuussa 2010 omassa kehittämissäpäivässään temalla ”Mitä on laatu Lotilassa ja omassa työssä?” Laatuteema on ollut esillä myös toisessa kehittämissäpäivässä sekä työkokouksissa. Käsiteltyjä asioita on ollut mm. elintarvikkeiden omavalvontajärjestelmä, siivoussuunnitelma, toiminta-ajatus, tuloskortti, lääkehoitosuunnitelma, turvallisuus- ja pelastussuunnitelma,

vertaistyo-ohjausmalli, hoito- ja kasvatussuunnitelmien malli sekä asiakaspalautteet vuodelta 2010. Henkilöstön kanssa on käyty läpi myös toimintakertomukset ja toimintasuunnitelmat. Keskustelua on ollut myös Lotilan hyvistä työkäytännöistä ja toimintamalleista. (Lankinen 2012.)

Palokan nuorisokodissa laatuprojektin laatuteema näkyi teematyöryhmien kautta sekä henkilöstön osallistumisena nuorisokotien yhteiseen työkokoukseen. Laatuteemaa on käsitelty kehittämispäivissä ja työkokouksissa henkilöstön kanssa pohtien mm. tulevaisuuden visioita liittyen omaan rooliin uuden Hovilan nuorisokodin valmistumisessa. Henkilöstön kanssa on käsitelty mm. elintarvikkeiden omavalvontajärjestelmää, turvallisuussuunnitelmaa ja siivoussuunnitelmaa. Palokan nuorisokoti toteutti pilotti-hankkeena nuorisokodin tukemaa perhehoitoa. Vuoden 2011 lopussa nuorisokodin yhteydessä oli kolme perhettä. (Janhonen 2011).

Yhteinen työkokousiltapäivä

Lastensuojelulaitosten ohjausryhmä päätti joulukuun kokouksessaan 2010 järjestää ensimmäinen kaikkien nuorisokotien yhteinen työkokouksen eli laatuiltapäivän koko nuorisokotien henkilöstölle huhtikuun 12. päivä 2011 (Lastensuojelulaitosten ohjausryhmä 17.12.2010, 7§). Tilaisuus peruuntui avainhenkilöiden aikataulullisista syistä ja siirrettiin pidettäväksi syyskuussa (Lastensuojelulaitosten ohjausryhmä 18.2.2011, 6§). Laatuteematyöskentely aloitettiin kussakin työyksikössä johtajavetoisesti ilman erillistä yhteistä käyntiä potkaisu eli kick off-tilaisuutta. Yhteinen laatuiltapäivä ei toteutunut vielä syyskuussakaan, vaan se siirtyi marraskuulle. (Lastensuojelulaitosten ohjausryhmä 30.9.2011, 5§). Nuorisokotien yhteinen työkokousiltapäivä (liite 2) pidettiin Rantasipi Laajavuoressa 7.11.2011. Tilaisuuden luonne muuttui alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen jo käynnistyneen projektin osahankkeiden etenemisen kuvaamiseksi ja siihenastisten aikaansaannosten esittelyksi. Tilaisuudessa luotiin myös tavoitteita ja visioita seuraavalle projektivuodelle ja todettiin projektin tarvitsevan lisää aikaa ja jatkuvan vielä vuoden 2013.

Paikalla Laajavuoressa olivat kaikkien nuorisokotien vakituinen henkilöstö sekä pitkäaikaiset sijaiset. Tilaisuuden avasi Lasten ja perheiden palveluyksikön johtaja Anne Seppälä. Hän kertoi laatuprojektille asettamista tavoitteista ja toivoi projektin myötä

nuorisokotien palvelun laadun, käytäntöjen ja toimintatapojen yhtenäistävän. Seppälän mukaan omaleimaisuus on kuitenkin mahdollista säilyttää, kunhan kaikilla yksiköillä on mukana samanlainen ”punainen lanka” työskentelyssään. Seppälä kertoi myös Jyväskylän kaupungin uudesta organisaatiouudistuksesta sekä tulevasta uudesta Hovilan nuorisokodista. Hovilan on tarkoitus käynnistyä syyskuun 2012 alusta.

Työkokousiltapäivä koostui eri osahankkeiden esittelystä ja alustuksista keskusteluille. Lotilan nuorisokodin johtaja Vesa Lankinen kertoi laatuprojektista ja sen tähänastisesta toteutumisesta sekä nuorisokotien johtajien muodostaman ohjausryhmän kaikkia koskevista päätöksistä ja linjauksista. Palokan nuorisokodin johtaja Hannu Janhonen kertoi asiakasprosesseja työstäneen työryhmän työskentelystä ja esitteli asiakasprosessiluonnokset avohuollon sijoituksesta ja avohuollon sijoituksesta, joka johtaa huostaanottoon sekä vielä keskeneräinen kriisisijoituksen asiakasprosessin. Myllyjärven nuorisokodin avotyöntekijä/varajohtaja Sirpa Hyytiäinen kertoi perhetyön mallintamistyöryhmän työskentelystä ja esitteli lähes valmiit tuotokset. Työryhmä toivoi vielä kommentteja työntekijöiltä loppuvaiheen työstämiseen.

Omassa osuudessani esittelin ITE – itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmää ja käyttöönottoa nuorisokotien laadunhallintamenetelmänä. PowerPoint-esitykseni koostui ITE -menetelmän periaatteiden esittelystä, arviointiprosessin läpikäynnistä, menetelmän epäonnistumiseen johtavista seikoista sekä onnistumisen avaimista. Esittelin myös keväällä 2010 nuorisokodeissa tehdyn ITE -kyselyn tulosten yhteisen laatuprofiilin (liite 3). Käydyssä keskustelussa todettiin, että missään nuorisokodissa tuloksia ei ollut käyty henkilöstön kanssa läpi kyselyn jälkeen. Kysely oli tullut ylemmän hallinnon tasolta eikä siihen liittynyt minkäänlaista alustusta tai ohjeistusta jatkotyöskentelylle. Johtajat totesivat tässä yhteydessä, että kysely tullaan tekemään vuoden 2012 alussa uudelleen ja henkilöstöä perehdytetään itsearviointiin.

Tilaisuudessa käytettiin välillä porinaryhmiä ja yhteiskeskustelua esitellyistä aiheista. Iltapäivän tärkeäksi anniksi nousi useiden osallistujien mielestä eri talojen henkilöstön mahdollisuus kohtaamiseen ja keskinäiseen vuorovaikutukseen. Toiveena olikin jatkossa varata enemmän aikaa vapaalle keskustelulle ja ajatusten vaihdolle. Vastaavanlainen tilaisuus järjestetään keväällä 2012 maaliskuun huhtikuulla.

6.3 Perheiden kanssa tehtävän yhteistyön mallintaminen

Lastensuojelulaitosten ohjausryhmä päätti joulukuussa 2010 selvittää nuorisokotien mahdollisuutta osallistua KASTE -hankkeen ja Mikkelin sairaanhoitopiirin yhteistyössä järjestämään lastensuojelun perhetyön mallintamiskoulutukseen (Lastensuojelulaitosten ohjausryhmä 17.12.2010, 6§). Nuorisokodissa perheiden kanssa tehtävän yhteistyön mallintamiseen perustettiin työryhmä tammikuussa 2011. Laitosten perhetyöstä käytetään nimitystä perheiden kanssa tehtävä yhteistyö erottamaan se varsinaisesta lastensuojelun avohuollon perhetyöstä. Työryhmään kuuluivat avotyöntekijä / varajohtaja Sirpa Hyytiäinen, jolla oli vetovastuu sekä ohjaajat Sanna Toivonen ja Sari Möller (Myllyjärvi), ohjaaja Mirjami Pynnönen (Lotila), ohjaaja / varajohtaja Marko Kalmari ja ohjaaja Petri Oinonen (Palokka).

Koko työryhmä osallistui Etelä-Savon Lapset ja perhe Kastehankkeen 2/11 toteuttamaan vuoden kestäväan perhetyön mallintamiskoulutukseen. Koulutus toteutettiin vuoden 2011 aikana neljänä kontaktipäivinä Mikkelissä sekä neljänä työryhmätapaamisena Jyväskylässä. Työryhmä työsti mallinnuksen vuoden 2011 loppuun mennessä perheiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä kiireellisessä sijoituksessa ja sijoituksessa avohuollon tukitoimena (3 kk).

6.4 Nuorisokodin avotyö

6.4.1 Sijoitusta ehkäisevä tai valmistava avotyö

Lotilan nuorisokodissa on laitoksesta käsin tehtävä avotyö ollut yhtenä työmuotona jo vuodesta 2006 alkaen. Yksi ohjaaja toimii pelkästään avotyössä. Laitoksen avotyö kohdentuu pääasiassa ennen laitossijoitusta tehtävään mahdollista sijoitusta ehkäisevään työskentelyyn tai laitossijoitusta valmistelevaan työskentelyyn. Vuoden 2011 alusta myös Myllyjärven nuorisokodissa yksi ohjaaja aloitti avotyön. Avotyöntekijät eivät osallistu nuorisokodin varsinaiseen osastotyöskentelyyn.

Avotyöohjaajat Sirpa Hyytiäinen (Myllyjärvi) ja Anu Pöllänen (Lotila) tekivät mallinuksen työskentelystään. Avotyö on suunnitelmallista, tavoitteellista ja voimavarakeskeistä työskentelyä. Siinä toiminta-ajatuksena on perheen voimavarojen löytäminen ja vahvistaminen. Avotyötapaamiset ovat yksin nuoren tapaamisia ja perhetapaamisia. Tapaamisissa kartoitetaan nuoren elämäntilannetta ja tuetaan nuorta voimavarakeskeisesti, vahvistetaan vanhemmuutta sekä selvitetään kriisitilanteita. Yhteistyötä tehdään myös tarvittaessa perheen elämään liittyvien muiden viranomaisten sekä lähi-verkoston kanssa. Päätöksen avotyön aloittamisesta tekee aina sosiaalityöntekijä.

6.4.2 Sijoituksen jälkeinen avotyö

Jo elokuussa 2010 lastensuojelulaitosten ohjausryhmä keskusteli perheiden kanssa tehtävästä työskentelystä varsinaisen laitossijoituksen jälkeen. Lotilan nuorisokoti oli tehnyt sijoituksen jälkeistä työskentelyä järjestelmällisesti jo vuodesta 2006 alkaen. Palokan nuorisokodissa vastaavaa työskentelyä oli ollut satunnaisesti ja Myllyjärvellä työskentelyä oltiin aloittamassa. Missään nuorisokodissa sijoituksen jälkeistä työskentelyä ei ollut tilastoitu. Ohjausryhmä päätti, että laitoksille laaditaan yhteinen työskentelymalli ja luodaan sille tilastointijärjestelmä, jonka avulla työskentely tehdään näkyväksi. (Lastensuojelulaitosten ohjausryhmä 27.8.2010, 8 §.)

Syksyllä 2010 perustettiin kaikista nuorisokodeista koottu työryhmä mallintamaan laitoksesta käsin tehtävää sijoituksen jälkeistä avotyötä. Työmuoto haluttiin tuoda yhteiseksi toimintatavaksi kaikille taloille. Työryhmä kokoontui kerran Keski-Suomen Lapset ja perhe – KASTE -hankkeen kehittäjä - sosiaalityöntekijä Riitta Siekkisen johdolla. Työryhmän työskentely kuitenkin keskeytyi. Sijoituksen jälkeisen avotyön mallintamisen suoritti loppuun perheiden kanssa tehtävän työn työryhmä tammikuussa 2012.

Sijoituksen jälkeinen perheiden ja nuoren kanssa tehtävän avotyön mallintamisen tarkoituksena on vakinaistaa työmuoto jokaisen talon työkäytäntöihin. Seuranta ja tuki sijoituksen päätyttyä mahdollistavat perheelle nopean avun saannin. Tilanteeseen voidaan puuttua heti, mikäli nuoren kotiuduttua perheen tilanteessa tapahtuu muutoksia. Se luo perheelle turvallisuuden tunnetta asiantuntija-avun ollessa puhelinsoiton päässä

mihin aikaan vuorokaudesta tahansa. Sijoituksen jälkeinen avotyö toimii samoilla periaatteilla myös nuoren siirtyessä laitoksesta itsenäiseen asumiseen täytettyään 18 vuotta. Avotyössä jatkavat nuoren sijoituksen aikaiset omat ohjaajat. Avotyö on vapaaehtoisuuteen perustuvaa ja yksilöllisesti räätälöityä. Avotyö kestää keskimäärin n. 2-3 kuukautta. Sen aikana omaohjaaja pitää yhteyttä nuoreen ja vanhempiin puhelimitse sekä tapaamisilla joko nuorisokodilla tai kotikäynneillä. Tapaamisia on n. 1-2 kertaa/kk.

6.5 Nuorisokodin tukema perhehoito

Lastensuojelulaitosten ohjausryhmä päätti keväällä 2010 kokeilla uudenlaisena työmuotona nuorisokodista käsin tuettua perhehoitoa. Ajatuksena oli hankkia nuorisokodin yhteyteen ns. satelliittiperheitä. Palokan nuorisokodin johtaja Hannu Janhonen ja sijaishuoltoyksikön johtaja Paula Pollari-Urrio aloittivat yhteistyössä asian kehittämisen. (Lastensuojelulaitosten ohjausryhmä 25.3.2010, 3§.) Myöhemmin suunnitteluun otettiin mukaan yhteistyökumppaniksi myös Keski-Suomen KASTE -hankkeen kehittäjä - sosiaalityöntekijä Riitta Siekinen. Alussa suunnittelu kohdistui lyhytaikaiseen perhehoitoon ja vastaavanlaista toimintaa suunniteltiin myös pienten lasten yksikköön Mattilan perhetukikeskukseen. Toiminta käynnistyi molemmissa laitoksissa syksyllä 2010 ensimmäisten perheiden rekrytoinnilla. (Lastensuojelulaitosten ohjausryhmä 17.12.2010, 5§.)

Palokan nuorisokoti jatkoi tuetun perhehoidon kokeilua osana nuorisokotien laatuprojektia hankkien kokemuksia työskentelymallista. Alussa rekrytoituna oli vain yksi perhe, johon oli sijoitettuna yksi nuori. Toiminta laajeni ja vuoden 2011 lopussa Palokalla oli kolme satelliittiperhettä, joissa kussakin oli yksi nuori sijoitettuna. Toiminnan aikana on perheisiin sijoitettuna ollut yhteensä 6 nuorta. (Janhonen 2012.)

Nuorisokodin tukemassa perhehoidossa nuorisokodin rooli on ollut arkipäivän ohjaus ja tuki sekä päivystys. Kun nuori on sijoitettu nuorisokodista perheeseen, jatkaa omaohjaaja yhteydenpitoa ja päinvastoin. Perhe tai nuori voi ympärivuorokautisesti ottaa yhteyttä pulmatilanteissa nuorisokotiin. Tapaamisia järjestetään säännöllisesti tai yh-

teyttä pidetään puhelimitse. Nuorisokoti avustaa mm. asiakaspalaverien järjestämisessä ja muissa lastensuojeluun liittyvissä käytännön asioissa. Nuorisokoti voi toimia nuorelle myös lyhytaikaisena intervallihoito- tai rauhoittumispaikkana, mikäli perheessä ilmenee ongelmia nuoren kanssa. Nuorisokoti järjestää myös kaikille satelliittiperheilleen yhteisiä, säännöllisiä vertaistukitapaamisia n. 5-6 kertaa vuodessa. (Janhonen 2012.)

Kokemukset nuorisokodin tukemasta perhehoidosta ovat olleet lähes pelkästään myönteisiä. Perheet ovat saaneet avotyötä vahvemman tuen ympärivuorokautisella mahdollisuudella yhteydenottoon kriisitilanteissa. Yhteydenottokynnys omaohjaajaan nuorisokodissa on matalampi kuin sosiaalityöntekijään. Ongelmat eivät ehdi kehittyä liian pitkälle. Palokan nuorisokodin johtajan Hannu Janhosen mukaan n. 5 perhettä voisi olla sopiva määrä yhtä nuorisokotia kohti toiminnan sujumisen kannalta nykyisin resurssein. (Janhonen 2012.)

Vuoden 2012 alusta voimaan tulleen lastensuojelulain muutos määrittelee lapsen ensisijaiseksi sijaishuoltopaikaksi perhehoidon (L 8.4.2011/316; L 13.4.2007/417, 50 §). Tämä lisää kuntien velvoitteita sijoituspaikkojen suhteen. Sijaisperheiden rekrytointi ei kuitenkaan ole helppoa varsinkaan murrosikäisille nuorille. Palokan nuorisokodin osalta KASTE -hanke ja Keski-Suomen sijaishuoltoyksikkö ovat avustaneet perheiden rekrytoinnissa. Sijaishuoltoyksikkö myös valmentaa ja kouluttaa perheitä.

6.6 Nuorisokodin asiakasprosessit

Keväällä 2011 nimettiin työryhmä työstämään yhteisen laatukäsikirjan aihealueita. Itse kuuluin tähän työryhmään laatukäsikirjavastuuni vuoksi. Osallistuin jokaiseen ryhmän kokoontumiseen. Ensimmäisenä tehtävänä työryhmällä oli keskeisten asiakasprosessien kuvaaminen ja työkäytäntöjen avaaminen prosessin eri vaiheissa. Tavoitteena oli luoda nuorisokotien yhtenevät asiakasprosessit.

Työryhmään kuuluivat johtaja Vesa Lankinen (Lotila), ohjaajat Anne Partti ja Raija Rantanen (Myllyjärvi) sekä ohjaaja Annukka Eloranta ja ohjaaja Marko Kalmari (Pa-

lokka). Ryhmää johti alussa Vesa Lankinen ja syksystä alkaen Palokan johtaja Hannu Janhonen. Työryhmä kokoontui vuorollaan jokaisessa nuorisokodissa ja kaikki johtajat sekä kyseisen yksikön ohjaajia osallistui osaan kokoontumisista. Työryhmään kutsuttiin mukaan kaupungin sijaishuoltoyksikön lastensuojelun sosiaalityöntekijä Ansa Leinonen, joka oli ollut mukana työstämässä usean muun sosiaali- ja terveystalouden alaisen työyksikön asiakasprosesseja. Leinonen käytti asiakasprosessien kuvaamiseen JHS152-tietokoneohjelmaa, ns. ”uimarata”-mallia (service blueprint), jota suositellaan käytettäväksi yhdenmukaistamaan ja selkiyttämään julkisen hallinnon prosessien kuvaamista.

Kokoon kutsumani ensimmäinen asiakasprosessityöryhmän tapaaminen oli 9.6.2011 Palokan nuorisokodissa. Ansa Leinonen ja Vesa Lankinen olivat miettineet ja laatineet jo syksyllä 2010 alustavaa pohjaa nuorisokodin asiakasprosesseille. Työryhmä aloitti työskentelynsä heidän laatimiensa versioiden pohjalta. Keskeisimmiksi asiakasprosesseiksi nimettiin suunnitellun, avohuollollisesti sijoitetun nuoren asiakasprosessi (liite 4), kiireellisen sijoituksen asiakasprosessi (liite 5) sekä avohuollollisen sijoituksen asiakasprosessi, joka johtaa huostaanottoon (liite 6). Kävimme työryhmässä keskustellen läpi yksiköiden käytäntöjä eri prosesseissa vaihe vaiheelta. Jo ensimmäisellä kerralla tuli selkeästi esille eri nuorisokotien erilaisia käytäntöjä ja työvaiheita asiakasprosessissa. Sovimme yhteisistä käytännöistä ja ne kirjattiin prosessikaavioon. Työskentelyssä päästiin hyvään alkuun ja sovimme, että jokaisen nuorisokodin työpaikkakokouksissa käydään läpi siihen asti työstetyt prosessikaaviot. Henkilöstöltä kerätään kommentit, huomiot ja ehdotukset seuraavaan työryhmäkokoontumiseen alkusyksylle.

Seuraava tapaaminen työryhmällä oli kesälomien jälkeen 8.9.2011 Myllyjärvellä. Tällöin mukana oli myös Myllyjärven nuorisokodin varajohtaja Sirpa Hyytiäinen. Lotilassa ja Palokassa oli asiakasprosessikaavioita työstetty yhdessä henkilöstön kanssa. Myllyjärvellä kesälomakaudesta johtuen ei yhdessä käsittelyä ollut ehditty käydä. Prosessikaaviot oli lähetetty henkilöstölle kommentoitaviksi sähköpostiin ja paperiversiot olivat olleet nähtävillä kanslian seinällä. Asiakasprosessityöryhmä kävi kokouksessaan läpi esille tulleet kommentit ja huomiot. Prosessikaavioiden työstämistä jatkettiin niiden pohjalta edelleen vaihe vaiheelta. Jälleen uudet, työstetyt versiot vietiin työyhteisöihin yhteisesti läpikäytäväksi ja kommentoitaviksi.

Kolmas työryhmän tapaaminen oli 30.9.2011 Lotilassa. Tässä tapaamisessa mukana olivat myös Palokan johtaja Hannu Janhonen ja Myllyjärven johtaja Timo Mäkelä sekä kolme Lotilan ohjaajaa. Työryhmä sai työstettyä suunnitellun avohuollon sijoituksen sekä sijoituksen, joka johtaa huostaanottoon. Seuraavan kerran tehtäväksi jäi vielä kiireellisen sijoituksen työstäminen.

Neljäs tapaaminen 27.10.2011 Palokan nuorisokodissa jäi anniltaan vaatimattomaksi Ansa Leinosen yllättävän pois jäännin vuoksi. Kaikki työstetyt prosessikaaviot ja tietokoneohjelma olivat Leinosella, joten jatkotyöskentely ei ollut mahdollista. Tapaamisessa olivat mukana kaikki johtajat sekä Lotilan varajohtaja Anu Pöllänen. Kävimme työryhmässä keskustelua eri talojen työkäytännöistä kriisisijoituksen yhteydessä sekä lastensuojelulain mukaisten rajoittamistoimenpiteiden käytöstä ja toimintatavoista. Leinosen sairauslomasta johtuen työryhmän työskentely jäi loppuvuodeksi tauolle.

6.7 Palaute- ja arviointijärjestelmät

6.7.1 Asiakaspalaute

Lastensuojelulaitosten ohjausryhmä käsitteli kokouksessaan elokuussa 2010 asiakaspalautteen keräämistä lastensuojelulaitosten asiakkailta. Sosiaali- ja perhepalveluiden suunnittelupäällikkö Anneli Nyrönen ja projektityöntekijä Pirjo Ojanen olivat laatineet alustavan lomakepohjan asiakaspalautteen keräämiselle, mutta sitä päätettiin vielä kehittää. Ohjausryhmä päätti toteuttaa asiakaskyselyn puhelinhaastatteluna kohdennettuna kaikille nuorisokotikotinuorille, joiden sijoitus päättyy 1.9.2010 – 28.2.2011 sekä heidän huoltajilleen. Haastattelijoina päätettiin käyttää alan opiskelijoita. (Lastensuojelulaitosten ohjausryhmä 27.8.2010, 6§.)

Asiakaspalautteen osalta toteutettiin keväällä 2011 kokeiluna asiakaspalautekysely puhelimitse. Kohteena olivat 1.9.2010 – 28.2.2011 pois lähteneet nuoret ja heidän huoltajansa. Kyselyn toteuttivat Jyväskylän ammattikorkeakoulun sosionomiopiskelijat hallinnon harjoittelujaksollaan. Toteutus suunniteltiin yhdessä ammattikorkeakoulun kanssa. Koska nuorisokodit ovat erikokoisia ja nuorten vaihtuvuus erilaista, muo-

dostuivat otannat yksiköittäin erikokoisiksi. Lotilassa päätettiin laajentaa kysely kaikkiin vuonna 2010 pois lähteneisiin nuoriin. Vertailu eri yksiköiden välillä ei enää ollut mahdollista. Jokainen yksikkö kävi itsenäisesti läpi oman kyselynsä palautteen.

Puhelinkyselyssä tavoitteena oli löytää ja kehittää sovelias ja toimiva menetelmä asiakaspalautteen saamiseksi nuorisokotien asiakastyön laadun seurantaan. Puhelinkyselystä saadun kokemuksen pohjalta päätettiin suorittaa vuoden 2012 alussa uusi puhelinhaastattelu kaikille vuonna 2011 uloskirjatuille nuorille ja heidän huoltajilleen.

6.7.2 Itsearviointi

Nuorisokotien ohjausryhmä päätti tammikuussa 2011, että nuorisokotien laadunhallintajärjestelmänä tulee jatkossa olemaan ITE -itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä. Ensimmäinen ITE2 - itsearviointikysely henkilöstölle oli toteutettu toukokuussa 2010, mutta sen tulokset ja niiden työstäminen oli jäänyt tekemättä puutteellisen informaation vuoksi.

Nuorisokotien yhteisessä työkokousiltapäivässä 7.11.2011 esittelin nuorisokotien henkilöstölle PowerPoint -esityksenä ITE – itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmää, sen käyttöperiaatteita ja käyttöönottoa nuorisokotien laadunhallintamenetelmänä. Esityksessäni oli mukana myös ensimmäisen keväällä 2010 nuorisokodeissa tehdyn ITE-kyselyn tulokset sekä keskiarvovertailu eri nuorisokotien tulosten välillä (liite 3). Tilaisuudessa pohjustettiin myös uutta ITE -itsearviointikyselyä, joka tullaan tekemään vuoden 2012 alussa jokaisessa nuorisokodissa. Ennen kyselyn suorittamista yksiköt käyvät vielä läpi kyselylomaketta ja sen tulkintoja.

Vuoden 2011 lopulla päätettiin omassa työyksikössäni Myllyjärven nuorisokodissa seuraavan ITE -kyselyn suorittamisesta vuoden 2012 alussa. Kyselyn toteutus ja tulosten käsittely jäi vastuulleni. Myös henkilöstön valmentaminen tulevaan kyselyyn annettiin tehtäväkseni.

6.8 Laatukäsikirjan kokoaminen

Lastensuojelulaitosten ohjausryhmä päätti tammikuussa 2011 antaa nuorisokotien yhteisen laatukäsikirjan kokoamisen tehtäväksi opinnäytetyönä (Lastensuojelulaitosten ohjausryhmä 21.1.2011, 4§). Nuorisokotien ohjausryhmä asetti tavoitteeksi laatukäsikirjan valmistumisen vuoden loppuun mennessä ja sen käyttöön oton vuoden 2012 aikana. Laatukäsikirjaan tekemäni ehdotus sisällysluetteloksi (liite 1) hyväksyttiin Nuorisokotien ohjausryhmässä tammikuussa ja Lastensuojelulaitosten ohjausryhmässä helmikuussa 2011 (Lastensuojelulaitosten ohjausryhmä 18.2.2011, 6 §). Keväällä 2011 kokosin materiaalia laatukäsikirjaa varten. Minulla oli useita tapaamisia ja sähköpostikeskusteluja laatuprojektia johtavan Vesa Lankisen kanssa liittyen laatukäsikirjaan sekä koko laatuprojektiin ja sen toteutukseen.

Vuoden 2011 loppuun mennessä työryhmiltä valmistuivat vain sijoitusta ehkäisevän tai valmistavan avotyön mallinnus sekä perheiden kanssa tehtävän yhteistyön mallinnus. Vuoden 2011 aikana ilmeni, että asetetut aikataulut eivät pitäneet ja asiat muuttuivat. Vuoden lopulla Nuorisokotien ohjausryhmä asetti laatukäsikirjan osalta uudeksi tavoitteeksi sen kokoaminen vuoden 2012 aikana teematyöryhmien aikaansaannosten valmistuttua. Laatuprojektia päätettiin jatkaa vielä vuodella, jolloin uusi Hovilan nuorisokoti tulee myös mukaan loppuvaiheen työskentelyyn. Totein, että laatukäsikirjan kokoaminen opinnäytetyönä ei ollut mahdollista, joten suunnitelma muuttui tältä osin.

7 POHDINTAA

7.1 Laatuprojektista

Jyväskylän kaupungin nuorisokotien laadun kehittämisprojekti toteutettiin työn ohessa ilman ylimääräistä rahoitusta tai resursointia. Kehittämistyö kohdentui suoraan omaan työhön. Paasivaaran ym. mukaan tämä on sosiaali- ja terveystalalle tyypillinen tapa toteuttaa kehittämistyötä. Vaikka kehittäminen kohdentuukin yleensä suoraan omaan

työhön, on se kuitenkin selkeästi lisätyö ja rasite, joka väsyttää ja luo lisäpaineita työskentelylle. Tämän tyyppisessä kehittämishankkeessa projektin ohjaus jää usein riittämättömäksi ja yleensä ”piuhoja pitelee” vain yksi henkilö. (Paasivaara ym. 2011, 89 - 91, 138.) Myös tässä kehittämishankkeessa toteutuivat edellä kuvatut seikat. Koska laatuprojektia toteutettiin oman työn ohessa ja ohjeena oli, että se ei saanut haitata millään tavalla itse perustyön toteuttamista, oli myös odotettavissa aikataulujen venyminen. Avainhenkilöiden esteet ja aikataulut määrittivät myös osaltaan koko projektin etenemistä. Ensimmäisen, projektin aloitukseksi suunnitellun henkilöstön yhteisen työkokousiltapäivän peruuntuminen keväällä 2011 oli mielestäni takaisku koko projekti käynnistymisen kannalta. Pidin sitä tärkeänä yhteisen laatuprojektin aloitukselle. Siinä olisi ollut mahdollisuus heti alussa tiedottaa ja sitouttaa henkilöstö yhteiseen laatutyöskentelyyn. Laatuprojektin aloitus, siitä kertominen ja henkilöstön sitouttaminen jäivät siten kunkin johtajan oman toiminnan varaan kussakin nuorisokodissa.

Työn ohessa tehtävän kehittämishankkeen suunnitteluun ei usein paneuduta systemaattisesti. Laatuprojektin suunnittelussa ei ollut lainkaan mukana työntekijätasoa. Henkilöstö ei aina välttämättä koe ylhäältä johdettua projektia omakseen. Käytännön toteuttajien mukaan saaminen jo suunnitteluvaiheessa on yleensä hedelmällistä koko projektin toteutusta ajatellen. Tällöin tulee myös huomioiduksi näkemys käytännön toteutuksesta, jolloin motivoituminen ja sitoutuminen työskentelyyn vahvistuvat. (Paasivaara ym. 2011, 86.) Valtaosalle henkilöstöä projekti jäi etäiseksi eikä selkeää kokonais käsitystä sen merkityksestä ollut. Teematyöryhmiin osallistuneet sitä vastoin saivat selkeän kuvan työnsä tarkoituksesta ja kokivat työskentelyn mielekkääksi.

Säännöllisesti kokoontuva johtajien ohjausryhmä on keskeisellä sijalla tavoiteltaessa yhtenäisiä toimintatapoja eri yksiköihin. Se on perusedellytys samantasoisien työskentelyn aikaansaamiseksi ja linjausten ylläpitämiseksi. Johtajatason kanssakäyminen mahdollistaa myös yhteisten päätösten tekemisen. Johtajat eivät kuitenkaan pidä muistiota tapaamisistaan ja sopimistaan asioista. Jää siis jokaisen johtajan omaan harkintaan, kuinka hän toteuttaa sovittuja asioita. Työyhteisöissä ja työntekijätasolla johtoryhmän käsittelemät asiat näkyvät vain siltä osin, mitä johtaja tuo työyhteisöön. Ohjausryhmän alkuperäisessä suunnitelmassa oli täydentää ryhmää ajoittain myös johtajien

varahenkilöillä. Tämä ei kuitenkaan ole toteutunut ja sitä kautta mukaan tuleva mahdollinen ohjaajanäkökanta on jäänyt työskentelystä kokonaan pois.

Teematyöryhmien kautta tavoitteena oli yhtenäistää uusia työmuotoja sekä mallintaa jo käytössä olevia työtapoja yhteneviksi toimintatavoiksi. Työryhmät työstivät saamiin tehtäviin tehokkaasti ja mallinnuksia myös valmistui. Mallinnusten jatkotyöskentely eli niiden vieminen käytäntöön on kuitenkin vielä tekemättä. Pelkät kaaviot tai toimintaohjeet paperilla eivät riitä muuttamaan toimintatapoja tai työskentelyä. Suunnitelmat toteutusten käytäntöön viennistä puuttuvat tai niitä ei ainakaan ole esitelty henkilöstölle. Myöskään uusia työryhmiä laatuteeman eteenpäin viemiseksi ei ole perustettu. Nuorisokotien koko henkilöstön toinen yhteinen työkokous on suunniteltu pidettäväksi toukokuussa 2012, jossa uusia suunnitelmia tultaneen linjaamaan.

Laatuprojektin tavoite nuorisokotien oman palveluvalikon laajentamiseksi on tuonut uusia työmuotoja ja kokeiluja työskentelyyn. Nuorisokodista tehtävän avotyö on osittain jo kaikkien yksiköiden palveluvalikossa. Sijoitusta ehkäisevä tai valmistava avotyö toimii Lotilassa ja Myllyjärvellä. Sen toteutus on kuitenkin hyvin itsenäistä ja erillään normaalista nuorisokodin osastotyöstä ja toiminnasta. Tältä osin sen fyysinen toimipaikkansa voisi olla missä tahansa. Avotyöntekijät tuovat kuitenkin jonkin verran henkilöstöresurssia nuorisokotiin toimimalla johtajan varahenkilönä sekä Myllyjärvellä myös osittain osastotyössä.

Sijoituksen jälkeinen avotyö on otettu käyttöön jokaisessa nuorisokodissa ja sen tarpeellisuus on selkeästi jo todennettu. Nykyiset henkilökuntaresurssit eivät kuitenkaan anna mahdollisuutta kuin hyvin kevyeen tukeen sijoituksen jälkeen. Osalle nuorista nykyisellään resursoitu yhteydenpito 1-2 kertaa kuukaudessa 2-3 kuukauden ajan onkin riittävää. Käytännössä kuitenkin vahvemman tuen tarpeessa olevia perheitä on myös eikä täysipainoinen työskentely tässä suhteessa, nykyresursseilla ole mahdollista. Sijoituksen jälkeinen avotyö on muodostunut lähes vakiintuneeksi työmuodoksi valtaosassa kotiutuksia ja aina, kun nuori muuttaa itsenäiseen asumiseen. Vanhemmilta tullut palaute jälkityöskentelystä ja sen tarpeellisuudesta on ollut positiivista. Tarve avotyölle on näkynyt myös sosiaalityöntekijöiden toiveena jatkaa työskentelyä hyvin lyhyidenkin kriisisijoitusten jälkeen.

Palokan nuorisokodin kokeilu nuorisokodin tukemasta perhehoidosta on ajankohtainen ja tarpeellinen uusi työmuoto nuorisokotien palveluvalikkoon. Vuoden 2012 alusta voimaan tulleen lastensuojelulain muutos määrittelee lapsen ensisijaiseksi sijaishuoltopaikaksi perhehoidon (L 8.4.2011/316; L 13.4.2007/417, 50 §). Lakimuutoksen myötä Palokan nuorisokodin tukemat satelliittiperheet nousevat tärkeään osaan kehittäessä lastensuojelua ja myös sen laitostyötä. Varsinkin nuorten kohdalla ovat perhesijoitukset usein haasteellisia. Työskenneltäessä murrosikäisen nuoren kanssa vahva tukiverkosto ja pikaisen avun saanti ovat keskeisiä sijaisperheiden jaksamisen kannalta. Kuten peruspalveluministeri Maria Guzenina-Richardson totesi, ei laitossijoituksilta voida tulevaisuudessakaan kokonaan vältyä. Laitosten toimintaa voidaan kuitenkin kehittää tukemaan myös perhesijoituksia. (Guzenina-Richardson 2011.) Nuorisokotien henkilöstön ammattitaitoa ja osaamista sekä välitöntä läsnäoloa voidaan näin hyödyntää. Kriisitilanteissa matala kynnyksellä siirtyä esimerkiksi intervallijaksolle tuttuun laitokseen, tuo uudenlaisia mahdollisuuksia sijaisperheiden tukeen. Työmuoto edellyttää kuitenkin riittävien resurssien olemassa oloa jo muutenkin raskaassa laitostyössä.

Laatuprojektin tavoitteista palaute- ja arviointitiedon hankkiminen on yksi haastavimmista osa-alueista. Lastensuojelun vaikuttavuuden arviointi on vaikea ja monitahoinen asia. Lastensuojelun sijaishuollossa huomioon otettavien näkökulmien määrä on niin laaja-alaista ja monitahoista, että kattava arviointijärjestelmä on hankala toteuttaa. Pitkän linjan lastensuojelun ammattilainen Juha-Matti Rautiainen totesi taannoin Sosiaalitieto-lehdessä lastensuojelun tarvitsevan sijaishuoltoon valtakunnallista arviointipolitiikkaa. Sen tehtävänä olisi määritellä miten ja mitä arvioidaan sekä kuka arvioinnin suorittaa. Arvioinnin toteutumista tulisi myös arviointipolitiikan laatijoiden tehokkaasti valvoa. (Rautiainen 2010, 24 -25.)

Yhtenä tärkeänä kohderyhmänä palautteen saamiseksi koen sijoittavat sosiaalityöntekijät sekä heidän ohellaan sosiaalipäivystäjät. He asettavat tavoitteita nuorisokodin työskentelylle ja heillä on myös odotuksia toimintatavoista ja tuloksista. Tällä hetkellä heiltä ei kuitenkaan kerätä systemaattisesti palautetta nuorisokotityön onnistumisesta työssään tai näkemyksiä työn kehittämiseksi. Lasten ja perheiden palvelujen johtoryhmän yhteydessä toimivassa laaturyhmässä on käyty myös yksiköitten välistä keskustelua laadusta ja sen toteutuksesta. Sitä kautta on jonkin verran palautetta sosiaali-

työntekijöiltä myös laitoksille tullut. Laaturyhmässä esiin nousevat kuitenkin usein vain poikkeamat ja erityistapaukset, joten se ei voi toimia ainoana palautekanavana. Myös muut yhteistyötahot kuten esimerkiksi koulut tulisi saada palautejärjestelmän piiriin.

Vaikka laatuprojektille oli nimetty ohjausryhmät, käsiteltiin niissä laatuprojektia muistioiden perusteella hyvin vähän. Nuorisokotien johtajista koostuva ohjausryhmä ei pitänyt muistioita lainkaan, joten asian käsittelyn todentaminen jäi tältä osin mahdollottomaksi. Laatuprojektin alussa suunnitelmassa oli minun mukaan ottaminen Nuorisokotien ohjausryhmän kokoontumisiin aina sen käsitellessä laatuprojektiin liittyviä asioita. Olin mukana vain yhdessä kokoontumisessa, joka oli Myllyjärvellä tammi-kuussa 2011.

Projektin johtaminen ja ohjaaminen ei aina ollut suunniteltua ja systemaattista, mikä näkyi mm. asioiden seisahtumisena paikoilleen. Kirjallista projektisuunnitelmaa ei ollut lainkaan, joten koostin sen opinnäytetyöni yhteydessä. Projektin ideointi- ja suunnitteluvaihe on keskeinen osa projektikokonaisuutta. Siinä luodaan ne puitteet, jolla projektia viedään eteenpäin. (Paasivaara ym. 2011, 83.) Puutteellinen suunnittelu aiheuttaa myös useimmat projektien epäonnistumiset (Silfverberg 2007, 15). Työryhmien saatua työnsä päätökseen tuotosten jatkotyöstäminen käytäntöön ei ole toteutunut ja työryhmät ovat jääneet keskeytyksiin. Nuorisokotien laatuprojektin etenemiseen on mielestäni vaikuttanut samanaikainen uuden Hovilan nuorisokodin rakennushanke. Johdon huomio on ollut sen toteutuksessa. Uuden yksikön valmistuminen tulee vaikuttamaan myös muihin nuorisokoteihin ja tästä syystä laatuprojektin jatkaminen vielä vuodella onkin perusteltua.

Laatu ja sen seuranta tulisi olla selkeästi ylemmän johdon intresseissä. Toiminnan jatkuvan kehittämisen ja tuloksellisuuden kannalta ylimmän johdon esimerkki ja sitoutuminen ovat keskeisiä tekijöitä. (Hannukainen ym. 2006, 153.) Jos johto ei edellytä ja seuraa jatkuvasti yksiköiden laatutasoa ja kannusta laatutyöskentelyyn, jää se niukkojen resurssien myötä perustyön vaativuuden varjoon ja toisarvoiseksi tehtäväksi. Pelkkä olemassa oleva laadunhallintajärjestelmä ja itsearviointilomakkeiden täyttämisen eivät riitä laadun kehittämiseksi. Järjestelmän toteutusta tulee myös seurata

systemaattisesti ja tavoitteellisesti. (Holma ym. 2010, 26 – 27.) Kehittämisen ja suunnittelun vuosikello voisi tuoda selkeyttä ja jatkumoa työkaluna perustyön laatujohtamiseen. Henkilöstö voisi näin myös varautua tuleviin tapahtumiin.

7.2 Laatukäsikirjan osa-alueiden työstämisestä

Laatuprojektin yhtenä konkreettisenä tavoitteena oli nuorisokotien yhteisen laatukäsikirjan laatiminen. Alun perin suunnitelmani oli sen kokoaminen opinnäytetyönä. Kesällä 2011 totesin laatukäsikirjan laatimisen vaativan pidemmän työskentelyajan kuin suunniteltu vuosi. Vaihdoin tuolloin opinnäytetyöni kohteeksi laatuprojektin kuvauksen ja arvioinnin sekä sen teoreettisen viitekehyksen kokoamisen. Jatkoisin työskentelyä laatuprojektissa osallistuen laatukäsikirjaan tulevien osa-alueiden, asiakasprosessien ja ITE - laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton työstämiseen.

Osallistuin nuorisokodin asiakasprosesseja mallintaneen työryhmän kaikkiin neljään tapaamiseen. Oli tärkeää, että työskentelyssä oli mukana sekä johtajia että asiakastyötä tekeviä ohjaajia. Sosiaalityöntekijöiden edustuksen mukana olo olisi vielä täydentänyt työskentelyä, sillä yhteistyö heidän kanssaan on keskeisellä sijalla. Nyt asiakasprosessit työstettiin vain laitospäätökulmasta. Prosessien työstämisen edetessä tuli selkeästi esiin nuorisokotien erilainen työkuulttuuri. Lähes kaikkien prosessien eri vaiheet saivat aikaan vilkasta keskustelua ja ajatusten vaihtoa. Työskentely eteni suunnitellussa aikataulussa, kunnes keskeytyi avainhenkilön jäätyä sairauslomalle loppuvuodesta. Työskentelyn katkettua asiakasprosessit jäivät vielä luonnosvaiheeseen eikä työskentelyä ole jatkettu.

Osallistuin laatuprojektin toteutukseen osana laatukäsikirjan laadintaa perehtymällä laadunhallintajärjestelmäksi valittuun ITE -itsearviointi- ja laadunhallintajärjestelmään ja perehdyttämällä henkilöstöä sen käyttöön. ITE - menetelmän käyttöönotto on edennyt laatuprojektin myötä ja uusi kysely nuorisokodeissa on toteutettu alkuvuodesta 2012. Omassa yksikössäni toteutin kyselyn ja kokosin yhteenvedon sekä laatuprofiilin. Uuden kyselyn perusteella laatuprojektin vaikutus on havaittavissa tulosten olennaisena parantumisena. Nyt käsitteilyä myös jatkettiin käymällä tuloksia yhteisesti

läpi kirjaten jatkotoimenpiteet aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen. Jonkun tahon on myös jatkossa huolehdittava siitä, että laatusykli jatkuu ja kyselyjä tehdään säännöllisin väliajoin.

Yhteisen laatukäsikirjan laatiminen kolmelle ja myöhemmin neljälle eri yksikölle on haastava tavoite. Jyväskylän kaupungin nuorisokodit ovat kooltaan ja ulkoisilta puitteiltaan hyvin erilaiset. Kulloistenkin asiakkaiden ongelmien vaikeusaste muokkaa myös olosuhteita yksiköissä. Holman mukaan laatukäsikirjan tulisi olla omannäköinen ja siitä voi helposti tunnistaa omassa työyhteisössä tehtävän työn. Siinä kerrotaan totuuden mukaisesti sen hetkinen toiminta sekä työyhteisön tunnuspiirteet. (Holma 2009, 14, 47.) Näin ajatellen yhteisen laatukäsikirjan toteuttaminen on vaikeaa. Laatukäsikirjan tulisi olla yleisellä tasolla oleva yhteinen toimintakäsikirja, jossa määritellään yhteiset laatukriteerit. Näissä raameissa jokainen yksikkö voisi toteuttaa omaa laatuaan esimerkiksi yksityisten sosiaalipalvelujen tuottajien omavalvontasuunnitelman (L 22.7.2011/922, 6 §) mukaisesti. Näin voitaisiin siirtyä jälkikäteisestä seurannasta ja yksittäisiin tapauksiin reagoivasta valvonnasta kohti ennakoivaa ja ohjaavaa valvontaa. Ehdotuksessa lastensuojelun kansallisista laatusuosituksista esitetään omavalvontasuunnitelman käyttöönottoa myös julkisen sektorin lastensuojeluyksiköissä (Lastensuojelun kansalliset laatusuositukset 2011, 37 - 38).

7.3 Kehittämisehdotuksia

Nuorisokotien laatuprojektissa on päästy hyvään alkuun yhdenmukaisen toiminnan toteuttamisessa ja yhteistyössä nuorisokotien kesken. Paljon on kuitenkin vielä tehtävää. Omina kehittämisehdotuksinani esitän laatuprojektin jatkotyöskentelylle seuraavaa:

1. Nuorisokotien johtajista koostuva Nuorisokotien ohjausryhmä laatii kokoon-tumisistaan muistiot ainakin tekemiensä päätösten osalta. Näin myös henkilös-tö voi seurata ohjausryhmän työskentelyä. Pelkän johtajanäkökannan lisäksi ryhmässä tulisi olla mukana alkuperäisen suunnitelman mukaisesti johtajien

varahenkilöt ainakin ajoittain. Näin mahdollistuu myös ohjaajanäkökulman mukaan tulo suunnitteluun.

2. Laatuprojektin tulee löytää keino palautteen saamiselle myös sijoittavilta sosiaalityöntekijöiltä ja sosiaalipäivystäjiltä. Sosiaalityöntekijät ovat keskeisimmällä sijalla nuorisokotien sisäisistä asiakkaista.
3. Nuorisokotien johtajat ottavat käyttöön kehittämisen vuosikellon yhdeksi laatujohtamisen työkaluksi. Näin taataan laatujohtamisen toistuva sykli ja se tulee näkyväksi myös henkilöstölle.
4. Nuorisokodit ottavat käyttöönsä yksikkökohtaisen omavalvontasuunnitelman yhteisen laatu-/toimintakäsikirjan yleisten ohjeiden rinnalle. Näin voitaisiin siirtyä kohti ennakoivaa ja ohjaavaa valvontaa.
5. Nuorisokotien henkilöstön yhteisöllisyyden ja kanssakäymisen lisäämiseksi järjestetään säännöllisesti nuorisokotien yhteisiä tilaisuuksia, koulutuksia ja ekskursioita. Näin mahdollistetaan henkilöstön kohtaaminen ja kanssakäyminen lisäten samalla yhteenkuuluvuuden tunnetta.

*”Se, että tekee työkseen hyvää,
ei vapauta hyvin tekemisestä,
päinvastoin.”*

(V.-A. Aalto)

LÄHTEET

A 16.8.1991/1130. Asetus lapsen oikeuksia koskevan yleissopimuksen voimaansaatamisesta sekä yleissopimuksen eräiden määräysten hyväksymisestä annetun lain voimaantulosta. Viitattu 17.6.2011. Valtion säädöstietopankki Finlex.

<http://www.finlex.fi>, ajantasainen lainsäädäntö.

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykes-raportti 76. Helsinki. Työelämän kehittämisohjelma. Viitattu 30.1.2012.

http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineistopankki/julkaisut/76_hyvinvointia_tyosta_nettiin.pdf

Andersson, B. 2007. Diversity in Residential Care and Treatment for Young People in Sweden. Göteborg University. Department of Psychology. Viitattu 14.1.2012.

http://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/4694/1/gupea_2077_4694_1.pdf

CAF 2006. Yhteinen arviointimalli CAF (Common Assessment Framework). Organisaation kehittäminen itsearvioinnin avulla. Helsinki: Edita. Viitattu 18.8.2011.

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20060927CAF200/CAF_julkaisu_nettti.pdf

Consideration of reports submitted by States parties under article of the Convention.

Concluding Observations: Finland 2011. Convention on the rights of the Child. United Nations. Viitattu 27.9.2011.

<http://www.formin.fi/public/download.aspx?ID=78467&GUID={FD37A056-428E-4D25-A5B9-176DA70829D4}>

Guzenina-Richardson, M. 2011. Lastensuojelun turvaverkon oltava entistä laajempi.

Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote 176/14.10.2011. Viitattu 15.1.2012.

<http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/view/1569418#fi>

Goetsch, D. L. & Davis, S. B. 2006. Quality Management. Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services. Fifth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Gottberg, E. 2007. Lastensuojelulain rajoittamismääräykset. Lakiasiantuntijan luento 1.11.2007 Jyväskylässä. Järjestäjänä Keski-Suomen lastensuojelun kehittämissyksikkö.

Hannukainen, T., Slotte, S., Kilpi, E. & Nikiforow, R. 2006. Johtamisen kuntokoulu. Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Helsinki: Talentum.

Heinonen, H. & Sinko, P. 2009. Sosiaalityöntekijät lastensuojeluprosessia johtamassa. Teoksessa Lastensuojelun ytimissä. Toim. M. Bardy. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 89 – 100.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.

Holma, T. 2003. ITE2. Opas uudistuneen itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Holma, T. 2009. LapsiARVI-kriteerit. Perusvaatimukset lastensuojelupalvelujen laadulle. Opas laadun arviointiin ja kehittämiseen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 4.3.2011. <http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p090204105230P.pdf>

Holma, T., Tolvanen, R. & Vihma, M. 2010. ITE3:2010. Opas ITE-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Hotari, K.-E., Oranen, M. & Pösö, T. 2009. Lapset lastensuojelun osallisina. Teoksessa Lastensuojelun ytimissä. Toim. M. Bardy. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 117 – 132.

Hovilan nuorisokodin toimintasuunnitelma 2010. 22.4. Jyväskylän kaupunki.

Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N., Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus - opas kehittämiseen. Helsinki: WSOY.

Janhonen, H. 2012. Palokan nuorisokodin johtaja, Jyväskylän kaupunki. Haastattelu 3.4.2012.

Johansson, J. 2007. Residential Care for Young People in Sweden. Homes, Staff and Residents. Göteborg University. Department of Psychology. Viitattu 15.1.2012.

http://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/4696/1/gupea_2077_4696_1.pdf

Kankkunen K, Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Sokkolennosta hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum.

Kirjonen, J. 2006. Kehittäminen asiantuntijatyönä. Teoksessa Kehittämistyön risteyksiä. Toim. R. Seppänen -Järvelä & V. Karjalainen. Helsinki: Stakes. 117 – 134.

Kuusela, P. 2006. Osaaminen, arviointi ja organisaation rutiinit. Teoksessa Osaamisella tuloksellisuutta – arvioinnilla tasapainoa. OSAATKO-KARTUKE-tutkimus- ja kehittämishankkeen loppuraportti. Toim. V. Niiranen & S. Laulainen. OSAATKO-KARTUKE –hankkeen julkaisuja 9. Kuopion Yliopisto. 27 - 41

L 11.6.1999/731. Suomen perustuslaki. Viitattu 12.1.2012. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi>, ajantasainen lainsäädäntö.

L 22.9.2000/812. Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista. Viitattu 9.2.2012. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi>, ajantasainen lainsäädäntö.

L 29.4.2005/ 272. Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista. Viitattu 10.2.2012. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi>, ajantasainen lainsäädäntö.

L 13.4.2007/417. Lastensuojelulaki. Viitattu 20.1.2012. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi>, ajantasainen lainsäädäntö.

L 30.4.2007/348. Laki julkisista hankinnoista. Viitattu 30.7.2011. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi>, ajantasainen lainsäädäntö.

L 8.4.2011/316. Laki lastensuojelulain 50 §:n muuttamisesta. Viitattu 15.1.2012. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi>, ajantasainen lainsäädäntö.

L 22.7.2011/922. Laki yksityisistä sosiaalipalveluista. Viitattu 17.3.2012. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi>, ajantasainen lainsäädäntö.

Laakso, R. 2009. Arjen rutiinit ja yllätykset. Etnografia lastenkotityöstä. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Tampereen yliopisto. Viitattu 18.10.2011. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7808-6.pdf>

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 6.p. Helsinki: Suomen Laatukeskus.

Lampinen, T. 1976. Jyväskylän kaupungin lastenkodin historiaa. Kirjoitettu 15.5.1976. Jyväskylän kaupungin arkisto.

Lankinen, V. 2012. Lotilan nuorisokodin johtaja. Jyväskylän kaupunki. Sähköpostiviesti 13.4.2012.

Lastensuojelulaitosten ohjausryhmä 27.8.2010. Kokousmuistio. Jyväskylän kaupunki. Sosiaali- ja terveystieteiden palvelut. Lasten ja nuorten palvelut.

Lastensuojelulaitosten ohjausryhmä 17.12.2010. Kokousmuistio. Jyväskylän kaupunki. Sosiaali- ja terveystieteiden palvelut. Lasten ja nuorten palvelut.

Lastensuojelulaitosten ohjausryhmä 21.1.2011. Kokousmuistio. Jyväskylän kaupunki. Sosiaali- ja terveystieteiden palvelut. Lasten ja nuorten palvelut.

Lastensuojelulaitosten ohjausryhmä 18.2.2011. Kokousmuistio. Jyväskylän kaupunki. Sosiaali- ja terveystyö. Lasten ja nuorten palvelut.

Lastensuojelulaitosten ohjausryhmä 30.9.2011. Kokousmuistio. Jyväskylän kaupunki. Sosiaali- ja terveystyö. Lasten ja nuorten palvelut.

Lastensuojelun kansalliset laatusuositukset 2011. Luonnos. Viitattu 27.9.2011.

<http://www.sosiaaliportti.fi/File/c23e4cee-ea10-47c0-9eba-9bff9e06e2bc/Lastensuojelun+kansallinen+laatusuositus.pdf>

Lastensuojelun käsikirja. Mitä on lastensuojelu? Sosiaaliportti. Verkkopalvelu sosiaalialan ammattilaisille. Terveystyö- ja hyvinvoinnin laitos (TVH). Viitattu 18.11.2011.
http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelunkasikirja/mita_on_lastensuojelu/

Lastensuojelun laatusanasto 2009. Palvelujen tuottaminen ja hankkiminen. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 12.8.2011.
<http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p090902083845K.pdf>

Laulainen, S. 2005. Lasten ja vanhusten asiat hyvällä mallilla? Onnistumisen avaimia Lapinlahden lasten suojelussa ja vanhuspalveluissa. OSAATKO -KARTUKE – hankkeen julkaisuja 4. Kuopion yliopisto.

Laulainen, S. 2006. Yhdessä keskustellen kohti tuloksellisuutta. Strategisen vuoropuhelun merkitys. Teoksessa Osaamisella tuloksellisuutta – arvioinnilla tasapainoa. OSAATKO –KARTUKE -tutkimus- ja kehittämishankkeen loppuraportti. Toim. V. Niiranen & S. Laulainen. OSAATKO -KARTUKE –hankkeen julkaisuja 9. Kuopion Yliopisto. 44 – 55

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Limingan koulutuskeskus 2012. Nettisivut. Viitattu 27.4.2012.

<http://www.likk.fi/ajankohtaista.html#lastensuojelulaki>

LOS 1989. Yhdistyneiden Kansakuntien (YK) Yleissopimus lapsen oikeuksista. Viitattu 23.1.2012.

http://www.unicef.fi/files/unicef/pdf/Lasten_oik_sopimus.pdf

Lotilan nuorisokodin toimintakertomus 2011. Jyväskylän kaupunki.

Lotilan nuorisokoti 2012. Nettisivut. Jyväskylän kaupunki. Sosiaali- ja terveystieteiden palvelut. Viitattu 12.2.2012. <http://www.jyvaskyla.fi/sote/nuorisokodit/lotila>

Lämsä, A-L. 2009. Tuhat tarinaa lasten ja nuorten syrjäytymisestä. Lasten ja nuorten syrjäytyminen sosiaalihuollon asiakirjojen valossa. Väitöskirja. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Oulun Yliopisto. Viitattu 5.2.2012.

<http://herkules oulu.fi/isbn9789514290213/isbn9789514290213.pdf>

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

Myllyjärven nuorisokodin toimintakertomus 2011. Jyväskylän kaupunki.

Myllyjärven nuorisokoti 2012. Nettisivut. Jyväskylän kaupunki. Sosiaali- ja terveystieteiden palvelut. Viitattu 12.2.2012.

<http://www.jyvaskyla.fi/sote/nuorisokodit/myllyjarvi/toiminta>

Niiranen, V., Stenvall, J., Lumijärvi, I., Meklin, P. & Varila, J. 2005. Miten arvioida kuntapalvelujen tuloksellisuutta? Teoksessa Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. KARTUKE – tutkimusohjelman julkaisuja 3. Jyväskylä: PS-kustannus. 11 – 47.

- Paasivaara, L., Suhonen, M. & Virtanen, P. 2011. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Helsinki: Tietosanoma.
- Palokan nuorisokodin toimintakertomus 2011. Jyväskylän kaupunki.
- Palokan nuorisokoti 2012. Nettisivut. Jyväskylän kaupunki. Sosiaali- ja terveystalvet. Viitattu 24.10.2011. <http://www.jyvaskyla.fi/sote/nuorisokodit/palokka>
- Pekurinen, M., Räikkönen, O. & Leinonen, T. 2008. Tilannekatsaus sosiaali- ja terveydenhuollon laatuun vuonna 2008. Stakesin Raportteja 38/2008. Helsinki:Stakes. Viitattu 11.2.2012.
<http://www.stakes.fi/verkkojulkaisut/raportit/R38-2008-VERKKO.pdf>
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor Oy.
- Pitko, M. 2011. Johdanto laadunhallintaan ja ISO 9000 – standardeihin. Kalvosarja oppilaitoksille. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. Viitattu 8.8.2011.
<http://www.sfsedu.fi/www/fi/liitetiedostot/SFS/KalvosarjaoppilaitoksilleISO9000versioSFSedusivustolle.pdf>
- Rautiainen, J-M. 2010. Lastensuojelun laitoshuollon vaikuttavuuden arvioinnissa sa-noista tekoihin. Sosiaalitieto 1. 24 – 25.
- Ritala-Koskinen, A. 2003. Onnistumisia lastensuojelussa. Teoksessa Satka, M., Pohjola, A. & Rajavaara, M. (toim.). Sosiaalityö ja vaikuttaminen. Jyväskylä: Minerva kustannus Oy.
- Rousu, S. 2007. Lastensuojelun tuloksellisuuden arviointi organisaatiossa. Näkymätön tuloksellisuus näkyväksi. Väitöskirja.Tampereen yliopisto. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Rousu, S. & Holma, T. (toim.), 1999. Laadunhallinnan perusteita lastensuojelutyöhön. Toimintamalleja ja työvälineitä kuntien sosiaalitoimistojen laatutyöhön. Lasso-julkaisuja. Suomen Kuntaliitto.

Rousu, S. & Holma, T. 2004a. Lastensuojelupalvelujen laadunhallinta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

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

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 6., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Saastamoinen, K. 2008. Lapsen asema sijaishuollossa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Sarvimäki, P. & Siltaniemi, A. (toim.) 2007. Sosiaalialan ammatillisen henkilöstön tehtävärakennesuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007:14. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Scannapeco, M. & Connell-Carrick, K. 2007. Child Welfare Workplace: The State of the Workforce and Strategies to Improve Retention. Child Welfare Journal. Vol 86 (6), 31 – 52. Viitattu 17.3.2012. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelliportaali, EBSCO.

SFS ISO 9000 – sarjan standardit. Valinta ja käyttö 2011. Viitattu 17.8.2011. <http://www.sfs.fi/files/iso9000esite.pdf>

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma 2008. KASTE 2008 - 2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:6. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. Projektityön käsikirja. Helsinki: Edita Publishing.

Taskinen, S. 2008. Lastensuojelulaki (417/2007) Soveltamisopas. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus. Oppaita 65. Helsinki: Stakes.

Ulkoasiainministeriö 2011. Lehdistötiedote 20.6. YK:n lapsen oikeuksien komitea antoi loppupäätelmänsä Suomelle. Viitattu 27.9.2011.

<http://www.formin.fi/public/default.aspx?contentid=223348&nodeid=15145&contentlan=1&culture=fi-FI>

Valvira 29.12.2011. Yksityisten sosiaalipalvelujen tuottajien omavalvontasuunnitelman laatimista, sisältöä ja seurantaan koskevat määräykset. Määräysluonnos dnro 7754/03.03/2011. Sosiaali- ja terveystieteiden lupa- ja valvontavirasto. Viitattu 17.3.2012.

http://www.valvira.fi/files/Omavalvonta_maaraysluonnos%2029_12_2011.pdf

Vartiainen, M., Ruuska, I. & Kasvi, J. 2003. Projektiosaaminen. Dynaamisen organisaation voimavara. Teknologiateollisuuden julkaisuja 11/2003. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Åkerberg, P. 2006: Budjetoinnin mielettömyys. *Economica*. Helsinki: Talentum.

LIITTEET

Liite 1. Jyväskylän kaupungin nuorisokotien laatukäsikirjan alustava sisällys

(AP 15.1.2011, täydennetty 10.2.2011)

1 JOHDANTO

2 NUORISOKOTIEN YLEISKUVAUS

- (UUSI) HOVILA
- LOTILA
- MYLLYJÄRVI
- PALOKKA

3 NUORISOKODIT OSANA JYVÄSKYLÄN KAUPUNGIN LASTENSUOJELUORGANISAATIOTA

4 NUORISOKOTIEN TEHTÄVÄ JA TOIMINTAA OHJAAVAT PERIAATTEET

- LAINSÄÄDÄNTÖ
- PERUSTEHTÄVÄ
- VISIO
- TOIMINTAA OHJAAVAT KESKEISET ARVOT

5 NUORISOKOTIEN ASIAKKAAT JA SIDOSRYHMÄT

- NUORI
- PERHE
- SJOITTAVA SOSIAALITYÖNTEKIJÄ
- YHTEISTYÖKUMPPANIT
- SOSIAALI- JA TERVEYSALAN OPPILAITOKSET

6 NUORISOKOTIEN TOIMINTAORGANISAATIO JA TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

- JOHTAMINEN
- TOIMINTASTRATEGIA
- TOIMINTAMALLIT

7 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

- HENKILÖSTÖSUUNNITELMA
- HENKILÖSTÖN OSAAMISEN JOHTAMINEN
- REKRYTOINTI
- PEREHDYTYKSET
- KEHITYSKESKUSTELUT
- KEHITTÄMISPÄIVÄT
- TYÖNOHJAUS
- HENKILÖSTÖN KOULUTUS / KOULUTUSSUUNNITELMAT

8 TYÖHYVINVOINTI

- TYÖHYVINVOINNIN YLLÄPITO
- PALKITSEMINEN

- TYÖSUOJELU
- TYÖTERVEYSHUOLTO

9 ASIAKASSUUNNITELMA

- ASIAKASNEUVOTTELUT
- HOITO- JA KASVATUSSUUNNITELMA

10 ASIAKASPROSESSIT

- AVOTYÖN PROSESSI
- SIOITUSPROSESSI
 - KIIREELLINEN SIOITUS
 - AVOHUOLLOLLINEN SIOITUS
 - SIAISHUOLTO
- SIOITUKSEN JÄLKEINEN TYÖSKENTELY

11 HOITO, KASVATUS JA TOIMINTATAVAT

- OMAOHJAAJATYÖSKENTELY
- PERHEIDEN KANSSA TEHTÄVÄ TYÖ
- ARJEN SUJUMINEN
- KOULUNKÄYNNIN TUKEMINEN
- RAJOITTAMISTOIMENPITEET

12 KRIISIVALMIUS

- RISKIEN ARVIOINTI JA ENNALTA EHKÄISY
- KIIREELLINEN SIOITUS
- TOIMINTA UHKATILANTEISSA
- JÄLKIPUINTI
- PELASTUSSUUNNITELMAT

13 TULOKSELLISUUDEN JA VAIKUTTAVUUDEN SEURANTA, ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN

- OMAVALVONTASUUNNITELMA
- PALAUTEKYSELYT
- ITE2 - LAADUNHALLINTAMENETELMÄ
- REFLEKTOINTI
- TULOSKORTTI

14 RESURSSIT

- TILAT
- LAITTEET
- TEGNOLOGIA
- TALOUS

15 DOKUMENTOINTI JA ASIAKIRJOJEN SÄILYTYS

- KIRJAAMISKÄYTÄNNÖT
- ARKISTOINTI
- ASIAKKAAN OIKEUS OMIIN TIETOIHINSA

Liite 2. Nuorisokotien työkokouksen sisältö

JYVÄSKYLÄN KAUPUNKI
SOTE / LASTEN JA PERHEIDEN PALVELUT

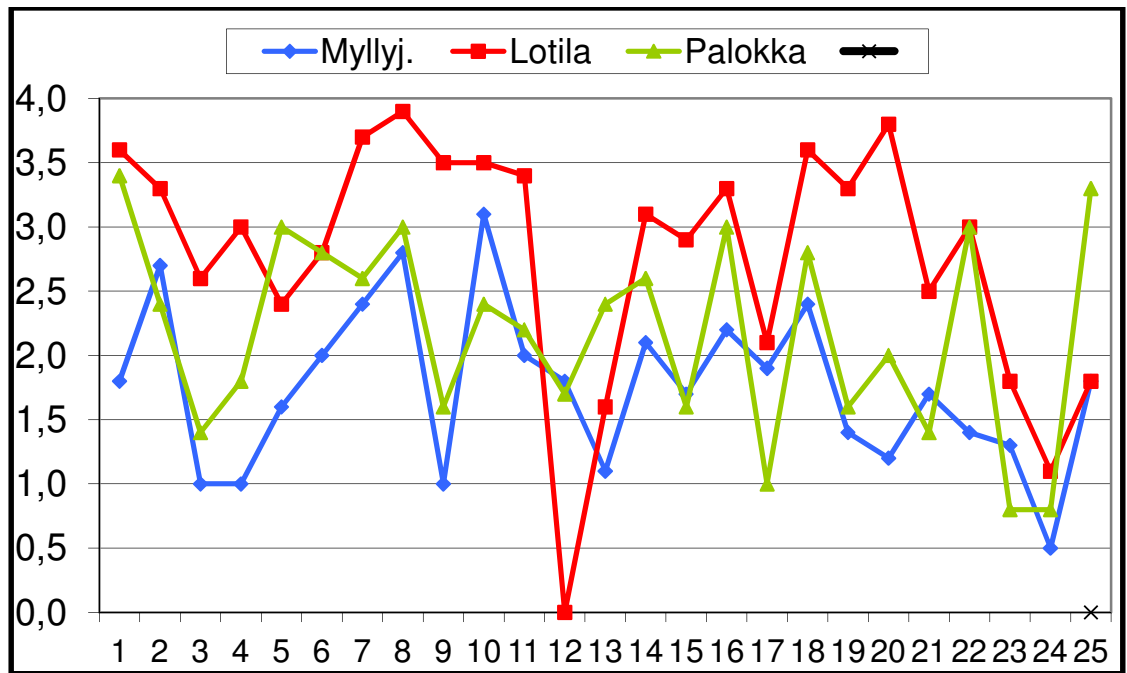
NUORISOKOTIEN TYÖKOKOUS

Rantasipi Laajavuori ma 7.11. klo 13 – 16

OHJELMA

- klo 13.00** **Avaus**
 Palveluyksikön johtaja Anne Seppälä
- klo 13.15** **Nuorisokotien laatuprojekti 2011 - 12**
 Vesa Lankinen
- klo 13.30** **Ite2**
 Anne Partti
- klo 13.45** **Porinaryhmät**
klo 14.00 **Yleiskeskustelu**
- klo 14.30** **Kahvitauko**
- klo 14.45** **Asiakasprosessit**
 Hannu Janhonen
- klo 15.00** **Perhetyön mallintaminen**
 Sirpa Hyytiäinen
- klo 15.15** **Porinaryhmät**
klo 15.30 **Yleiskeskustelu**
- klo 16.00** **Kokouksen päättäminen**

Liite 3. Nuorisokotien ITE-laaturaportin vertailu 2010



Liite 4. Nuorisokodin asiakasprosessi; sijoitus avohuollon tukitoimena (luonnos)

Liite 5. Nuorisokodin asiakasprosessi; kiireellinen sijoitus (luonnos)

Liite 6. Nuorisokodin asiakasprosessi; avohuollon sijoitus, joka johtaa huostaanottoon (luonnos)