

# Kohti tiedolla johdettua lastensuojelua Asiakkaalle arvoa tuottavampaa dokumentointia lastensuojelun sijaishuoltoon

Viivi Kivilahti ja Irina Tiitinen

LAB- ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan uudistava johtaminen  
Viivi Kivilahti  
Laurea ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen  
Sosionomi YAMK

Irina Tiitinen

Kevät 2021

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää lastensuojelun sijaishuollon dokumentointia yksityisessä lastensuojelulaitoksessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli arvioida lastensuojelun dokumentoinnin nykytilaa ja valita siitä yksi oleellinen kehittämiskohde sekä luoda konkreettinen kehitysehdotus, jonka avulla dokumentointi tuottaa enemmän arvoa asiakkaalle sekä säästää enemmän työaikaa. Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä, jossa hyödynnettiin toimintatutkimuksellisia elementtejä. Opinnäytetyön aineiston keruu mahdollistui työelämäyhteistyössä Konstan Koti ja Koulu Oy:n kanssa. Aineisto kerättiin työpajatyöskentelyssä, johon osallistui Konstan Koti ja Koulu Oy:n Hollolan toimipisteen työyhteisöstä koottu moniammatillinen työryhmä. Aineiston analysointi toteutettiin teemoittelun avulla. Työpajatyöskentelyssä käytettyjen Lean-menetelmien avulla löytyi yhdessä työryhmän kanssa ratkaisuehdotus dokumentoinnin kehittämiseksi ja sen pohjalta luotiin kehitysehdotus.

Kehitysehdotusta tuki opinnäytetyön tietoperusta, jossa tarkasteltiin tietojohdamista, lastensuojelua ja sen dokumentoimista, asiakastietojärjestelmiä sekä Lean-ajattelua. Tietoperustassa korostettiin tietojohdamisen merkitystä nyt ja tulevaisuudessa sosiaalialalla sekä lastensuojelussa. Kehittämistyössä haluttiin myös tuoda esille niin sanotusti kentällä oleva tieto, joka työntekijöistä löytyi ja jonka merkitys on suuri myös Lean-ajattelussa. Kehittämisehdotuksella haluttiin kehittää lastensuojelun asiakasjärjestelmiä aidosti sellaisiksi, että niistä kerätty ja jalostettu tieto palvelee käytännön työtä ja tuottaa arvoa asiakkaalle.

Opinnäytetyömme tuloksista kävi ilmi, että lastensuojelun sijaishuollon dokumentointi on erittäin laajaa ja siihen vaikuttavat monet erilaiset tekijät kuten lait, säädökset ja työntekijän taito kirjata. Lastensuojelun sijaishuollon dokumentoinnin yhtenäistäminen asiakkaalle arvoa tuottavaksi vaatii kirjaustapojen yhtenäistämistä ja kehittämistä määrämuotoiseksi, jotta lastensuojelun vaikuttavuutta voidaan mitata ja arvioida. Samankaltaisia tuloksia on saatu myös aiemmin tutkimuksissa, joita tarkastelimme tietoperustassamme. Nykyisellään dokumentointi ei tuota asiakkaalle riittävästi arvoa ja tulosten perusteella voitiin tehdä päätelmä siitä, että lastensuojelun sijaishuollon dokumentoinnin kehittäminen on tärkeää, jotta se palvelisi asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Opinnäytetyömme tulokset ja niiden pohjalta luotu kehitysehdotus ovat hyödynnettävissä myös muissa vastaavanlaisissa lastensuojelun sijaishuollon yksiköissä, sillä niissä pätevät samat lait ja säädökset sekä vaatimukset dokumentoinnille ovat samankaltaisia.

Asiasanat: lastensuojelu, dokumentointi, tietojohdaminen, asiakastietojärjestelmät, lean-johtaminen

Viivi Kivilahti, Irina Tiitinen

Towards Knowledge-Based Management in Child Welfare Services - Providing Higher Value Through Documentation for Customers in Substitute Care

Year

2021

Pages

84

The purpose of the master's thesis was to develop the recording methods in the substitute care of child welfare in a private child welfare institution. The objective of the thesis was to evaluate the current state of child protection case recording and select only one essential goal area for development, as well as to create a concrete development proposal. The development proposal will help the documentation in creating more value for the customer through documentation and reduce the working time used for recording. The thesis was carried out as a development work, in which elements of action research were utilized. The development data was collected in a workshop, which was attended by a multi-professional team assembled from the organization Konstan Koti ja Koulu Oy Hollola's unit. The analysis of the development data was carried out with themed design. The team found a solution to reach the development goal by using lean methods in the workshop. The development proposal of the thesis based on their solution proposal.

The theoretical basis of the thesis strongly supported the development proposal. The theoretical basis covered the concept of information management, child protection and its documentation, customer information systems and lean thinking. It emphasized the importance of information management now and in the future in the social sector and in child protection services. In the development of customer information systems, it is important to listen to those who are engaged in practical work, therefore the employees' experience is especially highlighted in this thesis. The aim of the development proposal was to genuinely develop customer systems of child protection so that the information collected and processed from the systems supports practical work and generates value for the customer.

The results of our thesis showed that the documentation of child welfare substitute care is very extensive and is influenced by many different factors such as laws, regulations, as well as the employee's skills in recording information. All these factors have significant implications for the time and content of recording. Unifying the documentation process will create more value for the customer. The recording methods need to be developed so that the effectiveness of child protection can be measured and evaluated. Similar results have been obtained in the past studies we reviewed in the theoretical basis. At present, documentation does not provide information that could be found easily, and it does not support the evaluation and tracking of customers' goals. The results of our thesis and the development proposal created can also be utilized in other similar child welfare substitute care units, as the same laws and regulations that apply to them and the requirements for documentation are similar.

Keywords: child welfare, documentation, information management, customer information system, lean- management

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Johtaminen sosiaali- ja terveysalalla .....	2
2.1	Sosiaalialan moniulotteinen johtaminen.....	2
2.2	Tietojohdamisella tuotetaan arvoa sosiaali- ja terveysalalla .....	3
2.3	Tietojärjestelmät tietojohdamisen keskiössä .....	7
2.4	Lean-johtamisfilosofia on rantautunut sosiaali- ja terveysalalle.....	10
2.5	Hukkaa lastensuojelun prosesseissa .....	14
3	Lastensuojelu .....	16
3.1	Lastensuojelun sijaishuolto .....	16
3.2	Lastensuojelussa dokumentoiminen on välttämätöntä.....	18
3.3	Dokumentointi ei tue riittävästi lastensuojelun päätöksentekoa .....	21
3.4	Tietoon perustuva lastensuojelu .....	23
3.5	Tietoperustan synteesi .....	25
4	Kehittämisasetelma .....	26
4.1	Kehittämistyön tausta ja toteutus .....	26
4.2	Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite .....	27
4.3	Kehittämisympäristö.....	28
5	Kehittämistyön toteutuksen kulku.....	28
5.1	Toimintatutkimus .....	28
5.2	Työpajatyöskentelyssä hyödynnetään Lean-menetelmiä .....	30
5.2.1	Gemba-läpikävely .....	31
5.2.2	Arvovirtakuvaus .....	33
5.3	Aineiston keruu ja analysointi .....	36
6	Työpajan toteutus ja tulokset.....	38
6.1	Dokumentointiin vaikuttavat monet eri tekijät .....	38
6.2	Arvovirtakuvaus visualisoi dokumentoinnin laajuutta .....	40
6.3	Aineistosta nousseet teemat tukevat kehitystehtävän tarkoitusta .....	43
7	Monivalintamallinnus päivittäisen raportoinnin kehittämiseksi .....	44
8	Opinnäytetyön arviointi .....	48
8.1	Eettisyys ja luotettavuus .....	48
8.2	Prosessin arviointi.....	50
8.3	Tulosten johtopäätökset.....	52
8.4	Monivalintamallinnuksen arviointi .....	56
8.5	Jatkokehitysehdotukset sijaishuollon vaikuttavuuden arviointiin .....	57
	Lähteet .....	62
	Kuviot .....	76

Taulukot .....	76
Liitteet.....	76

## 1 Johdanto

Opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka aihe lähti omista kokemuksistamme lastensuojelun sijaishuollon ohjaajina. Oma kokemuksemme on, että dokumentoiminen nykyisellään on raskasta ja kuluttaa liikaa työaikaa siten, että sijoitettujen lasten kanssa vietettyä aikaa ei ole ollut riittävästi. Työelämä tunnisti saman haasteen ja mahdollisti dokumentoinnin arvioinnille ja kehittämiselle ajan ja työryhmän. Opinnäytetyön kehittämisympäristö on yksityinen lastensuojelulaitos, joka tarjoaa lastensuojelun sijais- ja jälkihuoltopalvelua sekä luokkamuotoista kotiopetusta pääsääntöisesti yläasteikäisille nuorille.

Lastensuojelun Käsikirjan (2019) mukaan lastensuojelutyön tulee olla juridisesti ja eettisesti perusteltavaa. Kirjaamisen merkitys korostuu, sillä dokumentointi toimii myös todistusaineistona. Dokumentointi on vaativaa ja sitä ohjaavat monet ulottuvuudet, kuten lainsäädäntö, työntekijöiden oikeudet ja erilaiset säädökset. Lastensuojelun dokumentoinnista on tunnistettavissa monia käytännön työhön liittyviä haasteita, esimerkiksi olennaisen tiedon määrittäminen ja tunnistaminen sekä ajan löytäminen kirjaamiselle. (Terveiden ja Hyvinvoinninlaitos 2019).

Tieto, tietoprosessit ja tietojohdaminen ovat suuressa roolissa sosiaalialalla, kun tuetaan organisaation arvonluontiprosessia (Laihonen 2013, 6-12). Tiedon puute ja liian vähäinen tutkimus lastensuojelun sijaishuollon vaikuttavuudesta on myös nähty ongelmana, sillä ei voida luoda selkeää käsitystä sijaishuollon hyödyistä (Kääriälä 2021). Tällä opinnäytetyöllä pyritään vastaamaan sosiaalialan tietojohdamisen kehityslinjoihin lastensuojelun sijaishuollossa.

Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää lastensuojelun sijaishuollon dokumentointiprosessia tehokkaammaksi ja aikaa säästävämmäksi ja näin ollen tulokulmana on asiakkaalle arvoa tuottavan dokumentoinnin vahvistaminen. Kehittämistyön tavoitteena on arvioida lastensuojelun sijaishuollon dokumentoinnin nykytilaa ja valita siitä yksi kehittämiskohde sekä luoda konkreettinen kehitysehdotus, jonka avulla tarkoitus voidaan saavuttaa. Kehittämistyön menetelmänä on työpajatyöskentely lastensuojelulaitoksen työntekijöille, joka perustuu Lean-menetelmien käyttöön.

Opinnäytetyön tulokset ja niiden pohjalta rakennettu kehitysehdotus ovat kehittämisympäristön käytössä ja kehittämisympäristö voi hyödyntää niitä. Opinnäytetyö noudattaa myös Kansallisen lapsistrategian (2021) tavoitteita ja palvelee sivutuotteena myös valtakunnallisesti Kansa-hanketta (2016), esimerkiksi palvelemalla sen tavoitetta lisätä määrämuotoista kirjaamista.

## 2 Johtaminen sosiaali- ja terveysalalla

### 2.1 Sosiaalialan moniulotteinen johtaminen

Johtaminen liitetään useimmiten jonkinlaiseen tavoitteelliseen ja organisoituun toimintaan ja sen määritelmään vaikuttaa se, mihin johtamisella pyritään vaikuttamaan. Johtamisen tavoitteena on tukea organisaation perustehtävää ja pyrkiä organisaation tavoitteita kohti. Tämän lisäksi johtamista määrittävät erilaiset johtamisjärjestelmät kuten organisaation päätöksen-  
teon rakenteet sekä johtamisprosessit. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 14.) Niiranen, Zitting ja Laulainen (2019) kuvailevat kuinka johtajat kohtaavat useita erilaisia arvoja ja tavoitteita, jotka voivat olla keskenään ristiriitaisia sekä samanaikaisia. Eri organisaatioiden arvot näkyvät muun muassa tehokkuudessa ja yhteistyössä sekä asiantuntija-tiedon uudelleenkäytössä. (Niiranen, Zitting & Laulainen 2019, 3.) Tässä opinnäytetyössä tietoperustassa tarkastellaan tarkemmin sosiaali- ja terveysalalla hyödynnettävää tietojohtamista sekä Lean- johtajuusajattelua.

Sosiaalialan johtaminen on pääosin strategista johtamista. Strategisen johtajuuden juuret ovat sodankäynnissä, mutta strategioita on hyödynnetty missä tahansa kilpailutilanteessa ja strategisen johtajuuden taidot mahdollistavat menestymisen kilpailussa. Strategista johtajuutta voidaan hyödyntää myös ei kilpailevissa yrityksissä ja aloilla, sillä strategiat on tarkoitettu ihmisten ja organisaatioiden tarpeiden täyttämiseen ja sopeutumiseen muuttuvassa ympäristössä. Strategisen johtajuuden avulla pystytään paremmin kohdistamaan huomio oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin sekä huomaamaan tarvittavat muutokset ajoissa että tehostamaan resurssien oikeaa käyttöä. (Kamensky 2010, 17-18.) Sosiaalialan johtajuus vaatii hyvin laaja-alaista osaamista, sillä johtajalta odotetaan kykyä hallita kokonaisuuksia. Strateginen johtajuus on kytkeytynyt vahvasti sosiaalialaan ja siksi johtajalla tulisi olla sekä strategisen johtamisen osaamista että henkilöstön ja työyhteisön johtajuuden taitoja. Sosiaalialalla johtamisessa voidaan erottaa johtamisen kohde sekä johtamisen ala. Alalla viitataan koko sosiaalialan ja julkistoiminnan kenttään sekä siihen liittyviin johtamiselle asetettuihin tavoitteisiin ja vaatimuksiin. Kohteella puolestaan viitataan itse johtamisen tarkoitukseen, kuten johtamisen sisältöön ja muotoon. Johtajan tehtävä on edistää organisaation toteuttaman perustehtävän tavoitteita sekä toimia organisaation arvojen mukaisesti. Johtajan on kyettävä tekemään valintoja, sillä kaikkiin työhön liittyviin tavoitteisiin on mahdotonta vastata. (Niiranen ym. 2010, 13-15.)

Sosiaalialan johtaminen vaatii muutosten havaitsemista ja ymmärtämistä sekä poliittisessa päätöksenteossa, että asiakasrajapinnassa. Vaikka johtaminen sosiaalialalla on moniulotteista, voidaan siitä tunnistaa tietyntylaisia elementtejä. Julkisen sektorin ja siten myös sosiaali- ja terveysalan johtamiselle ominaisia elementtejä ovat Viinamäen (2008) mukaan poliittinen tulosvastuu, rajoitettu asiakasorientaatio, lakisidonnaisuus ja oikeudenmukaisuus sekä



toiminnan läpinäkyvyyden velvoite laajallekin yleisölle. (Viinamäki 2008, 109.) Kunta- ja palvelurakenneuudistus muuttaa sosiaalialaa ja muokkaa organisaatio- ja hallintorakenteita sekä työntekijöiden toimenkuvia. Se, millaista osaamista työntekijöiltä vaaditaan, on noussut esille ja muutoksen johtaminen sekä siihen sopeutuminen korostuvat työntekijän osaamisessa. Henkilöstön mukaanotto helpottaa muutosten toteutumista, sillä strategiaa luotaessa henkilöstön avulla johdolle syntyy realistinen käsitys perustehtävästä ja sen suorittamisen edellytyksistä. (Huotari 2009, 190-197.)

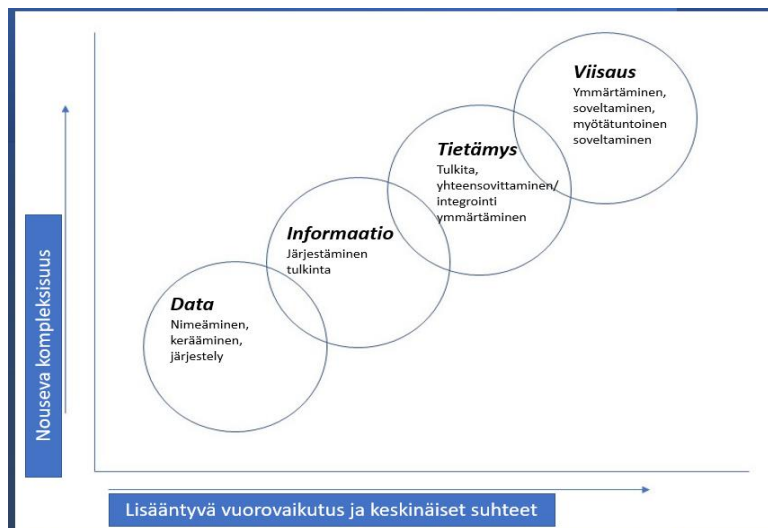
Elina Pekkarinen (2010) on tehnyt laadullisen tutkimuskatsauksen sosiaalialan johtamisen tutkimuksista ja todennut, että monitasoinen sosiaalis-taloudellis-kulttuurinen uudistus tuottaa paineita sosiaalipalvelujärjestelmän rakenteille ja toimijoille. Muutoksessa johtamiselle asetetut toiveet ovat jakautuneet siten, että edellytetään kustannustehokasta asiajohtamista, mutta samalla työntekijöitä tukevia sekä sosiaalialan arvoja puolustavaa arvojohtamista. Jatkotutkimustarpeista todetaan, että muutosjohtajuudessa tulee keskittyä palvelujen laatuun, asiakastyytyväisyyteen, henkilöstön pysyvyyteen sekä muutosten kustannusvaikutuksiin. Arviointitutkimus edellyttäisi ennen kaikkea mittaristojen kehittämistä, mutta myös välillisten muuttujien sekä mekanismien arviointia pitkittäis- ja vertaistutkimus näkökulmasta. (Pekkarinen 2010, 34-35.)

Tieto ja tietoprosessit ovat keskeinen osa sosiaalialan, mutta myös terveysalan organisaatioiden johtamista. Sosiaali- ja terveysala perustuvat tietoon esimerkiksi oireista, sairauksista ja hoitokeinoista. Lisäksi tutkittu tieto ja kokemustieto yhdistyvät perustoiminnassa. Molemmista puhutaan tietointensiivisinä aloina. (Vakkala & Palo 2016, 187.) Sosiaalialan organisaatiot ovat moniammatillisia ja sosiaalialan organisaatioissa sekä niiden toiminnassa näkyy vahvasti työntekijöiden ammatillisuus, mutta myös enenevässä määrin pyrkimys tiedon tuottamiseen sekä tietoon perustuvaan johtamiseen. Sosiaalialalla moniammatillisten työyhteisöjen johtamisen ammatilliset sekä tieteelliset odotukset ovat suuria ja tietointensiivisyyden suhteen vaaditaan paljon. (Niiranen ym. 2010, 15.)

## 2.2 Tietojohdamisella tuotetaan arvoa sosiaali- ja terveysalalla

Tieto voidaan jakaa dataan, informaatioon ja tietämykseen. Data itsessään on aiheeseen liittyviä faktoja tai havaintoja ilman sen suurempaa merkitystä. Data muuttuu informaatioksi, kun sitä tulkitaan ja tietämykseksi, kun sitä on prosessoitu esimerkiksi toiminnan kautta ja kun siitä on opittu kokemuksen ja käytäntöjen kautta. Kun tietämys keskustelee informaation kanssa se lisää sisältöä. Pelkkä data on numeerista ja faktuaalista, kun informaatio taas on pureskeltua ja organisoitua, ja tietämys puolestaan on autenttista ja merkittävää tietoa. (Rassaque & Karolak 2010, 24; Laihonen ym. 2013, 18.) Nelson (2020) havainnollistaa tiedon prosessin mallissaan ”Datasta viisauteen” (Kuvio

1). Mallissa tieto myös jalostetaan tietämyksen jälkeen vielä ”viisaudeksi”, jolloin tietoa ymmärretään, sovelletaan sekä integroidaan arvomaailmaan (Nelson 2020).



Kuvio 1: Nelsonin malli datasta viisauteen. (Mukaillen Nelson 2020.)

Tietojohdaminen on uudehko johtamisen osa-alue, josta on Suomessa puhuttu 1990-luvulta lähtien. Siinä ajatellaan, että organisaatioiden menestymisessä on erityisen merkittävänä tekijänä tieto ja sen hyödyntäminen. Tietojohdamisen kehittymiselle on ollut keskeistä tietotekniikan sekä viestintätekniikan kehittyminen, joka on tarjonnut uudenlaisia mahdollisuuksia informaation varastointiin sekä sen välittämiseen. Samalla teknologia on tosin tuonut haasteita, kuten asiantuntijoiden kokeman tietotulvan. Johtajuuteen se tarjoaa käsitteitä ja malleja, joiden avulla voidaan paremmin ymmärtää tiedon muotoja ja hallita tietoa sekä lisätä järjestelmäosaamista ja teknisyyttä tietojohdamisen toteuttamiseen. Tietojohdaminen pyrkii parantamaan organisaatioiden suorituskykyä ja edistämään työn sujuvuutta. Se on kokonaisvaltainen toiminto, jolla tuetaan organisaation arvonaluontiprosessia. (Laihonen ym. 2013, 6-12.)

Tietojohdamisesta on viime vuosina käyty runsaasti keskustelua kansallisesti sekä kansainvälisesti. Tietojohdamista on korostettu pidempään jo monilla palvelualueilla, mutta vasta viime vuosina keskustelu tietojohdamisesta johtamisen strategiana, on saavuttanut julkisen sektorin (Leskelä ym. 2019, 13). Sosiaali- ja terveysalalla tietojohdamisella ei ole tarkkaa määritelmää, mutta sillä tarkoitetaan prosesseja ja käytäntöjä, joiden avulla tieto kerätään, jalostetaan ja hyödynnetään sekä organisaatioiden sisällä, että niiden välisessä kommunikoinnissa.

Myös sosiaali- ja terveysalalla tiedolla johdetaan silloin, kun jalostetulla tiedolla voidaan luoda arvoa ja siitä on hyötyä päätöksenteossa. (Maakunnan järjestämisen käsikirja... 2018, 78-79; Sosiaali- ja terveystietojohdamisen käsikirja 2014, 11.)

Tehokkaan tietojohdamisen nähdään tuovan monitasoisia hyötyjä yrityksille ja organisaatioille. Tiedon jalostamisen avulla olisi mahdollista tarjota sosiaalipalveluiden johdolle oikeaa ja ajantasaista tietoa, joka suuntaa tulevaisuuteen. Tietojohdamisen hyötyjä voidaan nähdä ennaltaehkäisyssä, vaikuttavuuden arvioinnissa sekä operatiivisessa toiminnassa. Tarkemmin tiedolla voidaan tehdä esimerkiksi kustannusten tai palvelutarpeen ennusteita ja lisäksi sillä voidaan seurata toiminnan tehokkuutta ja laatua. Tietojohdamisen avulla pystytään tuottamaan tietoa palveluiden sekä yksiköiden toiminnan kehittämiseksi ja sitä voidaan hyödyntää, kun tutkitaan tehtyjen päätösten ja toiminnan vaikuttavuutta. (Sosiaali- ja terveystietojohdamisen käsikirja 2014, 13.)

On olemassa myös vahva yhteiskunnallinen tahtotila tiedon hyödyntämiselle koskien laajemmin kansanterveyttä. Esimerkiksi jo vuonna 2010 Euroopan digitaalistrategiassa on kirjattu yhtenä tavoitteena eurooppalaisen osaamisen vahvistaminen digitaalisten palveluiden sekä laitteiden käytössä (Euroopan komissio 2010). Vuoden 2020 Euroopan komissio puolestaan puhuu datastrategiasta, jossa nostetaan esiin tiedon hyödynnettävyyden lisääminen osana myös terveyden- ja hyvinvoinnin parantamista. Datastrategiassa perustellaan, että tiedon saatavuuden parantamisella voidaan lisätä sosiaalisia hyötyjä ilman, että se vie resursseja tai nostaa kustannuksia. (Euroopan komissio 2020.) Molemmissa strategioissa puhutaan yhteiskunnallisista haasteista ja etsitään digitaalisella tietojohdamisella keinoja niiden ratkaisemiseen. Terveystietojohdamisen osalta molemmissa strategioissa on eritelty myös tulevia toimia. (Euroopan komissio 2010; Euroopan komissio 2020.)

Suomi osallistuu aktiivisesti EU-tason strategiseen ja operatiiviseen yhteistyöhön ja Suomen digitaalisten palveluiden kehittämisen ansiosta Suomea pidetään muiden pohjoismaiden tavoin yhtenä e-terveyden mallimaana. Suomen noudattaessa EU:n linjauksia myös tietojohdamisen näkökulmaa on edistetty kansallisella tasolla sosiaali- ja terveysalalla voimakkaasti. Tämä näkyy esimerkiksi sosiaali- ja terveysministeriön tiedonhallinnan strategiassa (2015), jossa painopiste vaihtuu tiedon keräämisestä ja sen siirtämisestä tiedon hyödyntämiseen. Hyödyllä tavoiteltaisiin ensisijaisesti asiakkaan sekä potilaan hyötyä hänen hyvinvointinsa edistämiseksi, mutta myös tietojohdamisen yhteiskunnallista tavoitetta. (Tieto hyvinvoinnin ja uudistuvien... 2015, 8.)

Tietojohdaminen oli lisäksi esillä Ratkaisujen Suomi- Juha Sipilän hallituksen strategisessa ohjelmassa (2015, 9). Ohjelmassa Suomen vahvuuksina nähtiin teknologinen osaaminen ja Suomen mahdollisuuksina digitalisaation hyödyntäminen. Sanna Marinin vuoden 2019 hallitusohjelmassa on maininta sosiaali- ja terveydenhuollon datan hyödyntämisen selvittämisestä,

mutta ei sen vahvempaa kannanottoa tiedon hyödynnettävyyden keinoista (Hallituksen toimintasuunnitelma Osallistava... 2019). Tiedolla johtaminen näkyy myös Kansallisessa lapsistrategiassa (2021, 34), jossa sen vaikutusten arvioinnin strategisissa linjauksissa on tavoitteena, että lapsia koskevaa tietoa kerätään johdonmukaisesti sekä tiedonkeruussa olevat aukot tunnistetaan ja paikataan. Tiedon käyttöä ja analysointia kehitetään ja tietoa hyödynnetään sekä toiminnassa, että päätöksenteossa.

Suomessa ei ole tähän asti ollut sosiaali- ja terveydenhuollon rakennetta, joka olisi kansallisesti vertailukelpoinen. Sosiaali- ja terveydenhuollossa tietojohdamisen aikajänne alkaa joitain vuosia taaksepäin ja jatkuu viidestä jopa kymmeneen vuotta eteenpäin. Aikajänteeseen vaikuttaa tarkastelun kohteena olevien ilmiöiden muutosnopeus ja vaikutusmekanismit, sillä esimerkiksi useat lapsiin ja nuoriin kohdennetut hyvinvoinnin toimet näkyvät vasta vuosikymmenien jälkeen. (Maakunnan järjestämisen käsikirja... 2018, 78-79.) Vaikka sosiaali- ja terveysalan johtamisessa oleellista tietoa ovat kansalaisten hyvinvoinnin kehittyminen ja tulevaisuuden palvelujen tarve, ei johtamisen tueksi ole vielä saatavilla riittävästi tulevaisuuteen katsovaa tietoa, joka kertoisi kansalaisten hyvinvoinnin kehittymisestä. Nykyiselläänkin käytössä oleva tieto katsoo taaksepäin, eikä se silloin tue strategista johtamista. Tiedon tulisi olla sellaisessa muodossa, että tiedon avulla hahmotetaan tulosten ja panosten välisiä riippuvaisuuksia, voidaan perustella tehtäviä sekä arvioida vaikutuksia. (Sosiaali- ja terveystietojohdamisen käsikirja 2014, 6-13.)

Asiakaslähtöisyys, asiakkaan kokonaisvaltainen hoito sekä palvelukokonaisuuksien sujuvuus ovat korostettuina sosiaali- ja terveysalan kehityslinjoissa. Tietojohdamisen kehittämisen tarve on saanut vahvempaa painoarvoa ja tarvitaan parempaa tietopohjaa ja tiedonhallintaa, jotta näitä kehityslinjoja voidaan tukea. Nykyisellään tietopohja perustuu esimerkiksi näkymään kustannuksista ja suoritteista, mutta uudet toimintamallit edellyttävät tietoa asiakkaan palvelupoluista sekä palveluiden laadusta ja niiden vaikuttavuudesta. (Leskelä ym. 2019, 12.) Tietopohjaan tarvitaan ajantasaista ja laadukasta tietoa, sillä tieto vanhenee nopeasti ja uutta tietoa muodostuu jatkuvasti. Näissä jatkuvissa muutoksissa sekä sosiaali- ja terveysalan rakenteellisissa uudistuksissa tiedon käsittelykyvyn merkitys korostuu. Tietoperustaisuus on sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille luontevaa, mutta tiedon vuorovaikutuksellisten elementtien vuoksi se ei aina toteudu. Olennaista olisi kehittää sellaista tietoperusteisuutta sekä tietotoimintaa, joka käsittelyn lisäksi kannustaa luomaan ja jakamaan joustavasti tietoa myös muuttuvissa olosuhteissa. (Vakkala & Palo 2016, 187-201.)

Digitalisaation myötä tapahtuvat sosiaali- ja terveystietojohdamisen rakenteiden muutokset vaativat alan ammattilaisilta uutta osaamista ja jo olemassa olevan osaamisen vahvistamista. Sosiaali- ja terveydenhuollon eri ammattiryhmillä pitäisi olla tiedonhallinnan taidot, joiden avulla he pystyvät toimimaan eri rooleissa sosiaali- ja terveydenhuollon kehittyvässä verkostossa. (Häyrinen & Kinnunen 2019, 154)

### 2.3 Tietojärjestelmät tietojohdamisen keskiössä

Niin kauan kuin tieto, joka oli sitten dataa, informaatiota tai tietämystä, on suullisessa muodossa, sitä ei voida hyödyntää riittävästi. Organisaatioiden johtaminen tai toiminnan kehittäminen on hankalaa. Tiedon keräämisen, tallentamisen, jakamisen ja hyödyntämisen avuksi organisaatiot ovat ottaneet käyttöön tietojärjestelmiä. Organisaatiot ovat enenevässä määrin riippuvaisia tietojärjestelmistä. Erilaiset tarpeet ja toiminnot asettavat tietojärjestelmille vaatimuksia ja tietojärjestelmät tuottavat valtavia määriä dataa. Olemassa olevan tiedon lisäksi jatkuvasti kehittyvä tietotekniikka tuo uudenlaisia mahdollisuuksia uuden tiedon sekä tietämyksen luomiseen. (Laihonen ym. 2013, 62-75.)

Tietojärjestelmä on asiakastietojen sähköistä käsittelyä varten rakennettu järjestelmä tai ohjelmisto, jonka avulla asiakas- tai potilastietoja voidaan käsitellä ja tallentaa sosiaali- ja terveysalalla. Tietojärjestelmien tulee noudattaa tietoturva- ja tietosuojavaatimuksia sekä toiminnallisuutta ja yhteen toimivuutta koskevia olennaisia vaatimuksia. Tietojärjestelmän valmistaja on vastuussa vaatimusten täyttämisestä. Tietojärjestelmille, niiden valmistajille sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden tarjoajille on määritelty vaatimukset sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastiedon sähköistä käsittelyä koskevassa laissa (159/2007) ja yksityiskohdaisia vaatimuksia säädetään Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen määräyksissä. Lain ohjaus ja valvonta kuuluvat omalta osaltaan Valviran valvonnan alle. (Valvira 2021.)

Lain sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastiedon sähköisestä käsittelystä (159/2007) tarkoituksena on edistää asiakastietojen tietoturvallista sähköistä käsittelyä. Laissa on eritelty mm. asiakkaan ja potilaan tietojen käsittelyä, tietojen luovuttamista ja tiedonsaantia sekä seuranta- ja omavalvontaa koskevia säädöksiä. Asiakkaan laadukas hoito ja huolenpito vaatii tehokasta tiedonvälitystä asiantuntijoiden välillä. Myös tiedonvälitystä varten on käytössä asiakasrekisterit, joilla tarkoitetaan muodollista ja oikeuskelpoista kirjallista dokumenttia asiakkaan hoidosta ja huolenpidosta. Tietoa voidaan välittää keskusteluissa, raporteissa sekä tilastomallalla tai rekisteröimällä. (Berman, Snyder, Frandsen & Kozier 2016, 247.)

Tietotekniikasta on tullut keskeinen työympäristöjen osa myös sosiaalihuollossa ja sosiaalityössä. Suomessa terveydenhuollon digitalisointityö alkoi jo 1980-luvulla sähköisten järjestelmien käyttöönotolla. Sosiaalihuollossa työ alkoi myöhemmin 1990-luvulla, mutta nyt järjestelmät ovat laajasti käytössä, vaikkei yhtä kattavasti kuin terveydenhuollossa. (Tieto hyvinvoinnin ja uudistuvien... 2015, 8; Jormanainen, Parhiala & Röttsä 2019, 125) Ratkaisujen Suomi-hallituksen strategisen ohjelman (2015, 20) linjauksissa on esitetty, että vuoteen 2025 mennessä julkisilla palveluilla tulisi olla toimivat tietojärjestelmät. Kuitenkin vielä vuonna 2017 sosiaalihuollon tieto- ja viestintäteknologian käytöstä tehdyn raportin mukaan sekä julkisen, että yksityisen sektorin sosiaalialantoimijoilla on vielä matkaa siihen, että kaikilla ammattilaisilla olisi käytössään tietojärjestelmiä ja sähköisiä sovelluksia (Kuusisto-Niemi, Ryhänen &

Hyppönen 2018, 92). Jormanainen, Parhiala & Rötä (2019, 127) tuovat esiin, että jopa kolmasosalla yksityisten palveluiden tarjoajista ei ole ollenkaan sähköisiä asiakastietojärjestelmiä.

Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaation ja tiedonhallinnan erityisasiantuntijan Mikko Huovilan (2019) mukaan sosiaali- ja terveysalalla lähtökohtana on, että tietotarve ensin tunnustetaan, tieto määritellään ja tietoa kerätään. Tämän jälkeen tietoa organisoidaan ja säilytetään sekä lopulta analysoinnin kautta hyödynnetään. Tietoa on kerätty aiemman tietosuojakäytännön mukaisesti ja sitä käytetään edelleen pääasiassa vain sen ensisijaiseen käyttöön. Ensisijainen käyttö tarkoittaa sosiaali- ja terveysalan kontekstissa sitä, että tietoa käytetään asiakkaan hoitoa tai palvelua varten. Kirjaamista ja tilastointia pyritään nyt ajamaan yhdenmukaisemmaksi, jotta se olisi myös paremmin vertailukelpoista. Pällekkäistä kirjaamista tulee pyrkiä vähentämään samaan aikaan, kun tiedon toissijaista käyttöä pyritään lisäämään. (Huovila 2019.) Tiedon toissijaiseen käyttöön on säädetty vuonna 2019 toisiolaki (552/2019), jonka tavoitteena on mahdollistaa sosiaali- ja terveysalan ohjaus-, valvonta-, tutkimus- ja tilastotarkoituksessa tallennettujen tietojen turvallinen, mutta tehokas käsittely. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021).

Tiedon hyödynnettävyyden näkökulmasta tietoa tulisi kirjata määrämuotoisesti. Nykyään käytetään termiä rakenteinen tieto tai määrämuotoinen tieto, joka tarkoittaa sitä, että tietoa käytetään, kirjataan ja tallennetaan yhteisteisesti sovittujen rakenteiden avulla potilas- ja asiakastietojärjestelmiin. Lisäksi tietoa voidaan kirjata ja tallentaa valtakunnallisissa sähköisissä tietojärjestelmäpalveluissa ja nimenomaan määrämuotoisesta tiedosta saatava hyöty perustuu siihen, että tietoa voidaan käsitellä koneellisesti. Määrämuotoinen tieto lisää läpinäkyvyyttä sekä hoito- ja asiakasturvallisuutta ja lisäksi se helpottaa tiedon saatavuutta sekä sen vaihtoa eri organisaatioiden välillä. Sosiaalihuollossa asiakirjat toteutetaan valtakunnallisesti tietojärjestelmiin. Rakenteisiin kirjataan tietoa esimerkiksi numeromuodossa ja luokituksia hyödyntämällä sekä vapaalla tekstillä. (Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2020a.)

Suomessa on käynnissä tietojärjestelmäpalveluiden sekä määrämuotoisen kirjaamisen toimeenpanohanke, nimeltään Kansa-hanke. Kansa-hankkeella tarkoitetaan sitä, että kaikissa sosiaalipalveluja tuottavissa organisaatioissa otetaan käyttöön asiakastiedon määrämuotoinen kirjaaminen, rakenteinen tallentaminen ja valtakunnalliset tietojärjestelmäpalvelut. (Rötä, ym. 2016, 12) Suomen terveydenhuollon asiakastietoja on siirretty Kanta-palveluun. Kanta-palveluja rakennetaan kansalaisten terveyden ja hyvinvoinnin sekä turvallisuuden parantamiseksi. Kanta-palveluun tallentuu tiedot, jotka henkilöstä on kirjattu terveydenhuollossa ja tulevaisuudessa myös sosiaalihuollossa. (Kanta- tietoa kansalaisille 2018, 3) Valtakunnallisena tavoitteena sosiaalihuollon asiakastietojen siirtämisessä on ollut palveluprosessin yhdenmukaistaminen, mikä lisää tiedon löydettävyyttä samalla kun se lisää valvontaa ja näin ollen parantaa tietoturva. Organisaatioiden siirtyminen Kanta-palveluiden käyttäjäksi vaatii

henkilökunnan kouluttamista yhdenmukaisesti toimintamalleihin, määrämuotoiseen kirjaamiseen sekä tietojärjestelmä- ja arkistotoiminnallisuuden käyttöön. (Lehmuskoski ym. 2021, 11-12, 35)

Kanta-palvelujen ansiosta tiedot ovat paremmin työntekijöiden saatavilla sekä hyödynnettävissä muun muassa tilastoinnissa ja palvelujen kehittämisessä. Sosiaalihuollon asiakastiedon arkistoon tullaan tallentamaan asiakasta koskevat ja sosiaalipalveluissa syntyvät asiakasasiakirjat. (Kanta 2021.) Huovila toteaa Terveiden ja hyvinvoinninlaitoksen toivovan purettavaksi omia tiedonkeruumenetelmiään siten, että tieto kerättäisiin suoraan Kannasta. Tietojohdamisen kehittämistä on haasteellista toteuttaa, sillä kansallinen ja alueellinen kehitystyö on pirstaleista, mutta Huovila uskoo, että tietojohdaminen ja sen kehittäminen on kuitenkin mahdollista toteuttaa organisaatioista riippumatta. (Huovila 2019.)

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS) käynnisti vuonna 2012 Apotti-hankkeen, jossa tietojärjestelmä yhdistää sosiaali- ja terveydenhuollon tiedot yhteen. Hankkeella haluttiin vastata haasteeseen, jossa pääkaupunkiseudulla oli käytössä satoja erilaisia tietojärjestelmiä, jotka eivät tukeneet tarpeeksi ammattilaisten työtä tai ne eivät toimineet eivätkä keskustelleet keskenään. Oy Apotti Ab syntyi kuntien ja HUS:n halusta rakentaa maailman ensimmäinen sosiaali- ja terveydenhuollon yhteinen tieto- ja toiminnanohjausjärjestelmä. Apotin tavoitteena on kehittää sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita ja yhtenäistää erilaisia toimintatapoja. Apotti-järjestelmä tuottaa sosiaali- ja terveystietojärjestelmien kehittämisen ja kohdentamisen tueksi reaaliaikaista tietoa. Tieto mahdollistaa kansalaisten palvelujen järjestämisen heidän tarpeitaan vastaavasti ja oikea-aikaisesti, kun raskaiden ja kalliiden hoitojen sijaan voidaan paremmin keskittyä ennaltaehkäisyyn sekä itsehoidon suuntaan. Apotin avulla voidaan seurata paremmin myös väestötason hyvinvointia. (Apotti 2021.)

Apotin sosiaalihuollon johtavan asiantuntijan mukaan tiedolla johtamisella voidaan parantaa asiakasturvallisuutta ja kehittää palveluja kokonaisuutena. Tiivis yhteistyö järjestelmän käyttäjien kanssa on keskiössä silloin, kun tavoitteena on tiedolla johtamisen parantaminen. Kaisla mukaan työntekijän tulee tietää, mitä pitää kirjata, jotta syntyy sitä tietoa, mitä tavoitellaan. Muuten järjestelmä ei pysty tarjoamaan muuta hänen työtään tukevaa tietoa. On siis oleellista tietää, mitä keskeisiä asioita työnsuorasta halutaan nostaa esiin ja mitkä asiat liittyvät toisiinsa. Kaisla myös muistuttaa, että järjestelmä ei voi toimia vain tietokanavana tiedon siirtämistä varten vaan ennen kaikkea asiakasta varten. Apotti-järjestelmästä tieto on löydettävissä rakenteisen kirjaamisen ansiosta paremmin kuin aiemmista sosiaalihuollon tietojärjestelmistä. (Kaisla 2021.)

Toisena esimerkkinä halusta luoda sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistä tietojärjestelmää on integroitujen ratkaisujen tarjoava Tieto Evry ja heidän Lifecare - järjestelmä. Sen tavoitteena on vapauttaa digitalisoinnin avulla ammattilaisten aikaa asiakkaiden huomioimiseen ja

turvallisempiin palvelukokonaisuuksiin. Lifecare on kehittänyt järjestelmän vastaamaan erityisesti toimeentulotuen ja lastensuojelun ennakoituihin paineisiin. (TietoEvy 2020.)

Maakunnissa on tehty töitä yhteisten asiakas- ja potilastietojärjestelmien käyttöönottoa varten. Siinä, missä erityissairaanhoito on maakuntatasolla jo kattavasti onnistunut yhteisten tietojärjestelmien käyttöönotossa, perus- ja suunterveydenhuollon sekä erityisesti sosiaalihuollon osalta käyttöönotot vielä laahaavat perässä. (Kuvio 2)

Perusterveydenhuolto, suun terveydenhuolto ja sosiaalihuolto sarakkeiden osalta on listattu ja värjätty tuotenimi, mikäli alueella on käytössä vain yhtä päätietojärjestelmää. Järjestelmän nimi on mainittu myös niissä tapauksissa, kun alueen kunnissa ja/tai kuntayhtymissä on pääsääntöisesti käytössä sama tuote.

Erityisvastuualue	Sairaanhoitopiiri	Erikoissairaanhoito	Perusterveydenhuolto	Suun terveydenhuolto	Sosiaalihuolto
HYKS	Helsinki ja Uusimaa	Apotti	Uranus	Käytössä useita järjestelmiä	Käytössä useita järjestelmiä
	Kymenlaakso	Effica/Lifecare	Effica/Lifecare	Effica/Lifecare	Effica/Lifecare
	Etela-Karjala	Effica/Lifecare	Effica/Lifecare	Effica/Lifecare	Effica/Lifecare
	Päijät-Häme	Effica/Lifecare	Effica/Lifecare	Effica/Lifecare	Effica/Lifecare
TAYS	Pirkanmaa	Uranus/Omni360	Käytössä useita järjestelmiä	Käytössä useita järjestelmiä	Käytössä useita järjestelmiä
	Kanta-Häme	Effica/Lifecare	Effica/Lifecare	Effica/Lifecare	Paasaantöisesti Pro Consona
	Etela-Pohjanmaa	Effica/Lifecare	Effica/Lifecare	Effica/Lifecare	Käytössä useita järjestelmiä
TYKS	Varsinais-Suomi	Uranus/Omni360	Käytössä useita järjestelmiä	Käytössä useita järjestelmiä	Käytössä useita järjestelmiä
	Satakunta	Effica/Lifecare	Käytössä useita järjestelmiä	Paasaantöisesti Effica/Lifecare	Käytössä useita järjestelmiä
	Vaasa *	Esko	Käytössä useita järjestelmiä	Paasaantöisesti Effica/Lifecare	Paasaantöisesti Abilita
OYS	Pohjois-Pohjanmaa	Esko	Käytössä useita järjestelmiä	Paasaantöisesti Effica/Lifecare	Käytössä useita järjestelmiä
	Kainuu	Effica/Lifecare	Effica/Lifecare	Effica/Lifecare	Paasaantöisesti Pro Consona
	Keski-Pohjanmaa	Effica/Lifecare	Effica/Lifecare	Effica/Lifecare	Paasaantöisesti Effica/Lifecare
	Lappi	Esko	Käytössä useita järjestelmiä	Käytössä useita järjestelmiä	Käytössä useita järjestelmiä
	Lansi-Pohja	Esko	Pegasos/Omni360	WinHIT	Paasaantöisesti Pro Consona
KYS	Pohjois-Savo	Uranus/Omni360	Paasaantöisesti Pegasos/Omni	Paasaantöisesti WinHIT	Käytössä useita järjestelmiä
	Keski-Suomi *	Effica/Lifecare	Käytössä useita järjestelmiä	Käytössä useita järjestelmiä	Käytössä useita järjestelmiä
	Etela-Savo *	Effica/Lifecare	Paasaantöisesti Effica/Lifecare	Paasaantöisesti Effica/Lifecare	Paasaantöisesti Pro Consona
	Itä-Savo	Effica/Lifecare	Effica/Lifecare	Effica/Lifecare	Paasaantöisesti Effica/Lifecare
	Pohjois-Karjala *	Mediatri	Mediatri	Mediatri	Pro Consona

\* Alueet ovat mukana Aster-hankkeessa.

Kuvio 2: Maakuntien asiakas- ja potilastietojärjestelmien tilannekuva valtakunnallisesti. (Asiakas- ja potilastietojärjestelmien tilannekuva... 2020)

Maakunta- ja sosiaali- ja terveyshuollon (sote)-uudistus ja sen valmistelu on asettanut toimijoille uudenlaisia tietojohtamisen vaatimuksia ja maakunnat ovat edenneet uudistusten suunnittelussa ja käyttöönotossa hyvin eri tahtisesti. Osittain tämä eri tahtisuus selittyy sillä, että maakunnissa on ollut hyvin erilaiset lähtötasot tietojohtamiselle ja toisaalta sitä ei ollut priorisoitu valmisteluissa riittävästi. (Leskelä ym. 2019, 13.)

## 2.4 Lean-johtamisfilosofia on rantautunut sosiaali- ja terveysalalle

Lean-ajattelu on johtamisfilosofia, joka on lähtöisin 1960- ja 1970-lukujen autoteollisuudesta, kun autojätti Toyota alkoi kehittää omaa tuotantojärjestelmäänsä sodanjälkeisessä Japanissa. Omalla tuotantojärjestelmällä Toyota pystyi menestyksekkäästi haastamaan maailman muut autovalmistajat ja Massachusettsin yliopiston toteuttamassa tutkimushankkeessa pystyttiin osoittamaan Toyotan kehittämien käytäntöjen paremmuus suhteessa muihin autovalmistajiin. Lean-ajattelua sovelletaan nykyään monilla eri aloilla kuten palvelualalla ja tehdasteollisuudessa, vaikka sen juuret ovat suurien tuotantomäärien kokoonpanoteollisuudessa. (Heikkilä & Martinsuo 2015, 18-19.)



Lean-ajattelussa on tärkeää ymmärtää, että on olemassa kahta erilaista tehokkuuden muotoa. Nämä ovat virtaustehokkuus ja resurssitehokkuus. Resurssitehokkuudessa pyrkimyksenä on hyödyntää yksittäiset resurssit mahdollisimman tehokkaasti. Resurssit ovat sekä ihmisiä, että laitteita, joita tarvitaan tietyn tuotteen tai palvelun työstämiseksi ja sen toimittamiseksi asiakkaalle. (Heikkilä & Martinsuo 2015, 19.) Virtaustehokkuus pyrkii minimoimaan prosessin läpimenoaikaa ja saamaan mahdollisimman monta tehtävää valmiiksi (Torkkola 2015, 57). Virtaustehokas järjestelmä pyrkii huomioimaan asiakkaan siten, että järjestelmän resurssit toimivat keskenään niin hyvin, että esimerkiksi palvelu tavoittaa asiakkaan mahdollisimman nopeasti. Hyvä virtaustehokkuus tarkoittaa sitä, että asiakkaan järjestelmässä viettämässä ajassa on mahdollisimman vähän hukkaa eli aikaa ei ole kulutettu turhaan palvelun toimittamiseen. (Heikkilä & Martinsuo 2015, 19-20.)

Lean-johtajuus on nykyaikainen johtamismalli, jonka pyrkii virtaustehokkuuteen ja tarkoituksena on prosessien arvovirran optimointi. Lean-johtajuudessa prosesseissa olevasta hukasta tehdään näkyvää ja pyritään muuttamaan se prosessin kannalta hyödylliseksi. Hukkana voidaan pitää kaikkea esimerkiksi toimintoja, palveluita tai tuotteita, joita asiakas ei näe tarpeellisena. Lean-johtajuuden prioriteettina on tuottaa arvoa asiakkaalle resurssien optimoinnin kautta sekä luoda prosesseihin tasainen läpivirtaus, joka perustuu asiakkaan todellisiin tarpeisiin. Pyrkimyksenä on eliminoida hukkaa tunnistamalla jokainen osa prosesseissa ja korjaamalla tai poistamalla ne osat, jotka eivät tuota arvoa. (Helmold 2020, 1.)

Lean-ajattelussa on viisi periaatetta, joiden tavoitteena on eliminoida hukkaa prosessista. Ensimmäisenä on tärkeää tunnistaa se, mikä tuo arvoa asiakkaalle eikä esimerkiksi yksittäiselle organisaatiolle tai laitokselle. Toisena tulisi tunnistaa arvovirran avulla prosessille välttämättömät vaiheet ja siten selvittää prosessin arvoa tuottamattomat osat. Kolmas periaate on pyrkiä kohti virtaustehokkuutta, jolloin arvoa tuottavat asiat virtaavat ilman häiriöitä. Neljäntenä periaatteena on tuottaa sitä mitä asiakas haluaa. Viidentenä pyritään kohti täydellisyyttä siten, että arvoa tuottamattomat asiat poistetaan prosessista, kun ne paljastuvat. (Hines, Found, Griffiths & Harrison 2008, 4.) Lean-johtajuudessa toteutetaan näitä periaatteita työnteossa ja työnteon tukena (Helmold 2020, 2; Torkkola 2015). Johtajuudessa näyttäytyvät seuraavat periaatteet:

Ensimmäisenä periaatteena on arvon tunnistaminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaalle pyritään tarjoamaan vain sitä, mitä hän haluaa eli mikä tuottaa asiakkaalle arvoa. Arvoa tuottaessa on vältettävä sitä, mikä on organisaation kannalta helpoin ratkaisu. Jo olemassa olevan tiedon, etujen tai rakenteiden työstämistä tulee välttää. Toisena periaatteena on arvovirtakuvauksen luominen nykytilan hahmottamiseksi. Arvovirta tarkoittaa niitä toimintoja, joiden kautta esimerkiksi palvelu toimitetaan asiakkaalle. Arvovirtakuvauksen avulla saadaan näkyväksi jokainen prosessin osa ja se, tuottaako jokin niistä arvoa asiakkaalle vai ei. Kaikki arvoa tuottamattomat osat tulee eliminoida. (Womack & Jones 2007, 2.) Arvovirtakuvausta

voidaan pitää erityisen hyödyllisenä työvälineenä nykytilan kuvaukseen ja siitä näkee nopeasti, mikä prosessissa ei toimi (Torkkola 2015, 131-133).

Kolmantena periaatteena on työn virtauksen parantaminen. Tätä toteutetaan siten, että prosessin parissa toimivat eri tiimit pystyvät sujuvasti työskentelemään keskenään sekä käymään läpi sitä, mitä pitää vielä tehdä ja missä vaiheessa. Pyrkimyksenä on poistaa pullonkauloja ja häiriöitä, jotka vaikeuttavat tiimien välistä yhteistyötä. Prosessien jakaminen ja työnteon visualisoiminen auttavat tässä pyrkimyksessä kohti häiriötöntä prosessia. Neljäntenä periaatteena on luoda virtaukselta tasainen järjestelmä, joka mahdollistaa valmiin tuotteen nopean ja vaivattoman toimituksen. Tämä tapahtuu siten, ettei uusia töitä aloiteta, mikäli asiakas ei sitä vaadi ja tuotetaan vain sellaisia palveluita tai tuotteita, joita asiakas haluaa. (Helmold 2020, 2-3.) Vakiointia voidaan myös pitää tällaisena periaatteena. Vakioinnissa sellaiset asiat vakioidaan, jotka tukevat työn sujuvuutta työprosesseissa. Vakioinnin avulla voidaan kuvata se, miten tehtävät tehdään ja kuinka tieto liikkuu. (Torkkola 2015, 140.)

Viidentenä periaatteena on pyrkimys jatkuvaan parantamiseen. Jatkuvaan parantamiseen pyrkimisessä on oleellista huomioida se, mitä organisaatio on jo tehnyt, mitä sen pitää tehdä, mitä haasteita voi olla edessä ja miten jokainen organisaatiossa työskentelevä saadaan parantamaan omaa työskentelyään. Kun työntekijät ovat sitoutuneet jatkuvaan parantamiseen, on organisaation tilanne turvatumpi. (Helmold 2020, 3.) Torkkolan mukaan (2015) jatkuvan parantamisen periaatteessa esimiehen tai johtajan rooliin kuuluu ihmisten kehittäminen ja työntekijöiden tehtävä on kehittää työtä. Jatkuvaan parantamiseen kuuluu oleellisesti se, että kaikkia prosesseja parannetaan joka päivä. (Torkkola 2015, 113.)

Sosiaali- ja terveysala toimintaympäristönä on jatkuvassa muutoksessa. Kilpailu toimijoiden välillä kiihtyy jatkuvasti ja asiakkaat ohjautuvat hoitoon paikkoihin, joista on saatu positiivisia kokemuksia. Valinnanvapaus, palvelusetelit sekä muut asiakkaille vaihtoehtoja antavat ominaisuudet lisäävät kilpailua. Lisäksi työntekijät vaihtavat rohkeammin hyvämaineiseen työpaikkaan ja työnantajien on panostettava työntekijöihin, sillä heidän positiiviset kokemuksensa johtavat myös positiivisiin asiakaskokemuksiin. Digitalisaatio tuo oman paineensa, sillä sen myötä asiakkaiden on ollut helpompi ottaa yhteyttä toimijoihin ja yhteydenpito asiakkaiden kanssa on parantunut. (Korte, Jokela, Korhonen & Perttunen 2019, 6.) Drotz (2014) puolestaan nostaa tutkimuksessaan sosiaali- ja terveyshuollon tulevaisuuden haasteiksi väestöjen ikääntymisen, vaatimusten lisääntymisen sekä tiukentuvat säästötoimet (Drotz 2014, 39).

Sosiaali- ja terveysalalla korostetaan asiakkaalle arvoa tuottavaa ja laadukasta palvelua. Asiakkaiden odotukset vaikuttavat siihen, millaisena he kokevat saamansa hoidon tai palvelun. Odotukset on pystyttävä ylittämään, jotta heidän kokemuksensa olisi positiivinen. Hyvä kohdeltu ja asioiden sujuvuus vaikuttavat merkittävästi asiakkaiden kokemukseen laadusta. Siitä huolimatta yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja esimerkiksi lääketieteessä hoitotulokset ovat

tärkeimpiä kokemukseen vaikuttavia tekijöitä (Korte ym. 2019, 9.) Sosiaali- ja terveysalaa koskettavat haasteet ovat kohdattavissa Lean -ajattelua hyväksikäyttäen. Leanin avulla sosiaali- ja terveysalan prosesseista on mahdollista poistaa hukkaa, lyhentää läpimenoaikaa ja tuottaa asiakkaalle enemmän arvoa. Erityisesti sosiaalialalla on huomioitava, että asiakkaan kokemus arvoa määrittää kanssakäymisestä ammattilaisen kuten sosiaalityöntekijän kanssa. Tämä vaikuttaa sekä työn tekniseen, että toiminnalliseen laatuun. Kanssakäymiseen perustuva kokemus on haasteellinen, sillä teknisen laadun osalta ei ole mahdollista luoda jokaista asiakasta ja työntekijää miellyttäviä ratkaisuja. Toimintaan liittyvä laatu puolestaan määrittyy yksilön mieltymysten mukaisesti (Drotz 2014, 39-40.)

Lean-ajattelu sopii sosiaali- ja terveysalalle silloin, kun Lean-ajattelu nähdään kokonaisvaltaisena tapana kehittää toimintaa eikä niinkään yksittäisinä työkaluina, jotka ovat erillisinä osina eri prosesseissa. Sosiaali- ja terveysalalla Leanin soveltamisen ei tulisi perustua vain kustannusten vähentämiseen vaan on keskityttävä siihen, että palvelun laatu paranee. Mikäli keskitytään vain kustannusten vähentämiseen, on riskinä se, että palvelun laatu heikkenee ja prosessien kehittäminen epäonnistuu. Palvelun laadun kehittäminen kokonaisvaltaisesti ja kauaskantoisemmalla strategialla tukee myös työntekijöiden työhyvinvointia (Sanila 2017, 85.) Lean tulee nähdä kokonaisvaltaisena kehittämisenä, mutta siihen kuuluvat myös hyödylliset työmenetelmät. Lean-johtajille esimerkiksi Gemba-läpikävelyt tarjoavat työvälineen, jonka avulla he voivat tukea tiimejä kohti ketterää työskentelyä ja näkevät, miten tiimit toteuttavat ketteriä arvoja työskentelyssään. (Dalton 2019, 173.)

Sanila (2017) näkee Lean-ajattelun siten, että siinä asiakaslähtöisyys ja tehokkuus kulkevat käsi kädessä. Sosiaali- ja terveysalalla tehokkuus on palvelutuotannon asiakasprosesseissa, jotka toteutuvat yli organisaatorajojen. Asiakasmäärät eivät välttämättä kerro palvelun onnistumisesta eivätkä ne siten voi toimia ainoina mittareina, kun pyritään mittaamaan palvelun onnistuneisuutta. Sosiaali- ja terveysalalla on oleellista kiinnittää huomiota siihen, että mittaamaan pyritään sitä, miten tarjottu palvelu on onnistuttu kohdentamaan suhteessa asiakkaan tavoitteisiin. Tällaisessa mittaamisessa onnistutaan kuitenkin vain, jos työntekijät ymmärtävät yli organisaatioiden kulkevia prosesseja ja organisaation johto myös tukee tämänkaltaiseen työskentelyyn. Mittarit tulee myös valita siten, että niiden avulla sekä johdon, että työntekijöiden on mahdollista seurata asiakasprosessin onnistuneisuutta (Sanila 2017, 85.)

Lean-ajattelusta on onnistumisia sosiaali- ja terveysalalla, kuitenkin aina kokemukset Leanin käytöstä eivät ole positiivisia. Tanskan Aarhusin kunnassa perheneuvojien kokemukset työn Leanaamisesta olivat negatiivisia ja lopulta he kokivat Lean-ajattelun itsessään hukkana. Vaikka Leanin tavoitteena sosiaali- ja terveysalalla on järkevöittää prosesseja ja saada niistä virtaviivaisempia, ei aikaa työnteolle kuitenkaan ole yhtään enempää kuin ilman Leania. Tutkimuksessaan Krause-Jensen (2017) kuvailee, kuinka perheneuvojat kokivat, että Lean vei aikaa heille hyödyllisiltä toiminnoilta työssä, vaikka tavoite oli päinvastainen. Työntekijät

kokivat, että heidän työlleen luonteenomaisessa case-työskentelyssä oli tarpeeksi tekemistä ja Lean työmenetelmänä alkoi menettää suosiotaan. Useamman vuoden jälkeen työntekijöiden kokemus Leanista oli sellainen, että siinä on osia, joita työskentelyssä voidaan hyödyntää ja jotka ovat käytössä edelleen. (Krause-Jensen 2017, 81-83.)

Lean johtamisfilosofiana toimii sosiaali- ja terveysalalla, kun sitä ei pyritä mukauttamaan vaan ennemminkin omaksumaan. Lean pitää sisällään ison mahdollisuuden työntekijöiden voimaantumiseen sekä virtaustehokkuuteen. Lean-ajattelulle ominainen tiimityöskentely tukee jokaisen työntekijän osallisuutta päätöksenteossa ja mielipiteiden vaihtamisessa sekä mahdollistaa vahvemmin työntekijän vastuunottamisen. Lean toimii myös virtaustehokkuuden parantamisessa. Tässä auttavat arvovirtakuvausten luominen, joka johtaa hukan löytämiseen sekä jossain määrin myös prosessien vakioimiseen (Drotz 2014, 42-47.) Suomessa sosiaali- ja terveysalalla Lean on laajemmin käytössä HUS:ssa ja Eksotessa, erityisesti sairaanhoidossa (ks. esim. Lean Eksotessa 2021). Lean ottaa johtamisjärjestelmänä huomioon kaikki terveydenhuollon johtamisen osat: työturvallisuuden ja -viihtyvyyden, asiakas- ja potilasturvallisuuden, kustannuskehityksen, laadun, saatavuuden ja prosessitehokkuuden (Korte ym. 2019, 4).

## 2.5 Hukkaa lastensuojelun prosesseissa

Työn hukka määritellään sen kautta, mikä palvelu tai prosessin osa on asiakkaan kannalta arvokas ja hukat jaetaan kolmeen pääryhmään, joita ovat arvoa tuottamattomat työt tai prosessit, epätasapainossa oleva työ sekä ylikuormittava työ. Tärkeimpänä pyrkimyksenä on poistaa asiakkaalle arvoa tuottamattomat osat prosesseista, ylikuormitusta tulisi estää ja työkuorman epätasapainoa tulisi pyrkiä tasaamaan. Asiakkaalle arvoa tuottamattomat työt ovat niitä, joita poistetaan, jotta palvelu on asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman laadukasta. Epätasapaino tarkoittaa sitä, että työkuorma ei jakaudu tasaisesti ja työn ylikuormitus on työtä, joka aiheuttaa ylikuormaa jollekin prosessin osalle tai työntekijälle. (Korte ym. 2019, 29-30.) Hines, Founds, Griffiths ja Harrison (2008) tähdentävät, että kaikkia hukan pääryhmiä on ymmärrettävä, sillä ne ovat kytköksissä toisiinsa sekä esiintyvät usein yhtä aikaa ja ovat toisistaan riippuvaisia. Työkuorman epätasapaino johtaa usein työn liialliseen kuormittavuuteen, mikä puolestaan vaikuttaa siihen, että syntyy asiakkaalle arvoa tuottamattomia toimintoja. (Hines ym. 2008, 5-7.)

Arvoa tuottamattomista töistä Hines ym. (2008, 6) ja monet muut tunnistavat prosesseista seitsemän eri hukan muotoa, joista ensimmäinen on ylituotanto. Kun jotain tuotetta valmistetaan yli asiakkaan tarpeen, voidaan sitä kutsua ylituotannoksi (Liker 2010, 28-29). Sama pätee myös palvelun tai hoidon tarjoamiseen asiakkaalle, jos sitä annetaan enemmän kuin hän tarvitsee tai palvelu tarjotaan asiakkaalle liian aikaisin. Myös ylimääräisenä kerätty tieto, jota ei hyödynnetä, on tulkittavissa ylituotannoksi. (Korte 2019, 30.) Sosiaalialalla ja lastensuojelun sosiaalityössä myös esimerkiksi ylimääräiset päällekkäiset sekä "varmuuden vuoksi" tarjotut

palvelut ovat hukkaa. (Lahtinen & Mäki-Forssi 2020.) Toisena hukan muotona nähdään tarpeettomat varastot, jotka aiheuttavat viivästyksiä, pidentävät läpimenoaikoja, piilottavat ongelmia tai tietoa sekä lisäävät kustannuksia. Nämä kaikki yhdessä johtavat usein myös huonoksi koettuun asiakaspalveluun. (Hines ym. 2008, 6; Liker 2010, 29; Korte ym. 2019, 30). Tarpeettomia varastoja ovat konkreettiset varastot, mutta myös esimerkiksi asiakasjonot ja tulostetut varakopiot (Lahtinen & Mäki-Forssi 2020).

Kolmantena hukan muotona pidetään odottelua ja viivästyksiä, jotka johtuvat pitkään kestäneestä passiivisuudesta ihmisten toiminnassa, tiedonkulussa tai tuotteiden valmistamisessa (Hines ym. 2008, 6). Sosiaali- ja terveysalalla odottelut ja viivästyksiset voivat aiheuttaa myös terveyden heikkenemistä, lisäkuluja palvelun ostajalle ja pitkät asiakasjonot kuluttavat resursseja (Korte ym. 2019, 30). Lastensuojelussa odottelua aiheuttaa myös erilaisten päätösten, maksusitoumusten ja asiakirjojen odottaminen (Lahtinen & Mäki-Forssi 2020). Neljäs muoto on työskentelyssä tapahtuva tarpeeton liike, joka tulkitaan hukaksi. Kaikki liike, mikä ei tuota arvoa tuotteelle tai palvelulle katsotaan tarpeettomaksi, kuten myös epäergonomiset asennot, kurottelut sekä kadonneiden tarvikkeiden etsimiseen käytettävä aika. (Hines ym. 2008, 6.; Korte ym. 2019, 30.) Esimerkiksi lastensuojelussa on usein pitkät välimatkat asiakastapaamisiin ja kokouksiin, mikä aiheuttaa hukkaa. Myös osallistuminen palavereihin ilman välttämätöntä tarvetta tai dokumenttien etsimiseen käytetty ylimääräinen aika on hukkaa (Lahtinen & Mäki-Forssi 2020).

Viidentenä hukkana nähdään ihmisten, tuotteiden ja tiedon kulkeminen ja kuljettaminen, jos ne kuluttavat turhaan aikaa tai aiheuttavat ylimääräistä panostusta ja kustannuksia (Hines ym. 2008, 6). Sosiaali- ja terveysalalla tällainen ylimääräinen kulkeminen voi liittyä siihen, että asiakas tai potilas joutuu etsimään paikkaa, mihin mennä tai siirtyä saman palvelun piirissä paikasta toiseen (Korte yms. 2008, 30). Asiakkaiden, henkilöstön ja tiedon tarpeeton siirtäminen puolestaan aiheuttaa hukkaa lastensuojelussa (Lahtinen & Mäki-Forssi 2020). Tuotteiden ollessa viallisia, palvelun ollessa virheellistä tai asiakkaan ohjautuessa väärin palveluihin aikaa kuuluu virheiden selvittämiseen ja korjaamiseen. Tämä on hukan kuudes muoto, jolloin läpimenoaika hidastuu ja toiminnoista tulee asiakkaan kannalta merkityksettömiä. (Hines, ym. 2008, 6.; Korte, ym. 2019, 30-31.) Lastensuojelun asiakastyössä virheellisenä tuotteena tai palveluna nähdään erilaiset asiakirjoissa olevat virheelliset ja puutteelliset tiedot, vaillinaiset kirjaukset sekä arviointivirheet, joita esimerkiksi työparin puuttuminen saattaa aiheuttaa (Lahtinen & Mäki-Forssi 2020). Seitsemännen hukan todetaan olevan yliprosessointityö, jota tehdään vääränlaisilla välineillä tai järjestelmillä sekä tehdään sellaista työtä, joka ei tuota lisäarvoa asiakkaalle. Tällaisia toimintoja tehdään, vaikka usein yksinkertaisempi ratkaisu voisi olla tehokkaampi. (Hines ym. 2008, 6; Korte ym. 2019, 31.) Asiakkaalle arvotuottamatonta yliprosessointia on lastensuojelussa tupladokumentointi: asioita dokumentoidaan ensin manuaalisesti käsin esimerkiksi asiakassuunnitelmaneuvoittelussa ja sen jälkeen samat tiedot siirretään asiakastietojärjestelmiin (Lahtinen & Mäki-Forssi 2020).

Näiden seitsemän hukan muodon lisäksi Liker (2010), Korte ym. (2019) sekä Lahtinen ja Mäki-Forssi (2020) nostavat esille vielä kahdeksannen hukan muodon, joka on työntekijän käyttämättä jäänyt osaaminen tai luovuus suhteessa hänen asiantuntijuuteensa. Tämä käsittää esimerkiksi sen, ettei työntekijöitä kuunnella tai sitouteta työhön, mikä johtaa muun muassa ideoiden, taitojen ja oppimismahdollisuuksien hukkaamiseen (Liker 2010, 29). Työntekijät ovat itse parhaiten tietoisia työvaiheista ja -menetelmistä ja kehittävät työtä siksi parhaiten. Organisaation kehittäminen ja menestyminen vaatii jokaisen työntekijän osaamista ja asiantuntijuuden tunnistamista. (Korte ym. 2019, 31; Lahtinen & Mäki-Forssi 2020.) Lastensuojelussa myös tehottomat kokoukset, työntekijän vaillinainen perehdyttäminen, heikko delegoiminen sekä päätöksenteon perustuminen osaamisen sijasta työntekijän asemaan voidaan nähdä hukkana (Lahtinen & Mäki-Forssi 2020).

### 3 Lastensuojelu

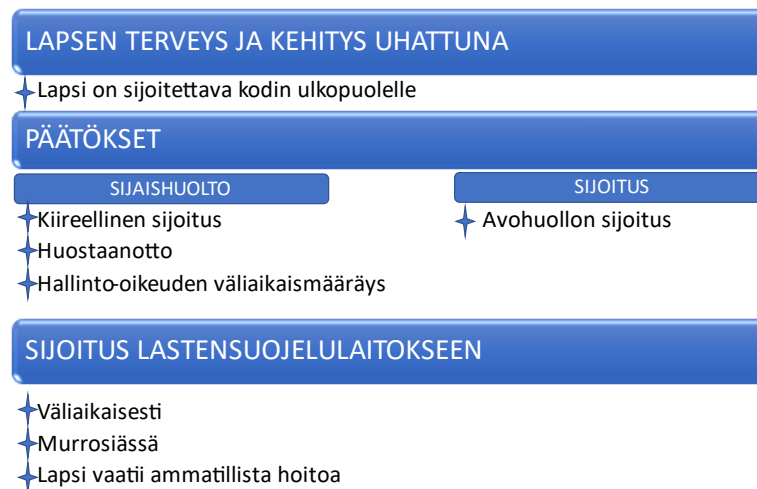
#### 3.1 Lastensuojelun sijaishuolto

Lastensuojelu perustuu lapsen oikeuksien turvaamiseen ja Suomessa lastensuojelua ohjaa ensisijaisesti lastensuojelulaki (417/2007), jonka ensimmäisessä luvussa määritellään, että lain tarkoituksena on taata jokaiselle lapselle hänen oikeuksiensa mukainen turvallinen kasvuympäristö, tasapainoinen ja monipuolinen kehitys sekä erityinen huolenpito. Tässä opinnäytetyössä keskitymme laitostuotoiseen sijaishuoltoon ja siellä toteuttamisessa vaadittaviin lakeihin, asetuksiin ja käytänteisiin. Käytämme kattokäsitteenä lastensuojelun sijaishuoltoa. Opinnäytetyö keskittyy laitostuotoisen sijaishuollon dokumentointiin ja siten katamme myös avohuollon sijoituspäätöksellä laitoshuoltoon sijoitetut lapset.

Lastensuojelulain (417/2007) mukaan vastuu lapsen hyvinvoinnista on ensisijaisesti hänen vanhemmillaan tai muilla huoltajillaan, mutta tarvittaessa viranomaisilla on velvollisuus tukea heitä lapsesta huolehtimisessa. Lapsi tai perhe täytyy tilanteen niin vaatiessa ohjata lastensuojelun asiakkaiksi ja palvelu pitää toteuttaa lapsi- ja perhekohtaisesti. (Kuntaliitto 2017). Lastensuojelulain (417/2007) luvun 9 40§:n mukaan huostaanottoon ja sijaishuollon järjestämiseen on ryhdyttävä, mikäli lapsen huolenpidon puutteet tai muut kasvuolosuhteet uhkaavat vakavasti vaarantaa lapsen terveyden tai kehityksen tai jos lapsi omalla käytöksellään vaarantaa terveytensä tai kehityksensä käyttämällä päihteitä, tekemällä muun kuin vähäisenä pidettävän rikoksen tai muuten käyttäytyä niihin rinnastettavalla tavalla. Lisäksi lain (417/2007) luvun 9 49§:n mukaan sijaishuolto tarkoittaa huostaanotetun, kiireellisesti sijoitetun tai hallinto-oikeuden väliaikaismääräyksellä sijoitetun lapsen hoidon ja kasvatuksen järjestämistä kodin ulkopuolella. Lapsi voidaan sijoittaa kodin ulkopuolelle myös avohuollon tukitoimena, siten sijoittaminen ja sijaishuolto eroavat toisistaan (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2021a).

Sijaishuoltoa ohjaa lastensuojelulain lisäksi myös laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta (361/1983), jonka ensimmäisessä luvussa määritellään, että lapselle tulee tarjota riittävä huolenpito hänen ikätasonsa huomioiden. Sijaishuollon toimintaa määrittää myös lastensuojelun laatusuositus ja sen sisältämä laatukriteeristö (Malja, Puustinen-Korhonen, Petrenius & Erikson 2019, 48) sekä kansainvälisesti YK:n lapsen oikeuksien sopimus ja YK:n sijaishuollon ohjeet (2018). Sijaishuollon ohjeiden pääperiaatteina pidetään sijaishuollon perustumista tarpeeseen ja välttämättömyyteen sekä saatavilla olevien sijaishuoltojärjestelyjen sopivuuteen. (YK:n sijaishuollon ohjeet 2018.)

Lapsi pyritään sijoittamaan pysyväisluontoisesti ja tällöin sijoituksessa ensisijainen ratkaisu on perhehoito, mutta perhehoito ei ole mahdollista, jos lapsen oireilu on erityisen haastavaa. Lapsi sijoitetaan laitokseen silloin, kun hänen hoitonsa vaatii ammatillista osaamista. Laitoshoitoa pidetään myös parhaana ratkaisuna silloin, kun sijoitus on väliaikainen tai kun lapsi sijoitetaan murrosiässä (Kuvio 3). Lastensuojelulaitoksia ovat lastenkodit, koulukodit ja muut näihin rinnastettavat lastensuojelulaitokset, kuten vastaanottokodit ja nuorisokodit. Lastensuojelulaitoksia ylläpitää valtio, kunnat tai yksityiset tahot. (Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2020b.) Sijaishuolto ymmärretään sisällöllisesti erittäin vaativaksi ihmissuhdetyöksi, jota toteutetaan voimassa olevan lainsäädännön pohjalta ja olemassa olevissa palvelurakenteissa. Ohjauksen ja valvonnan keskeisenä tehtävänä on varmistaa sijaishuollon toteutuminen lain- ja asianmukaisesti. (Hoikkala, Kojo, Tervo & Aaltonen 2018.)



Kuvio 3: Kun lapsi sijoitetaan lastensuojelulaitokseen

### 3.2 Lastensuojelussa dokumentoiminen on välttämätöntä

Erilaiset sosiaalihuollon huoltolait tulivat voimaan Suomessa 1930-luvulla, jolloin dokumentointia on alettu tarkastella enemmän. Dokumenteista tuli merkityksellisempiä, sillä toimienpiteiden lainvoimaisuus ja oikeaoppisuus haluttiin varmistaa valvonnan näkökulmasta. Sodan jälkeisessä Suomessa psykosomaattinen ote ja case work-menetelmä korostivat dokumentoinnin merkitystä entisestään. Sosiaalihuoltoa alettiin kuitenkin kritisoida 1960-luvulla sen kontrollin omaisuudesta ja sosiaalihuollon periaatteita muotoiltiin uudelleen sekä lainsäädäntöä uudistettiin 1970- ja 1980-luvuilla. Uudistusten myötä korostuivat myös asiakkaan oikeudet, sillä hän omistaa omat tietonsa ja siten myös henkilötietojen tallentamiseen kiinnitettiin enemmän huomiota. Vuosituhannen vaihteeseen tultaessa asiakkaan oikeuksia vahvistivat laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista, henkilötietolaki sekä laki viranomaisten julkisuudesta. (Laaksonen ym. 2011, 8-9.)

Kuten lastensuojelua, myös sen dokumentointia ohjaa ensisijaisesti lastensuojelulaki (417/2007) ja laki lastensuojelulain muuttamisesta (524/2019), joka määrittää sekä kuntien, että sosiaalityöntekijöiden kirjaamisvelvollisuuksia, mutta antaa myös sijaishuollon näkökulmasta lastensuojelulaitoksille selkeitä ohjeita, mm. hoito- ja kasvatussuunnitelmasta, nuoren käyttövarojen rekisteristä ja lapseen kohdistuvista rajoitustoimenpiteistä. Lastensuojelulaitos vastaa toiminnastaan sijoittavan ja sijoitetun kunnan sosiaalitoimelle sekä aluehallintovirastolle (Lastensuojelulaki 417/2007, §79). Erityisesti laissa lastensuojelulain muuttamisesta (524/2019) luvun 6 30§:ssä määritellään, että jokaiselle lapselle tulee tehdä sosiaalityöntekijän toimesta asiakassuunnitelma, johon kirjataan ne olosuhteet ja asiat, joihin pyritään vaikuttamaan. Huostaanotetuille tai avohuollon tukitoimenpiteellä sijoitetuille lapsille asiakassuunnitelmaan tulee kirjata lisäksi mm. sijaishuollon tarkoitus ja tavoitteet sekä erityisen tuen järjestäminen. (Laki lastensuojelulain muuttamisesta 524/2019, 30§)

Lastensuojelun työntekijöillä on lakisääteinen velvollisuus dokumentoida lastensuojelutyötä ja siihen kytkeytyy myös lapsen osallisuus ja mielipiteiden kuuleminen. Lapsen oikeuksia osallisuuteen vahvistaa lastensuojelulakien lisäksi Suomen perustuslaki (731/1999). Lastensuojelutyön huolellisella dokumentoinnilla on merkitystä sekä asiakkaalle, että työntekijöille ja se takaa jokaisen osapuolen oikeusturvan toteutumisen asiakastyössä. Lastensuojelutyön dokumentoinnin keskeisiä tavoitteita ovat lapsen ja hänen perheensä osallisuuden tukeminen, heidän mielipiteiden sekä erityisesti lapsen äänen esille saattaminen työprosesseissa. Asiakkaan näkökulmasta on erityisen merkityksellistä dokumentoida lastensuojelutyön tavoitteita. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2021b.)

Laissa lastensuojelulain muuttamisesta (524/2019) menettelysäädösten mukaan sijaishuollossa tulee täydentää asiakassuunnitelmaa erillisellä hoito- ja kasvatussuunnitelmalla. Sen tarkoituksena on toimia asiakassuunnitelman tukena ja kuvata konkreettisesti, miten lapsen



tarpeisiin vastataan turvaten lapsen hyvä kohtelu (Laki lastensuojelulain muuttamisesta 524/2019, 31§; Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2020c). Lastensuojelulaitosten dokumentoinnille on olemassa laatukriteerit. Kriteeristöllä pyritään siihen, että lapsi kokee, että hänen sijoituksensa, sen seuranta ja dokumentointi on suunnitelmallista ja häntä varten. Kriteeristön mukaan kasvatushenkilökunnan tulee noudattaa sekä asiakassuunnitelmaa, että asiakassuunnitelmaa täydentävää hoito- ja kasvatussuunnitelmaa. Lisäksi on huolehdittava lapsen asioiden raportoinnista ja käsiteltävä asiakastietoja asianmukaisesti. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2019, 73.) Hoito- ja kasvatussuunnitelman asiakirjarakenteesta ja siihen merkittävistä tiedoista onkin annettu tarkemmat määräykset Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen ja Kanta-palveluiden yhteisessä Sosmeta-palvelussa. Asiakirjarakenteen mallipohja on kuvattu alla (Kuvio 4).

Asiakirjarakennemäärittely			Muutoshistoria	Ohjeet	Kontekstittiedot	Laajenna kaikki	
1	+	Asiakas			Yksityishenkilö	PAKOLLINEN	
6	+	Sijoituksen tiedot			Lapsen sijoitus		
11	+	Tiedot neuvottelusta jossa tämän suunnitelma on tehty			Tapahtuma	TOISTUVA	
15	+	Kuvaus lapsen tilanteesta			Otsikko		
23	+	Lapsen hyvinvointi			Hyvinvointi		
27	+	Perhe ja lähiverkosto			Otsikko		
31	+	Edellisen suunnitelmien tavoitteiden saavuttaminen			Tavoitteiden saavuttamisen arviointi		
34	+	Asetettavat tavoitteet			Tavoite	TOISTUVA	
38		Muut asiat			Teksti		
39		Ulkopuolisilta hankittavat palvelut			Teksti		
40		Kuvaus muusta tuesta ja toimista, joilla tavoitteisiin pyritään			Teksti		
41	+	Yhteydenpito			Otsikko		
45		Lapselle annettavat käyttövarat			Teksti		
46		Rajoitukset			Teksti		
47		Huoltajien kuuleminen			Teksti		
48		Suunnitelman tekoon osallistuneiden henkilöiden eriävät näkemykset suunnitelman sisällöstä			Teksti		
49	+	Suunnitelman tarkistus			Tapahtuma		
53		Henkilöt joille tämä suunnitelma toimitetaan			Teksti		
54		Lakiselostus			Teksti		
55		Laatimisaika			Pvm		
56	+	Laatija			Ammattihenkilö	PAKOLLINEN	TOISTUVA

Kuvio 4: Hoito- ja kasvatussuunnitelman asiakirjarakenne (Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2020c)

Vuosien saatossa kirjaamiselta on koko ajan vaadittu enemmän eikä edellä mainituista syistä sitä voida kiertää. Tämä vaativampi suunta on ollut selvillä jo yli kymmenen vuotta, mikä tulee esiin Sirkka Rousun Suomen kuntaliitolle tekemästä tutkimuksesta. Hän kirjoittaa, että lastensuojelutehtäviä hoitavien organisaatioiden tilivelvollisuus asiakkailleen on korostunut, sillä lastensuojelussa tehtävät ratkaisut voivat vaikuttaa vaikeassa elämäntilanteessa apua ja tukea etsivän lapsen ja perheen elämään ja tulevaisuuteen (Rousu 2007, 9). Lastensuojelun tukitoimien toimivuutta seurataan ja arvioidaan dokumentoinnin kautta. Lastensuojelun asiakasprosessi on luonteeltaan helposti katkeileva sekä hauras ja mikäli asiakastyötä ei kirjattaisi näkyviin, se voisi muuttua kokeilevaksi ja päämäärättömäksi. (Kääriäinen, Leinonen & Metsäranta 2007, 11).

Iso-Britanniassa Lancasterin yliopiston sosiaalityön opettaja ja tutkija Carolyn Taylor (2008) toteaa, että sosiaalialan tapauskuvauksilla ja asiakirjoilla on jokseenkin epäselvä asema sosiaalityön sisällä. Ammattilaisten kokemus on, että tapausmateriaalin tuottamiseen käytetään merkittävästi ja koko ajan enenevästi aikaa. Tapausmateriaalit voivat sisältää arviointeja, hoitosuunnitelmia, kirjeenvaihtoa ja arviointilomakkeita. Sähköisen tallennuksen ja ammattialojen välisen tiedonsiirron myötä tiedonhallinnasta on tullut keskeinen osa sosiaalityön tehtävissä. Erityisesti dokumentit, jotka ovat merkittäviä organisaation tai julkisen vastuuvollisuuden kannalta, ovat välttämättömiä tallentaa. (Taylor 2008, 28.)

Lastensuojelun sijaishuollossa on käytössä erilaisia tietojärjestelmiä, jotka ovat tarkoitettu asiakastiedon rekisteröimistä ja hallintaa sekä seurantaan varten, mutta niistä tulee kuitenkin löytyä useita erilaisia käyttöominaisuuksia. Ohjelmistojen käyttöönottoon tarvitaan usein käyttöönottokoulutuksia. Esimerkiksi Fastroin Nappula tietojärjestelmä on valtakunnallisesti käytössä laajasti yksityisillä palveluntuottajilla ja sitä käytetään pääasiassa lastensuojelun asumispalveluissa. Järjestelmän käyttökokemukset ovat saaneet positiivisia arvioita käytettävyyden osalta. (Ylönen ym. 2020, 39). Käyttöominaisuudet ovat lueteltuna heidän internet-sivuillaan (Fastroi 2021) ja käyttöominaisuuksia ovat muun muassa asiakastietojen hallinta, päivittäinen raportointi, lomakkeet asiakassuunnitelmille ja kausikoosteille, kalenteri yksikön arjen järjestämiseen, lääkitysseuranta, rajoitustoimenpiteet, indikaattoritoiminto, puitesopimukset, paikkakyselyt sekä tilastot.

Kehittämistyön kehittämisympäristö on yksityinen palvelun tuottaja, jossa on käytössä Nappula-tietojärjestelmä. Kehittämisympäristö tunnistaa sijaishuollon dokumentoinnin merkityksen työvälineenä tiedon siirtämisessä, asiakkaan oikeusturvan takaamisessa sekä asiakkaan tavoitteiden seuraamisessa. Erilaisten raporttien ja lomakkeiden avulla asiakkaalle turvataan asianmukainen hoito ja huolenpito. Koska dokumentoinnin avulla perustellaan toimintaa lapselle, perheelle sekä lapsen asioista vastaavalle sosiaalityöntekijälle, vahvistaa dokumentointi työn läpinäkyvyyttä. (Konstan koti ja koulu Oy 2017.)

### 3.3 Dokumentointi ei tue riittävästi lastensuojelun päätöksentekoa

Dokumentoinnin vaatimukset ovat erilaisia sosiaalihuollossa, lastensuojelussa sekä erityisesti lastensuojelun sijaishuollossa. Myös kansainvälinen vertailu on haastavaa, sillä käytännöt ja lainsäädäntö ovat hyvin paikallisia (Heino & Pösö 2003). Kansallisessa lapsistrategiassa (2021, 33) kerrotaan, että Suomessa on tehty työtä lasten hyvinvoinnin indikaattoreiden kehittämiseksi, mutta lasten hyvinvointi-indikaattoreissa on puutteita. Strategiassa korostetaan, että lasten hyvinvointia koskevassa tiedonkeruussa on aukkoja. Lapsia koskevan päätöksenteon vaikeavuutta ja tarkoituksenmukaisuutta heikentävät puutteet ajantasaisen ja monialaisen tiedon hyödyntämisessä.

Lastensuojelun käsikirjassa nimetään lastensuojelun dokumentoinnin haasteita yleisesti liittyen ihmistyön luonteeseen. Lastensuojelun kirjaamisessa on esiintynyt paljon puutteita, kun dokumentoinnille ei ole varattu riittävästi aikaa ja kirjaamisessa on vaikeaa erottaa, mikä on olennaista, koska yksityiskohtien määrä vaihtelee ja asioita voi tulla ilmi yllättäen asiakasprosesseissa. Kirjoittamisen hetkellä työntekijä ei voi tietää, mikä tieto on tulevaisuudessa merkityksellistä. (Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2019.) Tietoa on sinänsä haastavaa tehdä yhteiseksi, sillä esimerkiksi koosteet ja päivittäiset raportit perustuvat työntekijän havaintoihin, tuntemuksiin ja niiden perusteluihin. Lastensuojelun ammattilaisen tulee dokumentoida siten, ettei se sisällä arvailuja tai oletuksia sekä siten, millaisena hän näkee ja tuntee lapsen ja perheen tilanteen. (Väinälä, Kärki, Suhonen & Häyrynen 2010, 123.)

Lastensuojelun sijaishuollon dokumentoinnin haasteet ovat nousseet esille negatiivisessa valossa viime vuosien uutisoinneissa. Yle uutisoi vuonna 2019, että heidän selvityksessään ongelmat lastensuojelulaitoksissa ovat luultua laajempia ja koskevat koko Suomea. Puutteita oli nimetty muiden ongelmien lisäksi dokumentoinnissa. (Vähäsarja 2019.) Lisäksi Yle uutisoi edelleen seuraavana vuonna esimerkiksi valtion koulukotien ja muiden sijaishuoltolaitosten lain rikkomuksista, joista yhtenä pidettiin kirjaamiseen liittyviä epäselvyyksiä (Annala & Jäntti 2020). Kääriälä käsittelee Sosiaalipolittisen yhdistyksen artikkelissa loppuvuonna 2020 uutisoituja väkivallan tekoja ja huomauttaa, että monissa on ollut osallisena lastensuojelun asiakas, kodin ulkopuolelle sijoitettu nuori. Hän toteaa, että sijoitetut lapset ovat muita heikommissa asemassa ja uutisointeihinkin vedoten hän painottaa, että lastensuojelun sijaishuollon tiedonkeruuta on syytä lisätä ja dokumentoida rekistereihin muun muassa, mitä sijoituksen aikana tapahtuu. (Kääriälä 2021.)

Valvonnan näkökulmasta dokumentoinnin merkitystä ja puutteita on nostettu esiin eduskunnan oikeusasiamiehen kertomuksessa (2020, 129). Oikeusasiamiehelle ovat tehneet kanteluja erityisesti lastensuojelulaitoksiin ja muuhun sijaishuoltoon sijoitetut lapset ja heidän kantelunsa koskivat lähinnä lakisääteisiä rajoitustoimenpiteitä ja muita kasvatuksellisesti rajoittavia toimenpiteitä. Oikeusasiamiehen selvityksessä käy ilmi, että lastensuojelulaitoksille on

jouduttu korostamaan sitä, että kaikki tiedot tulisi antaa laillisuusvalvojille. Laajemmin koko lastensuojelun sekä eritellysti lastensuojelun sijaishuollon valvonta nähdään riittämättömänä ja yleisesti nostetaan esiin tarkan dokumentoinnin välttämättömyys valvonnan kannalta (Eduskunnan oikeusasiamiehen kertomus... 2020, 259-260.) Selvityksessä tarkennetaan, että reaaliaikainen aktiivinen kirjaaminen edesauttaa toimijoita myös oman toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä. Dokumentoinnin todetaan olevan ehdoton edellytys oikeusasiamiehen jälkikäteen tehtävälle laillisuusvalvonnalle. (Eduskunnan oikeusasiamiehen kertomus... 2020, 197.)

Vaikka tutkittua tietoa lastensuojelun sijaishuollon dokumentoinnista on hankala löytää, on sosiaalityöntekijöiden dokumentointiprosesseista tehty tutkimuksia kansallisesti sekä kansainvälisesti. Sosiaalityön artikkelissaan Huuskonen ja Vakkari (2013) kirjoittavat tiedosta, mitä sosiaalityöntekijät suodattavat lastensuojelun rekistereistä. He toteavat, että sosiaalityöntekijät pyrkivät kirjoittamaan säännönmukaisesti vain faktuaalisesti tietoa. Tämä tapa sulkee työntekijöiden kokemuksellisen tiedon sekä tapauksen tuntemuksen dokumentoinnin ulkopuolelle. Huuskosen ja Vakkarin mukaan katseet tulisi suunnata kokonaisvaltaisen tiedon tallentamiseen. (Huuskonen & Vakkari 2013, 806.)

Organisaatiolla, jotka tuottavat sosiaalipalveluita, on käytössään useita eri tieto- ja raportointijärjestelmiä ja eri järjestelmiin kerätään paljon yksityiskohtaista tietoa toiminnasta. Tiedonhankinnan sekä strategisen tietojohdamisen näkökulmasta tieto on hajanaista ja järjestelmät sekä raportointi keskittyvät mittaamaan operatiivisen toiminnan tehokkuutta. Kerätävä tieto ei tue riittävästi strategista päätöksentekoa. (Sosiaali- ja terveysjohtamisen tietojohdamisen käsikirja 2014, 12.) Haasteita dokumentointiin aiheuttaa asiakastietojärjestelmien toimimattomuus myös käytännön työn näkökulmasta. Suomessa Saila Huuskonen on tehnyt useita tutkimuksia lastensuojelun sosiaalityön dokumentoinnista. Hän on tutkinut väitöskirjassaan (2014) lastensuojelun tiedonhallintaa asiakastietojärjestelmissä. Huuskonen kirjoittaa, että vaikka asiakastietojärjestelmät ovat tarkoitettu tukemaan arjen työtä, niin siitä on vähän todisteita, palveleeko tietojen tallentaminen sosiaalityöntekijän työtehtäviä. Asiakkaan tilanteen kokonaiskuva jää vajavaiseksi asiakastietojärjestelmän puutteellisten teknisten ominaisuuksien takia sekä siksi, että tieto on tallennettu tiedonpalasina aikajaksoissa. (Huuskonen 2014, 59-60.)

Lastensuojelun dokumentoinnin haasteet tunnistetaan myös kansainvälisesti. Iso-Britanniassa käytössä olevista lastensuojelun asiakastietojärjestelmistä on tutkijoiden mukaan todettu, ettei lasten tarpeiden määrittäminen ole mutkatonta ja helppoa. Narratiivisen kirjoittamisen haasteena nähtiin se, että vaikka voidaan lukea tietty kohta ja sisääntulo lapsen elämästä, narratiivinen kirjoittaminen ei luo kokonaiskuvaa tilanteesta. Tutkimustulokset osoittivat, että heidän asiakastietojärjestelmänsä eivät tukenneet ammattilaisten käytännön työtä tuoda lasten elämän eri osa-alueiden huolia esille. (Hall, Pearton, Peckover & White 2010, 409.)

Huuskonen on myös vuonna 2010 tutkinut dokumentoinnin prosessia. Hän kuvaa tutkimuksensa abstraktissa, että sosiaalityöntekijöiden dokumentoitu tieto on pirstaleista ja suodatettu asiakastietojärjestelmiin usean vaiheen kautta. Tietoa myös käytetään valikoiden, sillä kaikki tieto ei ole aina relevanttia tai se voi olla vaikeasti löydettävissä järjestelmistä. (Huuskonen 2010.) Vastaavanlaisia tuloksia on saatu Australiasta ja Iso-Britanniassa (Gillingham 2015; Hall ym. 2010) heidän sosiaalityön tietojärjestelmien suhteen. Australiassa Queenslandin yliopiston tutkimuksessa nostettiin esille olennaisen ja asiaankuuluvan tiedon kirjaamisen haasteita, sillä vaikka kirjoitettaisiin tarkasti ja täsmällisesti, kirjaukset eivät aina ole merkityksellisiä (Gillingham 2015, 1605).

Lastensuojelun sosiaalityöntekijä ja Apotin sovelluskehittäjä Susanna Salovaara korostaa, että olisi tärkeää selvittää, onko sosiaalityön tarpeita tietojärjestelmille huomioitu riittävästi. Hän esittää, että tietojärjestelmien toimimattomuus saattaa johtua siitä, että teknisiin ominaisuuksiin on panostettu sen sijaan, että tietojärjestelmää olisi lähdetty kehittämään sen kautta, miten se palvelisi työntekijän arkea. Järjestelmän kehittäminen vaatisi sosiaalityön osaajien ja teknologian osaajien vuoropuhelua. Hän ehdottaa ratkaisuksi haasteisiin uutta tapaa esittää tietoa, jotta asiakasprosessien hahmottaminen olisi helpompaa ja oikea-aikaisten ratkaisujen tekeminen mahdollista. (Salovaara 2017, 60-68.)

Vuonna 2020 on ensimmäistä kertaa tieteellisesti tutkittu sosiaalialan ammattilaisten käyttökokemuksia asiakastietojärjestelmistä. Tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempia havaintoja asiakastietojärjestelmien puutteista. Tulosten mukaan tietojärjestelmät eivät tue asiakkuuksien kokonaiskuvan hahmottamista tai niiden hallintaa eivätkä ne edesauta yhteistyötä eri ammattilaisten välillä. (Ylönen ym. 2020, 39.) Apotin sosiaalihuollon johtava asiantuntija kirjoittaa, että vanhemmista järjestelmistä on saatu vain vähän irti tietoa johtamisen tueksi. Strategisen johtamisen näkökulmasta, koska tietoa ei ole kirjattu rakenteisesti eli määräämukaisesti, sitä on ollut vähän haettavissa ja jotta voitaisiin johtaa tiedolla, tiedon tulisi olla olennaista tietoa. (Kaisla 2021.) Eronen on todennut jo vuonna 2008, että pohdittaessa lasten kotien dokumentoinnin kehittämistä, tulisi huomioida, että on olemassa muitakin merkittäviä dokumentoinnin lajeja kuin asiakirjatiedon kirjaaminen (Eronen 2008, 32).

### 3.4 Tietoon perustuva lastensuojelu

Ammatillisen päätöksenteon on haluttu perustuvan parhaaseen käytettävissä olevaan tutkimustietoon ja tätä kutsutaan näyttöön perustuvaksi käytännöksi. Toistaiseksi tietoa ei ole hyödynnetty parhaalla mahdollisella tavalla päätöksenteossa, vaikka käytännön tutkimustieto tunnustetaan hyödylliseksi. (Rasila 2015, 2.) Yleisesti sosiaalityön tutkimusten määrä ei poikkea muista tieteenaloista, mutta sosiaalityön tutkimuksessa tapauskuvaukset nousevat eniten tehtäviksi tutkimuksiksi. Tutkimuksen toimintatavoissa korostuu havaintojen

kerääminen ja järjestäminen sekä alhainen hypoteesien testaamisen osuus. Näyttöön perustuvaa tutkimustietoa tehdään ja sitä on jo olemassa ja toisaalta tehdään tutkimusta, jolla ei ole mitään tekemistä näyttöön perustuvan tutkimuksen kanssa. Erityisesti näyttöön perustuvaa tutkimusta hyödynnetään sosiaalialalla heikosti. Näyttöön perustuvia käytäntöjä ei voida oppia, jos niitä ei toteuteta riittävästi. (Paasio 2014, 128, 142.)

Lastensuojelun yhtenä ongelmana on, ettei tutkimusta ole tehty juurikaan siitä, miksi asiakasluvut ovat kasvussa tai keitä lastensuojelun asiakkaat ovat (Heino 2007, 7; Pösö 2010). Eronen (2008) kirjoittaa lastensuojelun sijaishuollon näkökulmasta, että dokumentoinnista ei ole saatavilla tutkimustietoa, vaikka lastenkodit ovat lastensuojelutyön yksi vanhimmista instituutio-naalisista toimintamuodoista. Hän pohtii, miten dokumentointi voisi palvella asiakasta paremmin hänen oman tarinansa hahmottamisessa ja mikä antaa asiakkaan tilanteesta kokonaisku- van. Artikkelissaan hän korostaa yksilöllistyvien dokumentointikäytäntöjen haasteita ja ko- koaa ajatuksiaan siten, että dokumentointikäytännöt voivat äärimmilleen vietyinä syrjäyttää tai poistaa yhteisöllisen dokumentoinnin ja muistin eikä se palvele lapsen lastenkotiaikojen muistelua. (Eronen 2008, 21)

Lastensuojelun toteuttaminen ja etenkin sen kehittäminen tarvitsee luotettavaa tietoa, joka perustuu tieteelliseen tutkimukseen sekä tilastollista tietoa palveluorganisaation toiminnasta ja sen vaikutuksista lasten ja perheiden elämään. Niin lyhyen kuin pitkänkin aikavälin tietoa erilaisten käytäntöjen kehittämisestä tarvitaan, jotta voidaan tuntea kestävät vaikutukset sekä kustannukset. Tieteellinen tutkimus tuottaa uutta tietoa lapsesta ja lapsen kehityksestä, sen riskitekijöistä sekä myönteisistä edellytyksistä lapsen elämässä. Tutkitusta tiedosta ja etenkin tietoon perustuvien menetelmien systemaattisesta kehittämisestä lastensuojelun käy- tännön työn tueksi sekä niiden vaikutuksista, löytyy niukasti tietoa suomalaisessa sosiaalihuol- lossa. Sellainenkaan tutkimustieto, joka on oleellista, ei muodostu automaattisesti työn käy- tännöiksi. (Kananoja & Ruuskanen 2018, 19-20.) Kananoja ja Ruuskanen eivät ole yksin ajatuk- sensa kanssa, sillä esimerkiksi Heidi Rasila on tutkinut sosiaalihuollon näyttöön perustuvaa käytäntöä Janus-artikkelien valossa. Hän myös toteaa, että kaiken sosiaalityön näkökulmasta olisi tärkeää saada merkityksellistä ja oikeaa suomalaista vaikuttavuustutkimusta enemmän esiin. (Rasila 2015, 61.)

Nähdään huolestuttavana, että sijaishuollon palvelujärjestelmässä vaikuttaisi olevan vakavia aukkoja erityisesti nuorten ongelmien syiden tunnistamisessa sekä niihin tarttumisessa. Las- tensuojelusta puuttuu systemaattinen toiminnan vaikutusten seuranta ja arviointi: miten las- ten, nuorten ja perheiden tilanteet muuttuvat eri toimenpiteiden kautta? Lastensuojelutyölle olisi mahdollista saada vahva pohja, jos lastensuojelun vaikuttavuuden pitkäjänteistä tutki- musta lisättäisiin. Tietoon perustuvan lastensuojelun rakentamiseen edellytyksenä on toimin- taan sisään rakennettuna asiakkaiden kokemusten kerääminen siitä, miten vaikuttavana las- tensuojelun tuki on koettu. Pelkkä asiakasmäärien kehitys ei kerro tarjotun tuen oikea-

aikaisuudesta tai sen oleellisuudesta suhteessa perheen tilanteeseen. (Kananaja & Ruuskanen 2018, 69-77) Myös Kääriälä on ottanut vahvasti kantaa siihen, ettei vaikutuksia lasten hyvinvoinnin ja kehityksen tukemiseksi voida nykytiedon valossa arvioida riittävästi. Hän nostaa esille, ettei tarjolla ole riittävää tutkimusnäyttöä siitä, missä määrin sijoitus kodin ulkopuolelle johtaa lapsen parempaan hyvinvointiin, terveyteen ja kehitykseen. (Kääriälä, 2021.)

Tärkeä sosiaalityön prosessiin liittyvä kokonaisuus onkin tieto. Asiakastilanteissa asiakkaalle ei ole välttämättä merkittävintä toimiva vuorovaikutus, vaikuttava interventio tai hyvin katettu tilannearvio. Suuressa osassa asiakastilanteita keskeinen merkittävä tekijä on tieto. Asiakas tarvitsee tietoa siitä, mitä hän ei vielä tiennyt. Näyttöön perustuvan käytännön ydin on asiakkaan halu ja oikeus tietää hänelle merkittävistä asioista. Asiakkaan elämässä tiedontarve keskittyy yleensä siihen ilmiöön tai ongelmaan, jonka vuoksi hänen hyvinvointinsa on heikentynyt. (Paasio, 2014, 141.) Sosiaalialalla sekä kouluttajia, että ammattilaisia tulisi kannustaa kehittämään sosiaalialan kirjoituskäytäntöjä osana ymmärtää sosiaalialan kulttuuria. Sosiaalialalla tulisi pyrkiä itsekriittiseen kirjaamiseen, sillä tällä hetkellä sosiaalityöntekijöiden kirjaaminen koostuu tapauksien kerronnasta ilman riittävää itsearviointia ja käytäntöjen toimivuuden tarkastelua. (Taylor 2008, 40)

### 3.5 Tietoperustan synteesi

Sosiaalialan johtaminen on moniulotteista ja vaatii laaja-alaista osaamista. Tässä opinnäytetyössä keskitymme ensin tietojohdamisen näkökulmaan. Tietojohdaminen on suhteellisen tuore johtamisen osa-alue erityisesti sosiaalialalla, mutta muilla palvelualoilla se on ollut käytössä jo pidempään. Sote-uudistuksen valmistelu on osaltaan kiihdyttänyt tietojohdamisen vakiintumista niin terveys- kuin sosiaalialalla ja maakunnissa jatketaan työtä edelleen enenevissä määrin. Toisena johtamisen näkökulmana on Lean-johtamisfilosofia, jonka periaatteita avataan. Lisäksi syvennytään arvoa tuottamattomien töiden eli hukan vaikutuksiin ja nostetaan esille hukan poistamista prosesseista.

Sosiaalialalla tietoa ei vielä hyödynnetä riittävästi ja tietojohdamisen näkökulmat ovat suhteellisen tuoreita työkentillä. Kuitenkin tietojohdaminen ja tiedonhallinta nähdään enenevissä määrin välttämättömänä, jotta voidaan tuottaa esimerkiksi laadukkaampia ja turvallisempia palveluita. Terveystieteiden huollossa on hyödynnetty moninkertaisesti enemmän näyttöön ja tutkimukseen perustuvaa tietoa käytännön työssä. Sosiaalityön haasteet näkyvät joko tutkimustiedon puuttumisena, tutkimuksen yksinäisyytenä tai siinä, ettei tutkimuksia oteta hyötykäyttöön. Sekä asiakastietojärjestelmien käyttöönotot, määrämuotoinen kirjaaminen että kirjaustapojen yhtenäistäminen on saanut hyvin jalansijaa terveydenhuollossa, samaan aikaan kun kehitystyö on edennyt näiden osalta hitaasti sosiaalihuollon puolella.

Sosiaalialan tärkeimpiä tavoitteita asiakkaan suhteen on tarjota heille arvoa tuottavaa sekä laadukasta palvelua. Lean-johtamisfilosofiassa pyritään myös arvon tuottamiseen asiakkaalle.

Lean-menetelmien avulla arvoa pyritään tuottamaan asiakkaalle poistamalla asiakkaalle tuottamattomia toimintoja erilaisista prosesseista. Asiakkaalle arvoa tuottavat sellaiset asiat, joista hän on esimerkiksi valmis maksamaan tai sosiaalialalla sellaiset palvelut, jotka vahvistavat hänen hyvinvointiaan. Arvon tuottaminen mahdollistuu Lean-menetelmien avulla myös sosiaalialalla, sillä sosiaalialan prosesseista voidaan tunnistaa hukkaa, mikä on arvoa tuottamatonta toimintaa asiakkaan kannalta. Lean menetelmistä tarkemmin tarkastelemme myöhemmin Gemba-läpikävelyä ja ”Value stream mappingiä”, josta käytämme suomenkielistä termiä ”arvovirtakuvaus”.

Sosiaalialan erillisenä haarana käsiteltiin lastensuojelua ja tarkemmin lastensuojelun sijaishuoltoa. Lastensuojelun sijaishuollossa dokumentointi on välttämätöntä, eikä sitä voida lain puitteissa kiertää. Dokumentoinnin ja kirjaamisen tulisi olla asiakaslähtöistä ja sen avulla tulisi voida tehdä kattavampaa seurantaa. Lastensuojelun dokumentoinnin puutteet ovat nousseet esiin negatiivisesti uutisoinneissa ja valvontakertomuksissa. Dokumentointiin joudutaan kiinnittämään jatkuvasti enemmän huomiota ja kirjaamiseen liittyy monia erilaisia vaatimuksia. Lastensuojelussa, kuten muutenkin sosiaalialalla tietoa on vaikea tehdä yhtenäiseksi tai olennaisia asioita on haastava tunnistaa kirjaushetkellä. Määrämuotoisen kirjaamisen ja tutkimukseen ja näyttöön perustuvan tiedon lisääminen voisivat helpottaa kirjaamiskäytänteitä ja edistää lastensuojelun tiedolla johtamista. Tiedolla johtaminen on tulevaisuudessa avainasemassa, jos halutaan vastata paremmin asiakkaan tarpeisiin sekä kansallisiin, että kansainvälisiin tiedon hyödynnettävyyden tavoitteisiin.

## 4 Kehittämisasetelma

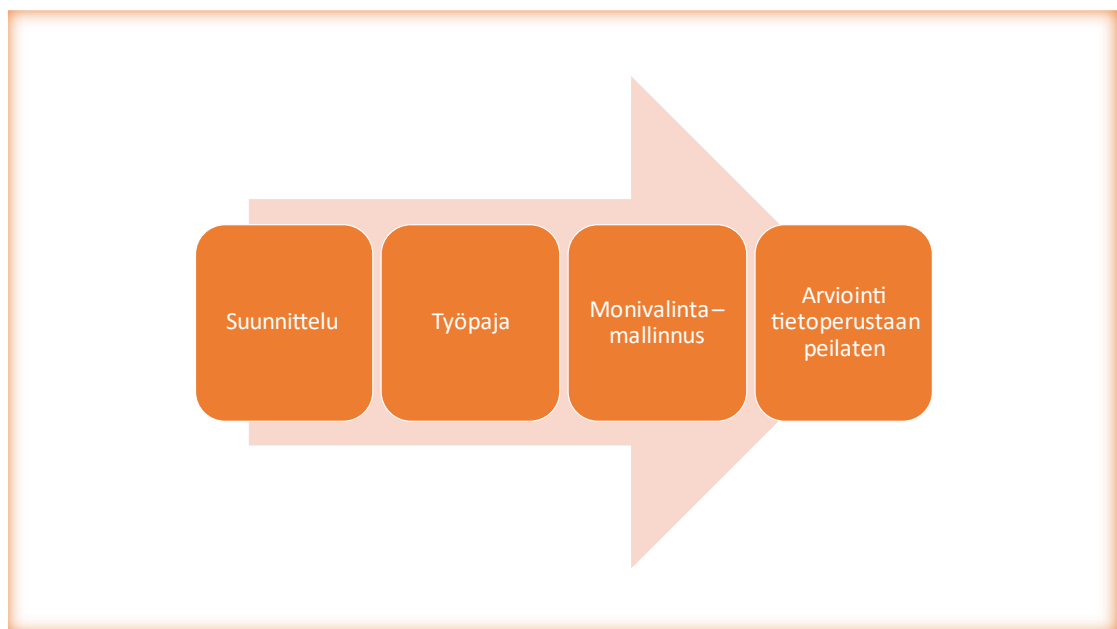
### 4.1 Kehittämistyön tausta ja toteutus

Opinnäytetyömme on kehittämistyö, jonka idea lähti omista kokemuksistamme käsin työskennellessämme lastensuojelun sijaishuollon ohjaajina. Ohjaajina olemme kokeneet turhautumista siitä, että välttämättömät kirjaukset vievät aikaa asiakkaiden kanssa tehtävältä työltä ja meillä oli voimakas halu etsiä nykyistä parempia ratkaisuja kirjaamiskäytäntöihin. Työelämä tunnisti saman tarpeen ja, Konstan Koti ja Koulu Oy:n Hollolan toimipiste mahdollisti asian tarkastelun järjestämällä meille työryhmän dokumentoinnin arviointiin ja kehittämiseen.



Kehittämistyössä keskitytään dokumentointikäytäntöihin, joita on lain ja säädösten mukaan toteutettava lastensuojelun sijaishuollon yksiköissä. Lastensuojelun käsikirja (2019) tunnistaa haasteeksi sen, että dokumentointiin käytetään liian vähän aikaa (Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2019). Kehittämistyössä näkökulma on ajankäytössä, mutta ei sen lisäämisessä vaan dokumentointiprosessin tehostamisessa. Dokumentointikäytäntöjen tulisi tukea paremmin työntekijän arkea siten, että kirjaukset voitaisiin tehdä nopeammin.

Kehittämistyö rakentuu neljään vaiheeseen. Vaiheet ovat suunnitteluvaihe, työpajatyöskentely, konkreettisen kehittämisehdotuksen luominen sekä koko kehittämistyön arviointi tutkimustiedon valossa (Kuvio 5).



Kuvio 5: Opinnäytetyön rakenne

#### 4.2 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyömme on kehittämistyö, jonka tarkoitus on kehittää lastensuojelun sijaishuollon dokumentointia.

Kehittämistyön tavoitteena on arvioida lastensuojelun sijaishuollon olemassa olevaa dokumentointia ja valita siitä yksi oleellinen kehittämiskohta sekä tuottaa konkreettinen kehitysehdotus, jonka avulla dokumentointiprosessi tuottaa enemmän arvoa asiakkaalle sekä säästää enemmän aikaa.

### 4.3 Kehittämisympäristö

Kehittämistyö toteutetaan työelämäyhteistyönä ja kehittämisympäristö on Konstan Koti ja Koulu Oy:n Hollolan toimipiste. Kyseessä on yksityinen lastensuojelulaitos, joka tarjoaa lastensuojelun sijaishuoltoa ja se on yksi organisaation kolmesta yksiköstä. Hollolan toimipiste on 21-paikkainen ryhmäkotimuotoinen lastensuojelulaitos, jonka asiakkaita ovat kiireellisesti sijoitetut nuoret, avohuollon tukitoimina sijoitetut nuoret sekä huostaanotetut 12-17-vuotiaat nuoret ja heidän perheensä sekä sijoittavina tahoina toimivat kunnat. Konstan Koti ja Koulu Oy työllistää kokonaisuudessaan noin 60 hengen moniammatillisen työryhmän, joka koostuu muun muassa hoito-, kasvatus- ja opetushenkilökunnasta. Kehittämisympäristössä työskentelee noin 20-henkinen hoito- ja kasvatushenkilöstö.

Kehittämisympäristön hoito- ja kasvatushenkilökunta koostuu sosionomeista, yhteisöpedagogeista ja lähihoitajista. Hoito- ja kasvatushenkilökuntaan kuuluvat ohjaajat, osastovastaavat sekä kasvatusvastaava. Henkilökunnan perustehtävä on hoito- ja kasvatustyö, jonka tavoitteena on työskennellä yhdessä sijoitettujen nuorten kanssa kohti heidän tavoitteitaan. Tavoitteet asetetaan asiakassuunnitelmaneuvoittelussa yhdessä nuoren ja hänen asioistaan vastaavan sosiaalityöntekijän kanssa. Kehittämistyön toiminnalliseen osuuteen, työpajaan, osallistuu työntekijöitä lastensuojeluyksikön eri osastoilta ja he ovat sosiaali- ja terveydenhuollon erilaisia ammattilaisia.

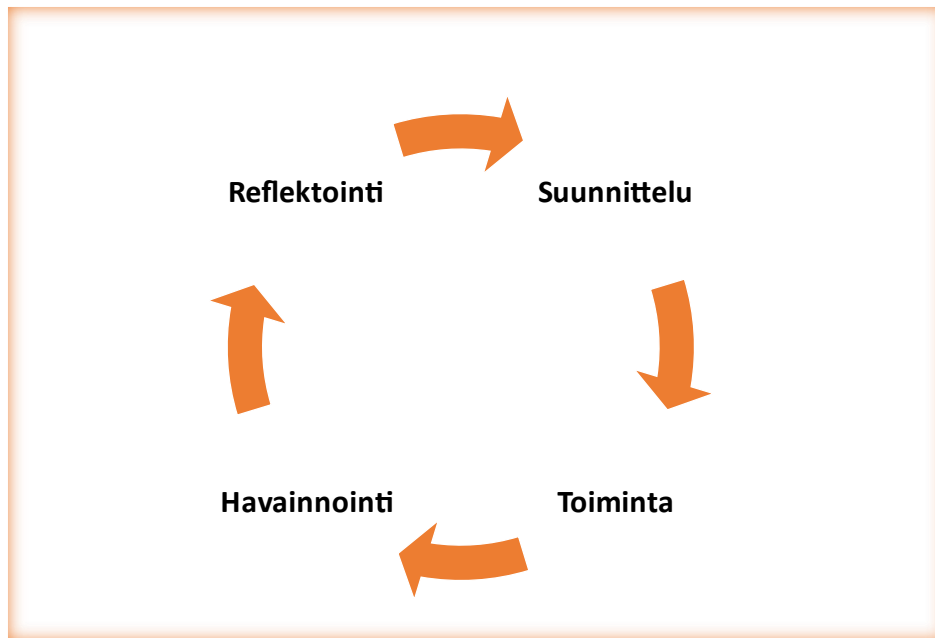
Opinnäytetyön kehittämisympäristössä järjestettiin työpaja, joka toteutettiin organisaation Hollolan toimipisteen tiloissa 4.9.2020. Työpajatyöskentelyyn osallistui meidän lisäksemme kasvatushenkilökuntaan kuuluvat neljä työntekijää, jotka olivat valikoituneet satunnaisesti.

## 5 Kehittämistyön toteutuksen kulku

### 5.1 Toimintatutkimus

Opinnäytetyö on kehittämistyö. Toikon ja Rantasen (2019) mukaan kehittämisellä tarkoitetaan yleensä johonkin erikseen määriteltyyn tavoitteeseen pyrkimistä konkreettisin keinoin. Kehittämistä on esimerkiksi jonkin toimintatavan parantamiseen pyrkiminen. (Toikko & Rantanen 2009, 14.) Kehittämistyössä sovelletaan toimintatutkimuksen lähestymistapaa. Toimintatutkimuksella tarkoitetaan lähestymistapaa, jossa yhdistyy käytännössä tapahtuva kehittäminen sekä tutkimus. Toimintatutkimuksen avulla löydetään tietoa, jota hyödynnetään käytännön toiminnan kehittämiseen ja sitä ohjaa tausta-ajatus siitä, miten jotain voitaisiin tehdä paremmin. (Heikkinen 2018, 182-183.) Toimintatutkimuksella pyritään muuttamaan vallitsevia käytäntöjä ja etsimään ratkaisuja ongelmiin - olivat ne sitten teknisiä, yhteiskunnallisia, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia (Kuula 2006).

Toimintatutkimuksessa ensimmäinen askel prosessille voi usein olla nykytilan kuvaus, jonka jälkeen prosessi etenee selkeästi askel kerrallaan ja prosessi nähdään usein spiraalimaisena kuviona, jossa yksi askel johtaa seuraavaan (Kuvio 6). Toimintatutkimuksista voi olla useita variaatioita, joissa askelmissa on eroja, mutta perusajatus pysyy samana. Viimeinen askel mahdollistaa prosessille kehittävän jatkumon. (Stahl, Norman, King & James 2019, 26.) Lähestymistapa valikoitui kehittämistyön tutkimukselliseksi näkökulmaksi, sillä sen elementit sopivat hyvin työpajatyöskentelyyn sekä toimintatutkimus tukee hyvin kehittämistoiminnan periaatteita.



Kuvio 6: Toimintatutkimuksen spiraalimainen kuvio

Kommunikatiivinen toimintatutkimus perustuu demokraattiseen keskusteluun ja tasavertaisen dialogisuuden mahdollistamiseen. Keskustelumenetelmän keskeisiä periaatteita ovat ihmisten kokemustiedon hyödyntäminen muutoksen voimavarana. (Lahtonen 1999, 203.) Tavalliset ihmiset, jotka pyrkivät vuorovaikuttamaan mahdollisimman tasapuolisesti, ottaen tasavertaisesti kaikkien mielipiteet huomioon. Parhaimmillaan toimintatutkimus voi siis olla demokraattista tiedonhankintaa ja sen perusteella päätöksen tekemistä. (Kiviniemi 1999, 187-188.) Sovelsimme kommunikatiivisen toimintatutkimuksen lähestymistapaa toteuttaessamme työpajan. Työpajan avulla saimme työntekijät osallistumaan kehittämistoimintaan, joka hyödyntää työntekijöiden osaamista ja heidän jo olemassa olevia ongelmanratkaisutaitojaan.

Toimintatutkimuksessa havainnoidessa tutkijan roolia ei ole nähty perinteisenä ”objektiivisena” sivusta seuraajan roolina. Toimintatutkimuksessa havainnoinnin ajatus perustuu siihen, että tutkija pyrkii vaikuttamaan tutkimuksen kohteena olevaan asiaan ja etsii yhdessä ratkaisua muiden osallistujien kanssa ja pyrkimyksenä on yhdessä saavuttaa päämäärä ja löytää

ratkaisu. (Suoranta 1998, 173-174; McDermott ym. 2008, 7-12.) Kehittämistyön tekijöinä me osallistuimme työpajaan, toimintatutkimukselle ominaisessa aktiivisessa roolissa. Työpajatyöskentelyä varten jaoimme roolit, jossa toinen meistä oli enemmän fasilitoijan roolissa ja toinen toimi vahvemmin työpajatoiminnan havainnoitsijana ja muistiinpanojen kirjaajana. Meidän jaetut roolimme helpottivat tilanteen havainnointia. Kun toinen meistä pyrki vuorovaikuttamaan vahvemmin työryhmän kanssa, toisella oli parempi mahdollisuus seurata keskustelua ja tehdä muistiinpanoja.

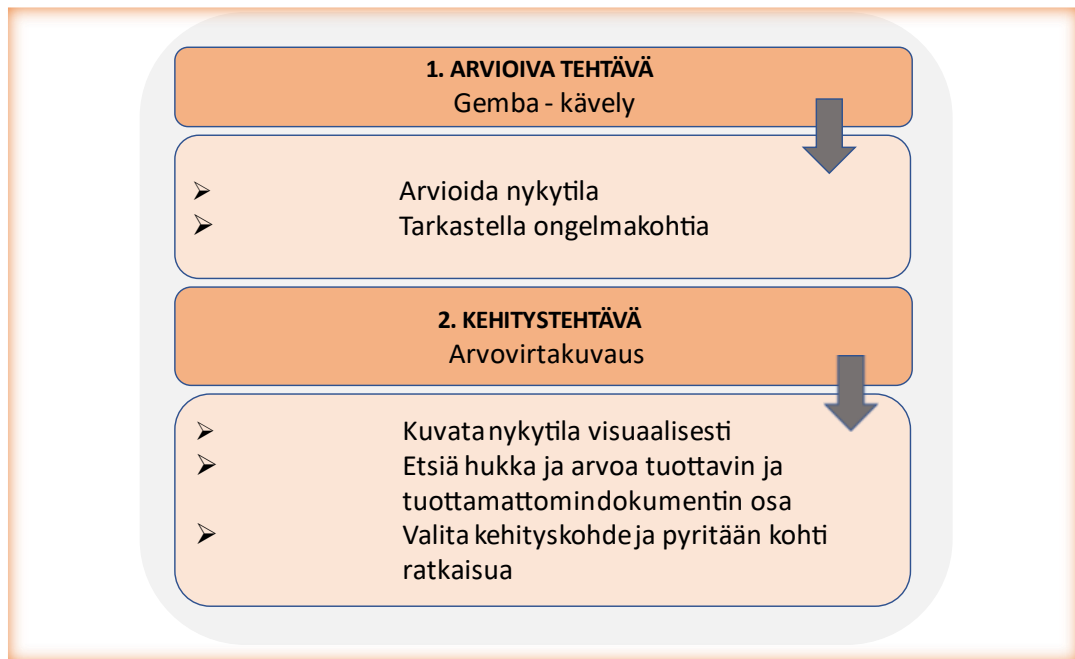
## 5.2 Työpajatyöskentelyssä hyödynnetään Lean-menetelmiä

Osallistavana menetelmänä opinnäytetyössä käytettiin työpajatyöskentelyä ja työpajatyöskentelyssä hyödynnettiin Lean- menetelmiä. Kehittämistoiminnan keskiössä on näkökulman valinta; mitä otetaan työskentelyn lähtökohdiksi ja kenen asiantuntijuudesta lähdetään liikkeelle? Intressivalinnat koskevat myös sitä, onko valmiutta kyseenalaistaa olemassa olevia rakenteita ja toimintatapoja ja mikä merkitys toimijoiden näkökulmille annetaan. (Toikko & Rantanen 2009, 49.) Työpajamenetelmää voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä, jossa painotetaan tiedonkeruuta sekä tiedonvaihtoa. Työpajojen avulla voidaan läpikäydä laajakin aihealue ja työpajojen avulla voidaan paneutua ja aiheen erilaisiin osa-alueisiin tai tarkastella sitä eri näkökulmista käsin. (Haukijärvi, Kangas, Knuutila, Leino-Richter & Tervasu 2014, 34.)

Mielipiteiden ilmaisu on usein henkilöille tärkeää kehitettäessä toimintaa. Silloin kun kehittämiseen tarvitaan ihmisten mielipiteitä, suositellaan kutsua koolle osallistava työpaja. Työpajatyöskentelyssä on tärkeää löytää keinot, joilla henkilöiden osallisuus toteutuu. Työpajan suunnitteluun tulee panostaa, jotta parhaat ideat pääsevät esille ja henkilöt kokevat työpajatoiminnan mielekkääksi. Työpajalle tulee määritellä selkeä tavoite sen suhteen, mitä sillä haetaan, miten asiat käsitellään ja millä aikataululla. Työpajatyöskentelyn haasteena voi olla, ettei henkilöt ehdi osallistua tai eivät ehdi keskittyä työpajaan. (Toimeksi.fi 2021.) Lastensuojelun sijaishuollon dokumentoinnin kehittämistyössä oli tarkoituksenmukaista lähteä etsimään ratkaisua sijaishuollossa työskentelevien kanssa, jotta kokemusosaaminen voitiin varmistaa. Lähtökohtana oli pitää arvossa lastensuojelulaitoksen työntekijöiden mielipiteitä, jotka päivittäin työssään kohtaavat dokumentoinnin haasteita. Työpajan tavoitteeksi asetettiin dokumentoinnin nykytilan arviointi ja nykytilan visuaalinen kuvaaminen sekä kehityskohteen valitseminen nykytilan kuvauksen avulla.

Työpaja perustui Lean-ajatteluun ja sen runko muodostui kahdesta Lean-menetelmästä, Gemba-läpikävelystä ja arvovirtakuvausta. Lean-menetelmien käyttämisen tarkoituksena oli löytää asiakkaalle arvoa tuottavat sekä prosessin osalta välttämättömimmät vaiheet. Lean-menetelmien avulla lisättiin tehokkuutta korjaamalla konkreettisesti prosesseja toimimaan paremmin. Työpaja koostui kahdesta osasta, toiminnan arvioinnista ja toiminnan kehittämisestä. Gemba-läpikävelyn avulla arvioitiin kirjauskäytänteiden sujuvuutta nykyisellään ja

arvovirtakuvauksen avulla valikoitiin dokumentoinnin kehittämiskohde yhdessä työryhmän kanssa (Kuvio 7).



Kuvio 7: Työpajan rakenne.

### 5.2.1 Gemba-läpikävely

Gemba-läpikävely on Lean-työväline, jonka avulla työtä havainnoidaan siellä, missä sitä tehdään. Gemba-läpikävelyt koostuvat kolmesta osasta: havainnoinnista eli konkreettisesti työn seuraamisesta, paikasta eli työn seuraamisesta siellä missä sitä oikeasti tehdään sekä ”tiimitymisestä” eli vuorovaikutuksesta työtä tekevien henkilöiden kanssa. Gemba-läpikävelyt ovat erityisen tehokas työväline, kun halutaan tunnistaa erilaiset mahdollisuudet prosessien optimointiin. (Dalton 2019, 173.)

Gemba-läpikävelyt luovat organisaatiolle uutta tietoa, mahdollistavat tiedon vaihtumista sekä auttavat työntekijöitä ja esimiehiä saavuttamaan konsensuksen siitä, mikä on jonkin prosessin ongelma ja miten se voidaan ratkaista. Gemba-läpikävelyjen avulla organisaatiot voivat hyödyntää paremmin työntekijöiden taitoja ongelmanratkaisussa. Tämä myös auttaa organisaatioita kehittymään. (Romero, Gaiardelli, Wuest, Powell & Thürer 2020, 433-434.) Gemba-läpikävelyt kannustavat ideointiin, jolla ratkaistaan työssä ilmeneviä haasteita (Bourgault, Upvall & Graham 2018, e2).

Aloitimme kehittämistyön työpajan Gemba-läpikävelyllä, jossa työryhmän jäsenet arvioivat yhdessä lastensuojelun sijaishuollon dokumentoinnin sujuvuuden nykytilaa ja sen

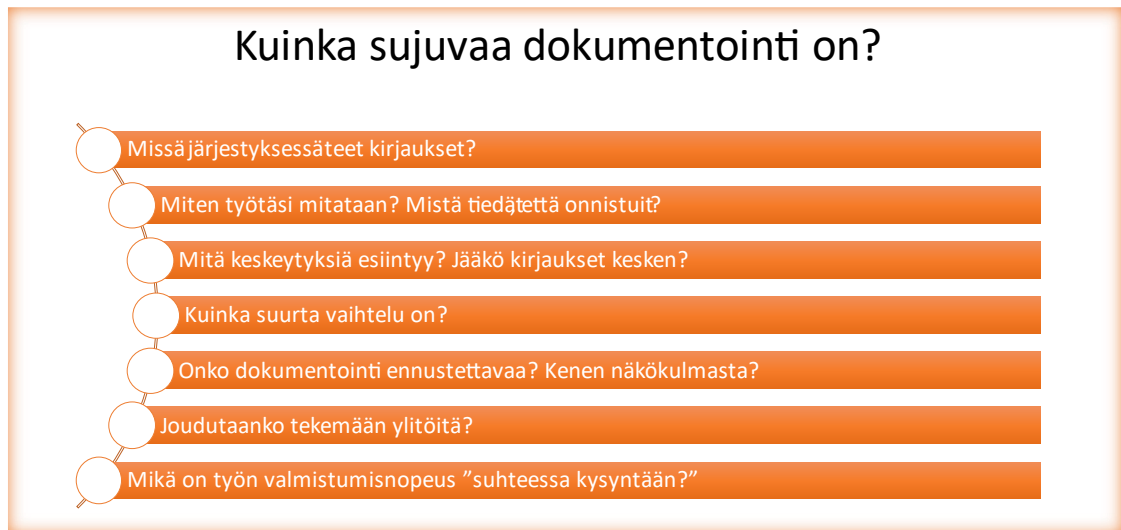
ongelmakohtia. Tutustuimme Gemba-läpikävelyn käytännön esimerkkeihin ja mallinsimme Torkkolan (2015, 237-239) esimerkkien pohjalta työpajaa varten diaesityksen, joka rakennettiin toimimaan myös muistiinpanoalustana.

Gemba-läpikävelyn kysymyksillä oli tarkoituksena orientoida osallistujat aiheeseen, saada heidät osallistumaan aktiivisesti kehittämistoimintaan sekä kannustaa heitä ideointiin. Pääkysymykset muodostivat Gemba-läpikävelyn rungon (Kuvio 8). Kysymysten avulla tarkasteltiin dokumentoinnin ongelmakohtia, mitkä asiat dokumentointia ohjaavat ja mitkä ovat sille asetetut reunaehdot. Toiminnan sujuvuuden arviointi viritti työryhmän työpajan seuraavaan vaiheeseen arvovirtakuvaukseen, johon johdatti viimeinen hypoteettinen kysymys: ”Kuinka kehittäisit dokumentointia”



Kuvio 8: Gemba-läpikävelyn runko ja pääkysymykset.

Dokumentoinnin nykytilan arvioimiseksi olimme lisänneet Gemba-läpikävelyrunkoon myös kaksi apukysymyspatteristoa (Kuvio 9 ja Kuvio 10). Lisäkysymykset liittyivät pääkysymyksiin, kuinka sujuvaa dokumentointi on ja kuinka tieto löytyy. Kysymysten avulla tuotiin näkyväksi kirjaamisen kehityskohtia suhteessa työajankäyttöön sekä tiedon tavoitettavuuteen. Pyrkimyksenä oli herättää keskustelua siitä, onko olennainen tieto olemassa, miten se on löydettävissä sekä ennen kaikkea, miten se palvelee asiakasta.



Kuvio 9: Gemba-läpikävelyn pääkysymyksen "Kuinka sujuvaa dokumentointi on?" - alakysymykset



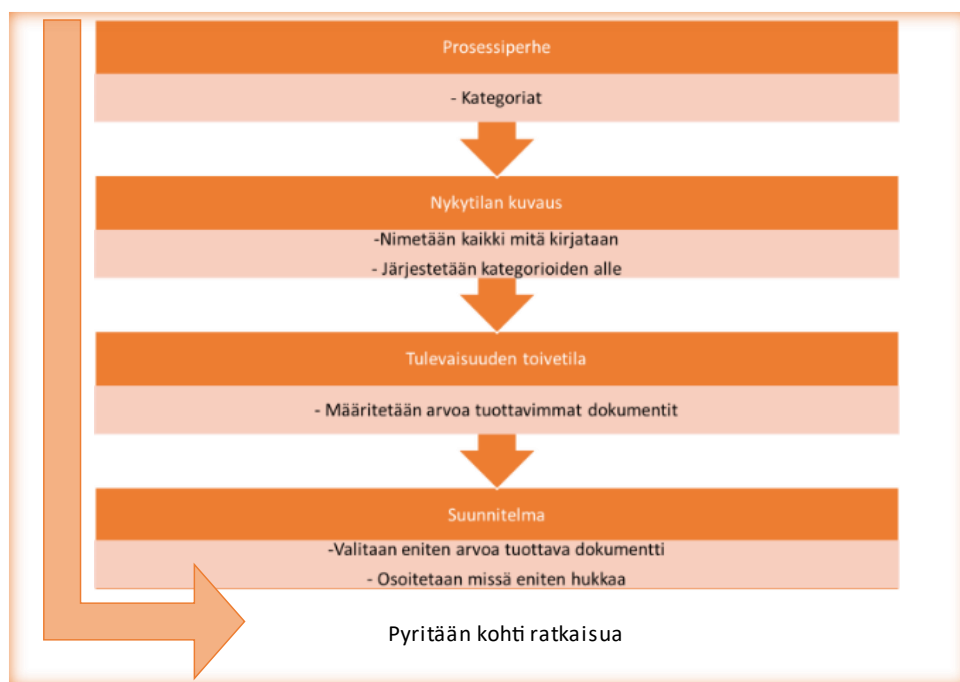
Kuvio 10: Gemba-läpikävelyn pääkysymyksen "Kuinka tieto löytyy?" - alakysymykset.

#### 5.2.2 Arvovirtakuvaus

Arvovirtakuvaus on yksi Lean-ajattelun tärkeimpiä työvälineitä. Arvovirtakuvauksen avulla erilaisista prosesseista on mahdollista tunnistaa ja poistaa häiriöitä ja hukkaa sekä lyhentää prosessin läpimenoaika. Arvovirtakuvausta voidaan käyttää työvälineenä, joka tuo esille prosessien kannalta arvoa tuottavat, mutta myös tuottamattomat toiminnot, jotka nekin ovat välttämättömiä, jotta tuote tai palvelu voidaan toimittaa asiakkaalle. (Dadashnejad & Valmohamadi 2019, 466-468; Faulkner & Badurdeen 2014).

Arvovirtakuvausta käytettäessä ei ole tarpeen kuvata kaikkia olemassa olevia arvovirtoja. Fokus tulee kohdistaa siihen arvovirtaan, jota halutaan lähteä kehittämään. Oleellista on kehittää sitä virtausta, joka todella tuo arvoa asiakkaan näkökulmasta. Arvovirtakuvausta tehtäessä visio virtauksesta helpottaa prosessia. Arvovirtakuvaus auttaa näkemään ja keskittymään ihanteelliseen tai parannettuun virtaukseen. (Rother & Shook 2003, 5.) Arvovirtakuvaus etenee kokonaisuudessaan neljässä askeleessa: prosessiperheiden määrittely, nykytilan kuvaus, tulevaisuuden tilan määrittely ja kuvaus sekä suunnitelman luominen, jotta tulevaisuuden tilaan päästään. (Manos 2006, 65-66.)

Kehittämistyössä arvovirtakuvauksen tarkoituksena oli kuvata dokumentoinnin nykytila ja dokumentoinnin laajuus lastensuojelun sijaishuollossa ja löytää ”hukkaa” prosessista sekä valita kehittämiskohde. Työpajassa sovellettiin Manosin (2006) tapaan kuvattuja askelia. Prosessiperheiksi määriteltiin teemat, joiden alle nimettiin dokumentoinnit, mitä arjessa tehdään. Teemojen alle työryhmän oli tarkoitus luoda varsinainen nykytilan kuvaus, josta ilmeni kirjaimien laajuus lastensuojeluyksikössä. Tämän jälkeen määriteltiin asiakkaalle arvoa tuottavimmat dokumentit, joilla oli tarkoitus kuvata tulevaisuuden toivetilaa, jota kaikki lastensuojelun kirjaaminen ja dokumentointi ensisijaisesti palvelisivat. Loimme yhdessä työryhmän kanssa niin sanotun suunnitelman, missä valittiin yksi dokumentti, joka tuottaa eniten arvoa sekä dokumentti, joka tuottaa eniten hukkaa. Lopuksi oli mahdollista löytää ratkaisu kohti tulevaisuuden tilaa (Kuvio 11.)



Kuvio 11: Työpajatyöskentelyn arvovirtakuvausprosessin eteneminen.



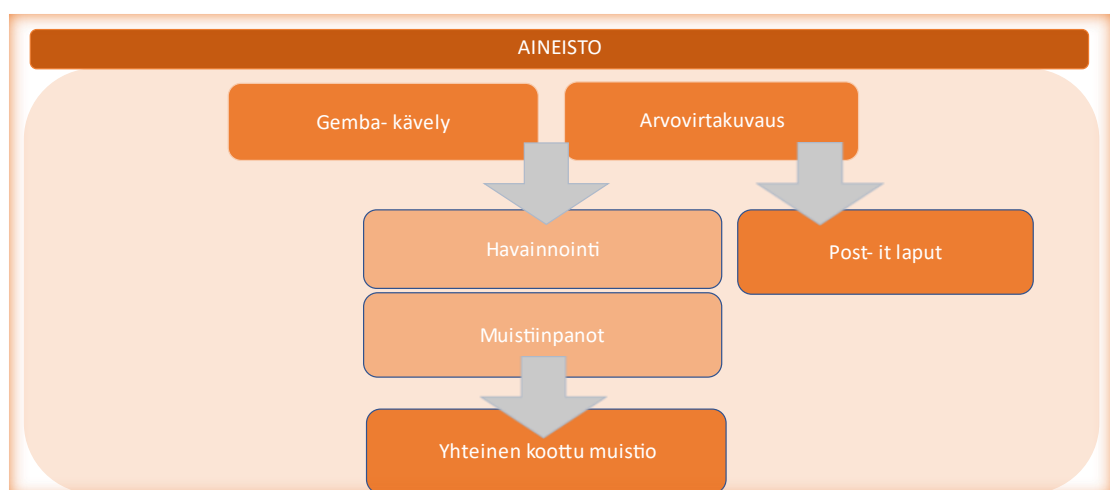


### 5.3 Aineiston keruu ja analysointi

Toimintatutkimus kuuluu laadullisten tutkimusmenetelmien alle ja laadullisessa tutkimuksessa on kyse ilmiöiden hahmottamisesta ja käsitteellistämisestä, ei niinkään ennalta määrätyn teorian testaamisesta. Kuitenkaan tutkija ei ole mitenkään täysin ulkopuolinen, vaan tutkijan teoreettiset näkemykset ovat suuntaamassa tutkimuksen kulkua. (Kiviniemi 2018, 77.) Tutkijan tulee pohtia ennen aineiston keräämistä, mikä on hänen tutkimusasetelmansa, vaikkakin tutkimuskysymyksiä voidaan asettaa sekä ennen, että jälkeen aineiston keruun. Oleellista on, että tutkimuskysymykset vastaavat aineistoa. (Moilanen & Räihä 2018, 58-59.)

Toimintatutkimukseen voidaan kerätä aineistoa ja tuloksia voidaan analysoida monin tavoin eikä siihen ole käytettävissä selkeitä yleisesti hyväksyttyjä analysointimenetelmiä (McDermott, Coghlan & Keating 2008, 7-8, 12). Tutkimuskysymyksiä voidaan asettaa sekä ennen, että jälkeen aineiston keruun. Oleellista on, että tutkimuskysymykset vastaavat aineistoa. (Moilanen & Räihä 2018, 58-59.)

Me tarkastelimme aineistoa kehittämistarkoituksemme valossa ja tarkastelimme, vastaako aineisto kehittämistavoitteitamme ja palveleeko teoriapohja tuloksiamme. Aineistoa kerättiin havainnoimalla ja seuraamalla keskustelua sekä tekemällä muistiinpanoja. Nopeasti työpaja-toiminnan jälkeen muistiinpanot ja havainnot koottiin muistioksi. Lisäksi arvovirtakuvauksessa käytettiin post-it-lappuja, jotka jakautuivat erilaisten kategorioiden alle. Post-it-laput dokumentoitiin valokuvaamalla, jotta aineistosta on mahdollista hahmottaa kokonaiskuvaa myös visuaalisessa muodossa. (Kuvio 12).



Kuvio 12: Aineisto koostuu muistiinpanoista, muistiosta ja arvovirtakuvauksen post-it lapuista

Kehittämistyössämme käytettiin analysointimenetelmänä teemoittelua. Teemoittelussa on kyse aineiston pelkistämisestä siten, että tekstistä etsitään olennaisimmat asiat. Teemat liittyvät aineiston kokonaisuuteen enemmän kuin johonkin yksittäisiin kohtiin tekstissä. Tutkija voi itse määrittää, miten tutkittavan ongelman asettelee. Teemoittamisessa tulisi pysyä uskollisena tekstille ja välttää tuomasta tekstiin sellaisia teemoja, mitä siellä ei ole. Analysoitaessa aineistoa, on pyrittävä jatkuvaan kriittiseen tarkasteluun. Aineistolähtöinen lähestymistapa voi olla teemojen etsimistä aineistosta, mistä tutkittavat puhuvat tai tutkija voi lähteä teemoittamaan aineistoa itse omien kysymysten kautta. Jälkimmäisessä merkitykselliseksi nousee se, että tutkija löytää tutkittavien antamat merkitykset teemoille. Merkityssisältöä täsmentäessä, avuksi on hyvä ottaa esimerkiksi käsitekartta ja se on teeman ensimmäinen ”formulointi”. Seuraavaksi liitetään teemojen eri käsitekartat toisiinsa ja syvennetään teemojen merkityssisältöjä. Merkityssisällöistä muodostuu merkitysverkosto, missä teemat ovat osalta itsenäisesti ja osalta suhteessa toisiin teemoihin. (Moilanen & Räihä 2018, 60-61.)

## 6 Työpajan toteutus ja tulokset

### 6.1 Dokumentointiin vaikuttavat monet eri tekijät

Gemba-läpikävelyn aikana vaihdettiin mielipiteitä vilkkaasti. Erityisesti diat, joissa oli useampi alakysymys (Kuviot 9 ja 10) herättivät keskustelua. Gemba-läpikävely menetelmää toteutettaessa työryhmä nimesi dokumentointiin vaikuttavia asioita (Taulukko 1).

DOKUMENTOINTIIN VAIKUTTAVAT ASIAT	Tarkennukset
Laki	
Säädökset	
Verkostot	- Erityisesti sosiaalitoimi
Yhteiset toimintatavat	- Työpari/ työryhmä - Yrityksen tavat - Organisaation strategia
Henkilön taidot kirjata	- Kirjaamisnopeus on erilaista eri henkilöillä - Toiset tunnistavat oleellisen tiedon paremmin - Eri henkilöt näkevät oleellisen tiedon eri tavoin - Tiivistämisen taidot ovat erilaisia - Henkilön persoona vaikuttaa kirjauksiin: mitä työntekijä mieltää tärkeäksi kirjata

Taulukko 1: Dokumentointiin vaikuttavat asiat

Työryhmä toi esille, että kirjausten tekemiseen ei vaikuta ainoastaan laki ja säädökset tai edes yhteiset toimintatavat, miten kirjataan, vaan työryhmä nosti voimakkaasti esille, että kirjauksia tehdään hyvin eri tavoin riippuen henkilön taidoista kirjoittaa. Osa työyhteisöstä tunnistaa herkemmin, mikä tieto on oleellista ja osa osaa tiivistää tietoa paremmin ja nopeammin kuin toiset. Lisäksi henkilön persoona vaikuttaa, mitä henkilö mieltää tärkeäksi kirjaamisen suhteen. Gemba-läpikävely menetelmää toteutettaessa työryhmä nimesi haasteita dokumentoinnin suhteen yli kymmenen erilaista (Taulukko 2).

DOKUMENTOINNIN HAASTEET	Tarkennukset
Kirjauksia jää kesken	
Työajan jaksottaminen kirjausten mukaan tuo haasteita	
Kirjausten takia tehdään ylitöitä	
Ilman erillistä vaadittavien koosteiden ja lausuntojen tekemiseen järjestettyä aikaa, ne voivat olla myöhässä	
Monesti kaikkia kirjattuja raporttimerkintöjä tai muuta kirjattua tietoa ei lueta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jos se sisältää paljon epäolennaista</li> <li>- Jos kirjaukset ovat suhteettoman pitkiä</li> </ul>
Tieto ei siirry	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raporttimerkintöjä ei ehditä lukemaan</li> <li>- Raporttimerkinnät ovat puutteellisia</li> </ul>
Tiedon siirtymättömyys aiheuttaa käytännön haasteita	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ilman tarvittavia tietoja työntekijät eivät pysty välttämättä ennakoimaan nuoren käyttäytymistä tai kohdata häntä tilanteen vaatimalla tavalla</li> <li>- Ilman tarvittavia tietoja seuraava työvuoro ei voi tehdä toimenpiteitä nuoren asioiden edistämiseksi</li> </ul>
Ajankäyttö kirjauksissa on pois asiakkaan kanssa vietettävästä ajasta	
Haasteena on tietää, mikä tieto on asiakkaan kannalta olennaista	

<b>Tiedon etsimiseen kuluu paljon aikaa</b>	
<b>Erilaisten kirjaustapojen tulkinta on haastavaa</b>	
<b>Kirjattu asia voi olla mielipide</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijöiden mielipiteet voivat olla erilaisia</li> <li>- Mielipidettä ei ole kirjattu selkeästi mielipiteeksi</li> </ul>
<b>Nuoren näkökulma ei ilmene kirjauksessa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuoren mielipidettä tai omaa näkökulmaa ei ole kysytty</li> <li>- Nuoren näkemystä ei ole kirjattu</li> <li>- Nuoren näkökulma on vaikeasti löydettävissä kirjauksesta</li> </ul>
<b>Tiedon siirtyminen verkoston näkökulmasta monesti haastavaa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuoren asioista tieto ei siirry sillä tiedot ovat puutteellisia</li> <li>- Nuoren tiedot eivät siirry, koska joku muu taho ei perehdy lähetettyihin tietoihin</li> </ul>

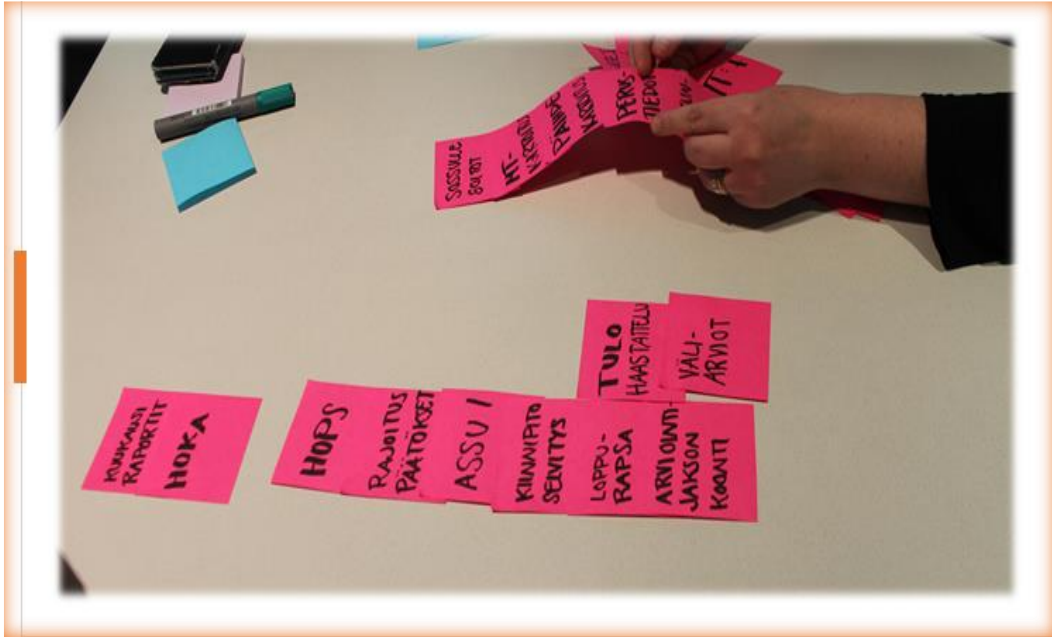
Taulukko 2: Dokumentoinnin haasteet

## 6.2 Arvovirtakuvaus visualisoi dokumentoinnin laajuutta

Vilkas keskustelu johdatteli seuraavaan työpajan tehtävään, arvovirtakuvaukseen. Ensimmäinen tehtävänanto työryhmälle oli miettiä, mitä kaikkea he dokumentoivat arjessa ja kirjoittaa jokainen asia post-it lapuille sen teeman alle, johon kirjattava asia kuuluu (Kuva 1). Post-it-lappujen avulla saimme yhdessä työryhmän kanssa tehtyä näkyväksi dokumentoinnin nykytilaa ja kirjausten suurta määrää. Arvovirtakuvausta tehdessä keskustelussa nousi esiin työryhmän kokemus siitä, kuinka päivittäin kirjataan asioita, jotka eivät välttämättä ole asiakkaan tavoitteiden näkökulmasta relevantteja. Kirjattavia asioita voivat olla esimerkiksi nuoren kaupungilla viettämä aika tai ruoanlaiton onnistuminen, mutta nämä eivät kuitenkaan ole nuoren hoito- ja kasvatussuunnitelman seurattavia tavoitteita.

Pyysimme tämän jälkeen työryhmää käymään heidän kirjoittamat post-it-laput läpi järjestäen ne riveiksi. Dokumentoinnin laajuuden vuoksi tuli rajata aihetta luoden työskentelyyn selkeyttä (Kuva 2). Päättimme poistaa yhden kategorian ”terveys”, jonka alle kuuluu nuoren

terveysasiat, lääkehuolto sekä terveydenhuollon kanssa tehtävä yhteistyö. Koska emme ole terveydenhuollon ammattilaisia, kategorian poistaminen oli luontainen valinta. Terveydenhuollon näkökulmasta dokumentointia tulisi kehittää terveydenhuollon ammattilaisten.



Kuva 2: Järjestelyä

Dokumentoitavien asioiden määrä oli erittäin laaja. Jäljellä olevista neljästä kategoriasta kirjaustehtäviä oli yhteensä 61 erilaista ja työryhmä nimesi lopulta asiakkaalle arvoa tuottaviksi niistä vain 25. Näin ollen voitaisiin tulkita, että suoraan nuorelle arvoa tuottavaa dokumentointia olisi 40 % nykytilan kuvauksesta, pois lukien nuoren terveyttä koskevat kirjaukset (Kuvio 13).

KATEGORIAT	KIRJAUS- TEHTÄVÄ	ARVOA TUOTTAVIA	ARVOA TUOTTA- MATONTA %
"Päivittäiset kirjaukset"	27	8	70,3 %
"Koosteet"	19	15	21,1 %
"Omavalvonta"	7	2	71,5 %
"Muut"	8	0	100%
Yhteensä	61	25	59,1 %

Kuvio 13: Asiakkaalle arvoa tuottavien dokumenttien määrä.

Seuraavana tehtävänä pyysimme työryhmää poistamaan kategorioiden alta asiakkaalle arvoa tuottamattomat dokumentoinnin osat. Työryhmän tuli siis priorisoida, mitkä kirjaukset tuottavat eniten arvoa asiakkaalle eli tässä tapauksessa sijoitetulle nuorelle. Mikä on nuorelle tarjottavan hoivan- ja huolenpidon osalta kaikkein olennaisinta dokumentointia ja mikä taas on tarpeetonta. Työryhmä pohti paljon priorisointia ja katsoivat asiaa monelta kannalta. He tuottivat, että priorisoinnin tehtävä oli haastava, sillä osa dokumentoinnista nähdään työntekijän kannalta kuitenkin välttämättömänä tai merkityksellisenä sekä jopa lakivelvoitteisena, vaikka suoraa hyötyä siitä nuorelle ei olisikaan.

Lopuksi annoimme työryhmälle tehtäväksi löytää näistä jäljellä olevista dokumentoinnin osista sen, joka tuottaa asiakkaalle eniten arvoa sekä sen osan, joka tuottaa eniten hukkaa dokumentoinnissa. Työryhmän jäsenet olivat nopeasti yhteisymmärryksessä arvoa tuottavimman dokumentin osalta. Arvoa tuottavimmaksi dokumentiksi valikoitui asiakkaan hoito- ja kasvatussuunnitelma, josta käytetään lyhennettä "hoka".

Työryhmän keskustellessa turhan ajan käytöstä, prosessin hukasta, työryhmä oli hieman erimielinen. Työryhmän jäsenet pohtivat samoja kohteita hukaksi, mutta yhden valitseminen ei ollut yksinkertaista tai selkeää. Lopulta prosessin suurimmaksi hukaksi valikoitui "päivittäiset kirjaukset", jolla he tarkoittivat jokaisesta asiakkaasta päivittäin tehtäviä raporttimerkintöjä. Päivittäin tehtävissä raportointimerkinnöissä kuvataan asiakkaan päivän kulkua sekä mm. asiakkaan käytöksen poikkeamia ja hänen käyttäytymistään. Työryhmän mukaan päivittäin tehtävän raportoinnin koetaan kuluttavan paljon aikaa eikä se nykyisellään tuota juuri arvoa asiakkaalle (Kuva 3).





Kuva 3: Arvovirtakuvausprosessi - Vaiheet.

Työryhmä pohti lisäksi, miten päivittäisiä kirjauksia voisi helpottaa ja yksi jäsenistä ehdotti, että järjestelmässä tulisi olla vaihtoehtoja siten, ettei kaikkia perusasioita tarvitsisi kirjoittaa päivittäin auki. Työryhmä oivalsi, että palvelun laatua voidaan mitata muutenkin kuin siten, että lapsen tekemiset olisivat päivittäin luettavissa tekstimuodossa.

### 6.3 Aineistosta nousseet teemat tukevat kehitystehtävän tarkoitusta

Ainestoa tarkasteltiin ja käsiteltiin huolellisesti, erityisesti pyrittiin käsittelemään aineistoa opinnäytetyön tavoitteen ja tarkoituksen valossa. Aluksi opinnäytetyön tekijät lukivat, tarkastelivat ja tutkivat aineistoa erikseen ja tämän jälkeen aineistoa tarkasteltiin vielä yhdessä. Muistiinpanot teemoiteltiin siten, että niistä etsittiin toistuvia sanoja ja synonyymejä. Sanat värikorostettiin ja käytiin keskustelua, mitä teemoja aineistosta löytyy.

Teemoja rakennettiin esiintyvien sanojen kautta sekä liitettiin teemoihin sanoja, jotka kuuluvat saman teeman alle. Teemoittelu tehtiin tällä tavalla työpajasta tehdyille muistiinpanoille sekä muistiolle, joka oli koostettu muistiinpanoista ja työpajan aikana tehdyistä havainnoista. Arvovirtakuvauksen post-it-laput olivat jo valmiiksi jaettu kategorioihin ja näitä käytettiin myös aineistona. Kategoriat lukeutuivat osuvasti teemojen alle. Aineistoa tarkasteltiin ensisijaisesti sisällön kautta eikä kiinnitetty niinkään huomiota kieliasuun tai siihen, miten asiat oli

esitetty. Aineiston teemoiksi muodostuivat tiedon löytyminen ja sen siirtyminen, aika ja ajan käyttö, kirjausten sisältö sekä asiakaslähtöisyys.

Aineistoa tarkasteltiin kriittisesti ja monelta kannalta. Aineisto onnistuttiin pelkistämään siten, että teemat olivat selkeästi löydettävissä. Aineiston analysoinnista löytyneet teemat liittyivät dokumentointiprosessiin ja tukivat siten opinnäytetyön tarkoitusta. Opinnäytetyön raportoinnissa käytetyssä tutkimustiedossa ja muussa tietoperustassa on löydettävissä samoja teemoja. Aineiston analysointi sekä havainnot osoittivat, että työryhmä eteni loogisesti ja päämäärätietoisesti työpajatyöskentelyn ajan ja he kykenivät käsittelemään dokumentointiprosessia koskevaa ilmiötä.

## 7 Monivalintamallinnus päivittäisen raportoinnin kehittämiseksi

Kehittämistyön tulosten ja työryhmän ratkaisuehdotuksen pohjalta esitämme kehittämis ehdotuksena asiakastietojärjestelmään muutosta, jossa järjestelmä suodattaisi itse tietoa. Tällä hetkellä lastensuojelulaitoksissa kirjataan pääsääntöisesti narratiivisesti auki, mitä lapsi on tehnyt päivän aikana. Käytännössä asiakastietojärjestelmän päivittäistä raportointia esitetään toimivammaksi siten, että sanallisen tekstikentän lisäksi päivittäisen raportoinnin rinnalla olisi monivalintakysymykset (Kuvio 14 ja kuvio 15). Monivalinnat voisivat kattaa peruskysymykset, joita lapsen arjesta kirjataan joka tapauksessa. Kehittämis ehdotuksena olemme luoneet Monivalintamallinnuksen.

### Päivittäiset toiminnot

- ☐ Siivous
- ☐ Ruoanlaitto
- ☐ Osallistunut harrastukseen
- ☐ Käynyt kaupungilla
- ☐ Pelannut konsolilla/tietokoneella
- ☐ Katsellut tv:tä
- ☐ Viettänyt aikaa omassa huoneessaan
- ☐ Ulkoillut
- ☐ Muu

Kuvio 14: Päivittäisen raportoinnin Monivalintamallinnus

**Koulunkäynnin seuranta**

☐ Ollut koulussa  
☐ Ollut myöhässä  
☐ Ollut osan päivää koulussa  
☐ Ei ole ollut koulukuntoinen  
☐ Ollut kipeä  
☐ Muu mikä

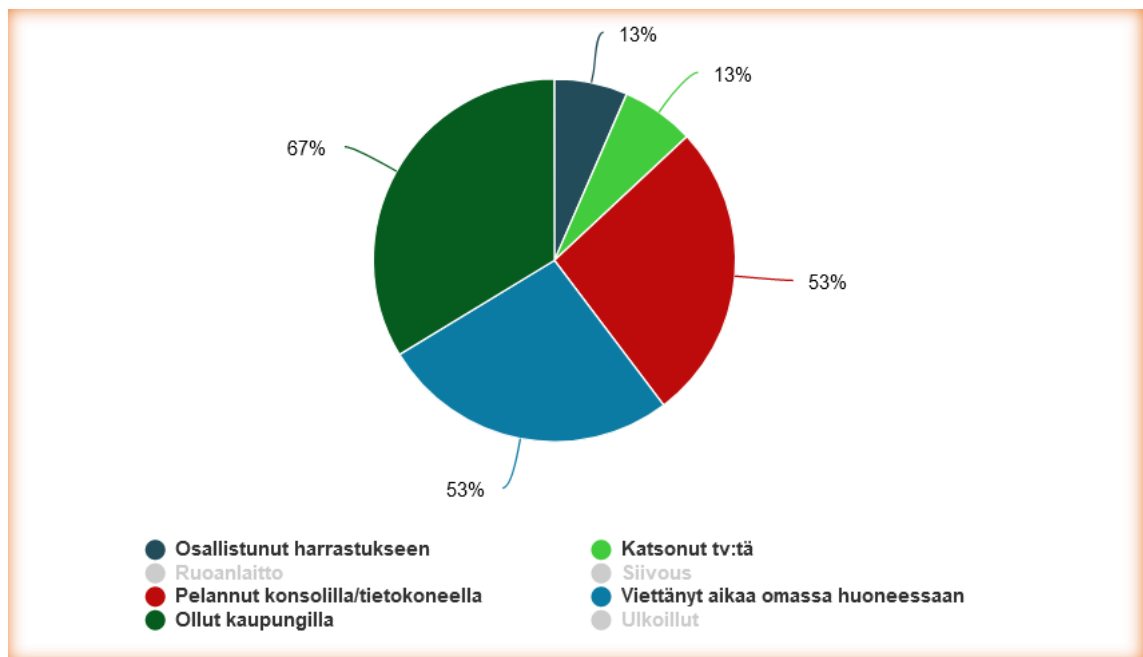
Kuvio 15: Päivittäisen raportoinnin Monivalintamallinnus

Muutos vähentäisi työntekijän raportointiin kuluvaan aikaan ja näin ollen työntekijän aikaa voitaisiin lisätä asiakkaille. Päivittäisen raportoinnin keventäminen toisi työntekijälle ajan lisäksi myös kirjaamistyön helpotusta ja lisäisi työn mielekkyyttä. Kun järjestelmä suodattaisi valmista tietoa päivittäisraportoinneista kuukausikoosteeseen, se helpottaisi myös kuukausikoosteiden kirjoittamisprosessia. Samalla ajatuksella myös loppuraporttien tai lausuntojen kirjoittamisprosessi kevenisi. Työntekijä voisi suodattaa asiakkaan tavoitteiden mukaisesti tietoa tai valintakysymykset voitaisiin myös räätälöidä lapsen tavoitteiden tai muiden seurattavien asioiden mukaan yksilöllisesti. Räätälöidyt kysymykset tukisivat siten nuoren hoito- ja kasvatussuunnitelmaa. Kun perusasiat olisivat monivalintakysymyksillä rakennettu luettavaksi jäisi asiakkaan päivästä sanallisesti olennainen tieto (Kuvio 16), mikä helpottaisi tiedon saavutettavuutta. Kirjaamisprosessi helpottuu siis useammassa kohdassa: päivittäin sitä kirjatessa, päivittäin kirjauksia luettaessa sekä kuukausittaisia tai muita koosteita tehdessä.

**3. Sanallinen kuvaus päivästä**

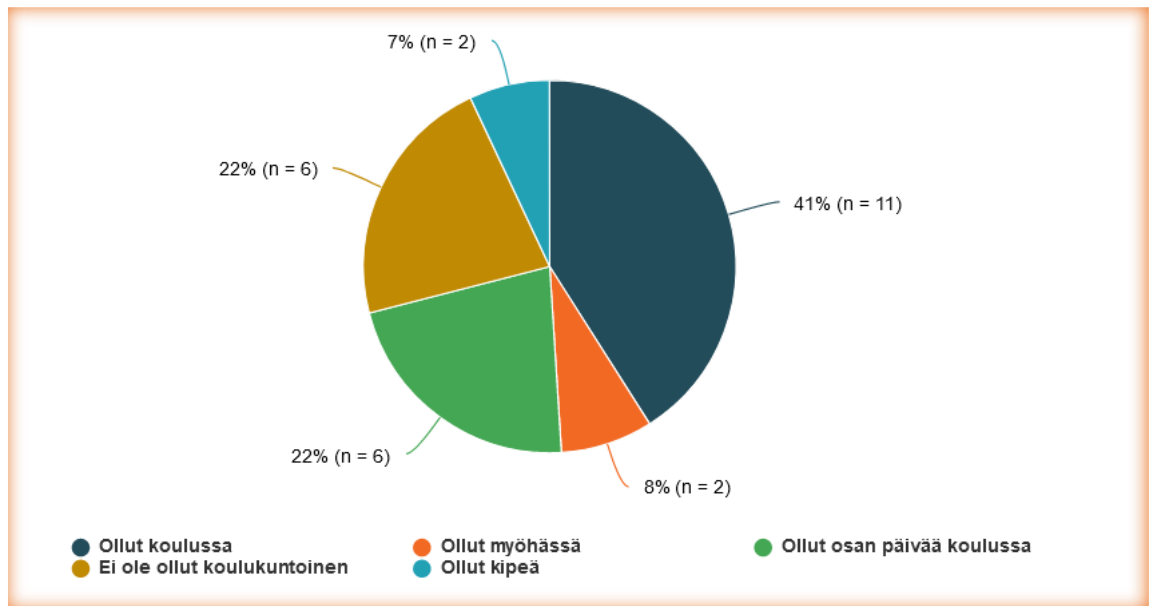
Kuvio 16: Monivalinta-mallinusta tukeva narratiivinen vastausosio

Pelkistettynä esimerkkinä, jos sosiaalityöntekijä toivoo seurattavan lapsen vapaa-ajan käyttöä niin sen sijaan, että kirjoitetaan auki nuoren olleen kaupungilla, vapaa-ajan kohdassa on vaihtoehtoja nuoren vapaa-ajan viettotapojen mukaan. On paljon nopeampaa rastittaa kohta, onko nuori käynyt kaupungilla, harrastuksessa tai pelannut vaikka tietokoneella kuin kirjoittaa auki toiminnot tekstiksi. Tämän lisäksi asiakastietojärjestelmä suodattaisi nämä nuoren vapaa-ajan viettotavat suoraan kuukausittain tehtävään raporttiin ja työntekijä voisi valita asiakkaan tavoitteiden kannalta olennaisimmat raportin osat (Kuvio 17). Näin työntekijän ei tarvitse selata kaikkea kirjoitettua tekstiä ja arvioida, kuinka usein nuori viettää iltojaan kaupungilla vaan asiakastietojärjestelmä suodattaa vapaa-ajan viettotavat jo valmiiksi.



Kuvio 17: Monivalintamallinnuksen arjen toimintojen ympyräkaavio

Samalla ajatuksella, jos lapsen tai nuoren koulussa käymistä halutaan seurata osana asiakkaan hoito- ja kasvatussuunnitelmaa, voidaan luoda kysymys koulunkäynnistä. Erityisesti koulunkäynnin seuranta olisi hyödyllinen sijaishuoltolaitoksissa, joissa koulu on sisäänrakennettuna, kuten Konstan Koti ja Koulu Oy:n Hollolan sekä Heinolan toimipisteissä. Jos nuoren sijoitukseen on vaikuttanut esimerkiksi koulunkäymättömyys, niin silloin sijaishuoltopaikan tarjoamaan luokamuotoiseen kotiopetukseen osallistumista tulisi voida määrämuotoisesti kirjata ja siten seurata (Kuvio 18).

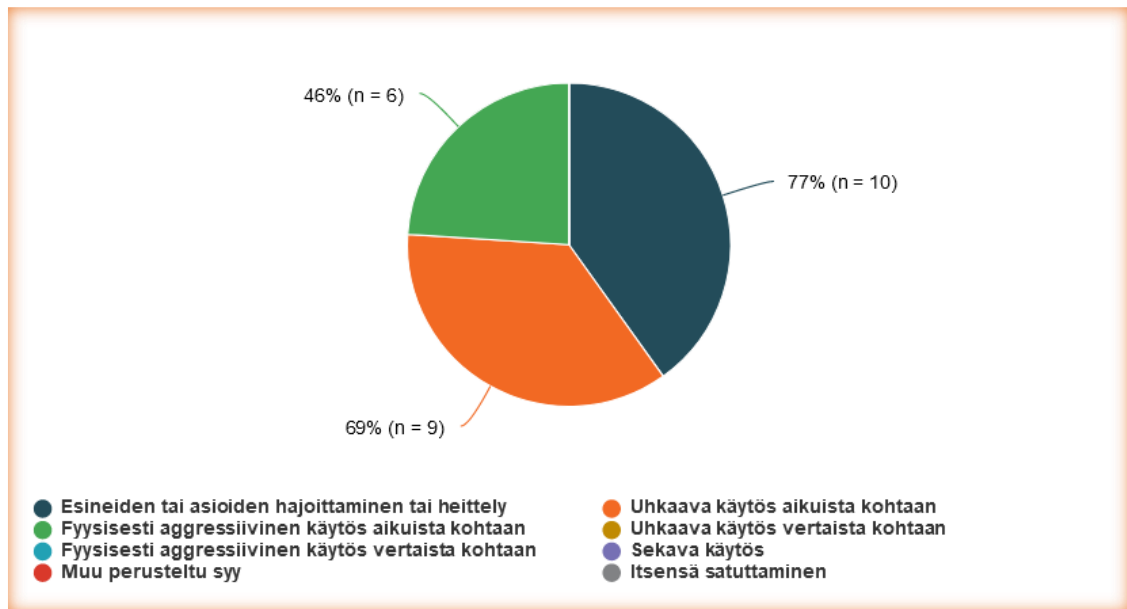


Kuvio 18: Monivalintamallinnuksen ympyräkaavio

Monivalintamallinnusta voitaisiin laajentaa muihinkin raporttimuotoihin lisäämällä myös niihin ”rasti ruutuun”-kohtia narratiivisen kuvauksen lisäksi. Tässä tulisi huomioida, että jokaisella työntekijällä olisi yhteneväiset tavat vastata niissä esitettyihin kysymyksiin, jotta saatu tieto olisi parhaiten hyödynnettävissä lapsen hoidon kannalta tai jotta organisaatio voi hyötyä tiedosta.

Yhtenä muutoskohteena raporttimuodoissa voisi olla esimerkkinä kiinnipitoselvitykset. Lastensuojelulaitoksessa lapsella saattaa esiintyä aggressiivista käyttäytymistä, ja tästä johtuen jopa toistuvat kiinnipitotilanteet saattavat olla arkipäivää. Kiinnipito on rajoitustoimenpide, jonka käyttö tulee perustua lastensuojelulain (417/2019) 11 luvun 68§:ään. Rajoituspäätöksen sijaan kiinnipitotilanteista kirjoitetaan selvitys, jossa kuvaillaan narratiivisesti muun muassa mitä tapahtui ennen kiinnipittoa, mikä siihen johti ja tilanteen kesto sekä miten tilanne on käsitelty jälkikäteen lapsen kanssa.

Pelkän narratiivin sijaan työntekijä voisi valita esimerkiksi mitkä olivat lastensuojelullailliset perusteet kiinnipidolle (Kuvio 19). Jos lapsella on toistuvia kiinnipitotilanteita ja peruste on jokaisella kerralla erilainen, voidaan kiinnipidoista antaa faktuaalista tietoa verkostoille ja niitä voidaan tarkastella sekä tehdä varovaisia arvioita esimerkiksi lapsen tunnereaktioista. Käyttäytymisen muutoksista voitaisiin tehdä nopeammin johtopäätöksiä ja havainnollistaa sitä visuaalisesti, esimerkiksi jos asiakas ei käy enää fyysisesti käsiksi vaan uhkaa vain sanallisesti.



Kuvio 20: Kiinnipitojen taustasyiden ympyräkaavio

Tiedolla ei voida johtaa eikä sitä voida toisiokäyttää, jos datan kerääminen on narratiivista lapsen arjen toimintojen auki kirjaamista. Tämä ei silti tarkoita, ettei olisi tärkeää kirjata myös tilanteita tarinalliseen muotoon, mutta monivalintojen avulla yhdenmukaistettaisiin kirjauksia ja näin ollen tietoa voitaisiin toisiokäyttää tehokkaasti.

## 8 Opinnäytetyön arviointi

### 8.1 Eettisyys ja luotettavuus

Niin tutkimus kuin kehittämistyössäkin jo aiheen valinta itsessään on eettinen ratkaisu ja siinä on otettava huomioon aiheen yhteiskunnallinen merkittävyys (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 49; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 24). Aiheen tulee olla sekä yhteiskunnallisesti hyödyllinen ja tärkeä, että yhteensopiva oppilaitoksen, opiskeltavan alan ja työelämän tutkimusprofiilin kanssa (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 53-55). Opinnäytetyön aiheen valinnassa saatiin katettua kehittämistyön kannalta tarvittavat näkökulmat. Aihe vastasi opintoihimme sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutusohjelmassa sekä kehittämisympäristöä. Aihe on yhteiskunnallisesti ajankohtainen johtajuuden, sosiaalihuollon sähköisen arkistoinnin sekä lastensuojelun sijaishuollon haasteiden näkökulmasta.

Tutkimusmenetelmän valinnan soveltaminen tutkimusteemoihin konkreettisesti tuo esiin eettistä pohdintaa. Kun tutkitaan ihmisen luomaa ympäristöä tai ihmistä itseään, aiheutetaan samalla ihmisille haittaa, sillä koejärjestelyt rikkovat rutiineja ja saattavat vaikeuttaa

esimerkiksi heidän työntekoaan. Seurausetiikan kannalta pohditaan, miten minimoidaan haitta siten, että löydetään tasapaino hyödyn suhteen. Tutkijalla on velvollisuus mm. osallistuvien asianmukaiseen kohteluun, vaitioloon ja informoimiseen (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 60-80.) Työpajatyöskentelyssä käsiteltiin dokumentointia, mikä on yksi työvelvollisuus eikä työpajan aikana käsitelty mitään arkaluontoista asiaa. Osallistujien tunnistettavuus on silti estetty julkisesti kehittämistyön raportoinnissa, sillä kenenkään nimiä tai edes ammatteja olla kerrottu. Kaikille osallistujille kerrottiin, että työssämme kukaan ei tule olemaan tunnistettavissa, kun he saapuivat työpajaan. Toki työpaikalla on ollut työvuorolistoihin merkitty työpajan ajankohta ja siten se on työpaikalla tiedossa, ketkä siihen osallistuvat.

Lähtökohtana tutkimukselle on ihmisarvon kunnioittaminen. Ihmisen itsemääräämisoikeutta pyritään kunnioittamaan, antamalla ihmiselle mahdollisuus päättää, haluavatko he osallistua tutkimukseen. (Hirsjärvi, ym. 1997, 25.) On ollut hyvä pohtia osallistujien vapaaehtoisuutta, sillä varsinaista vapaaehtoisuutta työpajaan osallistumiseen ei ollut. Osallistuminen oli osana työryhmän työaikaa. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014,9) kuvailevat kehittämistyöhön osallistumisen olevan myös erilaista, kuin tutkimuksiin osallistumisen. Siinä, missä tutkimuksissa vaalitaan vapaaehtoisuutta, niin kehittämistyössä on oletettavaa, että organisaatioiden työntekijät osallistuvat työn kehittämiseen. Kuitenkin on merkityksellistä kertoa, mihin osallistujat osallistuvat ja mihin mahdollista kerättyä tietoa käytetään ja miten sitä säilytetään (Ojasalo, Ritalahti & Moilanen 2014, 48-49).

Työpajaan osallistujat kohdistivat myös kritiikkiä toimintaamme kohtaan. Työpajaan osallistujat toivat esille heti alussa, että he tiesivät osallistuvansa opinnäytetyönä tehtävään kehittämistyöhön, mutta he eivät tienneet sen sisällöstä. Työpajan alettua kerroimme tavoitteistamme ja tulevasta suhteellisen kattavasti sekä kerroimme myös tiedonkeruutavoista ja miten saatu materiaali hävitetään. Olisimme voineet kuitenkin lähettää osallistujille saatekirjeen etukäteen, jotta he olisivat voineet varautua paremmin siihen, mitä työpajatyöskentelyssä on tarkoitus tehdä. Toisaalta osallistujat saapuivat tilanteeseen ilman ennakkokäsityksiä, minkä koimme myös hyvänä asiana.

Epärehellisyyttä tulee välttää tutkimustyön kaikissa vaiheissa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta lisää tutkimustyön ja sen vaiheiden selostus siitä, miten tutkimus toteutettiin. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulisi kertoa totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 1997, 25, 232.) Kehittämistyössä rehellisyys on yhtä lailla korostettua. Keskeisimpiä epärehellisyyden välttämisen keinoja kehittämistyössä on kieltäytyä toisten tai omienkaan tutkimusten plagioimisesta tai toisten tutkijoiden tai kehittäjien vähättelystä, myöskään tutkimustuloksia ei ole suotavaa kritiikittömästi kehua tai missään nimessä tuottaa harhaanjohtavaa tai muuten puutteellista raportointia. (Ojasalo ym. 2014, 49.) Olemme noudattaneet rehellisyyden periaatteita sekä työn eri vaiheissa että sitä raportoidessa. Aineistoa analysoitiin oman ammattitaidon ja havaintojen kautta tulkiten ja analysoinnissa teemoittelua apuna käyttäen.

Hyödyntäessä lähteitä, plagioinnille ei ole ollut sijaa ja lähteitä on tarkasteltu kokonaisuutena ja arvioitu kriittisesti.

Toimintatutkimuksen, kuten yleensäkin laadullisen tutkimuksen luotettavuus osoitetaan raportilla, jossa esitetään selkeästi tutkimuksen kulku sekä esitellään aineiston keruu että johdopäätökset. (Suojanen 1992, 54.) Opinnäytetyössä pyrkimyksenä on ollut tuottaa mahdollisimman selkeä raportointi toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti, josta käy ilmi, miten opinnäytetyöprosessi on edennyt ja miten ratkaisu on syntynyt. Kehittämistyön kulku on kuvattu mahdollisimman todenmukaisesti kuitenkin siten, että on priorisoitu mikä merkityksellistä, jotta olennainen saatiin tiivistettyä. Pohdinnassa on avattu näkökulmia, missä kohdin olisi mahdollisesti voitu toimia toisin.

Tutkimuksista saadut tulokset ovat harvoin yksiselitteisiä ja niitä tulee tulkita omaan ammatitaitoon perustuen. Vaikka tutkijalla on vapaus päättää, mitä hän julkaisee, hän ei saa valita julkaistavaksi vain omaa hypoteesia tukevia tuloksia, samaan aikaan jättäen kertomatta siihen ristiriidassa olevia tuloksia. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 71.) Tulosten tulkinta vaatii tarkkaavaisuutta tutkijalta ja päätelmien tulee olla perusteltavissa. Tutkijalla on oltava kykyä punnita vastauksia ja saattaa niitä teoreettisen tarkastelun tasolle. (Hirsjärvi ym. 1997, 233.) Myös kehittämistyön eettisissä ohjeissa tulosten vääristeleminen on kiellettyä. Sopimukset tulee olla kehittämistyön organisaation kanssa kunnossa ja tulosten omistajuus tulee olla selvitettyä etukäteen. (Ojasalo ym. 2014, 49.)

Ei ole nähtävissä varsinaista vaaraa sille, että olisi etsitty vain tukea omiin olettamuksiin, sillä työryhmä oli mukana löytämässä ratkaisua hukan hävittämiseksi ja ryhmä löysi hukan eri paikasta, kuin missä olimme itse sen ajatelleet olevan. Tosin, me olimme olettaneet samoin, että hukan poistaminen vaatii asiakastietojärjestelmän muutoksen ja työryhmällä oli meidän kanssamme sama ajatus, että itse asiakastietojärjestelmä ei palvele täysin pyrkimystä tuottaa asiakkaalle arvokasta dokumentointia. Meillä oli kehittämistyöpajassa aktiivinen rooli ratkaisun etsimisessä ja ohjasimme tarpeen mukaan työryhmää. Jäimme pohtimaan, olisiko ilman meitä hukkaa pyritty etsimään ensisijaisesti työntekijöiden arjen kirjauskäytännöistä ja katsottu asiakastietojärjestelmän puutteellisuuden ohitse. Tulokset ovat kehittämisympäristölle hyödynnettävissä siltä osin, miten se on heille mahdollista ja heidän kanssaan on tehty siitä sopimus.

## 8.2 Prosessin arviointi

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää lastensuojelun sijaishuollon dokumentointia. Kehittämistyön yhtenä tutkimuksellisenä lähestymistapana on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa teorian tiedon tulisi lisääntyä tutkimusongelman valossa, sen tulisi sisältää uuden oppimista ja oivaltamista sekä pyrkimyksen muuttaa vallitsevia käytäntöjä (Puusa & Juuti 2020b). Opinnäytetyömme ei ole tutkimus eikä se täytä tieteellisen toimintatutkimuksen



kriteerejä, mutta se pitää sisällään edellä mainitut toimintatutkimukselliset piirteet, sillä teorian tieto lisääntyi prosessin edetessä, luotiin uutta, jossa fokus on nykytilan parantamisessa.

Syvennyimme ensin sijaishuollon dokumentoinnin haasteisiin sekä valtakunnallisen, että kansainvälisen tutkimuksen valossa. Lastensuojelun sijaishuollon dokumentoinnin kehittämiseen liittyviä tutkimuksia on hyvin vähän, mutta onneksi tutkimuksia löytyi useampia sosiaalityön dokumentoinnin kehittämisestä. Nämä tutkimukset voidaan nähdä vertailukelpoisina, sillä koko lastensuojelun dokumentointia koskee samankaltaiset ohjeet ja useat haasteetkin näyttäytyvät samoina riippumatta siitä, missä lastensuojelun työtehtävässä työskentelee. Tietoperustaa rakennettiin koko opinnäytetyöprosessin ajan ja uuden oppimiselta ei voitu välttää. Tietoperusta tuki kehittämistehtävää ja toisinpäin, kehittämistehtävän kautta löysimme taas uusia näkökulmia tietoperustaan.

Kehittämistyössä rakennettiin työpaja, jossa hyödynnettiin Lean-ajattelun työmenetelmiä. Lean-ajattelun periaatteiden mukaisesti työpaja rakennettiin menemällä sinne, missä työtä konkreettisesti tehdään. Saavutimme Lean-ajattelun tavoitteen saada tietoa työntekeemisestä niin sanotusti kentältä, sillä työryhmä koostui neljästä satunnaisesti valituista sosiaali- ja terveysalan ammattilaisesta. Työryhmään piti alun perin kuulua myös yhden osaston vastaava ohjaaja, mutta työkiireiltä hän estyi tulemasta. Olisi ollut toivottavampaa, että myös johto olisi ollut edustettuna osallistujissa. Lean-ajattelussa nähdään tärkeänä, että työntekijät ja johto työskentelevät yhdessä prosessien kehittämiseksi. Toive ei täysin jäänyt täyttämättä, sillä toinen kehittämistyön tekijöistä kuitenkin työskentelee esihenkilötehtävissä Konstan Koti ja Koulu Oy:n Hollolan toimipisteessä.

Työpaja toteutettiin osallistujien työajalla ja he osallistuivat aktiivisesti työskentelyyn sekä olivat motivoitavissa, vaikka työpaja ei itsessään ollut heille vapaaehtoinen. Työpajatyöskentelyssä oli helppo noudattaa kommunikatiivisen toimintatutkimuksen periaatetta siitä, että kehittämiseen tarvittava tieto löytyy osallistujista. Työpajaan osallistunut työryhmä tuotti paljon ja arvokasta tietoa lastensuojelun sijaishuollon dokumentoinnista sekä siihen liittyvistä vaatimuksista ja haasteista. Työryhmän ammattitaito näkyi heidän kyvyssään nostaa esille asiakkaalle arvoa tuottavat ja tuottamattomat dokumentoinnin osat. Työryhmä osoitti vahvaa tuntemusta kirjaamiskäytänteiden suhteen. Organisaation johto voi olla tyytyväinen, että työntekijät olivat erityisen tietoisia työhönsä kuuluvista raportointikäytännöistä sekä lakisäateisistä velvollisuuksistaan. Lisäksi osallistujat toimivat dialogissa kehittäväällä työotteella ja tämänkaltaisen työskentelyn avulla löysivät valittuun kehityskohteeseen ratkaisun.

Lean-ajattelun hyödyntäminen toimi tässä kehittämistyössä hyvin ja sen avulla oli mahdollista luoda kehitysehdotus. On kuitenkin otettava huomioon se, että tässä on kyseessä yksittäinen kehittämistyön kohde, joka toteutettiin vain yhdessä lastensuojelulaitoksessa. Vaikka tämän

pohjalta voisi tehdä oletuksen, että Lean-ajattelun mukaiset menetelmät toimivat kehittämissä välineinä lastensuojelun sijaishuollon henkilökunnasta kootussa työryhmässä, on kuitenkin mahdollista, että aina Lean-menetelmiä ei koeta toimiviksi. Tanskassa Krause-Jensenin (2017) tutkimuksessa käsitellään sosiaalihuollon perheneuvojien työn kehittämistä Lean-menetelmien avulla vuonna 2007. Lean-menetelmien avulla oli tarkoitus muun muassa vähentää sairauspoissaoloja ja työntekijöiden stressiä. Prosessi kesti kahden vuoden ajan ja lopputuloksena perheneuvojat kokivat, että Leanaaminen itsessään oli ajan hukkaa ja vei kapasiteettia itse työnteolta. Leanin kautta työn kehittäminen tapahtui vuoden jälkeen siitä, kun sosiaalialaan oli kohdistunut valtion osalta suuria leikkauksia ja osa kunnista joutui maksamaan takaisin valtiolle ylittämänsä budjettia (Krause-Jensen 2017, 70-71, 81-83.)

Tanskan tapauksessa voidaan pohtia sitä näkökulmaa, onko aika ollut oikea Leanin käytölle työn kehittämisessä. Leanin tehokkuusajattelu saattaa tiukalla budjetilla ja leikkausten jälkeen vaikuttaa jatkumolta leikkauksille ja siten aiheuttaa muutosvastarintaa. Ajankohta ei ole välttämättä ollut otollisin suurille muutoksille. Tämän kehittämistyön ajankohta puolestaan tuntui osuvan kehittämisympäristössä tilanteeseen, jota voidaan pitää työnteon näkökulmasta suhteellisen tasaisena, sillä organisaatiossa ei tapahtunut samaan aikaan isoja muutoksia. Ajankohtaa voidaan pitää edullisena Lean-menetelmien käytön suhteen, mutta tässä kehittämistyössä tavoitteena ei myöskään ollut koko työskentelyn Leanaaminen vaan yhden osan eli dokumentoinnin kehittäminen poistamalla siitä hukkaa. Myös Lahtinen ja Mäki-Forssi (2020) näkevät Leanin hyödyntämisen merkityksellisenä lastensuojelussa erityisesti korostamalla hukan määrää lastensuojelun prosesseissa. Jo tämän lyhyen kokeilun valossa, olemme heidän kanssaan vahvasti samaa mieltä.

Kehittämistyön aikana ja opinnäytetyöraporttia kirjottaessa suureksi haasteeksi nousi toisistaan irrallisten aihekokonaisuuksien vuoropuhelun ja sidoksellisuuden rakentaminen. Myös jo edellä mainittu tutkimuksen puute lastensuojelun ja erityisesti lastensuojelun sijaishuollon osalta vaikutti siihen, että jouduimme laajentamaan tiedonhakua huomattavasti sekä soveltamaan saatavilla olevaa tutkimustietoa. Lastensuojelun sosiaalityössä ja lastensuojelun sijaishuollossa tehtävässä työssä on paljon samankaltaisuutta, ja niistä tehdyt tutkimukset ovat olleet dokumentoinnin haasteiden osalta keskenään vertailukelpoisia. Lastensuojelun sijaishuollossa tehtävä työ on kuitenkin omanlaistaan johtuen sen luonteesta, jossa työskentely tapahtuu lapsen arkiympäristössä ja sen ymmärtäminen vaatii omaa substanssiosaamista. Raportointiprosessin haasteista huolimatta tietoperustan yhtenäistäminen sekä laajennettu tiedonhaku tuotti tulosta ja kokonaisuus saatiin säilymään ehjänä.

### 8.3 Tulosten johtopäätökset

Opinnäytetyön lähtökohtana oli oma turhautumisen kokemuksemme työntekijöinä työn dokumentoinnin aiheuttamaan työajankäytön tehottomuuteen. Työryhmän kokemus, että

kirjaukset vievät liikaa aikaa asiakkaiden kanssa vietettävältä ajalta oli yhteneväinen opin-  
näytetyön lähtökohdan kanssa. Yhtenäiseen näkemykseen saattaa vaikuttaa se, että olemme  
kaikki työskennelleet samoissa työtehtävissä. Työpajassa keskusteltiin nuorten eli asiakkaiden  
kokemuksesta siitä, että ohjaajat eli työntekijät viettävät paljon aikaa toimistossa tietoko-  
neella. Keskustelua käytiin myös työntekijöiden näkökulmasta, sillä he perustelevat hoita-  
vansa pääasiassa ”välttämättömiä kirjauksia”.

Työryhmä tuotti, että kirjaamiseen vaikuttaa henkilön taidot ja osaaminen. Jotkut työnteki-  
jöistä tunnistavat paremmin oleellisen tiedon, osa myös arvottaa kirjaamisen korkeammalle  
työtehtävissä kuin toiset ja jotkut ovat lahjakkaampia kirjoittajia. Kirjausten tasoerot aiheut-  
tavat sen, että lyhyet kirjaukset saattavat olla puutteellisia tai pitkiä ei ehditä tai jakseta lu-  
kea. Nykyisellään nuorelle arvoa tuottava tai työntekijän kannalta olennainen tieto on haasta-  
vaa löytää tai sen etsimiselle ei ole riittävästi aikaa muiden työtehtävien lisäksi. Työryhmän  
kuvaus dokumentoinnin haasteista, ei juuri poikennut Lastensuojelun käsikirjassa lueteltujen  
haasteiden kanssa (Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2019). Nuorelle arvoa tuottava tai työntekijälle  
oleellinen informaatio saattaa hukkaa muun tiedon sekaan. Kun olemassa olevaa kerät-  
tyä tietoa ei voida hyödyntää riittävästi, tulee työajan käytöstä tehotonta ja perustehtävä  
asiakkaan kanssa kärsii.

Vastaavanlaiset perustehtävän toteuttamiseen liittyvät haasteet, kuin mitä kehittämistyös-  
sämme todettiin, on tunnistettu tutkimuksissa. Jo vuonna 2007 Sirkka Rousu on tehnyt opin-  
näytetutkimuksen Tampereen yliopistossa, jossa hän tutkii lastensuojelutyön tuloksellisuutta.  
Hän toteaa johtopäätöksissään, että lastensuojeluorganisaatiot voisivat pärjätä perustehtä-  
viensä toteuttamisessa paremmin, mikäli organisaation tuloksellisuuden arviointi saisi tukea  
järjestelmällisemmästä ja monipuolisemmasta tiedonkeruusta ja arviointia tukevista järjes-  
telmistä. Rousun (2007, 273-274) mukaan tarvitaan jäsennellympää kokemustiedon koontia ja  
sen rinnalle myös erilaista ns. faktatietoa asiakkaista, toimintaympäristöstä, tuloksista ja vai-  
kutuksista. Kääriälä (2021) kirjoittaa osin aivan samasta asiasta ja korostaa lastensuojelutoi-  
mien vaikuttavuuden selvittämisen tärkeyttä.

Työryhmän nostamat haasteet ovat monilta osin jo tunnistettuja lastensuojelun dokumentoin-  
nin haasteiksi. Terveiden ja hyvinvoinninlaitoksen (2019) laatimassa lastensuojelun käsikir-  
jassa kerrotaan, että lastensuojelun dokumentointia ohjaavat monet ulottuvuudet kuten lait,  
lapsen tunteet ja työntekijöiden näkemykset. Siinä todetaan, että lastensuojelun dokumen-  
toinnissa on havaittu paljon puutteita. Kirjaamista kuvataan haastavana muun muassa siksi,  
että sille on varattu liian vähän aikaa, työtä tehdessä on usein kiire ja lisäksi olennaisia asi-  
oita on vaikea tunnistaa. (Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2019.)

Työpajassa lähtökohtana oli arvioida asiakkaalle, eli sijoitetulle nuorelle arvoa tuottavia tai  
tuottamattomia kirjaustehtäviä ja tulokset perustuvat siihen, mikä dokumentoinnissa tuottaa

arvoa nuoren näkökulmasta. On kuitenkin otettava huomioon, että sijoitettu nuori ei ole sijaishuollon ainoa asiakas, vaan palvelun asiakkaina voidaan nähdä myös laajemmin lapsen perhe tai lapsen sijoittava kunta. Tietyt kirjaukset voivat tuottaa arvoa nuoren sijaan esimerkiksi hänen vanhemmalleen. Muutenkin kirjaustehtävät pitävät sisällään työntekijöille, organisaatiolle ja verkostolle arvokasta tietoa sekä lain velvoittamia kirjaustehtäviä. Jos kirjausten arvoa tarkasteltaisiin toisesta näkökulmasta, tulokset voisivat olla erilaiset.

Dokumentoinnin visualisoiminen arvovirtakuvauksen avulla osoittautui toimivaksi valinnaksi, sillä sen avulla kirjausten suuri määrä konkretisoitui työryhmälle. Kehittämistyön työpajan aineistosta saadut tulokset osoittavat lastensuojelun sijaishuollossa tehtävän dokumentoinnin laajuutta. Työpajassa saatujen tulosten perusteella sijaishuollossa kirjattavien tehtävien määräksi saatiin yhteensä 61 erilaista, joista päivittäin tehdään lähes puolet eli 27. Päivittäisistä kirjaustehtävistä asiakkaalle arvoa tuottamattomiksi nimettiin lähes 70 %, mikä tarkoittaa yli kahta kolmasosaa päivittäisestä kirjauksesta. Tämän lisäksi muita kirjauksellisia tehtäviä on yhteensä 34. Kokonaisuudessaan erilaisista kirjaustehtävistä asiakkaalle arvoa tuottaviksi nimettiin vain 40 %.

Arvovirtakuvauksen rakentamisen ja visualisoinnin avulla osallistujat kävivät arvokasta keskustelua asiakaslähtöisyydestä. Kehittämistyön eniten arvoa tuottavaksi dokumentoinnin osaksi nimettiin hoito- ja kasvatussuunnitelma. Sen katsottiin tuottavan nuorelle eniten arvoa, sillä se pitää sisällään asiakassuunnitelmanneuvottelussa määritetyt tavoitteet ja sen tarkoituksena on löytää keinoja tukea nuorta tavoitteiden saavuttamisessa sekä olla työntekijöiden apuna tavoitteiden seurannassa. Hoito- ja kasvatussuunnitelma on nuoren näkökulmasta erityisen merkityksellinen dokumentti, sillä siinä määritellyt tavoitteet ja niiden saavuttaminen vaikuttavat hänen sijoitukseensa ja tekevät myös nuorelle näkyväksi sen, miten hänen tilanteensa on edennyt tai muutoin muuttunut.

Hoito- ja kasvatussuunnitelman valikoituminen nuorelle arvoa tuottavimmaksi dokumentiksi oli perusteltu valinta, sillä laissa lastensuojelulain muutoksesta (542/2019) on korostettu hoito- ja kasvatussuunnitelman merkitystä ja itseasiassa sen osalta on tarkennettu myös lakipykälää lastensuojelulain voimaan astuneissa muutoksissa vuonna 2020. Myös YK:n lasten oikeuksien sopimus (1989) korostaa lapsen osallisuutta ja sen perusteella on tehty ohjeet sijaishuoltoa järjestäville. YK:n lasten oikeuksien sopimuksen mukaan sijaishuollossa on vaalittava toimintakulttuuria, joka tukee lapsen osallisuutta kokonaisvaltaisesti (Tiili, 2020).

Työpajassa valikoitiin lopulta arvoa tuottamattomimmaksi dokumentiksi asiakkaasta päivittäin tehtävä raportointi. Suurimpana hukkana se valikoitui myös kehityskohteeksi. Työpajatyöskentely johti yllätykseksemme ratkaisuehdotukseen, jossa päivittäin tehtävän raportoinnin osalta tietyt tiedot täytettäisiin monivalinnan avulla asiakastietojärjestelmän raportointipohjaa muuttamalla. Työryhmä tuotti, ettei asiakastietojärjestelmä ei ole käytännöllinen

kaikessa raportointitehtävissä. Työryhmän ratkaisuehdotus vastaa aineistosta analysoituihin teemoihin ja niiden haasteisiin. Teemat olivat, tiedon löytyminen ja sen siirtyminen, aika ja ajankäyttö, kirjausten sisältö ja asiakaslähtöisyys. Työryhmän ehdotus monivalinnoista päivittäisessä kirjaamisessa parantaisi tiedon löydettävyyttä ja siirrettävyyttä, tehostaisi ajankäyttöä, yhtenäistäisi kirjausten sisältöä ja vahvistaisi asiakaslähtöisyyttä.

Työntekijät ymmärtävät hyvin vaatimukset kirjata myös ns. ”epäolennaista”, koska se noudattaa dokumentoinnin kriteeristöä (esim. Malja, ym. 2019), mutta turhautumista aiheuttaa se, että kirjaukset voitaisiin tehdä helpommin ja nopeammin muuttamalla asiakastietojärjestelmän dokumentointipohjaa toisenlaiseksi. Työryhmän tuottama kokemus asiakastietojärjestelmän toimimattomuudesta käytännön työn näkökulmasta on yhteneväinen useiden lastensuojelun asiakastietojärjestelmiä koskevien tai niitä sivuavien tutkimusten kanssa. (Hall ym. 2010; Huuskonen 2010; Huuskonen 2014; Gillingham, 2015; Ylönen ym. 2020) Erityisen mielenkiintoista on ollut havaita, että Englannissa Wastell & White (2014, 423) ovat todenneet, ettei asiakastietojärjestelmät välttämättä palvele käytännön työtä vaan perustuvat enemmän byrokraattisten kriteerien täyttämiseen.

Suomessa on valtakunnallinen tavoite saada kaikki sosiaalihuollon asiakirjat yhteiseen sähköiseen arkistoon. Kehittämistyömme osoitti kuitenkin jo lastensuojelun sijaishuollon dokumentoitavien asioiden laajuuden, jolloin näemme, että sijaishuollon dokumentointia tulisi ehdottomasti keventää, jotta se vastaisi valtakunnalliseen tavoitteeseen. Koska sosiaali- ja terveysalan tietojohdamisen lähtökohtana on ollut tietotarpeen tunnistaminen ja tiedon määrittäminen sekä kerätyn tiedon mahdollisimman kattava hyödyntäminen, tulee lastensuojelun sijaishuollon dokumentoinnin prosesseja tarkastella muutenkin kuin siten, täyttävätkö ne vaadittavia kriteerejä. Tämän opinnäytetyön tulosten ja tietoperustan valossa yhdyimme lastensuojelun sosiaalityöntekijän ja Apotin sovelluskehittäjän Susanna Salovaaran (2017) huomioon, että järjestelmien kehittäminen vaatii edelleen sosiaalityön ammattilaisten ja teknologian osajien vahvempaa vuoropuhelua.

Lastensuojelun sijaishuollon dokumentointi oli aiheena työntekijöitä puhuttava ja haasteiltaan yleistettävissä, sillä kehittämisympäristö ei juuri poikkea muista lastensuojelulaitoksista, joissa pätee samat lainalaisuudet sekä määräykset. On merkityksellistä kuitenkin huomioida, että järjestimme kehittämisen työpajan, joka kattoi meidän lisäksemme vain neljän työntekijän mielipiteet ja aiheen pohdinnan. Siitä huolimatta, että meidän näkemyksemme mukaan työryhmä oli valveutunut ja osaava, ja vertailupohjan saamiseksi sama työpaja olisi järkevää järjestää eri työntekijöille, eri kehittämisympäristöissä, tai edes saman organisaation eri yksiköissä.

#### 8.4 Monivalintamallinnuksen arviointi

Konkreettinen kehitysehdotus sekä jatkokehitysideat kohdistuvat asiakastietojärjestelmän toimivuuden parantamiseen käytännön työn näkökulmasta. On huomioitava, että asiakastietojärjestelmiin tehtävät konkreettiset muutokset ovat järjestelmänhaltijan alla ja näin ollen konkreettisia muutoksia emme voi saavuttaa. Asiakastietojärjestelmät eivät ole organisaatioiden ohjattavissa ja järjestelmäpalvelun tarjoajalle voidaan antaa ainoastaan toiveita siitä, miten järjestelmää voitaisiin kehittää. Ehdotusta voidaan kuitenkin viedä eteenpäin järjestelmäpalvelun tarjoajille, mutta muutoksen käytäntöönpano tai sen suunnittelu jää tämän opinnäytetyön tarkastelun ulkopuolelle.

Kuten aiemmin on todettu, sosiaalialalla tietojohdamisella pyritään luomaan arvoa sekä tulevaisuuteen suuntaavaa tietoa. Lisäksi todetaan, että tiedon tulisi olla sellaisessa muodossa, että tiedon avulla voidaan perustella tehtäviä sekä arvioida vaikutuksia. (Esim. Sosiaali- ja terveyspalveluiden tietojohdamisen käsikirja 2014.) Lastensuojelun sijaishuollossa tieto, mitä kerätään, on menneiden tapahtumien kerrontaa. Kuitenkin määrämuotoista kirjaamista lisäämällä voitaisiin vaikuttaa tulevaan, jos tietoa jalostamalla löydetään lainalaisuuksia tai riippuvuussuhteita. Asiakas, jonka koulunkäyntiin liittyy haasteita, voisi hyötyä siitä, että tilastoitaisiin ne päivät, jolloin asiakas on koulukuntoinen. Tilastoinnin avulla voidaan löytää tietoa siitä, onko poissaoloissa toistuvuutta ja hyödyntää sitä etsittäessä motivoinnin keinoja. Arkeen rakennettujen monivalintojen tulisi olla tarkkaan mietittyjä ja niissä tulisi ottaa huomioon sekä toimintaympäristön käytännöt ja erityispiirteet että asiakkaan tavoitteet. Kuitenkin päivittäin täytettävä monivalintaikkuna on askel kohti näyttöön perustuvia käytäntöjä. Kuten Paasio (2014) toteaa, niin näyttöön perustuvia käytäntöjä voidaan oppia, vasta kun niitä toteutetaan riittävästi.

Lastensuojelu tarvitsee luotettavaa tietoa ja tilastointia toteutuksen ja kehittämisen tueksi, jotta voidaan arvioida laatua ja kustannuksia (Kananoja & Ruuskanen 2018; Kääriälä 2021). Kehittämistyömme sekä opinnäytetyön tietoperusta osoittaa, että asiakastietojärjestelmän kehittäminen on tärkeää monella tapaa. Muutosehdotus helpottaa ennen kaikkea lastensuojelulaitoksessa työntekijän arkea ja pienellä yksinkertaisella muutoksella aikaa säästyisi lapsille ja nuorille enemmän. Tiedolla johtamisen näkökulman lisäksi nuorille säästyvä aika parantaisi jo itsessään sijaishuollon laatua.

Kehittämistyö osoitti yhtenäisen kirjaamisen haasteeksi erilaiset kirjoittajat. Yksinkertaisten perusasioiden siirtäminen monivalinnaksi mahdollistaisi yhtenäisempää kirjaamista ja jos asiakastietojärjestelmä suodattaisi tietoa itsessään, tieto olisi pakatumppaa sähköistä arkistoa varten. Monivalinta-mallinnus on muutenkin samassa linjassa käynnissä olevan Kansa- hankkeen (Rötsä, ym. 2016) tavoitteiden kanssa, jossa tarkoituksena on lisätä määrämuotoista kirjaamista ja tiedon rakenteista tallentamista.

Eronen (2008) toteaa, että erityisesti lastenkotien tulisi pohtia dokumentointikäytäntöjä asiakaslähtöisesti. Sellaisia kerronnan muotoja tulisi lisätä, jotka tukisivat lastenkodeissa asuvia lapsia ymmärtämään paremmin elämäänsä ja auttaisivat heitä voimaantumaa (Eronen 2008, 32). Kuukausikoosteet, jotka joka kuukausi kirjoitetaan narratiivisesti auki, saattavat olla raskasta luettavaa nuorelle. Kokonaan tekstimuotoinen kooste jättää enemmän tulkinnanvara-aa ja voi olla siksi myös vaikealukuista. Nuori voi kokea herkästi tekstin vain työntekijän mielipiteeksi, jolle ei ole konkreettista näyttöä. Paasion (2014, 119) mukaan sekä sosiaalityön käytäntö, että tutkimus keskittyy ihmisten sanomisten tarkkaan kirjaamiseen, joka on osoituksena sanojen yliverstaasta asemasta sosiaalityön käytännöissä, jota ei nähdä järkevänä.

Jos asiakastietojärjestelmä suodattaisi tietoa lapsesta esimerkiksi kuukausikoosteeseen visuaalisesti, olisi tieto näin paremmin luettavissa myös sosiaalityöntekijällä ja kehitysehdotus edistäisi monialaista kirjaamista. Eronen ja Pösö (2015) ovat tutkineet sosiaalityön tapauskohtaista dokumentaatiota lastensuojelussa. He toteavat tutkimusartikkelissaan, että he huomasivat lasten hoidon ja huolenpidon poluilla olevan useampia ammattilaisten näkemyksiä, mutta ne kulkevat lapsen asiakirjojen mukana heikosti tai satunnaisesti. (Pösö, Eronen 2015, 208.) Vuonna 2021 on valmistunut opas monialaisesta kirjaamisesta. Tässä vaatimuksena onkin, että monialaiseen yhteistyöhön on velvollisuus aina silloin, kun asiakkaan etu sitä edellyttää. Minimissään tämä tarkoittaa käytännössä eri ammattihenkilöiden välisiä yhteydenottoja ja tarvittavaa tiedonvaihtoa. (Jokinen, Lehmuskoski, Lohijoki & Ålander 2021, 13.) Asiakastietojärjestelmän suodattaessa monivalinnoista tietoa visuaalisesti, helpottuisi myös verkostojen välinen tiedonvaihto.

Lastensuojelun sijaishuollon dokumentoinnin on todettu olevan haastavaa ja monimuotoista. Jo nyt työntekijät tekevät työtä noudattamalla lakia, eettisiä ohjeita, yleisiä käytäntöjä ja työtä tehdään omaan kokemukseen ja ammatilliseen osaamiseen perustuen. Kuitenkin lastensuojelun sijaishuollossa tehtävä työ tarvitsee tutkittuun tutkimukseen ja näyttöön perustuvaa informaatiota. Samalla kun dokumentointikäytänteiden kehittäminen on tärkeää, nähdään myös merkityksellisenä henkilökunnan asianmukainen koulutus uusiin tapoihin toimia.

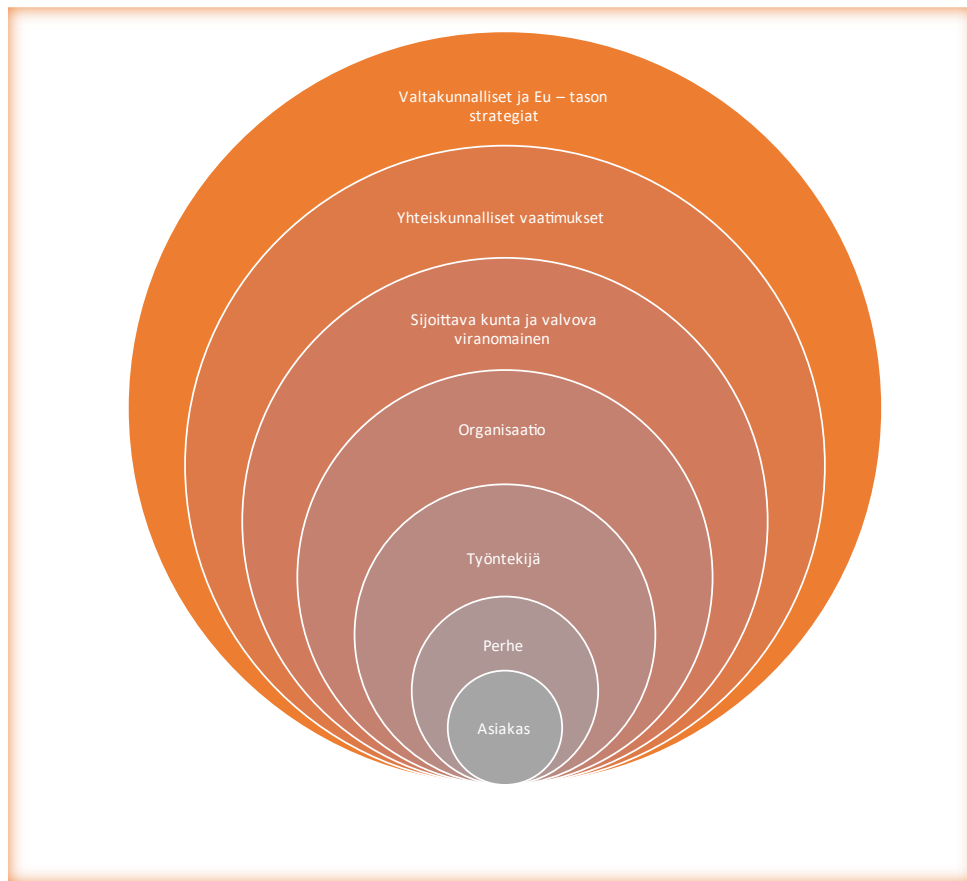
## 8.5 Jatkokehitysehdotukset sijaishuollon vaikuttavuuden arviointiin

Jatkokehitysehdotuksena esitetään monivalinnan avulla kerätyn tiedon jalostamista ja tiedolle mittareiden luomista. Tulisi tarkastella siis laajemmin ja kriittisesti, mikä tieto tuottaa asiakkaalle eniten arvoa, kerätä sen mukaista tietoa ja ennen kaikkea rakentaa asiakasta aidosti palvelevia mittareita. Luomalla ja seuraamalla vaikuttavuusmittareita, voidaan tuottaa tietoa ja vaikuttavuutta voidaan arvioida erilaisilla tasoilla (Kuvio 19).

Muuttamalla asiakastietojärjestelmän tiedonkeruu tapoja asiakkaalle arvoa tuottavammiksi ja sen kautta luomalla vaikuttavuuden mittareita, voidaan vastata paremmin esimerkiksi valtakunnalliseen lapsistrategiaan (2021), YK:n lasten oikeuksien sopimukseen (1989) sekä valtakunnallisiin ja EU-tason tiedon hyödynnettävyyden tavoitteisiin. Kansallisessa lapsistrategiassa (2021) todetaan, että lasten hyvinvointi-indikaattoreissa ja lasten hyvinvointia koskevassa tiedonkeruussa on puutteita ja lapsia koskevan päätöksenteon tueksi tarvitaan vaikuttavuuden arviointia sekä moniammatillista yhteistyötä (Kansallinen lapsistrategia komiteamietintö 2021, 33). Mittaristojen avulla voitaisiin tuottaa kaivattua tietoa yhteiskunnalle sijaishuollon vaikutuksista lasten ja perheiden elämään, mitä Kääriälä (2021) artikkelissaan peräänkuuluttaa.

Organisaation keräämällä ja jalostamalla informaatiolla voidaan vastata myös lastensuojelun sijaishuollon valvonnan vaatimuksiin. Asiakaslähtöisesti rakennetut mittaristot ja seurantamenetelmät antavat suoraan työvälineitä omavalvontaan ja näin myös sitä voidaan kehittää. Vaikuttavuuden seurannalla saadaan enemmän tietoa koko organisaation toiminnan vaikuttavuudesta ja laadusta. Kun organisaatio seuraa oman toiminnan laadukkuutta, siitä voidaan antaa reaaliaikaista tietoa sijoittavan kunnan sosiaalityöntekijälle ja valvovalle viranomaiselle. Kun dokumentoinnista saatua tietoa on jo jalostettu, voivat viranomaiset tarkastaa toiminnan laatua muutenkin kuin tarkastuskäynneillä tai tutustumalla narratiiviseen dokumentointiin.





Kuvio 19: Vaikuttavuuden tasot.

Vaikuttavuusmittareiden rakentaminen asiakastietojärjestelmän sisälle tulee tehdä asiakaslähtöisesti. Ensisijaisesti vaikuttavuutta tulee voida seurata lapsen ja nuoren, hänen perheensä sekä työntekijän taholta. Lasten ja nuorten asiakassuunnitelmien sekä hoito- ja kasvatussuunnitelmien tavoitteiden seuranta paranisi mittaristojen avulla. Nuoren näkökulmasta mittaristot toisivat näkyväksi tavoitteita ja niiden saavuttamismahdollisuuksia, ja perheille mittaristot antavat tukea heidän lapsensa tavoitteiden seuraamiseen. Työntekijälle selkeät seurantamittarit olisivat työväline oman työn suunnitteluun ja tarkasteluun ja niiden avulla voitaisiin lisätä tiedolla johtavaa työtettä.

Mittaristojen avulla voitaisiin seurata myös syyseuraus suhteita siten, että korreloivatko seurattavat asiat keskenään. Esimerkiksi, jos nuori alkaa käymään säännöllisesti koulussa, vaikuttaako se johonkin muuhun hänen haasteeseensa, esimerkiksi väheneekö päihteidenkäyttö? Asiakastietojärjestelmän suodattaessa tietoa visuaalisessa muodossa, koulunkäynnin vaikutuksia olisi nuorenkin selkeämpi seurata ja hän voisi paremmin arvioida itsekin koulunkäynnin hyötyjä.

Mittaristoina voitaisiin hyödyntää jo olemassa olevia asiakastietojärjestelmien seurantamenetelmiä, kuten Nappula asiakastietojärjestelmän ”indikaattori”- tai ”päiväkirja” -toimintoa.

Indikaattorissa voi olla seurantasyynä esimerkiksi nuoren paino. Ylipäättään indikaattoreita on olemassa suhteellisen vähän ja indikaattoreille ei ole kuitenkaan kehitetty sellaista grafiikkaa, joka piirtäisi esimerkiksi painokäyrän. Asiakastietojärjestelmäpohjaan tulisi lisätä indikaattoreita, joilla voidaan tehdä seurantaa, esimerkiksi asiakkaan aggressiivisesta käytöksestä, mielialasta tai päihteidenkäytöstä. Lisäksi asiakastietojärjestelmän jo olemassa olevia seurantamenetelmiä tulisi kehittää siten, että ne kommunikoisivat keskenään. Nappulan päiväkirjatoiminnossa voi seurata nuoren läsnäolopäiviä sijaishuoltolaitoksessa ja tällä hetkellä järjestelmä suodattaa jo itsessään läsnäolopäivät. Päiväkirjatoiminnolla voitaisiin seurata kuitenkin muutakin kuin läsnäolopäiviä, kuten onko päivälle kohdistunut rajoitustoimenpiteitä.

Suomessa on olemassa ARVOA-arviointiin tarkoitettu menetelmä, mikä on kehitetty perhepalveluiden ja lastensuojelun asiakastyöhön. Kyseisen arviointimenetelmän avulla kartoitetaan lapsen ja perheen toimintakykyä siten, mitkä ovat toimintakyvylle riskejä ja mitkä ovat perheen tai lapsen voimavaroja. ARVOA-menetelmän avulla asiakas voidaan ohjata oikeiden palvelujen piiriin ja seurata palvelun vaikuttavuutta. Menetelmä perustuu työntekijän ja perheen antamiin arvioihin ja taustalla ovat arviointilomakkeet, jotka perustuvat lastensuojelun tutkimusprojektissa laadittuihin vaikuttavuusmittareihin. ARVOA-menetelmä suodattaa arviointien perusteella tietoa visuaaliseen muotoon siitä, kuinka asiakkaan nähdään hyötynneen palvelusta. (FCG, 2021.)

Opinnäytetyön tuotoksena luotu kehitysehdotus Monivalintamallinnus perustuu siihen, että asiakastietojärjestelmä suodattaisi tietoa ja opinnäytetyömme jatkokehitysehdotuksena on vaikuttavuuden mittareiden luominen. Ajatuksemme ei ole täysin vieras tai uusi, vaan samat elementit ovat jo sisällä ARVOA-menetelmässä (FCG 2021b), jota onkin hyödynnetty jo kuntatasolla Oulussa lastensuojelun avo- ja sijaishuollon palveluissa. Koemme, että määramuotoisen kirjaamisen lisääminen on erittäin merkityksellistä sosiaaalialalla ja lastensuojelussa. Lastensuojelun sijaishuoltoon kuluu merkittäviä summia rahaa vuodessa (Kääriälä 2021) ja sen vaikuttavuutta seurataan heikosti. Näemme määramuotoisen kirjaamisen olevan vaikuttavuuden arvioinnin mahdollistaja ja erityisesti lastensuojelun sijaishuollossa siihen on valtavasti mahdollisuuksia.

Olemme antaneet opinnäytetyössä esimerkkejä muutosehdotuksista asiakastietojärjestelmiin, joilla voidaan ottaa askelia kohti tiedolla johdettua lastensuojelua. Nykyiset kirjauskäytännöt tulisi kuitenkin arvioida uudelleen ja työnsarkaa sen suhteen riittää. Merkityksellistä olisi ottaa sijaishuollon eri yksiköistä työntekijöitä mukaan kehittämiseen ja hyödyntää heidän osaamistaan mittareiden luomisessa. Työntekijöillä on paras näkemys arvoa tuottaviin kirjauksiin ja käytännön työtä palveleviin kirjauskäytäntöihin.



## Lähteet

### Painetut

Clarkeburn, H., Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino

Dalton, J. 2019. The Great Big Agile An OS for Agile Leaders. Berkeley, CA: Apress L.P.

Heikkinen, H.L.T. 2001. Toimintatutkimus, tarinat ja opettajaksi tulemisen taito. Narratiivisen identiteettityön kehittäminen opettajankoulutuksessa toimintatutkimuksen avulla. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Hirsjärvi S., Remes, P., Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.

Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä projektina. Teoksessa Heikkinen, H.L.T,

Huttunen, R, Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Jyväskylä: Atena.

Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöytä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Liker, J.K. 2010. Toyotan tapaan. Helsinki: Readme.fi

Martin, K. & Osterling, M. 2014. Value Stream Mapping. How to visualize work and align leadership for organizational transformation. New York: McGraw-Hill Education.

Moilanen, P. Räyhä, P. 2018. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Ojasalo, K., Ritalahti, T., Moilanen, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.- 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Rother, M. & Shook, J. 2003. Learning to See. Value-Stream Mapping to Create Value and Eliminate Muda. Brookline, MA: The Lean Enterprise Institute.

Rousu, S. 2007. Lastensuojelun tuloksellisuuden arviointi organisaatiossa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum pro

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Womack, J.P. & Jones, D.T. 2005. Lean Solutions. How Companies and Customers Can Create Value and Wealth Together. London: Simon & Schuster.

#### Sähköiset

Annala, P. Jäntti, M. 2020. Limingan koulukodille moitteita eduskunnan oikeusasiamieheltä. Jo toinen kerta Pohjois-Pohjanmaalla parin vuoden sisällä. Yle. Viitattu 3.2.2021  
<https://yle.fi/uutiset/3-11429593>

Apotti. 2021. Oy Apotti Ab. Apotti yrityksenä. Viitattu 3.4.2021  
<https://www.apotti.fi/apotti/apotti-yrityksena/>

Asiakas- ja potilastietojärjestelmien tilannekuva ja sen analyysi 2020. Loppuraportti. 2020. Kuntaliitto. Akusti. Viitattu 16.4.2021.  
[https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/APTJ-tilannekuva2020\\_AKUSTI110620\\_0.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/APTJ-tilannekuva2020_AKUSTI110620_0.pdf)

Bardy, M. 2013. Lastensuojelun ytimessä. Tampere: Juvenus Print. Viitattu 3.2.2021  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104421/URN\\_ISBN\\_978-952-245-853-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104421/URN_ISBN_978-952-245-853-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Berman, A., Snyder, S., Frandsen, G. & Kozier, B. 2016. Kozier & Erb's Fundamentals of Nursing. Global Edition. Viitattu 24.5.2020 <http://web.a.ebsco-host.com.ezproxy.saimia.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmx-lymtfXzE0MTk0MzVfX0FO0?sid=5a3f8708-15a6-4452-bf88-b089b9b16783@sdv-v-sessionmgr01&vid=0&format=EB&rid=1>

Bourgault, A.M., Upvall, M.J. & Graham, A. 2018. Using Gemba Boards to Facilitate Evidence-Based Practice in Critical Care. Critical Care Nurse. Vol. 38 (3), 18-06. Viitattu 5.10.2020  
<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=a247a099-854c-40a8-a000-6915dc75eab3%40sessionmgr4007>

Costello, P. 2003. Action research. Continuum Research Method Series. London: Continuum. Viitattu 10.9.2020. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=472768&query=action+research>

Dadashnejad, A-A. & Valmohammadi, C. 2019. Investigating the effect of value stream mapping on overall equipment effectiveness. A case study. Total quality management & business excellence. Vol.30 (3-4) 466-482. Viitattu 5.11.2020 <http://web.b.ebsco-host.com.ezproxy.saimia.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=2234a4ab-3e44-4df9-91ea-c01850d7b2a6%40ses-sionmgr101&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=133804106&db=hjh>

Drotz, E. 2014. Lean in the Public Sector. Possibilities and Limitations. Lisensiaattityö. Linköping University, Department of Management and Engineering. Linköping. Viitattu 18.2.2021 <https://pdfs.semanticscholar.org/1091/de7b2b775a7338e8441aa49838d57b4768ad.pdf>

Eduskunnan oikeusasiamiehen kertomus vuodelta 2019. 2020. Toimintakertomus k15/2020vp. Eduskunnan oikeusasiamies. Viitattu 6.3.2021 <https://www.oikeusasiamies.fi/documents/20184/42383/2019-fi/51758de7-f75b-449c-8967-a5372e40df0b>

Eksote. 2021. Lean Eksotessa. Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Viitattu 25.1.2021 <https://www.eksote.fi/eksote/tutkimus-ja-kehittaminen/lean-eksotessa/Sivut/default.aspx>

Eronen, T. 2008. Lastenkoti dokumentoituna, kerrottuna ja yhdessä muisteltuna. Janus. Vol 16 (1), 19-34. Viitattu 31.1.2021 <https://journal.fi/janus/article/view/50451/15248>

Euroopan komissio. 2010. Euroopan digitaalistrategia. Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, talous- ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle. Viitattu 5.1.2021 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/fi/ALL/?uri=CELEX:52010DC0245>

Euroopan komissio. 2020. Komission tiedonanto, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle. Euroopan datastrategia. Viitattu 5.1.2021 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?qid=1593073685620&uri=CELEX%3A52020DC0066>

Fastroi. 2021. Nappula- järjestelmä lastensuojelun ammattilaisen työkalu. Viitattu 7.3.2021 <https://fastroi.com/fi/ohjelmistot/nappula-jarjestelma/>

Faulkner, W. & Badurdeen, F. 2014. Sustainable Value Stream Mapping (SUS-VSM). Methodology to visualize and assess manufacturing sustainability performance. Journal of cleaner production. Vol.85, 8- 18. Viitattu 12.11.2020 <https://www.sciencedirect.com.ezproxy.cc.lut.fi/science/article/pii/S0959652614005113?via%3Dihub#bib36#bib36>

Findata. 2020. Findata on antanut määräyksen sosiaali- ja terveystietojen toissijaisen käytön aineistokuvauksista. Viitattu 6.3.2021 <https://www.findata.fi/uutiset/findata-on-antanut-maarayksen-sosiaali-ja-terveystietojen-toissijaisen-kayton-aineistokuvauksista/>

Gillingham, P. 2015. Electronic information systems in human service organisations. The what, who why and how of information. British journal of social work. British Journal of social work, 45, 1598-1613. Viitattu 12.2.2021 <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcu030>

Haukijärvi N., Kangas A., Knuutila H., Leino-Richt E., Teirasvuori N. 2014. Tavoitteena aktiivinen ja työelämälähtöinen oppiminen. Käytännön opiskelija- ja työelämälähtöiseen opiskeluun ja koulutukseen. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 91. Viitattu 30.3.2021 <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522165107.pdf>

Hall, C., Parton, N., Peckover, S., White, S. 2010. Child-centric Information and Communication Technology (ICT) and the fragmentation of child welfare practice in England. Journal of social policy. Viitattu 1.2.2021 [https://www.researchgate.net/publication/48776809\\_Child-Centric\\_Information\\_and\\_Communication\\_Technology\\_ICT\\_and\\_the\\_Fragmentation\\_of\\_Child\\_Welfare\\_Practice\\_in\\_England](https://www.researchgate.net/publication/48776809_Child-Centric_Information_and_Communication_Technology_ICT_and_the_Fragmentation_of_Child_Welfare_Practice_in_England)

Hallituksen toimintasuunnitelma. Osallistava ja osaava Suomi. Sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. 2019. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:27. Valtioneuvosto. Viitattu 5.2.2021. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN\\_2019\\_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Heikkilä, J. & Martinsuo, M. 2015. Lean-tuotanto ja sen johtaminen. Onnistuminen, haasteet ja soveltuminen Suomen yrityksiin ja muihin organisaatioihin. Työpoliittinen aikakauskirja 03/2015. Työministeriö. Viitattu 25.5.2020. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74853/tak32015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Heikkinen, H.L.T. 2018. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu. Virikkeitä aloittevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. Viitattu 28.5.2020 <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524515160>

Heino, T. 2007. Keitä ovat lastensuojelun uudet asiakkaat. Tutkimus lapsista ja perheistä tilastolukujen takana. Stakesin työpapereita 30/2007. Helsinki: Stakes. Viitattu 6.3.2020 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77977/T30-2007-VERKKO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Helmold, M. 2020. Lean Management and Kaizen Fundamentals from Cases and Examples in Operations and Supply Chain. Cham: Springer International Publishing. Viitattu 10.11.2020. <https://link.springer-com.ezproxy.cc.lut.fi/content/pdf/10.1007%2F978-3-030-46981-8.pdf>

Hines, P., Found, P., Griffiths, G. & Harrison R. 2008. Staying Lean-Thriving. Not Just Surviving. Cardiff University: Lean Enterprise Research Center. Viitattu 24.5.2020

<https://orca.cf.ac.uk/52764/1/stayinglean.pdf>

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos. Tampere.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Huovila, M. 2019. Rakenteisen tiedon merkitys potilas- ja asiakastyössä, tiedon hyödyntäminen sekä sen ensisijaisessa, että toissijaisessa käyttötarkoituksessa. Verkkoluento. Fincc julkistamistilaisuus. Viitattu 28.5.2020 <http://fincc.fi/>

Huuskonen, S. 2010. Dokumentoinnin prosessi lastensuojelun avohuollossa. Tiedon suodattamista asiakastietojärjestelmään ja sieltä käyttöön. Abstrakti. Informaatiotutkimuksen päivät 2020. Viitattu 31.1.2021 <https://journal.fi/inf/article/view/3571/3322>

Huuskonen, S, Vakkari, P. 2013. Selective Clients' Trajectories in Case Files. Filtering Out Information in the Recording Process in Child Protection. British Journal of Social Work 45, 792-808. Viitattu 12.12.2020

[https://www.researchgate.net/publication/273038258\\_Selective\\_Clients%27\\_Trajectories\\_in\\_Case\\_Files\\_Filtering\\_Out\\_Information\\_in\\_the\\_Recording\\_Process\\_in\\_Child\\_Protection?enrichId=rgreq-c0af77e87955f33c036d817475212450-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWd-IOZl3MzAzODI1ODt-BUzoyOTc2NzEyNjU5MzEyNjdAMTQ0Nzk4MTc2ODY5MQ%3D%3D&el=1\\_x\\_2&\\_esc=publication-CoverPdf](https://www.researchgate.net/publication/273038258_Selective_Clients%27_Trajectories_in_Case_Files_Filtering_Out_Information_in_the_Recording_Process_in_Child_Protection?enrichId=rgreq-c0af77e87955f33c036d817475212450-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWd-IOZl3MzAzODI1ODt-BUzoyOTc2NzEyNjU5MzEyNjdAMTQ0Nzk4MTc2ODY5MQ%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publication-CoverPdf)

Huuskonen, S. 2014. Recording and use of information in a client information system in child protection work. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Information sciences. Viitattu 30.1.2021

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94893/978-951-44-9368-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Häyrynen, K. Kinnunen, U-M. Kuinka varmistetaan tiedonhallinnan osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon murroksessa? Pääkirjoitus. Finnish Journal of eHealth and eWelfare. Viitattu 6.3.2021 <https://journal.fi/finjehew/article/view/80363>

Jokinen, T., Lehmuskoski, A., Lohijoki, H., Ålander, A. 2021. Kirjaaminen moniammatillisessa yhteistyössä. Sote- uudistus, tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Viitattu 11.4.2021. <https://yhteistyotilat.fi/wiki08/display/JULMOKI?pre-view=/64433619/64820962/Kirjaaminen%20monialaisessa%20yhteisty%C3%B6ss%C3%A4%20v1.pdf>



- Jormanainen, V. Parhiala, K. Röttsä, M. 2019. Kuntien sosiaalitoimien sähköiset asiakastietojärjestelmät vuonna 2017. Finnish Journal of e-Health and eWelfare, 2019:11. Viitattu 15.4.2021 [https://www.researchgate.net/publication/331659828\\_Kuntien\\_sosiaalitoimien\\_sahkoiset\\_asiakastietojarjestelmat\\_vuonna\\_2017](https://www.researchgate.net/publication/331659828_Kuntien_sosiaalitoimien_sahkoiset_asiakastietojarjestelmat_vuonna_2017)
- Kaisla, S. 2021. Sosiaalihuollon tiedolla johtaminen on prosessi, jossa työntekijän ymmärrys on avainasemassa. Apotti tiedote. Viitattu 3.4.2021 <https://www.apotti.fi/sosiaalihuollon-tiedolla-johtaminen-on-prosessi/>
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtajuus. Menestyksen timantti. 4. painos. Helsinki: Talentum. Viitattu 2.4.2021 <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/FAIBCXCTEB>
- Kananoja, A. Ruuskanen, K. 2018. Selvityshenkilön raportti lastensuojelun laatua parantavaksi tiekartaksi. Selvityshenkilön ehdotus lastensuojelun laatua parantavaksi tiekartaksi. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön raportteja ja julkaisuja 31/2018. STM. Viitattu 9.3.2021 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160996/R\\_31\\_18\\_Selvityshenkilön\\_ehdotus\\_lastensuojelun\\_laatu.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160996/R_31_18_Selvityshenkilön_ehdotus_lastensuojelun_laatu.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kansallinen lapsistrategia. Komiteamietintö. 2021. Kansallisen lapsistrategian parlamentaarinen komitea. Valtioneuvoston julkaisuja 2021:8. Valtioneuvosto. Viitattu 9.3.2021 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162864/VN\\_2021\\_8.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162864/VN_2021_8.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Kanta 2018. Sosiaalihuollon asiakastiedot mukaan Kantaan. Viitattu 24.3.2021 [https://www.kanta.fi/blogi/-/asset\\_publisher/1QjC602jKPR6/content/sosiaalihuollon-asiakastiedot-mukaan-kantaan](https://www.kanta.fi/blogi/-/asset_publisher/1QjC602jKPR6/content/sosiaalihuollon-asiakastiedot-mukaan-kantaan)
- Kanta- tietoa kansalaisille. 2018. Esite. Viitattu 24.3.2021 [https://www.kanta.fi/documents/20143/141748/Kanta\\_esite\\_FI\\_148x210\\_LOW.pdf/82071a29-6bf2-047c-0648-a24e85573fd2](https://www.kanta.fi/documents/20143/141748/Kanta_esite_FI_148x210_LOW.pdf/82071a29-6bf2-047c-0648-a24e85573fd2)
- Kanta 2021. Sosiaalihuollon asiakastiedon arkisto. Viitattu 24.3.2021 <https://www.kanta.fi/ammattilaiset/sosiaalihuollon-asiakastiedon-arkisto?inheritRedirect=true>
- Kauppila, T. 2001. Sosiaalityön luokittelua SLPT projektissa. Teoksessa Kallinen-Kräkin, (toim.) Sosiaalityö näkyväksi. Stakes aiheita 3/2001. Helsinki: Stakes. Viitattu 31.1.2021 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/76402/aiheita3-2001.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Korte, H., Jokela, R., Korhonen, E. & Perttunen J. 2020. Lean sosiaali- ja terveydenhuollossa. 2.painos. HUS Helsingin yliopistollinen sairaala. Viitattu 21.2.2021

<https://docplayer.fi/178699392-Lean-sosiaali-ja-terveydenhuollossa-2-painos.html>

Krause-Jensen, J. 2017. Trimming the social body: An analysis of Lean management among family councillors in a Danish municipality. Julkaisussa Journal of organizational ethnography, Vol.6 (2), 68-8. Viitattu 18.2.2021 <https://www-emerald-com.ezproxy.cc.lut.fi/in-sight/content/doi/10.1108/JOE-01-2017-0005/full/pdf?title=trimming-the-social-body-an-analysis-of-lean-management-among-family-counsellors-in-a-danish-municipality>

Kuntaliitto, 2017. Lastensuojelu. Viitattu 28.5.2020

<https://www.kuntaliitto.fi/sosiaali-ja-terveysasiat/sosiaalihuolto/lastensuojelu>

Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 1.11.2020.

<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Kuusisto-Niemi, S., Ryhänen, M. & Hyppönen, H. 2018. Tieto- ja viestintäteknologian käyttö sosiaalihuollossa vuonna 2017. THL Raportti 1/2018. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Viitattu 24.3.2021

[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136112/URN\\_ISBN\\_978-952-343-044-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136112/URN_ISBN_978-952-343-044-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Laaksonen, M., Kääriäinen, A., Penttilä, M., Tapola-Haapala, M., Sahala, H., Kärki, J. & Jäppinen, A. 2011. Asiakastyön dokumentointi sosiaalihuollossa. Opastusta asiakastiedon käyttöön ja kirjaamiseen. THL raportti 54/2011. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Viitattu 28.5.2020

<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/79866/d68ab232-88fc-4478-8c21-91164a177a1a.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Laihonon, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A. Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. Yliniemi, T. 2013. Tietojohdaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Tietojohdamisen tutkimuskeskus Novi.

2013. Viitattu 13.3.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>

Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta. 361/1983. Viitattu 30.5.2020 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1983/19830361>

Laki lastensuojelulain muuttamisesta. 542/2019 Viitattu 27.7.2020 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190542>

Lastensuojelulaki. 417/2007. Viitattu 30.5.2020 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417#L11P68>

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä. 158/2007. Viitattu 7.3.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070159#L1P3>

Laki sosiaali- ja terveystietojen toissijaisesta käytöstä. 552/2019. Viitattu 1.3.2021 <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190552>

Lahtinen, P. & Mäki-Forssi, S. 2020. Miten hyödyntää Lean-ideologiaa lastensuojelun systeemi-sen muutoksen johtamisessa? Luentotalenne. Viitattu 3.3.2021. <https://www.youtube.com/watch?v=KbSSmYLL24s>

Lehmuskoski, A., Suhonen, M., Häkälä, N., Taina, J., Ailio, E. 2020. Kantapalvelun käsikirja sosiaalihuollon toimijoille. Kanta. THL. Viitattu 24.3.2021. [https://yhteistyotilat.fi/wiki08/display/JULSOSK?preview=/61058878/61621972/Kanta-palvelujen%20k%C3%A4sikirja%20sosiaalihuollon%20toimijoille%20v1\\_02.pdf](https://yhteistyotilat.fi/wiki08/display/JULSOSK?preview=/61058878/61621972/Kanta-palvelujen%20k%C3%A4sikirja%20sosiaalihuollon%20toimijoille%20v1_02.pdf)

Leskelä, R., Haavisto, I., Jääskeläinen, A. Helander, V. Sillanpää, V., Laasonen, V. Ranta, T. Torkki, P. 2019. Tietojohdaminen ja sen kehittäminen. Tietojohdamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:42. Valtioneuvosto. Viitattu 12.3.2021. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/42\\_19\\_Tulevaisuuden\\_tietojohdaminen.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/42_19_Tulevaisuuden_tietojohdaminen.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Lith, P. 2018, 10. Lastensuojelualan markkinat. Raportti lastensuojelun asiakkaista, palveluntuottajista ja markkinoista tilastojen valossa. Suunnittelu- tutkimuspalvelut Pekka Lith. Viitattu 26.7.2020 <https://www.hyvinvointiala.fi/wp-content/uploads/2018/11/raportti-lastensuojelun-asiakkaista-palveluntuottajista-ja-markkinoista-tilastojen-valossa.pdf>

Maakunnan järjestämisen käsikirja. Maakunta ja sote-uudistuksen toimeenpanon tueksi. 2018. Valtioneuvosto. Viitattu. 19.2.2021 [https://vm.fi/documents/1477425/5440267/Maakunnan+j%C3%A4rjest%C3%A4minen+k%C3%A4sikirja\\_11\\_2018.pdf/cda297ea-e20a-7bc7-89e8-13057f0cb6ae/Maakunnan+j%C3%A4rjest%C3%A4misen+k%C3%A4sikirja\\_11\\_2018.pdt](https://vm.fi/documents/1477425/5440267/Maakunnan+j%C3%A4rjest%C3%A4minen+k%C3%A4sikirja_11_2018.pdf/cda297ea-e20a-7bc7-89e8-13057f0cb6ae/Maakunnan+j%C3%A4rjest%C3%A4misen+k%C3%A4sikirja_11_2018.pdt)

Malja, M. Puustinen-Korhonen, A. Petrenius, P. Erikson, P. 2019. Lastensuojelun laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriö. Kuntaliitto. Viitattu 30.5.2020 [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161862/STM\\_2019\\_8\\_J\\_Lastensuojelun\\_laatusuositus.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161862/STM_2019_8_J_Lastensuojelun_laatusuositus.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Manos, T. 2006. Value Stream Mapping. An Introduction. Quality progress, Vol.39(6), 66-69. Viitattu 5.11.2021 <https://ezproxy.saimia.fi/login?url=https://www-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/docview/214771562?accountid=202350>

Maruster, L., Faber, N. R., Peters, K. 2008. Sustainable information systems. A knowledge perspective. *Journal of Systems and Information Technology*, 10(3), 218-231. Viitattu 2.4.2021. <https://dx.doi.org/10.1108/13287260810916925>.

McDermott, A. Coghlan, D. Keating, M., 2008. Research for Action and Research in Action: Processual and Action Research in Dialogue? *Irish journal of management*, Vol 29, 1-18. Viitattu 10.9.2020 <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/207638609/fulltextPDF/F3CD2160747145BAPQ/1?accountid=12003>

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen Sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 23.1.2021 <https://www.elibrary.com/book/9789524956901>

Niiranen, V., Zitting, J. & Laulainen, S. 2019. Challenges for Management in Implementing Reforms at the Ministry Level and In Health and Social Services Organizations in Finland. University of Eastern Finland's eR

epository. Viitattu 18.2.2021. <https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/7771/156932686737566546.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Nelson, R. 2020. Informatics: Evolution of the nelson data, information, knowledge and wisdom model: Part 2. *Online Journal of Issues in Nursing*, 25(3),14. Viitattu 25.3.2020 <https://ojin.nursingworld.org/MainMenuCategories/ANAMarketplace/ANAPeriodicals/OJIN/TableofContents/Vol-25-2020/No3-Sept-2020/Informatics-Evolution-of-Nelson-Model-Part-2.html>

Paasio, P. 2014. Näyttöön perustuva sosiaalityön käytäntö- järjestelmällinen katsaus vuosina 2010-2012 julkaistuista tutkimuksista. *Lisensiaattityö*. Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja filosofianlaitos Viitattu 4.4.2021. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/44412/URN:NBN:fi:jyu-201410142983.pdf?sequence=1>

Partanen, S. Hakala, T. Joffe, G. & Näätänen, P. 2019. Sosiaali- ja terveyden huollon järjestäminen. Sote-järjestäjän työkalupakki. Osa 7. Tietojohtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kuntaliitto. Viitattu 30.5.2020 [http://shop.kuntaliitto.fi/product\\_details.php?p=3613](http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3613)

Pekkarinen, E. 2010. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta, 7/2010. *Terveyden ja hyvinvoinninlaitos*. Viitattu 16.3.2021 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80260/c36d8dc8-fca6-46e6-95ec-78a8efb6a626.pdf?sequence=1>

Puusa, A. Juuti, P. 2020. Laadullinen tutkimus. Luku 5. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Gaudeamus. Äänikirjapalvelu.

Pösö, T. 2010. Havaintoja suomalaisen lastensuojelun institutionaalisesta rajasta. Janus, Vol.18, 324- 336 Viitattu 5.3.2021 <https://journal.fi/janus/article/view/50583/15324>

Pösö, T., Eronen, T. 2015. Five years in care: Documented lives and time trajectories in child welfare. Child & Family Social Work, 20(2), 202-210.  
<https://doi.org/10.1111/cfs.12069>

Rasila, H. 2015. Sosiaalialan tutkimus näyttöön perustuvan käytännön tukena. Pro Gradu tutkielma. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta ja kulttuuritieteiden yksikkö. Viitattu 4.4.2021  
<https://docplayer.fi/49340341-Sosiaalityon-tutkimus-nayttoon-perus-tuvan-kaytannon-tu-kena.html>

Ratkaisujen Suomi. 2015. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 11.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 12.1.2021.  
[https://vnk.fi/documents/10616/1095776/Ratkaisujen+Suomi\\_FI.pdf/5f59e1a3-bfe8-47cb-a42f-6e18ee6a53a7/Ratkaisujen+Suomi\\_FI.pdf?version=1.0&t=1435215170000](https://vnk.fi/documents/10616/1095776/Ratkaisujen+Suomi_FI.pdf/5f59e1a3-bfe8-47cb-a42f-6e18ee6a53a7/Ratkaisujen+Suomi_FI.pdf?version=1.0&t=1435215170000)

Rassalaque, A. Karolak, M. 2010. Building a Knowledge Management System for the E-Health Knowledge Society. Journal of Economic Development, Management. IT, Finance and Marketing 2(2), 23-40. Viitattu 25.3.2020 [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38866607/PdF\\_ICEME\\_2010\\_main\\_VS\\_5\\_revised\\_abstract\\_ppr.pdf?1443020839=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DKnowledge\\_Management\\_and\\_Electronic\\_Heal.pdf&Expires=1618995216&Signature=KCM7ayg3brBmnxcD-cqK0TqRNYyIZUvz6Prl-GUSZMmqIIRAV3QpHnODgpPoQgtm8HI8v8nPELMLE52-deZs2MT02mpOBh4JgoFXVAx-pOVubBSwoaHCcJ2XRbkscml6x1ZpWxah-s-3yRpWpHhBG~-6SmbeJ5aive1XRp51FLa0J-U-2sU7LtGI3D0gKZ9Qighwt~5xUvCiJLehsm4hbff0sCnLPxR1VkXEy4nnmkPSFg-lmC7IBUs8vDKFEky-DNS1vkMlss5i4QzNzjllzKtpd1E1vK3Z-Hnw18myY6iCTIfCz-80x5AWP-i0AiV9Zygl9v1oRLjgCiLm4Ytcdwig\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38866607/PdF_ICEME_2010_main_VS_5_revised_abstract_ppr.pdf?1443020839=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DKnowledge_Management_and_Electronic_Heal.pdf&Expires=1618995216&Signature=KCM7ayg3brBmnxcD-cqK0TqRNYyIZUvz6Prl-GUSZMmqIIRAV3QpHnODgpPoQgtm8HI8v8nPELMLE52-deZs2MT02mpOBh4JgoFXVAx-pOVubBSwoaHCcJ2XRbkscml6x1ZpWxah-s-3yRpWpHhBG~-6SmbeJ5aive1XRp51FLa0J-U-2sU7LtGI3D0gKZ9Qighwt~5xUvCiJLehsm4hbff0sCnLPxR1VkXEy4nnmkPSFg-lmC7IBUs8vDKFEky-DNS1vkMlss5i4QzNzjllzKtpd1E1vK3Z-Hnw18myY6iCTIfCz-80x5AWP-i0AiV9Zygl9v1oRLjgCiLm4Ytcdwig_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Romero, D., Gaiardelli, P., Wuest, T., Powell, D. & Thürsten, M. 2019. New Forms Of Gemba Walks and Their Digital Tools in The Digital Lean Manufacturing World. Teoksessa Lalic, B., Majstorovic, V., Marjanovic, U., Cieminski, G. & Romero, D. (eds.) Advances in Production Management Systems. Towards Smart and Digital Manufacturing. International Conference APMS 2020, IFIP Advances in Information and Communication Technology. Vol 592, 432- 440. Viitattu 28.9.2020  
[https://www.researchgate.net/publication/343845298\\_New\\_Forms\\_of\\_Gemba\\_Walks\\_and\\_Their\\_Digital\\_Tools\\_in\\_the\\_Digital\\_Lean\\_Manufacturing\\_World](https://www.researchgate.net/publication/343845298_New_Forms_of_Gemba_Walks_and_Their_Digital_Tools_in_the_Digital_Lean_Manufacturing_World)

Rötsä, M., Berglind, H., Huovila, M., Hyppönen, K., Peksiö, T., Mykkänen, J. 2016. Sosiaali-  
huollon valtakunnallisten tietojärjestelmäpalvelujen ja määrämuotoisen kirjaamisen toimeen-  
panohanke (Kansa-hanke). Ohjaus 10/2016. Hankesuunnitelma vuosille 2016-2020. Terveiden  
ja hyvinvoinninlaitos. Viitattu 10.4.2021 [https://www.julkari.fi/bitstream/han-  
dle/10024/130563/URN\\_ISBN\\_978-952-302-660-5.pdf](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130563/URN_ISBN_978-952-302-660-5.pdf)

Salovaara, S. 2017. Tietojärjestelmät osana sosiaalityön tiedonmuodostusta. Teoksessa Ki-  
cistö, M., Päykkönen, K. (toim.) Sosiaalityö digitalisaatiossa. Lapin yliopiston yhteiskuntatie-  
teellisiä julkaisuja C. Työpaperi 58. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-035-7>

Sanila, M. 2017. Lean-ajattelu sosiaali- ja terveysalalla. Enemmän kuin nippu työkaluja ja  
siisti liinavaatevarasto. Työelämän tutkimus Vol. 15 Nro 1 81-87. Viitattu 18.2.2021.  
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85302/44303?acceptCookies=1>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2021. Toisiolaki mahdollistaa sosiaali- ja terveystietojen tieto-  
turvallisen käytön. Viitattu 1.4.2021  
<https://stm.fi/sote-tiedon-hyodyntaminen>

Sosiaali- ja terveyspalveluiden tietojohdamisen käsikirja. Sitra. 2014. Helsinki: Erweko. Vii-  
tattu 5.2.2021.  
[https://media.sitra.fi/2017/02/27174607/Sosiaali\\_ja\\_terveyspalveluiden\\_tietojohdami-  
sen\\_kasikirja-2.pdf](https://media.sitra.fi/2017/02/27174607/Sosiaali_ja_terveyspalveluiden_tietojohdami-<br/>sen_kasikirja-2.pdf)

Stahl, Norman, King, James, 2019. Expanding Approaches for Research. Action Research.  
Journal of developmental education. Vol 43, 26-28, 32. Viitattu 10.9.2020  
[https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/cen-  
tral/docview/2317576188/fulltextPDF/59699736A5464875PQ/7?accountid=12003](https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/2317576188/fulltextPDF/59699736A5464875PQ/7?accountid=12003)

Taylor, C. 2008. Trafficking in Facts. Writing Practices in Social Work. Qualitative social work  
Vol. 7:1. 22-42. Viitattu 4.4.2021. [https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/ac-  
tion/doSearch?filterOption=allJournal&All](https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/action/doSearch?filterOption=allJournal&All)

Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. 2019. Lastensuojelun käsikirja. Lastensuojelun dokumentoin-  
nin haasteita. Viitattu 28.7.2020 [https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyopro-  
sessi/dokumentointi-lastensuojelussa/lastensuojelun-dokumentoinnin-haasteita](https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyopro-<br/>sessi/dokumentointi-lastensuojelussa/lastensuojelun-dokumentoinnin-haasteita)

Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. 2020a. Tiedonhallinta sosiaali- ja terveysalalla. Kirjaami-  
nen. Viitattu 23.3.2021 [https://thl.fi/fi/web/tiedonhallinta-sosiaali-ja-terveysalalla/kirjaa-  
minen](https://thl.fi/fi/web/tiedonhallinta-sosiaali-ja-terveysalalla/kirjaa-<br/>minen)

Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. 2020b. Lastensuojelun käsikirja. Lastensuojelulaitokset. Viitattu 20.12.2020 <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/sijaishuolto/sijaishuollon-muodot/lastensuojelulaitokset>

Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. 2020c. Sosmeta. Asiakirjarakenteet. Hoito- ja kasvatussuunnitelma. Viitattu 11.4.2021 <https://sosmeta.thl.fi/sosmeta-publish-ui/document-definitio/45f5f6da-3d57-42d5-89c1-78856adcfd75/definition>

Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. 2021a. Lastensuojelun käsikirja. Sijaishuolto. Viitattu 23.3.2021 <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/sijaishuolto>

Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. 2021b. Lastensuojelun käsikirja. Dokumentointi lastensuojelussa. Viitattu 2.3.2021 <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/dokumentointi-lastensuojelussa>

TietoEvy. 2020. Sosiaalihuollon sähköisten palveluiden tarve korostuu epidemian aikana. Viitattu 10.4.2021 <https://www.tietoevy.com/fi/uutishuone/kaikki-uutiset-ja-tiedotteet/blogi/2020/sosiaalihuollon-sahkoisten-palveluiden-tarve-korostuu-epidemian-aikana/>

Tieto hyvinvoinnin ja uudistuvien palvelujen tukena. Sote-tieto hyötykäyttöön strategia. 2015. Kuntaliitto. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 1.1.2021 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70321/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3548-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70321/URN_ISBN_978-952-00-3548-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tiili, A. 2020. Sijaishuollossa on vaalittava lapsen oikeudet tunnistavaa toimintakulttuuria. Lastensuojelun keskusliitto. Viitattu. 3.2.2021 <https://www.lskl.fi/blogi/sijaishuollossa-on-vaalittava-lapsen-oikeudet-tunnistavaa-toimintakulttuuria/>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko\\_Rantanen\\_Tutkimuksellinen\\_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Toimeksi.fi. 2021. Työkaluja toiminnan kehittämistyöpajoihin. Viitattu 2.3.2021 <https://www.toimeksi.fi/kansalais-ja-yhdistystoimijoille/arvioinnin-tyokaluja-ja-menetelmia/vapaaehtoistoiminnan-arviointi-ja-kehittaminen/tyokaluja-toiminnan-kehittamistyopajoihin/>

Vakkala, H., Palo, M., 2016. Tiedeperustaisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä. Teoksessa Syväjärvi, A., Pietiläinen, V.(toim.). Inhimillinen ja tehokasjohtaminen. Tampere: University

Press. Viitattu 12.3.2021 [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syva-jarvi\\_%26\\_Pietilainen\\_OA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syva-jarvi_%26_Pietilainen_OA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Valvira, 2021. Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmät. Viitattu 7.3.2021  
<https://www.valvira.fi/terveydenhuolto/sosiaali-ja-terveydenhuollon-tietojarjestelmat>

Viinamäki, O-P. 2008. Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus. Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 283. Vaasan yliopisto. Viitattu 15.3.2021.  
[https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7793/isbn\\_978-952-476-218-2.pdf?sequence=1](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7793/isbn_978-952-476-218-2.pdf?sequence=1)

Vähäsarja, S. 2019. Lastensuojelulaitoksissa paljon puutteita ympäri maan. Vetelin nuorisokodille huomautus lääkeasioista. Yle. Viitattu 2.12.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11011940>

Väinälä, A. Kärki, J. Suhonen, A. Väyrynen, R. 2010. Selvitys palvelukohtaisista asiakastiedoista. Lastensuojelun, kasvatus- ja perheneuvonnan sekä koulun sosiaalityön tehtävissä. THL raportti 1/2010. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Viitattu 30.5.2020  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201205085330>

Wastell, D., White, S. 2014. Beyond bureaucracy. Emerging trends in social care informatics. Health Informatics Journal, Vol. 20(3) 213-219. Viitattu 7.2.2021  
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.955.7648&rep=rep1&type=pdf>

YK:n sijaishuollon ohjeet. 2018. Lastensuojelun keskusliitto. Lastensuojelun Keskusliiton verkkojulkaisu, 1/2018 Viitattu 3.2.2021 [https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/sijaishuollon\\_ohjeet\\_final.pdf](https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/sijaishuollon_ohjeet_final.pdf)

Ylönen, K., Salovaara, S., Kaipio, J., Tyllinen, M., Tynkkynen, E., Hautala, S., Lääveri, T. 2020. Sosiaalialan asiakastietojärjestelmissä paljon parannettavaa. Käyttäjäkokeemukset 2019. Finish journal of eHealth and eWelfare, Vol 12, nro 1. Viitattu 6.3.2021  
<https://doi.org/10.23996/fjhw.88583>

#### Julkaisemattomat

Konstan Koti ja Koulu Oy, 2017. Omavalvonta- Nappula-asiakasrekisterin tietosuojaseloste. Konstan Koti ja Koulu Oy. Kalliola.





## Kuviot

Kuvio 1: Nelsonin malli datasta viisauteen. (Mukaillen Nelson 2020.) .....	4
Kuvio 2: Maakuntien asiakas- ja potilastietojärjestelmien tilannekuva valtakunnallisesti. (Asiakas- ja potilastietojärjestelmien tilannekuva... 2020).....	10
Kuvio 3: Kun lapsi sijoitetaan lastensuojelulaitokseen.....	17
Kuvio 4: Hoito- ja kasvatussuunnitelman asiakirjarakenne (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2020c) .....	19
Kuvio 5: Opinnäytetyön rakenne .....	27
Kuvio 6: Toimintatutkimuksen spiraalimainen kuvio .....	29
Kuvio 7: Työpajan rakenne. ....	31
Kuvio 8: Gemba-läpikävelyn runko ja pääkysymykset. ....	32
Kuvio 9: Gemba-läpikävelyn pääkysymyksen ”Kuinka sujuvaa dokumentointi on?” - alakysymykset .....	33
Kuvio 10: Gemba-läpikävelyn pääkysymyksen ”Kuinka tieto löytyy?”- alakysymykset. ....	33
Kuvio 11: Työpajatyöskentelyn arvovirtakuvausprosessin eteneminen. ....	34
Kuvio 12: Aineisto koostuu muistiinpanoista, muistiosta ja arvovirtakuvauksen post-it lapuista .....	36
Kuvio 13: Asiakkaalle arvoa tuottavien dokumenttien määrä.....	42
Kuvio 14: Päivittäisen raportoinnin Monivalintamallinnus .....	45
Kuvio 15: Päivittäisen raportoinnin Monivalintamallinnus .....	45
Kuvio 16: Monivalinta-mallinusta tukeva narratiivinen vastausosio.....	45
Kuvio 17: Monivalintamallinnuksen arjen toimintojen ympyräkaavio .....	46
Kuvio 18: Monivalintamallinnuksen ympyräkaavio .....	47
Kuvio 19: Vaikuttavuuden tasot. ....	59

## Taulukot

Taulukko 1: Dokumentointiin vaikuttavat asiat .....	38
Taulukko 2: Dokumentoinnin haasteet .....	40

## Liitteet

Liite 1: Työpajamuistio .....	77
-------------------------------	----

## Liite 1: Työpajamuistio

### Opinnäytetyötyöpaja

Työpajamuistio

4.9.2020

#### Avaaminen

Opinnäytetyötyöpaja, klo 10 päivämäärä 4.9.2020, paikka Konstan Koti ja Koulu Oy Hollolan toimipiste, kokoonkutsuja Irina Tiitinen ja Viivi Kivilahti.

#### Läsnä

Erikseen nimetty työryhmä

#### Opinnäytetyön aiheen ja työpajan esittely

Esittelyn jälkeen työskentelyn aloittaminen

#### Gemba-kävely

- Työryhmä kokee, että kirjaaminen ei ole selkeää, siihen vaikuttaa kirjoittaja ja tilanne, arjen tilanteet määrittävät kirjaamisen järjestyksen.
- Työryhmän mukaan kirjaamisen onnistuminen määrittyy sen mukaan, onko tullut ymmärretyksi vai väärinymmärretyksi. Esimerkiksi kuukausittaisten koosteiden sisältö se ei saisi pitää sisällään virheellistä tietoa ja kirjaamisen voidaan katsoa onnistuneen, kun kirjattua asiaa ei tulkita väärin. Dokumentointi ei saa olla asiakkaan näkökulmasta virheellistä.
- Kaiken vaadittavan tiedon tulisi siirtyä ja olennaisen tiedon olla saatavilla silloin kun sitä tarvitaan esim. puhelun hoitamiseen.
- Keskusteltu tietojärjestelmän toimivuudesta: jos esimerkiksi jollekin koosteelle on luotu valmis pohja, uudet tehtävät koosteet pyritään sovittamaan jo olemassa oleviin pohjiin, vaikka ne eivät palvelisi sen tarkoitusta.
- Kirjauksista puuttuvat täydelliset tiedot, esimerkiksi nuorelle tulee varata aika laboratoriotesteihin, mutta kirjauksista ei löydy tietoa, mistä testeistä on kysymys. Tämän lisäksi ei löydy tietoa, onko joku jo hoitanut kyseisen asian.
- Kirjauksista ei löydy kaikkea oleellista tietoa, koska asiat jäävät kirjaamatta eikä kirjaukset ole hoito- ja kasvatussuunnitelman mukaisia eivätkä ne silloin palvelu riittävän hyvin tarkoitusta. Kirjausten puutteellisuus nostatti tunteita työryhmässä ja he olivat turhautuneita kirjausten puuttumisen vuoksi.
- Kysymys työn keskeytymisestä aiheutti hilpeyttä, sillä kaikki olivat samaa mieltä siitä, että keskeytyksiä esiintyy arjessa jatkuvasti. Dokumentointi jää kesken ja syitä tähän on useita: muun muassa kesken kirjausten esiintyy avunpyyntöjä tai laitteet ovat varattuina. Kirjaukset tulisi tehdä jouhevasti työn lomassa ja ennakoiden muuttuvia tilanteita. Asiakkaan voi olla haastavaa ymmärtää kirjausten merkityksellisyyttä tilanteessa, jossa hänellä on jokin tarve. Usein rauhallinen hetki kirjata voi olla myös ainoa sopiva hetki viettää aikaa asiakkaan kanssa. Työntekijöiden tarpeet kirjausten suhteen ovat usein ristiriidassa asiakkaan tarpeiden kanssa. Tämä herätti kysymyksen siitä, tuottaako dokumentointi arvoa asiakkaalle.
- Työryhmä koki, että kirjaamiseen liittyvää vaihtelua on paljon: jotkut tekevät pitkiä kirjauksia, kaikilla ei ole tunnuksia käytössä ja he eivät kirjaa; muu työryhmä kuormittuu, jos joku ei kirjaa ja tämä vastuu siirtyy muille; jotkut arvottavat

### Value Stream Mapping

- Keskusteluissa nousee esille, että Nappula pitäisi korjata. Tietty kirjaukset, jotka vaaditaan päivittäin, haluttaisiin monivaltaisen rastitusmahdollisuuden alle, jotta kirjaamista voisi nopeuttaa päivittäisellä tasolla.
- Työryhmä nostaa sille sen, että nuorta kiinnostaa eniten se, mitkä ovat hänen tavoitteensa ja miten ne voidaan saavuttaa. Nämä tiedot löytyvät hoito- ja kasvatussuunnitelmasta.
- Työryhmä tietää erilaisissa asiakasjärjestelmissä olevan myös olemassa kirjauspohjia, joissa tavoite kulkee koko ajan päivittäisten kirjausten rinnalla ja se ohjaa kirjaamiskäytäntöjä. Tällainen pohja nähtäisiin hyödyllisempänä käytännön työn ja perustehtävän näkökulmasta.
- Päivittäisten kirjausten tekemiseen toivittaisiin muutosta siten, ettei kirjaaminen olisi välttämätöntä, mikäli nuoren päivässä ei ole tapahtumia tai poikkeamia, jotka vaikuttavat hoito- ja kasvatussuunnitelman tavoitteeseen. Päivittäisten toimintojen kirjaamisen helpottamiseksi toivittaisiin monivalintakysymyksiä.
- Myös kirjausten priorisoiminen vaatii työryhmän näkökulmasta kehittämistä. Tärkeitä asioita pitäisi heidän mukaansa kirjata tarkemmin eli jos nuori päättää lopettaa päihteiden käytön ja se on tavoitteissa. Tällaisia pitkän aikavälin asioita tulisi kirjata päivittäisellä tasolla.
- Työryhmän kokemus on, että tavoitteiden seuranta (hoka) voisi kirjata pääasiassa viikottaisella tasolla, paitsi silloin, jos on paljon tavoitteisiin vaikuttavia tapahtumia tai poikkeamia.
- Työryhmä tuotti vahvasti, että päivittäiset kirjaukset, jotka sisältävät nuoren kannalta epäolennaisia asioita, eivät palvele nuoren tavoitteita. Työryhmä koki, että arjessa tehdään paljon sellaisia kirjauksia, jotka sisältävät turhaa dataa. Työryhmä koki myös, että arjen peruskuvioiden kirjaamista pitää helpottaa monivalintaisilla kysymyksillä.
- Työryhmä tuotti, että asiakkaan hokan mukaiset tavoitteet voitaisiin valita kirjattavaksi eli asiakastietojärjestelmän sisälle voisi rakentaa indikaattorit yksilöllisesti jokaisen asiakkaan kohdalla.
- Keskusteluissa nousee työryhmän yhtenäinen mielipide siitä, että päivittäiset kirjaukset tulisi suhteuttaa hokan tavoitteiden mukaisiksi.
- Työpajan aikana nousee sille myös työajan käyttöön liittyvät haasteet, sillä koosteita kuten kuukausiraportteja kirjoitetaan yöllä ja viikonloppuisin kun nuoret nukkuvat
- Työryhmän kanssa tultiin työpajan työskentelyn aikana siihen lopputulemaan, että päivittäiset kirjaukset ovat dokumentointiprosessin isoin hukka, jonka korjaaminen tulee myös muiden kirjattavien asioiden kirjaamista. Työpajan päätteeksi päästiin siihen lopputulemaan, että kehittämisohdotuksen pyritään korjaamaan päivittäisiä kirjauksia, jotta ne tukisivat hokan tavoitteiden arviointia ja saavuttamista.

### Työpajan päättäminen

Työpaja päätettiin klo 12, päättäjä Irina Tiitinen ja Viivi Kivilahti.

Pöytäkirjan laatija: Viivi Kivilahti

Hyväksyjä: Irina Tiitinen