

Opinnäytetyö (YAMK)
Sosiaali-alan koulutusohjelma
Ylempi AMK- tutkinto
2015

Jaana Laaksonen ja Saana Räisä

LAADUN VARMISTAMINEN VARSINAIS-SUOMEN LASTENSUOJELU- KUNTAYHTYMÄSSÄ

– työväline hoidon arviointiin



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaalialan koulutusohjelma | Sosionomi YAMK

Huhtikuu 2015 | 52

Linnossuo Outi

Jaana Laaksonen & Saana Räisä

LAADUN VARMISTAMINEN VARSINAIS-SUOMEN LASTENSUOJELUKUNTAYHTYMÄSSÄ – TYÖVÄLINE HOIDON ARVIOINTIIN

Lastensuojelutyöltä edellytetään vastuullista toiminta- ja päätöksentekokulttuuria, joka perustuu lapsen edun toteutumiseen. Työssä vaaditaan ammatillisuutta, erityistä vuorovaikutusosaamista sekä ihmisarvon ja oikeuksien kunnioittamista. Keskiöön nousevat lapsi, hänen perheensä ja heidän osallisuutensa lastensuojelun asiakasprosesseissa. Systemaattisen ja laadukkaan lastensuojelutyön varmistamiseksi tarvitaan käytäntöjä, joiden avulla voidaan todentaa ja arvioida työn sisältöjä.

Toteutimme kehittämishankkeemme osana Varsinais-Suomen lastensuojelukuntayhtymän laadunkehittämistyötä. Tavoitteenamme oli luoda työtä ohjaava laadunvarmistus- ja arviointijärjestelmä. Järjestelmä kattaa laadun varmistuksen eri näkökulmista ja huomioi eettiset periaatteet hoidon arvioinnissa. Hanketyöskentely perustui osallisuuteen ja dialogisuuteen, minkä tarkoituksena oli varmistaa kehittämistyön moniäänisyys sekä työskentelyn tuloksen käytettävyys organisaatiossa.

ASIASANAT:

Lastensuojelu. Laatu. Kehittämistoiminta. Osallisuus.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Social Services | Master's Degree

April 2015 | 52

Linnossuo Outi

Jaana Laaksonen & Saana Räisä

QUALITY CONTROL IN CHILD WELFARE DISTRICT OF SOUTH-WESTERN FINLAND - METHOD FOR THE CARE EVALUATION

Child welfare work requires responsible action and decision making culture, which is based on ensuring the interests of the child. Professionalism and highly developed interacting skills are needed when working in child welfare. Work requires respecting human rights and human dignity. The child, family and their participation and involvement in the customer processes is in the centre of work. In order to ensure methodical processes and the quality of the work, effective evaluation practises need to be in place.

Our development project was carried out as part of a wider quality improvement programme within the Child Welfare District of South-Western Finland. Our aim was to create quality assurance and evaluation system that will provide guidance and direction for child welfare work. The system takes into account the perspectives of care workers and customers. Evaluation of the care is based on ethical principles of social work. The project work was based on inclusion and dialogue with the aim of ensuring a diversity of views within the development process. The ultimate goal was to create a system that can be put in place within our organization.

KEYWORDS:

Child welfare. Quality. Development work. Implication.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHTA	7
2.1 Varsinais-Suomen lastensuojelukuntayhtymä toimintaympäristönä	7
2.2 Hankkeen tausta ja tavoitteet	8
3 LASTENSUOJELU JA SEN NYKYTILA	11
4 LAATU LASTENSUOJELUSSA	14
5 LAADUN ARVIOINTI	17
5.1 Arvoperusta lastensuojelutyön laadussa	17
5.2 Tavoitteellinen laadun arviointi ja mittaaminen	19
6 KEHITTÄMISHANKKEEN KOKONAISKUVAUS	22
6.1 Kehittämishankkeen vaiheiden mallinnus	22
6.2 Osallisuus ja dialogisuus kehittämistyössä	23
6.3 Kehittämishankkeen eteneminen	26
6.4 Työskentely hankkeen aikana	28
7 LAADUN VARMISTUS- JA ARVIOINTIJÄRJESTELMÄ	34
7.1 Laadunarviointisuunnitelma	34
7.2 Eettisten periaatteiden arviointikehys mittarina	37
7.3 Toiminnan seurantalista	42
8 HANKKEEN ARVIOINTI	44
LÄHTEET	51

KUVIOT

Kuvio 1. Kehittämistoiminnan lineaarinen malli

Kuvio 2. Laadunarvioinnin vuosikello.

TAULUKOT

Taulukko 1. Hankkeen eteneminen.

Taulukko 2. Eettisten periaatteiden arviointikehys (mukailten STM 2014).

1 JOHDANTO

Lastensuojelutyö on ollut viime aikoina valtakunnallisen tarkastelun alla muun muassa lakiuudistusten ja laatusuositusten myötä. Kiinnostus lastensuojelun sisältöihin, prosessien toimivuuteen sekä kustannuksiin on herännyt myös julkisessa keskustelussa. Tehtävän työn tulee olla asiakkaiden tarpeisiin perustuvaa, oikea-aikaista ja oikein kohdennettua. Lastensuojelun tulee olla läpinäkyvää, tasalaatuista sekä eettisesti kestävää. Osaamista ja palveluja on kehitettävä vastaamaan muuttuviin sekä monimuotoisiin asiakastyön haasteisiin. Työn sisältöjä ja laatua on myös kyettävä varmistamaan sekä arvioimaan. Tämä edellyttää työn määrittelyä ja näkyväksi tekemistä.

Varsinais-Suomen lastensuojelukuntayhtymässä laadunhallintajärjestelmä nostettiin vuonna 2012 kehittämistyön keskiöön. Työskentely pohjautui Suomen Kuntaliitossa kehitettyyn LapsiARVI-kriteeristöön. Kuntayhtymän kehittämistyössä hoitoprosessien sisällöt kuvattiin ja hoitotyön ohjeistuksia päivitettiin toiminnanohjauksen tueksi. Työn arviointia ja varmistamista varten käynnistimme opinnäytetyönämme toteutettavan kehittämishankkeen. Hankkeen tavoitteena oli luoda työn laadun varmistus- ja arviointijärjestelmä. Järjestelmä kehitettiin työryhmässä, jossa oli edustus organisaation eri yksiköiden työntekijöistä sekä esimiehistä.

Mittavan hankkeen osana kehitettiin järjestelmä, joka varmistaa laatua sekä asiakas- että työntekijänäkökulmasta. Järjestelmää varten koottiin jo olemassa olevat hyvät laadunvarmistuksen käytännöt ja osaa käytännöistä päivitettiin. Lisäksi kehitimme uusia asiakaspalautekäytäntöjä sekä muita työvälineitä hoidon laadun varmistamiseen. Sosiaali- ja terveysministeriön laatima eettisten periaatteiden arviointikehys valittiin keskeiseksi hoidon sisältöä arvioivaksi välineeksi. Tämän pohjalta kehitimme organisaatioomme soveltuvan arviointikäytännön. Laadun kehittämistyötä jatketaan jalkauttamalla hankkeen tuloksena syntynyt järjestelmä organisaation käyttöön.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHTA

2.1 Varsinais-Suomen lastensuojelukuntayhtymä toimintaympäristönä

Varsinais-Suomen lastensuojelukuntayhtymä pyrkii visionsa mukaisesti tuottamaan laadukkaita, uudistuvia ja jäsenkuntiansa tarpeita vastaavia lastensuojelupalveluita. Pyrkimyksenä on toimia jäsenkuntien strategisena kumppanina ja olla jokaisen jäsenkunnan ensisijainen lastensuojelupalveluiden tuottaja. Tavoitteena on olla korkeasta laadustaan tunnettu palveluntuottaja, joka aktiivisesti kehittää palveluitaan ja osaamistaan.

Kuntayhtymän toimintastrategia koostuu neljästä eri näkökulmasta. Asiakasnäkökulmassa esille tulevat lapsen ja perheen osallisuus, lapsen edun ja tarpeiden yksilöllinen huomioiminen, asiakassuunnitelman tavoitteiden mukainen työskentely ja yhteistyön tekeminen lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän kanssa. Henkilöstön ja osaamisen näkökulmasta strategian mukaisesti pyritään varmistamaan ja kehittämään työntekijöiden osaamista, varmistamaan ja kehittämään menetelmällistä työtettä sekä varmistamaan työhyvinvointia. Kolmantena on toiminnan näkökulma, josta katsottuna varmistetaan toimivat prosessit ja niiden kehittäminen, laadukkaat ja joustavat työkäytännöt sekä pyritään jatkuvaan palveluiden kehittämiseen. Taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna huomio kiinnittyy palveluiden kustannustehokkaaseen järjestämiseen sekä palvelukapasiteetin optimaaliseen käyttöön.

Varsinais-Suomen lastensuojelukuntayhtymällä on kolme sijaishuoltopalveluja tarjoavaa yksikköä, Salossa sijaitseva 14-paikkainen Halikon perhetukikeskus sekä Kaarinassa ja Raisiossa kummassakin 7-paikkaiset perhetukikeskukset. Salossa sijaitsee myös Halikon perheyksikkö, jossa on 2-3 perheelle perhekuntoutuspaikka. Perheyksiköstä käsin tehdään myös avohuollon perhetyötä tai asiakasperheiden tarpeesta lähtevää työmuotojen yhdistämistä, jolloin perheen

kuntoutus voi koostua avotyön lisäksi intervallityyppisistä laituskuntoutusjaksoista.

Lisäksi palveluvalikoimassa on jälkihuollon tarjoaminen, tukiviikonloppujen ja tukikäyntien järjestäminen sekä valvottujen tapaamisten mahdollistaminen. Kuntayhtymä pyrkii vastaamaan kuntien esittämiin palvelutarpeisiin mahdollisimman monipuolisesti ja kehittämään tarvittavia palvelumuotoja.

Toteutamme kehittämishankkeemme osana Varsinais-Suomen lastensuojelukuntayhtymän laatu järjestelmän kehittämishanketta. Sen tavoitteena on määrittellä ja tehdä näkyväksi kuntayhtymän sisäiset toimintamallit sekä prosessit. Varsinais-Suomen lastensuojelukuntayhtymässä ei ole ollut käytössä systemaattista tiedonkeruu- ja arviointijärjestelmää. Tämä on kuitenkin olennainen osa laadunhallintaa, kehittämistyötä ja laadun toteutumisen varmistamista. Kuntayhtymän kehittämishankkeeseen ei ole ollut mahdollista sisällyttää erillistä työvoimaresurssia tämän järjestelmän luomiseen, joten olemme valinneet sen oman kehittämishankkeemme aiheeksi kuntayhtymän johtajan Hannu Heinosen esittämän toiveen mukaisesti. Kehittämistyömme nojaa Varsinais-Suomen lastensuojelukuntayhtymän työtä ohjaaviin arvoihin: vastuullisuuteen, ihmisen kunnioittamiseen, oikeudenmukaisuuteen, rehellisyyteen ja myönteisyyteen.

2.2 Hankkeen tausta ja tavoitteet

Laadukkaan lastensuojelun kriteerit ovat tarkentuneet ja laatu käsitteistön tärkeys korostunut viimeisten vuosikymmenten aikana. Laadukasta lastensuojelutyötä dokumentoidaan ja tehdään näkyväksi prosessikuvausten kautta. Lastensuojelun keskusliiton julkaisussa ”Valtakunnalliset sijaishuollon laatukriteerit” on kerrottu sijaishuollon pitkään jatkuneesta tarpeesta saada valtakunnallinen laatukriteeristö, jonka perusta on ihmissuhdetyössä ja erityinen painopiste lastensuojelutyön sisällöllisessä asiantuntemuksessa (Lastensuojelun Keskusliitto 2004).

Vastataksemme edellä esitettyihin lastensuojelutyön laatuvaatimuksiin ja –suositukseen laatujärjestelmän kehittäminen on organisaatiossamme tarpeellista. Laatumäärittelyn, -kuvausten ja arvioinnin tavoitteena on osoittaa lastensuojelutyön laadun keskeisiä kriteerejä selkeästi sekä esitellä keinoja ja työkaluja työn toteuttamiseen. Näin saadaan keskeiset laatuasiat osaksi työyhteisön työskentelyä sekä pyritään parantamaan työskentelyn läpinäkyvyyttä. Kuntayhtymän laadunhallintajärjestelmä pohjautuu LapsiARVI-kriteeristöön.

LapsiARVI-hanke toteutettiin yhteistyökumppaneiden kanssa vuosina 2006-2008. Kehittämistyötä tehtiin kahdessa asiantuntijaryhmässä, jotka muodostuivat lastensuojelun ammattilaistahojen edustajista. (Suomen Kuntaliitto 2009, 3.) Arviointijärjestelmän avulla seurataan koko toiminnan toteutumista, minkä tarkoituksena on kuvata paitsi toiminnan määrää ja sisältöjä, mutta myös työn tuloksia ja kehittämiskohtia.

Laatuajattelu voidaan määritellä jatkuvaksi, toimintaympäristön kanssa vuoropuhelussa olevaksi prosessiksi. Prosessin tuloksena syntyy näkemys siitä, mitä hyvällä laadulla työyhteisössä tarkoitetaan. Parhaimmillaan laatuajattelusta muodostuu omaan toimintaan sopiva laatufilosofia sekä toimintaperiaatteet, joiden pohjalta selkeytyy käsitys omasta työstä, palveluista sekä työskentelyn laadutekijöistä. Laatuajattelu tekee näkyväksi työyhteisön käsityksen ihmisestä, näkemyksen työorientaatiosta, johtamisesta, oppimisesta ja kehittymisestä, palautteen hyödyntämisestä sekä arvioinnin merkityksestä. (Suomen Kuntaliitto 2009, 17-18.)

LapsiARVI-kriteeristö perustuu lastensuojelutyön laadullisille perusvaatimuksille ja kriteeristön keskeisimmät sisällöt liittyvät työn edellytyksiin, toiminnan ja palveluiden prosesseihin sekä työn tuloksiin - siihen mitä asiakastyössä pitää saada aikaan. Kriteeristön tarkemmat sisällöt painottuvat esimerkiksi perustehtävään kytkeytyvän toiminnan kehittämiseen, seurantaan ja arviointiin sekä palveluiden saavutettavuuteen, läpinäkyvyyteen ja asiakkaan osallisuuden periaatteeseen. Kriteeristön tuloksellisuuteen liittyvä osio käsittelee työn arviointia asetettujen tavoitteiden saavuttamisen, saavutetun hyödyn ja ennen kaikkea lapsen

ja perheen elämäntilanteessa sekä hyvinvoinnissa tapahtuneen muutoksen kautta. (Suomen Kuntaliitto 2009, 56-58.)

Oman kehittämishankkeemme perustana on Varsinais-Suomen lastensuojelukuntayhtymän kehittämishanke, jonka työskentelyn myötä olemme luoneet lastensuojelutyömme keskeisimpiin sisältöihin liittyvät prosessikuvaukset. Prosessikuvaukset tekevät tehdyn työn läpinäkyväksi ja osoittavat, mitä kuntayhtymässä laadukkaalla työllä tarkoitetaan. Kuvaukset ohjaavat tehtävää työtä ja pohjautuvat organisaation arvoperustaan. Oma kehittämishankkeemme on pyrkinyt asettumaan tehdyn työn luonnolliseksi jatkumoksi.

Kehittämistehtävänäimme oli luoda Varsinais-Suomen lastensuojelukuntayhtymän käyttöön laadun varmistus- ja arviointijärjestelmä. Arvioinnissa huomioitiin sekä työntekijä- että asiakasnäkökulma ja nämä näkökulmat pyrittiin yhdistämään laadukasta työtä ohjaavaksi ja kehittäväksi tiedoksi. Arviointi perustui prosessikuvausten avainkohtiin sekä hoidollisen ja kasvatuksellisen työn näkyväksi tekemiseen.

3 LASTENSUOJELU JA SEN NYKYTILA

Lastensuojelu on nimensä ja sille annettujen tehtävien mukaisesti sekä lasten suojelua yleisesti että lastensuojelun asiakkaana olevan yksittäisen lapsen suojelua. Lasten ja lapsen suojelu on olemukseltaan verkostoivaa ja voimavaroja etsivää. Tavoitteena on lasten sekä asiakkaana olevan lapsen kasvun ja kehityksen turvaaminen. Lastensuojelulla on kolme perustehtävää: lasten yleisiin kasvuoloihin vaikuttaminen, vanhempien tukeminen kasvatustehtävässä ja varsinainen lasten suojelutehtävä. Oma työtehtävämme sijoittuu lastensuojelun kokonaisuudessa avohuollon palveluihin, sijaishuollon järjestämiseen, perheyöhön ja jälkihuoltopalveluiden tuottamiseen.

Palvelujärjestelmän kehittäminen pitää sisällään palvelurakenteen kehittämisen lisäksi palveluiden sisältöjen kehittämisen ja erityisesti sen, miten ne vastaavat lapsen tarpeisiin. Kunnan on järjestettävä erityisen tuen tarpeessa oleville lapsille ja nuorille heitä tukevaa toimintaa. Lisäksi ehkäisevä lastensuojelu sekä lapsi- ja perhekohtainen lastensuojelu on järjestettävä sisällöltään ja laajuudeltaan sellaiseksi kuin kunnassa esiintyvä tarve edellyttää. Kuntaa veloitetaan myös toimimaan yhteistyössä lastensuojelua tuottavien tahojen kanssa. (Heino 2013, 103-104.)

Lastensuojeluasia tulee vireille kunnan sosiaalitoimessa joko hakemuksesta, pyynnöstä lastensuojelusuojelutarpeen arvioimiseksi, tehdyn lastensuojeluilmoituksen perusteella tai kun lastensuojelun työntekijä on muutoin saanut tietää mahdollisesta lastensuojelun tarpeesta. Kiireellinen lastensuojelun tarve arvioidaan heti. Muissa tapauksissa sosiaalityöntekijä arvioi seitsemän arkipäivän kuluessa, onko tehtävä lastensuojelutarpeen selvitys. Lastensuojelun asiakkuus alkaa, kun sosiaalitoimessa on ryhdytty kiireellisiin lastensuojelutoimenpiteisiin tai on tehty päätös lastensuojelutarpeen selvityksen tekemisestä. (sosiaaliportti 2014.) Lastensuojelulaissa säädetään lastensuojelun järjestämisestä ja kehittämisestä.

Nykyhetken lastensuojelun kansalliset tavoitteet ja tehtävät nojaavat sekä 80-luvun alun lastensuojelulain kirjauksiin että vuoden 2008 uudistettuun lastensuojelulakiin. Lakia tukevat sekä ohjeistukset ja laatusuosituksset että erilaiset kehittämishankkeet ja -ohjelmat. Sosiaalihuollon laajemman kehittämissuunnitelman yhteydessä käynnistettiin vuonna 2004 lastensuojelun kehittämissuunnitelma. Sen avulla pyrittiin tuomaan tavoitteellisuutta, suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä lastensuojelupolitiikan ohjaukseen, lastensuojelupalvelujen johtamiseen sekä lastensuojelun asiakastyöhön. Vuoden 2008 lakiuudistuksen tavoitteena oli turvata lapsen oikeuksien ja edun huomioon ottaminen sekä perheen tukitoimien ja palveluiden saaminen lastensuojelun prosesseissa. Lisäksi painotettiin viranomaisyhteistyön kehittämistä, asiakkaan oikeusturvan parantamista ja ehkäisevää lastensuojelua uutena toimintamuotona. (STM, Kananoja, Lavikainen & Oranen, 10-11.)

Lastensuojelua säätelevän lakien sekä kehittämissuunnitelmien tuloksena syntyneiden valtakunnallisten linjausten pohjalta lastensuojelun nykytilaa on kartoitettu eri tavoin. Selvityksiä on tehty eri toimijoiden toimesta ja niiden avulla on pyritty nostamaan esiin lastensuojelun ajankohtaiset epäkohdat ja kehittämistarpeet. Yle suoritti vuonna 2013 kyselyn aluehallintovirastoille. Yle kysyi viideltä aluehallintovirastolta mielipidettä alueelliseen lastensuojelun tilanteeseen liittyen. Kyselyn tulokset olivat pääpiirteittäin seuraavat: lastensuojeluilmoitusten käsitteilyajat sekä lastensuojelutarpeen selvitys kestävät paikoitellen liian kauan, työvoima vähenee ja asiakasmäärä kasvaa. Henkilöstön koulutus ei täytä virkojen kelpoisuusvaatimuksia. Pätevistä työnhakijoista on jatkuva pula, eikä edes valtion koulutukseen varaamat lisärahat riitä poistamaan ongelmaa. Samaan aikaan virkoihin ei joissain Suomen kunnissa hae välttämättä yhtään työntekijää. (Yle 2013.)

Sosiaalipalveluiden solmukohtana toimiva lastensuojelu on hyvin pitkälti riippuvainen muiden peruspalveluiden toimivuudesta. Jos jonot esimerkiksi perheneuvoissa tai päihdehoidoissa eivät vedä, myös lastensuojelun asiakkuudet kasaantuvat, sillä perheitä ei voida ohjata muiden palveluiden piiriin. Ruuhkat

lastensuojelussa saattavat siis olla indikaattori vielä suuremmista yhteiskunnallisista ongelmista. (Yle 2013.)

Lastensuojelun keskusliiton ja sosiaalialan ammattiliiton Talentian yhteisprojekti ”Olisiko jo tekojen aika?” kokoaa ammattilaisten näkemyksiä lastensuojelun tämänhetkisestä tilanteesta. Vuoden 2013 alussa toteutetun kyselyn tulokset ja huolet lastensuojelun haasteisiin liittyen kohtaavat suuressa määrin edellä mainittujen aluehallintovirastojen edustajien lausuntojen kanssa. Asiakasmäärän kasvu suhteessa työvoimapulaan ja alati väheneviin resursseihin herättää kysymyksen yhdelle sosiaalityöntekijälle kohdistuvasta asiakasmäärästä. (Muuronen & Sinko 2013, 37 - 38.)

4 LAATU LASTENSUOJELUSSA

Laadussa on kyse niistä ominaispiirteistä, jotka liittyvät palvelun tai toiminnan edellytyksiin vastata sille asetettuihin vaatimuksiin ja odotuksiin. Laadulle asetetut vaatimukset voidaan määrittellä lainsäädännön, sopimusten tai erikseen määriteltyjen tarpeiden kautta. Laadun voidaan ajatella olevan resurssien tarkoituksenmukaisuutta, suunnitelman mukaista toimintaa ja tavoitteenmukaista tuloksellisuutta. (Holma, Tolvanen & Vihma 2010, 88-89.) Yksiselitteistä laadun määritelmää ei kuitenkaan ole löydettävissä, vaan sitä voidaan katsoa eri näkökulmista. Esimerkkeinä näistä näkökulmista voivat olla asiakaslaadun lisäksi muun muassa tuotelaatu ja ympäristölaatu. Lecklinin (2002, 20-21) mukaan kuitenkin usein käytännön toiminnassa laadun eri näkökulmat ovat läsnä yhtä aikaa. Näistä näkökulmista tärkeimmäksi hän näkee asiakaslaadun, joka edellyttää yhdistämään kaikki laadun eri ulottuvuudet.

Laadunhallinnasta puhutaan, kun tarkastellaan miten organisaatio pystyy varmistamaan kykynsä tuottaa asiakkaiden tarvitsemia ja heidän odotustensa mukaisia palveluja. Hyvän laadunhallinnan kokonaisuus edellyttää, että laatua johdetaan, suunnitellaan, varmistetaan, arvioidaan ja kehitetään sekä ylläpidetään. Laatu ei siis saa olla irrallaan päivittäisestä työskentelystä ja hyvän laadun varmistamiseksi tarvitaan dokumentoitu toiminnanohjausjärjestelmä. (Kuntaliitto 2009, 12-13.)

Lainsäädännön lisäksi lastensuojeluun tarvitaan ohjeistuksia sekä suosituksia työn laadullisen sisällön ohjaamiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön Toimiva lastensuojelu-selvitysryhmän loppuraportti esittää, että lasten ja perheiden tilanteen arvioinnin käytäntöjä sekä menetelmiä on systematisoitava ja työntekijöiden osaamista vahvistettava. Työntekijäresursseja on lisättävä välittömästi ja asiakasmäärämitoitusten arvioimiseksi tehdään kuntakokeiluja. Ennaltaehkäisevän sekä avohuollon työn palveluita painotetaan ja lastensuojelu nähdään osana laajaa perustason työtä. Pidemmän aikavälin kehittämisajatuksena on moniammatillisten lastensuojelun osaamiskeskusten perustaminen erityisen vaativia asiakastilanteita varten. (Kananoja, Lavikainen & Oranen 2013, 2.)

Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmä julkaisi kesäkuussa 2013 valtakunnallisen laatusuosituksen lastensuojelutyölle. Lastensuojelun laatusuosituksen tarkoituksena on ohjata lapsi- ja perhekohtaisen lastensuojelutyön tekemistä ja järjestämistä. Suositusta ohjaavat keskeiset periaatteet liittyen ihmisarvon- ja oikeuksien kunnioittamiseen, lapsen edun toteutumiseen, vuorovaikutuksen ja ammatillisuuden korostamiseen sekä vastuullisen toiminta- ja päätöskulttuurin edellyttämiseen. Keskiöön nousevat lapsi, hänen perheensä ja heidän osallisuutensa lastensuojelun asiakasprosesseissa. Suositus tuo esille kehittämisehdotuksia viranomaisyhteistyöhön, ajankäyttöön ja kohtaamiseen liittyen sekä avuntarjoamisen keinoihin. (Lavikainen & Ruuskanen 2013, 2.)

Konkreettisten ohjeistusten lisäksi laatua voidaan määritellä taustalla vaikuttavien, työtä ohjaavien arvojen avulla. Laatusuositus kuvaa työn tekemistä muun muassa vastuullisuuden, oikeudenmukaisuuden, avoimuuden sekä luotettavuuden ja lapsi- ja perhelähtöisyyden kautta (Lavikainen & Ruuskanen 2013, 8). Osallisuuden periaate on vahvasti läsnä läpi suosituksen ja sen toteuttamiseen annetaan keinoja yhteistyön ja palveluiden kehittämisen kuvauksissa.

Laatusuosituksen tavoitteena on ohjata työtä ja lastensuojelun palvelujärjestelmän kehittämistä siten, että lapsi tulee autetuksi riippumatta siitä, missä lapsi asuu ja mitä palveluja hän käyttää (Lavikainen & Ruuskanen 2013, 15). Työryhmän laatusuositus, Toimiva lastensuojelu- selvitysryhmän loppuraportti sekä sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviraston ja aluehallintavirastojen yhdessä laatimat valtakunnalliset valvontaohjelmat muodostavat yhdessä linjauksen laadukkaan lastensuojelutyön tekemiselle.

Keskeinen merkitys laadun hallinnassa on johtamisella. Laadun johtaminen koskee koko organisaatiota, mitä siellä tehdään ja mitä siellä tapahtuu. Kun puhutaan laatujohtamisesta, on lähtökohtana kokonaisvaltainen käsitys ja tulkinta organisaatiosta. Johdon tehtävänä on viime kädessä arvioida millaisessa kehitysvaiheessa organisaatio kulloinkin on ja mitä asioita on otettava kehittämistoiminnan kohteeksi. Tämän ajattelun kautta laatujohtaminen nostaa keskiöön toimijoiden innostamisen kehittämistyöhön, kun taas laadunhallinnasta puhuttaessa voidaan nähdä mukana olevan kontrollinäkökulma. Organisaation näh-

dään kuitenkin tarvitsevan näitä molempia lähestymistapoja. Laatujohtamisen keinoin pyritään oppivaan organisaatioon, joka kykenee tunnistamaan puutteensa sekä korjaamaan ne. Laatujohtamisen kautta pyritään siis organisaation uudistamiseen ja toiminnan parantamiseen kehitysmuotoisella näkökulmalla. (Virtanen & Stenvall 2010, 159-168.)

Salminen (2005, 108-116) on tarkastellut laatu näkökulmaa sijaishuollossa, sen prosesseissa ja johtamisessa. Sijaishuollon laatua tarkasteltaessa on otettava huomioon työn perusluonne. Sijaishuollossa kuten lastensuojelutyössä yleensäkin on kysymys kohtaamisesta vuorovaikutustilanteissa, mikä tuo mukanaan vaikeuden arvioida työn toteuttamista, laatua ja tuloksellisuutta. Tämän tyyppisessä toimintaympäristössä laatu liittyy palveluun, sitä tuottavaan organisaatioon sekä prosesseihin. Koska työn vuorovaikutuksellisesta luonteesta johtuen laatua ei voi kuvata vain lopputuloksen kautta, pitää sitä tarkastella prosessikuvausten kautta. Johtamisen tehtävänä on puolestaan luoda sellainen toimintakulttuuri, työnjako ja työtavat, joiden avulla työtiimit kykenisivät sellaiseen prosessityöskentelyyn, jossa prosessien tavoitteet ohjaavat tekemistä ja työn sisältöjä. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna laadunhallinta lastensuojeluyksikössä voidaan ymmärtää toimintayksikön johtamiseen liittyvien prosessien hallintana.

Vaikuttava ja tuloksellinen lastensuojelu vaatii hyvää johtajuutta ja sitä voidaan tarkastella monista eri lähtökohdista. Yhtenä vaihtoehtona on kiinnittää huomio strategiseen johtajuuteen eli organisaatioon liittyviin näkökulmiin. Muita vaihtoehtoja ovat tarkastella johtamista henkilöstöjohtamisen, kustannusten johtamisen tai asiakasprosessin johtamisen kautta. Mikäli kuitenkin halutaan saada aikaan toimivia lastensuojelupalveluita, on nämä toisiaan sivuavat johtamisen tasot saatava sovitettua yhteen. Usein näiden eri tasojen johtajuudesta saattavat vielä vastata eri henkilöt, jolloin tulee esille kysymys, kuka todellisuudessa ottaa vastuun lastensuojeluprosessin johtamisesta niin, että lait ja eettiset näkökulmatkin tulevat huomioon otetuiksi. (Heinonen & Sinko 2014, 4-6.) Edellä todennettuja johtamisen näkökulmia ja tulkintoja tarkastellessa on helppo allekirjoittaa lastensuojelun erityisyys suhteessa johtamiseen ja laadun hallintaan, varmistamiseen ja arviointiin.

5 LAADUN ARVIOINTI

5.1 Arvoperusta lastensuojelutyön laadussa

Lastensuojelutyö kytkeytyy aina arvoperustaan, koska sen tehtävänä on ennen kaikkea olla lapsen puolella, lasta varten. Lastensuojelutyön keskeisimmät arvot pohjautuvat Suomen perustuslakiin ja kansainvälisiin ihmisoikeussopimuksiin sekä niiden taustalla oleviin ihmisyyttä ja ihmisoikeuksia korostaviin kansainvälisesti hyväksytyihin arvoihin. Nämä arvot ovat yhteneväisiä sosiaalialan eettisten periaatteiden kanssa ja ovat työn lähtökohtana. Myös Euroopan ihmisoikeussopimus ja sen turvaama yksityis- ja perhe-elämän suoja tulee huomioida lastensuojelutyön käytännöissä. Julkisen vallan vastuulla on turvata erityisen haavoittuvassa asemassa olevien ryhmien asema ja oikeudet. Lapsilla on oikeus erityiseen suojeluun ja huolenpitoon. Suojelun avulla voidaan tukea lasta selviytymään vaikeista elämäntilanteista sekä turvata lasten ja aikuisten tasa-arvoinen asema yhteiskunnassa. (THL 2015.)

Lastensuojelun lähtökohtana on lapsen etu. Yhdistyneiden Kansakuntien lapsen oikeuksien yleissopimuksen mukaan kaikissa julkisen tai yksityisen sosiaalihuollon, tuomioistuinten, hallintoviranomaisten tai lainsäädäntöelimien toimissa, jotka koskevat lapsia, on ensisijaisesti huomioitava lapsen etu. Lapsen oikeuksien yleissopimuksen keskeinen sisältö voidaan tiivistää kolmeen koko lapsiväestöä koskevaan ydinkäsitteeseen. Ne velvoittavat turvaamaan lapsille ja nuorille

1. osuuden yhteiskunnan voimavaroista (provision):

lapsille taataan riittävän laadukkaat palvelut kuten päivähoito, terveydenhuolto ja koulutus sekä kehityksen kannalta riittävä elintaso.

2. oikeuden erityiseen suojeluun ja huolenpitoon (protection):

yhteiskunta ottaa vastuun lapsen ja nuoren hyvinvoinnista tilanteissa, joissa vanhempien voimavarat eivät riitä sitä turvaamaan. Lapsi on oikeutettu suojeluun laiminlyöntiä, ruumiillista ja henkistä väkivaltaa, riis-

toa, syrjintää ja epäinhimillistä kohtelua vastaan. Lapsella on oikeus koskemattomuuteen ja turvallisuuteen kaikissa oloissa.

3. oikeuden osallistua itseään koskevaan päätöksentekoon ja yhteiskuntaelämään (participation):

lapsella on oikeus osallistua ikänsä ja kehitystasonsa mukaisesti itseään koskevaan päätöksentekoon ja yhteiskuntapolitiikkaan. Lapselle, joka kykenee muodostamaan omat näkemyksensä, taataan oikeus vapaasti ilmaista nämä näkemykset kaikissa häntä koskevissa asioissa. (THL 2015.)

Lapsen osallisuuden aito toteutuminen näkyy siinä, miten lapsi on mukana toteuttamassa, kehittämässä ja arvioimassa oman etunsa turvaamiseksi tehtävää työtä. Osallisuus perustuu oikeuteen saada tietoa itseä koskevista asioista sekä mahdollisuudesta ilmaista mielipiteensä niihin liittyen. Lapsen osallisuus on keskeinen lastensuojelutyön lähtökohta ja osallisuus tulee huomioida kaikessa työskentelyssä. Lastensuojeluviranomaisilla on erityinen velvoite kohdella lasta tasa-arvoisesti yksilönä ja antaa lapselle mahdollisuus vaikuttaa itseään koskeviin asioihin. (Saastamoinen 2010, 66).

Perustuslain 6 §:ässä mainittu kaikkien ihmisten yhdenvertaisuus sekä tasa-arvoinen kohtelu ovat lastensuojelutyön keskeisiä arvoja. Perustuslaissa on erikseen mainittu, että lapsia on kohdeltava tasa-arvoisesti yksilöinä. Tämän mukaisesti lapsella on samat oikeudet kuin aikuisellakin, ellei hänen oikeuksiin ole jostakin lakiin perustuvasta syystä rajoitettu. Laki mahdollistaa positiivisen erityiskohtelun, joilla voidaan turvata lasten tasavertainen asema aikuisiin nähden. Kaikilla lapsilla on keskenään yhtäläiset oikeudet eikä esimerkiksi sijoitus kodin ulkopuolelle vähennä näitä oikeuksia. (THL 2015.)

5.2 Tavoitteellinen laadun arviointi ja mittaaminen

Arvioinnin toteutuksen keinoja

Jotta ostaja- ja käyttäjäasiakkaat, yhteiskumppanit sekä organisaatio itse kykenisivät arvioimaan tekemänsä työn laatua sekä työlle asetettujen tavoitteiden ja vaatimusten toteutumista, on organisaation kyettävä esittämään oma laadun varmistusjärjestelmänsä ja sen sisältämät menettelytavat. Arviointia organisaatio tarvitsee sekä toiminnan seurantaan ja kehittämistarpeiden tunnistamiseen että toiminnan parantamiseen. Näkökulmia laadun arviointiin tarvitaan useita, jotta sen monipuolisuudesta voidaan varmistua. Näitä näkökulmia voivat olla muun muassa asiakasarviointi, itsearviointi, sisäinen arviointi, vertaisarviointi, esikuva-arviointi sekä ulkoinen arviointi. (Rousu & Holma 2004, 23-24.)

Toiminnan kehittämis- ja varmistamistoimenpiteiden apuna voidaan organisaatiossa käyttää sisäistä arviointia eli auditointia. Siinä arvioinnin tekee organisaation oma henkilöstö ja sen tavoitteena on sekä etsiä ja löytää kehittämisen kohteita että varmistaa toiminnan toteutuminen sovitulla ja päätetyllä tavalla. Arvioinneissa on laadittuna suunnitelma, jonka mukaan ne toteutetaan. Arviointien tuloksena kirjataan raportti, jossa kerrotaan arvioinnin tulokset ja havaitut kehittämiskohteet, jotka annetaan tiedoksi sekä johdolle että arvioinnin kohteena olleelle yksikölle. (Pesonen 2007, 190-203.)

Keskeistä laadun hallinnassa on johdon sitoutuminen laatuun. Käytännön tasolla johto osoittaa sitoutumisensa asettamalla tavoitteita ja seuraamalla niitä, tuntemalla toiminnan asiakasnäkökulman sekä olemalla tietoinen siitä nousevista tarpeista ja odotuksista. Johdon on pyrittävä parantamaan toimintaa eri toimenpitein, osallistuttava henkilöstön kouluttamiseen ja tiedottamiseen sekä laadunäkökulmasta huolehtimiseen. Johdon on otettava säännöllisesti kantaa laatuun ja laadunhallintajärjestelmään. Tässä apuna käytetään säännöllistä johdon katselmusta vähintään kerran vuodessa ja siihen osallistuvat ne henkilöt, jotka pystyvät toimenpiteillään vaikuttamaan asioihin. Johdon katselmuksen tavoit-

teena on laatutilanteen kokonaisnäkemyksen hakeminen eikä pelkästään pyhäytyä yksityiskohtien käsittelyyn. (Pesonen 2007, 90–98.)

Sirkka Rousu tuo artikkelissaan esiin, mitä tuloksellisuudella lastensuojelutyössä tarkoitetaan ja miten sitä voidaan organisaatioissa arvioida: Mitkä ovat tuloksellisuuden keskeisimmät tekijät lastensuojelutyössä? Miten tuloksellisuutta ja erityisesti vaikuttavuutta sen keskeisenä osana seurataan ja arvioidaan organisaatioissa? Mitä tietoa arvioinnissa käytetään? Miten arviointi on mukana organisaation ohjaamisessa, johtamisessa ja kehittämisessä? Hän kuvaa lastensuojelun tuloksellisuuden kriittisiä menestystekijöitä ja sitä, millaiseen tietoon ja prosessiin perustuen lastensuojelun tuloksellisuutta organisaatiossa tulisi arvioida. (Rousu 2008, 175.)

Organisaation onnistumisen perusedellytykset ovat: 1) vankka asiakaslähtöinen organisaatio, 2) lastensuojelun ajankohtaisia vaatimuksia vastaava osaaminen ja 3) asiakkaan voimavaraistumista edistävät toimintaprosessit. Vaikuttavuuden kriittiset menestystekijäryhmät puolestaan ovat: 4) asiakkaan kokemus elämänsä kohentumisesta ja 5) lapsen ja nuoren kasvun riskiolosuhteiden väheneminen. Näin lastensuojelun pitkän aikavälin toiminta on kustannusvaikuttavaa. (Rousu 2008, 178.)

Organisaation tulee seurata ja arvioida lastensuojelutyön onnistumista sekä asettaa työlle tavoitteet, jotka saavat perustelunsa lasten ja perheiden tarpeista sekä toimintaympäristön haasteista. Siksi organisaation tulee olla selvillä lasten maailman todellisuudesta ja eri tavoin koota sellaista tietoa, joka auttaa organisaatiota kehittämään toimintaansa lasten tarpeiden ja toimintaympäristön muutosten edellyttämällä tavalla. Organisaatiossa tarvitaan eri näkökulmista tuotettua tietoa tuloksellisuuden arvioimiseksi, kuten tietoa asiakkaista ja niistä vaikutuksista, joita asiakkaiden elämässä on muutoksina nähtävissä, tietoa henkilöstön osaamisesta ja jaksamisesta, tietoa asiakasprosesseista ja niiden toimivuudesta sekä kustannuksista. (Rousu 2008, 176.)

Asiakaskohtainen mittari kuvaa suuntaa, mihin asiakkaan osalta on edetty: Jokaisen asiakkaan osalta vähintään kerran vuodessa, tai ainakin aina asiakkuu-

den päättyessä, tulisi dokumentoida arvio, missä määrin lapsen elämäntilanne on muuttunut verrattuna alkutilanteeseen tai asetettuihin tavoitteisiin nähden: Onko lapsen elämäntilanne muuttunut erittäin hyvään suuntaan (5), hyvään suuntaan (4), edennyt jonkin verran (3), tilanne pysynyt ennallaan (2) vai onko tilanne huonontunut (1). (Rousu 2008, 178.)

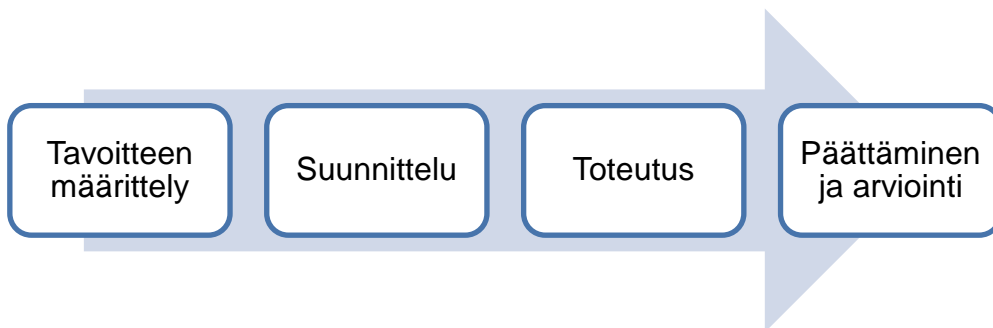
Arvioinnin kohteiden ja kriteerien valinnat sekä niiden jäsentämistavat ovat aina sidonnaisia arvoihin sekä konteksteihin, joissa ne esiintyvät. Ne ovat myös ajassa muuttuvia. Vaikka kriteereinä käytettäisiin standardeja tai etukäteen asetettuja tavoitteita, ovat ne aina arvosidonnaisia, sillä kriteerien asettamisen ja laadinnan aikana ovat arvot jo kuitenkin olleet mukana. (Sinkkonen & Kinnunen 1994, 37.) Eettiset periaatteet ja kysymykset korostuvat kun on kyse sellaisten asioiden arvioinnista, jotka vaikuttavat ihmisten elämään. Tällaisesta arvioinnista on kyse, kun arvioidaan esimerkiksi lapsen tai perheen tueksi tarkoitetun toiminnan vaikutuksia. Tällöin on arvioinnilta vaadittava korkeaa laatua. (Rousu 2007, 135.)

Laadun varmistamiseen ja arviointiin tähtäävä kehittämishankkeemme on pyrkinyt vastaamaan edellä esitettyihin työn laadullisiin kriteereihin. Hankkeessa tehdyn kehittämistyön sisällöt ovat edellyttäneet suunnittelua, organisointia sekä jatkuvaa reflektointia kehittämistyön vaiheiden ja tulosten arvioimiseksi. Seuraavassa esittelemme kehittämishankkeen etenemisen, metodologian ja työkentelyn sisällön.

6 KEHITTÄMISHANKKEEN KOKONAISKUVAUS

6.1 Kehittämishankkeen vaiheiden mallinnus

Laatutyön kehittämishankkeemme on edennyt vaiheittain lineaarisen mallin mukaan. Linearisessa mallissa kehittämistyötä tehdään suoraviivaisesti alkaen tavoitteen määrittelystä ja edeten suunnittelun kautta toteutukseen sekä hankkeen päättämiseen ja arviointiin.



Kuvio 1. Kehittämistoiminnan lineaarinen malli (mukaillen Toikko & Rantanen 2009, 64).

Vaikka kehittämistyö voidaan kuvata vaiheittain lineaarisen mallin mukaisesti, työskentelyn osallistava ja refleктоiva ote tuo malliin kehämäisen ulottuvuuden. Nämä elementit puoltavat kehittämishankkeemme toteutusvaiheen esittämistä spiraalimaisena mallina. Spiraalimallin mukaan kehittäminen tapahtuu jatkuvana syklinä, jolloin kehittämishankkeen tehtävä, organisointi, toteutus ja arviointi muodostavat ensimmäisen kehän. Kehittämistoiminnassa syntyy uusia syklejä, joissa kehittämistyötä ja sen tuotoksia arvioidaan. Syklisessä ajattelussa ja toiminnassa korostuvat arvioinnin lisäksi reflektiivisyys ja vuorovaikutus. (Salonen 2013, 15-16.)

”Vaikka hankkeen vaiheet ovat tavallaan erillisiä toimintoja, ne muodostavat ketjuuntuneena strukturoidun ja tavoitteellisen toimintakokonaisuuden, joka on suunnattu saavuttamaan tavoiteltu tulos” (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 58). Kehittämistoiminnassa tulosten käytettävyyden ja hyödynnettävyyden nä-

kökulma on tärkeämpi kuin pelkkä tutkimuksellisesti tuotettu tieto. Näiden välinen suhde nähdään kuitenkin tärkeänä siinä määrin, että tutkimuksellinen ote ja valitut menetelmät auttavat kehittämistyön eri vaiheissa sekä lisäävät luotettavuutta, siirrettävyyttä ja uskottavuutta käytännön työn kuvaamisessa. (Toikko & Rantanen 2009.)

Konkreettisen tekemisen ohella kehittämistoimintaan sisältyy myös analyysia ja pohdintaa, sillä kehittämistä on vaikea toteuttaa pelkästään tekemisen kautta. Toisaalta ”pelkän puheen” kehittäminen ei riitä. Kehittämistoiminnan analyttinen ja pohtiva, diskurssien taso edellyttää tekemisen seuranta erilaissa työryhmissä. Näiden tehtävänä on monitoroida konkreettista toimintaa. (Toikko & Rantanen 2009, 60.) Kehittämistoiminta voidaan nähdä myös sosiaalisena prosessina, joka perustuu vuorovaikutukseen, aktiiviseen osallistumiseen sekä dialogiin.

6.2 Osallisuus ja dialogisuus kehittämistyössä

Kehittämishankkeemme perustuu osallisuuden periaatteelle ja olemme hyödynneet työskentelyssä osallisuutta vahvistavia menetelmiä. Osallisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä yksilöiden aitoa osallistumista ja vaikutusmahdollisuuksia kehittämistyön sisältöihin sekä työn etenemiseen ja arviointiin. Osallisuus edellyttää osallistumista. Käyttäjien ja eri toimijoiden on todettu olevan keskeinen tekijä kehittämistoiminnan onnistumisen kannalta ja olennaista on, että kehittämistä tapahtuu siellä, missä käytännön työn haasteet ja ongelmat ovat käsin kosketeltavissa. (Toikko & Rantanen 2009, 94-97.)

Osallisuuden toteutuminen edellyttää dialogisuutta. Freire (2005, 101) esittää aidon dialogin edellytykseksi kriittistä ajattelua, joka näkee todellisuuden prosessina eikä staattisena, muuttumattomana tilana. Hänen mukaansa aito dialogi on jatkuvasti kiinni nykyhetkessä pelkäämättä siihen liittyviä riskejä. Freiren mukaan kommunikaatiota ei voi olla ilman dialogia.

Dialogi voidaan määritellä vuoropuheluksi, jossa osapuolet ajattelevat yhdessä. Keskustelun osapuolet ovat avoimia toisilleen ja tässä kommunikaatioprosessissa syntyy asioille uusia merkityksiä. Dialogissa pyritään löytämään uusia mahdollisuuksia ja yhteyksiä sekä vältetään kaikenlaisia ennalta tietämistä, alistamista ja valmiita yleistyksiä ja luokituksia. (Onnismaa 2007, 43–45.) Wink (2006,146) määrittelee dialogisen lähestymistavan koostuvan monista todellisuuksista, jotka ovat arvaamattomia. Tärkeintä tässä lähestymistavassa on erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen sekä toisen ihmisen kunnioittava kohtaaminen.

Kehittämistyöryhmän työskentelyssä pyrittiin takaamaan aito osallisuuden ja osallistumisen mahdollisuus jokaiselle jäsenelle. Tätä edistettiin avoimen dialogin keskustelulla sekä pyrkimyksellä antaa jokaiselle jäsenelle yhtäläinen mahdollisuus vaikuttaa. Työryhmässä oli edustus eri työntekijäryhmistä ja tiimeistä, mikä toi osaltaan laaja-alaista näkemystä asiakastyön arviointiin. Kehittämisen työkaluina voivat olla esimerkiksi fokusryhmät, keskustelutilaisuudet sekä erilaiset foorumit. Käyttäjien ja toimijoiden osallistuminen nähdään eräänlaisena kehittämistoiminnan apuprosessina, jossa päävastuu on kehittäjillä. (Toikko & Rantanen 2009, 94-97.) Kehittämistyöryhmän työskentely noudatti pääpiirteittäin työkonferenssin sisällöllistä etenemistä ja ideologiaa, mikä varmisti osallisuuden toteutumista hankkeen eri vaiheissa.

Työkonferenssi kehittämismenetelmänä

Työkonferenssilla pyritään varmistamaan työyhteisön laaja osallistuminen kehittämistyöhön ja se pohjautuu vuoropuheluun. Työkonferenssin menetelmää hyödynnetään usein kehittämistyön ideointivaiheessa. Menetelmää voidaan kuitenkin käyttää myös hankkeen tavoitteiden sekä arvioinnin selkiyttämisessä. Työkonferenssi on erittäin käyttökelpoinen menetelmä tavoiteltaessa koko työyhteisön sitoutumista. Menetelmä pohjautuu demokraattisen dialogin ajatukseen, joka on hyvin keskeisessä roolissa konferenssin toteuttamisessa. Vaati-

muksena työnkonferenssin toteuttamiselle on avarakatseisuus, jonka avulla voidaan saavuttaa uusia ratkaisuja. (Innokylä 2015.)

Työkonferenssi etenee eri vaiheiden kautta ja lähtee liikkeelle ideointivaiheesta, jossa on oltava määriteltynä kehittämisen kohde, varatut resurssit sekä kehittämisen toimintaympäristö. Kehittämistyön vastuuhenkilöt toimivat valmisteluryhmänä, joka suunnittelee kokousten sisällöt sekä työstää ja dokumentoi konferenssien tuotokset. Lisäksi suoraan kehittämiseen osallistuvilta henkilöiltä edellytetään 3–4 tuntia kokous/kuukausi. Kehittämistyöryhmän ulkopuolelta etsitään ne organisaation sisäiset foorumit, joissa kehittämistyö esitellään ja hyväksytään. (Innokylä 2015.)

Työkonferensseihin kutsutaan kehittämistyön kannalta olennaisia työntekijöitä. He voivat omata päätöksenteko-oikeuksia tai he voivat olla ehdotusten ja ideoiden toteutumiseen vaikuttavia henkilöitä. Kehittämistyöhön voidaan kutsua työntekijöitä, joiden työhön, toimintaan tai palveluun kehittäminen vaikuttaa sekä asiantuntijoita, joilla on paljon tietoa kehittämisen kohteesta. Lähtökohtana on ajatus, että koko organisaation henkilöstö pääsee osallistumaan keskusteluun ja saa mahdollisuuden tulla kuulluksi. Aluksi tavoitteena on saavuttaa yhteinen ymmärrys siitä, mitä kehittämistyössä tullaan tekemään, miten ja miksi. (Innokylä 2015.)

Demokraattisen dialogin periaatteen mukaisesti kehittäjät ovat keskenään tasa-arvoisia, asemastaan riippumatta. Ensimmäisessä työkonferenssissa on hyvä yhteisesti kerrata hankkeen keskeinen idea ja kertoa työkonferenssin menetelmästä ennen varsinaiseen dialogiin siirtymistä. Kehittämisryhmä/vastuuhenkilöt (koordinaatioryhmä) päättävät väliarvioinnin kysymyksistä. Kehittämistyön arviointia tehdään ensin itsenäisesti ja laajennetaan sen jälkeen yhteiseksi keskusteluksi, koko organisaation tasolle. Väliarvioinnin jälkeen kehittämistehtävää suunnataan ja tarkennetaan. Viimeisessä työkonferenssissa kehittämistyö saatetaan loppuun ja tulokset vakiinnutetaan osaksi toimintaa. Lopussa arvioidaan työskentelyä ja kartoitetaan mahdolliset uudet, esille nousseet kehittämiskohdeet. (Innokylä 2015.) Osallisuuden ja dialogisuuden periaattein ja työkonferenssin menetelmällä olemme työskennelleet läpi kehittämishankkeemme. Seu-

raavassa esittelemme kehittämishankkeemme toteutumisen vaiheet ja keskeiset sisällöt.

6.3 Kehittämishankkeen eteneminen

Varsinais-Suomen lastensuojelun kuntayhtymän laatujärjestelmän kehittämishanke käynnistettiin syksyllä 2012. Lokakuussa 2012 pidettiin laatutyöryhmän alkupalaveri, jonka jälkeen laatutyötä esiteltiin syksyn aikana työtiimeille. Laatutyöryhmään valittiin edustajat kustakin työyksiköstä, sekä ohjaaja- että esimies-tasolta. Työryhmässä on ollut mukana kahdeksan työntekijää. Laatutyöryhmässä on ollut lisäksi mukana kuntayhtymän johtaja sekä kehittämisjohtaja. Olemme itse olleet hankkeessa mukana alusta saakka.

Työskentely alkoi työtiimeissä käydyllä organisaation arvokeskustelulla, jonka pohjalta päivitettiin kuntayhtymän työtä ohjaavaa arvoperustaa. Tämä jälkeen laatutyöryhmässä määriteltiin työn keskeisimmät sisällöt ja niiden pohjalta luotiin prosessikuvaukset. Olemme toimineet työryhmässä sekä puheenjohtajan että sihteerin tehtävissä.

Prosessikuvauksia luotiin vuoden 2013 aikana ja laatutyöryhmän aikaansaannokset vietiin työtiimien kommentoitavaksi keväällä 2014. Valmiiden prosessikuvausten myötä fokus siirtyi selkeästi kohti prosessien toimivuuden arviointia ja mittaamista sekä hyvän laadun toteutumisen varmistamista. Laadun arvioinnin ja mittaamisen osuus oli määritelty kuntayhtymän johtaja Hannu Heinosen toimesta toteutettavaksi meidän kehittämishankkeemme. Oma hankkeemme käynnistettiin luontevana jatkumona laatutyöryhmätyöskentelylle ja hyödynsimme valmista työskentelytapaa myös omaan osuuteemme. Seuraavassa taulukossa kuvaamme oman kehittämishankkeemme etenemisen vuosien 2014–2015 aikana.

Ajankohta	työryhmä/osallistujat	työskentelyn sisältö
tammi-maaliskuu 2014 (22.1, 12.2, 17.2, 7.3, 19.3, 25.3)	Laatutyöryhmä Laatutyöryhmä Laatutyöryhmä Laatutyöryhmä Laatutyöryhmä ja työtiimit	Uuden lapsen haastattelulomake Hoito- ja kasvatussuunnitelman tavoitteiden arviointilomake Suunnittelulomake kiireellisen sijoituksen jaksoa varten Yhteenveto kiireellisestä sijoituksesta Laatutyöryhmän työskentelyn esittely työtiimeille (Raisio)
huhti-kesäkuu 2014 (7.4, 8.4, 10.4, 16.4, 4.5, 6.5, 8.5, 16.5, 23.5, 27.5)	Laatutyöryhmä ja työtiimit Laatutyöryhmä Hannu Heinonen, Jaana Laaksonen, Saana Räisä ja Anne Vuoristo	Laatutyöryhmän työskentelyn esittely työtiimeille (Kaarina ja Halikko) Kehittämispäivä Learning cafe-menetelmällä, teemana arviointi ja mittarit ”Tunnetko ITE-menetelmän? Opi ja kehitä toimintaasi”-koulutus Helsingissä
heinä-syyskuu 2014 (22.9)	Jaana Laaksonen ja Saana Räisä Laatutyöryhmä	Hankkeen teoreettisen viitekehyksen tarkentaminen ja tehdyn työn dokumentointi Syksyn työskentelyn käynnistäminen
loka-joulukuu 2014 (13.10, 28.10, 11.11, 13.11, 18.11, 25.11)	Työtiimi+ esimies (Halikko, Kaarina ja Raisio) Laatutyöryhmä	ITE- arvioinnin toteutus Palautejärjestelmän kokoaminen

	Laatutyöryhmä	Hoidollisuuden mittaaminen ja arviointi lastensuojelutyössä
tammi-maaliskuu 2015 (15.1, 22.1, 28.1, 13.2, 23.2, 26.2, 6.3, 9.3, 10.3, 19.3, 20.3, 23.3, 26.3)	Laatutyöryhmä	Toiminnan seurantalista työvälineenä
	Laatutyöryhmä	Eettisten periaatteiden arviointikehys
	Laatutyöryhmä	Sisäinen arviointi
	Hannu Heinonen, Jaana Laaksonen ja Saana Räisä	Johdon katselmuksen sisällön määrittely
	Hannu Heinonen, Jaana Laaksonen ja Saana Räisä	Arviointisuunnitelman tekeminen
	Jokaisen yksikön työtiimit (Halikko, Kaarina, Raisio)	Arviointityökalu tiimien kommentoitavana (SWOT-analyysi)
huhtikuu 2015 ->		Arviointijärjestelmän jalkauttaminen ja käyttöönotto

Taulukko 1. Hankkeen eteneminen.

6.4 Työskentely hankkeen aikana

Laadun varmistus- ja arviointijärjestelmän kehittämisen työryhmä kokoontui tammikuusta 2014 vuoden 2015 huhtikuuhun asti (Taulukko 1.). Työryhmän työskentely mahdollistettiin työvuorosunnittelulla, mikä turvasi sen, että jokainen työryhmän jäsen kykeni osallistumaan tapaamisiin. Työryhmän tapaamisiin oli resurssoitu 3-4 tuntia ja tapaamiset järjestettiin Kaarinan perhetukikeskuksen tiloissa, jonne eri työyksiköiden työntekijöiden oli helpointa kokoontua. Työryhmän tapaamisiin sitouduttiin hyvin ja ne toteutuivat sovitun aikataulun mukaisesti.

Työryhmän tapaamisten sisältö määräytyi hankkeemme suunnitelman mukaisesti ja kullekin tapaamiselle olimme määritelleet käsiteltävän aihekokonaisuuden. Tapaamisista kirjattiin muistiot, joihin saatettiin palata työskentelyn edetessä. Alustava suunnitelma toteutui pääpiirteittäin hyvin, mutta työskentelyssä annettiin tilaa ja mahdollisuus keskustella myös muista tärkeinä koetuista toiminnanohjauksen ja laadullisen sisällön teemoista.

Kehittämistyöryhmän työskentely pohjautui prosessikuvausten sisällöistä nouseviin kehittämiskohtiin ja arvioitavien tekijöiden määrittämiseen. Mitattavien ja arvioitavien kohtien löytäminen prosessikuvauksista herätti paljon keskustelua ja mielipiteiden vaihtoa. Hoito- ja kasvatustyön arviointi toi keskusteluun myös vahvan eettisen näkökulman, jonka pohjalta työskentelyä jatkettiin.

Työryhmässä käytiin läpi prosessikuvaukset, joista nostettiin esille ne keskeiset asiat, jotka ohjaavat tekemäämme lastensuojelutyötä. Pyrimme löytämään keinoja, joilla voidaan varmistaa laadukas hoito- ja kasvatustyö sekä arvioida tehdyn työn tasalaatuisuutta toteutumista. Työryhmän yhtenä päätavoitteena oli luoda uusia työtä tukevia ja ohjaavia välineitä sekä päivittää jo olemassa olevaa haastattelu- ja palautelomakkeisto. Tätä työskentelyä tehtiin työryhmätapaamisten välillä, ryhmässä sovitun työnjaon mukaisesti. Tapaamisten välillä tehty työ sekä tulokset tuotiin yhteiseen kehittämistyöryhmään kommentoitavaksi ja jatkojalostettavaksi. Työryhmätyöskentelyn tuloksena syntyi päivitetty asiakaspalautejärjestelmä, joka kattaa sekä käyttäjä- että ostaja-asiakaspalautteet. Kehittämistoiminnassa osallistumisen on mahdollista näkyä myös kokeilutoimintana, joka on viety käyttäjien ja toimijoiden omaan toimintaympäristöön. Tätä kuvataan tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Kokeilutoiminta kehittämisen välineenä

Kokeilutoiminnalla tarkoitetaan, että käyttäjät ja toimijat kokeilevat kehitettävää asiaa, palvelua tai tuotetta käytännössä. Tällaisiin käytännön kokeiluihin perustuvat konkreettiset kokeilut edellyttävät käyttäjältä välitöntä subjektiivista palau-

tetta eikä heiltä välttämättä kaivatakaan reflektointia tai analysointia. (Salonen 2013,22;Toikko & Rantanen 2009,100.)

Omassa kehittämishankkeessamme kokeilutoiminta näkyi erilaisten palautelomakkeiden testauksena ja käyttöönottona hankkeen aikana. Näistä esimerkkinä palautelomakkeet sekä hoito- ja kasvatussuunnitelman arviointilomake. Myös ITE-arviointi tehtiin kokeiluluontoisena kaikille tiimeille. Saadut palautteet tulivat hankkeessamme sekä johtoryhmän että laaturyhmän analysoitavaksi. Saadun palautteen pohjalta tehdään tarkennuksia esimerkiksi ITE-arvioinnin käsitteistön läpikäyntiin ennen sen seuraavaa käyttökertaa.

Kokeilutoimintaa oli mahdollista sisällyttää päivittäiseen perustyöhön hanketa-
paamisten välillä. Sisällytimme kehittämistyön keskivaiheille kehittämispäivän,
joka toteutettiin kaikkien laatutyöhön osallistuneiden yhteisenä hankeseminaari-
na. Seminaarin tavoitteena oli koota yhteen aiemman kehittämistyön tulokset ja
siirtää kehittämistyön painopistettä kohti työn laadun arviointia ja mittaamista.
Yhtenä laadun arvioinnin osa-alueena käytetään itsearviointia. Olimme osallis-
tuneet ITE-arviointi-koulutukseen ja seminaarissa kuntayhtymän johtaja Hannu
Heinonen esitteli muille ryhmäläisille ITE-arviointijärjestelmän perusteet ja käy-
tön.

ITE-arviointi

ITE-arviointia tehdään ITE-menetelmän avulla. Menetelmä antaa mahdollisuu-
den työyksikön toiminnan tarkasteluun ja arviointiin sekä työn varmistamiseen ja
kehittämiseen. Menetelmä on työyhteisölähtöinen väline työyksikön itsearvioin-
tia ja systemaattista laadunhallintaa varten. Työyksikkökohtaiset tarpeet sekä
yhteiskunnan yleiset laatuvaatimukset on mahdollista sovittaa yhteen ITE-
menetelmää hyödynnettäessä. ITE-itsearviointikysymykset käsittävät työyksikön
perustoiminnan ja nykyisessä ITE-mallissa toimintakokonaisuutta arvioidaan 25
kysymyksen kautta. Nämä kysymykset liittyvät seuraaviin pääalueisiin:

- 1) toiminnan perusteet
- 2) toiminnan suunnittelu ja seuranta

- 3) henkilöstö ja johtaminen
- 4) varustus ja laitteet
- 5) toiminta ja palvelut
- 6) viestintä ja yhteistyö ja
- 7) toiminnan arviointi ja kehittäminen

ITE-arvioinnissa ei arvioida henkilökohtaista työn laatua tai jonkin asian hyvyttä ja huonoutta vaan esimerkiksi työyhteisön kykyä vastata asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin. (Holma, Tolvanen & Vihta 2010, 7-10.)

ITE-arviointi tehtiin jokaisessa työyksikössä loppuvuodesta 2014. Arvioinnin tarkoituksena oli tehdä sekä menetelmää tutuksi työntekijöille että osoittaa menetelmän käytettävyyttä toiminnan arvioijana ja kehittämisen välineenä. Menetelmä mahdollistaa tulosten käsittelyn ohjelmalla, jonka laskentatyökirjan avulla voidaan määrittää ja tehdä laatu profiili yksikön toiminnasta. ITE-arviointien tuloksista tehtiin yksikkökohtaiset yhteenvedot, joista oli osoitettavissa kunkin yksikön kehittämistarpeet ja –kohteet.

ITE-menetelmän keskeisiä hyötyjä on muun muassa päästä alkuun laatuajattelussa, saada yhteinen kehys ja kieli eri yksiköiden tai tiimien laatu työlle, saada käyttöön väline systemaattiseen laadunhallintaan ja mittari työn arviointiin sekä oppia ja kehittyä yhdessä. ITE-menetelmän avulla laatu työ tulee lähelle eikä jää vain ”johdon asiaksi ja juhlapuheisiin”. (Holma, Tolvanen & Vihta 2010, 51.)

Kehittämishankeseminaarin tarkoituksena oli myös arviointi- ja mittaamiskohtien löytäminen, jossa apuna käytimme osallisuutta tukevaa learning cafe-menetelmää. Työskentelyn pohjana käytimme kehittämistyössä aiemmin luotuja asiakastyön prosessikuvauksia. Learning cafe mahdollisti koko osallistujaryhmän yhteisen kehittämistyöskentelyn.

Learning cafe- oppimiskahvila

Learning cafe on yhteistoimintamenetelmä, jolla pyritään omien näkemysten selittämiseen ja yhteisen ymmärryksen löytämiseen keskustelun avulla. Menetelmä opettaa yhteisten ratkaisujen tekemistä ja oleellista on löytää yhteinen mielipide. Menetelmän toteutuksessa osallistujat jaetaan ryhmiin ja kullekin ryhmälle osoitetaan oma työskentelypöytä. Jokaiseen pöytään nimetään puheenjohtaja/kirjuri, joka pysyy kyseisessä pöydässä koko työskentelyn ajan. Pöydille on valittu eri teemat, joita pienryhmissä käsitellään Learning cafen ajan. Työskentelyyn osallistujat jaetaan pienryhmiin pöytäkunnittain ja työskentelyn edetessä jäsenet vaihtavat paikkaa pöydästä toiseen. Jäsenet jatkavat pöydässä aiemmin ideoineen ryhmän tuotosten käsittelyä puheenjohtajan alustuksella, jonka jälkeen he tuovat oman panoksensa työskentelyyn. Yhteinen keskustelu käydään kuuntelemalla ja jakamalla ajatuksia siten, että jokainen saa äänensä kuuluviin. Työskentely kirjataan pöydillä oleville papereille. Työskentelyn päätteeksi pöytien puheenjohtajat esittelevät lopputulokset kaikille osallistujille. (Innokylä 2015) Menetelmä toimi hyvin tarkoitukseemme. Kaikki pääsivät osallistumaan ja tuloksia purettaessa syntyi vilkas keskustelu prosessien kriittisistä kohdista ja siitä, mitä laadun varmistamisen yhteydessä olisi syytä mitata.

Hankkeen tulosten jalkauttaminen organisaatioon

Kehittämistyön tuloksena syntyneen laadun varmistamis- ja arviointijärjestelmän jalkauttamisen aloitimme esittelemällä tiimeissä sisäiseen arviointiin käytettävien eettisten periaatteiden arviointikehyksen kysymyspatteristoinen sekä toiminnan seurantalistan, jonka avulla työtä ohjataan, varmistetaan ja todennetaan. Esittely toteutettiin tiimipäivien yhteydessä siten, että työntekijöille alustettiin työvälineiden kehittämisen tausta, tarkoitus sekä hyödyntäminen käytännössä.

Työntekijöille jaettiin materiaalit, joihin heille annettiin aikaa tutustua. Tämän jälkeen heidät jaettiin ryhmiin, joissa oli tarkoitus pohtia työvälineiden käytettävyyttä varmistuksen ja arvioinnin välineenä. Ryhmiä pyydettiin antamaan kirjallista palautetta SWOT-analyysia apuna käyttäen. SWOT-analyysin avulla voi-

daan selvittää arvioitavan asian tai organisaation vahvuuksia ja heikkouksia. Sen avulla voidaan arvioida myös ympäristön mahdollisuuksia ja uhkia. (Tuurala 2004, 66.) SWOT-analyysi esitetään usein nelikenttänä, johon vasemmalle kirjataan asian onnistumista edistävät sisäiset vahvuudet ja ulkopuolisen ympäristön tarjoamat mahdollisuudet. Haittaavat sisäiset tekijät sekä ulkoiset uhat kirjataan oikealle puolelle. Kun kaikki kentät on täytetty, tehdään esille tulleiden asioiden pohjalta päätelmiä ja suunnitelmia jatkon kehittämiseksi.

SWOT-analyysin toteutuksen jälkeen työryhmien ajatukset ja kehittämissuhteudet käytiin läpi yhteisesti keskustellen. Tässä yhteydessä meidän oli myös mahdollista vastata heränneisiin kysymyksiin ja avata kehittämistyötä työntekijöille, jotka eivät ole olleet kehittämistyöryhmässä mukana.

7 LAADUN VARMISTUS- JA ARVIOINTIJÄRJESTELMÄ

7.1 Laadunarviointisuunnitelma

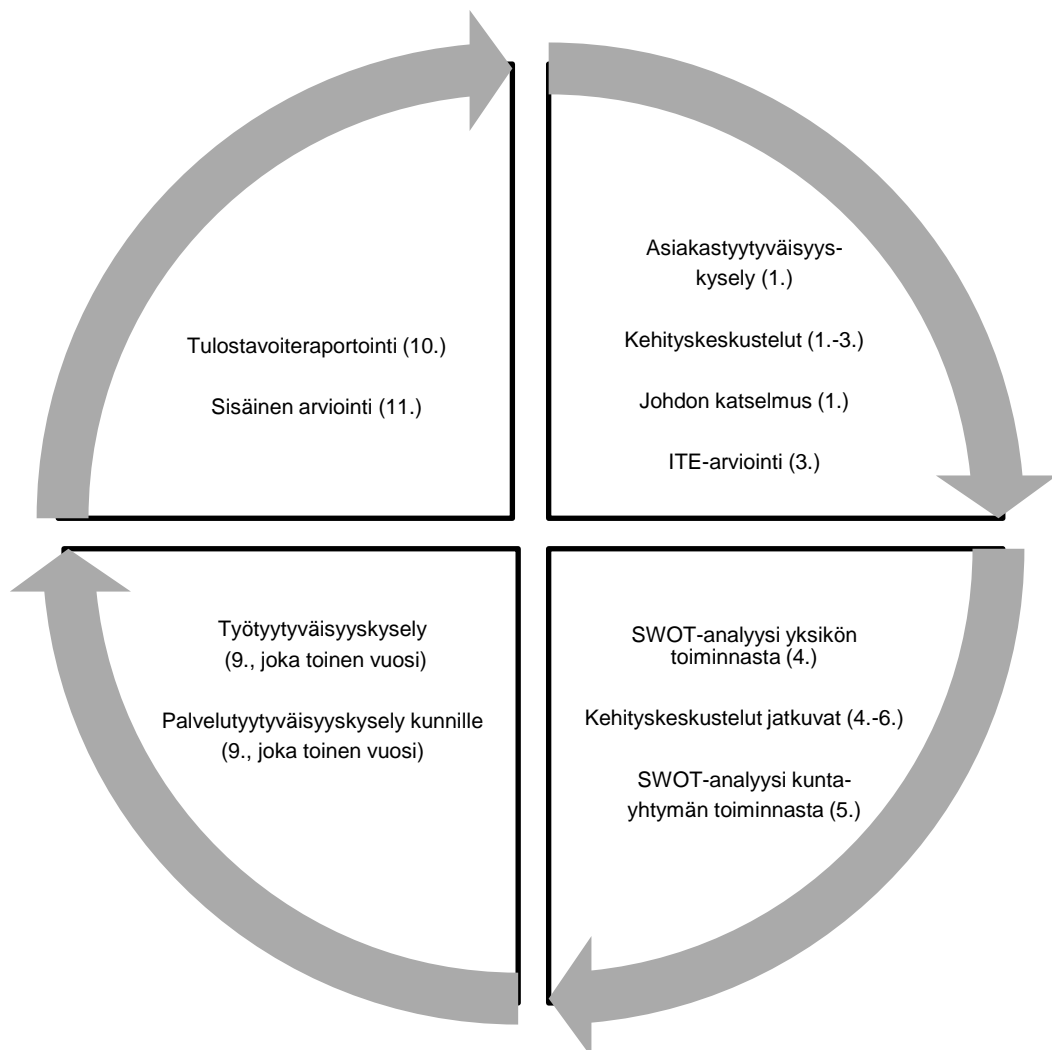
Prosessiluontoisen kehittämistyön tuloksena syntynyt laadun varmistus- ja arviointijärjestelmä pyrkii ohjaamaan ja arvioimaan työn keskeisiä sisältöjä. Järjestelmän tarkoituksena on varmistaa sekä työn mittaaminen ydintehtävien osalta että nostaa lastensuojelun erityisyys tarkasteluun. Arviointijärjestelmä muodostuu eri osa-alueista, joista syntyvä kokonaisuus varmistaa organisaation systemaattisen laadunhallinnan. Arviointijärjestelmä perustuu arviointisuunnitelmaan, joka voidaan esittää vuosikelloa apuna käyttäen. Suunnitelmaa laadittaessa on huomioitu sekä arvioinnin sisällöllinen monipuolisuus että toteutuksen jakautuminen tasaisesti läpi toimintavuoden.

Laadunarviointisuunnitelmaa on laadittu kokoamalla yhteen jo käytössä olevia laadunvarmistamisen työkaluja sekä kehittämistyön tuloksena syntyneitä menetelmiä ja välineitä. Jo aiemmin käytössä olleita arvioinnin osa-alueita ovat kehityskeskustelut, työtyytyväisyyskyselyt ja palvelutyytyväisyyskyselyt tilaaja-asiakkaille sekä tulostavoiteraportointi. Kehittämistyön aikana käynnistimme uudelleen kuntayhtymässä vuosia sitten käytössä olleen ITE-arvioinnin, jota testasimme ensimmäisen kerran syksyllä 2014. Kokeilutoiminnan myötä ITE-arviointi vakiinnutettiin osaksi laadunhallintaa. Ulkoinen arviointi päädyttiin jättämään toistaiseksi pois arviointijärjestelmästä laadunhallinnan kehittämistyöstä. Systemaattisen arviointityön ollessa uutta organisaatiossamme, pyritään tässä vaiheessa vakiinnuttamaan hankkeemme tuloksena syntyneet arviointikäytännöt ja siirtämään mahdollinen ulkoisen arvioinnin käyttöönotto myöhemmän ajankohtaan.

Kehittämishankkeen yksi tavoitteista oli myös kehittää palautejärjestelmää siten, että työn laadullisessa arvioinnissa huomioidaan vahvemmin käyttäjäasiakasnäkökulma. Käyttäjäasiakaspalautelomakkeita päivitettiin ja uusia lomakkeita luotiin varmistamaan, että työtä voidaan arvioida tasaisemmin sekä toiminta-

vuoden että koko asiakkuusprosessin aikana. Kehittämistyön myötä päivitettiin lomakkeita lapsilta ja vanhemmilta kerättävää palautetta varten. Palautteen antamisen käytäntöä muokattiin siten, että palautetta annetaan sekä sijoitusprosessin alussa, sen aikana että prosessin päätyttyä. Asiakaspalautteen lisäksi hoitotyötä ja sen toteutumista arvioidaan suhteessa yksilöllisen hoito- ja kasvatussuunnitelman tavoitteisiin.

Hoito- ja kasvatussuunnitelmalomakepohjaa on muokattu ja tavoitteiden säännöllistä arviointia varten on kehitetty uusi lomake. Hoitoprosessin kuluessa saatavan arviointitiedon avulla voidaan yksilöllisiin prosesseihin tehdä tarvittavia muutoksia nopeastikin. Vuosikelloon (kuvio 2.) on kuvattu toimintavuoden aikana kvartaalisesti tapahtuva arviointi.



Kuvio 2. Laadunarvioinnin vuosikello. (Laaksonen & Räisä 2015)

Sisäinen arviointi on organisaatiossamme täysin uusi arvioinnin väline. Arviointi on tarkoitus toteuttaa kerran vuodessa ja sen sisältö painottuu laaturyhmän ja johdon yhdessä määrittelemiin kunkin vuoden keskeisiin tavoitteisiin sekä painopistealueisiin. Sisäisessä arvioinnissa tullaan käyttämään eettisten periaatteiden arviointikehystä sekä toiminnan seurantalistaa. Sisäisessä arvioinnissa arvioinnin kohteeksi valikoituvat vuosittain kolme ohjaajaa kustakin yksiköstä ja sen toteuttavat organisaation toisen yksikön lähiesimies ja ohjaaja. Arvioinnin pohjalta kirjoitetaan arviointikertomus, joka viedään tiedoksi johtoryhmälle sekä laatutyöryhmälle.

Johdon katselmus tullaan toteuttamaan myös vuosittain. Se saa käyttöönsä sisäisten arviointien raportit, asiakaspalautteet, työtyytyväisyyskyselyiden yhteenvedot, ITE-arviointien tulokset, kehityskeskustelujen yhteenvedot, SWOT-analyysien tulokset, tiedot henkilöstön toteutuneesta täydennyskoulutuksesta, sairauspoissaoloista sekä hallintopäätöspöytäkirjat. Johdon katselmukseen sisältyviä asioita tullaan käsittelemään pitkin vuotta osana johtoryhmätyöskentelyä, mutta kootusti katselmus suoritetaan tammikuussa. Katselmuksen tuloksena johto ottaa kantaa laadunhallintajärjestelmän toimivuuteen ja sen parantamiseen.

Asiakkuusprosessin sisällä tapahtuvaa arviointia tehdään sijoituksen eri vaiheissa. Tätä arviointia tehdään hoito- ja kasvatustyötä varten ja arvioinnin tulokset on mahdollista hyödyntää sekä yksilöllisessä asiakastyössä että laajempia hoitotyön sisällöllisiä linjauksia tehtäessä. Lastensuojelun asiakkuusprosessi alkaa asiakassuunnitelman mukaisella hoidon ja kasvatuksen suunnittelulla. Hoito- ja kasvatussuunnitelma pohjautuu lapsen ja perheen yksilöllisiin tavoitteisiin ja tarpeisiin. Suunnitelma ja toteutus perustuu lapsen ja perheen tilanteen kartoittamiseen menetelmätyöskentelyä apuna käyttäen. Hoito- ja kasvatussuunnitelmaan kirjataan kunkin lapsen yksilölliset tarpeet ja tavoitteet sekä keinot, joilla näihin pyritään vastaamaan. Tavoitteiden toteutumista arvioidaan taasisin väliajoin ja tavoitteidenasettelua tarkistetaan yhdessä lapsen ja perheen kanssa. Hoito- ja kasvatussuunnitelma ohjaa ja varmistaa keskeisesti tehtävän työn sisältöä. Lisäksi keräämme asiakaspalautetta asiakkuuden eri vaiheissa.

Työntekijän näkökulmasta hoidon toteutumista arvioidaan vuositasolla sekä tulostavoiteraportoinnin että sisäisen arvioinnin yhteydessä.

7.2 Eettisten periaatteiden arviointikehys mittarina

Hoidollisuuden arvioinnin perustaksi olemme valinneet sosiaali- ja terveysministeriön työryhmän lastensuojelun laatusuosituksen liitteenä olevan arviointikehys, joka nojaa työtä ohjaaviin eettisiin periaatteisiin. Olemme soveltaneet työn eettisiä yleisperiaatteita sekä työn toteuttamisessa huomioitavia seikkoja luodessamme oman organisaatiomme arvioitavia työkäytäntöjä ja – menetelmiä. Seuraavan taulukon avulla todennamme eettisten yleisperiaatteiden toteutumisen Varsinais-Suomen lastensuojelukuntayhtymässä tehtävässä lastensuojelutyössä. Taulukko esitetään ilman organisaatiokohtaisia sisältöjä, mutta avaamme niiden keskeiset sisällöt taulukon alla.

Eettinen yleisperiaate	Lastensuojelua toteutettaessa huomioitava	Arvioitavat työkäytännöt Varsinais-Suomen lastensuojelukuntayhtymässä	Työmenetelmät ja –välineet Varsinais-Suomen lastensuojelukuntayhtymässä
Toimijat kunnioittavat asiakkaidensa ihmisarvoa ja perusoikeuksia	Lastensuojelussa korostetaan erityisesti asiakkaiden ihmisarvoista kohtelua ja yksityisyyden suojaa. Lastensuojelun arjessa tämä näkyy esimerkiksi asiakkaiden yhdenvertaisena, syrjimättömänä ja kunnioittavana kohteluna. Toiminnassa noudatetaan lasten oikeuksien sopimusta.		

<p>Lastensuojelun lähtökohtana on lapsen etu</p>	<p>OIKEUDENMUKAISUUS</p> <p>Hyvän hallinnon vaatimukset, kuten vaihtoehtojen selvittäminen, perusteiden esittäminen ja asiakkaita arvostava kohtelu korostavat asiakastyön jokaisessa vaiheessa. Oikeudenmukaisuus lastensuojelun laatusuosituksessa tarkoittaa kaikkien lapsen oikeuksien sopimuksessa turvattujen oikeuksien mahdollisimman täysimääräistä toteutumista.</p>		
	<p>AVOIMUUS JA LUOTETTAVUUS</p> <p>Lapsen oikeuksien sopimus korostaa vanhempien kasvatusvastuun kunnioittamista. Tämä edellyttää myös lastensuojelussa avointa ja luotettavaa tietoa lapsen ikätason mukaisesta kehityksestä sekä niistä tuen ja palvelujen muodoista, joiden kautta lapsen ja perheen on mahdollista saada tarvitsemaansa tukea.</p> <p>Lastensuojelussa ei aina voida tehdä ratkaisuja, jotka ovat lapsen ja vanhemman toiveiden mukaisia. Tästä syystä lastensuojelun toimintakäytäntöjen on aina oltava ennakoitavia ja perusteltuja, kuten myös tehtyjen ratkaisujen. Avoin ja luotettava toiminta toteutuu vain</p>		

	noudattamalla systemaattisesti lievimmän puuttumisen periaatetta.		
	<p>TURVALLISUUS</p> <p>Lastensuojelussa turvallisuus huomioidaan niin olosuhteissa, ihmissuhteissa kuin vuorovaikutuksessa. Tärkeintä on huomioida jokaisessa tilanteessa lapsen kokema turvallisuudentunne ja edistää sitä. Turvallisuutta pitää tarkastella myös lapsen perheen ja työntekijän näkökulmasta.</p>		
Lastensuojelussa on kysymys vuorovaikutuksesta	<p>Hyvään vuorovaikutukseen sisältyy asiakkaasta välittäminen. Asiakkaiden hyvässä kohtaamisessa arvostus, inhimillisyys ja empatia korostuvat. Niin asiakas kuin työntekijä vaikuttavat siihen, miten vuorovaikutus onnistuu. Lastensuojelun ammattilaisena tulee omata erityistä vahvuutta ja osaamista vuorovaikutukseen ja ristiriitatilanteiden rakentavaan käsittelyyn asiakkaan – niin lapsen kuin aikuisenkin - kanssa.</p>		
Ammattihenkilöstö vastaa työnsä laadusta	<p>Lasten ja nuorten palveluissa toimivien ammattilaisten on tiedostettava sekä oma vastuunsa lasten kasvatuksesta työyhteisössään että velvollisuutensa tukea vanhemmuutta. Työntekijän on myös laajemmin mielletä-</p>		

	<p>vä vastuunsa tekemästään työstä niin lapselle, nuorelle, perheelle, omalle organisaatiolle kuin yhteiskunnallekin. Johdon (kunnan valtuuston, lautakuntien, virkamiesjohdon) on tiedostettava vastuunsa laadukkaan työn mahdollistajana ja työntekijän tukena.</p>		
<p>Hyvät palvelut edellyttävät vastuullisia päätöksiä ja vastuullista toimintakulttuuria</p>	<p>LAPSI- JA PERHELÄHTÖISYYS</p> <p>Kaikkea päätöksentekoa, kehittämistyötä ja palvelujen järjestämistä pitää perustella lasten, nuorten ja perheiden näkökulmasta. Myös tehtyjen ratkaisujen vaikutuksia pitää kuvata ja arvioida lasten, nuorten ja perheiden näkökulmasta. Työhön kuuluu tiedottaminen lapsille, nuorille ja vanhemmille ymmärrettävästi sekä lasten, nuorten ja perheiden kokemuksen ja palautteen kerääminen kehitystyön tueksi.</p>		
	<p>VASTUULLISUUS</p> <p>Lasten ja perheen kanssa työskentelevillä on oltava selkeästi määritellyt vastuut, jotta asiakastyö ei jää yksittäisiksi toimenpiteiksi ja yksittäisen työntekijän vastuulle. Vastuullisella päätöksenteolla on huomattava vaikutus lastensuojelun laatuun.</p>		

	<p>SUHTEELLISUUSPERIAATE</p> <p>Viranomaisen käyttämien toimien tulee olla mitoitettu oikein suhteessa asiakkaan auttamisen päämääriin ja tavoitteisiin. Periaatteena on, että viranomaisen toimet tehdään alimalla sellaisella tasolla, jolla saadaan aikaan tarvittava vaikutus (lievimmän riittävän puuttumisen periaate).</p>		
--	--	--	--

Taulukko 2. Eettisten periaatteiden arviointikehys (mukaillen STM 2014).

Eettisten periaatteiden arviointikehys esittää sosiaali- ja terveysministeriön laatusuosituksen arvoperustan ja sen näkymisen lastensuojelutyössä. Kehyksen mukaan lastensuojelun toimijoiden tulee kunnioittaa asiakkaidensa ihmisarvoa ja perusoikeuksia, lastensuojelun lähtökohtana on lapsen etu ja ammattihenkilökunta vastaa työnsä laadusta. Hyvät palvelut edellyttävät vastuullisia päätöksiä ja vastuullista toimintakulttuuria.

Olemme kehittäneet tämän pohjalta oman organisaatiomme käyttöön työvälineen, joka osoittaa eettisten periaatteiden toteutumisen käytännön työssä. Kehys sisältää arvioitavat työkäytännöt ja siihen on koottu työssä käytettävät menetelmät ja välineet. Työkäytäntöjen arviointia varten olemme kehittäneet kuhunkin eettiseen periaatteeseen kytkeytyvän kysymyspatteriston, joka tuo työn arviointiin vahvan reflektiivisen ja osaamista mittaavan ulottuvuuden.

Työkäytäntöjen arvioinnissa painottuu asiakkaan yksilöllisen ja tavoitteellisen hoidon arviointi. Kysymysten avulla saadaan kokonaiskuva toteutuneen hoidon laadusta ja työyhteisön ammatillisesta osaamisesta. Arvoperustaisen työn toteutumista voidaan tarkastella arvioimalla muun muassa lainsäädännön ja oman organisaation arvoperustan tuntemusta. Työn sisältöjä arvioidaan esimerkiksi omaohjaajuuteen ja suunnitelmalliseen hoito- ja kasvatustyöhön sekä perheen ja verkoston kanssa työskentelyyn liittyen.

7.3 Toiminnan seurantalista

Lastensuojelutyön erityisluonteen vuoksi hoidollisuutta arvioivat tekijät ovat toisiinsa kytkeytyviä kokonaisuuksia. Nämä kokonaisuudet on laatutyöryhmätyöskentelyn myötä avattu asiakastyön prosessikuvauksiksi. Yhteisen kehittämistyön kautta prosessikuvauksista on ollut mahdollista nostaa esiin työn keskeisiä seurattavia asioita. Kehittämistyön yhtenä konkreettisena tuloksena olemme luoneet toiminnan seurantalistan, jonka tavoitteena on varmistaa työn toteutuminen systemaattisesti ja tasalaatuisesti.

Toiminnan seurantalistaa hyödynnetään asiakastyön dokumentoinnissa ja sen varmistamisessa. Seurantalistaa käytetään asiakaskohtaisesti ja se soveltuu käytettäväksi sekä avohuollon sijoituksissa, kiireellisissä sijoituksissa että huostaan otettujen lasten sijoituksissa. Toiminnan seurantalista sekä ohjaa että varmistaa tehtävää työtä, ottaen huomioon lain edellyttämät tehtävät. Lista on taulukkomuotoinen, täytettävä lomake, joka otetaan käyttöön asiakkuuden alkaessa. Dokumentti on käytössä asiakkuuden päättymiseen saakka.

Toiminnan seurantalistaan on koottu ne keskeiset ja kriittiset kohdat, jotka sijoitusprosessin aikana tulee huomioida. Seurantalista perustuu hoitoprosesseissa määriteltyihin sisältöihin ja työmenetelmiin. Lista sisältää sekä asiakkaan tilanteen kartoittamiseen, hoidon suunnitteluun, verkosto- ja perhetyön tekemiseen että dokumentointiin ja arviointiin liittyviä työkäytäntöjä, -menetelmiä ja -välineitä. Arvioinnissa hyödynnetään sekä asiakkaan, hänen perheensä että sosiaalityöntekijän antamaa palautetta.

Ammatilliset menetelmät ja välineet konkretisoivat lapsen osallisuuden toteutumisen. Työmenetelmissä tulee näkyä lapsilähtöisyys ja niiden tarkoituksena on ohjata työntekijän ja asiakkaan keskinäistä vuorovaikutusta. Menetelmät ovat lapsen tarpeisiin perustuvan ja tavoitteellisen työn välineitä, jotka voivat olla keskustelun apuna sekä edesauttaa muutoksen syntymistä. (Timonen-Kallio 2010, 14). Menetelmien käyttöön perehtyminen ja niiden hyödyntäminen osana asiakastyötä kuuluu tämän päivän lastensuojelutyön ammattiosaamiseen ja tätä

tuetaan organisaatiossamme koulutusten avulla. Menetelmien myötä voidaan vaikuttaa hoitoprosessin vuorovaikutukselliseen työn sisältöön ja samalla saada arvokasta tietoa tavoitteellisen hoidon toteuttamiseksi. Menetelmätyöskentelyn varmistaminen osana prosessia varmistaa osaltaan tasalaatuisuuden toteutumista eri asiakasprosesseissa. Eettisten periaatteiden arviointikehystä sekä toiminnan seurantalistaa hyödynnetään rinnakkain sekä hoitotyön prosessin systemaattisessa toteuttamisessa että hoidon yksilöllisyyden varmistamiseksi.

8 HANKKEEN ARVIOINTI

kehittämisprosessin arviointi

Kehittämishankkeemme ajankohtaisuutta tukee 1.4.2015 voimaan tullut sosiaalihuoltolaki, joka edellyttää palveluiden laadun varmistamiseksi tehtävää oma-
valvontasuunnitelmaa. Oma-
valvonnan tavoitteiksi on asetettu laadukkaiden ja asiakasturvallisten palveluiden tuottaminen, avoin ja oppiva toimintakulttuuri, asiakkaiden osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien vahvistaminen, yhtenäisten palveluprosessien synnyttäminen ja niiden seurannan sekä arvioinnin kehittäminen. (Valvira 2015.)

Sosiaali- ja terveysministeriö on antamassaan uusimmassa laatusuosituksessa kiinnittänyt huomiota siihen, että työntekijöiden ja työyhteisöjen on pysähdyttävä aika ajoin arvioimaan omaa toimintaansa ja hyödyntämään tutkittua tietoa. Lisäksi siinä suositellaan, että ne lastensuojelun laatukriteerit ja laadulliset tavoitteet, joilla lastensuojelua seurataan ja kehitetään, olisivat kuvattuna kuntien hyvinvointisuunnitelmissa. Annettuja laatusuosituksia pyritään arvioimaan ja Lastensuojelun käsikirjan yhteyteen ollaan luomassa laatusivut. Pyrkimyksenä tällä on aikaansaada palveluja parantavaa laatukseskustelua. (STM 2014, 35–36.)

Kehittämishankkeelle oli selkeä tilaus organisaatiossamme ja sen merkittävyys korostui suhteessa valtakunnallisiin sekä ajankohtaisiin lastensuojelun laatutyön haasteisiin. Edellytykset hankkeen toteuttamiseen olivat hyvät ja kehittämismyönteiset. Kehittämistyöryhmä oli sitoutunut ja motivoitunut työskentelyyn ja kehittämistyö mahdollistettiin riittävällä resursoinnilla. Kehittämistyöhön sitouduttiin vahvasti myös johdon tasolla. Lisäksi meillä oli mahdollisuus konsultoida kuntayhtymän johtajaa koko hankkeen ajan. Lastensuojelutyön laadun arviointi kohdentuu suoraan työn keskeisiin sisältöihin, mikä osaltaan teki kehittämistyöstä mielekäästä ja hyödyllistä. Oman kehittämishankkeemme käynnistämistä ja etenemistä sujuvoitti aiemmassa hankkeessa toiminut kehittämistyöryhmä, jonka työskentely oli ollut aikaansaavaa ja innostunutta.

Kehittämistyöryhmän jäsenet lähtivät laadun varmistamis- ja arviointijärjestelmän kehittämiseen mukaan samalla energialla kuin aiemmin ja tämä näkyi runsaana vuoropuheluna osallistujien kesken. Kun käyttäjät ja toimijat osallistuvat kehittämistyöhön, se pyritään rakentamaan dialogin pohjalle. Rinnakkaisessa dialogisuudessa ratkaisu syntyy vuorovaikutuksessa ja on sellainen, jonka kaikki pystyvät hyväksymään. Eräs dialogisuuden perusta on sitoutuminen, joka tarkoittaa, että osallistuja ottaa dialogiin osallistumisen tosissaan.

Dialogisuutta pyrittiin tukemaan läpi hankkeen ja keskustelulle annettiin tapaa- misissa paljon tilaa. Vaikka kullekin tapaamiselle oli määritelty käsiteltävä teema, saattoi keskustelu suuntautua muihin hankkeeseen liittyviin kehittämistarpeisiin. Vilkas keskustelu heräsi erityisesti hoidollisten sisältöjen määrittelyihin ja mittaamiseen liittyen. Eettinen pohdinta ja etiikan näkyminen käytännön prosesseissa oli myös aikaa sekä keskustelua vaativaa. Keskustelun tarpeellisuus ajoi tiukan rakenteellisen struktuurin edelle, mikä tosin näyttäytyi ajoittain työkonferenssin hajanaisena etenemisenä.

Kehittämistyötä edesauttoi suora kytkeytyminen perustyöhön ja tämä osaltaan vaikutti motivaation ylläpitämiseen. Varsinkin työntekijäroolissa olleet osallistujat jaksoivat paneutua aiheeseen hyvin ja keskittyneesti jokaisessa työkokouksessa. Esimiesten täysipainoista ja kokoaikaista osallistumista heikensi välillä rutiinoiden kiireellisyys ja mahdollisuus tietokoneen käyttöön houkutti tekemään muita työtehtäviä kehittämistyön ohessa.

Kehittämistyössä pyrittiin varmistamaan osallistujien aito vaikuttamisen mahdollisuus ja näin vahvistamaan osallisuutta. Osallisuuden ajatus toteutui kehittämistyöryhmässä hyvin, mutta osallisuuden ulottaminen organisaation kaikkien työntekijöiden tasolle oli haastavaa. Kehittämistyöryhmän työskentelyä pyrittiin kuitenkin esittelemään työtiimeissä ja tällöin jokaiselle työntekijälle annettiin tilaisuus osallistua hankkeen kehittämistyöhön ja tulosten arviointiin. Kuntayhtymän eri yksiköiden välinen yhteistyö lisääntyi kehittämishankkeen myötä. Varsinaisen kehittämistyön lisäksi syntyi laajempaa ymmärrystä sekä tietoutta eri yksiköiden tekemän työn tarkemmista sisällöistä ja erityiskysymyksistä. Tämä

olikin kehittämishankkeen ”sivutuotteena” saatu hyöty suoraan työntekijöiden käyttöön.

Työkonferenssi kehittämistyöryhmän työskentelytapana toimi hyvin. Työryhmä muodostui osallistujista, jotka olivat motivoituneita kehittämistyöhön ja jokaiselta löytyi rohkeutta heittäytyä dialogiin. Sitoutuminen oli hyvää ja tapaamisten välille sovitut työtehtävät kuten lomakkeiden ja ohjeistusten luonnostelu toteutuivat sovitusti. Työskentelyä edisti myös se, että meillä vastuuhenkilöillä oli jo opintojemmekin vuoksi vetovastuu suunnata työskentelyn teemoja ja huolehtia aika-tilatuksesta. Hankkeen jatkuvan työskentelyn lisäksi halusimme kokeilla toisenlaista työskentelytapaa, jonka tarkoituksena oli sekä koota siihenastisen työskentelyn tulokset, orientoida laadun varmistukseen ja arviointiin sekä tarjota kehittämistyöryhmälle mahdollisuus uudentyyppiseen tapaan lähestyä aihetta.

Learning cafe soveltui hankeseminaaripäivän työskentelymenetelmäksi, sillä sen avulla jokainen sai äänensä kuuluville ja pystyi vaikuttamaan saatuun tuotokseen. Pöytäkohtaisten ryhmien työskentely sai lisähaastetta, mutta myös mahdollisuuden laajempaan asioiden tarkasteluun, sillä pöytäryhmät muodostuivat työntekijöistä, jotka työskentelevät organisaation eri tehtävissä. Yhteisen kielen ja ymmärryksen löytymisen jälkeen keskustelu vaikutti olevan innovatiivista jokaiselle osallistujalle. Learning cafe-työskentely toi keskusteluun laadun varmistuksen ja arvioinnin keskeisimpiä tekijöitä, joiden pohjalta kehittämistyötä jatkettiin.

Kehittämishankkeen valmis tulos, laadun varmistus- ja arviointijärjestelmä, esiteltiin työtiimeille hankkeen viimeisessä vaiheessa. Esittelyn jälkeen pyysimme työtiimejä arvioimaan järjestelmän käytettävyyttä SWOT-analyysia hyödyntäen. Menetelmän avulla saatiin jokainen osallistumaan pohdintaan ja tarkoituksena oli saada koottua konkreettisia mielipiteitä sekä kommentteja. SWOT-analyysi vaikutti olevan osalle työntekijöistä hankala lähestymistapa aiheen käsittelyyn, mutta yhteisessä keskustelussa tuli kuitenkin esiin, että varmistus- ja arviointijärjestelmää oli onnistuttu pohtimaan ja analysoimaan.

Kehittämishanke eteni kokonaisuudessaan yllättävänkin hyvin. Keräsimme kehittämistyöryhmän viimeisellä tapaamiskerralla palautetta kehittämishankkeesta. Työntekijöiden kokemukset työskentelyn tahdistusta, intensiteetistä sekä rakenteesta olivat keskenään eroavaisia. Osa ryhmästä koki aikataulutuksen tiukkana ja osa ajatteli työskentelyn sisällön olleen liian väljää tiukan ja selkeän rakenteen puuttuessa. Toisaalta dialogisuuden ja vapaan keskustelun mahdollisuus koettiin hyvänä, kuten myös valmiin tuotoksen aikaansaaminen. Aikataulutukseen sekä työskentelyyn orientoitumiseen oman haasteensa kuitenkin toi se, että aiemmin käynnistetty hanke kulki osittain oman kehittämishankkeemme rinnalla. Rajanveto kahden hankkeen välille oli ajoittain vaikeaa. Tämä vaati meiltä hankkeen vetäjinä työskentelyn selkiyttämistä ja fokusointia aika ajoin sekä itsellemme että kehittämistyöryhmälle. Jälkikäteen tarkasteltuna tätä olisi pitänyt tehdä vahvemmin. Kehittämistyöryhmän työskentelyä olisi ollut hyvä viedä työtiimeihin systemaattisemmin hankkeen aikana, jotta tehty työ olisi ollut organisaation sisällä näkyvämpää kaikille.

Kehittämishankkeen suunnitteluvaiheessa aihe valikoitui sen ajankohtaisuuden sekä työelämätarpeen mukaan. Aiheen merkityksellisyys ja suora kytkeytyminen lastensuojelutyöhön piti oman mielenkiintomme kehittäjinä yllä koko hankkeen ajan. Oman hankkeemme rajautumiselle haasteita aiheutti samanaikaisesti etenevä koko kuntayhtymän laatuhanke ja sen aikataulutus. Hankkeen rinnakkaisuuden huomioiminen toisaalta auttoi meitä hyödyntämään hanketyöskentelyn toimintaa ja tuloksia. Oma hankkeemme myös perustui monelta osin aiemman hankkeen myötä tehtyihin tuotoksiin. Hankkeemme sai merkityksensä kytkeytyessä koko organisaation laadunhallintajärjestelmään. Tavoitteellisuus ajoi työskentelyämme kohti valmista varmistus- ja arviointijärjestelmää. Konkreettisen tuotoksen luominen sekä motivoi että vaati meiltä kokonaisvaltaista kehittämiseen paneutumista. Siirtyminen kehittämistyöryhmän jäsenenä olemisesta kehittämishankkeen vetäjiksi edellytti osaltaan uudenlaista roolien tarkastelua ja asennoitumista, mikä oli aika ajoin vaikeaa.

Hankkeen vahva sidos omaan työhön edesauttoi kehittämistyötä ja kehittämistä dokumentoitiin organisaation käyttöön läpi hankkeen. Oma keskeinen roolimme

ja työmme hankkeeseen liittyen tuntui rajaavan hankkeen kokonaisvaltaisempaa tarkastelua raportointivaiheessa. Raportoinnille lisähaastetta toi organisaatiossa tehty päätös siitä, että emme julkaise kehittämistyön tuotosta sellaisenaan. Hankkeen ”sisällä oleminen” sai monet asiat tuntumaan liiankin itsestään selvyyksiltä. Monipuolisen arvioinnin saamiseksi hyödynsimme muun kehittämistyöryhmän näkemystä. Kehittämishankkeen vetäminen parityönä oli lähtökohtaisestikin tarkoituksenmukaista, sillä työ liittyy olennaisesti organisaatiossamme tehtävään lastensuojelu- ja laatutyöhön. Laadun varmistus- ja arviointijärjestelmän luominen kohdentuen lastensuojelun hoidon sisältöihin on hyvin vaativa tehtävä. Parityö mahdollisti työn jatkuvan reflektoinnin sekä toinen toisillemme peilinä toimimisen.

Laadun varmistus- ja arviointijärjestelmän arviointi

Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda toimiva laadun varmistus- ja arviointijärjestelmä, joka pohjautuu LapsiARVI-kriteeristöön ja vastaa nykyisiin lastensuojelutyön laatuvaatimuksiin. LapsiARVI-kriteeristön sisällöt kytkeytyvät toiminnan ja palveluiden prosesseihin sekä siihen, mitä asiakastyössä tulee saada aikaan. Lastensuojelun erityisyys ja hoidollisuuden arvioinnin moniulotteisuus tekevät työn mittaamisesta haasteellista. Eettisten periaatteiden arviointikehys sekä toiminnan seurantalista ovat konkreettisia työvälineitä ja mittareita vastaamaan näihin kysymyksiin. LapsiARVI-kriteeristössä painotetaan myös esimerkiksi perustehtävään kytkeytyvän toiminnan kehittämistä, seuranta- ja arviointia. Valmiissa laadun varmistus- ja arviointijärjestelmässä tämä on otettu huomioon monin eri tavoin ja työn kehittämisessä näkyy sekä työntekijä- että asiakasnäkökulma. Lastensuojelutyötä kehitetään työntekijöiden jatkuvalla ja reflektiivisellä arvioinnilla ja työn hoidollisen sisällön arvioinnissa on vahva asiakaslähtöinen ote. Työn läpinäkyvyyteen sekä asiakkaan osallisuuden periaatteeseen vastataan eettisten periaatteiden arviointikehityksen mukaisesti ja asianmukaisella dokumentoinnilla.

LapsiARVI -kriteeristön tuloksellisuuteen liittyvä osio käsittelee työn arviointia asetettujen tavoitteiden saavuttamisen, saavutetun hyödyn ja ennen kaikkea lapsen ja perheen elämäntilanteessa sekä hyvinvoinnissa tapahtuneen muutok-

sen kautta. Tuloksellisuutta arvioidaan sekä työntekijätasolla että erilaisten asiakaspalautteiden avulla. Arviointia tehdään sekä organisaation yleisen toiminnan ja perustehtävän tasolla että jokaisen yksilöllisen hoitoprosessin osalta. Hoitotyön arvioinnissa on pyritty painottamaan läpi prosessin tapahtuvaa arviointia, jolla vastataan asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin.

Mittava ja onnistunut kehittämistyö antoi osaltaan perusteen laadun varmistus- ja arviointijärjestelmän syntymiselle. Kehittämistyössä paneuduttiin työn ja prosessien keskeisiin sisältöihin. Tämä toi entistä vahvemmin keskusteluun merkittävän hoidollisen näkökulman, joka huomioitiin järjestelmän eri vaiheissa ja mitareiden määrittämisessä. Kehittämishankkeen vetäjinä toimme kehittämistyöhön mukaan teoreettisen lähestymismallin, jonka pohjalta määrittelimme yhteisesti eettisten periaatteiden toteuttamisen käytännön työssä. Tämän jälkeen kehitimme työryhmässä sisäisen arvioinnin käytännön, joka perustuu luomaamme kysymyspatteristoon. Kysymysten avulla tapahtuva sisäinen arviointi varmistaa työntekijän työn sisällöllisen osaamisen sekä reflektiivisen työotteen. Samalla se todentaa hoitotyön tasalaatuisuuden toteutumista.

Arviointisuunnitelman esittäminen vuosikelloa apuna käyttäen tekee suunnitelmasta helpommin hahmotettavan ja toimii siten esimiestyön tukena. Sisällöllisesti arviointisuunnitelma kattaa arvioinnin osa-alueet ja toteutustavat monipuolisesti. Hoitoprosessin aikainen arviointi sisältää hoito- ja kasvatussuunnitelman arvioinnin sekä asiakaspalautteen keräämisen prosessin eri vaiheissa. Tehty työ varmennetaan ja osoitetaan toiminnan seurantalistaa apuna käyttäen sisäisessä arvioinnissa. Toiminnan seurantalista toimii näin sekä työtä ohjaavana että varmistavana välineenä.

Laadun arviointi- ja varmistusjärjestelmän jalkauttaminen aloitettiin hankkeemme viimeisessä vaiheessa. Kehittämistyöryhmän työtä ja järjestelmää esiteltiin tiimipäivien yhteydessä maaliskuun 2015 aikana. Yhden yksikön tiimipäivän aikataulusta johtuen esittely siirtyi toteutettavaksi myöhemmin keväällä. Esittelypäivinä keräsimme palautetta SWOT-analyysia käyttäen ja saimme läpileikkauksen työntekijöiden ajatuksista varmistus- ja arviointijärjestelmään liittyen. Laatuajattelun tuntemus ja oman työn arviointiin suhtautuminen vaihtelivat työnteki-

jäkohtaisesti, mikä saattoi vaikuttaa järjestelmän sisäistämiseen ja vastaanottavuuteen. SWOT-analyysissä järjestelmää pohdittiin sekä työntekijä- että asiakaslähtökohdista. Analyysin tuloksista nousi esiin seuraavia ajatuksia: vahvuutena koettiin järjestelmän hyödyntäminen oman työn ohjaamiseen ja reflektioon. Positiivisena ajateltiin myös järjestelmän käytettävyys työntekijän motivoijana, selkeänä työvälineenä ja perehdytyksen apuvälineenä. Vahvuutena nähtiin tasalaatuisuuden lisääntyminen. Tasalaatuisuutta tarkasteltiin sekä hoidon toteutumisen että työn tekemisen näkökulmasta. Eettisten periaatteiden arviointikehyksen sisältö konkretisoi organisaation arvoperustaa ja tekee asiakastyön prosessien sisällöt näkyviksi. Järjestelmän heikkoutena nähtiin sen tuottavan painetta ja kiirettä työntekijöille sekä tekevän työtä kaavamaisemmaksi ”suorittamiseksi”. Työn hoidollisuuden arviointiin panostaminen nähtiin hyvänä ja toivottiin että arviointiin resursoidaan riittävästi työaika. Positiivisena nähtiin, ettei arviointijärjestelmän hyödyntäminen lisää arvioitaville ohjaajille kirjaamistyötä. Oman työn arvioinnin toteutustavat herättivät kysymyksiä ja keskustelua. Työn tarkastelu ja todentaminen sisäisessä arvioinnissa koettiin vieraaksi ja jopa vähän pelottavaksi käytännöksi.

Lastensuojelutyön laadun varmistus- ja arviointijärjestelmän luominen sekä käyttöönotto herättää luonnollisesti vilkasta keskustelua ja vahvoja tunteita. Arviointi tuo tehdyn työn tarkasteluun ja todentaa lastensuojelutyön sisällöllisen sekä hoidollisen osaamisen organisaatiossa. Lastensuojelun tulee olla läpinäkyvää ja perustua lapsen edun toteutumiseen. Työn tulee lain lisäksi perustua valtakunnallisiin ja ajantasaisiin suosituksiin sekä ohjeistuksiin, joiden tarkoituksena on turvata lastensuojelutyön laatu. Tähän tarpeeseen olemme myös omalla kehittämishankkeellamme pyrkineet vastaamaan.

LÄHTEET

Freire, P. 2005. Sorrettujen pedagogiikka. Tampere: Vastapaino.

Heino, T. 2013. Lastensuojelun tilastot, asiakkaat ja palvelut. Teoksessa Marjatta Bardy (toim.) Lastensuojelun ytimissä. Tampere: Juvenes Print-Suomen yliopistopaino.

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen: avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.

Heinonen, H. & Sinko, P. 2014. Onnistuneen lastensuojeluprosessin johtaminen. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto.

Holma, T. 2009. LapsiARVI-kriteerit - perusvaatimukset lastensuojelupalvelujen laadulle. Opas laadun arviointiin ja kehittämiseen. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

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

Innokylä 2015. Työkonferenssi. Viitattu 9.3.2015. Saatavissa <https://www.innokyla.fi/web/malli11046>

Kananoja, A., Lavikainen, M. & Oranen, M. Sosiaali- ja terveysministeriö 2013. Toimiva lastensuojelu. Selvitysryhmän loppuraportti. Viitattu 12.12.2014. [http://www.stm.fi>etusivu>raportteja ja muistioita>2013:19](http://www.stm.fi>etusivu>raportteja_ja_muistioita>2013:19).

Lavikainen, M. & Ruuskanen, K. Sosiaali- ja terveysministeriö 2013. Lastensuojelun laatusuositus. Työryhmän esitys. Viitattu 20.1.2014. [http://www.stm.fi>etusivu>raportteja ja muistioita>2013:20](http://www.stm.fi>etusivu>raportteja_ja_muistioita>2013:20).

Lavikainen, M., Puustinen-Korhonen A. & Ruuskanen, K. 2014. Lastensuojelun laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2014:4. Viitattu 24.3.2015. Saatavissa http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=9882186&name=DLFE-30055.pdf

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Muuronen, K. & Sinko, P. 2013. Olisiko jo tekojen aika? Viitattu 13.12.2014. Saatavissa http://www.lskl.fi/files/1755/Olisiko_jo_tekojen_aika.pdf

Onnismaa, J. 2007. Ohjaus- ja neuvontatyö. Aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Helsinki: Hakapaino Oy.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.

Rousu, S. 2008. Lastensuojelun tuloksellisuuden arviointi organisaatiossa. Viitattu 13.1.2015. Saatavissa http://www.sosiaalipoliittinenyhdistys.fi/janus/0208/janus_2_2008_puheenvuoro_rousu

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

Rousu, S. & Holma, T. 2004. Lastensuojelupalveluiden laadunhallinta. Helsinki: Suomen kuntaliitto

Saastamoinen, K. 2010. Lapsen asema sijaishuollossa. Käsikirja arjen toimintaan. 2.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Salminen M. 2005. Johtaminen, henkilöstön hyvinvointi ja sijaishuollon laatu. Teoksessa Oljista, risuista vai tiilestä? Artikkeleita hoidon laatua tukevista tekijöistä sijaishuollossa. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 20. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto ry.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön – opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Puheenvuoroja 72. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Sinkkonen, S & Kinnunen J. 1994. Arviointi ja seuranta julkisella sektorilla. Kuopio: Kuopion yliopiston julkaisuja E. yhteiskuntatieteet 2.

Sosiaaliportti 2015. Lastensuojelun käsikirja. Lastensuojelun arvot ja periaatteet. Viitattu 23.3.2015. Saatavissa <http://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/mita-on-lastensuojelu/lastensuojelun-arvot-ja-periaatteet>

Timonen-Kallio, E. 2010. Lapsen osallisuuden vahvistaminen lastensuojelutyön keskiössä. Teoksessa Ilona Tanskanen & Eeva Timonen-Kallio (toim.) Lasten ja nuorten osallisuuden tukeminen lastensuojelutyössä. Oppimateriaaleja 51. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Valvira 2015. Omavalvonta sosiaalipalveluissa. Viitattu 23.3.2015. Saatavissa http://www.valvira.fi/ohjaus_ja_valvonta/sosiaalihuolto/omavalvonta

Virtanen P.& Stenvall J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Vesterinen P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

Ylen uutiset 19.7.2013. Saarenpää, A & Mikkola, E. 2013. Viitattu 20.1.2014. http://yle.fi/uutiset/ylen_kysely_aluehallintovirastot_huolissaan_lastensuojelun_tilasta/6752091