

## Lastensuojelupalvelujen tuottamiseen ja hankkimiseen liittyvää laatusanastoa

Kuntaliiton LapsiArvi –hankeessa laadittu laatusanasto sisältää määrittelyt niistä keskeisistä sanoista ja käsitteistä, jotka liittyvät lastensuojelupalvelujen hankintaan ja tuottamiseen sekä niiden laatuun. Tavoitteena on ollut luoda yhdenmukaista pohjaa käsitteiden tulkintaan ja yhteisen kielen löytymiseen

Laatusanasto laadittiin suunnittelija Timo Tuuralan ja LapsiARVI –hankkeen lastensuojelupalvelujen kehittämisryhmän yhteistyönä. Käsitteiden määrittely perustuu alan keskeiseen kirjallisuuteen, vakiintuneeseen ja yleisesti hyväksytyyn käytäntöön sekä laatijoiden pitkään kokemukseen lastensuojelutyöstä sekä työyhteisöjen kehittämistoiminnasta ja laadunhallinnasta.

Laatusanasto on tarkoitettu kaikille lastensuojelutyössä toimiville ammatti-laisille. Sanastoon on valittu niitä keskeisiä käsitteitä, joita tänä päivänä tarvitaan monenlaisessa kanssakäymisessä; kun arvioidaan ja kehitetään toimintaa kunnissa ja työyhteisöissä, kun ostetaan ja myydään palveluja, kun laaditaan suunnitelmia ja strategioita sekä kun määritellään palvelujen sisältöjä ja tehdään palveluja muulla tavoin näkyviksi.

Sanasto on varsin laaja ja kattava. Se sisältää yli 200 termiä ja käsitettä. Sanastoa voi käyttää hakemistona ja sanakirjana, kun haluaa selvittää itselleen jonkin tietyn käsitteen merkityksen tai haluaa tarkistaa käyttämänsä termin sisällön erilaisia dokumentteja, vaikkapa kilpailutusasiakirjoja laatiessaan. On tärkeää, että eri toimijat ymmärtävät toisiaan myös laatu -käsitteiden osalta.

Otamme mielellämme vastaan palautetta ja korjausehdotuksia. Sanastoa päivitetään koko lapsiARVI-hankkeen ajan. Laatusanastoon ja myös koko lapsiARVI-hankkeeseen, voi tutustua ja siihen voi vaikuttaa osoitteessa [www.kunnat.net/lapset](http://www.kunnat.net/lapset) > LapsiARVI > Lastensuojelun LapsiARVI.

Lisätietoa

[tupu.holma@kuntaliitto.fi](mailto:tupu.holma@kuntaliitto.fi)

[timo.tuurala@tampere.fi](mailto:timo.tuurala@tampere.fi)

[sirkka.rousu@kuntaliitto.fi](mailto:sirkka.rousu@kuntaliitto.fi)

[veera.vettenranta@kuntaliitto.fi](mailto:veera.vettenranta@kuntaliitto.fi)

**LASTENSUOJELUN LAATUSANASTO (Päivitetty 2.2.2008)**

**A**

Akkreditointi  
Alihankkija  
Analyysi  
Arviointi  
Arvot  
Asiakas  
Asiakaslupaus  
Asiakaslähtöisyys  
Asiakaspalaute  
Asiakaspalautejärjestelmä  
Asiakassuunnitelma  
Asiakastyytyväisyys  
Auditointi  
Auktorisointi  
Avoin menettely

**B**

Balanced Scorecard (BSC)  
Benchmarking

**D**

Dokumentointi

**E**

EFQM Excellence Model  
Ehdokas  
Ehkäisy  
Erinomaisuus  
Erityinen huolenpito  
Etiikka

**H**

Hankintamenettely  
Hankintasopimus  
Henkilöstömitoitus  
Hoito- ja kasvatussuunnitelma  
Hoitosopimus  
Hoitosuositus  
Hypoteesi

**I**

Indeksi  
Indikaattori  
Innovaatio  
ISO, International Organization for Standardization  
ITE-menetelmä  
Itsearviointi

**J**

Jatkuva parantaminen  
Johtaminen  
Johtamisjärjestelmä  
JOT-periaate  
Julkinen hankinta  
Järjestelmä

**K**

Kasvatusmenetelmä  
Katselmointi, katselmus  
Kausaliteetti  
Kelpoisuus  
Kelpoisuus  
Kelpuuttaminen  
Kilpailullinen neuvottelumenettely  
Kilpailuttaminen  
Klusteri  
Kokonaisvaltainen laatujohtaminen/ laadunhallinta  
Konsensus  
Korjaaminen, korjaava toimenpide  
Korrelaatio  
Kriittinen menestystekijä  
Kriteeri  
Kumppanuus  
Kumppanuusjohtaminen  
Kuntoutus

## L

Laadun arviointi  
Laadunhallinta  
Laadunhallintajärjestelmä  
Laadunmittaus  
Laadunohjaus  
Laadunparantaminen  
Laadun suunnittelu  
Laadun tarkastus  
Laadun tuottokyky  
Laadun varmistus  
Laatu  
Laatuauditointi  
Laatujohtaminen  
Laatujärjestelmä  
Laatuindikaattori  
Laatukriteeri  
Laatukustannus  
Laatukäsikirja  
Laatulupaus  
Laatuodotus  
Laatupalkinto  
Laatupolitiikka  
Laatustandardi  
Laatusuunnitelma  
Laatutallenne, laatutiedosto  
Laatutyökalut  
Laatuvaatimus  
Lapsen etu  
Lapsilähtöisyys  
Lastensuojelu

## M

Markkinointi  
Menettely  
Missio  
Mittaaminen  
Mittari  
Mittausepävarmuus  
Mittavälinen  
Moniammatillinen, monialainen yhteistyö

Määrittely

N

Neuvottelumenettely

O

Ohjaus

Optimi

Organisaatio

Ostopalvelu

Ostopalvelusopimus

P

Palvelu

Palvelulupaus

Palvelujen hankinta

Palvelukyky

Palveluntarjoaja

Palveluntilaaja

Palveluntoimittaja

Palveluntuottaja

Palveluprosessi

Palvelusitoumus

Palvelusopimus

Palvelustandardi

Palvelusuunnitelma

Palveluvalikoima

Palveluyksikkö

Parantaminen

PDCA

Perhekeskeisyys

Perhekuntoutus (lastensuojelussa)

Perhetyö

Perustehtävä

Poikkeavuus, laadun poikkeama

Projekti

Prosessi

Prosessikuvaus

Prosessinohjaus

Prosessinomistaja

Puitejärjestely

Puitesopimus

Päämäärä

R

Rajoitettu menettely

Reliabiliteetti

Resurssi

S

Sertifikaatti

Sidosryhmä

SPC, Statistical Process Control

Spesifikaatio

Soveltaminen

Standardi

Standardointi

Strategia

Suorahankinta, Suora neuvottelumenettely

Suorituskyky

Suunnittelu

SWOT-analyysi

Synergia

Synteesi  
Systeemi  
Systemaattisuus

## T

Tarjoaja  
Tarjous  
Tarjouskilpailu, Tarjousten pyytäminen  
Tarjousmenettely  
Tarjouspyyntö  
Tarkastuskertomus  
Tarve  
Tasapaino  
Tavoite  
Tehokkuus  
Tieto  
Tiimi  
Tilaaaja  
Tilaus  
Tilaaaja-tuottajamalli  
Tilastollinen prosessinohjaus  
Todentaminen  
Toiminta-ajatus  
Toimintasuunnitelma  
Toimitus  
Toleranssi, toleranssiraja  
TQM  
Trendi  
Tukipalvelu  
Tuloksellisuus  
Tulos, tuotos  
Tuloskortti  
Tuote, tuotteistus  
Tyytyväisyys

## V

Vaatimus  
Vaatimusluokka  
Vaihtelu  
Vaikuttavuus  
Vaikuttavuuden arviointi  
Validiteetti  
Valvonta  
Valvontarajat  
Verkosto  
Vertaisarviointi  
Virhe  
Visio  
Voimavarat  
Väestöstrategia

## W

WinWin

## Y

Ylilaatu

Lähteet

**Suomen Kuntaliitto & lastensuojelupalvelujen LapsiARVI –hanke**  
**Timo Tuurala & Tupu Holma**

Päivitetty 24.2.2008

**A**

**Akkreditointi**

Arviointiin ja näyttöön perustuva virallinen tai auktorisoitu aseman tunnustaminen.

Akkreditointi on viranomaisen myöntämä tarkastukseen perustuva pätevyyden hyväksyntä, joka takaa ammattitaidon ja kokemuksen tehtävän suorittamiseen. Akkreditointiviranomaiset ovat kansallisia viranomaisia ja ne vastaavat sertifiointilaitosten, laboratorioden ja tarkastuslaitosten hyväksynnästä. Akkreditoitun arvioijan myöntämällä laatusertifikaatilla on liike-elämässä enemmän painoarvoa kuin ei-akkreditoitun.

**Alihankkija**

Alihankinta on keino teettää organisaation sisäiseen toimintaan kuuluvia tehtäviä ulkopuolisilla. Varsinaisen palveluntoimittajan kanssa sopimussuhteessa oleva osapuoli, joka toimittaa päähankkijalle tavaroita tai palveluita osaksi tämän toimitusta ostajalle eli tilaajalle.

Kunnalle sijaishuoltoa sopimuksella toimittava laitos, joka tuottaa esimerkiksi terapiapalvelunsa alihankintana kolmannelta taholta, on kunnan päähankkija ja terapiapalvelujen toimittaja tämän alihankkija. Kunnan palveluntoimittajat muodostavat kunnan toimittajaverkoston ja alihankkijat muodostavat päähankkijan toimittajaverkoston.

**Analyysi**

Erittely jakamalla kokonaisuus osiin tutkittavien ilmiöiden välisten yhteyksien ymmärtämiseksi.

Tutkimusmetodi, jossa kokonaisuus eritellään osiin vastakohtana synteeseille. Analyysiä käytetään mm. prosessien tutkimiseen, jolloin prosessi pilkotaan osaprosesseiksi ja vaiheiksi. Lisäksi eritellään prosessin keskeiset osat ja prosessiin vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät. Tilastollinen analyysi viittaa tutkimuksen työvaiheeseen, jossa havaintoaineistoa analysoidaan tilastollisilla analyysimenetelmillä, kuten regressio- tai varianssianalyysillä. Lapsen elinolojen ymmärtäminen edellyttää lapsen elämän ja kasvuprosessin analyttistä tutkimista (esim. syy –seuraussuhteet), jotta voidaan löytää hyvinvointia haittaavat tekijät lapsen olosuhteissa.

**Arviointi** *evaluation, assessment*

Näyttöön perustuvien päätelmien tekeminen siitä, missä määrin arviointikohde on asetettujen arvostusten ja tavoitteiden mukainen tai millainen se on suhteessa johonkin vertailtavaan kohteeseen.

Arviointi on yksinkertaisimmillaan laskelman tai arvion laatimista. Arvioinnin ydin on arvottaminen eli sen osoittaminen, onko jokin asia hyvä vai huono, arvokas vai arvoton, hyödyllinen vai hyödytön. Arviointia tehdään aina sidoksissa johonkin käyttötarkoitukseen. Tutkivassa työotteessa arviointi ja toiminta limittyvät toisiinsa.

Tutkiminen, mittaaminen ja arviointi ovat keskeinen osa lastensuojelutyötä. Kunnassa viranomaisten on seurattava ja arvioitava lasten elinolojen kehittymistä. Yksilökohtaisen palvelun käynnistyminen edellyttää lapsen ja perheen tilanteen arviointia. On arvioitava,

vaarantavatko lapsen elinolot tai lapsen oma käyttäytyminen lapsen kasvua ja kehitystä siinä määrin, että on käynnistettävä tukitoimet. Palvelujen aikana on arvioitava tilanteen kehittymistä ja palvelujen riittävyyttä. Myös palveluprosesseja ja -organisaatioita on arvioitava systemaattisesti hyvän laadun varmistamiseksi. Arviointi voi olla ulkopuolisen tekemää, itsearviointia tai vertaisten kesken tapahtuvaa vertaisarviointia. Vertaa auditointi.

### **Arvot** *values*

Periaatteissa ja toiminnassa ilmaistavia arvokkaina pidettyjä arvostuksia.

Organisaation arvoja ovat sen arvokkaina pitämät perusarvostukset, joilla ilmaistaan organisaation ja sen jäsenten suhtautuminen asiakkaisiinsa, ympäristöön, tehtäviinsä ja itseensä. Lastensuojelussa arvot heijastuvat ihmiskäsityksessä ja suhtautumisessa arvokkaana pidettävään elämään ja lapsuuteen. Perheen sisäisessä ristiriitatilanteessa lastensuojelun arvot kertovat, kenen etua on ensisijaisesti varjeltava. Arvot näkyvät ja toteutuvat - tai sitten eivät - käytännön lastensuojelutyössä.

### **Asiakas** *customer, client*

Palvelun vastaanottaja / käyttäjä, tilaaja tai maksaja.

Lastensuojelussa ydinasiakas on lapsi tai perhe, joiden asiakkuudesta on tehty päätös. Asiakas on valinnut tai vähintään tietää asiakkuutensa. Asiakastietojärjestelmään voidaan suoritettujen keräämiseksi teknisesti kirjata asiakkaaksi toimenpiteiden kohteena olevia nimeämättömiä henkilöitä, jotka eivät asiakkuudestaan tiedä. Jos asiakkuus kirjataan nimellä, asiakkaan on se henkilörekisterilainkin mukaan tiedettävä. Lastensuojelussa palvelun käyttäjä tai toimenpiteen kohde on eri kuin palvelun järjestäjä, tilaaja ja maksaja. Tärkein asiakasrooli on tällöin hankintapäätöksen tekijällä. Palvelusopimuksen perustuessa puitejärjestelyyn asiakkuus jakautuu kunnassa puitejärjestelyn hyväksymispäätöksen tekijän, palvelun tilaavan sosiaalityöntekijän, mahdollisen asiakasohjausyksikön sekä lapsen ja tämän perheen kesken. Kunta järjestää palvelujen rahoituksen ja koko yhteiskunta hyötyy palveluista hyvinvoinnin lisääntymisenä, verotuloina tai rikollisuuden vähenemisenä ja on näin ikään kuin palvelujen loppukäyttäjä. Jos yhteiskunnassa tunnetaan tyytyväisyyttä palveluihin ja niillä aikaansaatuihin vaikutuksiin, kansalaisten ja päätöksentekijöiden halukkuus palvelujen rahoitukseen kasvaa. Palveluyksikön on huomioitava nämä kaikki tahot hoitaessaan asiakassuhteitaan.

### **Asiakaslupaus**

Asiakkaalle annettu lupaus (laatulupaus, palvelusitoumus) palvelun sisällöstä ja laadusta.

Asiakaslupaus annetaan palvelua tarjottaessa ja se vahvistuu palvelua suunniteltaessa. Lupaus kannattaa kirjata palvelusopimukseen. Esimerkiksi kuntien ja muiden organisaatioiden palvelusitoumuksissa kerrotaan asiakkaalle, mitä hän voi odottaa palveluilta ja miten hän voi niihin vaikuttaa. Asiakkaan mielessä asiakaslupaus voi syntyä myös mainonnasta, kokemuksista, alan tai yksikön maineesta. Petetty asiakaslupaus vaikuttaa vakavasti asiakastytyväisyyteen.

Katso laatulupaus

### **Asiakaslähtöisyys** *customer-driven, client-oriented, customer focus*

Asiakkaan edusta ja oikeuksista lähtevä ajattelu- ja toimintatapa organisaation arvoissa, strategiassa, laatupolitiikassa ja arjen toiminnassa.

Henkilökunnan ajattelu- ja toimintatavan perustana ovat asiakkaan tarpeet, toiveet ja odotukset sellaisena, kuin asiakas ne ilmaisee.

Sosiaalihuollon asiakaslain tarkoituksena on edistää asiakaslähtöisyyttä ja asiakassuhteen luottamuksellisuutta sekä asiakkaan oikeutta hyvään palveluun ja kohteluun sosiaalihuollossa. Asiakaslähtöisyyden saa selville kysymällä: Pidämmekö asiakaslupauksemme? Onko meidän kanssamme helppo toimia? Kuuntelemmeko ja kuulemmeko lasta tehdessämme päätöksiä? Olemmeko ymmärrettäviä? Kohtelemmeko asiakkaita yksilöinä? Lastensuojelussa asiakaslähtöisyys on ennen muuta lapsilähtöisyyttä, jolloin kaikessa päätöksenteossa ja toiminnassa lähdetään lapsen parhaasta. Vertaa lapsen etu.

### **Asiakaspalaute** *customer Feedback*

Asiakkaan kokemuksen selvittäminen saamastaan palvelusta ja sen hyödyistä.

Keinot ja menetelmät, joiden avulla palveluntuottaja selvittää erilaisten asiakkaittensa tyytyväisyyden ja koetun hyödyn saadusta palvelusta. Asiakaspalautetta voidaan hankkia suunnitelmallisesti ja kohdennetusti esimerkiksi kerran vuodessa toteutettavien kyselyjen tai haastattelujen avulla. Asiakas voi antaa palautetta myös satunnaisesti tai esimerkiksi ilmaisemalla tyytymättömyytensä muun muassa valitusten kautta. Lastensuojeluyksiköissä palautetta kertyy päivittäisissä hoito- ja kasvatusta- ja muissa tilanteissa. Katso asiakastytyväisyys.

### **Asiakaspalautejärjestelmä**

Tapojen ja menetelmien kokonaisuus asiakaspalautteen hankkimiseksi ja hyödyntämiseksi.

Asiakaspalautejärjestelmä on laajempi käsite kuin asiakaspalaute. Järjestelmä käsittää erilaisten asiakasryhmien tarpeiden ja odotusten tunnistamisen, palautteen hankkimisen eri keinoin, palautteen käsittelyn ja analysoinnin sekä arvioinnin ja hyödyntämisen. Hyödyntäminen sisältää palautteen käsittelyn yhteisesti työryhmässä / työyhteisössä sekä muutosta vaativien asioiden korjaamisen. Järjestelmän tulee varmistaa, että palautteen hankkimisen menetelmät, kuten kyselyt ja haastattelut, ovat laadukkaita ja oikea-aikaisia ja että yksittäistä asiakasta ei väsytetä toistuvilla kyselyillä.

### **Asiakassuunnitelma**

Suunnitelma asiakkaalle annettavista sosiaalipalveluista ja sosiaalietuuksista.

Sosiaalihuoltoa toteutettaessa on aina laadittava asiakassuunnitelma, jollei kyse ole tilapäisestä neuvonnasta ja ohjauksesta. Eri palvelutehtävissä asiakassuunnitelmaa kutsutaan eri nimillä. Sosiaalihuollon asiakaslaisissa asiakassuunnitelmasta käytetään nimitystä palvelu- ja hoitosuunnitelma. Lastensuojelussa asiakassuunnitelma on laadittava aina perhe- ja yksilökohtaista lastensuojelua toteutettaessa ja sitä täydennetään tarvittaessa erillisellä hoito- ja kasvatussuunnitelmalla. Yhden palvelutehtävän sisällä voi syntyä useita asiakassuunnitelmia, esimerkiksi palvelujakso- ja palveluntuottajakohtaisesti. Asiakassuunnitelmaan sisältyy kuvaus asiakkaan palvelutarpeesta, tavoitteet, joihin palvelulla pyritään sekä kuvaus annettavan palvelun sisällöstä ja toteutuksesta. Asiakassuunnitelma sisältää aina henkilötietoja, joten siihen on sovellettava salassapitosäännöksiä ja tietojen käsittely toteutetaan pääsääntöisesti asiakkaan luvalla.

### **Asiakastytyväisyys** *satisfaction*

Mielihyvän kokemus tarpeiden tyydyttymisestä ja laadukkaasta palvelusta.

Asiakkaan tyytyväisyyden kokemus on palvelun laadun keskeinen osoitin. Tyytyväisyys syntyy, kun palvelu ja sen tavoitteet suunnitellaan yhteistyössä asiakkaan kanssa, suunnitelmassa pysytään, toimenpiteet perustellaan ymmärrettävästi ja toimitaan johdonmukaisesti ja asiakasta arvostaen. On tärkeä saada asiakkaan palvelua kohtaan mahdollisesti tuntema tyytymättömyys esiin jo asiakassuhteen aikana välittömänä palautteena tai palvelun aikaisena asiakastyytyväisyyskyselynä. Tyytymättömyyden esille tuleminen asiakassuhteen jälkeen on yleensä myöhäistä asiakkaan kannalta. Tapahtunutta voidaan korkeintaan pahoitella ja ehkä sovitella. Jälkikäteinen asiakastyytyväisyysmittaus antaa tilastoitavan kuvan koko palveluprosessista. Se antaa mahdollisuuden korjata toimintatapoja uusille asiakkaille, eikä vakavaa epäluottamusta pääse syntymään. Tyytymättömyyden tuleminen esiin vasta tilausten loppumisena on osoitus vakavasta epäluottamuksesta yksikköä kohtaan. Sellaisen korjaaminen on paljon vaikeampi tie kuin asiakassuhteen jatkuva huolenpito. Vasentahtoisissa toimenpiteissä ei voida aina tavoitella välitöntä asiakastyytyväisyyttä. Lastensuojelussa perusteltukin huostaanotto voi herättää perheessä ja lapsessa vastustusta päätökselle. Jos päätös on ollut oikea ja ohjeisiin nähden perusteltu, työntekijä ja hänen työyhteisönsä voivat olla tyytyväisiä ratkaisuun. Myös asiakkaiden oma näkemys voi ajan myötä kypsyä toimenpiteiden perusteiden ymmärtämiseen. Sen tähden palautetta pitäisi kysyä myös jonkin ajan kuluttua asiakastyön päättymisen jälkeen.

### **Auditointi** *audit*

Järjestelmällinen ja riippumaton tutkinta vaatimuksenmukaisuudesta.

Auditoinnissa selvitetään, ovatko jonkin organisaation toiminnot ja niihin liittyvät tulokset suunniteltujen järjestelyjen ja käytäntöjen mukaiset, toteutetaanko järjestelyt tehokkaasti ja ovatko ne soveltuvia tavoitteiden saavuttamiseksi.

Auditoinnissa voidaan erottaa ainakin kolme tasoa: johdon suorittama sisäinen auditointi (johdon katselmus), organisaation sisäinen auditointi, jonka suorittaa organisaation sisällä sovittu taho sekä ulkoinen, organisaatiosta riippumattoman tahon (esim. akkreditoitu sertifiointiorganisaatio) auditointi. Lastensuojeluyksikkö voi suorittaa toimintansa auditoinnin myös itsearviointina tai vertaisarviointina toiselta kokoneelta yksiköltä. Katso laatuauditointi.

### **Auktorisointi**

Tunnustus asemasta pätevälle ja ansioituneelle toimijalle.

### **Avoin menettely**

Hankintamenettely, jossa hankintayksikkö julkaisee hankinnasta ilmoituksen ja sen ohella lähettää mahdollisesti tarjouspyyntöjä soveliaiksi katsomilleen toimittajille, ja jossa kaikki halukkaat toimittajat voivat tehdä tarjouksen. Hankinnassa on käytettävä ensisijaisesti avointa tai rajoitettua menettelyä.

## **B**

### **Balanced Scorecard (BSC)**

Mittareita hyödyntävä tasapainoiseen kehittämiseen pyrkivä strategian laadintamenetelmä, jossa mittaaminen kohdistuu strategioiden kannalta oleellisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteiden saavuttamista ja kehittämistä arvioidaan taloudellisen tuloksen / vaikuttavuuden, asiakkaan, prosessin ja uudistumisen ja henkilöstön kasvun näkökulmista.

### **Benchmarking**

Vertailukehittäminen, esikuva-arviointi, ennätystasovertilu. Parhaan mahdollisen esikuvan etsintää toimintatapojen kehittämiseksi mm. organisaatioiden keskinäisten vertailujen avulla tavoitteena molempien osapuolien toiminnan parantaminen.

Benchmarking tai benchlearning on suunnitelmallista, systemaattisesti toteutettua ja arvioitavaa vertaiskehittämistä. Toiminnassa kehittämiseksi luodaan yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt. Tavoitteena on yhdessä oppimalla aikaansaatu molemminpuolinen hyöty.

## **D**

### **Dokumentointi**

Suunnitelman, päätöksen, ohjeen, toimenpiteen, arvioinnin tai mittaustuloksen kirjaaminen tai muu määrämuotoinen tallentaminen. Dokumentoinnin avulla todennetaan asioiden toteutuminen.

Dokumentointi on keskeinen osa organisaation toiminnanohjausta ja laadunvarmistusta. ISO 9000 -standardin mukaan laatujärjestelmässä on kyse tekemisen perusteiden arvioinnista ja toiminnan suunnitelmallisuudesta sekä toimintaohjeiden ja toiminnan tulosten kirjaamisesta sen osoittamiseksi, miten asiat tehtiin. Dokumentointi koostuu dokumentointitarpeen arvioinnista, tietosisällön ja rakenteen määrittelystä, dokumentoinnin toteutuksesta, tiedon suojauksesta, jakelusta ja arkistoinnista. Dokumentoinnilla varmistetaan tehtyjen suunnitelmien, päätösten, ohjeiden ja toimenpiteiden sisällön säilyminen ja välittäminen tietoja asianmukaisesti tarvitseville.

Lastensuojelulain mukaan lapsen huoltosuunnitelma ja lastensuojelulaitoksessa toteutettavat kiellot ja rajoitukset on kirjattava. Asiakirjojen sisällöistä, säilyttämisestä, tiedoksisaannista, julkisuudesta, salassapidosta ja hävittämisestä säädetään mm. hallintomenettelylaissa, asiakirjojen julkisuuslaissa, asiakirjojen sähköistä käsittelyä koskevassa laissa ja asetuksessa, laissa potilaan ja sosiaaliasiakkaan asemasta ja oikeuksista, sosiaalihuoltolaissa ja rikoslaissa.

## **E**

### **EFQM Excellence Model**

*European Foundation for Quality Management*

Euroopan laatupalkintomalli, joka on Suomen laatupalkinnon pohjana. Malli sisältää kannanoton siihen, mitkä tekijät ovat organisaation kyvykkyyden kannalta oleellisia ja mikä on näiden tekijöiden keskinäinen painoarvo.

### **Ehdokas**

Toimittaja, joka on ilmoittanut halukkuutensa osallistua rajoitettuun menettelyyn, neuvottelumenettelyyn taikka kilpailulliseen neuvottelumenettelyyn. Avoimessa menettelyssä tarjouskilpailuun osallistuvia kutsutaan tarjoajiksi.

### **Ehkäisy**

Ennakoiva toimintatapa, jossa ongelman syntyminen torjutaan edeltä käsin.

Onnistunut lapsi- ja perhepolitiikka ehkäisee lastensuojeluongelmien syntymistä. Toimivat peruspalvelut ehkäisevät lastensuojelun palvelutarvetta, lastensuojelun avohuollon palvelut ehkäisevät sijaishuollon tarvetta ja sijaishuollon palvelut ehkäisevät lapsen terveyden ja kehityksen vakavaa vaarantumista.

## **Erinomaisuus** *excellence*

Laadussa tuotteen, palvelun, toiminnan tai organisaation erittäin korkea taso.

## **Erityinen huolenpito**

Sijaishuollossa olevalle lapselle lastensuojelulaitoksessa liikkumavapauden rajoitustoimenpiteenä järjestettävää erityistä, moniammatillista hoitoa ja huolenpitoa

Sosiaalilautakunta tai lastensuojelulaitoksen johtaja voi tehdä päätöksen erityisen huolenpidon järjestämisestä lapselle vakavan päihde- tai rikoskierteen katkaisemiseksi tai kun lapsen oma käyttäytyminen muutoin vakavasti vaarantaa hänen henkeään, terveyttään tai kehitystään. Edellytyksenä on lisäksi, että sijaishuoltoa ei ole lapsen hoidon ja huolenpidon tarve huomioon ottaen mahdollista järjestää muulla tavoin.

## **Etiikka**

Moraalifilosofia, jossa tarkastelukohteena ovat ihmisen tahtoa ja tekoja koskevat arvostukset kuten kysymykset hyvästä ja pahasta sekä oikeasta ja väärästä.

Työohjeissa tai palvelusopimuksissa ei ole mahdollista kirjoittaa auki kaikkea laatuun ja hyvään palvelutapaan liittyvää. Silloinkin ammatillinen etiikka kertoo, mikä on oikein ja asiakkaan arvoa kunnioittavaa. Lastensuojelun etiikka ilmenee lapsen edun ensisijaisuudesta lähtevissä humanistissa arvoissa, jotka ohjaavat työntekijän päätöksiä asiakastyössä.

## **H**

### **Hankintamenettely**

Menettely, jonka mukaisesti julkinen hankinta toteutetaan.

Laki julkisista hankinnoista määrää, että hankinnassa on käytettävä ensisijaisesti avointa tai rajoitettua menettelyä. Suorahankintaa, neuvottelumenettelyä, kilpailullista neuvottelumenettelyä ja puitejärjestelyä voidaan käyttää vain tietyin laissa säädettyin edellytyksin.

### **Hankintasopimus**

Yhden tai useamman tarjoajan ja yhden tai useamman hankintayksikön välillä tehty kirjallinen sopimus, jonka tarkoituksena on vastikkeellinen rakennusurakan toteuttaminen, tavaran hankinta tai palvelun suorittaminen

Hankintasopimuksessa kirjataan tarjouksen yhteydessä esitetyt sopimusehdot, mm. sopimuksen kohde, sisältö, laajuus ja arvo, sopimusaika, valvonta, sopimuksen irtisanomisehdot ja menettelyt mahdollisten erimielisyyksien ratkaisuun.

### **Henkilöstömitoitus**

Henkilöstön riittävyyden arvioiminen ja määrän asettaminen tarkoituksenmukaisesti suhteessa tehtävään ja asiakasmäärään / Henkilöstön ja hoidettavien asiakkaiden välinen laskennallinen suhdeluku.

Mitoituksessa huomioidaan mm. asiakkaiden toimintakyky ja avun tarve sekä tehtävän vaativuus ja kuormittavuus, asiakas- ja työmäärä, henkilöstöä koskevat määräykset sekä palvelulle asetetut laatuavoitteet.

## **Hoito- ja kasvatussuunnitelma**

Lapsen hoidon ja kasvatuksen tukemiseksi laadittava asiakassuunnitelma.

Lastensuojelussa on aina perhe- ja yksilökohtaista lastensuojelua toteutettaessa laadittava asiakassuunnitelma, jota täydennetään tarvittaessa erillisellä hoito- ja kasvatussuunnitelmalla. Hoito- ja kasvatussuunnitelma on yksilökohtainen hoitoa koskeva suunnitelma, jossa asiakas ja palvelun antaja suunnittelevat palvelun tavoitteet, sisällön, laajuuden, menetelmät, määrääajat ja laatuksiteerit. Hoito- ja kasvatussuunnitelma laaditaan yhdessä asiakasperheen kanssa.

## **Hoitosopimus**

Hoitoa koskeva sopimus, jossa palvelun tilaaja/ asiakas ja palvelun tuottaja sopivat hoidon sisällöstä, laajuudesta ja laatuksiteereistä sekä seurannasta ja seuraamuksista sopimusrikkomuksen sattuessa tai suunnitelman pettäessä tai alittuessa.

## **Hoitosuositus** *guideline, clinical guideline*

Asiantuntijoiden kannanotto ja ohjeisto tutkimuksen ja hoidon järjestämiseen (vrt Käypä hoito).

Lastensuojelussa hoidon järjestämisestä ja toteutuksesta on sovittu laissa, mikä on suositusta sitovampi tapa määrittellä palvelun ydintehtävä ja laatuksitaso.

## **Hypoteesi**

Oletus tai väitelause, johon odotetaan saatavan vahvistusta tosiasioista eli evidenssistä ja josta hypoteettis-deduktiivisen menetelmän puitteissa johdetaan tiedossa olevien tosiasioiden ja havaintojen avulla koeteltavissa olevia ennustuksia

Hoito perustuu yleensä asiakkaan tilanteen selvittämiseen ja siitä tehtyyn oletukseen ongelman synnystä, luonteesta ja hoitomahdollisuuksista. Hypoteesin todenperäisyyttä testataan hoidon ja tulosten systemaattisella arvioinnilla. Sama koskee toimintaa organisaation laatuongelmien selvittämisessä ja ratkaisemisessa.

I

## **Indeksi**

Useista indikaattoreista yhdistetty tunnusluku, osoitin, ilmaisin.

Ilmaisee tietyn tilastojoukon suuruudessa tapahtunutta ajallista muutosta. Usein perusajankohdan perusarvoksi määritetään 100, jolloin indeksin arvo muina ajankohtina saadaan perusarvoon vertaamalla. Indeksejä ovat mm. hintaindeksi, luottamusindeksi ja hyvinvointi-indeksi. Lasten hyvinvointi-indeksiä voidaan käyttää lasten elämäntilanteen ja hyvinvoinnin seurannassa ja lastensuojelun palvelujärjestelmän strategisessa ohjaamisessa.

## **Indikaattori**

Mittari, tunnusluku, osoitin, ilmaisin, joka kuvaa tutkittavaa asiointilaa. Katso laatuindikaattori.

## **Innovaatio**

Keksintö tai uudenlainen ajattelutapa.

Lastensuojelussa innovatiivisuus on luovuutta löytää tuoreita ratkaisuja ja kykyä aikaansaada uusia keinoja lasten ja perheiden ongelmiin ja niiden ennaltaehkäisyyn.

## **ISO, International Organization for Standardization**

Vuonna 1946 Lontoossa perustettu ja Genevessä Sveitsissä päämajaansa pitävä maailmanlaajuinen kansallisten standardisointiorganisaatioiden liitto. ISO on maailman laajin standardisointijärjestö, jonka jäseniä ovat kansalliset standardisointijärjestöt.

**ISO -standardit** antavat ohjeita laatujärjestelmän luomiseksi ja toteuttamiseksi standardien yhtenäisyyden saavuttamiseksi. ISO 9001 ja ISO 9004 –standardit muodostavat yhteensopivan laadunhallinnan standardiparin.

## **ITE-menetelmä**

Sosiaali- ja terveydenhuollon työyksiköille tarkoitettu itsearviointin ja laadunhallinnan työväline.

Yksinkertainen yksikön koko toiminnan lähes kattava menetelmä antaa rungon työyhteisön itsearviointiin ja laadunhallintaan sekä laadunhallintajärjestelmän dokumentointiin. Menetelmä on yhteensopiva esimerkiksi ISO 9001-, EFQM-, SHQS-malleihin.

**Itsearviointi** *self assessment, self evaluation*

Itse toteutettu systemaattinen ja dokumentoitu arviointi sen selvittämiseksi, onko arvioijan toiminta asetettujen tavoitteiden ja kriteerien mukaista.

Organisaatio voi arvioida toimintansa ja laatujärjestelmänsä esimerkiksi suhteessa ISO-standardiin tai EFQM:n arviointikriteereihin. Itsearviointia käytetään oman toiminnan tilanneanalyysiin kun halutaan tehdä johtopäätöksiä toiminnan vahvuuksista ja kehittämistarpeista. Itsearviointilla ei ole samanlaista yleistä pätevyysarvoa kuin ulkoisella riippumattomalla auditoinnilla.

## **J**

**Jatkuva parantaminen** *Continual Improvement*

Laadunhallinnan periaate ja toimintakäytäntö organisaation ja sen prosessien pitämiseksi jatkuvan kehityksen tilassa.

Jatkuva parantamisen periaatetta soveltava lastensuojeluyksikkö kerää systemaattisesti palautetta palveluprosesseistaan, jalostaa palautteen tulokset kehitystä kuvaavaksi informaatioksi ja käyttää sitä ohjaustietona palvelujen ja palveluorganisaation parantamisessa ja uudistamisessa.

**Johtaminen** *management, leadership*

Sovittuun auktoriteettiin perustuvaa vastuuta ja toimintaa organisaation tavoitteiden osoittamiseksi ja toteuttamiseksi.

Johtamisen sisäinen tehtävä on varmistaa, että organisaatio toimii tavoitteiden mukaisesti samaan suuntaan. Johtamisen rajatehtävä on edustaa organisaatiota ulospäin ja tuoda

ulkomaailman viestejä organisaation sisälle. Itseohjautuvissa tiimeissä oman toiminnan johtaminen perustuu yhteisiin pelisääntöihin ja ennakolta varmistettuun systemaattiseen toimintatapaan.

## **Johtamisjärjestelmä**

Järjestelmä organisaation tavoitteiden osoittamiseksi ja toteuttamiseksi.

Johtamisjärjestelmä on säännöstö, rakenne ja keinot sen varmistamiseksi, että johtaminen on pysyvää ja systemaattista riippumatta hetkestä ja kulloisistakin toimijoista. Lastensuojeluorganisaatiossa johtamisjärjestelmä käsittää yksikön strategisten tavoitteiden osoittamisen, valtasuhteiden ja vastuiden määrittelyn, johtamiskäytäntöjä koskevat periaatteet ja johtamista tukevan tiedonhallinnan ja viestinnän. Ihmisten johtamista toteutetaan järjestelmällisellä johtoryhmätyöskentelyllä ja kehittämiskeskusteluilla sekä päivittäisellä läsnäololla ja esimerkillä. Johtamisjärjestelmän integroituja osia ovat esimerkiksi toiminnanohjaus- ja laatujärjestelmä. Johtamisjärjestelmää tuetaan asiakas-, henkilöstö-, koulutus- yms. tietojärjestelmillä sekä palautejärjestelmillä, jotka tuottavat johtamisen avuksi systemaattista tietoa resursseista ja palveluprosesseista. Johtamisjärjestelmän laajuus on suhteessa organisaation kokoon. Pienen yksikön johtamisjärjestelmä koostuu arkisista toimintaohjeista, talon kirjoitetuista ja kirjoittamattomista säännöistä sekä yhteisistä toimintatavoista. Suuressa yksikössä toiminnan määrätietoisuus edellyttää laajempia ja kattavampia kirjallisia ohjeita.

### **JOT-periaate** *just in time*

Juuri oikeaan tarpeeseen -periaate, jonka mukaan esimerkiksi tuotanto järjestetään niin, että tuotteita ei valmisteta varastoon.

JOT-periaate on voimakkaasti asiakasohjautuva tuotannon järjestämisen tapa. Lastensuojeluyksikössä periaate edellyttää toimivaa ja tiivistä suhdetta tilaajakuntiin, toiminnan tehokasta suunnittelua ja joustavaa toimintatapaa. Yksilökohtaisessa asiakassuhteessa JOT-periaate tarkoittaa palvelujen ja interventioiden oikea-aikaisuutta ja työntekijän kykyä vasta mielekkäästi kehittyvän lapsen muuttuviin tarpeisiin. Kunnan lastensuojelussa järjestämisessä JOT-periaatteella varmistetaan palvelujen oikea määrä oikeilla asuinalueilla muuttuvien tarpeiden mukaisesti.

### **Julkinen hankinta**

Julkisen hankintayksikön ja toimittajan välillä tehty vastikkeellinen kirjallinen sopimus omaisuuden, työsuorituksen, tavarain tai palvelun hankkimiseksi julkisista varoista.

Valtion ja kuntien viranomaisten on kilpailutettava hankintansa siten kuin laissa julkisista hankinnoista säädetään. Lain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tavaroita, palveluita ja rakennusurakointia julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa.

### **Järjestelmä** *system*

Osiensa välisestä vuorovaikutuksesta syntyvä organisoituminen, systeemi, jonka toiminta on sääntöihin perustuvaa, systemaattista ja pysyvää.

Järjestelmä on säännöstö, rakenne ja keinot sen varmistamiseksi, että toiminta on pysyvää ja systemaattista riippumatta hetkestä ja kulloisistakin toimijoista. Järjestelmiä ovat esimerkiksi toiminnanohjaus-, johtamis- ja laatujärjestelmä sekä tieto- ja palautejärjestelmät. Sosiaalisia järjestelmiä ovat mm. perhe ja työyhteisö. Ryhmästä tulee systeemi, kun sillä on

tavoite, sitä johdetaan, se toimii tavoitteen suuntaan ja se arvioi tavoitteiden saavuttamista mm. hankkimansa palautteen avulla. Järjestelmiä ovat esimerkiksi sosiaalinen järjestelmä, palvelujärjestelmä ja tietojärjestelmä.

## K

### **Kasvatusmenetelmä**

Tavoitteellinen rohkaisemisen, vaikuttamisen ja toimimisen malli lapsen ja nuoren myönteisen persoonallisen kasvun ja kehityksen tukemiseksi ja edistämiseksi.

Kasvatusmenetelmän lähtökohta voi nojautua filosofiaan, psykologiaan ja sosiologia tai ns. yleisen pedagogiikkaan. Kasvatuksen kysymykseen liittyvät kasvattajan eettiset arvot, kasvatuksen ihmiskäsitys ja toiminnan tavoitteet. Kasvatusmenetelmään sisältyvät mm. kasvua tukevien olosuhteiden ja ilmapiirin järjestäminen, kasvattajan ja kasvatettavan vuorovaikutus, rakkauden antaminen, motivoiminen, lapsen ymmärryksen lisääminen, perinteen ja kulttuurin välittäminen, esimerkkinä oleminen, lapsen käyttäytymisen ohjaaminen ja rajojen asettaminen. Tunnettuja kasvatusmenetelmiä ovat mm. Steiner-pedagogiikka, Montessori-pedagogiikka ja kriittinen pedagogiikka.

### **Katselmointi, katselmus** *review*

Tarkasteltavien tekijöiden soveltuvuuden, asiaankuuluvuuden ja tehokkuuden määrittäminen johtopäätöksineen.

**Johdon katselmus** on tärkeä osa laadunhallintajärjestelmän ylläpitoa. Johdon katselmus toteutetaan säännöllisesti ja siinä arvioidaan mm. laadunhallintajärjestelmän tehokkuus ja tehdään johtopäätökset organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. Lastensuojeluyksikössä johdon katselmus voi olla kerran vuodessa toteutettu työyhteisön laatutilanteen tarkastelu esimerkiksi hankitun ja saadun palautteen sekä itsearviointien perusteella. Johtopäätösten perusteella johto määrittää tarvittavat korjaus- ja kehittämistoimet.

Palveluyksikön johdon tekemä uuden palvelun arviointi on katselmointia, jossa päätetään toiminnan käyttöönotosta. Uudessa lastensuojeluyksikössä lääninhallitus tekee kelpuuttamistarkastuksen, jonka yhteydessä katselmoidaan yksikön palvelujen asianmukaisuus ja yksikön resurssien ja toimintatapojen soveltuvuus tehtävään.

### **Kausaliteetti**

Syy-seuraussuhde.

Ilmiöiden välillä vallitsee kausaliteetti, jos niistä toinen aiheuttaa toisen. Deterministisessä kausaliteetissa toinen ilmiö aiheuttaa aina väistämättä toisen. Probabilistisessä eli todennäköisessä kausaliteetissa toinen tapahtuma aiheuttaa tietyllä todennäköisyydellä toisen. Laatutyössä on tärkeää tietää laatu poikkeaman syy ja millä keinoin toiminnan laatu voidaan palauttaa. Lastensuojelussa on tärkeää tietää, mikä aiheuttaa lapsen tietyn reagoitavan, esimerkiksi pelokkuuden tai aggressiivisuuden, ja miten voidaan vaikuttaa reagoitavan muuttamiseen. Lapsi- ja perhepolitiikan tasolla on tärkeää tuntee syy-seurausmekanismit yhteiskunnallisten olojen ja lasten hyvinvoinnin välillä.

### **Kelpoisuus**

Edellytetty ominaisuus, kyky selviytyä tehtävän suorittamiselle asetetuista vaatimuksista. Tuottajien, tarjoajien tai ehdokkaiden soveltuvuus tehtävän suorittamiseen.

Kelpoisuus voi olla asemaan, pätevyyteen tai kyvykkyyteen perustuvaa soveltuvuutta tehtävään. Lastensuojelussa työntekijöiden kelpoisuudesta säädetään sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annetussa laissa. Hankinnoissa tarjoajien kelpoisuus tarkistetaan hankintasäännösten mainitsemien hylkäysperusteiden perusteella.

Käytännössä kelpoisuutta arvioidaan suhteessa kelpoisuusvaatimukseen, jotka voivat koskea työntekijän pätevyyttä, koulutusta, kokemusta tai muita tehtävään valmiuksia antavia ominaisuuksia. Organisaation kelpoisuutta tehtävään arvioidaan esimerkiksi suhteessa lupaehdoissa edellytettyihin vaatimuksiin.

### **Kelpuuttaminen**

Hyväksymisauditointi sen todentamiseksi ja vahvistamiseksi, että palvelu täyttää sille asetetut vaatimukset

Uudessa lastensuojeluyksikössä lääninhallitus tekee kelpuuttamistarkastuksen, jonka yhteydessä katselmoidaan yksikön palvelujen asianmukaisuus ja yksikön resurssien ja toimintatapojen soveltuvuus tehtävään.

### **Kilpailullinen neuvottelumenettely**

Hankintamenettely, jossa hankintayksikkö julkaisee hankintaa koskevan hankintailmoituksen ja johon kaikki toimittajat voivat pyytää saada osallistua.

Hankintayksikkö neuvottelee menettelyyn hyväksymiensä ehdokkaiden kanssa ratkaisuehdotuksista, joihin pohjautuvaan tarjouspyyntöön hankintayksikkö pyytää ehdokkaita tekemään tarjouksensa. Menettely mahdollistaa hankinnan toteuttamiseen liittyvien keskustelujen käymisen ennen tarjousten pyytämistä. Menettelyä voidaan hyödyntää tilanteissa, jossa tarjouspyynnön laatiminen ennakolta on vaikeaa tai epätarkoituksenmukaista.

### **Kilpailuttaminen**

Tarjouspyynnön perusteella tarjottavien palvelujen vertailuun perustuva hankintamenettely, jossa hyväksytyksi tulee hinta-laatusuhteeltaan paras tai parhaat tuotteet.

Hankintalain mukaisia kilpailullisia hankintamenettelyjä ovat mm. avoin menettely, rajoitettu menettely, neuvottelumenettely, kilpailullinen neuvottelumenettely ja puitejärjestely. Laki antaa lisäksi tietyin edellytyksin mahdollisuuden toteuttaa hankinta suora hankintana. Hankintalain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden hankintojen tekemistä sekä turvata tarjoajien tasapuolinen kohtelu julkisissa hankinnoissa. Hankintayksikön on hyödynnettävä kilpailuolosuhteet, kohdeltava hankintamenettelyn osallistujia tasapuolisesti ja syrjimättä sekä toimittava avoimesti ja suhteellisuus huomioiden.

Ks. Tarjouskilpailu, tarjousten pyytäminen.

### **Klusteri**

Osaamiskeskittymä ja toisiaan tukevien verkostojen rypäs.

Klusteriin voi kuulua osaamiskeskuksia, koulutus- ja tutkimuslaitoksia, yrityksiä ja julkisorganisaatioita tieteen, talouden ja teollisuuden aloilta. Yhteiseen pitkäaikaiseen lastensuojelun kehittämiseen sitoutuneet seutukunnat, Stakes, Pikassos ja lastensuojelujärjestö voisivat muodostaa lastensuojelun osaamisklusterin.

## **Kokonaisvaltainen laatujohtaminen/ laadunhallinta**

Katso TQM.

### **Konsensus**

Asiaa koskeva yhteisymmärrys.

Kuntaliiton lastensuojelun kehittämishankkeissa on järjestetty lastensuojeluasiantuntijoille konsensuskokouksia (vuonna 2005) ja konsensusfoorumeita (vuonna 2008) yhteisen näkökulman muodostamiseksi lastensuojelun hankinnan ja tuottamisen periaatteisiin ja laatuksymyksiin.

### **Korjaaminen, korjaava toimenpide**

Poikkeavuuden poistaminen muuttamalla vaatimusluokkaa tai korjaamalla tuote, tekemällä se uudelleen tai vetämällä se pois markkinoilta.

Palveluissa korjaaminen tarkoittaa palvelun kehittämistä vastaamaan palvelusopimuksessa ilmaistuja odotuksia ja tarpeita tai laatuksikirjan sitouksia. Uudelleen tekemistä tapahtuu, kun asiakas joutuu palvelun huonoudesta johtuen samasta asiasta yhä uudelleen palvelujen piiriin ja joutuu pompotelluksi luukusta ja hoitopaikasta toiseen. Markkinoilta pois vetäminen tarkoittaa palvelun tai yksikön lopettamista palvelun huonoudesta johtuen. Lastensuojelussa itse palvelukin liittyy korjaamiseen. Palvelun ydintehtävä on aikaansaada korjaavia toimenpiteitä lasten kasvuoloissa ja luoda korjaavia kokemuksia kehitykseltään mahdollisesti vahingoittuneessa lapsessa.

### **Korrelaatio**

Muuttujien välisen yhteyden voimakkuutta kuvaava tilastollinen tunnusluku, jota käytetään tilastanalyysissä ilmiöiden välisiä yhteyksiä etsittäessä.

Korrelaatio on numeerinen mitta muuttujien väliselle riippuvuudelle. Korrelaatiokerroin on -1 ja +1 välillä oleva reaaliluku. Riippumattomien muuttujien välillä ei ole korrelaatiota, jolloin korrelaatiokerroin on 0. Käytetyin on Pearsonin korrelaatiokerroin, joka kuvaa muuttujien välistä lineaarista yhteyttä. Korrelaatio ei sellaisenaan kerro ilmiöiden syy-seuraussuhteesta. Muuttujien yhtäaikainen systemaattinenkin vaihtelu voi johtua jostakin kolmannesta niihin vaikuttavasta tekijästä, vaikka ilmiöillä ei ole keskinäistä riippuvuutta.

### **Kriittinen menestystekijä**

Strategian onnistumisen välttämätön edellytys.

Balanced Scorecard (BSC) -menetelmällä tehtävässä strategiatyössä käytettävä käsite. Ilmaisee, mitä vähintään pitää tapahtua, että strategiassa onnistutaan. Päämääristä johdetaan kriittiset menestystekijät tuloksen, prosessien, asiakkaan ja uudistumisen arviointinäkökulmalle.

### **Kriteeri**

Tunnusmerkki, ominaisuus, jonka perusteella ilmiötä arvioidaan ja se voidaan erotella mistä tahansa muusta ilmiöstä. Arvioinnin mittapuu.

Katso laatuksiteeri.

## **Kumppanuus** *partnership*

Osapuolten yhteenkuuluvuutta ja suunnitelmallista yhteistoimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kumppanuus on liike-elämässä ja palveluissa lisääntyvä asenne ja toimintatapa, jossa organisaatioiden yhteistoiminnalla haetaan osapuolia hyödyttäviä tavoitteita. Se voi liittyä esimerkiksi alueelliseen tai toimialan sisäiseen yhteistoimintaan. Tavallisesti kumppanuuden muodot määritellään selkeästi ja yhteistoiminnasta voidaan tehdä yhteistoimintasopimus partnereiden välille. Kumppanuus voi olla myös henkilöiden kuten esimerkiksi asiakkaan ja työntekijän välistä. Asiakastyössä monet uudet lähestymistavat korostavat kumppanuussuhdetta erotuksena esimerkiksi huolenpitosuhteelle, jossa työntekijä pyrkii asiantuntijuuden avulla suojelemaan heikompaa osapuolta. Kumppanuussuhteessa lastensuojelun työntekijä ei korosta omaa erityisasemaansa suhteessa epäonnistuneeseen asiakkaaseen, vaan etsii samanveroisena ratkaisua yhdessä asiakkaan kanssa. Kumppanuussuhteessa asiakas on oman elämänsä, työntekijä ratkaisuprosessin asiantuntija.

## **Kumppanuusjohtaminen**

Kumppanuuden edistämistä ja kumppaneina toteutettavan toiminnan johtamista lähtökohtana on kumppanusten itsenäisyys.

Organisaatioiden pitkälle viedyt yhteiset toiminnot edellyttävät kumppanuussopimusta, jossa kuvataan yhteistoiminnan johtamisrakenne, toimijoiden vastuut, päätöksenteon prosessit, yhteistoiminnan tavat ja rahaliikenteen hoitaminen.

## **Kuntoutus**

Fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn ylläpitämiseen ja edistämiseen tähtäävä palvelumuoto.

Kuntoutuksen tarkoitus on monipuolisesti auttaa kuntoutujaa edistymään kehityksessään siten, että hän saavuttaisi parhaan mahdollisen toimintakyvyn ja keinot omassa elämässään selviytymiseen. Kokonaisvaltainen kuntoutus edellyttää aina monialaista ja moniammatillista yhteistyötä. Kuntoutujalle laaditaan yhdessä hänen ja tai hänen omaistensa tai läheistensä kanssa kirjallinen kuntoutussuunnitelma, jossa määritellään tarpeelliset kuntoutustoimenpiteet ottaen huomioon sosiaalihuollon, työvoima- ja opetusviranomaisten sekä kansaneläkelaitoksen ja muiden kuntoutusta järjestävien tahojen palvelut. Kuntoutussuunnitelman toteutumista seurataan ja suunnitelmaa arvioidaan määrärajoin. Kuntoutus voi olla luonteeltaan esimerkiksi ammatillista, lääkinnällistä, psykiatrista, psykososiaalista tai sosiaalista.

Terveystieteiden tutkimuksessa tapahtuvasta kuntoutuksesta käytetään tavallisesti nimeä lääkinällinen kuntoutus, jonka sisällöstä määrätään lääkinnällisen kuntoutuksen asetuksessa. Muun muassa fysioterapia, toimintaterapia, psykoterapia, ja puheterapia sekä kuntoutusohjaus, apuvälinepalvelu, neuropsykologinen kuntoutus ovat lääkinällisen kuntoutuksen palveluita.

## **L**

## **Laadun arviointi** *quality assessment*

Laadun määrittäminen, toteutuneen laadun vertaaminen laatuavoitteisiin.

Palveluyksikössä laatua voi arvioida organisaatio itse, asiakas, tilaaja tai muu ulkopuolinen auditoija. Jatkuvaan parantamiseen tähtäävä organisaatio arvioi laatuaan jatkuvasti. Laadun arviointikohteet voidaan määrittää rakenne- ja prosessitekijöihin sekä lopputuloksiin.

### **Laadunhallinta** *quality management*

Laatupolitiikkaa toteuttavien keinojen ja vastuiden järjestäminen siten, että laatu on hallinnassa.

Laadunhallinta on osa johtamistoimintaa. Keinoja ovat mm. laadun suunnittelu, laadunvarmistus ja laadun jatkuva parantaminen. Laadunhallinnan ympäristöjä voivat organisaation lisäksi olla esimerkiksi asiakasprosessi tai yksilön elämänlaatu. Tavoitteet, suunnitelmallisuus, vastuiden määrittely ja toiminnan tulosten vertaaminen tavoitteisiin auttavat ennakoimaan ja hallitsemaan kehitystä.

Vertaa laatujohtaminen.

### **Laadunhallintajärjestelmä** *quality management system*

Organisaation johtamiseen ja ohjaukseen integroitu systemaattinen järjestelmä laadun aikaansaamiseksi, ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.

Laadunhallintajärjestelmä on toiminnan ohjausjärjestelmä, joka käytännössä tarkoittaa organisaatorakenteen, prosessien, menettelyjen, työkäytäntöjen ja resurssien muodostamaa kokonaisuutta ja sen tehokasta johtamista. Nykyaikainen laadunhallintajärjestelmä painottaa prosessimaisen toimintamallin käyttöönottoa. Tämä tarkoittaa mm. asiakasvaatimusten ymmärtämistä ja täyttämistä, prosessien suorituskyvyn ja palvelutoiminnan vaikutusten monipuolista arviointia sekä prosessien jatkuvaa parantamista objektiivisten mittausten perusteella.

Laadunhallintajärjestelmä kuvataan laatukäsikirjassa.

### **Laadunmittaus**

Katso mittaaminen.

### **Laadunohjaus**

Laadun aikaansaaminen prosessien valvonnalla ja ohjaamisella.

Laadunohjauksessa palvelun ominaisuuksille asetetaan ihannearvot ja määritellään sallitut poikkeamat. Systemaattinen laadunohjaus merkitsee tilastollisen prosessinohjauksen menetelmien soveltamista organisaation laatutyössä. Toleranssien laskeminen ja prosessien ohjaus perustuvat tilastomatematiikan menetelmien käyttöön. Lähtökohtana on tieto, että kaikissa prosesseissa tapahtuu aina vaihtelua. On tiedettävä, koska mittaustulos ylittää normaalin vaihtelun ja milloin vaihteluun on mielekästä puuttua. Sekä väärä puuttuminen että perusteeton puuttumatta jättäminen ovat prosessille vahingollista.

Lastensuojeluyksikössä laadunohjaus on esimerkiksi asiakaspalautteen tai yksikön toiminnan tulosten tarkastelua suhteessa asetettuihin tavoitearvoihin. Lasten kasvatuksen voi nähdä lapsen kehityksen laadunohjauksena.

Katso SPC.

## **Laadunparantaminen**

Katso jatkuva parantaminen.

## **Laadun suunnittelu** *quality planning*

Palvelulle asetettujen laatuvaatimusten ja niiden saavuttamisessa tarvittavien käytäntöjen, ohjeiden, voimavarojen ja toiminnan suunnittelu.

Palvelussa yksilölliset laatuvaatimukset asetetaan asiakaskohtaisen suunnittelun yhteydessä. Laadun suunnittelussa huomioidaan palvelun resurssit, toimintatavat ja ennakoitavat tulokset. Vaatimukset kirjataan palvelusopimukseen liittyvään asiakaslupaukseen sekä huoltosuunnitelmaan. Suunnitelmien toteutumista arvioidaan määräajoin. Organisaatiotasolla laadun suunnittelu tarkoittaa kaikkien toiminnan edellytysten ja laadun aikaansaamisen suunnittelua, joka käytännössä sisältyy esimerkiksi toimintasuunnitelmaan.

## **Laadun tarkastus**

Vaatimusspesifikaatioihin, tarkastukseen ja korjaukseen perustuva laadun tuottamisen konsepti.

Tarkastukseen liittyvä laadun konsepti on laadun varhishistoriaa. Lastensuojelun tarkastajat ja sosiaalitarkastajat olivat aikansa yhteiskunnallisen ja sosiaalisen laadun tarkastajia. Prosessiperusteinen laadun konsepti ja laatujohtaminen ovat vähentäneet tarkastuksen merkitystä. Lastensuojelun toimintaympäristössä tämä näkyy toiminnan painopisteen siirtymisenä laadun perusedellytysten varmistamiseen yhteiskunnassa ja peruspalveluissa sekä panosuksena lastensuojeluongelmia ennaltaehkäiseviin palveluihin ja työkäytäntöihin. Jälkikäteisen tarkastamisen sijaan laatua varmistetaan suunnittelemalla ennalta ja viemällä palveluprosessiin. Lastensuojelulainsäädännön ohjaus, läänihallituksen tekemät kelpuutustarkastukset, yksiköiden laatujohtamiset, kilpailuttamisen laatuvaatimukset ja tilaajan suorittama ennakoiva valvonta poistavat lastensuojelussakin jälkikäteisen tarkastuksen tarvetta.

## **Laadun tuottokyky**

Prosessin, välineen tai menetelmän kyky tuottaa suunnitelman mukaista laatua.

Laatu ei synny sattumalta. Se on johdonmukainen seuraus siitä, millaiseksi prosessi on suunniteltu, paljonko siihen on panostettu laatua tuottavia resursseja ja rakennettu ja miten suunnitelmaa toteutetaan käytännössä. Prosessin kyky tuottaa laatua näkyy prosessin laadun mittaustulosten keskiarvon sijoittumisessa ja hajonnassa.

## **Laadun varmistus** *quality assurance*

Laadunhallintaan kuuluva systemaattinen toiminta, jolla varmistetaan osoitettavalla tavalla, että tuotteiden laatu vastaa odotuksia ja vaatimuksia

Lastensuojelussa laadunvarmistuksen kysymys kuuluu: mitä pitää tehdä, jotta voidaan olla varmoja toiminnan pysymisestä suunnitelman mukaisena ja laadun toteutumisesta tavoitteiden mukaisesti. Laadun perusta luodaan organisaation rakenteita, resursseja ja vastuita koskevilla ratkaisuisilla. Suunnitelmallisuus ja hyvät toimintaohjeet varmistavat palvelun ja tulosten laadun. Asiakaspalautteen kerääminen ja käyttäminen ohjauksen tukena on olennainen osa laadunvarmistusta.

## **Laatu**

Palvelun kyky täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuvat odotukset.

Lastensuojelupalvelun laadulle asetetut vaatimukset voivat perustua lainsäädäntöön, määräyksiin, sopimukseen tai erikseen määriteltyihin lapsen ja perheen tarpeisiin. Laatu on resurssien tarkoituksenmukaisuutta, toiminnan suunnitelmanmukaisuutta ja tulosten tavoitteenmukaisuutta. Riittävät ja tarkoituksenmukaiset resurssit, järkevät rakenteet ja hyvä johtaminen sekä ohjaus mahdollistavat laadukkaan toiminnan, jonka tuloksena syntyy laadukas palvelu, joka puolestaan aikaansaa hyvinvointia ja asiakastyytyvyyttä.

### **Laatuauditointi**

Systemaattinen ja dokumentoitu arviointi sen selvittämiseksi, onko arvioinnin kohde asetettujen laatuvaatimusten, -tavoitteiden ja -kriteerien mukainen ja tarkoitukseen sopiva.

Lastensuojeluyksikkö voi suorittaa toimintansa ja laatujärjestelmänsä auditoinnin itsearviointina, vertaisarviointina toiselta kokeneelta yksiköltä tai riippumattomalta auditointiorganisaatiolta. Laatujärjestelmää arvioidaan suhteessa johonkin yleiseen normistoon, esimerkiksi lakiin, Euroopan laatupalkintokriteereihin, ISO 9001 laatujärjestelmästandardiin tai vaikkapa ITE-menetelmän arviointikriteereihin ja lastensuojelun sijaishuollon laatukriteereihin (Laituri).

Aloittavassa lastensuojelulaitoksessa lääninhallituksen lupaehtoihin liittyvä kelpuutustarkastus on laissa vaadittavan laadun kelpuutusauditointi. Tilaajakunta tekee yleensä kelpuutustarkastuksen ennen palvelusopimuksen solmimista. Kehittämisauditointia voidaan myös tehdä vertaisauditointina kumppaniyksiköiden kesken, jolloin tarkastelukohteena voi olla jokin rajoitettu kehittämiskohde.

### **Laatujohtaminen**

Kokonaisvaltainen, laatua korostava johtamisoppi, laadulla johtaminen.

### **Laatujärjestelmä**

Katso laadunhallintajärjestelmä

### **Laatuindikaattori**

Osoitin, ilmainen, jonka avulla voidaan määrittää palvelun laatu ja siinä tapahtuva vaihtelu.

Laatuindikaattori on palvelun laatutavoitteiden saavuttamista kuvaava mitattava ominaisuus, jonka arvon muuttuminen kertoo laadusta ja sen vaihtelusta. Lastensuojelussa resurssien riittävyden indikaattorina voi olla henkilöstömitoitus suhteessa asiakasmäärään, osaamisen indikaattorina henkilöstön koulutustaso tai ammatillinen kokemus. Palvelun tehokkuuden ja vaikuttavuuden indikaattori voi olla tavoitteenmukaisten hoitotulosten aste. Myös tunteisiin liittyviä asioita voidaan käyttää laadun osoittimina. Mittareina käytetään tällöin esimerkiksi asiakaspalautteen tuloksia, koettua ilmapiiriä, epäsuorasti konfliktien tai valitusten määrää, myönteisiä huomionosoituksia jne.

Kun työryhmä yhdessä pohtii, missä kaikessa voi nähdä, että asiat menevät hyvin tai huonosti, huomataan indikaattorista olevan enemmän runsaudenpulaa kuin puutetta. Kaikki yksikön laatutoiminta sisäisistä prosesseista asiakkaan kohtaamiseen tähtää asiakkaan tyytyväisyyteen ja myönteiseen kokemukseen palvelusta. Jollei muuten, sellaista voi aina kysyä asiakas-, henkilöstö- tai sidosryhmäpalautteessa. Mittarina subjektiivinen arvio on yhtä hyvä ja parempikin, kun kyseessä on palvelun koettu laatu. Kokemuksiin saadaan

yhteismittaisuutta ja vertailtavuutta, kun kokemuksia pyritään kuvaamaan myös numeroarvoina yhtenäisen ja määritellyn asteikon puitteissa. Lukutaidoton pikkulapsi voi ilmaista tunteitaan vaikkapa kertomuksilla ja piirtämällä tai valitsemalla kyselylomakkeen erilaisista kasvonilmeistä. Tunteita ja niihin vastaamista voidaan konkretisoida. Tunteet näkyvät käyttäytymisessä. Lapselta voidaan kysyä esimerkiksi: ”Kun tunnet olosi yksinäiseksi ja surulliseksi, onko sinulla silloin syli johon kiivetä ja ihminen, joka pyyhkii kyyneleesi ja lohduttaa?”

Vertaa myös laatukriteeri.

### **Laatukriteeri** *quality criterion*

Tunnusmerkki, mittapuu, jonka perusteella laatu voidaan todeta ja arvioida ja voidaan erotella hyvä ja huono laatu.

Laatukriteeri on laadun määrittämisen perusteeksi valittu pätevä, luotettava ja mitattava palvelun ominaisuus, jonka perusteella voidaan arvioida, onko palvelu laadukasta. Laatukriteeri myös ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan. Hyväksymiskriteeri kertoo, minkä ylittävä laatutaso täyttää laadulle asetetut hyväksymisehdot ja minkä alittava taso edellyttää palvelun korjaamista tai johtaa hylkäämiseen. Lastensuojelun hoitoyksikössä palvelun laatukriteereitä voivat olla esimerkiksi lapsen kohtelu, henkilöstön kasvatustaito ja myönteinen suhtautuminen lapsen vanhempiin.

Lastensuojelulaki asettaa normeja ja kriteereitä laadun hyväksyttävyydelle. Laatukriteereinä käytetään mm. henkilöstön riittävyyttä, palvelun suunnitelmallisuutta, asiakkaan kuulemistä, lapsen edun huomioimista, toiminnan dokumentointia jne. Myös palvelujen hankkijakunta asettaa palvelulle laatukriteereitä määriteltäessä esimerkiksi henkilöstöltä edellytettävää koulutustasoa, tilojen määrää tai raportoinnin intensiteettiä.

### **Laatukustannus**

Laadun aikaansaamisen tai laaduttomuuden vaikutukset talouteen.

Laatukustannukset voidaan jakaa ennaltaehkäisyyn kustannuksiin, valvontakustannuksiin ja virhekustannuksiin. Lastensuojelukysymyksissä yhteiskunnan panostukset lapsi- ja perhepolitiikkaan, yhdyskuntien laatuun ja peruspalveluihin ovat laadun yhteiskunnallisia ennaltaehkäisykustannuksia. Sosiaalipäivystys ja laillisuusvalvonta ovat esimerkkejä valvontakustannuksista. Laitoshoito lapsen elämäntilanteen korjaamisena tai lapsen syrjäytyminen seurannaisvaikutuksineen synnyttävät yhteiskunnallisia virhekustannuksia. Kustannusten painopiste on siirtynyt valvontaa ja virhekustannuksista ennaltaehkäisykustannuksiin.

Laatukustannukset voidaan jakaa myös huonon ja hyvän laadun kustannuksiin. Huonon laadun kustannuksia aiheuttavat mm. puutteellinen suunnittelu, päällekkäinen työ tai vahinkojen korjaaminen. Hyvän laadun kustannuksia ovat esimerkiksi panostus laadun kehittämiseen ja henkilöstön ammattitaidon kehittämiseen.

Laatukustannuksiin pätee, että hyvä laatu maksaa tehdessä yleensä enemmän kuin huono, mutta huono laatu maksaa virheinä, uudestaan tekemisenä ja huono vaikuttavuutena enemmän kuin hyvin tekeminen. Hyvin tekeminen ei ole aina sen kalliimpaa kuin huonostikaan toimiminen. Työpaikan hyvä ilmapiiri, asiakaslähtöiset arvot ja henkilöstön hyvät palveluasenteet ovat esimerkkejä ilmaisista palveluun laatua tuottavista tekijöistä.

### **Laatukäsikirja** *quality manual*

Laadunhallintajärjestelmää tai sen osaa koskeva dokumentaatio.

Täysimittainen laadunhallintajärjestelmän dokumentaatio käsittää laatupolitiikan ja laatutavoitteet, suunnittelun, toiminnan ja ohjauksen menettelyohjeet ja vastuut sekä muut laatudokumentit. Ohjauksen menettelyinä kuvataan johdon katselmus, sisäisen auditoinnin menettelyt, menettelyt laadun poikkeamien toteamiseen ja korjaamiseen sekä ehkäisevät toimenpiteet ja laatua koskevien asiakirjojen ohjaus.

Laatukäsikirjan muodolle ei ole asetettu yleisiä vaatimuksia. Sen sisällön laajuus riippuu organisaation koosta ja toiminnan luonteesta. On tärkeä pitää kiinni siitä, että lastensuojeluyksiköiden laatukäsikirja on 'omannäköinen' ja itselle soveltuva dokumentti vaikka sisältääkin keskeiset elementit, kuten mm. toiminta-ajatuksen, asiakasodotukset ja miten niihin vastataan, hoidon ja kasvatuksen perustana olevat arvot ja periaatteet, asiakasprosessin ja käytetyt työmenetelmät sekä toiminnan arviointi – ja kehittämistoiminnan.

## **Laatulupaus**

Asiakkaalle annettu lupaus palvelun laadusta.

Asiakaslupaukseen sisältyvä laatulupaus on palvelusopimukseen kirjattu lupaus toimittaa palvelu kuvauksessa ilmoitetulla tavalla ja laatutasolla. Jos toimitettu palvelu ei ole asiakkaan mielestä luvatus mukainen, hänellä on oikeus tehdä asiasta huomautus ja vaatia palvelulupauksen täyttämistä. Jos huomautus ei johda asiakasta tyydyttäviin korjauksiin palvelun sisällöissä ja laadussa, asiakkaalla on oikeus reklamoida yksikköä ja tehdä asiasta kantelu palvelun tilaajalle. Asiakkaan mielessä lupaus voi syntyä myös ennako-odotuksena mainonnasta, kokemuksista, alan tai yksikön maineesta ja muista dokumentoimattomista ja epärationaalisistakin tekijöistä. Kysymys on erittäin tärkeä juuri lastensuojelussa, jossa lapsi on voinut kohdata petettyjä lupauksia ja jossa työskentely tähtää paljolti tulevaisuuteen. Oikein asetettu lupaus antaa lohtua, herättää toivon ja virittää mielen tavoittelemaan tulevaisuutta. Lupaus motivoi työskentelyyn. Vastaavasti asiakastytyväisyyden kannalta petetty laatulupaus on vakava virhe. Luottamuksellisuudesta on sanontakin: "Minkä lupaa, sen pitää."

## **Laatuodotus**

Sopimuksellinen tai muuten ilmaistu odotus tuotteen tai sen ominaisuuden laadulle

Jos laatuodotus perustuu sopimuksellisesti vahvistettuun laatulupaukseen, yksikön on pidettävä kiinni antamastaan lupauksesta. Lupauksen pettäminen ja asian korjaamatta jättäminen on sopimusrikkomus. Laatuodotus voi syntyä myös asiakkaan mielessä palvelun laatua koskevana ennako-odotuksena mainonnasta, kokemuksista, alan tai yksikön maineesta ja muista dokumentoimattomista ja epärationaalisistakin tekijöistä. Laatua koskevat asiakkaan odotukset on hyvä selvittää hänen kanssaan ja suhteuttaa yksikön todelliseen laatutasoon, jolloin voidaan välttyä mahdollisesti liian suuren laatuodotuksen aiheuttamalta pettymykseltä. Lastensuojelussa ehkä kielteisetkin hoidon laatua koskevat ennako-odotukset voivat käsittelemättöminä lukita lapsen tunteita, mikä voi estää tai viivästyttää hyvän hoitosuhteen alkamista ja kehittymistä.

## **Laatupalkinto *quality award***

Huomionosoitus laadun erinomaisuudesta, esimerkiksi Euroopan laatupalkinto, EFQM.

Kunnilla, järjestöillä ja muilla organisaatioilla voi olla sisäisiä laatupalkintoja, joissa valintojen perusteena voivat olla myös itse laaditut laatukriteerit.

## **Laatupolitiikka** *quality policy*

Organisaation yleinen toimintaperiaate laadun aikaansaamiseksi.

Laatupolitiikassa linjataan organisaation yleinen toimintaperiaate, jolla aikaansaadaan palvelun laatu. Laatupolitiikka on tekstinä muutaman kappaleen pituinen kiteytys siitä, mitä organisaatio pitää laadussa tärkeänä ja millaisin keinoin laatu aikaansaadaan. Lastensuojelun sijaishuoltoyksikön laatupolitiikassa voidaan korostaa asiakkaiden kuulemista, lapsen etua ja pyrkimystä hyvään vaikuttavuuteen. Keinoina voidaan nostaa esiin esimerkiksi hyvä johtaminen, hoitopaikan ja tunnelman kodinomaisuus, henkilöstön riittävyys, osaaminen ja asenteet, jatkuvaa arviointi ja palautejärjestelmän kytkeminen toiminnan ohjaamiseen yms. Asiakassuhteessa voidaan korostaa yksilöllisyyttä ja yllätyksellisyyttäkin tai toisaalta tasa-arvoisuutta ja turvallisuutta. Laatupolitiikan linjoja voidaan ilmaista suhtautumisessa toiminnan systemaattisuuteen, tieto- ja ohjausjärjestelmiin tai toisaalta erilaisiin tunnelmatekijöihin. Asiakkaiden tarpeet vaihtelevat. Hyvin eri tavoin painottuneille laatupolitiikoille on tilaa palvelujen kirjossa. Tärkeintä on, että yksikön laatupolitiikka on sen itsensä näköinen ja uskottava.

Laatupolitiikka voi sisältyä myös lastensuojeluyksikön toiminta-ajatuksen.

## **Laatustandardi** *quality standard*

Viranomaisen, järjestön tai muun tunnustetun elimen hyväksymä dokumentoitu ohjeellinen määritelmä tai normi tuotteen ominaisuuksista tai sen valmistustavasta.

Lastensuojelun lainsäädännössä palveluille ja erityisesti huostaanottoprosessin ja sijaishuollon laadulle asetetaan normeja ja yleinen vaatimustaso. Lainsäädäntö määrittelee ja ohjaa henkilöstön riittävyttä, palveluprosessia kuten suunnitelmallisuutta, asiakkaan kuulemista, lapsen edun huomioimista, pakotteita ja rajoitustoimenpiteitä, toiminnan dokumentointia jne. Näin ollen laki toimii tuote-/palvelustandardina, menetelmästandardina ja jopa turvallisuusstandardina. Lisäksi lastensuojelulaissa määritellään palvelua kuvaavia käsitteitä eli se toimii myös käsitestandardina. Käsitestandardin tehtävänä on varmistaa, että palveluntilaaja ja -toimittaja tai työntekijä ja asiakas ymmärtävät yhteiset käsitteet samalla tavalla.

Katso myös standardi.

## **Laatusuunnitelma**

Tuotteelle tai palvelulle asetettujen laatuvaatimusten saavuttamisessa tarvittavia käytäntöjä, ohjeita, voimavaroja ja toimintaa koskeva suunnitelma.

Voidaan käyttää myös termiä laadunvarmistussuunnitelma.

## **Laatutallenne** *quality file*

Tiedosto, josta on saatavissa tietoja laatutavoitteiden saavuttamisesta, asiakastytyvyydestä, laatutuloksista ja korjaavasta toiminnasta.

Myös käytetään nimeä laatutiedosto. Lastensuojeluyksiköissä laatutallenteet ovat samalla näyttö siitä, miten vakavasti yksikössä laatuun suhtaudutaan ja miten laadunhallinnassa on onnistuttu. Laatutallenteet antavat objektiivista todistusaineistoa siitä, miten laatuvaatimukset on täytetty tai kuinka tehokkaasti laadunhallintajärjestelmä toimii.

## **Laatutyökalut** *quality tools*

Prosessin tutkimiseen ja säätämiseen kehitetyt välineet tavoitteena yleensä toimintaprosessien tehostaminen ja laadun vaihtelun vähentäminen.

Laatutyökalut ovat yleensä matemaattisia välineitä tai ongelman kuvauksen välineitä sekä muisti- ja tarkastuslistoja. Tunnetuimmat laatutyökalut tunnetaan nimellä seitsemän laatutyökalua (Seven Basic Quality Tools). Ne ovat histogrammit, kuviot ja käyrät, vuokaavio (flow chart), syy–seuraus-analyysit, Pareto-kuvaaja, tarkastuskortit, valvontakortit ja hajontakaaviot. Jatkuvan laadunparantamisen (CQI) työkaluja voivat olla lisäksi esimerkiksi aivoriihi -tekniikka (brainstorming), seinätekniikka, PDCA –sykli (Plan –Do-Check-Act) ja erilaiset tarkistuslistat (check sheet).

## **Laatuvaatimus** *requirement for quality*

Erityisesti mainittu, yleisesti edellytetty tai pakollinen odotus tai ehto, jolla tuote tai palvelu täyttää sen laadulle asetetut vaatimukset.

Lastensuojelulaki asettaa minimivaatimuksia palvelun ja sen resurssien laadulle. Palvelua tilaava kunta voi hankinnan yhteydessä asettaa lakia tiukempia vaatimuksia, jotka esitetään tarjouspyynnössä ja kirjataan palvelusopimukseen. Monien laadun osatekijöiden osalta valvonnalle ja prosessin ohjaukselle riittää laadun minimiraja. Ei ole mitään ylärajaa turvallisuudelle, välittämiselle, kunnioitavuudelle tai muille sen kaltaisille asiakassuhteen hyvän laadun osatekijöille. Ravinnolle tai rajoitteiden käytölle tarpeellinen määrä on riittävästi, mutta ei liikaa.

Katso standardi

## **Lapsen etu**

Lapsen etu on lastensuojelulain (9 §) mukaan lastensuojelun keskeinen periaate. Perhe- ja yksilökohtaisessa lastensuojelussa on ensisijaisesti huomioitava lapsen etu sekä tuettava lapsen vanhempien ja muiden lasta hoitavien kasvatusmahdollisuuksia. Lapsen edun mukaisuus tarkoittaa mm. palvelujen viivytyksetöntä järjestämistä lapsen tarpeisiin, lapsen mielipiteen ja edun selvittämistä ja huomioimista kaikessa lasta koskevassa päätöksenteossa sekä lapsen puhevaltaa hänen kehitystasonsa mukaan häntä itseään koskevassa lastensuojeluasiassa. Kaksitoista vuotta täytäneellä lapsella on oikeus vaatia tarvitsemiaan laissa määriteltyjä sosiaalipalveluja ja tukitoimia. Lapsen etu koskee myös syntymätöntä lasta.

## **Lapsilähtöisyys**

Katso asiakaslähtöisyys, lapsen etu

## **Lastensuojelu** *child welfare*

Sosiaalihuollon palvelutehtävä, jolla turvataan lasten etuja.

Lastensuojelun lakisääteisenä tarkoituksena on turvata lapsen oikeus turvalliseen ja virikkeitä antavaan kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen sekä etusija erityiseen suojeluun. Lastensuojelua toteutetaan vaikuttamalla yleisiin kasvuoloihin, tukemalla huoltajia lasten kasvatuksessa sekä toteuttamalla perhe- ja yksilökohtaista lastensuojelua.

## **M**

### **Markkinointi**

Asiakasvuorovaikutuksessa syntyvien toimintaideoiden jalostaminen asiakkaalle hyvinvointia ja organisaatiolle arvoa tuottaviksi palveluiksi.

Markkinoinnin ydintehtävä ovat asiakastarpeiden ja markkinoiden tutkiminen. Markkinoinnin peruskysymykset ovat: kenelle, mitä ja miten? Asiakaslähtöiset ja laatuun tähtäävät palvelut korostavat markkinoinnin merkitystä. Mainonta on vain pieni vaikkakin tärkeä osa markkinointia. Asiakastarpeiden ja markkinatutkimuksen lisäksi markkinointi käsittää sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksen, liikeidean kehittämisen, tuotteiden ideointiin ja suunnitteluun osallistumisen, tuoteominaisuuksien ja hinnan määrittämisen sekä resurssien, toimitusprosessin, jakelun ja valvonnan suunnittelun.

### **Menettely**

Toimintatapa tuotteen valmistuksessa tai palvelun toimittamisessa.

Palvelun menettelytavat mietitään yhdessä suunnittelun ja työryhmän jäsenten kesken. Menettelyjen yhdenmukaisuus varmistetaan menettelyohjeilla ja johtamisella. Ne kuvataan palvelu- ja prosessikuvausten yhteydessä tai talon säännöissä. Johto hyväksyy menettelytavat ja valvoo niiden noudattamista. Lastensuojelupalveluissa jokainen lapsi on erilainen erilaisine tarpeineen. Uniikkipalveluissa menettelyjen yhdenmukaisuus tarkoittaa suunnitelmanmukaisuutta eli yhdenmukaisuutta sen kanssa, mitä on sovittu. Lastensuojelun palveluprosesseissa on myös paljon normitettua yhdenmukaisuutta. Yhteiset suunnitelmanmukaiset menettelytavat luovat toimintaan turvallisuutta ja jatkuvuutta ja vähentävät sählyystä, virheitä ja laaduttomuuden aiheuttamia kustannuksia.

### **Missio**

Organisaation tarkoitus, syy olemassaoloon.

Missio, visio, strategiat, arvot ja toiminta-ajatus liittyvät kaikki organisaation tehtävän ja toiminnan perusteiden kirkastamiseen.

Katso toiminta-ajatus.

### **Mittaaminen**

Toiminnot empiiristen tietojen tuottamiseksi koskien palvelun tarvetta, toiminnan perusteita, asiakastyön prosessia ja toiminnan tuloksia.

Muuttujien eli tilastoyksiköiden ominaisuuksien mittaamisella tarkoitetaan, että tilastoyksikön ominaisuuteen liitetään mittaluku. Mittaluku voi olla reaali- tai laadullinen suure kuten sukupuoli tai mielipide. Mittaaminen ja arviointi ovat olennainen osa ammatillista hoitotyötä. Mittauskohteen ja -menetelmän valinta lähtee toiminnan tavoitteista. Tavoitteet määritellään konkreettisesti, jotta niiden saavuttamisesta saadaan mitattavaa tietoa. Kaikki, mikä on havaittavissa tai tunnettavissa, on myös mitattavissa. Mistä ei ole tietoa, sitä ei kannata asettaa tavoitteesikaan. ” Mitä ei voi mitata, ei voi johtaakaan”.

Myös hyvinvoinnille tai tunnetiloille- ja suhteille voidaan löytää indikaattoreita, jotka suorasti tai epäsuorasti kertovat mittauskohteestaan. Tunnetilojen työstäminen mahdollisimman konkreettiseen muotoon lisää myös asiakkaan itsetuntemusta. Prosesseja voidaan ohjata luotettavasti vain tilastollisen tiedon avulla. Esimerkiksi asiakaspalautteessa jokainen palaute on tärkeä, mutta yleensä huonokaan yksittäinen palaute ei ole sellaisenaan riittävä

syy toiminnan muuttamiseen. Mittaamistuloksia hyödyntävissä analyyseissä tutkitaan, selittyvätkö tulokset prosessin puutteista vai jostakin ulkoisesta erityisyydestä. Haastattelut ja ns. laadulliset tutkimukset täydentävät ja syventävät kuvaa, joka syntyy eksakteista mittaustuloksista. Turha tai väärä puuttuminen prosessiin pahentaa tilannetta ja aiheuttaa epävarmuutta ja ailahtelevuutta. Tiedon keräämisen ohella mittaaminen ja mittaustulokset antavat organisaatiolle tai asiakassuhteen osapuolille aiheen ja kättä pidempää vaikeidenkin kysymysten esiin ottamiseen ja pohtimiseen. Asiakkaalle oikein suunniteltu ja hyvin toteutettu mittaaminen kertoo hänen asiana tärkeydestä. Asiakkaan olisi saatava itselleenkin palaute mittauksen tuloksista, jotta hänelle ei synny tunnetta hyväksikäytöstä organisaation tai vain muiden asiakkaiden hyväksi.

### **Mitta-asteikko**

Mitta-asteikko, skaala, jolla mittauksena tuloksena saadut luvut järjestetään havaintomatriisiin.

Mitta-asteikkoja ovat luokittelu-, järjestys-, välimatka- ja suhdeasteikko. Luokittelu- ja järjestysasteikoilla muuttujat ovat luonteeltaan laadullisia. Luokittelu- eli nominaaliasteikkoa käytetään tutkittaessa esimerkiksi vastaajien siviilisäätyä tai sijoittumista eri lastensuojelupalveluihin. Luokkien järjestyksellä ei ole merkitystä, jolloin laskutoimituksetkaan eivät ole mielekkäitä. Järjestys- eli ordinaaliasteikkoa käytetään, kun vastauksen järjestyksellä on väliä (1 ei lainkaan tärkeä, 2 melko tärkeä..). Näin muuttujien arvot voidaan luokitella yksiselitteiseen järjestykseen. Vastausten keskiarvo kertoo vastaajien ”yleisen mielipiteen”, vaikkakaan teoreettisesti ottaen ei ole mielekästä laskea keskiarvoa järjestysasteikon muuttujille. Välimatka- eli intervalliasteikossa järjestyksen lisäksi muuttujien arvojen erotuksilla on merkitystä. Asteikolla nollapiste on sovittu, mutta se ei ole absoluuttinen. Monia laskutoimituksia voidaan suorittaa, mutta arvojen suhdetta ei absoluuttisen nollapisteen puuttuessa voida määrittää. Suhdeasteikko saadaan, kun välimatka-asteikkoon lisätään absoluuttinen nollapiste. Tällöin voidaan ilmoittaa, kuinka monta kertaa jokin muuttujan arvo on toista arvoa suurempi. Kaikki laskutoimitukset ovat sallittuja.

### **Mittari**

Mitattavan kohteen ominaisuuden ilmaisin, joka auttaa ymmärtämään kohdetta yksiselitteisellä tavalla.

Mittari on väline, jonka avulla kerätään tietoa arviointia ja päätöksentekoa varten. Mittariin kuuluu valittu suure ja mitta-asteikosta sopiminen. Käytännön esimerkki mittarista on mittanauha tai vaaka. Hoitoajan pituutta mitataan hoitovuorokausina laskettuna tietystä sovitusta kohdasta hoitoprosessia. Lapsen masennusta mitataan Beck DBI depressioindikaattorilla, jossa pisteet 0-30 kertovat, onko lapsella masennusta ja onko masennus lievä, keskivaikea vai vaikea.

### **Mittausepävarmuus**

Sen alueen suuruus, jonka sisällä mittaussuureen oikean arvon arvioidaan tietyllä todennäköisyydellä olevan.

Mittaustuloksen ja kohteen todellisen mitan välillä on aina eroa. Mittausepävarmuus liittyy mittaustulokseen, menetelmiin ja ympäristön häiriöihin. Kyselylomakkeet, tietojärjestelmät ja muut mittauksessa käytetyt välineet sisältävät epätarkkuus- ja virhemahdollisuuksia. Jos määrittelyihin liittyy tulkintamahdollisuuksia, tulkinnoissa tapahtuu aina vaihtelua. Kuntien välistä vertailua eri lastensuojelupalvelujen käytössä haittaa palvelua ja prosesseja koskevien käsitteiden ja luokittelujen epäyhtenäisyys ja koodauserot kuntien välillä. Myös ympäristö voi vaikuttaa erityisesti kyselytutkimusten luotettavuuteen. Mittausepävarmuus tulee ilmoittaa mittaustuloksen yhteydessä aina silloin, kun mittaustulosta käytetään

palvelun vaatimusten mukaisuuden todentamiseen. Mittauksen tarkkuutta vaaditaan myös silloin, kun on kyse jonkin etuuden määrittämisestä tai merkittävistä hoitopäätöksistä. Mittaustulos on täydellinen vasta, kun siihen on liitetty kvantitatiivinen arvio tuloksen epävarmuudesta. Jos mittausepävarmuus pitää tuntea, on syytä määritellä rajat, joiden sisällä todellinen mittaustulos on tietyllä, esimerkiksi 95 % varmuudella.

### **Mittaväline**

Väline saada esille mittauksen tulokset tutkittavista suureista.

Mittauksessa havaintokohteeseen liittyviä arvoja kuvataan standardeina yksiköinä. Mittaväline voi olla verenpainemittari, testilomake tms. väline, joka ilmoittaa, montako yksikköä havaintokohde mitattavaa ominaisuutta sisältää.

### **Moniammatillinen, monialainen yhteistyö**

Eri ammattiryhmien tai eri alojen asiantuntemusta edustavien yhteistyötä.

Moniammatillisessa (multiprofessional) työryhmässä on mahdollisuus tarkastella asioita monesta näkökulmasta ja yhdistää asiantuntijatietoa mahdollisimman monipuoliseen ymmärrykseen ja tulokselliseen ongelman ratkaisuun pääsemiseksi. Lastensuojelussa moniammatillinen tiimi koostuu eri organisaatioiden edustajista, jotka ovat työskennelleet lapsen ja perheen kanssa. Perheen on mahdollista kutsua yhteistyöryhmään myös muita sille läheisiä henkilöitä. Yhteistyöryhmä kutsutaan kokoon perheen tarvitsemana ajankohtana kulloinkin tarvittavassa kokoonpanossa.

Monialainen (multidisciplinary) tarkoittaa eri tieteenaloin tai erilaista osaamista edustavien asiantuntijoiden yhteistyötä. Siinä eri tieteenaloin edustajat tutkivat yhteistä ilmiötä oman tieteenalan metodein yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Käytännössä tiimin jäsenet voivat työskennellä melko itsenäisesti ja erillään.

### **Määrittely**

Tarpeiden, odotusten tai vaatimusten dokumentoidusti todennettava tunnistaminen ja täsmennys.

Palvelukuvauksessa määritellään palvelun sisältö ja laajuus, palveluprosessi ja palvelun laatu. Määrittelyn lähtökohdaksi on käsitteiden määrittely. Yhteinen määrittely mahdollistaa vertailun ja varmistaa, että kaikki puhuvat samasta asiasta. Lastensuojelussa tärkeät määrittelyt koskevat lapsen hyvinvointia tai pahoinvointia, palvelun tarvetta, palvelua ja toimenpidettä, asiakkuutta ja palveluprosessia.

## **N**

### **Neuvottelumenettely**

Hankintamenettely, jossa hankintayksikkö julkaisee hankinnasta ilmoituksen ja johon kaikki halukkaat toimittajat voivat tehdä osallistumishakemuksen.

Hankintayksikkö ottaa yhteyden hankintailmoituksen perusteella valitsemiinsä toimittajiin ja neuvottelee hankinnan ehdoista yleensä vähintään kolmen toimittajan kanssa. Neuvottelumenettelyn käyttö on rajattu vain nimenomaisesti säädettyihin tilanteisiin. Neuvottelumenettelyä voidaan soveltaa esimerkiksi silloin, kun on kyse moniammatillista erityisosaamista edellyttävissä palveluhankinnoissa erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollossa, tutkimus-, selvitys-, arviointi- ja koulutushankinnoissa, jotka edellyttävät palveluntarjoamisesta vastaavien henkilöiden asiantuntemuksen ja pätevyyden erityistä

arviointia tai julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöjärjestelyissä sekä kehitysluonteisissa pitkäkestoisissa hankinnoissa.

## **O**

### **Ohjaus**

Toiminnan suuntaus tarpeiden, tavoitteiden ja vaatimusten toteutumiseksi suunnitelman mukaisesti.

Organisaatiossa tärkein ohjaustehtävä liittyy ydinprosessiin eli siihen palveluun, jota yksikkö asiakkailleen tuottaa. Ohjauksen lähtökohtana on tavoitteiden asettaminen. Tavoitteet antavat toiminnalle suunnan. Ohjauksen tehtävä on pitää kehitys luotettavasti valitussa suunnassa. Suunnassa pysymistä varmistetaan määräjain mittaamalla prosessin ominaisuuksia. Hoitoyksikössä mm. asiakaspalaute kertoo, onko tarjottu palvelu ollut vaatimuksen mukaista. Hoitoajat ja hoitotulokset kertovat hoidon tehokkuudesta ja vaikuttavuudesta. Organisaation liiketoimintaprosessin ohjaamisessa hyödynnetään strategista suunnittelua ja siihen liitettäviä strategisia mittareita. Tärkeitä seurattavia mittareita ovat talouden tunnusluvut, asiakasmäärät, toiminnan tehokkuus ja palvelun vaikuttavuus.

### **Optimi**

Paras, ihannetila tai suotuisin mahdollinen

Optimi on ihannetila parhaan mahdollisen laadun toteutumiselle. Optimi ei yleensä ole maksimi. Systeemin ollessa optimissa sen yksittäiset osat eivät ole optimissa. Jos yksittäiset komponentit on optimoitu, systeemi ei ole optimissa. Sosiaalisessa systeemissä luopuminen yhteiseksi hyväksi tuo systeemin jäsenille optimaalisen menestyksen yhteisön optimaalisen kokonaismenestyksen kautta. Lastensuojelupalvelujen optimoinnissa palvelujärjestelmän kokonaisresurssit järjestetään tuottamaan kattavat ja tarkoituksenmukaiset palvelut kaikille tarvitsijoille.

### **Organisaatio**

Rakenne ja ohjausjärjestelmä yhteistoiminnalle.

Organisaatio on resurssien järjestäytynyt suhdehierarkia ja systeemin rakenne, joka mahdollistaa osiensa yhteistoiminnan ja pystyy saavuttamaan enemmän kuin sen osat erikseen. Lastensuojelussa organisaation muodostavat yhden tai useamman toimintayksikön yhteisesti johdettu rakenteellinen kokonaisuus. Organisaatio voi olla yksityinen tai järjestön ylläpitämä palveluyritys, kunnan lastensuojelun palvelukokonaisuus tai muu vastaava toiminnallinen kokonaisuus.

### **Ostopalvelu**

Palvelu, jonka palvelunjärjestäjä hankkii korvausta vastaan oman organisaationsa ulkopuoliselta palveluntuottajalta.

Hankintaviranomainen voi järjestää palvelun tilaamalla sen kunnan omalta tuotannolta tai ostopalveluna ulkopuoliselta palveluntuottajalta, esimerkiksi naapurikunnalta, kuntayhtymältä, järjestöltä tai yksityiseltä palveluyritykseltä.

## **Ostopalvelusopimus**

Kunnan ja muun kuin kunnan itsensä omistaman palvelun antajan välinen sopimus palvelun toimittamisesta sopimuksen mukaisin ehdoin.

Ostopalvelusopimuksessa kunta ja palveluntoimittaja sopivat palvelun sisällöstä, laajuudesta, laadusta ja hinnasta sekä sopimuksen seurannasta ja seuraamuksista suunnitelman pettäessä.

### **P**

#### **Palvelu**

Organisoidun toiminnan tuloksena syntyvä aineeton hyödyke tarpeiden tyydyttämiseksi

Palvelutuote voi koostua pelkästään palvelusta tai se voi olla aineelliseen tuotteeseen liittyvä toiminnallinen osa kuten myynti, kuljetus tai huolto. Palvelulla on aina sisäinen tai ulkoinen asiakas. Asiakkaalla voi olla aktiivinen rooli palvelun tuottamisessa ääritapauksessa itsepalvelu. Palveluja voidaan automatisoida ja viedä esimerkiksi internetiin. Lastensuojelupalveluja ovat esimerkiksi lastensuojeluasiakkaan avohuollollinen tukeminen ja lastensuojelun laitoshoido. Asiakkaalle vastentahtoiset toimenpiteet kuten huostaanotto asettuvat hankalasti palvelun käsitteeseen. Tilaaja–tuottaja-mallissa huostaanotot voivat olla palvelua, jota sosiaalityöntekijät tuottavat sisäisellä sopimuksella tilaajalle.

#### **Palvelulupaus**

Asiakkaalle annettava lupaus toimittaa palvelu palvelukuvauksessa tehdyn erittelyn mukaisella sisällöllä, laajuudella ja laadulla.

Palvelua suunniteltaessa on hyvä varmistaa, että kaikilla asianosaisilla on sama käsitys, mistä palvelussa on kysymys ja mitä se asiakkaalle lupaa. Varsinkin asiakkaan oikeuksiin ja etuihin liittyy kysymyksiä, joita eri osapuolilla on taipumus kuulla tai ymmärtää eri tavoin. Palvelusopimukseen voidaan kirjata sopimuseuraamuksia sen varalta, että palvelulupausta ei kyetä täyttämään.

Katso asiakaslupaus, laatulupaus, palvelusitoumus

#### **Palvelujen hankinta**

Palvelujen hankkimista ostamalla, vuokraamalla tai siihen rinnastettavalla toiminnalla

Julkispalveluissa palvelujen hankinta tapahtuu palvelujen järjestämisestä vastaavan viranomaisen tekeminä hankintapäätöksinä, joilla viranomainen esittää yksilöidyn palvelupyynnön palveluntuottajalle palvelun suorittamiseksi asiakkaalle.

#### **Palvelukyky**

Organisaation kyky tuottaa haluttua palvelua.

#### **Palvelunjärjestäjä**

Julkinen taho, joka järjestää rahoituksen ja hankkii palveluja kuntalaisille kunnan omana toimintana tai ostopalveluna.

Lastensuojelulaki nimeää kunnan palvelunjärjestäjäksi määräämällä kunnan huolehtimaan siitä, että lastensuojelu järjestetään sisällöltään ja laajuudeltaan sellaiseksi kuin kunnassa esiintyvä tarve edellyttää. Tilaaja–tuottaja-mallissa palvelun järjestämistehtävä on tilaajalautakunnalla, joka hankkii tarvittavat lastensuojelupalvelut sisäisin palvelusopimuksin tai ostopalveluna ulkopuolisilta palveluntuottajilta.

### **Palveluntarjoaja**

Palveluntuottaja, joka on jättänyt tarjouspyynnön esittäjälle sitovan ehdotuksen palvelun suorittamisesta asiakkaalle

Palveluntarjoaja on palveluntuottaja, joka tarjoaa palvelujaan kunnalle. Palveluntarjoaja sitoutuu toimittamaan palvelun tarjouksessaan ilmoittamallaan tavalla, jos tulee valituksi palveluntoimittajaksi.

### **Palveluntilaaja**

Taho, joka sitoutuu ostamaan palvelusopimuksen mukaisen palvelun palveluntarjoajalta

Lastensuojelussa palveluntilaajana toimii lapsen sosiaalityöntekijä, joka tekee lapsesta lastensuojelupäätöksen ja sijaishuoltopaikkapäätöksen ja solmii palvelusopimuksen palveluntuottajan kanssa. Jos kunnalla on ulkoisten palveluntoimittajien kanssa palvelujen tuottamista koskeva puitejärjestely, tilaamien tapahtuu puitejärjestelyn piiriin kuuluvasta toimittajaverkostosta. Tilaaja-tuottajamallissa palvelun tilaamiseksi kutsutaan myös tilaajalautakunnan tekemää palvelusopimusta kunnan oman tuotanto-organisaation kanssa. Terveystieteiden ja kuntoutuksessa palveluntilaaja voi olla myös esimerkiksi lääkäri, joka kirjoittaa asiakkaalle lähetteen kuntoutukseen. Palvelun maksajataho voi tällöin olla muu taho (Kela, sairaanhoitopiiri, asiakas itse).

Katso tilaaja

### **Palveluntoimittaja**

Palveluntuottaja, joka toimittaa sopimuksen mukaisesti palveluja tilaajalle.

Lastensuojelussa palveluntoimittajat ovat yleensä kunnan omia, yksityisiä tai järjestöjen palveluntuottajia, jotka toimittavat tilaajalle palvelusopimuksessa sovittuja palveluja.

### **Palveluntuottaja**

Luonnollinen henkilö, oikeushenkilö, yksityinen tai julkinen taho /organisaatio, joka tuottaa palvelun.

### **Palveluprosessi**

Katso prosessi.

### **Palvelusitoumus**

Kunnan tai palveluyksikön lupaus kuntalaisille huomioida olemassa olevat palvelutarpeet ja toteuttaa niihin palveluja tietyssä laajuudessa, määräajassa ja tietyin laatuvaatimuksin.

Subjektiiivisissa palveluissa palvelusitoumus liittyy lainsäädännössä kunnille asetettuun veloitteeseen järjestää kuntalaisille riittävät palvelut. Palvelusitoumuksen pettäminen johtaa ennalta sovittuihin sanktioihin.

Katso asiakaslupaus, laatulupaus, palvelulupaus

### **Palvelusopimus**

Asiakkaan ja palvelun antajan välinen sopimus palvelun toimittamisesta.

Palvelusopimuksessa sovitaan palvelun sisällöstä, laajuudesta, laadusta ja hinnasta sekä sopimuksen seurannasta ja seuraamuksista suunnitelman pettäessä.

### **Palvelustandardi**

Palvelukuvauksen mukainen palvelun taso koskien palvelun sisältöjä, laajuutta ja laatua

Lastensuojelussa lainsäädäntö muodostaa palvelun standardin, jossa määritellään vaatimukset resursseille, menettelyille ja asiakassuhteen laadulle.

### **Palvelusuunnitelma**

Yksilökohtainen suunnitelma palvelun tavoitteista, laajuudesta, sisällöstä ja laadusta.

Lastensuojelussa hoito- ja palvelusuunnitelmaa kutsutaan huoltosuunnitelmaksi. Lastensuojelulaki 11 § määrää muutoin kuin tilapäisessä palvelussa tehtäväksi huoltosuunnitelman. ”Perhe- ja yksilökohtaisessa lastensuojelussa on kussakin tapauksessa tehtävä huoltosuunnitelma, jollei kysymyksessä ole tilapäinen neuvonta ja ohjaus. Huoltosuunnitelma on tarkistettava tarpeen mukaan.” Huoltosuunnitelmassa sovitaan sosiaalityöntekijän, asiakkaan ja hoitoyksikön kesken hoidon keskeisistä sisällöistä. Menettelyä tarkennetaan Lastensuojeluasetuksen 4 §:ssä: ”Huoltosuunnitelma laaditaan yhdessä asianomaisten kanssa. Huoltosuunnitelmaan kirjataan ne olosuhteet ja asiat, joihin pyritään vaikuttamaan sekä keinot ja arvioitu aika, jonka kuluessa tavoitteet pyritään toteuttamaan. Suunnitelmasta on myös käytävä ilmi, kuinka usein suunnitelma on tarkistettava.”

Katso hoito- ja kasvatussuunnitelma

### **Palveluvalikoima**

Palvelujen kokonaisuus, jota palvelun tuottaja tarjoaa asiakkaiden käyttöön

Palveluvalikoimaan kuuluu tuoteperheittäin ryhmiteltyjä palveluja, joista asiakas voi valita hänen tarpeisiinsa parhaiten sopivan. Hoitoyksikön palveluvalikoiman keskiössä ovat asiakkaille tarjottavat hoito-, kasvatus- ja kuntoutuspalvelut sekä niitä tukevat palvelut.

### **Palveluyksikkö**

Itsenäisesti johdettu organisaation osa tuotteiden tai palvelujen tuottamiseksi.

Lastensuojelussa palveluyksiköksi voidaan kutsua esimerkiksi lastenkotia tai ammatillista perhekotia. Tätä suurempia yksiköitä on luontevaa kutsua organisaatioiksi tai vastuualueiksi. Lastenkotiosasto on tuotannon näkökulmasta työryhmä, ellei sillä ole itsenäistä sopimukseteko-oikeutta.

### **Parantaminen**

Katso jatkuva parantaminen.

## **PDCA**

PDCA (Plan, Do, Check, Act) on klassinen ongelmanratkaisun malli, jota käytetään laatuprojekteissa. Sitä kutsutaan usein Demingin tai Shewhartin kehittämissympyräksi tai laatukehäksi. Kehän suunnittelu on jaettu edelleen FOCUS -vaiheeseen (Find, Organize, Clarify, Understand, Select). PDCA -sykliä on sovellettu suomalaisessa TOKYO STEP -laadunparannusmallissa (Tunnista, Organiso, Kirkasta, Ymmärrä, Opettele, Suunnittele, Tee, Etsi, Pidä kiinni saavutuksista).

## **Perhekeskeisyys**

Perheen yhteiskunnallista merkitystä ja vanhemmuuden kasvatuksellista roolia korostava lähestymistapa ja työskentelyote.

Perhekeskeisyydelle vaihtoehtoisia lähestymistapoja ovat yksilö- tai lapsikeskeisyys ja toisaalta yhteisöllisyys tai järjestelmäkeskeisyys. Perhekeskeinen kasvatustajattelu korostaa perheen merkitystä lapsen kasvussa ja identiteetin kehityksessä. Lastensuojelulaki puhuu lapsi- ja perhekohtaisesta lastensuojelusta. Lastensuojelussa perhekeskeisyys korostaa perheen merkitystä lapsen hyvinvoinnin edellytyksenä. Työtavassa tukea suunnataan perheen kasvatusedellytysten ja kodin resurssien vahvistamiseen, jotta lapsen sijoittaminen pois kotoaan voitaisiin välttää. Perhekeskeinen lastensuojelu voi toteutua myös perhekuntoutuksena. Perhekeskeisyys sijaishuollossa tarkoittaa perheen kunnioittamista ja sijoitetun lapsen ja hänen perheensä yhteyden ja vuorovaikutuksen tukemista. Lastensuojelulaki edellyttää perhekeskeisyydenkin totuttamista siten, että kaikissa ratkaisuissa ja toimintatavoissa ensisijaisesti huolehditaan lapsen edun toteutuminen.

## **Perhekuntoutus (lastensuojelussa)**

lastensuojelullisista päämääristä lähtevä fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn ylläpitämiseen ja edistämiseen tähtäävä palvelu perheelle

Kuntoutus voi olla psykososiaalista tai sosiaalista ja se sisältää kuntoutumisen kannalta tarpeellisen tutkimuksen ja hoidon. Perheterapia on eräs psykososiaalisen perhekuntoutuksen muoto. Kuntoutus perustuu kuntoutujan ja palveluntuottajan yhteisesti

## **Perhetyö**

Lastensuojelun avohuollon tukitoimi tai laajemmasta näkökulmasta katsottuna kaikille lapsiperheille tarkoitettu perheen ja lasten hyvinvointia tukeva sosiaalityön tai sosiaali- ja terveydenhuollon palvelu.

Lastensuojelun perhetyö on lastensuojelun asiakkaana olevien perheiden tukemista ja auttamista siten, että työntekijät työskentelevät lähellä perhettä ja lapsia. Perhetyöntekijät työskentelevät tiiviisti heidän kanssaan siitä lähtökohdasta, joka on yhdessä sosiaalityöntekijän ja perheen kanssa sovittu.

## **Perustehtävä**

Katso toiminta-ajatus.

## **Poikkeavuus, laadun poikkeama**

Toteutuneen laadun poikkeaminen asetetusta vaatimuksesta

Lastensuojelulaki määrää vaatimuksia hoitoprosessille: on huomioitava ensisijaisesti lapsen etu, toimenpiteisiin on ryhdyttävä viivytyksettä, lasta ja hänen vanhempiaan on kuultava päätöstä valmisteltaessa, palvelun on perustuttava huoltosuunnitelmaan, sijaishuollossa

lapselle on turvattava tärkeät ihmissuhteet jne. Lisäksi määrätään resursseista, rajoitteiden käytöstä. Määräykset ovat luonteeltaan ehdottomia vaatimuksia. Niistä poikkeamiseen on aina puututtava ja toiminta on välittömästi korjattava. Laadun poikkeama tapahtuu myös, kun prosessissa ylitetään asetetut laadun valvontarajat tai toimitaan vastoin laatuvaatimusta. Nämä rajat asetetaan itse tai sopimuksella palvelun tilaajan kanssa.

Katso toleranssi

## **Projekti**

Hanke yksittäisen tehtävän ja tehtäväkokonaisuuden suorittamiseksi

Projekti suunnitellaan toteuttamaan tietty tehtävä, joka valmistuu projektin tuloksena. Projektin perusosat ovat suunnittelu, toteutus ja tulos. Projektinhallinta muodostuu projektin vastuista, suunnittelusta, aikataulutuksesta, suunnitelman mukaisesta toteutuksesta, seurannasta, arvioinnista ja johtamisesta.

## **Prosessi**

Toisiinsa loogisesti liittyvien toimintojen sarja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset.

Palveluprosessi on tavoitteellinen ja suunnitelmallinen toimintojen sarja asiakkaan palvelemiseksi. Asiakasprosessi on palveluprosessin asiakassuhteeseen liittyvä osuus. Palveluprosessin osat ovat heräte (impulse), toiminta (process) ja lopputulos (output). Prosessiin tuodaan syötteinä (input) osaamista, energiaa, raaka-aineita ja muita prosessin tarvitsemia panoksia. Osaprosessit koostuvat työvaiheista ja tehtävistä. Lastensuojelun palvelu- ja asiakasprosessin päävaiheet ovat vireilletulo, palvelukokonaisuuden suunnittelu ml palvelutarpeiden ja odotusten arviointi, toteutus, tulosten ja vaikutusten arviointi sekä asiakkuuden päättäminen. Ydinprosessit ovat organisaation ydintehtävän mukaisia prosesseja. Laajimpia ydinprosesseja voidaan kutsua pääprosesseiksi. Organisaation menestykselle tärkeimmät prosessit ovat avainprosesseja. Tukiprosessit ovat organisaation ydinprosesseja tukevia sisäisiä prosesseja, esimerkiksi hallinnon tehtävät tai laitostaloustehtävät.

## **Prosessikuvaus**

Toiminnan ymmärtämiseksi ja ohjeistamiseksi tehty sanallinen ja usein myös graafinen kuvaus toiminnasta.

Kuvauksessa prosessi jaetaan osiin ja vaiheisiin. Toimintaan liittyvät vastuut nimetään. Palveluprosessin kuvaus lähtee liikkeelle prosessikartasta (Big Map), jossa kuvataan avainprosessit ja niiden välisistä yhteydet sekä yhteydet niihin liittyvään sidosryhmäyhteistyöhön. Prosessikartan avulla hahmotetaan ja ymmärretään organisaation kokonaisuutta ja toiminnan vuorovaikutussuhteet. Ydinprosessit kuvataan sanallisesti ja vuokaavioilla. Näitä voidaan täydentää prosessimatriisilla, johon on koottu työvaiheisiin liittyvää tietoa vastuista, menettelytavoista, laatuvaatimista jne. Prosessikuvaukset ovat ikään kuin palvelutoiminnan työpiirustuksia, joista selviää, mitä tehdään, missä järjestyksessä ja miten palvelu toteutetaan.

## **Prosessinohjaus**

Katso tilastollinen prosessinohjaus.

## **Prosessinomistaja**

Prosessin onnistumisesta kokonaisvastuun kantava henkilö, jolla on oikeus määrittellä prosessin kulku

Prosessinomistajaa voidaan verrata funktionaalisen organisaation tulosityksikön johtajaan, osaston johtajaan tai projektipäällikköön. Lastensuojelussa lapsen edusta vastaava sosiaalityöntekijä on lapsen palveluprosessin prosessinomistaja. Hoitoyksikössä palvelun, hoidon ja kasvatuksen johto vastaa hoitoprosessista. Lapsen omahoitajan tehtävänä on vastata asiakaskohtaisen hoitoprosessin vaatimuksenmukaisuudesta.

### **Prosessin suorituskyky**

Prosessin kyky tuottaa vaatimukset täyttäviä tuotteita

Prosessin suorituskykyä voidaan arvioida kysymällä esimerkiksi seuraavat kysymykset: Mitkä ovat ne oikeat asiat, jotka tässä prosessissa pitäisi tehdä (effectiveness)? Toimitaanko oikein ja virheettömästi (efficiency)? Saadaanko aikaan halutut tulokset ja vaikutukset (outcome)? Prosessin suorituskykyä voidaan arvioida myös BSC – viitekehyksessä: taloudelliset tulokset, asiakastulokset, prosessin sujuvuus ja henkilöstön hyvinvointi.

Lastensuojeluyksikössä prosessin suorituskykyä voidaan mitata esimerkiksi kapasiteetin käyttöasteella eli asiakaspaikkojen käytöllä. Asiakaskohtaisen palveluprosessin suorituskyky liittyy työntekijän kykyyn pysyä sovitussa hoitoajoissa ja saavuttaa aiottuja vaikutuksia.

### **Puitejärjestely**

Yhden tai useamman hankintayksikön ja yhden tai useamman toimittajan välinen sopimus, jonka tarkoituksena on vahvistaa tietyn ajan kuluessa tehtäviä hankintasopimuksia koskevat ehdot erityisesti hintojen ja tarvittaessa suunnitellun määrän osalta.

### **Puitesopimus**

Sopimus, jonka hankintayksikkö tai yhteishankintayksikkö tekee yhden tai useamman toimittajan kanssa ja jossa sovitaan tietyn ajan kuluessa tehtäviin hankintoihin sovellettavista ehdoista.

Puitesopimuksen sitovuus jonkin sovitun tai vähimmäismäärän ostamiseen voidaan määritellä hankintakohtaisesti. Puitesopimuksen tarkoituksena on hyödyntää volyymietuja, keskittää osaamista, alentaa hankinnan prosessikuluja, varmistaa tavarantoimittajan palvelun saatavuus ja toimitusehdot sekä pyrkiä yhdenmukaistamaan tuotteistoa. Puitesopimusten kesto voi olla enintään neljä vuotta paitsi poikkeustapauksissa, joissa se on puitesopimuksen kohteen kannalta perusteltua. Rinnakkaisterminä esiintyvät yleissopimus tai vuosisopimus, mutta näissä sopimustyypeissä yleensä sovitaan yksityiskohtaisemmin mm. toimitusajoista, sisällöstä ja maksuista.

### **Päämäärä**

Tehtävän tai strategian lopullinen tavoite.

Tuotanto-organisaation päämäärä liittyy toiminnalla aikaansaatuun tulokseen. Hoitojakson päämäärä asetetaan hoitosuunnitelmassa ja liittyy hoidolla aikaansaatuun vaikuttavuuteen.

## R

### **Rajoitettu menettely**

Hankintamenettely, jossa hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen ja johon halukkaat toimittajat voivat pyytää saada osallistua, mutta ainoastaan hankintayksikön valitsemat ehdokkaat voivat tehdä tarjouksen.

### **Reliabiliteetti**

Tutkimuksen kyky antaa luotettavia tuloksia.

Tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta voidaan arvioida pysyvyytenä, vastaavuutena, toistettavuutena ja sisäisenä johdonmukaisuutena. Tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia ja ovat riippumattomia mittauskerrasta tai tutkijasta.

### **Resurssi**

Aineelliset, henkiset tai rakenteelliset voimavarat, toiminnan lähteet ja vaikuttamisen varannot, joita käytetään tavoitteeseen pyrittäessä.

Aineellisia resursseja ovat raha, tilat ja välineet, energia, maa, raaka-aineet ja työvoima. Aineettomia voimavaroja ovat tieto, motivaatio, menetelmät, järjestelmät ja aika. Aineettomiinkin voimavaroihin sisältyy aineellisia latauksia: tieto on arvokasta, aika on rahaa.

## S

### **Sertifikaatti**

Todistus vaatimustenmukaisuudesta

Sertifikaatin voi antaa yrityksen johto, asiakas ja ulkopuolinen akkreditoitu sertifioija. Sertifikaatti on todiste, että ulkopuolinen taho on varmistanut laatujärjestelmän standardinmukaisuuden. Esimerkiksi ISO 9001 -laatusertifikaatin voimassaolo on määräaikainen ja sen säilyminen edellyttää säännöllisiä auditointikäyntejä vaatimustenmukaisuuden tarkistamiseksi. Palveluntilaajan ei tilaaja-auditoinneilla tarvitse välttämättä samalla laajuudella tarkistaa sertifioidun yksikön palvelun laatua.

### **Sidosryhmä**

Taho, jonka kanssa yksikkö on vuorovaikutussuhteessa.

Sidosryhmiä ovat esimerkiksi asiakkaat, palvelun tilaajat, toimittajat, henkilöstö, hallinto, luottamusmiehet, yhteistoimintaosapuolet, kunta ja yhteiskunta.

### **SPC, Statistical Process Control**

Katso tilastollinen prosessinohjaus.

### **Spesifikaatio**

Katso määrittely.

## **Soveltaminen**

menettelyjen käyttäminen uusissa tilanteissa

## **Standardi**

Viranomaisen, järjestön tai muun tunnustetun elimen hyväksymä dokumentoitu ohjeellinen määritelmä tai normi tuotteen ominaisuuksista tai sen valmistustavasta

Laatustandardi asettaa yhteismitalliset vaatimukset laadulle. Yleiskielessä sanalla 'standardi' on myös sellaisia merkityksiä kuin tavoitetaso, yhteisesti sovittu toteutustaso ja hyväksyttävä raja. Näitä merkityksiä liittyy myös käsitteeseen laatuvaatimus.

Tunnetuimpia laatustandardeja ovat ISO–standardit. Standardointi on yhteisten sääntöjen laatimista helpottamaan viranomaisvalvontaa, kauppaa ja muuta elinkeinoelämän kanssakäymistä. Standardeilla lisätään tuotteiden yhteensopivuutta ja turvallisuutta, helpotetaan kauppaa ja suojellaan ympäristöä.

*Perusstandardeilla* määritellään mittayksiköitä, käsitteitä, tunnuksia ja merkkejä.  
*Tuotestandardeissa* määritellään tavaran tai palvelun ominaisuudet ja laatuvaatimukset.  
*Menetelmästandardi* käsittää ohjeita tuotantoprosessille, raaka-aineille ja komponenteille.  
*Suunnittelustandardi* sisältää määritelmiä tuotteen ja tuotannon suunnittelusta yms.  
*Turvallisuusstandardeilla* pyritään tuotteen käyttö-, valmistus- ja ympäristöturvallisuuteen.  
*Sanastostandardit* sisältävät käsitelmäritelmiä, selityksiä, kuvia, esimerkkejä jne.  
*Testausstandardit* sisältävät määritelmiä tuotteiden testausmenetelmistä.

## **Standardointi**

Tuotteiden, palvelujen, mittojen, määreiden ja käsitteiden sopimuksellinen yhtenäistäminen, harmonisointi tai normin osoittaminen tavoitteena yhteensopivuus, turvallisuus, vertailtavuus, taloudellisuus, käytännöllisyys tai muu hyöty

## **Strategia**

Tavoitteista päättämistä, reitin valintaa ja keinojen löytämistä sekä tarvittavien resurssien kehittämistä organisaation tulevaisuuden luomiseksi

Strategian lähtökohtana on analyysi tarpeista, odotuksista, toimintaympäristöstä sekä omista toimintaedellytyksistä, sitä ohjaavat tärkeinä pidetyt arvot, siinä luodaan visio halutusta tulevaisuudesta, asetetaan päämäärä konkreettisine tavoitteineen sekä osoitetaan niiden saavuttamisessa käytettävät keinot ja voimavarat. Antiikin Kreikassa strategia tarkoitti sotataittoa.

## **Suorahankinta, Suora neuvottelumenettely**

Hankintamenettely, jossa hankintayksikkö julkaisematta hankintailmoitusta valitsee menettelyyn yhden tai useamman toimittajan ja neuvottelee sopimuksen ehdoista heidän kanssaan

Koska kyseessä on poikkeuksellinen hankintamuoto, sen käytön edellytyksiä tulkitaan ankarasti. Menettelyn käyttö on mahdollista vain erikseen säädetyillä perusteilla esimerkiksi silloin, kun avoimessa tai rajoitetussa hankintamenettelyssä ei ole saatu lainkaan tai sopivia tarjouksia tai ehdokashakemuksia, eikä alkuperäisiä tarjouspyynnön ehtoja hankintamenettelyssä muuteta.

## **Suorituskyky**

Katso prosessin suorituskyky

## **Suunnittelu**

Analyyseihin ja arviointiin pohjautuvaa, teorian tukemaa ja tuloksiin tähtäävää tulevaisuuden ennakkointia ja kehitysvaihtoehtojen hahmottamista päätöksenteon pohjaksi.

Strategisessa suunnittelussa organisaatio tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja luo omista arvoistaan lähtien pidemmän aikavälin visionsa ja tavoitteensa sekä määrittelee omat menestystekijänsä liiketoiminnan kestäväen kehityksen varmistamiseksi. Operatiivisessa suunnittelussa luodaan ohjaustietoa resurssien, keinojen ja toiminnan järjestämisestä strategian mukaisten tulosten saavuttamiseksi. Lastensuojelun asiakastyön suunnittelussa etsitään yhdessä erityisesti lapsen ilmaisemat ja häntä hyödyntävät tavoitteet ja suunnitellaan resurssit ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnittelun yhteydessä määritellään myös keinot arvioida suunnitelmassa pysymistä tai tarvetta uudistaa alkuperäistä suunnitelmaa.

## **SWOT-analyysi**

Strategiaa tukeva tilanneanalyysi, jossa arvioidaan organisaation vahvuudet (strengths) ja heikkoudet (weaknesses) ja toimintaympäristön mahdollisuudet (opportunities) ja uhkat (threats).

## **Synergia**

Synergiassa yhteistyössä tekeminen kuluttaa vähemmän energiaa erikseen tekemiseen verrattuna.

Lastensuojelussa synergiaa voidaan saavuttaa kuntien ja viranomaisten välisellä yhteistyöllä ja toiminnan koordinoinnilla.

## **Synteesi**

Yksityiskohdista koottu kokonaisuus ja siitä syntyvä yleiskuva tutkimuskohteesta vastakohtana analyysille

Lapsen elämäntilanteen tutkiminen perustuu analyysiin hänen olosuhteistaan ja tarpeistaan. Tutkimusmenetelmiä ovat muun muassa havainnointi, haastattelut ja lausuntopyyntö. Syntynyttä kuvaa verrataan teoriaa ja ymmärrykseen siitä, mikä on lapsen paras. Moniosainen palapeli kootaan kokonaiskuvaksi ja tehdään päätäs toimenpiteistä ja palveluista.

## **Systemi**

Katso järjestelmä.

## **Systemaattisuus**

Järjestelmällinen tapa toimia.

## **T**

## **Tarjoaja**

Tuottaja, joka on jättänyt kilpailutuksessa hankinta koskevan tarjouksen

## **Tarjous**

Sopimukseen tähtäävä, ostajan hyväksyttäväksi tarkoitettu tavaroiden myymistä ja toimittamista tai palveluiden tai urakoiden suorittamista koskeva ehdotus, joka sitoo tekijäänsä ilmoitetun määräajan ja jota tarjoaja ei voi enää peruuttaa sen jälkeen, kun ostaja on sen vastaanottanut

## **Tarjouskilpailu, Tarjousten pyytäminen**

Kilpailutilanteen luominen mahdollisten toimittajien välille pyytämällä heitä jättämään hankintaa koskevat tarjouksensa

Tarjouksia pyydetään riittävältä määrältä toimituskykyisiä toimittajia todellisen kilpailutilanteen luomiseksi. Tarjouskilpailu voidaan toteuttaa myös julkaisemalla hankintaa koskeva hankintailmoitus kyseisestä hankintamenettelystä säädetyllä tavalla.

## **Tarjousmenettely**

Yleisnimitys hankinnan kilpailuttamiselle tarjouksia pyytämällä.

## **Tarjouspyyntö**

Ostajan laatima asiakirja, jossa määritellään hankinnan kohde ja sisältö, annetaan tarjouksen laatimista koskevat ohjeet sekä määritetään tarjoajan kyvykkyyttä koskevat vähimmäisvaatimukset, hankittavaa tuotetta koskevat vaatimukset, hankinnan valinta- ja vertailuperusteet sekä muut hankintaa koskevat ehdot.

## **Tarkastuskertomus**

Tarkastettavasta kohteesta tehdyistä tarkastushavainnoista kirjattu määrämuotoinen tarkastusasiakirja.

Tarkastuskertomuksia voidaan laatia esimerkiksi lääninhallituksen tai sijaintikunnan suorittaman tarkastuksen tai erotarkastuksen suorittamisen yhteydessä tehdyistä havainnoista.

## **Tarve**

Todettu vaje, joka pyritään poistamaan

Tarve voi olla psyykinen tyydyttämättömyyteen tunne tai yleisesti todettu tarve esimerkiksi tietyn tuotteen tai palvelun hankkimiseksi. Psykologian klassisissa tarveorioissa tarpeita ovat perustarpeet, turvallisuuden, sosiaalisen liittymisen ja arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Tarpeen tyydyttämättömyys johtaa puutostilaan ja ihmisen pyrkimykseen täyttää tai kompensoida vaje. Tarpeisiin liittyviä käsitteitä ovat vietti, halu, toive ja motiivi. Organisaatioiden ja palvelujärjestelmien tarpeet liittyvät aineellisten ja aineettomien resurssien puutteisiin suhteessa vaatimuksiin.

## **Tasapaino**

Systemin tasapainotila

Tasapaino on tilanne, joka ei muutu ilman ulkoista vaikutusta tai sisäistä ristiriitaa. Tasapaino on laadun keskeinen tekijä. Laadunhallinta voidaan nähdä staattisen tasapainon eli muuttumattomuuden ylläpitämisenä. Kehitys on pyrkimystä tasapainoon uudella tyydyttävämmällä tasolla. Dynaamisessa organisaatiossa tavoitteena on tasapaino

pysyvyyden ja muuttuvuuden välillä. Jatkuva laadun parantaminen tukee vakaata (stabiili) ja hallittua kehitystä, jossa itsesäätyvä systeemi pyrkii korjaamaan tasapainon poikkeamat. Hallitsematon systeemi on epävakaa eli labiili, vailla suuntaa ja tavoitteita.

Persoonallisuuden näkökulmasta tasapainoisuus merkitsee vakautta persoonallisuuden osien ja itsen ja ulkoisen välillä. Tarpeet ja olosuhteet eivät ole liiaksi ristiriidassa ja kehitys voi tapahtua vakauden tilassa. Yhteisössä, jossa vallitsee huomattavia epätasapainotiloja yksilöiden välillä ja yksilöiden tarpeiden ja niiden toteutumisien välillä, syntyy väistämättä häiriötiloja. Kun yksilön toiveet eivät täyty hänen olosuhteissaan, systeemi pyrkii tasapainoon muuttamalla ympäristöään tai tavoitteitaan. Jos ympäristöä ei voi muuttaa, yksilö saattaa masentua ja deprivoitua. Pyrkimys tasapainoon voi myös ilmetä myös aggressiona, mikä johtaa häiriöön yksilön ja ympäristön välillä.

### **Tavoite** *goal*

Pyrkimyksen kohde, jonka saavuttamiseen pyritään suoraan tai välitavoitteiden kautta.

Tavoitteellinen toiminta kuuluu mm. ammatillisuuteen. Konkretisoitu tavoite synnyttää motiivin ja antaa kehitykselle suunnan. Lapsen tai nuoren hoito-, palvelu-, kuntoutus tai kasvatussuunnitelmassa suunnittelun lähtökohtana ovat hänen ja yhdessä lähipiirin kanssa määritellyt tavoitteet. Asiantuntijan tehtävänä on auttaa asiakasta löytämään omat hänelle hyödylliset tavoitteensa. Tavoitteiden saavuttamista arvioidaan systemaattisesti. Organisaation strategiassa päämäärään pyritään vuositavoitteiden kautta.

### **Tehokkuus** *efficiency*

Kyky aikaansaada haluttu tulos.

Tehokkuuden muotoja ovat tulostehokkuus eli vaikuttavuus (effectiveness) ja toiminta- ja kustannustehokkuus (efficiency). Tehokkuus säästää raaka-aineita, energiaa, inhimillisiä voimavaroja ja aikaa ja tuottaa vähän ei-toivottuja vaikutuksia asiakkaalle, organisaatiolle ja ympäristölle. Tehokkuus toteutuu mm. kerralla oikein -periaatteen mukaisessa toiminnassa. Tehokkaat lastensuojelupalvelut varmistavat osaltaan, että resurssit pystytään kohdentamaan oikein ja että entistä useammalle lapselle saadaan hänen tarpeitaan vastaava hoitopaikka, kun palvelutuotannossa ei 'sähletä'.

### **Tieto**

Oikea ja yleispätevästi perusteltu käsitys asiasta.

Tieto on asian ymmärtämisestä syntyvä kyky oikean tien valitsemiseen. Data, informaatio, tieto ja viisaus muodostavat tiedon portaat. Data on tiedon perusyksikkö, pienin määrä erottavaa tietoa. Tekstidata koostuu kirjaimista, tietokonedata biteistä ja digitaalinen kuvadata pikseleistä. Merkit ovat reaali maailmaa kuvaavia symboleja. Informaatio on järjestettyä dataa. Tietoprosessi on luonteeltaan kommunikaatiota. Datan avautuminen informaatioksi ja jalostuminen kokemuksen ja teorian avulla tiedoksi edellyttävät yhteistä kokemusta ja kieltä tarkasteltavan havaintomaailman kanssa. Tietämys voi olla eksplisiittistä tai hiljaista. Älykyys on kykyä hallita tietoa, tehdä oikeita johtopäätöksiä ja toimia tarkoituksenmukaisesti uudessa tilanteessa. Kyky soveltaa tietoa käytäntöön on taitoa ja osaamista ja automatisoituneena ekspertiisiä. osaamista. Viisaus on tiedon syvällistä ja kokemuksellista ymmärtämistä. Viisauteen liittyy oikeamielisyys, kyky käyttää tietoa oikein. Tieto on arvokasta - tietäjä tuntee tien tulevaan.

### **Tiimi**

Työryhmä tehtävän suorittamiseksi.

Tiimi on työryhmä, jota käytetään elinkaareltaan lyhyempien prosessien tai projektien toteuttamiseen. Se on itsenäinen ja pysyväisluonteinen yksikkö, jolla on yhteinen tehtävä ja mahdollisuus suunnitella itse työtään. Tiimi voi olla moniammatillinen ja monialainen ja voi ulottua yli yksikkörajojen, mikä asettaa vaatimuksia ohjauksen onnistuneelle järjestämiselle. Lasten hoitoyksikössä henkilöstöltään kiinteä osasto muodostaa työryhmän. Eri yksiköiden määrääjain kokoontuvan sosiaalityöntekijät voivat muodostaa lastensuojelutiimin.

## **Tilaaaja**

Hankinnassa sopimusosapuoli, joka on sitoutunut ostamaan sovitun palvelun, tavaratoimituksen tai urakan.

Katso palveluntilaaaja

## **Tilaus**

Tilaajaa sitova asiakirja, jolla tilaaaja ilmoittaa hyväksytyt tarjouksen tehneelle toimittajalle hankintaa koskevat yksilöidyt tiedot palvelun sisällöstä, määrästä, laadusta, hinnasta ja muista tilausehdoista.

## **Tilaaaja-tuottajamalli**

Julkisten palvelujen järjestämistapa, jossa palvelujen tilaaminen ja tuottaminen erotetaan hallinnollisesti toisistaan siten, että poliittinen päättäjä järjestää palvelut tilaamalla ne kunnan omalta tai ulkopuoliselta palveluntuottajalta.

Tilaaaja tutkii kuntalaisten ja kunnan palvelutarpeita ja tekee palvelujen järjestäjänä yhteiskunnalliset valinnat siitä, mitä, paljonko ja kenelle palveluja tuotetaan. Se järjestää palvelujen rahoituksen ja tekee palvelujen hankinnan kunnan omalta tuotantoyksiköltä, liikelaitokselta tai ulkopuolisilta palveluntuottajilta. Tuottajaorganisaatio huolehtii palvelujen tuottamisesta. Tuotantoa ohjataan tilaaajan ja tuottajan välisellä sopimuksella, joka käsittää palvelun tuotannon sisällön, laajuuden, laadun ja hinnan. Sopimusohjaukseen perustuvassa mallissa tuotantoyksikkö saa toiminnassaan tarvitsemat määrärahat myymistään palveluista.

## **Tilastollinen prosessinohjaus *Statistical Process Control SPC***

Tilastomatematiikan soveltamiseen perustuva menetelmä prosessin häiriöiden ennaltaehkäisyyn ja prosessien suoritustason parantamiseen.

Käytetään myös nimitystä tilastollinen laadunhallinta. SPC on Walter A. Shewhartin 1920-luvulla kehittelemä prosessien tilastollisen tutkimisen ja ohjaamisen työkalu. Prosessista systemaattisesti kerättävää tilastollista dataa analysoimalla saadaan tietoa prosessin tilasta ja näin saatua tietoa käytetään hyväksi prosessin ohjaamisessa tavoitteena prosessin virheetön toiminta.

## **Todentaminen *verification***

Määriteltyjen vaatimusten toteutumisen vahvistaminen näyttöön perustuen.

## **Toiminta-ajatus**

Toiminnan perusajatus, joka ilmaisee organisaation perustehtävän ja tarkoituksen.

Toiminta-ajatus kuvataan organisaation liiketoimintasuunnitelmassa, yhtiöjärjestyksessä, perustamisasiakirjassa tai muussa yksikön perustamiseen tai tehtävämäärittelyyn liittyvässä

asiakirjassa. Tekstinä noin 5-6 lauseen mittainen kuvaus kertoo, mikä on toimintayksikön tarkoitus, mitä on sen ydintehtävä, ketä se palvelee ja mikä on toimintayksikön tapa toimia. Lastensuojelun hoitoyksikön toiminta-ajatus voi kuulua seuraavasti: *"X -yksikkö on kunnan ylläpitämä vaikeasti oirehtiville huostaanotetuille nuorille tarkoitettu hoitopaikka, jonka voimavarat ja henkilöstön osaamien mahdollistavat vaativan erityistason hoidon. Yksikössä on hyvät resurssit intensiivihoidon ja tarvittaessa mahdollisuus toteuttaa lastensuojelulain mukaisia pakotteita ja rajoituksia."*

## **Toimintasuunnitelma**

Suunnitelma tehtävien, resurssien, keinojen ja toiminnan järjestämisestä tavoitteiden saavuttamiseksi.

## **Toimitus**

Organisaation kaikki toimenpiteet, joiden avulla asiakas saa vastaanottamansa palvelun.

Toimitus on toiminnallisesti sama asia kuin tuottaminen, mutta käsittää toimitussuhteen. Palvelun toimittaja tuottaa tilatun palvelun asiakkaan käyttöön. Lastensuojelussa toimitus käsittää esimerkiksi lapselle tilatun sijaishuollon palvelun toimittamisen asiakkaalle.

## **Toleranssi, toleranssiraja**

Hyväksytty poikkeama, sietokyky.

Toleranssirajat ovat laatueroitelyssä määritettyjä raja-arvoja, jotka ylittävä tuote on hylättävä tai käsiteltävä muutoin ennen hyväksymistä. Toleranssirajojen määrittäminen lähtee laatuvaatimuksista, joiden mukaan suunnitellaan laadun tuottamisen resurssit. Lastensuojelussa toleranssit liittyvät usein käsittelyaikojen tai toimenpiteiden enimmäispituuksiin tai henkilöstön vähimmäismäärään. Lastensuojelulain vaatimus laitoksen toimitiloista "riittävät ja asianmukaiset" ei ole riittävän yksiselitteisesti määritelty ollakseen varsinainen alatoleranssiraja.

## **TQM Total Quality Management**

Laaja-alainen laatujohtaminen, kokonaisvaltainen laadunhallinta

Johtamisperiaate, jossa koko organisaatio viritetään laadun tuottamiseen. ISO-9000 -standardin kautta TQM on saanut kansainvälisesti standardisoituneen aseman.

## **Trendi**

Pitkän aikavälin systemaattinen kehityssuunta

Laadun poikkeamia tutkittaessa trendi tarkoittaa pitkäaikaista ei-toivottua kehityssuuntaa, joka kertoo, että prosessiin vaikuttaa jokin erityisyys, mikä edellyttää kehityksen analyysia ja korjaavia toimenpiteitä. Sijaishuollon lisääntyminen yhtämittaisesti 1980-luvun puolivälistä on yhteiskunnallinen trendi.

## **Tukipalvelu**

Organisaation ydintoimintaa täydentävä ja tukeva palvelu.

Tukipalvelun käsitettä käytetään kahdessa merkityksessä, asiakkaan tukemisena tai organisaation tukitoimintoina. Ulkoiseen asiakkaaseen kohdistuvia tukipalveluja ovat esimerkiksi ateriat-, siivous- ja kuljetuspalvelut tai huolto- ja tekniset tukipalvelut. Sisäiseen

asiakkaaseen kohdistuvia organisaation tukipalveluja ovat ydinprosessia tukevat toiminnot kuten hallinnon, suunnittelun, johtamisen ja logistiikan palvelut.

### **Tuloksellisuus**

Palvelun kyky aikaansaada tavoiteltavia vaikutuksia tehokkaasti, taloudellisesti ja laadukkaasti.

Asiakkaalle palvelun tuloksellisuudessa tärkeitä ovat palveluista koitua hyöty sekä niiden vaikuttavuus ja laatu. Palvelun tilaajalle tärkeitä ovat myös taloudellisuus ja tuottavuus. Taloudellisesti tuotetut laadukkaat ja vaikuttavat palvelut mahdollistavat järjestää hyviä palveluja useammille. Tuottajalle tehtävässä onnistuminen turvaa toiminnan jatkuvuuden. Tuloksellisuutta voidaan arvioida myös tasapainotetun mittaamisen viitekehyksestä (BSC). Tuloksellisuuden osatekijöitä ovat tällöin mm. palvelujen vaikuttavuus (kustannusvaikuttavuus), palvelujen laatu ja asiakastyytyväisyys, henkilöstön aikaansaannoskyky ja tuottavuus (prosessien sujuvuus).

### **Tulos, tuotos** *outcome, output*

Prosessilla aikaansaatua vaikutus, palvelun lopputulos.

Palveluprosessin tavoiteltu asiakastulos on vaikuttavuus eli hyvinvoinnin lisääntyminen. Organisaation kannalta tulos liittyy taloudelliseen menestymiseen ja organisaation jatkuvuuteen. Lastensuojelussa ei tavoitella ainoastaan lopputulosta, tulevaa hyvinvointia. Sijaishuollossa palvelu ja sen tulos kietoutuvat toisiinsa ja nautitaan samanaikaisesti. Sijaishuollon aikainen elämä itsessään on lapselle arvokasta.

### **Tuloskortti** *score card*

Kehityksen seurannan ja prosessin ohjauksessa väline

Tuloskortti on tullut tutuksi strategisen suunnittelun BSC-menetelmässä käytettynä seurantamittarina, johon kirjataan strategian tavoite, onnistumisen vaatimat toimenpiteet ja menettely seurata tavoitteessa edistymistä. Strategian onnistumista arvioidaan tuloksen, asiakkaan, prosessin ja uudistumisen näkökulmista. Tuloskortti kehitettiin teollisuuden piirissä 1930-luvulla, jolloin prosessien seurantamittarit kuvattiin pahvikorteille. Nykyisin kortti esitetään yleensä sähköisessä muodossa. Tuloskorttia voidaan käyttää strategian seurannan lisäksi asiakastyössä, projekteissa ja kaikkialla, missä tavoitteissa pysymistä halutaan seurata.

### **Tuote, tuotteistus**

Palvelun sisällön ja kustannusten määrittäminen sen myymiseksi markkinoilla

Lastensuojelussa tuote on palvelu. Esimerkiksi lastenkodissa lapsen hoito on tuote, jota myydään tilaajakunnalle. Tuotteistamista tarvitaan mm. kustannuslaskentaa ja palvelujen hinnoittelua sekä palvelujen myyntiä ja markkinointia varten. Tuotteistaminen on keino hallita yksikön taloutta ja järjestää myyminen tilaajalle. Tuotteistaminen voidaan nähdä myös laajemmin palvelujen kehittämisenä vastaamaan paremmin eri asiakkaiden tarpeita ja yhteiskunnan asettamia vaatimuksia. Palvelujen tarkoituksen, hyötyjen, sisällön, kustannusten sekä laatuvaatimusten määrittely on samalla palvelun 'läpinäkyväksi' tekemistä paitsi ostajille myös palvelujen käyttäjille, päättäjille ja muille sidosryhmille.

### **Tyytyväisyys**

Katso asiakastyytyväisyys.

## V

### **Vaatus** *requirement*

Tarve tai odotus, joka on erityisesti mainittu, yleisesti edellytetty tai pakollinen

Tuotteen tai palvelun ominaisuutta koskeva vaatimus voidaan määrittää laissa tai hankintojen osalta tarjouspyynnössä tai hankintasopimuksessa. Lastensuojelulaissa kirjataan päätösvalmistelun, päätösten, palvelun, resurssien ja palveluprosessin keskeiset laatuvaatimukset. Lastensuojelupalvelu on vaatimustenmukaista, kun se on yhdenmukaista lain ja palvelusopimuksen laatulupauksen kanssa. Vaatimuksissa määrätään palveluun ryhtymisestä, toimitusajoista, resursseista, toimenpiteistä, dokumentoinnista ja suhtautumisesta asiakkaaseen. Palvelun tilaaja voi asettaa lainsäädäntöä tiukempia vaatimuksia tilaamansa palvelun laadulle. Palvelusopimukseen kirjataan palvelun sisältöä, laajuutta ja laatua koskevat vaatimukset, niiden toteutumisen seuranta, toimenpiteet korjaaviksi toimiksi ja seuraamukset sopimusrikkomuksista. Lainsäädännön ja palvelun tilaajan ohella myös muut, esimerkiksi kansallisesti sovitut laatukriteerit, asettavat vaatimuksia lastensuojelupalveluille.

### **Vaatusluokka**

Tuotteisiin, prosesseihin tai järjestelmiin liittyvien vaatimusten kategoria.

Lastensuojelussa vaatimusluokka voisi tarkoittaa lapsen hoitoisuuden perusteella tehtyä hoidon sisällön tai intensiteetin kategorisointia esimerkiksi perushoittoon, erityshoittoon ja vaativaan hoitoon.

### **Vaihtelu**

Prosessin huojunta, poikkeama keskiarvosta.

Kaikki valmistetut tuotteet ja tuotetut palvelut ovat hieman erilaisia. Tarkimmissakin prosesseissa on aina vaihtelua. Pääosa vaihtelusta on ns. normaalia 'kohinaa', johon ei tarvitse eikä tulekaan puuttua. Vaihtelu on hallinnassa, kun se pysyy hyväksytyissä vaihtelurajoissa.

Katso toleranssi, poikkeama

### **Vaikutavuus** *effectiveness*

Palvelun kyky saada aikaan haluttuja muutoksia toiminnan kohteessa ja vastata yksilön tai yhteisön tarpeisiin

Toiminnan vaikutusten suhde asetettuihin tavoitteisiin. Vaikutavuus on toiminnan asiakastulosten osa-alue. Sosiaalipalveluissa vaikutavuus merkitsee esimerkiksi työstetyn ongelman helpottumista ja hyvinvoinnin lisääntymistä. Terveyspalveluissa hoito on vaikuttavaa, kun sen avulla saadaan aikaan halutun suuntainen muutos sairauden kulussa tai potilaan voinnissa. Vaikutavuutta arvioidaan suhteessa toiminnan tavoitteisiin. Arviointi on mahdollista, kun tavoitteet muotoillaan konkreettisiksi.

### **Vaikutavuuden arviointi**

Näyttöön perustuvien päätelmien tekeminen toiminnan kyvystä saada aikaan haluttuja muutoksia toiminnan kohteessa.

Asiakasvaikuttavuuden mittaaminen, tutkiminen ja arviointi ovat keskeinen osa kaikkea asiakastyötä. Palvelun vaikuttavuutta ovat kaikki ne aiotut ja ei-aiotut muutokset, jotka asiakkaan elämäntilanteessa palvelun tuloksena tapahtuvat. Arvioinnin lähtökohtana ovat asiakkaan nykytilanne ja sen kuvaus sekä työskentelyn tavoitteiden asettaminen. Vaikuttavuus voi liittyä muutokseen elämäntilanteessa, hyvinvoinnin kokemisessa, käyttäytymisessä, turvallisuuden kokemuksessa, mielialassa jne. Tavoitteet muotoillaan mahdollisimman konkreettisiksi ja mitattaviksi ja sovitaan arvioinnin menettelytavoista. Voidaan kysyä: mistä huomaat, että asiassa on tapahtunut muutos nykyiseen. Myös muutoksen määrää voidaan hahmotella. Kysymys voi kuulua: millainen muutos pitää tapahtua, että työskentely voidaan lopettaa. Mitattavuusominaisuudet lisääntyvät asteikkokysymyksillä. Palvelujen yhteiskunnallisen vaikutuksen arviointi on myös mahdollista, vaikkakin sisältää huomattavasti enemmän toiminnan ja sen tulosten välissä olevia muita tekijöitä, jotka vaikuttavat mittaustuloksiin toiminnan vaikutuksesta riippumatta.

### **Vaikutus** *impacts, effects*

Vaikuttavuuden arviointi on käytännössä usein palvelujen ja toiminnan vaikutusten arviointia, jossa käytetään samoja menettelyjä kuin vaikuttavuuden arvioinnissa, mutta aikajänne voi olla lyhyempi. Vaikutus on konkreettinen, yleensä melko nopealla aikavälillä arvioitavissa oleva seuraus jostain palvelusta tai toiminnasta. Dokumentoimalla, seuraamalla ja arvioimalla eri toimintojen vaikutuksia saadaan tietoa myös toiminnan vaikuttavuuden arviointiin.

### **Validiteetti**

Tutkimuksen pätevyys tuoda esiin sitä, mitä on tarkoitettu tutkia ja selvittää.

Validissa tutkimuksessa teoreettiset viitekehykset, käsitteet, kysymysasettelu, indikaattorit ja mittarit, tutkimusmenetelmät, päättely ja tulokset kuvaavat todenmukaisesti ja vastaavasti tutkimuskohdetta. Laaduttomuus tutkimuksen missä tahansa vaiheessa synnyttää epäluotettavuutta koko tutkimukseen.

### **Valvonta**

Prosessin tarkkailua ja mittaamista osana prosessin laadunhallintaa sen varmistamiseksi, että toiminta on kontrolloitua ja täyttää sille asetetut vaatimukset.

Valvonta voi olla hallinnollista kuten esimerkiksi lääninhallituksen toteuttama hoito- ja kasvatustyön laillisuusvalvonta. Valvonta voi olla myös esimerkiksi teknisin apuvälinein tapahtuvaa kohteen monitorointia. Työ- ja asiakasprosessin ohjaamisessa valvonnalla ja mittaamisella varmistetaan, että tehtävässä pysytään valitussa suunnassa. Valvontaan kuuluu mittaaminen ja muu havaintojen tekeminen kohteesta ja mittaustulosten vertaaminen toiminnan tuloksia koskeviin odotusarvoihin.

### **Valvontarajat**

Prosessissa tapahtuvaa vaihtelua kontrolloivat rajat, joiden ylittäminen on merkki toimenpiteitä edellyttävästä poikkeavuudesta

Valvontarajat määritellään mittaustulosten perusteella lasketun keskihajonnan estimaatin avulla. Normaalisti rajat sijoitetaan symmetrisesti keskiarvon molemmin puolin. Suurissa sarjoissa keskihajonta estimoidaan tilastollisin menetelmin. Pienissä sarjoissa ja uniikkipalveluissa vaihtelun rajat ovat sopimuksenvaraisia. Lastensuojelupalveluissa laki muodostaa äärimmäisen rajan, jota ei voi ylittää.

Katso toleranssi, poikkeavuus

## **Verkosto**

Lisättävistä solmuista ja niitä yhdistävistä linkeistä koostuva kudelmamainen rakenne.

Verkostot voivat olla esimerkiksi biologisia, sosiaalisia, taloudellisia ja informaation siirtoon liittyviä systeemejä. Yhteiskunta on erittäin tiheä verkosto. Jokainen ihminen kuuluu moniin verkostoihin. Verkostoituvissa palveluissa eri toimijat ovat yhä enemmän kytkeytyneitä toisiinsa ja tietoisia toistensa olemassaolosta.

Verkostotyö yhdistää eri toimijat asiakkaan asioiden hoitamiseksi. Verkostotyö avaa uusia mahdollisuuksia organisaatorajat ylittävään vastuuseen ja laajempaan työotteeseen. Verkostotyö kuluttaa myös voimavaroja. Sitä suunnitteleamalla ja koordinoimalla toiminnalle voidaan saada synergiaa. Verkostotyön koordinointi itsenäisten toimijoiden välillä on haastava tehtävä.

## **Vertaisarviointi**

Samana alan tai samanlaisissa tehtävissä toimivien työntekijöiden kesken tapahtuvaa oman työskentelyn ja työmenetelmien kriittistä tarkastelua ja arviointia.

Vertaisarviointi on laadun kehittämisen- ja arviointimenetelmä, jota voidaan käyttää ammatillisen kehittymisen välineenä. Vertailu pohjautuu yleensä ennalta sovittuihin kysymyksiin tai teemoihin, joita pohditaan itse luotujen tai yleisemmin käytössä olevien arviointikriteerien ja ammatillisen kokemuksen kautta. Arvioinnin tulokset kiteytyvät johtopäätöksiin siitä, miten omaa työtä voisi edelleen parantaa.

Vertaisauditoinnissa selvitetään, ovatko jonkin työyhteisön toiminnot ja niihin liittyvät tulokset suunniteltujen järjestelyjen, dokumentoitujen käytäntöjen tai muiden vaatimusten ml lainsäädäntö, toteutetaanko järjestelyt tehokkaasti ja ovatko ne soveltuvia tavoitteiden saavuttamiseksi.

## **Virhe**

Palvelun tai prosessin määritellyn käyttöön liittyvän vaatimuksen täyttymättä jääminen

Kaikkeen inhimilliseen toimintaa kuuluvat virheet. Osaamisella, suunnittelulla, hyvällä ohjeistuksella ja johtamisella virheitä voidaan huomattavasti vähentää. Kun kaikkia virheitä ei voida ehkäistä, on pyrittävä ehkäisemään toiminnan kannalta elintärkeät virheet. Pikkuvirhe haittaa käyttöä, suuri virhe estää käytön ja kriittinen virhe estää laajemman kokonaisuuden toiminnan. Virhe voi johtua inhimillisestä tekijästä tai systeemistä, järjestelmästä. Systeemistä johtuva virhe voi olla seurausta esimerkiksi puutteista laadun suunnittelussa tai –valvonnassa.

Lastensuojelun asiakastyössä varsinkin lyhytterapeuttisten interventioiden odotetaan tuottavan myönteisen hoitovasteen melko nopeasti. Virheet interventioiden antamisessa nähdään nopeasti ja kohtuullisen luotettavasti. Lapsen kasvatus sijaishuollossa on kokonaisvaltainen ja moniulotteinen vuorovaikutustapahtuma. Siinä onnistumiset ja virheetkin tulevat hitaammin ja vaikeammin esiin. On vaikea sanoa, johtuuko mahdollinen huono kehitys lapsen hyvinvoinnissa ja käyttäytymisessä virheistä sijaishuollon kasvatuksessa vai jostain muusta nykyisin tai aiemmin lapseen vaikuttaneesta tekijästä. Konkreettisesti muotoillut tavoitteet ja kehityksen systemaattinen arviointi auttavat kuitenkin enemmän prosessin ohjaamista kuin jättäytyminen sattumanvaraisuuden tai vaistojen varaan.

## **Visio**

Näkymä, tavoitetilan kuvaus organisaation tulevaisuudesta.

Visio on tekstinä 5-7 virkkeen mittainen strategisen suunnitelman kiteytys organisaation tilanteesta ja asemasta, silloin kun strategian tulokset on saavutettu onnistuneesti. Hyvin muotoiltu visio on innostava ja muutokseen motivoiva.

## **Voimavarat**

Katso resurssit

## **Väestöstrategia**

Koko väestöön huomion kiinnittävä toimintapolitiikka

Väestöstrategia on hyvinvointia edistävää toimintapolitiikkaa, jossa vaikuttamisen lähtökohta on huomion kiinnittäminen koko väestöön. Joukkomittaisilla ongelmilla nähdään olevan joukkomittaisia aiheuttajia, pääasiassa sosioekonomisia, poliittisia tai käyttäytymiseen liittyviä. Hyvinvoinnin edistämisstrategiankin pitää sen vuoksi olla sosioekonomisiin, poliittisiin ja käyttäytymismuutoksiin tähtäävä.

## **W**

### **WinWin**

Periaate, jonka mukaan kumpikin tapahtuman osapuoli voittaa yhdessä tekemisestä. Tähtää poliittisiin ja käyttäytymismuutoksiin.

## **Y**

### **Ylilaatu**

Palvelusopimuksen vaatimukset ylittävä kustannuksia aiheuttava laatutaso

Ylilaatua on kaikki se laatu, jota ei esimerkiksi palvelusopimuksessa edellytetä ja joka aiheuttaa kustannuksia. Se on ylilaatua aiheutuneen ylimääräisen kustannuksen maksajalle. Asiakkaan kannalta mikään laadukas ei ole ylilaatua, ellei hän siitä joudu maksamaan tarpeettomasti. Palveluntuottaja on vastuussa, että laatu on sillä tasolla, josta on sovittu. Palveleva asenne, asiakkaan hyvä kohtelu, kerralla oikein tekeminen yms. kustannuksia aiheuttamaton laatu ei ole koskaan ylilaatua.

## **Lähteitä**

Anttila Juhani, Vakkuri Jorma. TQM-taskukirja Luovan johtajan ISO 9000

FINNEVO OY [http://www.finnevo.fi/fin/contents/iso9000\\_terms.htm](http://www.finnevo.fi/fin/contents/iso9000_terms.htm)

FinSoc news. Uutiskirje sosiaalihuollon menetelmien arvioinnista 1/2004. Evaluaatio ja hyvän käytännön tavoite.

Holma Tupu, ITE2 –opas uudistuneen itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Uudistettu painos. Suomen Kuntaliitto, 2003.

Holopainen Martti, Pulkkinen Pekka. Tilastolliset menetelmät. WSOY 1995.

ISO 9001 pk-yrityksille. Mitä tehdä, ohjeita tekniseltä komitealta ISO/TC 176. SFS.

Jylhä Eila, Paasio Antti, Strömmer Riitta. Menestyvä yritys. Oy Edita Ab 1997.

Lecklin Olli. Laatu yrityksen menestystekijänä. Kauppakaari Oy 1997.

Lipponen Toivo. Laatujohtaminen. Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. A. Financier Oy 1993.

Moisio Jussi, 2003, <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit.html>

Outinen, Haverinen, Maaniittu, Mäkelä, Mäntysaari. Laadunhallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa. Stakes 1995

Rousu Sirkka, Holma Tupu, Lastensuojelupalvelujen hankinta ja tuottaminen, Suomen Kuntaliitto, Lasso-julkaisu. Helsinki 2003.

Rousu Sirkka, Holma Tupu, Lastensuojelupalvelujen kustannukset ja hinnoittelu, Suomen Kuntaliitto, Lasso-julkaisu. Helsinki 2004.

Rousu Sirkka, Holma Tupu, Lastensuojelupalvelujen onnistumisen arviointi, Suomen Kuntaliitto, Lasso-julkaisu. Helsinki 2004.

Rousu S, Holma T. Lastensuojelupalvelujen laadunhallinta, Suomen Kuntaliitto, Lasso-julkaisu. Helsinki 2004.

Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. (Toim. Riitta Seppänen-Järvelä). Stakes. FinSoc arviointiraportteja 2/2005.

Silvennoinen-Nuora Leena, Huotari Päivi, Ratilainen Kirsi, Sihvonen Maarit, 2003, Kuntien tuloksellisuusarviointia kehittämässä, Tampereen Yliopisto, hallintotieteen laitos, Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Suomen arviointiyhdistys. Arvioinnin teemanumero 2004. (Toim. Reijo Laukkanen). Hallinnon tutkimus 2004: 2,(23).

Suositus arvioinnista kuntien valtuustoille / ARVI. Perustelut ja täsmennykset. Suomen Kuntaliitto, 2006.

Salomäki Rauno. Suorituskykyiset prosessit - hyödynnä SPC. MET 1999.

Tuurala Timo. Keskeiset laatukäsitteet. 2007.

<http://www.kotiposti.net/tuurala/Keskeiset%20laatukasitteet.htm>

Valtiovarainministeriö. Valtion hankintatoimenkäsitteistö. Valtion hankintatoimen neuvottelukunta. 2005.

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/96729\\_fi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/96729_fi.pdf)

Valtiovarainministeriö, Valtion hankintatoimen neuvottelukunta. [Valtion hankintatoimen käsitteistö](#). 2005

Vanhala Sinikka, Laukkanen Mauri, Koskinen Antero. Liiketoiminta ja johtaminen. Ky-palvelu Oy. Otava 1994

Vopla-hanke. 2006. <http://www.vopla.fi/laatukasitteistoa/>