



Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus
Lapin toimintayksikkö



UNIVERSITY OF LAPLAND
LAPIN YLIOPISTO

Lapin seniori- ja vanhustyön kehittämisyksikkö -hankkeen arviointiraportti

Marjo Pahtakari

2009

**Lapin yliopisto
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Sosiaalityön laitos**

SISÄLLYS

1 Lapin seniori- ja vanhustyön kehittämissyksikkö -hanke.....	3
2 Arviointi	5
2.1 Arviointitehtävä ja arvioinnin tavoitteet	5
2.2 Arviointiaineistot	6
3 Hankkeen tavoitteet.....	7
3.1 Hankkeen visio ja tavoitteet.....	7
3.2 Lapin seniori- ja vanhustyön kehittämissyksikkö -hanke osaamiskeskustoiminnan osana	10
4 Tavoitteiden toteutuminen.....	12
4.1 Hankkeen asettamien tavoitteiden toteutuminen	12
4.1.1 Ikäihmisten sosiaalisen turvallisuuden ja osallisuuden tukeminen.....	12
4.1.2 Gerontologisen sosiaalityön ja moniammatillisen palvelun mallinnus ja kehittäminen...	15
4.1.3 Tutkimusyhteistyön käynnistäminen	16
4.1.4 Konsultaatiopalveluiden tuottaminen uudella teknologialla.....	18
4.1.5 Seudullisten palvelurakenteiden ja yhteistyömallien suunnittelu	20
4.1.6 Läänin laajuisen verkostomaisen kehittämis- ja oppimisrakenteen luominen.....	20
4.2 Hankkeen vaikutus käytännön työhön ja kenttään.....	20
4.2.1 Hankkeen merkitys työntekijän ja kehittämistiimin yhteistyön näkökulmista	21
4.2.2 Tavoitteiden saavuttaminen itsearviointin näkökulmasta	27
4.2.3 Hankkeen ja hanketyöntekijän merkitys työn kehittämiseksi	29
5 Kehittämissyksikölle asetettujen tavoitteiden toteutuminen ja toiminnan kokonaisarviointi	31
Lähteet	37
Liitteet.....	41

1 Lapin seniori- ja vanhustyön kehittämissyksikkö -hanke

Lapin seniori- ja vanhustyön kehittämissyksikkö -hanke on Lapin läänin kunnissa toiminut hanke, jonka yleisenä tavoitteena on ollut ikäihmisten palveluiden kehittäminen ja pitkäjänteisen seniori- ja vanhustyön kehittämisen tukeminen. Hanke on ollut rakenteeltaan verkostomainen kehittämissyksikköhanke, jonka toimijoina ovat olleet Lapin läänin kunnat, Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus, alueen tutkimus- ja oppilaitoksia sekä ikäihmisiä. Hankkeen toiminta on alkanut lokakuussa 2007 ja päättynyt huhtikuussa 2009. (Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus 2009a.)

Hankkeessa neljätoista Lapin läänin kuntaa on muodostanut neljä aluetta, jotka kukin ovat määritelleet työskentelynsä tavoitteet paikallisista tarpeista käsin. Alueet ovat:

- Enontekiö, Kittilä, Kolari ja Muonio (Luovake)
- Rovaniemi (Rovake)
- Kemi, Keminmaa, Simo, Tervola, Tornio ja Ylitornio (Sevake)
- Pelkosenniemi, Savukoski ja Sodankylä (Sodeke)

Lisäksi hankkeessa on ollut mukana Sallan, Kemijärven (Sodeke), Ranuan (Rovake), Utsjoen, Inarin ja Pellon (Luovake) kunnat, jotka ovat olleet mukana hankkeen ”oppimis-, kehittämis- ja konsultaatorakenteessa” (mt). Posio on ollut osallisena Pohjois-Pohjanmaan kehittämissyksikkö Pippurian toiminnassa (Oinas 2009a). Vanhustyön kehittämisen piirissä ovat siten olleet mukana kaikki Lapin läänin kunnat.

Hankkeessa määritellyn vision mukaan ”Lapissa vallitsee vahva tahtotila hyvän vanhuuden turvaamiseen” ja ”toiminnassa mukana olevissa asiakaspalveluyksiköissä on osaava henkilöstö”. Hankkeen kohderyhmiksi ja toimintakohteiksi voi hankkeen nimeämistä tavoitteista erottaa ikäihmiset, ikääntyneiden palvelut ja palveluiden työkäytännöt, palvelurakenteet ja yhteistyömallit sekä läänin laajuinen kehittämis- ja oppimisrakenne. (Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus 2009a.)

Hankkeen koordinoitavastuu on kuulunut Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen Lapin toimintayksikölle ja toimintaa on hallinnoinut Kolpeneen palvelukeskuksen kuntayhtymä. Muiksi toimijoiksi kuntien vanhustyöntekijöiden lisäksi hankkeen verkkolähteissä ilmoitetaan Lapin yliopisto, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, Rovaniemen ammattikorkeakoulu ja Kemi-Tornion ammattiopisto sekä ikäihmiset, erityisesti vanhusneuvostot ja järjestöt. Hankkeen valtionavustuk-

seen oikeuttavat kokonaiskustannukset ovat olleet 492 431 euroa, josta Sosiaali- ja terveysministeriön osuus on ollut 300 000 euroa (61 %) ja kuntien omarahoitusosuus 192 431 euroa (39 %). Lapin seniori- ja vanhustyön kehittämissyksikkö -hankkeen henkilöstöön ovat kuuluneet projektipäällikkötutkija, kaksi aluekoordinaattoria, kehittäjä-sosiaalityöntekijä ja kolme osa-aikaista työntekijää, joista kaksi on ollut suunnittelija ja yksi kehittäjä-sosiaalityöntekijä. Hankkeen toimintaa on ohjannut Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen ohjausryhmä. (Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus 2009a.)

Lapin seniori- ja vanhustyön kehittämissyksikkö -hankkeen pääasialliset toimintamuodot ja rakenteet on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Lapin seniori- ja vanhustyön kehittämissyksikkö -hankkeen toimintarakenne ja toiminta.

Kehittämistiimit ja -päivät	Aluetiimit	Työseminaarit	Vertaistukiryhmät	Suunnitteluryhmä
-kehittämistiimien koko kunnittain 5–25 henkilöä, yhteensä noin 125 henkilöä -työskentelytapa: paikallinen kehittäminen, luennot ja työpajatyöskentely -kehittämispäiviä hankkeen aikana keskimäärin 5	-4 aluetiimiä -kuntien edustus -pääsääntöisesti myös ”oppimis-kehittämis- ja konsultaatio-rakenteessa” olevien kuntien edustus ja osittain koulutusorganisaatioiden edustus -tiimikokouksia keskimäärin 6	-avaus- ja lopetusseminaarit -teemat ja työpajat: 1) Pitkäjänteisen ja suunnitelmallisen seniori- ja vanhustyön kehittäminen Lapissa 2) Seudullisen seniori- ja vanhustyön kehittäminen 3) Eri toimijoiden yhteistyö seniori- ja vanhustyön kehittämisessä 4) Ehkäisevä seniori- ja vanhustyö -6 kertaa -yhteensä noin 490 osallistujaa	-vanhustyön johtajien/esimiesten työkoukset 2 kertaa, osallistujia noin 16 -Oulun ja Lapin läänin vanhustyön sosiaalityöntekijöiden ja ohjaajien työkoukset 2 kertaa, osallistujia noin 58 -päivätoimintojen työntekijöiden vertaisryhmä Länsi-Pohjassa, osallistujia 14	-osallistujat: hankkeen työntekijät, alueiden edustajat, Posken edustaja, Lapin yliopiston edustaja -tehtävä: arvioida kehittämistyön tuloksellisuutta, vaikuttavuutta ja hyödynnettävyyttä hankkeen sisällöllisten kehittämisalueiden näkökulmasta -kokoontui 4 kertaa

Hankkeen yhteisiä toimintamuotoja ovat olleet kuntakohtaiset ja aluejaottelujen mukaiset tiimit, teemoittain rakennetut työseminaarit, erilaiset vanhustyön toimijoiden vertaisryhmät sekä suunnitteluryhmä. Ikäihmisten palveluiden kehittämisen lähtökohdaksi on asetettu asiakkaiden tarpeet. Ajatuksena on ollut, että jokaisessa kunnassa työntekijät kehittävät kehittämistiimeissä omaa työtään seudullisten tavoitteiden mukaisesti refleктоimalla ja tutkimalla omaa työtään. Hankkeen työntekijöiden tehtävänä on ollut toimia palveluiden kehittämisen tukena. (Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus 2009a.)

2 Arviointi

2.1 Arviointitehtävä ja arvioinnin tavoitteet

Lapin seniori- ja vanhustyön kehittämysyksikkö -hankkeen arviointi on Lapin yliopiston sosiaalityön laitoksella toukokuussa 2009 suoritettu ulkoinen, jälkikäteinen arviointi. Arvioinnissa käytetty aineisto koostuu kehittämysyksikköhankkeessa kerätyistä kyselyaineistoista, kirjallisista itsearviointiaineistoista ja hankkeen toiminnan yhteydessä tuotetusta kirjallisesta materiaalista (esim. kokousmuistiot, hankesuunnitelmat ja raportit). Lisäksi kehittämysyksikköhankkeen toimintaa arvioidaan virallislähteissä kehittämysyksiköille annettujen tavoitteiden kontekstissa käsillä olevien aineistojen puitteissa. Lapin seniori- ja vanhustyön kehittämysyksikkö -hankkeen arviointi on jatkoa Lapin yliopiston sosiaalityön laitoksella Pirjo Oinaan tekemille Pohjois-Pohjanmaan varhaiskasvatuksen kehittämysyksikkö Varhiksen ja Pohjois-Pohjanmaan ikääntyvien palveluyksikkö Pippurian arviointiraportteille (Oinas 2009a ja b).

Arvioinnin lähtökohtana on ollut hankkeen toiminnalleen asettamat tavoitteet, joiden toteutumista arvioidaan turvautuen hankkeessa tuotettuun kirjalliseen ja kyselyiden tuottamaan materiaaliin. Tämän lisäksi hanketta arvioidaan suhteessa kehittämysyksiköille asetettuihin yleisiin valtakunnallisiin tavoitteisiin. Keskeisin arviointitehtävä on Lapin seniori- ja vanhustyön kehittämysyksikkö -hankkeen substanssin hahmottaminen eri ulottuvuuksineen. Tuloksellisuusarvioinnin lisäksi arvioinnissa tarkastellaan osittain myös työprosessin kehittämistä ja uusien näkemysten ja ratkaisujen tuottamista sekä tuotosten käytäntöön soveltamista ja hyödyntämistä (vrt. Chelimsky 1997, Kinnunen & Kylmäluoma 2009, 27; 37).

Arviointitutkimus käsittää monenlaisia näkökulmia (esim. formatiivinen ja summatiivinen arviointi) ja lähtökohtia (etukäteis-, jatkuva ja jälkikäteinen arviointi tai sisäinen ja ulkoinen arviointi), eikä esimerkiksi arvioinnin yhteisistä hyvistä menetelmistä ole yksimielisyyttä. Tämän lisäksi arvioinnille asetettujen tiedonkeruun ja analyysimenetelmien systemaattisuuden ja tieteellisyyden kriteereistä joudutaan usein tinkimään käytettävissä olevien resurssien ja hankearvioiden kohteiden asettaessa aineiston hankinnalle ja analyysille rajoituksia toisella tavalla kuin varsinaisessa tutkimustoiminnassa (Koskinen ym. 2007). Tämäkään arviointi ei tee edellä mainitun suhteen poikkeusta. Ulkoisen arvioinnin pohjaksi tarkoitettun lisäaineiston keruu ei aika- ja muiden resurssien puitteissa ollut mahdollista. Tämä rajoittaa esimerkiksi asiakasnäkökulmasta tehdyn arvioinnin mahdollisuutta, mikä on projektiarvioinnille tyypillistä (Kinnunen & Kylmäluoma 2009, 28). Hankkeen tavoitteiden

luonne ja käytettävissä olevan aineiston rajallisuus asettavat usein reunaehdot myös arvioinnille. Näiden reunaehtojen merkitystä pyritään käsittelemään arviointitehtävän kuluessa.

Lapin seniori- ja vanhustyön kehittämissyksikkö -hankkeen arviointi on edennyt seuraavasti: Ensimmäisessä vaiheessa arvioitsija perehtyi hankkeeseen hankkeen kotisivuilla olevan materiaaliin tutustumalla. Tämän jälkeen arvioitsija tapasi hankkeen projektipäällikkö-tutkijan, joka kertoi hankkeesta ja aineistosta, jota hankkeen aikana on osallistujilta kerätty. Seuraavaksi arvioitsija rajasi hankkeen arviointikriteerit, analysoi käytettävissä olevan aineiston ja raportoi analyysin tulokset.

2.2 Arviointiaineistot

Hankkeen arviointiprosessin aikana arvioinnin pohjana on käytetty seuraavia aineistoja:

- hankesuunnitelmat
- projektiin osallistuneiden työntekijöiden tuottamat itsearviointiaineistot (kyselyt ja kirjalliset aineistot)
- kokousmuistiot, esitelmät ja raportit
- hankkeen projektipäällikkö-tutkijalta saatu informaatio hankkeen toiminnasta

Hankesuunnitelmat ovat toimineet arvioinnin keskeisenä lähtökohtana. Suunnitelmissa asetettuja tavoitteita ja hankkeen toimintaa sekä siinä saatuja tuloksia on verrattu toisiinsa. Tämä tavoitelähtöinen vaikuttavuuden arviointi on tavanomainen arvioinnin lähestymistapa julkisella sektorilla (Oinas 2009a). Sen etuna voidaan pitää selkeyttä, täsmällisyyttä ja konkreettisuutta. Tavoitelähtöistä arviointia on kuitenkin myös kritisoitu. Ongelmia voi seurata muun muassa liian epämääräisistä, laajoista ja hankalasti arvioitavista tavoitteista. Myös kysymys siitä, kenen asettamat tavoitteet tulisi ottaa arvioinnin kohteeksi, asettaa tavoiteperustaisen arvioinnin kritiikin kohteeksi. Tavoitemallin nähdään kuitenkin soveltuvan arvioinnin lähtökohdaksi silloin, kun toiminnan tavoitteet ovat selkeät, mitattavat ja asianosaiset ovat niistä yhtä mieltä. (Rajavaara 2006.) Lapin seniori- ja vanhustyön kehittämissyksikkö -hankkeen arvioinnin lähtökohtana on ollut, että yksikköhankkeelle asetetut tavoitteet ovat riittävän selkeitä arvioinnin lähtökohdaksi. Hankkeen tavoitteiden asemaan arvioinnin lähtökohtana suhtaudutaan kuitenkin arvioinnin kuluessa kriittisesti.

Keskeisimmät arvioinnin välineenä olevat aineistot ovat hankkeessa tehdyt kyselyt. Lapin seniori- ja vanhustyön kehittämissyksikkö -hankkeessa kehittämistiimien jäsenille on tehty kaksi kyselyä

(kysymykset liitteissä 1 ja 2). Ensimmäinen kysely tehtiin hankkeen alkuvaiheessa keväällä 2008. Työntekijöitä pyydettiin arvioimaan itseään ja toimintaansa työntekijänä ja hankkeen toimijana, kehittämistiimin toimintaa sekä hanketoiminnan merkitystä työn kehittämiseksi. Kyselyyn vastasi 75 hankkeeseen osallistunutta työntekijää. Toinen kysely tehtiin hankkeen loppuvaiheessa tammi-helmikuussa 2009. Kyselyyn vastasi 94 henkilöä. Vastausprosentti oli hyvä (77 %).

Hankkeeseen osallistuneiden työntekijöiden määrät vaihtelevat alueittain suhteellisen paljon. Esimerkiksi vuoden 2009 kysely lähetettiin 122 työntekijälle, joiden alueellinen jakautuminen oli: So-deke N=11, Rovake N=12, Luovake N=38 ja Sevake N=61. Alueellinen vertailu saattaa siis nostaa esille hankkeeseen osallistuneiden työntekijöiden kokonaismäärän kannalta pienen ryhmän kokemuksia.

Kyselyiden lisäksi arvioinnissa käytetään kehittämistiimien (kysymykset liitteessä 3) ja aluetiimien jäseniltä pyydettyjä kirjallisia arviointeja hankkeen toiminnasta. Myös hankkeen muistiot ja muu kirjallinen materiaali (esim. raportit hankkeen etenemisestä) ovat toimineet arvioinnin apuvälineinä. Lisäksi aineistona voidaan pitää hankkeen projektipäällikkö-tutkijalta saatua informaatiota hankkeen toiminnasta. Arvioinnin välineenä on käytetty myös virallislähteissä olevaa tietoa kehittämissyksikköjen tarkoituksesta ja toiminnasta.

3 Hankkeen tavoitteet

3.1 Hankkeen visio ja tavoitteet

Lapin seniori- ja vanhustyön kehittämissyksikkö -hankkeen visio ja tavoitteet muodostavat monitasoisen ja moninaisen tavoitteiden joukon. Abstraktiotasoltaan yleisin tavoite on hankkeen visio, jonka mukaan ”Lapissa vallitsee vahva tahtotila hyvän vanhuuden turvaamiseen” ja ”toiminnassa mukana olevissa asiakaspalveluyksiköissä on osaava henkilöstö.” (Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus 2009a). Hankkeen visiota voidaan pitää kunniahimoisena ja tyyliään ”hankekielisenä”. Visio ei ole kuitenkaan ristiriidassa abstraktiotasoltaan vähemmän yleisten tavoitteiden kanssa, jotka on määritelty seuraavasti:

- Kehittäminen on suunnitelmallista sekä arviointiin että tutkimukseen tukeutuvaa.
- Luodussa oppimis-, kehittämis- ja konsultaatorakenteessa ovat mukana kaikki Lapin läänin kunnat.

- Keskeiset alueen oppilaitokset muodostavat koulutuksellisen ja tutkimuksellisen tukirakenteen.
- Yksikkö käyttää uusinta viestintäteknologiaa mahdollistaen näin laajalla maantieteellisellä alueella tehtävän tiiviin yhteistoiminnan.

Hankkeen vision yhteydessä esitellyt tavoitteet koskevat kehittämisen luonnetta, alueellista kattavuutta, alueen oppilaitosten roolia ja toiminnan tapoja (viestintäteknologian rooli). Nämä tavoitteet ovat osittain päällekkäisiä, mutta myös rajatumpia hankkeen yleisiin tavoitteisiin nähden.

Lapin seniori- ja vanhustyön kehittämysyksikkö -hankkeen yleisiksi tavoitteiksi on hankkeen työntekijöiden, Lapin eri kuntien vanhustyön ja oppilaitosten edustajien yhteistyönä asetettu seuraavat tavoitteet (Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus 2009e):

1. Ikäihmisten sosiaalisen turvallisuuden ja osallisuuden tukeminen.
2. Gerontologisen sosiaalityön ja moniammatillisen palvelun mallinnus ja kehittäminen.
3. Tutkimusyhteistyön käynnistäminen - työkäytäntöjen kehittäminen arviointiin ja tutkimustietoon perustuen.
4. Konsultaatiopalveluiden tuottaminen uudella teknologialla erityisesti dementiatietouden ja sosiaalityön osaamisen alueilta.
5. Seudullisten palvelurakenteiden ja yhteistyömallien suunnittelu.
6. Läänin laajuisen verkostomaisen kehittämis- ja oppimISRakenteen luominen ikäihmisten palveluissa työskentelevien tueksi.

Yleisten tavoitteiden lisäksi Lapin läänin kunnat ovat muodostaneet neljä aluetta, joista kukin on määritellyt tarkemmat työskentelynsä tavoitteet paikallisista tarpeista käsin. Lisäksi jokainen konkreettisessa työkäytäntöjen kehittämisessä mukana ollut kunta on asettanut itselleen kehittämistyönsä kohteet ja tavoitteet. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Alueelliset ja paikkakunta-kohtaiset tavoitteet.

Alueelliset tavoitteet	Paikkakunta-kohtaiset tavoitteet	
<u>Luovake</u> -Suunnitelmallinen, voimavaroista lähtevä, moniammatillisia työskentelytapoja hyödyntävä vanhustyö. -Seudullisista yhteisistä toimintatavoista sopiminen ja palvelujen yhteinen toteuttaminen.	Enontekiö	Kotipalvelutoiminnan kehittäminen.
	Kittilä	Kirkonkylän kotihoidon kehittäminen.
	Kolari	Vanhainkodin toiminnan sisällöllinen kehittäminen vanhainkodin muuttuessa palvelukodiksi.
	Muonio	Asiakkaan/potilaan hyvä kotiutuminen Muonio-Enontekiön kttky:n vuodeosastolta.
<u>Rovake</u> -Gerontologisen sosiaalityön sisällön, asiakkaiden ja menetelmien selkiinnyttäminen. -Asiakasprosessin mallinnuksen ja välineiden tarkastelu siten, että niissä näkyy sekä ikäihmisten sosiaaliset tarpeet että gerontologisen sosiaalityön osuus moniammatillisessa palvelukokonaisuudessa.	Rovaniemi	Gerontologisen sosiaalityön ja kotihoidon kehittäminen.
<u>Sevake</u> -Seni- ja vanhuspalveluiden seudullinen kehittäminen. -Asiakaslähtöisten ja kokonaisvaltaisten asiakasprosessien kehittäminen. -Oppilaitosten ja kuntien vanhustyöntekijöiden yhteistyön kehittäminen.	Kemi	Kotihoidon kehittäminen.
	Keminmaa	
	Tervola	
	Tornio	Kotiuttamisen moniammatillisen palveluprosessin kehittäminen/mallintaminen.
	Simo	
Ylitornio	Päivätoiminnan kehittäminen.	
<u>Sodeke</u> -Gerontologisen sosiaalityön kehittäminen osana moniammatillista asiakasprosessia. -Muistisairaiden elämänlatuun liittyvän asi-antuntijuuden kehittäminen moniammatillisesti.	Pelkosenniemi	Kotihoidon asiakastyön kehittäminen, palvelutarpeen arviointi yli 75-vuotiaille, hoito- ja palvelusuunnitelman kehittäminen.
	Savukoski	
	Sodankylä	Muistineuvolan sosiaalityön kehittäminen ja mallinnus.

Hankkeen kokonaistoiminnan kuvaamisen ja arvioinnin kannalta yleisten tavoitteiden tarkastelu on tarkoituksenmukainen lähtökohta. Tällä tasolla määritellyt tavoitteet kattavat alueelliset tavoitteet ja ovat hankearvioinnin kohteena realistisempia kuin laajan vision tai moninaisten paikkakunta-kohtaisten tavoitteiden arviointi. Tavoitteiden asettaminen sinänsä on hankkeen toiminnan kannalta erittäin tärkeä prosessi, joka vaatisi tarkemman arvioinnin. Kuka tavoitteet asettaa, kuinka hankkeen osalliset hyväksyvät ne omikseen ja kuinka ne otetaan työyhteisössä laajemmin vastaan, ovat hankkeen onnistumisen kannalta olennaisia kysymyksiä.

3.2 Lapin seniori- ja vanhustyön kehittämissyksikkö -hanke osaamiskeskustoiminnan osana

Sosiaalialan osaamiskeskustoimintaa kehitettäessä tavoitteena on ollut muun muassa toimivan ja pysyvän yhteistyörakenteen luominen tutkimus- ja opetustoiminnan ja käytännön välille. Painopistettä ja vastuuta toiminnasta on haluttu siirtää kohti kuntia ja osaamiskeskustoimintaa on rakennettu kuntien tarpeista käsin. Tarkoituksena on ollut, että kunnat olisivat keskeisiä toimijoita. Valtaosin osaamiskeskustoiminnan suunnittelu ja keskusten muodostaminen onkin organisoitu kuntien ja niiden ylläpitämän toiminnan yhteyteen. Tarkoitus on ollut, että toiminnan vakiintuessa palkattava osaamiskeskusten pysyvä henkilöstö sijoittuisi mahdollisimman lähelle käytäntöä, jota sen myös ensisijaisesti tulisi palvella. Jo muodostumisvaiheessa osa osaamiskeskuksista onkin lähtenyt kehittämään olemassa olevien sosiaalihuollon toimintayksiköiden yhteyteen tutkimus- ja kehittämissyksiköitä, joissa paneudutaan kyseisen yksikön asiakastyön tarpeista nousevaan tutkimukseen ja kehittämiseen sekä asiakastyön uusien menetelmien kehittämiseen. (HE 154/2001, 4; Oinas 2009a.)

Sosiaalialan osaamiskeskustoiminnasta annetun lain (1230/2001) 2 §:n mukaan kunkin osaamiskeskuksen tehtävänä on toimialueellaan turvata:

1. sosiaalialalla tarvittavan asiantuntemuksen kehittyminen ja välittyminen;
2. erityisosaamista vaativien erityispalvelujen ja asiantuntijapalvelujen kehittyminen ja välittyminen;
3. sosiaalialan perus-, jatko- ja täydennyskoulutuksen ja käytännön työn monipuolinen yhteys;
4. sosiaalialan tutkimus-, kokeilu- ja kehittämistoiminnan toteutuminen; sekä
5. muiden 1 §:n 1 momentin tavoitetta palvelevien tehtävien toteutuminen.

Lisäksi osaamiskeskusten tehtävänä on turvata valtakunnallista väestöpohjaa edellyttävien erityisosaamista vaativien erityispalvelujen ja asiantuntijapalvelujen kehittyminen ja välittyminen 5 §:ssä tarkoitettussa neuvottelukunnassa erikseen sovittavan työnjaon pohjalta.

Valtionavustusta on suunnattu kunnallisiin kehittämishankkeisiin, joiden tavoitteena on uusien palvelujen tuottamistapojen kehittäminen sekä palvelujen tuottaminen nykyistä suuremmalla väestöpohjilla hyödyntämällä seudullista yhteistyötä sekä yhteistyötä ja työnjakoa eri palvelujen tuottajien välillä. Hankkeet ovat keskittyneet kuntien yhteistyön vahvistamiseen erityispalveluiden, mutta kasvavassa määrin myös peruspalveluiden järjestämisessä. Kuntien kehittämistoimintaa on edistetty

seudullisella pohjalla käynnistämällä muun muassa lastensuojelun, varhaiskasvatuksen, vanhustenhuollon, päihdehuollon, vammaistyön ja sosiaalityön seudullisia kehittämissyksiköitä. (HE 155/2006, 73; Oinas 2009a.)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen verkkosivujen (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2009) mukaan sosiaalialan seudulliset kehittämissyksiköt:

1. muodostavat seudullisen kehittämisrakenteen sosiaalialalle yhdessä sosiaalialan osaamiskeskusten kanssa,
2. tekevät sosiaalialan asiakastyötä, kehittävät, tutkivat ja mallintavat asiakastyön prosesseja,
3. tukevat alueensa henkilöstön ammatillista verkostoitumista ja osaamista,
4. tekevät yhteistyötä täydennyskoulutuksen järjestämisessä ja tarjoavat oppilaitoksille työelämäyhteyksiä ja paikkoja työssä oppimiseen,
5. tarjoavat rakenteen pitkäjänteiseen tutkimus- ja kehittämistoimintaan sosiaalialalla,
6. edistävät hyvien käytäntöjen tunnistamista, kuvaamista ja levittämistä yhteistyössä sosiaalialan osaamiskeskusten kanssa,
7. liittävät kehittämisen ja tutkimuksen perustehtäväänsä ja mallintavat kehittämisosaamistaan.

Lisäksi:

- Kehittämissyksiköt toimivat tiiviissä yhteistyössä alueensa sosiaalialan osaamiskeskusten, kuntien, alan järjestöjen sekä oppi- ja tutkimuslaitosten kanssa.
- Kehittämissyksiköiden ja niitä valmistelevien hankkeiden toimintaa tukee kehittämissyksiköiden verkosto, jota koordinoi THL.
- Pyrkimys on luoda pysyvä kehittämisrakenne sosiaalialalle.

Kuntien sosiaalitoimen kehittämistoiminnan tilasta laaditun selvityksen (Sosiaalikehitys Oy 2006, 45) mukaan valtakunnallinen Sosiaalialan kehittämishanke on lisännyt sosiaalihuollon kehittämistä aluetasolla merkittävästi. Kehittämistoimintaan osallistuneiden kuntien määrän todetaan selvästi kasvaneen. Sosiaalialan osaamiskeskukset nähdään keskeisinä alueellisina kehittämistyön organisoijina sekä kehittämistyön käynnistäjinä kuntien tukena. Seudulliset yhteistyörakenteet ovat selvityksen mukaan selvästi vahvistuneet, mutta toisaalta pienehkö osa kunnista on vaarassa syrjäytyä kaikesta kehittämistoiminnasta. Kehittämistoiminta todettiin hankepainotteiseksi ja varsinaisia kehittämistoimintaan tarkoitettuja pysyviä virkoja on sosiaalitoimessa vain suurimmissa kunnissa. (Oinas 2009a.)

Sosiaalialan kehittämishankkeen aikana käynnistettiin valtionavustuksella 46 suhteellisen tasaisesti maan eri alueille sijoittunutta ja sosiaalihuollon keskeisiä asiakasryhmiä sekä toimintasektoreita edustanutta kehittämysyksikköä. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen yhteydessä on toiminut lastensuojelun, varhaiskasvatuksen, ikääntyneiden palveluiden, vammaispalvelujen, saamelaisien palvelujen, päihdetyön ja sosiaalityön kehittämysyksiköt sekä tämän arvioinnin kohteena oleva seniori- ja vanhustyön kehittämysyksikkö. Kehittämysyksiköiden roolia pysyvinä sosiaalialan kehittämisen rakenteina on pidetty kehittämistyön kannalta erittäin merkittävänä. Sosiaalialan osaamiskeskusten ja alueella toimivien kehittämysyksiköiden yhteisesti rakentama kehittämisen rakenne on nähty parhaimmaksi keinoksi turvata alueellisten verkostojen ja käytäntöjä lähellä olevan kehittämistyön tulevaisuus. (Wennberg ym. 2008, Oinas 2009a.)

4 Tavoitteiden toteutuminen

4.1 Hankkeen asettamien tavoitteiden toteutuminen

4.1.1 Ikäihmisten sosiaalisen turvallisuuden ja osallisuuden tukeminen

Lapin seniori- ja vanhustyön kehittämysyksikkö -hankkeen tavoitteeksi on asetettu ikäihmisten sosiaalisen turvallisuuden ja osallisuuden tukeminen. Keinoiksi tähän tavoitteeseen pääsemiseksi on hankkeen toteuttamissuunnitelmassa nimetty (1) asiakkaiden osallisuuden vahvistaminen kehittäjänä muun muassa osallisuutena kehittämistiimeissä ja asiakaspalautteiden käyttöönotto kaikkien kehittämistiimien asiakasprosesseissa sekä (2) asiakkaiden osallisuuden vahvistaminen asiakasprosessissa eli asiakaslähtöisyyden idea. Yksittäisiä, konkreettisia toimintatapoja jälkimmäiseen tavoitteeseen pääsemiseksi ei ole eritelty. (Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus 2009d.) Lisäksi hankkeen tavoitteena on ollut vanhusneuvostojen ja järjestötason toimijoiden mukaan ottaminen ikäihmisten ”äänen” kuulemiseksi (Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus 2009a).

Hankkeen ikäihmisten osallisuuden tukeminen näkyy selvästi paikallisten kehittämishankkeiden ikäihmisille tehdyissä kyselyissä, haastatteluissa ja muissa tiedonhankintatavoissa, joiden tarkoitus on ollut tuottaa tietoa ikäihmisten näkökulmasta ja olla yhtenä kehittämisen lähtökohtana. Kymmenen kuntaa neljästätoista (71 %) on kerännyt ikäihmisiltä tietoa kehittämistyönsä lähtökohdaksi.

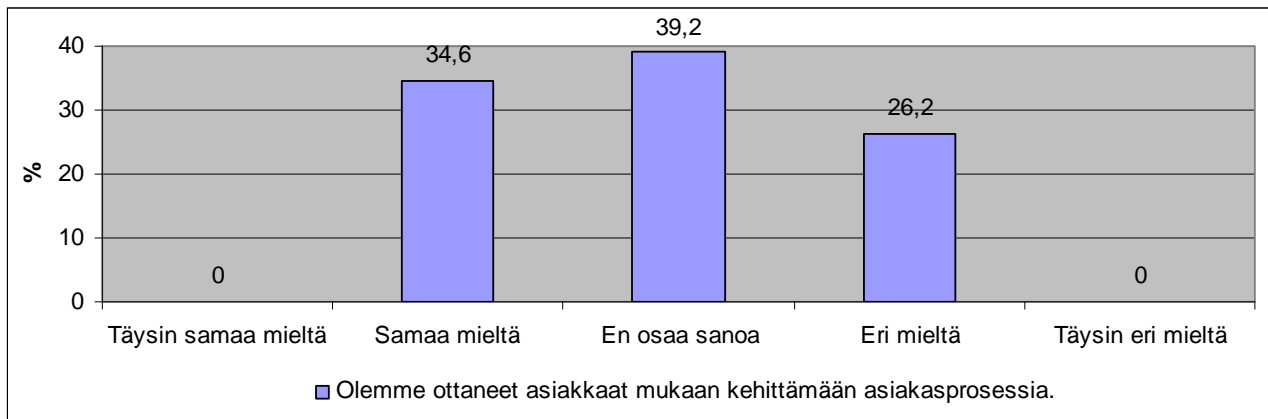
- Enontekiö: asiakaspalautekysely (N=18), vuodeosaston asiakkaiden kotiutumiskysely (N=4), keskustelutilaisuudet, joista tiedote kunnan päättäjille (3 krt)
- Muonio: asiakaskysely (N=24), keskustelutilaisuus ikäihmisten palveluista, vuodeosastolta kotiutuneiden haastattelut (N=4)
- Kolari: omaisten keskustelu- ja palauteillat palveluoppaan työstämiseen liittyen (3 krt), laatu- ja kokeilut ja havainnointi asiakaspalautteen saamiseksi, focus group -tiedonkeruu (ikäihmisten (omaiset) edustus: 3 henkilöä)
- Kittilä: asiakaskysely kotihoidon laadusta (N=9)
- Ylitornio: kyselyt ja haastattelut ikäihmisten ja omaishoitajien toiveista päivätoiminnan sisällöstä ja tukipalveluista (N=96)
- Tervola: asiakastyytyväisyyskysely vanhustentalon asukkaille (N=27)
- Keminmaa: asiakastyytyväisyyskysely säännöllisen kotihoidon asiakkaille (N=67), asiakasperheen haastattelu
- Simo: haastattelut terveystieteisestä kotiutuneille asiakkaille (N=3)
- Kemi: kotihoidon asiakkaiden ja omaisten ryhmähaastattelut (2 krt)
- Tornio: voimavarakartoitukset hoito- ja palvelusuunnitelman asiakaslähtöisemmäksi kehittämiseksi (N=3)

Lisäksi ikäihmisten osallisuutta on pyritty tukemaan erilaisten tapahtumien ja toiminnan avulla.

- Kolari: ikäihmisten ulkoilupäivät (2 krt), karaoketanssit (2 krt), luku/muistelupiiri (aloitettu syksyllä 2008), palvelukodin avoimet päivät
- Kemin seniorimessut (13 eläkeläis- ja vammaisjärjestöä esittelemässä toimintaansa)
- Lounais-Lappi -lehti (ikäihmisten kirjoittama kolumnisarja, 8 kirjoitusta)

Myös koko läänin alueen yhteisissä työseminaareissa asiakasnäkökulma on ollut mukana käsiteltynä teemoina (esim. ”Eri toimijoiden rooli kehittämisessä.”) ja ikäihmisten edustuksena puheenvuorojen pitäjinä.

Hankkeen alussa keväällä 2008 kehittämistiimien jäsenille tehdyn kyselyn mukaan vain noin kolmannes (35 %) ilmoitti ottaneensa asiakkaat mukaan asiakasprosessin kehittämiseen (kuviokuva 1). (Sevaken alueen tiedot puuttuvat.) Hankkeen loppuvaiheessa tehdyssä kyselyssä vastaavaa kysymystä ei esitetty, joten muutosta hankkeen edetessä ei voi suoraan arvioida.



Kuvio 1. Asiakkaiden osallisuus asiakasprosessin kehittämisessä (2008) (n=75).

Ikäihmisten osallisuuden vain osittainen toteutuminen tulee esille myös kehittämistiimien itsearvioinneissa ja kehittämistiimien kokoonpanoissa. Itsearvioinneissa tuodaan esille muun muassa ”asiakkaan läsnäolon puuttuminen”. Eksplisiittiset asiakkaan näkökulmasta tehdyt arvioinnit (positiiviset tai negatiiviset) ovat kuitenkin aineistossa harvinaisia. Itsearvioinnin näkökulmat painottuvat kehittämistiimien, työntekijöiden tai johtavan henkilöstön toimintaan ja vuorovaikutukseen, eikä arviointi ole asiakaslähtöistä. Kolmella neljästätoista (21 %) kehittämistiimeistä oli ikäihmisten edustus joko ikäihmisten itsen tai heidän omaistensa osallistumisen kautta. Tässä suhteessa ikäihmisten osallisuus ei ole toteutunut hyvin. Myöskään yhteistyö vanhusneuvostojen, järjestöjen tai yhdistysten kanssa ei pääsääntöisesti ole toteutunut.

Ikäihmisten sosiaalisen turvallisuuden liittyvä kehittämistyö jää asiakirjamateriaaleihin perustuvassa arvioinnissa näkymättömäksi. Hankkeen dokumentit eivät sisältäneet sosiaalisen turvallisuuden määrittelyä eikä keinoja tavoitteen saavuttamiseksi ollut yksilöity. Hankkeessa kehitettyjä työtapoja voidaan kuitenkin nähdä pyrkimyksenä sosiaalisen turvallisuuden edistämiseen. Näitä työtapoja ovat muun muassa omahoitajajärjestelmän luominen ja palveluoppaiden kehittäminen. Sosiaalisen turvallisuuden tukemisen toteutumista ilman ikäihmisille suunnattua tiedonkeruuta on kuitenkin vaikea arvioida.

4.1.2 Gerontologisen sosiaalityön ja moniammatillisen palvelun mallinnus ja kehittäminen

Hankkeen kaikkien alueiden tavoitteissa on ollut moniammatillisten palveluiden kehittäminen. Osassa kuntia kehittämistyöhön on sisällytynyt lisäksi mallinnusten teko. Kehittäminen ja mallintaminen jakautuivat paikallisesti seuraavasti:

- Gerontologisen sosiaalityön kehittäminen (2)
 - Sodankylä: muistineuvolan asiakasprosessin mallinnus sisältäen sosiaalityöntekijän osuuden
 - Rovaniemi: gerontologisen sosiaalityön ja kotihoidon yhteisten asiakkaiden asiakasprosessin mallinnus, gerontologisen sosiaalityön kehittäminen
- Kotihoidon kehittäminen (7)
 - Kemi: asiakas- ja työntekijälähtöinen kotihoidon kehittäminen (esim. hoito- ja palvelusuunnitelma, omahoitajuus)
 - Tornio: hoito- ja palvelusuunnitelman kehittämisen aloittaminen
 - Keminmaa: asiakaslähtöisen kehittämistyön aloittaminen
 - Enontekiö: esim. asiakaskansiot, omahoitajuuden kehittämisen aloittaminen
 - Kittilä: tiimityöskentelyn kehittäminen ja asiakaslähtöisyyden toteuttaminen (asiakaskyselyt)
 - Pelkosenniemi: kotihoidon asiakastyön kehittäminen, palvelutarpeen arviointi yli 75-vuotiaille sekä hoito- ja palvelusuunnitelman kehittäminen
 - Savukoski: kotihoidon asiakastyön kehittäminen, palvelutarpeen arviointi yli 75-vuotiaille sekä hoito- ja palvelusuunnitelman kehittäminen
- Kotiutumisen kehittäminen terveyskeskuksen osastolta (2)
 - Muonio: kotiutumisen mallinnus terveyskeskuksesta kotiin
 - Simo: kotiutumisen mallinnus terveyskeskuksesta kotiin
- Palvelutalotoiminnan kehittäminen (2)
 - Kolari: palvelutalon toiminnan kehittäminen asiakas- ja työntekijälähtöisesti (esim. asiakaspalaute, toimintaa ikäihmisille, palveluopas, omahoitajuuden kehittäminen, hoito- ja palvelusuunnitelma)
 - Tervola: asiakaslähtöisen kehittämisen aloitus
- Päivätoiminnan kehittäminen (1)
 - Ylitornio: päivätoiminnan kehittämisen aloitus

Käytännön kehittämistyön osana hankkeen aikana on mallinnettu viisi prosessia, joista yhden julkaistun lisäksi neljä julkaistaneen Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen internetsivuilla syksyn 2009 aikana (<http://www.sosiaalikallega/mallit/vanhustyö>).

1. Muistineuvolan tutkimus- ja hoitoprosessi Sodankylässä
2. Gerontologisen sosiaalityön ja kotihoidon yhteisten asiakkaiden asiakasprosessin mallinnus Rovaniemellä
3. Kotiutumisen mallinnus Muonion terveyskeskuksesta
4. Videoneuvottelukonsultaation mallinnus Itä-Lapissa
5. Pelkosenniemen kotihoidon asiakasprosessin mallinnus

Mallinnukset on tehty kehittämistiimeissä ja Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus on ollut mukana muun muassa teknisessä toteutuksessa ja mallien julkisessa jakamisessa. Mallinnuksien eli työprosessin kuvauksien tarkoituksena on selkeyttää sosiaalialan ammatillista työtä ja yhteistoimintaa sekä lisätä työntekijöiden suunnitelmallisuutta omassa työotteessaan. Lisäksi tavoitteena on, että mallintaminen johtaa työn kehittämisen ohella työn tutkimiseen ja arviointiin. (Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus 2009k.) Hankkeen lyhytaikaisuuden vuoksi mallinnusten vaikutusta käytännön työn kehittämiseen on vielä vaikea arvioida. Viitteitä on mallinnuksien kuten yleisemminkin kehittämistyön tulosten hyödyistä, mutta myös vaikeuksista soveltaa niitä käytännön työhön (ks. kappale 4.2.2).

4.1.3 Tutkimusyhteistyön käynnistäminen

Yhtenä hankkeen keskeisenä tavoitteena on ollut tutkimusyhteistyön käynnistäminen. Päämääränä on ollut työkäytäntöjen kehittäminen arviointiin ja tutkimustietoon perustuen. Tähän tavoitteeseen on pyritty muun muassa oppilaitosyhteistyöllä ja soveltamalla kehittämiseen toimintatutkimuksellista otetta. Toimintatutkimuksellisen kehittämistavan ajatuksena on ollut, että työntekijät kehittävät itse työtään hankkeen tarjotessa työntekijöiden tuen ja yhteisiä koulutus- ja kehittämisareenoita. Osa toimintatutkimuksellista otetta on ollut myös toimintaympäristöön liittyvän ja kehittämistyötä koskevan tiedon keruu.

Paikallisten kehittämistiimien työssä tutkimus- ja arviointitavoite on merkinnyt ensinnäkin asiakas- kyselyiden käyttöä kehittämistyön pohjana. Näin on toimittu kuuden kunnan kehittämishankkeessa.

Kyselyiden lisäksi asiakasnäkökulmaa on selvitetty erilaisilla keskustelutilaisuuksilla ja esimerkiksi laatupeliä apuna käyttäen. (Ks. tarkemmin kpl 4.1.1.) Hankkeessa on kerätty työskentelyn tueksi ja arvioinnin välineeksi myös itsearviointiaineistoja hanketyöntekijöiltä. Aluksi keväällä 2008 kerättiin työntekijöiltä arvioita omasta toiminnasta, kehittämistiimistä ja kehittämisprosessista. (Lomake liite 1.) Toinen kysely tehtiin keväällä 2009 hankkeen loppuvaiheessa (lomake liite 2), jolloin vastaajia pyydettiin edelleen arvioimaan omaa, kehittämistiimien ja hankkeen toimintaa. (Tuloksia tarkastellaan tarkemmin kappaleessa 4.3.) Myös kehittämistiimeiltä ja aluetiimeiltä on kerätty itsearviointiaineistoja hankkeen loppuvaiheessa keväällä 2009 ja hanketyöntekijöiden toiminta on sisältänyt kehittämisen arviointeja, joita on yhdessä käsitteily työkokouksissa. Itsearviointiaineistoista saatuja tuloksia on käytetty toiminnan reflektointiin ja suuntaamiseen sekä hankkeen tulosten käytännön juurruttamisen ja jatkosuunnitelmien teon apuna.

Toimintatutkimuksellinen ote on sisältänyt myös suunnitteluryhmän toiminnan, kehittämisalueiden vanhustyöhön liittyvää tiedon keruuta ja julkaisua sekä kahdesta tapauskunnasta toimintatutkimuksellisen väitöskirjan valmistelun. Hankkeessa on toiminut suunnitteluryhmä, jonka tehtävänä on ollut arvioida kehittämistyön tuloksellisuutta, vaikuttavuutta ja hyödynnettävyyttä hankkeen sisällöllisten kehittämisalueiden näkökulmasta. Ryhmään on kuulunut hankkeen työntekijät sekä alueiden, Posken ja Lapin yliopiston edustaja. Työkäytäntöjen kehittämisen tueksi hankkeessa on kerätty tietoja vanhusväestön ikä- ja palvelurakenteista ja ennusteista (Ainonen & Ylitalo 2009; Juupaluoma & Nurmela 2009). Perinpohjaisempaan tutkimukselliseen tavoitteeseen on vastattu projekti-päällikkö-tutkijan tekeillä olevalla väitöskirjatutkimuksella.

Hankkeella oli alun perin laajemmat arviointia koskevat tavoitteet, jotka pitivät sisällään muun muassa haastatteluaineistojen keruun ja alueen ammattikorkeakoulujen ja yliopiston yhteistyön. Lisäksi suunnitteilla oli erillisen tutkimus- ja kehittämistiimin perustaminen. (Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus 2009e ja f.) Suunnitelmat eivät ole toteutuneet sellaisinaan. Hankearvioinnissa käytetyn aineiston analyysin perusteella syytä suunnitelmien toteutumattomuuteen ei voi todeta. Korkeakoulujen verkostoitumisessa päästiin alkuun ensimmäisen tapaamisen puitteissa ja toinen tapaaminen on sovittu syksyn 2009 alkuun.

Oppilaitosyhteistyötä on tehty opiskelija- ja asiantuntijataholla. Tervolassa ja Keminmaassa ammattiotiston opiskelijat osallistuivat vanhuspalvelujen asiakkaille tehtyjen kyselyiden suorittamiseen ja ammattikorkeakoulun opiskelijat osallistuivat kevään 2008 ajan tiimien työskentelyyn (esim. kyselyiden teko) sekä kunnallisissa tiimipalavereissa että kehittämispäivillä. Lapin yliopiston kaksi

opiskelijaa on käytännön opiskeluaikanaan työskennellyt hankkeessa muun muassa kehittämistiimien itsearviointiaineistoja analysoiden. Opiskelijoilta saadun palautteen perusteella (Ainonen tulossa) hankkeen ja oppilaitosten yhteistyön myönteisiä puolia ovat olleet käytännön tilanteissa oppiminen ja esimerkiksi kehittämistiimeissä mukana olo on nähty mielenkiintoisena ja antoisana kokemuksesta. Opiskelijoiden osallisuuden varmistaminen vaatii kuitenkin kehittämistä, sillä opiskelijat ovat tuoneet palautteessaan esille ulkopuolisuuden tunteen kokemuksia.

Hankkeen vielä käynnissä ollessa valmisteilla oli kaksi lopputyötä Lapin yliopistoon, yksi Kemi-Tornion ammattikorkeakouluun ja yksi ammattiopisto Lappian opiskelijoista oli hyödyntänyt hankkeen aineistoa opinnäytetyössään. Haasteena näyttää hankkeen muistioiden perusteella olevan ainakin hankkeen ja oppilaitosten aikataulujen yhteensovittaminen. Hankkeen lyhytaikaisuus yhdistettynä hankeaikataulun ja opetussuunnitelmaprosessin kohtaamattomuuteen sekä opiskelijoiden opinnäytetyöskentelyyn liittyviin prosesseihin (esimerkiksi tutkimusaiheen valinta ja siihen sitoutuminen) ovat vaikeuttaneet yhteistyötä. Nämä ongelmat ovat osa laajempia sosiaalialan korkeakoulutuksen, tutkimuksen ja alan työikäntöjen yhteistyön kehittämisen haasteita. Yhteistyön edistämiseksi on esimerkiksi Aulikki Kananojan johtama opetusministeriön työryhmä suositellut yliopistokoulutuksen yhteyteen perustettavaksi opetus- ja tutkimusklinikoita (Sosiaalialan korkeakoulutuksen suunta...).

Oppilaitosten asiantuntijuutta on pystytty hyödyntämään hankkeen työseminaareissa ja kehittämistiimien työskentelyn pohjana. Rovaniemen kehittämistiimiin kuului paikallisen ammattikorkeakoulun edustus ja Sevaken alueen aluetiimiin kuului Lapin ammattiopiston ja Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun edustus. Vanhustyön koulutuksen, tutkimuksen ja käytännön yhteistyön edellytykset ovat olemassa, jos tarkastellaan oppilaitosten suuntautumista vanhustyöhön. Vanhustyön osaamista korostetaan oppilaitoksissa. Esimerkiksi Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa alkaa syksyllä 2009 geronomeja valmistava vanhustyön koulutusohjelma (210 op). Lapin yliopistossa opetetaan sosiaaligerontologiaa sivuaineopintoina (60 op) ja sosiaalityön pääaineopiskelija voi valita gerontologisen sosiaalityön suuntautumisvaihtoehdon tutkinnossaan.

4.1.4 Konsultaatiopalveluiden tuottaminen uudella teknologialla

Hankkeen tavoitteena on ollut tuottaa konsultaatiopalveluita uudella teknologialla erityisesti demensiatietouden ja sosiaalityön osaamisen alueilla. Hanke aloitti kentän työntekijöiden tueksi tarkoitettua vanhustyön erityisosaamista tarjoavan verkkokonsultaation toukokuun 2008 lopussa

(<http://www.sosiaalikallega.fi/verkkokonsultaatio/vanhustyon-verkkokonsultit>). Sosiaali- ja terveysalan työntekijät voivat palvelussa konsultoida vanhustyön asiantuntijoita (esimerkiksi geriatria tai sosiaalityöntekijöitä). Palvelua annetaan ikääntyneiden palvelujen osalta Lappiin ja Pohjois-Pohjanmaalle. Verkkokonsultaatioon on toukokuun 2008 ja kesäkuun 2009 välisenä aikana lähetetty kahdeksan kysymystä, jotka ovat koskeneet esimerkiksi omaishoitoa ja ikääntyneiden oikeuksia saada palveluja. Määrä on lähellä Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen muiden alojen verkkokonsultaatioon vuosina 2005–2007 tulleiden kysymysten keskiarvoa (Vesterinen 2007, 37).

Vanhustyöntekijöiden tueksi kehitettiin ja mallinnettiin konsultaatiopalvelu myös videoneuvottelulaitteilla. Sodankylän muistihoitaja on konsultoinut Savukosken ja Pelkosenniemen sekä Sallan vanhustyöntekijöitä. Vaikka alun tarvekartoituksesta noussut lääkärikonsultaatio ei toteutunutkaan, hankkeen arviointiaineiston perusteella konsultaatio on osoittautunut onnistuneeksi ja toteuttanut hankkeen tavoitteen dementiatietouden osaamisen alueella suoritettua konsultaatiopalveluiden tuottamisesta uudella teknologialla.

Videoneuvottelukonsultaatioon osallistuneiden vanhustyöntekijöiden arvioinnit (taulukko 3) osoittavat kokeilun tuottaneen hyvää tulosta.

Taulukko 3. Videoneuvottelukonsultaation arviointi (n=18) (Kaisanlahti & Niskala tulossa).

Arvioinnin kohde	Arviointi keskiarvo (1=huono, 5=hyvä)
Järjestelyt (neuvottelutilan soveltuvuus, omat taidot neuvottelun käynnistämiseen, saatavalla oleva apu, käynnistämiseen varattu aikaresurssi)	4,3
Sisältö (asiasisällön käsittelyn onnistuminen, puheenvuorojen jakautuminen, puheen selkeys ja kuuluvuus, vuorovaikutuksen onnistuminen)	4,3
Tekninen toteutus (esitysmateriaalin näkyvyys, kuvan laatu, yhteyden häiriöttömyys, äänen kuuluvuus)	4,1
Sopivuus (sopivuus tilanteeseen, hyöty ajankäytöllisesti, videonäkymän esteettisyys, videonäkymän valaistus)	4,2
Konsultaatiopalvelut (hyöty asiakaspalvelutilanteessa, vaikutus omaan ammattitaitoon, konsultaatiomahdollisuus työpaikalla, etäkonsultaatiomahdollisuus työpaikalla, kiinnostus käyttää uudestaan)	4,2

”Oppimis-, kehittämis- ja koulutusrakenteessa” olevien kuntien osallisuus on toteutunut tässä yhteydessä ns. alueellisen kattavuuden kautta. Kemijärvellä on kokeiltu verkkokonsultaatiota ja Sallassa videokonsultaatioita.

4.1.5 Seudullisten palvelurakenteiden ja yhteistyömallien suunnittelu

Seudullisten palvelurakenteiden ja yhteistyömallien kehittäminen sisältyi kahden alueellisen osahankkeen (Luovake ja Sevake) tavoitteisiin (ks. taulukko 2). Toisessa alueellisessa osahankkeessa ei yhteistyöhön seudullisella tasolla päästy lainkaan, vaan työskentely keskittyi paikallisten hankkeiden työstämiseen. Toisessa alueellisessa osahankkeessa seudullisen työskentelymallin kehittäminen ja käyttöönotto jäi kesken. Työn jatkumiseen on kuitenkin nimetty työryhmä. Lisäksi jälkimmäisessä hankkeessa kerättiin kuntien omaa ja seudullista kehittämistä varten tietoja väestön ikärakenteesta ja palvelurakenteesta ja laadittiin ennuste vuoteen 2020 (Ainonen & Ylitalo 2009). Seudullisten palvelurakenteiden kehittämisen puute johtunee siitä, että alueiden kuntien itselleen nimeämistä tavoitteista yksikään ei sisältänyt seudullisen kehittämistavoitteen ulottuvuutta. Myös PARAS -hankkeen vaikutukset näkyvät kuntien kehittämistoiminnan tavoitteiden muuntuvuutena. Läänin tason työseminaareja ja aluetiimejä voitaneen kuitenkin pitää hankkeen alueiden seudullisuuden tukemisena.

4.1.6 Läänin laajuisen verkostomaisen kehittämis- ja oppimisrakenteen luominen

Lapin seniori- ja vanhustyön kehittämysyksikkö -hankkeen tavoitteeksi on asetettu myös läänin laajuisen verkostomaisen kehittämis- ja oppimisrakenteen luominen ikäihmisten palveluissa työskentelevien tueksi. Tähän tavoitteeseen pyrkimiseksi on hankkeeseen pyritty ottamaan mukaan kaikki Lapin läänin kunnat ja erilaisin kehittämistoimenpiteiden, arviointi- ja tutkimustoiminnan sekä koulutustilaisuuksien avulla luomaan työntekijöille mahdollisuuksia oman työnsä kehittämiseen. Tavoite on kunnianhimoinen, mutta hankkeeseen osallistuneilta työntekijöiltä saadun palautteen mukaan tavoitteeseen on päästy ainakin osittain. Hankkeen aikana on syntynyt myös rakenteita, jotka ovat alueella innovatiivisia, ja joilla näyttää olevan myös jatkuvuutta. Osa kuntien kehittämistiimeistä, johtajien aluetiimit ja vertaistukiryhmät ovat jatkamassa toimintaansa.

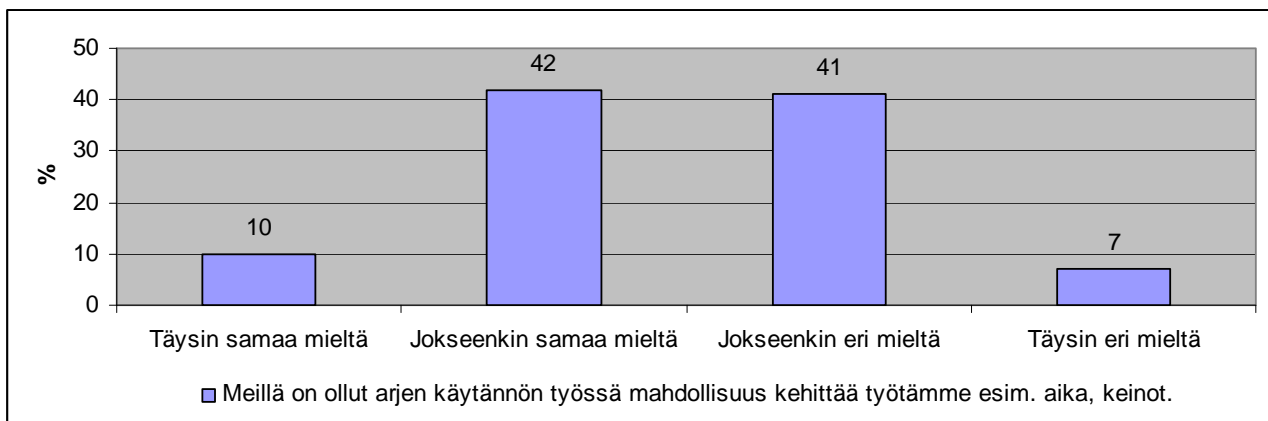
4.2 Hankkeen vaikutus käytännön työhön ja kenttään

Lapin seniori- ja vanhustyön kehittämysyksikkö -hankkeen vaikutusta käytännön työhön ja kenttään arvioidaan hankkeessa kerätyn kehittämistiimien työntekijöiden kyselyiden ja kehittämistiimien

sekä aluetiimien itsearvioinneissa tuotetun aineiston analyysin pohjalta. Hanketta tarkastellaan kehittämistyöhön osallistuneiden työntekijöiden työn, hankkeen tavoitteiden saavuttamisen ja kehittämistyölle antaman merkityksen arvioinnin näkökulmista.

4.2.1 Hankkeen merkitys työntekijän ja kehittämistiimin yhteistyön näkökulmista

Lapin seniori- ja vanhustyön kehittämissyksikkö -hankkeeseen osallistuneille työntekijöille vuosina 2008 ja 2009 tehdyissä kyselyissä selvitettiin työntekijöiden mahdollisuutta kehittää työtään arjen käytännön työssä. Vuonna 2009 puolet (52 %) vastaajista koki omaavansa mahdollisuuksia työnsä kehittämiseen (kuvio 2). Vuoden 2008 alussa vastaava osuus oli hieman pienempi (47 %).



Kuvio 2. Työntekijän kokema mahdollisuus työn kehittämiseen (n=92).

Alueellisesti vertailtuna Rovaken alueen työntekijät kokivat enemmän puutteita työn kehittämisen mahdollisuuksissa. Vuonna 2009 Luovaken, Sevaken ja Sodeken alueen työntekijöistä yli puolet (54—64 %) koki omaavansa ainakin jossain määrin mahdollisuuksia työnsä kehittämiseen, mutta Rovaniemellä vastaavaan ryhmään kuului vain yksi kymmenestä työntekijästä. Vielä vuoden 2008 alussa alueen työntekijöistä vajaa kolmannes (29 %) koki omaavansa mahdollisuuksia työnsä kehittämiseen. Myös niiden rovaniemeläisten osuus, jotka kokivat, ettei käytännön työssä ole mahdollisuuksia työn kehittämiseen oli noussut vuoden 2008 29 prosenttiosuudesta vuoden 2009 yhdeksäänkymmeneen prosenttiin. Toisaalta Luovaken (4 %) ja Sevaken (10 %) alueella oli vuonna 2009 myös niitä työntekijöitä, joiden mukaan arjen käytännön työssä ei ole mitään mahdollisuuksia työn kehittämiseen.

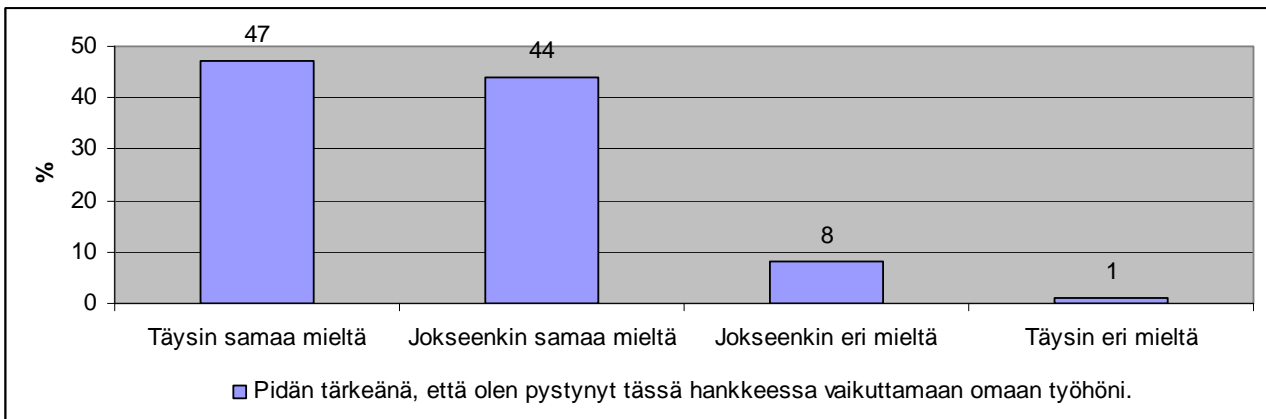
Hankkeen alussa ja lopussa kerättyjen aineistojen tulosten vertailua vaikeuttaa vuonna 2008 kyselyssä mukana ollut ”en osaa sanoa” -vastausten suuri osuus. Osuudet vaihtelivat 23 ja 43 prosentin välillä, mikä voitaneen tosin tulkita myös siten, että työn kehittäminen ei itsestään selvästi kuulu työntekijöiden työn arkeen. Vuoden 2009 kyselyssä kyseistä vastausvaihtoehtoa ei ollut. Kaiken kaikkiaan näyttää siis siltä, että arjen käytännön työssä tarvittaisiin selvästi lisää tukea ja resursseja työn kehittämiseen.

Koettu ajan puute näkyy esteenä myös hankkeessa tehdylle kehittämistyölle. Vuoden 2009 kyselyn avovastauksista vajaa puolet on mainintoja erityisesti ajan, mutta myös taloudellisten resurssien puutteesta.

”Aikaa ei tahdo olla tarpeeksi palaveerata ja pohtia asioita. Työelämä on hyvin kiireistä ja yleensä on monta projektia yhtä aikaa kesken. Normaali työkin pitää ehtiä tehdä. Tämä on suurin ongelma. ...”

Myös kehittämistiimien vastauksissa aika on yksi useimmiten mainituista kehittämistyötä hankaloittaneista tekijästä. Yhdeksän tiimiä kahdestatoista mainitsee aikaresurssien puutteen.

Kun jokapäiväiset työolosuhteet koetaan kehittämistyötä rajoittaviksi, hankkeeseen osallistuminen on luonut mahdollisuuden työn kehittämiseen. Yhdeksän kymmenestä vastaajasta on vähintään jokuksenkin sitä mieltä, että on hankkeessa pystynyt vaikuttamaan omaan työhönsä ja pitää sitä tärkeänä (kuvio 3). Esitetyn väitteen kanssa vähintään samaa mieltä olevien osuus on kaikkiaan noussut hie- man vuoden 2008 alusta jolloin vastaava osuus oli 85 prosenttia. Kysymys ei ole aivan yksiselitteinen, koska siinä yhdistyvät väitteet työhön vaikuttamisen mahdollisuudesta ja sen arvottamisesta. Tuloksia voitaneen joka tapauksessa tulkita onnistumisena kehittämistyön ja hankkeen kannalta.

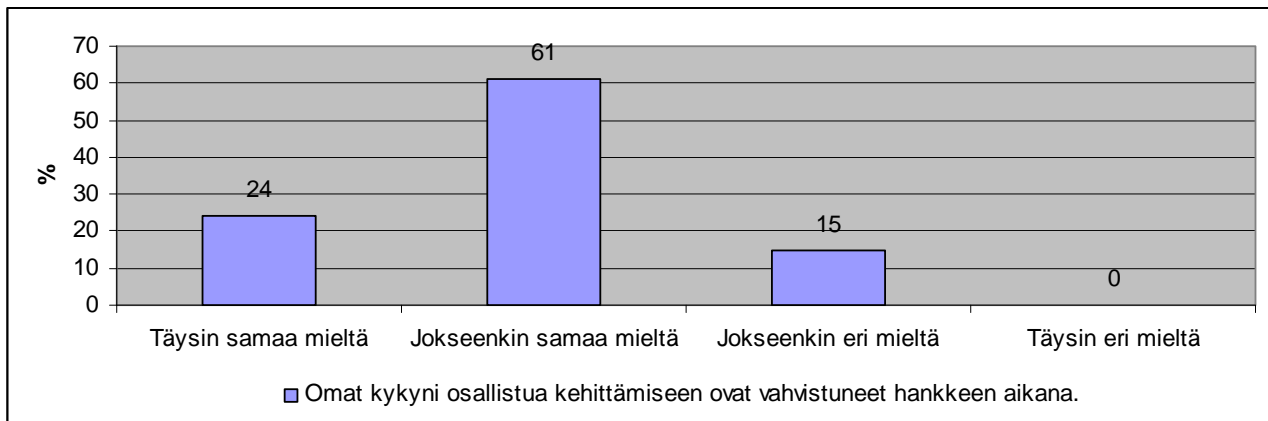


Kuvio 3. Työhön vaikuttaminen hankkeessa (n=93).

Alueellisesti tarkasteltuna kriittisimmin työhön vaikuttamisen mahdollisuuksiin suhtautuu Rovaken alue, jossa täysin samaa mieltä olevien osuus on vain 9 prosenttia (muut keskimäärin 51 %) ja vähintään jokseenkin eri mieltä olevien osuus on 27 prosenttia (muut keskimäärin 8 %, joista täysin eri mieltä olleita ei ollut lainkaan, mutta Rovaniemellä osuus oli 9 %). Muutos vuoden 2008 alun tilanteeseen on selvä. Tuolloin Rovaken alueella kaikki vastanneet kokivat pystyvänsä hankkeen myötä vaikuttamaan työhönsä ja pitivät sitä tärkeänä. Tosin myös vuonna 2009 suuri enemmistö (73 %) piti tärkeänä että on hankkeessa pystynyt vaikuttamaan omaan työhönsä. Osa Rovaken alueen kriittisyydestä johtunee hankkeen tavoitteiden haasteellisuudesta (uuden työskentelytavan ja uuden yhteistoiminnallisen mallin rakentaminen) ja ylipäänsä heikoista työn kehittämisen mahdollisuuksista. Kehittämishankkeeseen osallistuminen saattaa myös nostaa tietoisuutta erilaisista tavoista tehdä työtä ja tätä kautta kriittisyys omaa työtä kohtaan kasvaa. Kehittämistiimin vastauksissa työn tekijä arvioi kehittämistyötä näin:

”Gerontologisen sosiaalityön kehittämisen osalta olemme päässeet hankkeen aikana vasta liikkeelle. Katson, että tässä ajassa ei ehkä olisikaan ollut mahdollista enempään.”

Vastaajista valtaosa (85 %) oli ainakin jossain määrin sitä mieltä, että heidän henkilökohtainen kykynsä osallistua kehittämiseen ovat vahvistuneet hankkeen aikana. Alueellisesti tarkasteltuna Rovaniemi poikkeaa jälleen siten, että omien osallistumiskykyjen vahvistumisesta ei kukaan ollut täysin samaa mieltä (muut alueet keskimäärin 24 %). Väitteen kanssa eri mieltä olevien osuus oli Rovaken ja Sodeken alueella keskimäärin 27 prosenttia, kun taas Luovaken ja Sevaken alueella vastaava prosenttiluku oli 13.



Kuvio 4. Kehittämistaitojen kehittyminen hankkeen aikana (n=93).

Hankkeen osallistujia pyydettiin arvioimaan kehittämistiimien toimintaa myös yhteistyön näkökulmasta. Kehittämistiimin sisäisen asioiden hoitamisen kyvyn (kyky keskustella ja sopia asioita yhdessä) koki vähintään jokseenkin toimivaksi yhdeksän kymmenestä vastaajasta. Alueellisesti yhteistoiminnan ongelmat korostuivat Rovaken ja Sodeken alueilla. Sodeken alueella yhteisen keskustelun ja asioiden sopimisen koki hyvin ongelmalliseksi yhdeksän prosenttia vastaajista (muilla alueella vastaava luku on 0 %) ja vähintään jokseenkin ongelmalliseksi yli neljännes (muilla alueella vastaava luku on 7 %). Rovaniemellä taas yhteistoimintaan oltiin kaiken kaikkiaan suhteellisen tyytyväisiä. Vähintään jokseenkin samaa mieltä olevien osuus oli 90 prosenttia. Yhteiseen asioiden hoitoon hyvin tyytyväisten osuus oli kuitenkin pienin (20 %) muihin alueisiin verrattuna (muut alueet keskimäärin 53 %).

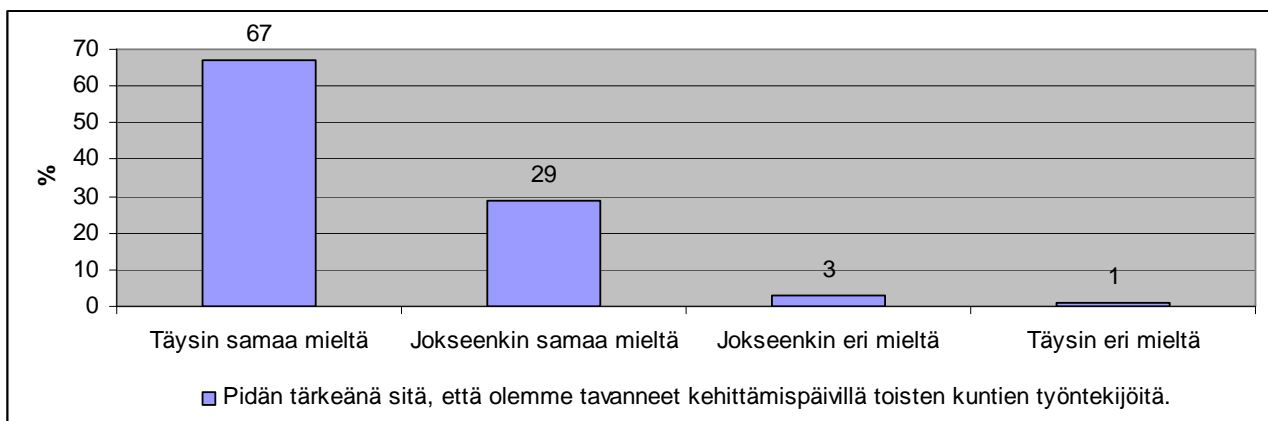
Yhdeksän kymmenestä työntekijästä on kuitenkin sitä mieltä, että kehittämistiimin kyky tehdä yhteistyötä on parantunut hankkeen aikana. Alueellisesti tarkasteltuna Rovaniemellä vähintään jossain määrin näin ajattelevia on suurin osa, mutta toisaalta täysin samaa mieltä väitteen kanssa olevien osuus on (Sodeken alueen kanssa) pienin (27 %). Luovaken ja Sevaken alueista keskimäärin vajaa puolet (45 %) kokevat kehittämistiiminsä yhteistyön parantuneen selvästi hankkeen aikana.

Vajaat kaksi kolmannelta vastaajista kokee, että työntekijöiden yhteistyö on lisääntynyt hankkeen aikana. Sodeken (82 %) ja Rovaken (80 %) alueella vähintään jokseenkin samaa mieltä olevien osuudet ovat suurimmat. Toisaalta kyseisillä alueilla on myös suurin osuus hyvin kriittisesti yhteistyön lisääntymiseen suhtautuvista (Rovake 10 %, Sodeke 9 %, Luovake 8 %, Sevake 0 %). Hankkeiden erilaisista osatavoitteista johtuen näiden vastausten painoarvoa ei voi täysin arvioida. Kuitenkin esim. Rovaniemellä, jossa yhteistyön kehittäminen oli yksi päätavoitteesta, tulos antaa mah-

dollisuuden arvioida, että yleisellä tasolla tavoitteessa on onnistuttu, mutta täysin eri mieltä olevien osuus (10 %) ja täysin samaa mieltä olevien olemattomuus osoittaa, että kehitystyö on vielä kesken.

”Hanke on ollut hyvä, mutta muiden työntekijöiden saaminen mukaan kehittämiseen on tosi haastavaa. On vaikea kehittää työtä/työtapoja, jos vastustusta on toisilta.”

Lähes kaikki (96 %) vastaajista on pitänyt tärkeänä toisten kuntien työntekijöiden tapaamista kehittämispäivien yhteydessä. Kaksi kolmesta kehittämistiimin jäsenestä on kokenut toisten kuntien työntekijöiden tapaamisen kiistatta tärkeäksi. (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Kuntien väliset työntekijätapaamiset (n=94).

Kriittisimpiä kuntien välisille työntekijöiden tapaamisille ollaan Luovaken ja Rovaken alueella. Kriittisyys selittynee ainakin osittain Rovaken alueen kohdalla Oinaan (2009a) kehittämissyksikköjen arvioinnissa tekemän havainnon mukaan, jossa kuntatapaamisista kokivat hyötyvän eniten keskenään samankaltaiset kunnat (esimerkiksi koon ja toimintaympäristön mukaan), mikä oli yhteydessä yhteistyön tarpeeseen, osallistumisasteeseen ja yhteistyöstä koettuun tyytyväisyyteen. Rovaniemi poikkeaa kooltaan ja toimintaympäristöltään suurimmasta osasta kehittämiseen osallistuneista kunnista. Kuntien välisen yhteistyön tärkeys työntekijöille on kasvanut hankkeen edetessä. Vuonna 2008 toisten kuntien tapaamista piti selvästi tärkeänä 32 prosenttia vastaajista, kun vuonna 2009 vastaava luku oli 67. Toisten kuntien työntekijöiden tapaamista vähintään jokseenkin tärkeänä pitävien osuus kasvoi vuoden 2008 85 prosentista vuoden 2009 96 prosenttiin.

”Hanke on hyvä ja on virkistävää kuulla, miten muualla toimitaan.”

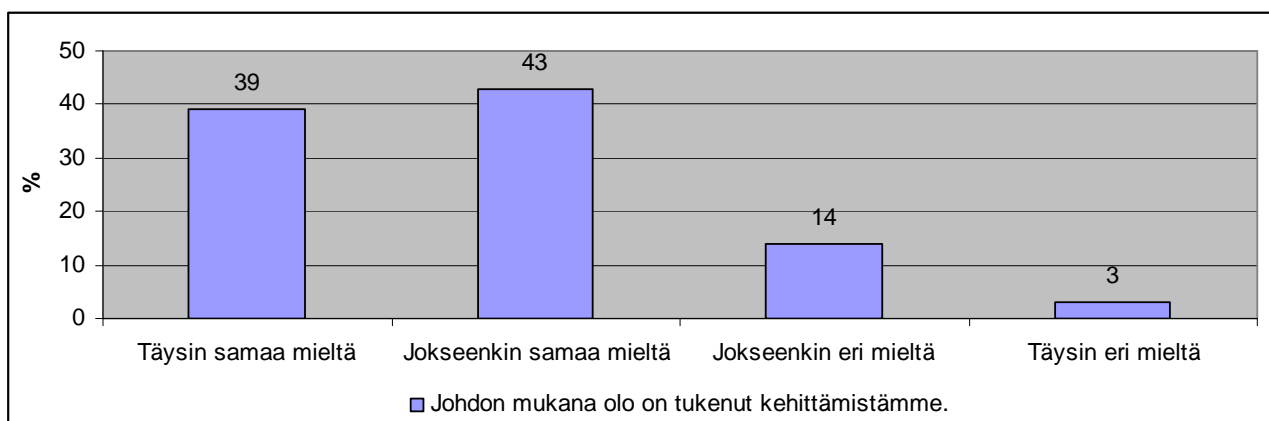
Vuoden 2008 kyselyssä yhteistoimintaa tarkasteltiin myös moniammatillisuuden näkökulmasta. Vastaajista 95 prosenttia oli vähintään jokseenkin sitä mieltä, että tiimien eri alan ammattilaisten

osaaminen täydentää toisiaan. Moniammatillisten tapaamisten tärkeys nousi esille myös kehittämistiimien vuoden 2009 alussa tehdyissä itsearvioinneissa, joissa pyydettiin arvioimaan mm. sitä, mihin toiminnassa oltiin tyytyväisiä ja mikä on tukenut kehittämistyötä:

”Asiakasprosessia on hyvä mallintaa. Saadaan eri osapuolten työ näkyväksi ja yhteistyöstä voimaa – päällekkäisyyksien karsiminen ja yhteisten työvälineiden kehittämisen alkuun...”

”Yhteistyö on nyt helpompaa, kun (eri ammattiryhmien edustajien) kasvot tuttuja.”

Kahdeksan kymmenestä kehittämistiimin jäsenestä kokee ainakin jossain määrin, että johdon mukana olo on tukenut kehittämistyötä (kuviot 6). Reilu kolmannes on täysin sitä mieltä. Hankkeen alussa (2008) tehdyssä kyselyssä vastaajista hieman pienempi osa (73 %) koki saavansa tukea esimieheltään hankkeeseen osallistumiseen.



Kuvio 6. Johdon tuki kehittämistyölle (n=90).

Kriittisimpiä johdon rooliin kehittämisen kannalta vuonna 2009 olivat Sodeken ja Rovaken alueet. Jokseenkin eri mieltä olevien osuus on Sodekessa 27 ja Rovakessa 20 prosenttia. Tosin vain Sevaken alueella on täysin eri mieltä olevia (5 %). Kriittisimmät alueet johdon antaman tuen puutteeseen olivat samat vuoden 2008 kyselyssä. Kritiikki väheni Sodeken ja Rovaken alueella, mutta kasvoi Sevaken alueella.

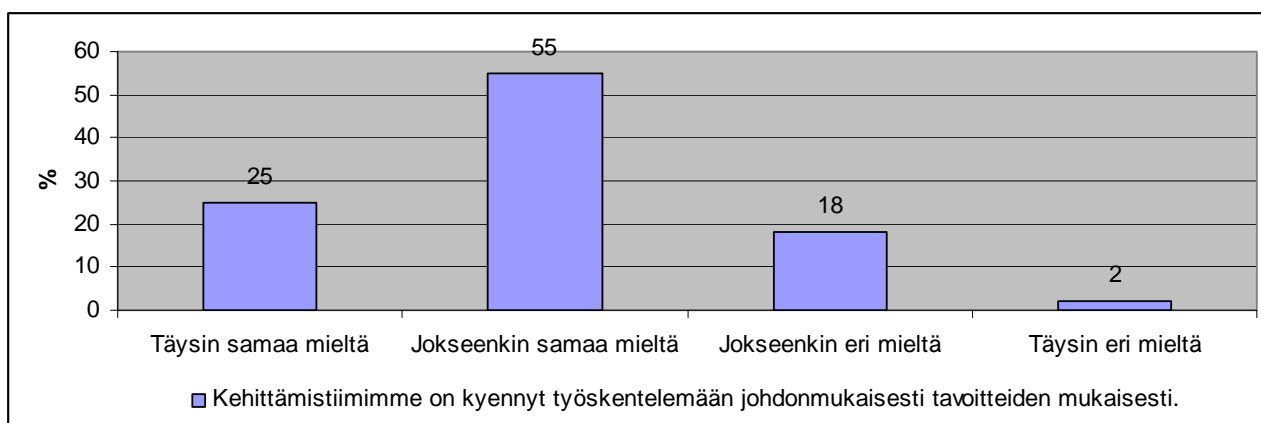
”Meillä oli hyvä aihe (...) jos vain saataisiin elämään ja toteutumaan tosissaan. Vielä sitä ei ole näkynyt käytännön työssä. Minusta pitäisi jotenkin johdon sitouttaa tehtyihin suunnitelmiin, ettei ne hautaudu johonkin kuten on AINA kaikille hankkeille käynyt. Minusta riippuu täysin johdosta, pitääkö se tärkeänä ottaa suunniteltuja asioita

käytäntöön. Jos johto ei ”välitä”, työntekijöiden on vaikea toteuttaa suunniteltuja asioita. Pitäisikö olla jonkinlainen ”kontrolli” hankkeen loputtua, että tällaiset asiat ovat toiminnassa? Mutta tosi hyvä tällaiset hankkeet, joissa on vetäjä, joka huolehtii, että asioita viedään eteenpäin.”

Myös kehittämistiimien arvioinnissa esimiehen antama tuki ja johdon työskentelyyn osallistuminen nimettiin asioina, joihin hankkeessa ollaan oltu tyytyväisiä ja jotka ovat tukeneet työn kehittämistä.

4.2.2 Tavoitteiden saavuttaminen itsearvioinnin näkökulmasta

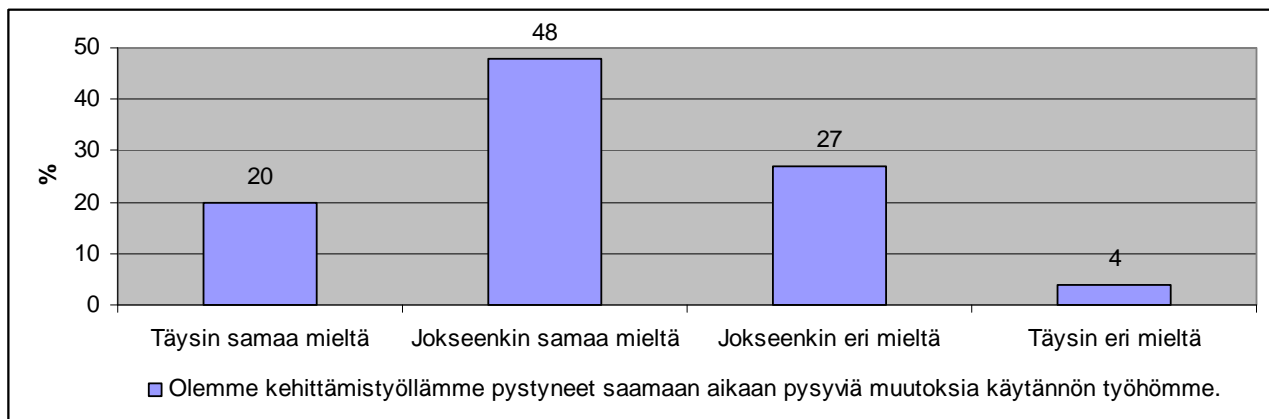
Neljännes työntekijöistä kokee, että kehittämistiimi on täysin kyennyt työskentelemään tavoitteidensa mukaisesti (kuvio 7). Jos tähän lisätään ainakin jossain määrin tyytyväisyyttä kokeneiden osuus, toimintansa onnistuneeksi kokee kahdeksan kymmenestä kehittämistiimin jäsenestä. Alueittain tarkasteltuna täysin tyytyväisten osuudet ovat pienimpiä Rovaken (0 %) ja Sodeken (9 %) alueilla. Luovaken ja Sevaken täysin tyytyväisten osuus on keskimäärin 34 prosenttia. Sodeken alueella tavoitteiden mukaiseen työskentelyyn on ainakin jossain määrin tyytymättömiä yli kolmannes vastaajista (36 %). Toimintaansa tässä mielessä hyvin kriittisesti suhtautuneita on Sodeken alueella myös alueellisesti tarkasteltuna suurin osa (9 %). Sodeken lisäksi vain Sevaken alueen työntekijöistä osa (3 %) kokee, ettei ole pystynyt juuri lainkaan työskentelemään johdonmukaisesti tavoitteidensa mukaisesti.



Kuvio 7. Kehittämistiimin tavoitteiden mukainen työskentely (n=93).

Vuoden 2008 kyselyssä tavoitteidenmukaista työskentelyä pyydettiin arvioimaan yhteistyön (”Tiimimme kykenee työskentelemään hyvin yhdessä tavoitteiden mukaisesti.”) ja jokapäiväisen työn yhteydessä tehtävän kehittämisen näkökulmasta (”Pystymme kehittämispäivien välillä kehittämään omaa työtämme johdonmukaisesti”). Toimintansa ainakin osittain onnistuneeksi yhteisen tavoitteiden mukaisen toiminnan mielessä arvioi 67 prosenttia ja kehittämispäivien välillä tehtävää kehitystyötä arvioi onnistuneeksi 15 prosenttia vastaajista (Sevaken tietoja ei ollut saatavilla). Tämän kysymyksen osalla ”en osaa sanoa” -vastausten suuri osuus vaikeuttaa arviointia, mutta hankkeen lopussa saatuihin tuloksiin suhteutettuna alhaiset tyytyväisyysprosentit kertonevat kehittämissuunnitelman onnistumisen paranemista hankkeen loppua kohden.

Useampi kuin kaksi kolmesta työntekijästä on vähintään jokseenkin sitä mieltä, että kehittämistyöllä on saatu aikaan pysyviä muutoksia käytännön työhön (kuvio 8). Yksi viidennes kokee näin selvästi. Luottavaisin kehitystyön tuottamiin muutoksiin on Luovaken alue, jossa liki yhdeksän kymmenestä uskoo kehittämistyön tulosten pitkäkestoisuuteen. Rovaken alueella ainakin jossain määrin kriittisten osuus on suurin (55 %) ja hyvin epäilevästi kehitystyön tuottamiin muutoksiin luottavien osuus on vajaan kymmenen prosentin luokkaa. Näin on myös Sodeken alueella.



Kuvio 8. Kehittämistyön vaikutus käytännön työhön (n=93).

Kehittämistiimien itsearvioinneissa kannettiin huolta kehittämistyön tulosten vaikutuksista työkäytäntöjen kehittämiseen.

”Mallinnus tehtiin ja paperilla toimiva – miten käytäntö?”

Vastauksissa näkyy myös luottamusta kehittämistyön tulosten vaikuttavuudesta työkäytäntöihin.

”Mallinnukset viety hitaasti, mutta varmasti eteenpäin.”

4.2.3 Hankkeen ja hanketyöntekijän merkitys työn kehittämislle

Hankkeiden merkitys kehittämismahdollisuuksien luojana muodostuu merkittäväksi, kun jokapäiväinen työtilanne koetaan kehittämisen suhteen haasteelliseksi. Vuonna 2009 tehdyn kyselyn avovastauksissa on kirjoitettu näin:

”Tämän tyyppiset hankkeet auttavat kehittämään työtä. Hanke on ikään kuin ponttime-
na. Varsinkin kun aika ja resurssit ovat olleet pirstaleiset. Jos hanketta ei olisi ollut,
olen sitä mieltä, että kehittäminen olisi jäänyt vielä vähemmälle.”

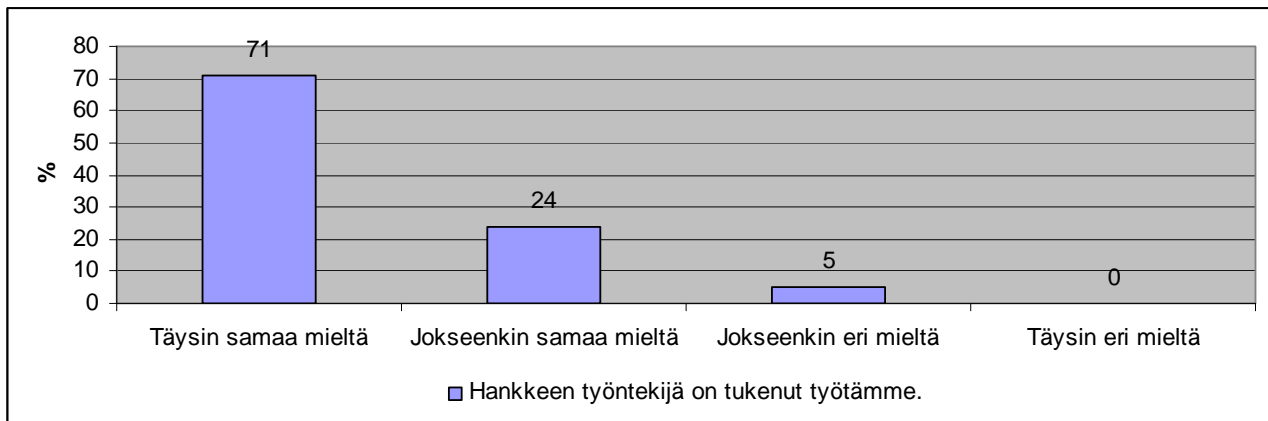
Työn kehittäminen voi olla myös hankkeiden varassa, jolloin hankkeiden merkitys korostuu työn kehittämisen näkökulmasta erittäin tärkeiksi.

”Kehittämisenhän pitäisi olla jatkuvaa toimintaa, mutta hidastumi-
nen/pysähtyminenkin uhkaa, ellei jatkoa saada.”

”Hyvä hanke ja hyvä vetäjä, mutta millä ihmeellä saadaan hanke pysymään käytän-
nössä ... Mutta tosi hyvät tällaiset hankkeet, joissa on vetäjä, joka huolehtii, että asioi-
ta viedään eteenpäin.”

”Yhteistyön jatkuminen olisi kovin tärkeää kunnan alueellamme. Tosin pieni epäily
jatkuuko sosiaali- ja terveystyön yhteistyön kehittäminen ilman ulkopuolista ”liik-
keelle laittajaa” sujuvasti ja aktiivisesti.”

Hankkeen työntekijän merkitys kehittämistyössä on ollut merkittävä. Valtaosa (95 %) kehittämis-
tiimin työntekijöistä koki, että hankkeen työntekijä on tukenut työntekijöiden työtä (kuvio 9).



Kuvio 9. Hanketyöntekijän antama tuki kehittämistyölle (n=93).

Kriittisimmät alueet ovat Luovake ja Rovake. Rovaken työntekijöistä reilu kolmannes (36 %) ja Luovakessa 4 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä hankkeen työntekijän antamasta tuesta. Hanketyöntekijän antaman tuen kokeneiden osuus on kasvanut hankkeen aikana. Vuoden 2008 kyselyssä noin kolme neljästä työntekijästä koki, että hanketyöntekijän panos on tärkeä resurssi työn kehittämisessä ja 71 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että hanketyöntekijä on tukenut kehittämistyötä. Alueellisesti tarkasteltuna kriittisyys hanketyöntekijän antamaa tukea kohtaan on hankkeen aikana kasvanut Rovaken alueella (jokseenkin eri mieltä hankkeen työntekijän antamasta tuesta osuus 2008: 14 % ja 2009: 36 %) ja hieman myös Luovaken alueella (jokseenkin eri mieltä hankkeen työntekijän antamasta tuesta osuus 2008: 0 % ja 2009: 4 %). Hanketyöntekijän tuki on koettu kasvaneen Sodeken alueella. (Vuonna 2008 8 % ja 2009 0 % koki, ettei hankkeen työntekijältä ole saanut tukea). Sevaken alueen alkuvaiheen myönteiset kokemukset ovat vahvistuneet hankkeen aikana. (Työntekijän tuen selvästi kokeneiden osuus 2008: 18 % ja 2009: 75 % ja jossain määrin kokeneiden osuus 2008: 47 % ja 2009: 25 %.)

Hankkeen työntekijän merkitys näyttäytyy kehittämistyön kannalta tärkeänä myös vastauksissa tuen tarvetta kysyttäessä. Vastaajista 62 prosenttia (2008) oli sitä mieltä, että tarvitsi enemmän tukea oman työnsä kehittämiseen kehittämispäivien välillä.

Hanketyöntekijän merkitys nähdään pääsääntöisesti erittäin suurena:

”Aluekoordinaattorin tuki on ollut tarpeen. Hänen roolinsa ”perässä vetäjänä” on toiminut. Muuten homma olisi voinut hoitua paljon huonomminkin.”

”Asiantunteva hankkeen vetäjä on ollut ensiarvoisen tärkeä kehittämistiimien työskentelyn kannalta.”

”Pidän erityisen tärkeänä, että tiimejä vetää valittu projektityöntekijä, kutsuu koolle ja pitää huolen että asiat menevät eteenpäin. Ilman tätä työntekijää ei tämä yhteistyö olisi muuten onnistunut!!”

”Mielestäni (paikkakunnan nimi) kehittämistyö on vielä melko alussa. Alussa oli paljon epämääräisyyttä, jolloin kehittämistyöhön ei pystynyt sitoutumaan, ja tästä johtuen myös oma motiivi aleni. Mutta (hanketyöntekijän nimi) on ollut suurena apuna, ja toivonkin että tämä aloitettu kehittäminen jatkuu vielä käytännössä.

”Valitettavasti (kunnan nimi) kunnan osalta hankeodotuksemme eivät täysin täyttyneet. Olemme tuoneet tämän asian esiin pitkin hanketta, joten korjaustoimenpiteitä olisi voinut tehdä. Onneksi lopussa saimme työntekijän, joka kokosi hankkeen vielä kokoon ja saimme loppumetreillä hyvää aikaa. (Hanketyöntekijän nimi) työpanos myös erittäin hyvä. Kentällä toimiva tiimi tekee itse kehittämistyön, mutta tarvitaan hanketyöntekijä, joka vie käytännön kehittämisasioita eteenpäin. ...”

Yksittäisen hanketyöntekijän keskeinen rooli kehittämisen toteutumisessa tekee työskentelyn myös haavoittuvaksi. Tällöin esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuus ja runsaat poissaolot saattavat uhata koko kehittämistyötä.

5 Kehittämisyksikölle asetettujen tavoitteiden toteutuminen ja toiminnan kokonaisarviointi

Tässä kappaleessa kootaan yhteen aineiston analyysissä nousseet arviointitulokset ja tarkastellaan Lapin seniori- ja vanhustyön kehittämisyksikkö -hankkeen toimintaa kehittämisyksiköille asetettujen tavoitteiden toteutumisen näkökulmasta. Jälkimmäisessä tehtävässä lähtökohtana on Kehittämisyksiköiden työryhmän laatima Sosiaalialan kehittämisyksiköiden kriteerien konkretisointi (Kehittämisyksiköiden työryhmä 2006). Kriteerit muodostuvat rakenteellisista, alueellisuuden/seudullisuuden ja toiminnan kriteereistä:

Rakenteelliset kriteerit:

1. Kehittämisyksikön toimintarakenne on verkostoitunut.
2. Yksikön toiminnan rakenteet mahdollistavat tutkimus- ja kehittämistoiminnan.
3. Yksikön rahoitukseen on sitoutunut valtaosa seudun kunnista valtion rahoituksen ohella.
4. Yksikössä on kehittämistyön mahdollistava johtamistapa ja -rakenne.

Alueellisuuden/seudullisuuden kriteerit:

5. Kehittämisyksikkö on alueen kuntien yhteistä toimintaa. Alueen keskeiset toimijat ovat mukana suunnittelussa. Yhteistyö on konkretisoitu.
6. Yksikkö välittää kehittämis- ja tutkimustietoa alueelle/seudulle suunnitelmallisesti.
7. Yksikkö kehittää alueellisia/seudullisia asiakasprosesseja.

Toiminnan kriteerit: osaamisen jakaminen, kehittämistyö ja tutkimus

8. Yksikkö osallistuu omalla substanssialueellaan alueen tutkimus-, kehittämis- ja koulutus-toimintaan.
9. Kehittämisyksiköt tunnistavat, dokumentoivat ja jakavat alueellaan arvioitua kokemustietoa.
10. Yksiköllä on kokemusta ja osaamista kehittämistyöstä ja kehittämisprosessista.
11. Kehittäminen on suunnitelmallista ja kytkeytyy systemaattisesti substanssialueen strategiaan kehittämiseen.
12. Kehittämisyksikkö tukee eri tahojen tutkimusta, osallistuu tutkimusprosesseihin ja/tai toteuttaa itse käytäntöjen tutkimusta.

Lapin seniori- ja vanhustyön kehittämisyksikkö -hanke on ollut Lapin läänin alueen kunnat¹kattava verkostomainen hanke. Kuntien osallisuus on hankkeen alusta alkaen jakautunut kahtia (1) neljään-toista kehittämistoiminnassa aktiivisempaan ja (2) kuuteen ”oppimis-, kehittämis-, ja konsultaatiorakenteessa” olevaan kuntaan. Kuntien hankkeeseen osallisuuden aste on pohjautunut sopimukseen kehittämistehtävän sisällöllisestä ja alueellisesta laajuudesta ja kuntien taloudellisesta panoksesta. Osahankkeiden aktiivisuus kehittämistyön suhteen on vaihdellut. Varsinaisista kehittämiskunnista lähes kaikki etenivät työn kehittämisessä. Kahdeksan kymmenestä kehittämistiimin jäsenestä katsoi tiimensä ainakin jossain määrin kyenneen työskentelemään johdonmukaisesti tavoitteidensa mukaisesti. ”Oppimis-, kehittämis-, ja konsultaatiorakenteessa” olevien kuntien osallisuus vaihtelee huomattavasti. Osa kunnista on osallistunut työnsä kehittämiseen varsinaisessa asiakastyössä (esim. Sallassa videokonsultaation kokeilu), mutta osan kuntien osallisuus on jäänyt hyvin vähäiseksi.

¹ Lapin läänin kunnista Posio, joka ei osallistunut hankkeeseen, on ollut osa Pohjois-Pohjanmaan ikääntyvien palvelujen kehittämisyksikkö Pippurian toimintaa (Oinas 2009a).

Kuntatason verkostoitumisen lisäksi hankkeen tavoitteena on ollut verkostoitua alueen oppi- ja tutkimuslaitoksiin (Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, Rovaniemen ammattikorkeakoulu, Lappia ammattiopisto ja Lapin yliopisto). Verkostoitumista on tapahtunut usealla osa-alueella: yliopiston asiantuntijat ovat tarjonneet työntekijöille täydennyskoulutusta hankkeen työseminaarissa, opiskelijat ovat suorittaneet harjoittelujaksojaan hankkeessa (esim. kyselyaineistoja keräämällä ja analysoimalla sekä osallistumalla hankkeen kehittämispäiviin), kehittämistiimeissä on ollut osittainen oppilaitosedustus sekä suunnitteluryhmässä yliopiston edustus. Korkeakoulujen verkostoituminen on alkuvaiheessa. Hankkeelle on ollut ominaista toimintatutkimuksellinen toimintatapa, joka on merkinnyt muun muassa erilaisten itsearviointiaineistojen keruuta ja niiden tuottamien tulosten käyttöä toiminnan arvioinnin ja kehittämisen pohjana sekä ”tietopakettien” keruuta kehittämistyön tueksi (Ainonen & Ylitalo 2009, Juupaluoma & Nurmela 2009). Lisäksi hankkeesta on valmisteilla väitöskirja.

Hankkeen suunnitelmat ovat sisältäneet tavoitteen verkostoitua ikäihmisten kanssa (asiakkaat, järjestöt ja vanhusneuvostot). Tämä liittyy myös Lapin seniori- ja vanhustyön kehittämissuunnitelman keskeiseen sisällölliseen tavoitteeseen tukea ikäihmisten osallisuutta. Tavoitteeseen pääsemisen keinot ovat olleet kunnittain vaihtelevia. Hankkeen toimintarakenteen osalta ikäihmisten osallisuus esimerkiksi kehittämistiimien kokoonpanoissa asiakasprosessien kehittämisessä on jäänyt tyydyttävälle tasolle. Vuoden 2008 kyselyssä vain kolmannes vastaajista ilmoitti ottaneensa asiakkaat mukaan kehittämään asiakasprosessia. Hankkeessa on kuitenkin kuntia, joiden kehittämistiimeissä on aktiivisesti pyritty verkostoitumaan ikäihmisten kanssa joko asiakkaiden tai heidän omaistensa osallisuudella kehittämistiimeissä. Ikäihmisten osallisuutta on tuettu suurimassa osassa hankkeita keräämällä kehittämisen lähtökohdaksi tietoa ikäihmisten näkökulmasta esimerkiksi palvelujen laadusta (kyselyt, focus group -haastattelu, laatupeli-kokeilu). Muita osallisuuden tukemisen muotoja ovat olleet erilaisten tapahtumien järjestäminen ikäihmisille. Mukana on kuitenkin myös hankkeita, jotka itsearvioinneissaan toteavat asiakkaan näkökulman puuttuvan kehittämistoiminnassa. Ikäihmisten osallisuuden tukemisen lisäksi hankkeessa nimetään sosiaalisen turvallisuuden tukeminen. Arviointiaineiston analyysin pohjalta tämän tavoitteen toteutuminen jää näkymättömäksi.

Ikäihmisten sosiaalisen turvallisuuden ja osallisuuden tukemisen (1) lisäksi hankkeen sisällöllisiksi tavoitteiksi on nimetty (2) gerontologisen sosiaalityön ja moniammatillisen palvelun mallinnus ja kehittäminen, (3) tutkimusyhteistyön käynnistäminen – työkäytäntöjen kehittäminen arviointiin ja tutkimustietoon perustuen, (4) konsultaatiopalveluiden tuottaminen uudella teknologialla erityisesti dementiatietouden ja sosiaalityön osaamisen alueilta, (5) seudullisten palvelurakenteiden ja yhteis-

työmallien suunnittelu sekä (6) läänin laajuisen verkostomaisen kehittämis- ja oppimisrakenteen luominen ikäihmisten palveluissa työskentelevien tueksi.

Hankkeessa neljässätoista kunnassa vanhustyöntekijät ovat kehittäneet omaa työtänsä hanketyöntekijöiden avustuksella ja hankkeessa järjestetyn koulutus- ja vertaistoiminnan tukemana. Käytännön kehittämistyön osana on mallinnettu viisi työkäytäntöä. Kahdeksan kymmenestä tiimin jäsenestä kokee päässeensä ainakin jossain määrin tavoitteenmukaiseen toimintaan ja useampi kuin kaksi kolmesta kokee että kehittämistyöllä on saavutettu pysyviä muutoksia käytännön työhön. Valtaosa (95 %) kehittämistiimien jäsenistä koki hanketyöntekijän olleen kehittämistyön tukena. Hankkeen tuoma kehittämismahdollisuus on koettu kuitenkin siinä määrin kehittämistyön edellytyksenä, että hankkeen loppuessa kehittämistyön jatkuminen ja tulosten käytäntöön vieminen koetaan uhatuksi. Kehittämisen tueksi kaivataan erityisesti johdon tukea ja tulevaisuudessa kehitystoimenpiteissä tulisi hankkeeseen osallistujien mukaan pyrkiä saamaan kehittämistyölle tilaa niin ajallisten, taloudellisten kuin työyhteisön vuorovaikutuskäytäntöjen puitteissa.

Hankkeen toimintatutkimuksellinen ote on edesauttanut toteuttamaan hankkeen tavoitetta kehittää työkäytäntöjä arviointiin ja tutkimustietoon perustuen. Hankkeessa toimintaa on arvioitu erilaisten asiakaskyselyiden ja -haastattelujen, itsearviointikyselyiden sekä kehittämistiimien, aluetiimien ja suunnitteluryhmän refleksiivisen toimintakäytännön avulla. Hankkeessa on myös kerätty kehittämissubstanssiin liittyviä ”tietopaketteja” ja kahdessa kunnassa työtä on kehitetty ja kehittämistyötä arvioidaan valmisteilla olevan väitöskirjatutkimuksen yhteydessä.

Hankkeen tavoite konsultaatiopalveluiden tuottamisesta uudella teknologialla on toteutunut hyvin. Lapissa aloitettiin verkkokonsultaatio vanhustyön ammattilaisille sekä pilotoitiin, arvioitiin ja mallinnettiin videoneuvottelulaitteiden avulla tehtävää konsultaatiota jatkokehittämistä varten. Vanhustyön konsultaatiopalveluiden käyttöaste on ollut samansuuntainen muiden Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen konsultaatiopalvelun keskimääräisen käytön kanssa. Videoneuvottelukonsultaatiosta saadut arviot olivat käyttäjien mukaan hyvät, mutta erilaisten mallinnusten käytäntöön ”juurruttamisen” suhteen työntekijät esittivät myös epäilyjä.

Hankkeen saavutettujen tulosten näkökulmasta katsottuna seudullisten palvelurakenteiden ja yhteistyömallien suunnittelu on ollut hankkeen haastavin tavoite. Tavoitteen saavuttamatta jääminen selittyy suurimmalta osin hankkeen yleisten ja alueellisten tavoitteiden sekä kuntakohtaisten tavoitteiden kohtaamattomuudesta ja kuntatason toiminnan tavoitteiden muutoksesta. Varsinainen asiakas-

työhön kohdentuva kehittämistyö keskittyi pääasiassa jokaisen kunnan ja edelleen kehittämistiimin itselleen antaman kehittämistyön suorittamiseen. Seudullisina yhteistyömalleina on hankkeessa onnistuttu luomaan läänin tason työseminaareja (osallistujia yhteensä 490), kuntarajat ylittävät aluetiimit ja vertaistukiryhmät. Myös hankkeen verkko- ja videoneuvottelulaitteiden avulla tehtävä konsultaatio ovat toimineet seudullisina toimintamuotoina.

Sosiaalialan kehittämissyksikköjen tavoitteeksi on asetettu kunnille tutkimus- ja kehittämistoiminnan pysyvän rakenteen luominen. Tähän tavoitteeseen Lapin seniori- ja vanhustyön kehittämissyksikkö -hankkeen toiminta ei ole päässyt jatkuvaksi ajatellun kehittämissyksikkötoiminnan rahoituksen jäädessä toteutumatta. Hankkeen ajallinen kesto oli reilut puolitoista vuotta. Hankkeen toiminta-aikana on kuitenkin onnistuttu luomaan uusia toimintakäytäntöjä ja verkostoja, joilla rahoituksen päätyttyä ei näytä olevan jatkuvuutta. Kehittämissysteineina jatkuu kuitenkin kuntien kehittämistiimejä, johtajien aluetiimejä ja vertaistukiryhmiä. Lisäksi vanhustyön verkkokonsultaatio jatkaa toimintaansa. Lapin seniori- ja vanhustyön kehittämissyksikön jatkohanketta on työstetty Lapin Kasteen ohjausryhmän nimeämässä työryhmässä. Alustavasti kaikki Lapin läänin kunnat ovat sitoutuneet jatko-hankeeseen, ja neuvottelut ovat käynnissä. Tavoitteena on varsinaisen toiminnan aloittaminen maaliskuussa 2010. Lapin seniori- ja vanhustyön kehittämissyksikkö -hankkeen kehittämistiimien työntekijöiden antaman palautteen mukaan hanke on ollut monissa kunnissa kehittämistyön edellytys. Hankkeen toiminnan kokonaisuutta arvioiden hanke on toiminut parhaiten luomalla kehittämissysteinejä ja yhteistyöfoorumeja ja toteuttaessaan toiminnassaan ns. toimintatutkimuksellista otetta ja näillä tavoin ollut kehittämässä ikääntyneiden palveluja. Tässä mielessä hankkeen toiminnan voi nähdä onnistuneen osaamiskeskustoiminnalle asetettujen tavoitteiden toteuttamisessa.

Lapin seniori- ja vanhustyön kehittämissyksikkö -hankkeen arviointiaineiston tulkinnasta saatujen tulosten perusteella ikäihmisten palveluiden kehittämisen haasteita ovat:

1. Ikäihmisten osallisuus

- ikäihmisten osallisuuden varmistaminen kehittämistoiminnan eri vaiheissa
 - kehittämistoiminnan asiakaslähtöisyys (asiakkaat ja omaiset)
 - ikäihmisten osallisuuden jatkuvuuden varmistaminen koko kehittämistyön ajan (esim. asiakasprosessissa)
- vanhusneuvostojen, järjestöjen tai yhdistysten osallisuuden huomioonottaminen ikäihmisten edustajina
 - yhteistoiminnan jatkuvuus kehittämisen eri vaiheissa

- yhteistyön esteiden ennakointi (esim. erilaisten toimintakäytäntöjen yhteensovittaminen)

2. Työyhteisö ja työn kehittäminen

- arjen työnteon ja kehittämistyön yhteensovittaminen (esim. ajankäyttö ja kehittävän työotteen toteuttaminen)
- kehittämistyön seuraukset työyhteisön näkökulmasta (esim. seuraukset työntekijöiden jakautumisesta kehittäjiin ja ei-kehittäjiin)
- hanketyöntekijän, työn kehittämiseen osallistuvien työntekijöiden ja muiden työyhteisön jäsenten roolien selkeys
- johdon rooli kehittämistyön onnistumisessa
- kehittämistyön tulosten juurruttamisen kysymykset (esim. muutosten hyväksyminen ja kehittämistyön oikeuttaminen)

3. Kehittämishankkeen toiminta

- tavoitteiden asettaminen
 - tavoitteen asettajan valinta ja tavoitteiden legitimointi
 - tavoitteiden tarkkuus
 - tavoitteiden joustavuus ja reflektointi hankkeen kuluessa
- yhteistyötahojen osallisuuden varmistaminen
- hanketyöntekijän roolin eksplisiittisyys (esim. suhteessa kentän työntekijän rooliin kehittäjänä)
- kehittämistyöhön liittyvien esteiden ennakointi (esim. kentän ja hanketyöntekijöiden vaihtuvuus, tavoitteiden muuntuminen)

4. Kehittämisen pitkäjänteisyys ja tiedollisen perustan turvaaminen

- hanketyöskentelylle ominaisen jaksottaisuuden ja lyhytaikaisuuden haasteet pitkäjänteisyyttä vaativalle kehittämistyölle
- tutkivan työotteen mahdollistaminen työyhteisöissä
- tiedontuottaminen osaksi kehittämistyötä

Lähteet

Ainonen, Martti (tulossa) Artikkeleita oppilaitosyhteistyöstä hankkeen loppuraportissa. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. Rovaniemi.

Ainonen, Martti & Ylitalo, Maria (2009) Länsi-Pohjan kuntien vanhusväestön ikä- ja palvelurakenteen kuvaus vuonna 2007 sekä ennuste vuoteen 2020.

<http://www.sosiaalikallega.fi/kehittamisyksikot/seniori-ja-vanhustyon-kehittamisyksikko/Lansi-Pohjan%20palvelurakenne%202007%20ja%20ennuste%20vuoteen%2020202.pdf>, 13.7.2009

Chelimsky, Eleanor (1997) The coming transformations in evaluation. Teoksessa Chelimsky, E & W.R. Shadish (toim.), Evaluation for the 21st century. A handbook. Thousand Oaks, London, New York: Sage, 1—26.

Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi kunta- ja palvelurakennemuutoksesta sekä laeiksi kuntajakolain muuttamisesta ja varainsiirtoverolain muuttamisesta. HE 155/2006.

Hallituksen esitys Eduskunnalle laeiksi sosiaalialan osaamiskeskustoiminnasta ja sosiaalihuoltolain 52 §:n kumoamisesta. HE 154/2001.

Kaisanlahti, Anitta & Niskala, Asta (tulossa) Artikkeleita Sodeken alueen toiminnasta hankkeen loppuraportissa. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. Rovaniemi.

Kehittämisyksiköiden työryhmä 2006. Sosiaalialan kehittämisyksikkö – kriteerien konkretisointi. [https://vk.sosiaalikallega.fi/poskelappi/ohjausryhmä/liitteet/kehittamisyksikoiden_kriteerit](https://vk.sosiaalikallega.fi/poskelappi/ohjausryhma/liitteet/kehittamisyksikoiden_kriteerit), 20.5.2009

Juupaluoma, Sauli & Nurmela, Timo (2009) Lapin läänin kuntien ikä- ja palvelurakenteen kuvaus vuonna 2007 sekä ennuste vuoteen 2020.

http://www.sosiaalikallega.fi/kehittamisyksikot/seniori-ja-vanhustyon-kehittamisyksikko/LAPPI_palvrakenne_aineisto_20.5.09.pdf, 13.7.2009

Kinnunen, Petri ja Kylmäluoma Anna (2009) Osallisuus, toimijuus ja innovatiivisuus. Tutkimus lapsiin ja nuoriin kohdentuvien hankkeiden tuloksellisuudesta. Raha-automaattiyhdistyksen avustustoiminnan raportteja 21. Helsinki.

Koskinen Simo, Jylhä Marja, Jyrkämä Jyrki, Kinnunen Petri, Vaarama Marja ja Valvanne Jukka (2007) Kohti uusia käytäntöjä ikääntyneiden kuntoutuksessa. Vanhustyön keskusliiton Geriatrisen kuntoutuksen tutkimus- ja kehittämishankkeen arviointi. Tutkimusraportti 15. Helsinki.

Oinas, Pirjo (2009a) Pohjois-Pohjanmaan ikääntyvien palveluyksikkö Pippurian arviointiraportti. http://www.sosiaalikallega.fi/julkaisut/tyopaperit-ja-muut-julkaisut/Varhis_arviointiraportti_kannella_2009.pdf, 1.7.2009

Oinas, Pirjo (2009b) Pohjois-Pohjanmaan varhaiskasvatuksen kehittämissyksikön Varhiksen arviointiraportti. http://www.sosiaalikallega.fi/julkaisut/tyopaperit-ja-muut-julkaisut/Pippuria_arviointiraportti_kannella_2009.pdf, 1.7.2009

Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus (2009a). Lapin seniori- ja vanhustyön kehittämissyksikkö -hanke
(<http://www.sosiaalikallega.fi/kehittamisyksikot/seniori-ja-vanhustyon-kehittamisyksikko/Hankkeen%20esittelydiat>), 4.5.2009

Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus (2009b)
(<http://www.sosiaalikallega.fi/toiminta/vanhustyo>), 5.5.2009

Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus (2009c)
<http://www.sosiaalikallega.fi/kehittamisyksikot/seniori-ja-vanhustyon-kehittamisyksikko/Hankkeen%20eteneminen%2011.2008,ppt#265>, 4.5.2009

Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus (2009d)
http://www.sosiaalikallega.fi/kehittamisyksikot/Sodeke/Hankkeen%20toteuttamissuunnitelma_4.6.-08.doc, 4.5.2009

Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus (2009e)
<http://www.sosiaalikallega.fi/kehittamisyksikot/seniori-ja-vanhustyon->

[kehittamisyksikko/Lapin%20seniori-%20ja%20vanhustyon%20kehittamisyksikko%2014.05.07](http://www.sosiaalikallega.fi/kehittamisyksikko/Lapin%20seniori-%20ja%20vanhustyon%20kehittamisyksikko%2014.05.07),
4.5.2009

Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus (2009f)
<http://www.sosiaalikallega.fi/kehittamisyksikot/seniori-ja-vanhustyon-kehittamisyksikko/Sodeke/Arviointisuunnitelma%20080526%20MAMK.doc>, 4.5.2009

Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus (2009g)
http://www.sosiaalikallega.fi/kehittamisyksikot/seniori-ja-vanhustyon-kehittamisyksikko/luovake/index_html, 4.5.2009

Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus (2009h)
<http://www.sosiaalikallega.fi/kehittamisyksikot/seniori-ja-vanhustyon-kehittamisyksikko/rovake>,
4.5.2009

Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus (2009i)
<http://www.sosiaalikallega.fi/kehittamisyksikot/seniori-ja-vanhustyon-kehittamisyksikko/sevake>,
4.5.2009

Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus (2009j)
<http://www.sosiaalikallega.fi/kehittamisyksikot/seniori-ja-vanhustyon-kehittamisyksikko/sodeke>,
4.5.2009

Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus (2009k) <http://www.sosiaalikallega.fi/mallit>, 15.7.2009

Rajavaara, Marketta (2006) Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin. Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 69. Helsinki.

Sosiaalialan korkeakoulutuksen suunta. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007/43. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2007/liitteet/tr43.pdf?lang=fi>,
1.9.2009

Sosiaalikehitys Oy (2006) Sosiaalihuollon kehittämistoiminnan nykytila kunnissa. Kuntakyselyn yhteenveto. http://www.sosiaaliportti.fi/File/244f796b-2291-43c1-b654-279bf276815d/SHKEH_070706.pdf, 29.6.2009

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2009) Sosiaalialan kehittämissyksiköt. <http://info.stakes.fi/kehittamisyksikot/FI/index.htm>, 29.5.2009

Wennberg Mikko, Oosi Olli, Alavuotunki Kaisa, Juutinen Sirpa ja Pekkala Henrik (2008) Sosiaalialan kehittämishankkeen tavoitteiden saavuttamisen arviointi. Sosiaalialan kehittämishankkeen loppuarviointi. Osaraportti 2. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 7. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3816.pdf, 29.5.2009

Vesterinen, Kerttu (toim.) (2009) Kiitos kysymyksestä. http://www.sosiaalikollega.fi/julkaisut/julkaisusarja/Kiitos_kysymyksesta_kokojulkaisu.pdf, 15.7.2009

Liitteet

Liite 1. Kysely hanketyöntekijöille keväällä 2008

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5
Oman toimintani arviointi					
1. Olen motivoitunut kehittämään omaa työtäni tässä hankkeessa.					
2. Tiedostan oman ammatillisen osaamiseni ja minulla on vahva ammatti-identiteetti.					
3. Pystyn omaksumaan kehittämispäivillä saamaani uutta tietoa ja soveltamaan sitä omaan työhöni.					
4. Minulla on kyky kuunnella toisia.					
5. Luotan tiimini jäsenten osaamiseen.					
6. Pystyn yleensä esittämään ja perustelemaan oman mielipiteeni.					
7. Tarkastelen tekemääni työtä arjessa kriittisesti ja muutan tarvittaessa omaa toimintaani.					
8. Tuen keskustelun etenemistä palavereissa positiivisesti.					
9. Esimies on tukenut osallistumistani tähän hankkeeseen.					
10. Otan vastuun yhteisesti palavereissa tehdyistä päätöksenteossa.					
11. Pidän tärkeänä, että pystyn tässä hankkeessa vaikuttamaan omaan työhöni.					
12. Koen, että minulla on käytännön työssä mahdollisuus kehittää työtäni esim. aika, välineet.					
Kehittämistiimi					
13. Tiimissämme asioista pystyy keskustelemaan ja sopimaan yhteistyössä.					
14. Pystyn esittämään tiimissämme eriävän mielipiteen.					
15. Pidän tärkeänä sitä, että esimies on mukana kehittämistyössä aktiivisesti.					
16. Tiimimme kykenee työskentelemään hyvin yhdessä tavoitteiden mukaisesti.					
17. Tiimimme eri alan ammattilaisten osaaminen täydentää toisiaan tiimissämme.					
18. Pystymme tiimissä tarkastelemaan kriittisesti toimintaamme ja suunnittelemaan ja toteuttamaan yhdessä uudenlaista toimintaa.					
19. Meillä on yhteinen käsitys siitä miten aiomme kehittää työtämme.					
20. Olemme ottaneet asiakkaat mukaan kehittämään asiakasprosessia.					
21. Asiakkaat tulevat hyötymään tiimimme kehittä-					

mistyöstä.					
22. Opiskelijoiden mukanaolosta kehittämistiimisämme on meille hyötyä.					
23. Meillä on hyvät mahdollisuudet järjestää palaveriteita, joissa kehitämme työtämme.					
Kehittämisprosessi					
24. Toisten kuntien työntekijöiden tapaaminen kehittämispäivillä on mielestäni tärkeää.					
25. Tarvitsemme enemmän tukea oman työmme kehittämiseen kehittämispäivien välillä.					
26. Kehittämispäivillä kädyt keskustelut ovat tukenet minua ymmärtämään eri ammattilaisten tapaa tehdä vanhustyötä.					
27. Kehittämispäivien teemat ovat tukeneet minua tarkastelemaan omaa työtäni eri tavalla kuin aikaisemmin.					
28. Olemme soveltaneet kehittämispäivillä tullutta tietoa tiimissämme oman työmme kehittämisessä.					
29. Kehittämispäivät tukevat oman tiimimme kehittämistä.					
30. Pystymme kehittämispäivien välillä kehittämään omaa työtämme johdonmukaisesti.					
31. Hanketyöntekijän työpanos on tärkeä resurssi työmme kehittämisessä.					
32. Hanketyöntekijä on tukenut kehittämistyötämme.					
Toiveita siitä, miten hanketyöntekijä voisi tukea kehittämistiimimme työtä.					
Muita toiveitani siitä, mikä tukisi kehittämistämme.					

Liite 2. Kysely kehittämistiimeissä olleille vanhustyön työntekijöille, tammi-helmikuu 2009

Arvioi seuraavia väitteitä valitsemalla omaa mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto

	Täysin eri mieltä 1	Jokseenkin eri mieltä 2	Jokseenkin samaa mieltä 3	Täysin samaa mieltä 4
1. Pidän tärkeänä, että olen pystynyt tässä hankkeessa vaikuttamaan omaan työhöni.				
2. Omat kykyni osallistua kehittämiseen ovat vahvistuneet hankkeen aikana.				
3. Johdon mukana olo on tukenut kehittämistämme.				
4. Kehittämistiimissämme on pystynyt keskustelemaan ja sopimaan asioita yhdessä.				
5. Kehittämistiimimme on kyennyt työskentelemään johdonmukaisesti tavoitteiden mukaisesti.				
6. Kehittämistiimimme kyky tehdä yhteistyötä on parantunut hankkeen aikana.				
7. Olemme kehittämistyöllämme pystyneet saamaan aikaan pysyviä muutoksia käytännön työhömme.				

8. Meillä on arjen käytännön työssä mahdollisuus kehittää työtämme esim. aika ja keinot.				
9. Työntekijöiden yhteistyö arjessa on lisääntynyt hankkeen aikana.				
10. Pidän tärkeänä sitä, että olemme tavanneet toisten kuntien työntekijöitä.				
11. Hankkeen työntekijä on tukenut työtämme.				

Liite 3. Kehittämistiimien itsearvioinnin pohjana olevat kysymykset

1. Mitä on konkreettisesti tehty hankkeen aikana?
2. Pohtikaa toimintaanne suhteessa hankkeen alussa asettamiinne tavoitteisiin. Mihin olette tyytyväisiä? Mitä olisitte voineet tehdä toisin?
3. Mitkä asiat ovat mielestänne tukeneet kehittämistyötänne?
4. Mitkä asiat ovat mielestänne hankaloittaneet kehittämistyötänne?
5. Arvioikaa hankkeen tukea kehittämistyöllenne?
6. Miten aiotte varmistaa, että kehittämänne asiat toteutuvat käytännössä?
7. Miten aiotte jatkaa kehittämistyötänne seuraavaksi?