

VALMIINA TULEVIIN HAASTEISIIN

VAMMAISPALVELUIDEN PALVELURAKENTEEEN
KEHITTÄMINEN VARSINAIS-SUOMESSA –HANKE

2004 - 2006

LOPPURAPORTTI

KUVAILULEHTI

Julkaisija Varsinais-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus Oy Vasso Ab	Julkaisun päivämäärä 4.5.2006	
Tekijä Pirkko Pakkala	Julkaisun laji Loppuraportti	
	Toimeksiantaja Vammaispalveluiden palvelurakenteen kehittäminen Varsinais-Suomessa - hanke	
Julkaisun nimi Valmiina tuleviin haasteisiin Vammaispalveluiden palvelurakenteen kehittäminen Varsinais-Suomessa – hanke 2004-2006 Loppuraportti		
Julkaisun osat Raportti, liitteet		
Tiivistelmä Vammaispalveluiden palvelurakenteen kehittäminen Varsinais-Suomessa hanke toteutettiin 29 kunnan, Varsinais-Suomen erityishuoltopiirin kuntayhtymän, neljän kansanterveys- ja vammaisjärjestön, Aura-instituutin ja Oy Vasso Ab:n yhteistyönä. Hanke sai rahoituksen sosiaali- ja terveystieteiden ministeriöltä liittyen Sosiaalialan kehittämishankkeen toimeenpanoon. Hankkeen toimialueena oli koko maakunta. Kaikki viisi seutukuntaa olivat edustettuna hankkeessa. Kunnallisten toimijoiden yhteenlasketuksi asukasluvuksi muodostui 220 800. Hanketta hallinnoi Kaarinan kaupunki. Hankkeen tavoitteet olivat sosiaalihuollon erityisalueena haasteelliset, toimijajoukko suuri ja alueellinen kattavuus laaja. Nämä seikat yhdessä tarkoittivat, että hankkeesta muodostui varsin mittava. Hankesuunnitelmassa oli kuusi laajaa tavoitekokonaisuutta. Niistä keskeisimmäksi oli asetettu palvelurakenteen konkreettinen kehittäminen sopimalla yhteisistä toimintalinjoista ja työnjaosta kuntien ja muiden toimijoiden kesken. Tässä loppuraportissa on kuvattu hankkeen koko kehittämisprosessi lähtötilanteesta tuloksiin. Raporttiin on kirjattu myös kehittämisprosessin aikana syntyneet kokemukset ja suositukset. Lopputulos on onnistunut kehitysmatka. Hankkeen tulokset tiivistetysti 1. Toimintakäytäntöjen yhtenäistyminen 2. Vammaispalvelun sosiaalityön profiilin nosto 3. Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen 4. Toimintarakenteen uudistaminen <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Vammaispalvelun sosiaalityön seudullistaminen Salon seudulla<input type="checkbox"/> Vakka-Suomen työparityöskentely –malli<input type="checkbox"/> Asiantuntijarengas Turun seudulla 5. Ennakoimattomat tulokset <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Vuorovaikutuksen paraneminen eri toimijoiden kesken yli sektorirajojen<input type="checkbox"/> Yhteistyömuodot vakiintuivat<input type="checkbox"/> Vastuullisuus ja sitoutuneisuus lisääntyivät 6. Suunnitelma hankkeen tulosten seuraamiseksi 7. Yhteistyö eri hankkeiden kanssa		
Avainsanat Vammaispalvelu, vammaispalvelun sosiaalityö, osaaminen, toimintakäytäntö, seudullisuus, toimintarakente		
Muut tiedot		
Sarjan nimi ja numero Varsinais-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus julkaisuja 1/2006	ISBN 952-5577-10-4 (nid.) 952-5577-11-2 (PDF)	ISSN 1795-228X (nid.) 1795-2298 (PDF)
Kokonaissivumäärä 44 ja liitteitä 2	Kieli suomi	Hinta 15 €
Jakaja Oy Vasso Ab	Kustantaja Vammaispalveluiden palvelurakenteen kehittäminen Varsinais-Suomessa -hanke	

SISÄLLYSLUETTELO

SAATTEEKSI.....	3
1. HANKKEEN TAUSTA JA LÄHTÖKOHDAT	4
1.1. TAUSTASELVITYKSET JA AIEMMAT HANKKEET	4
1.1.1. VEP – hanke.....	4
1.1.2. Muu verkostoiva työ.....	4
1.1.3. Varsinais-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen toiminnan käynnistyminen.....	4
1.2. MAAKUNNALLINEN KEHITTÄMISHANKE MUOTOUTUU	5
1.3. TOIMIJAT	6
1.4. RAHOITUS	7
1.5. TOIMINTAYMPÄRISTÖ	7
1.5.1. Sosiaalialan kehittämishanke viitekehyksenä.....	7
1.5.2. Vammaispalvelujen kehittäminen osana Sosiaalialan kehittämishanketta.....	8
1.5.3. Kunta- ja palvelurakennemuutos –hanke.....	8
1.5.4. Muut hankkeet ja kehittämiskumppanit	9
2. HANKKEEN ORGANISOITUMINEN JA TYÖSKENTELYTAVAT	12
2.1. KÄYNNISTYMINEN JA ORGANISOITUMINEN.....	12
2.2. TYÖTAVAT HANKKEESSA	13
3. HANKKEEN VISIO, TAVOITTEET JA STRATEGIA.....	15
3.1. HANKESUUNNITELMA	15
3.2. VISIOTYÖSKENTELY JA TAVOITTEIDEN KONKRETISOINTI	16
3.2.1. Visio.....	16
3.2.2. Hankesuunnitelmasta toteuttamissuunnitelmaksi.....	17
3.3. STRATEGISET LINJAUKSET.....	17
4. TYÖPROSESSI.....	20
4.1. ENSIVAIHE	20
4.1.1. YHTEISEN TOIMINTAKÄYTÄNNÖN KEHITTÄMINEN	20
4.1.1.1. Hyvät käytännöt –pienryhmä	20
4.1.1.2. Asiakkaan suoriutumisen arviointimalli –pienryhmä	20
4.1.2. RAKENTEIDEN KEHITTÄMINEN	21
4.1.2.1. Seudulliset rakenteet.....	21
4.1.2.2. Verkostorakenne	21
4.1.2.3. Erityisen kehittämisen kohteet.....	21

4.2. TOINEN VAIHE	22
4.2.1. Yhteinen toimintakäytäntö –ryhmä	22
4.2.2. Rakse –ryhmä	22
5. TULOKSET	24
5.1. TOIMINTAKÄYTÄNTÖJEN YHTENÄISTYMINEN	25
5.2. VAMMAISPALVELUN SOSIAALITYÖN PROFIIILI	26
5.3. OSAAMISEN YLLÄPITÄMINEN JA KEHITTÄMINEN	27
5.4. TOIMINTARAKENTEEN UUDISTAMINEN	29
5.5. ENNAKOIMATTOMAT TULOKSET	33
5.6. SUUNNITELMA HANKKEEN TULOSTEN SEURAAMISEKSI	33
5.7. YHTEISTYÖ ERI HANKKEIDEN KANSSA	34
6. ARVIOINTI	35
6.1. YLEISTÄ HANKKEEN ARVIOINNISTA	35
6.1.1. Hankepysäkit	35
6.1.2. Prosessiarviointi	36
6.1.3. Itsearviointi	36
6.1.4. Vertaisarviointi	37
6.1.5. Jälkikäteisarviointi	37
7. LAUSUNTOKIERROS	38
7.1. LAUSUNTOKIERROKSEN TARKOITUS	38
7.2. LAUSUNTOKIERROKSEN TULOKSET	38
8. HANKEPROSESSIN TUKITOIMINNOT	40
8.1. VIESTINTÄ	40
8.2. KOULUTUS	40
9. LOPPUTULOSENA ONNISTUNUT KEHITYSMATKA	41
9.1. ONNISTUMISET	41
9.1.1. Onnistumista edistäneet tekijät	42
9.2. KEHITTÄMISPROSESSIN ESTEET JA HIDASTEET	42
10. TOIMENPIDESUOSITUKSET	44

SAATTEEKSI

Vammaispalveluiden palvelurakenteen kehittäminen Varsinais-Suomessa – hanke käynnistyi aikana, jolloin muutoksen välttämättömyys oli tiedostettu ja myös ymmärretty kehittämistoiminnan mahdollisuudet rakenteiden uudistamisessa. Sosiaalialan reformilla ja sen käytännön toimeenpanosuunnitelmalla luotiin taloudelliset mahdollisuudet uudistaa ja parantaa sosiaalialan kunnallisia toimintoja. Samalla luotiin valtakunnallinen tahtotila ja kehittämismyönteinen ilmapiiri sosiaalialan tulevaisuuden turvaamiseksi.

Hankerahoitusjärjestelmän kautta tulevien taloudellisten mahdollisuuksien lisäksi pitää löytyä taitoa tunnistaa kehittämisen paikat. Aina ei tarvita hanketta tai projektia toimintojen kehittämiseen. Myös muulla tavalla voi toimia asiantilojen parantamiseksi. Tahtoa tarvitaan siinä vaiheessa kun havaitaan, ettei kehittäminen onnistu muutoin kuin käynnistämällä sitä varten hanke tai projekti. Tietoa yhdistyneenä taitoon tarvitaan kun saatetaan yhteen ne toimijat, joiden kehittämistarpeisiin hanke vastaa ja jotka ovat valmiita sitoutumaan niin taloudellisten resurssien kuin henkisenkin pääoman osalta hankkeen kautta tapahtuvaan kehittämiseen. Sosiaalialan kehittämisessä pitää osata katsoa kauas tulevaisuuteen. Hankeaikaiset näyttävät temput eivät ole sallittuja, koska kehittämiseltä edellytetään olemassa olevien toimintojen uudistamista ja pysyvää parantamista.

Tässä loppuraportissa on kuvattu mielenkiintoinen ja haasteellinen kehitysmatka. Se alkoi jo viime vuosikymmenen lopulla, jolloin havahduttiin sosiaalialan tulevaisuuden uhkakuviin. Varsinaisesti kehitysmatka ei pääty koskaan. Niiden tavoitteiden osalta, jotka Vammaispalveluhankkeelle asetettiin, se päättyi tehtävänsä tehneenä. Päämäärä saavutettiin ja matka jatkuu muulla tavalla.

Hankkeen tärkein saavutus varsinaisten tulosten lisäksi on laaja-alaisen yhteistyön syntyminen sekä alueellisesti että toimialakohtaisesti. Hanketyöskentelyn tuloksena vuorovaikutus toimijoiden kesken lisääntyi, toimijat tutustuivat toisiinsa henkilöinä ja oman erityisalansa osaajina. Tämä ja muiden hankkeiden kanssa yhdessä tehty kehittämistyö laajensi toimijoiden omaa verkostoa sekä vammaispalvelun alalla että laajemminkin. Perustellusti voidaan sanoa, että hankkeessa luotiin niin tulosten kuin yhteistyön lisääntymisenkin kautta erinomaiset valmiudet kohdata tulevat muutokset ja haasteet. Vammaispalveluhankkeen osallisten osalta voi todeta, että koneisto on viritetty.

Haluan kiittää lämpimästi asiantuntijaryhmän jäseniä yhteistyökykyisestä ja innostuneesta kehittämisotteesta sekä myös aktiivisesta osallistumisesta ja vastuunkannosta oman vaativan työn ohessa. Teidän ansiostanne oma ammatillinen näkemykseni on syventynyt. Ohjausryhmälle lausun kiitokseni kannustavista kommentteista ja tuesta hanketyön eri vaiheissa. Tässä yhteydessä haluan kiitollisin mielin mainita myös hankkeen kehittämiskumppanit, joiden kanssa tehdyn yhteistyön avulla löytyi Vammaispalveluhankkeen kehittämisen varsinainen ydin.

Vielä lopuksi haluan kiittää Varsinais-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen toimistoassistentti Mirkka Lehtosta tämän loppuraportin ulkoasun muokkaamisesta painokelpoiseen muotoon.

Kaarinassa 4.4.2006

Projektipäällikkö Pirkko Pakkala

1. HANKKEEN TAUSTA JA LÄHTÖKOHDAT

1.1. TAUSTASELVITYKSET JA AIEMMAT HANKKEET

1.1.1. VEP – hanke

Talouslaman seurauksena 1990-luvun puolivälissä havahduttiin siihen, että sosiaalihuollon erityispalvelujen järjestäminen oli kriisiytymässä. Joihinkin erityispalveluihin oli pitkät jonot, palvelujen järjestämismuutoksia oli purettu ja erityisosaamisen pelättiin katoavan rakennemuutoksessa. Näiden kysymysten selvittämiseksi ja ratkaisemiseksi sosiaali- ja terveysministeriö käynnisti vuonna 1997 valtakunnallisen Sosiaalihuollon verkostoituvat erityispalvelut -hankkeen (VEP -hanke). Hankkeen tavoitteena oli luoda sellaiset alueelliset erityispalvelujen tuottamismuutokset, joilla palvelujen saatavuus, laatu ja riittävyys voidaan turvata palvelun tarvitsijoille asuinkunnasta riippumatta. Toimivien alueellisten rakenteiden kehittämisen ohella VEP -hankkeessa haettiin keinoja turvata erityispalveluiden toteuttamisessa tarvittava erityisosaaminen. VEP -hankkeessa vammaispalvelut olivat yhtenä sosiaalihuollon erityisalueena selvityksen kohteena.

VEP- hankkeessa tehtiin runsaasti selvityksiä, kyselyjä ja seudullisia kokouskierroksia. Hankkeen III-vaiheessa tehtävänä oli laatia seudulliset suunnitelmat sosiaalihuollon erityispalvelujen – erityispäivähoito, lastensuojelu, päihdehoito ja vammaispalvelut – järjestämiseksi. Tässä vaiheessa osaamiskeskukset tulivat mukaan toimijoiksi. Varsinais-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus, Oy Vasso Ab, toteutti em. erityispalvelujen järjestämismuutosten selvittämiseksi seutukokousten sarjan sekä laati seudullisen suunnitelman Varsinais-Suomen osalta.

Seutukierroksen lisäksi vammaispalvelujen toimivuudesta tehtiin kohdennettu kysely maakunnan isoimpien kuntien sosiaaliohjaajille.

1.1.2. Muu verkostoiva työ

Varsinais-Suomessa toimii järjestöjen aloitteesta käynnistynyt Varsinais-Suomen vammaisverkosto. Se kokoaa vammaispalvelusektorilla työskentelevät eri toimijatahot yhteen, tiedottaa ajankohtaisista asioista, järjestää koulutustilaisuuksia ja pyrkii vaikuttamaan toimialan kehitykseen. Verkoston toimintaa koordinoi Länsi-Suomen lääninhallitus. Yhteistyömuotona verkosto on koettu joustavammaksi ja kevyemmäksi tavaksi toimia kuin maakunta- tai läänintason vammaisneuvosto tai –neuvottelukunta.

1.1.3. Varsinais-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen toiminnan käynnistyminen

Osaamiskeskustoiminta käynnistyi Varsinais-Suomessa vuoden 2003 alusta. Tätä ennen osaamiskeskuksen toimintaa oli suunniteltu valmistelemissa työryhmissä, joista yksi oli vammaistyön ryhmä.

Vassolle hahmoteltiin vammaistyöhön neljä tehtäväkokonaisuutta:

1) tutkimus- ja kehittämistyön koordinointi, tutkimustiedon levittäminen ja arviointi; 2) yhteistyörakenteiden ja toimintatapojen kehittäminen sellaisiksi, että eri toimijatahoilla oleva erityisosaaminen pystytään hyödyntämään palvelujen laadun parantamiseksi; 3) vammaistyön erityisosaamisen turvaaminen sekä 4) vammaistyöhön liittyvän perus-, jatko- ja täydennyskoulutuksen turvaaminen.

1.2. MAAKUNNALLINEN KEHITTÄMISHANKE MUOTOUTUU

Aiemmin tehdystä työstä, selvityksistä, seutukuntakierroksista ja kohdennetun kyselyn tuloksista muodostui kokonaiskuva vammaispalvelun järjestämisen haasteista ja kehittämistarpeista maakunnassa.

Yleisimminkin esiin nostetut asiat

- Palvelujen järjestämistapojen monimuotoisuus. Vammaispalvelut ovat monen eri sektorin ja toimijan yhteistyötä. Haasteeksi nousevat yhteistyötaidot ja resurssit.
- Toimijoiden keskinäiset yhteistoimintatavat vaihtelevat runsaasti. Haasteena löytää joustavat pelisäännöt, jotka ovat selvät kaikille.
- Palvelusuunnitelmien kirjavat laatimistavat. Haasteena luoda yhdenmukaisuutta huomioiden laatu, kattavuus ja laatimiskäytännöt.
- Lain soveltamiskäytäntöjen vaihtelevuus, jonka seurauksena myöntämiskäytännöt ja työkäytännöt vaihtelevat. Haasteena yhteisten käytäntöjen ja työmenetelmien kehittäminen.
- Vammaispalvelun ammatillinen haastavuus. Haasteet syntyvät monesta tekijästä, kuten asiakastapausten harvalukuisuudesta, jolloin kokemusta ja osaamista ei kerry. Yksin työskentely on iso haaste erityisesti pienemmissä kunnissa, joissa vammaispalvelutyötä tehdään muiden sosiaalihuollon tehtävien ohella. Ammatillisia verkostoja ei muodostu, kun tapauksia on harvoin. Haasteena on tehdä laadukasta erityisosaamista edellyttävää työtä näissä tilanteissa.
- Yhteistyötä tehdään yli kuntarajojen vaihtelevasti ja tilannekohtaisesti. Haasteena luoda selkeämmät puitteet yhteistyölle.

Esitetyt kehittämistarpeet

- Subjektiiivisiin oikeuksiin perustuvien palvelujen kehittäminen.
- Juridisen konsultaation järjestäminen.
- Päivä- ja työtoiminnan lisääminen ja sisällöllinen kehittäminen.
- Vaikeavammaisuuden arvioinnin ja määrittelyn yhdenmukaistaminen.
- Lääkärinlausunnoille yhdenmukaisen pohjan luominen.
- Yhteisten ohjeiden ja kriteerien laatiminen.
- Vammaispalvelun sosiaalityön profilointi erityisosaamisalueena. Toimialan sosiaalityö on jäänyt liiaksi palveluista vastaavan yksittäisen työntekijän oman ja verkosto-osaamisen varaan.
- Eri toimijoiden ja oppilaitosten yhteistyötä kehittäminen palvelujen ja moniammatillisen osaamisen parantamiseksi.

Kertyneen materiaalin ja edellä mainittujen tarvekartoitusten sekä toimijoilta tulleiden toiveiden pohjalta ryhdyttiin Vasson vetämänä suunnittelemaan maakunnallista hanketta vammaispalveluiden palvelurakenteen kehittämiseksi. Hanketta valmistelemaan koottiin

työryhmä, jossa olivat edustajat Vassosta, muutaman suurimman kaupungin vammaistyöstä sekä erityishuoltopiiristä.

Erityisiksi kehittämistarpeiksi valmisteleva työryhmä totesi

- Yhteistoiminta- ja työskentelytapojen kehittäminen maakunnallisesti, seudullisesti ja kunnallisesti.
- Eri toimijoita koskettavat työnjakokysymykset.
- Yhteisten toimintalinjojen ja kriteerien sopiminen palvelujen järjestämisessä, erityisesti vammaispalvelulain mukaisten erityisen järjestämisvelvollisuuden piiriin kuuluvien palvelujen osalta.
- Palvelujen saatavuuden turvaaminen kaikille asuinkunnasta riippumatta sekä vammaisten henkilöiden osallistumismahdollisuuksien kehittäminen.
- Erityisosaamisen vahvistaminen ja konsultaatiokäytäntöjen kehittäminen.
- Organisaatorajat ylittävän yhteistyön vakiinnuttaminen kuntien, erityishuoltopiirin, oppilaitosten ja järjestöjen kesken.

Näistä muotoutuivat hankkeen tavoitteet. Hankkeen tuotoksena on käytännöllinen yhteistyö- ja työnjakomalli vammaispalvelujen järjestämiseksi riittävän suurella väestöpohjalla. Hankkeen nimeksi tuli Vammaispalveluiden palvelurakenteen kehittäminen Varsinais-Suomessa (jatkossa tässä raportissa käytetään käsitettä Vammaispalveluhanke). Sosiaali- ja terveysministeriöltä päätettiin hakea valtionavustusta sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishankerahoista.

1.3. TOIMIJAT

Hankkeen toteuttamiseen sitoutuivat 26 kuntaa, Varsinais-Suomen erityishuoltopiirin kuntayhtymä, Aivohalvaus- ja dysfasialiitto, Lihastautiliitto, Suomen MS-liitto, Suomen Parkinson-liitto, Aura-instituutti ja Oy Vasso Ab. Hankkeen jo käynnistettyä siihen tuli kolme kuntaa lisää.

Hanketta hallinnoi Kaarinan kaupunki. Hankekunnat ovat:

Halikko	Merimasku	Pyhäranta	Taivassalo
Kaarina	Mietoinen	Raisio	Uusikaupunki
Kuusjoki	Naantali	Rusko	Vahto
Laitila	Nousiainen	Rymättylä	Vehmaa
Lemu	Paimio	Salo	Yläne
Lieto	Parainen	Sauvo	
Loimaa	Perniö	Somero	
Masku	Piikkiö	Suomusjärvi	

Kunnallisista toimijoista suurin on Salon kaupunki ja pienin Suomusjärven kunta. Hankekunnista muodostuu yhteiseksi asukas pohjaksi 220 800. Kaikki viisi seutukuntaa ovat edustettuna hankkeessa. Hanke muodostui varsin laajaksi pelkällä toimijoiden määrälläkin mitattuna.

1.4. RAHOITUS

Sosiaali- ja terveysministeriö myönsi kehittämishankkeelle 139 200 euron valtionavustuksen. Sen määrä on enintään puolet (50 %) siitä osuudesta, jolla kunnalliset toimijat osallistuvat hankkeen rahoittamiseen. Valtionavustus lasketaan siis kunnallisen rahoitusosuuden perusteella ja se maksetaan toteutuneisiin kustannuksiin. Vammaispalveluhankkeessa kunnalliset rahoitusosuudet määräytyvät kuntien asukasluvun suhteessa. Muiden toimijoiden rahoitusosuuksien määräytymisestä on sovittu toimijakohtaisesti. Kunnallisten toimijoiden rahoitusosuudet muodostuvat hankkeessa tehtävästä työstä. Vammaispalveluhankkeessa myös muiden toimijoiden rahoitusosuudet kertyvät työajasta. Kunnallisten ja muiden toimijoiden rahoitusosuudet on esitetty liitteessä 1.

Työajan kertymistä seurattiin erillisellä lomakkeella. Kertymä raportoitiin muiden toteutuneiden kustannusten kanssa maksatushakemuksessa lääninhallitukselle. Hankkeella ei ollut muuta ulkopuolista rahoitusta tai tuloja.

Hankkeiden tämältyyppinen rahoitusjärjestelmä ansaitsee kritiikkiä. Rahoitusjärjestelmä on hallinnointityötä synnyttävä. Kaikilla toimijatahoilla kuluu asiantuntijoiden, esimiesten, palkanlaskennan kuin muunkin hallinnoivan portaan työtunteja työajanseurantalomakkeiden täyttämiseen. Projektipäällikön työstä taas on mennyt huomattava osa rahoitusosuuksien kertymisen seurantaan, lomakkeiden karhuamiseen ja yhteenvetojen tekemiseen.

1.5. TOIMINTAYMPÄRISTÖ

1.5.1. Sosiaalialan kehittämishanke viitekehystenä

Sosiaalialan tulevaisuuden turvaamiseksi annettu valtioneuvoston periaatepäätös (2.10.2003) pannaan toimeen sosiaalialan kehittämishankkeena vuosina 2003-2007. Periaatepäätös vahvistaa ne lähtökohdat ja toimenpiteet, joilla sosiaalialaa tulevina vuosina kehitetään. Periaatepäätös toteutetaan neljänä hankekokonaisuutena, jotka samalla muodostavat kehittämishankkeen tavoitteet. Tämä sosiaalialan reformi loi Vammaispalveluhankkeelle viitekehysten. Samalla määrittyi hankkeen toimintaympäristö.

Sosiaalialan kehittämishankkeen tarkoituksena on varmistaa myös sosiaalialan pitkän aikavälin kehittäminen ja ennakoida muuttuvan toimintaympäristön asettamia lisääntyviä vaatimuksia sosiaalisten ongelmien ehkäisemiseksi ja niiden ratkaisemiseksi.

Sosiaalialan kehittämishankkeen tavoitteita ovat

- 1) Palvelujen saamisen ja laadun turvaaminen.
- 2) Palvelurakenteen ja toimintojen kehittäminen.
- 3) Henkilöstön saanti, osaaminen ja työolojen kehittäminen.
- 4) Hyvinvointi 2015 –ohjelman käynnistäminen.

1) Palvelujen saamisen ja laadun turvaaminen

Sosiaalipalvelujen keskeisin kehittämisen kohde on palvelujen saamisen turvaaminen. Lisäksi palvelujen asiakaslähtöisyyden parantaminen ja laadun kehittäminen ovat tärkeitä tavoitteita. Sosiaalipalvelujen saatavuutta parannetaan säätämällä palvelujen saatavuuden perusteet.

2) Palvelurakenteen ja toimintojen kehittäminen

Palvelujen varmistaminen yhteistyössä

Palvelurakenteen tulee perustua alueellisesti joustaviin ratkaisuihin. Sosiaalipalvelujen järjestäminen alueellisesti ja paikallisesti toimivana kokonaisuutena edellyttää sosiaali- ja terveydenhuollon tiivistä yhteistyötä, kuntien sisällä hallintokuntarajat ylittävää yhteistyötä sekä yhteistyötä muiden viranomaisten ja toimijoiden kanssa. Sosiaalihuollon erityispalvelujen kehittämiseksi laaditaan seudulliset suunnitelmat. Kuntien välisellä ja seudullisella yhteistyöllä turvataan asukkaiden yhdenvertaiset mahdollisuudet saada korkeatasoista sosiaalihuollon perus- ja erityispalveluja. Tämä toteutetaan ohjaamalla hankerahoitusta seutukehittämiseen sekä varautumalla lainsäädännöllisiin muutoksiin niin, että palvelujen järjestäminen yhteistyössä alueittain ja seuduittain paranee. Palveluohjausta kehitetään siten, että asiakaslähtöinen työote vahvistuu erityisesti monia palveluja tarvitsevien pitkäaikaisten asiakasryhmien kohdalla.

Työtapojen uudistaminen

Työtapoja, toimintarakenteita ja johtamiskäytäntöjä uudistetaan niin, että ihmisten yksilöllisten tarpeiden huomioon ottaminen, toimintakyvyn ylläpitäminen ja edistäminen sekä omatoimisen suoriutumisen tukeminen toteutuu joustavasti yhteistyöllä. Uudet käyttöön otettavat menetelmät perustuvat tutkittuun ja arvioituun tietoon.

3) Henkilöstön saanti, osaaminen ja työolojen kehittäminen

Sosiaalialan henkilöstöltä vaadittava riittävä koulutustaso ja ammatillinen osaaminen turvataan uudistamalla säännökset sosiaalihuollon henkilöstön kelpoisuuksista. Sosiaalialan henkilöstön täydennyskoulutus lakisääteistetään. Sosiaalialan henkilöstön riittävä määrä ja laatu turvataan. Eri henkilöstöryhmien työnjakoa täsmennetään antamalla suositukset kunnan sosiaalihuollon tehtävärakenteen muuttamiseksi asiakkaiden tarpeita ja henkilöstön osaamista vastaavaksi.

1.5.2. Vammaispalvelujen kehittäminen osana Sosiaalialan kehittämishanketta

Vammaispalveluja kehitetään turvaamalla vammaisten ihmisten tasa-arvoinen kohtelu ja itsenäisen elämän mahdollisuus sekä parantamalla heidän yhteiskunnallista osallisuuttaan. Vammaispalvelujen ajanmukaistamiseksi kehitysvammalaki ja vammaispalvelulaki sovitetaan yhteen. Vammaispalvelut tuotetaan riittävän suurella väestöpohjalla ja turvataan toimivat seudulliset yhteistyö- ja työnjakomallit.

Vammaispalvelujen kehittäminen toteutetaan

- 1) Yhteensovittamalla kehitysvammalaki vammaispalvelulakiin yhdeksi vammaispalvelujen erityislaiksi.
- 2) Uudistamalla henkilökohtaista avustajajärjestelmää.
- 3) Kehittämällä ja lisäämällä tulkkipalveluja.
- 4) Uudistamalla kehitysvammahuollon hallinnollisia rakenteita ja työnjakoa.
- 5) Laatomalla vammaispoliittinen selonteko ja sen yhteyteen poikkihallinnollinen selvitys eri hallinnonalojen vammaispolitiikasta.

1.5.3. Kunta- ja palvelurakennemuudistus –hanke

Vammaispalveluhankkeen toimintaympäristö on jatkuvassa muutostilassa. Tämä on vaikuttanut merkittäväällä tavalla hankkeen painopisteiden ja etenemisprosessissa tehtyjen strategisten linjausten valintaan. Vammaispalveluiden palvelurakenteen uudistamiseen tähtäävien ehdotusten on oltava synkronissa muiden kunnallista sosiaalihuoltoa koskevien rakenteellisten uudistusten kanssa.

Merkittävin toimintaympäristöä muokkaava hanke on sisäasiainministeriön toukokuussa 2005 käynnistämä valtakunnallinen Kunta- ja palvelurakennemuutos – hanke. Tavoitteena on, että nykyisin kuntien vastuulla olevat palvelut saavat riittävän vahvan ja taloudellisen perustan niiden järjestämisen ja tuottamisen turvaamiseksi tulevaisuudessa. Samanaikaisesti palveluiden laatu ja vaikuttavuus, saavutettavuus ja tehokkuus sekä teknologinen kehittäminen otetaan huomioon.

Kunta- ja palvelurakennemuutos – hankkeen tehtävät

- Arvioida ja tehdä ehdotus kuntien vastuulla olevien lakisääteisten ja kuntien itselleen tehtäväksi ottamien palveluiden tarkoituksenmukaisista järjestämisvastuualueista. Tarkastelun kohteina ovat kuntajaotuksen muutokset sekä kuntarajat ylittävä yhteistyö kaikilla aluetasoilla kunnista valtakunnan tasolle saakka.
- Selvittää ja edistää palveluiden eri järjestämis- ja tuottamistapojen parhaiden käytäntöjen käyttöönottoa.
- Arvioida ja tehdä kehittämissuositukset palveluiden ohjaus- ja kehittämissuositelmista sekä tutkimustoiminnasta sekä arvioida valtion ja kuntien tehtävien ja kustannusten jakoa sekä tehdä tarvittavat esitykset.
- Valmistella tarvittavat lainsäädännölliset muutokset.

Hankkeen toimikausi päättyi 31.5.2006. Valtioneuvosto päättää touko-kesäkuussa 2006 palveluiden tulevista rahoitus-, järjestämis- ja tuottamisrakenteista sekä linjaa kuntajakolain mahdolliset muutostarpeet. Lainsäädännöllisten linjausten eduskuntakäsittely tapahtuu vuoden 2006 aikana. Säädosmuutosten on tarkoitus astua voimaan vuoden 2007 aikana.

1.5.4. Muut hankkeet ja kehittämiskumppanit

Vammaispalveluhanke kuuluu sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisrahoituksessa Vanhus- ja vammaispalvelujen palvelurakenteen kehittäminen seudulliseksi – tavoitekokonaisuuteen.

Muut tämän kehittämisteeman hankkeita ovat:

- Ikääntyneiden maaseudulla - seudullinen vanhuspalvelujen toimintamalli (Keski-Suomen kuntia)
- Ikäihmisten seudullinen palvelurakenteen kehittämishanke (Kymenlaakson kuntia)
- Uudenmaan tulkkipalvelujen hankintarenkaan perustamishanke (Uudenmaan erityishuoltopiiri)
- Alueellinen autismiosaajaverkosto (Pääjärven kuntayhtymä)

Vammaispalveluhankkeelle on etsitty kehittämiskumppaneita sellaisista hankkeista, joilla on sisällöllisesti tai toiminnallisesti samansuuntaiset tavoitteet tai toiminnan kohteet ovat samat. Tiivistä yhteistyötä on tehty niiden hankkeiden kanssa, jotka ovat kehittämistyössään pidemmällä. Periaatteena on ollut paremmalta oppiminen (benchmarking) ja kehittämistyön karikoiden ennakointi. Myös aika ja henkilöstöresurssikysymykset sekä päällekkäisen kehittämisen välttäminen ovat kannustaneet yhteistyöhön.

Kehittämiskumppaneiden työhön ja tavoitteisiin tutustumiseen käytetty aika on tullut monin verroin takaisin siten, että Vammaispalveluhankkeessa on ensinnäkin pystytty rajaamaan hankkeen tehtäväaluetta ja keskittymään eniten kehittämistä vaativiin ongelmakohtiin. Luotaessa strategisia linjauksia havaittiin hankesuunnitelman tavoitteiden ja odotusten ylittämistä. Hankesuunnitelma kattoi koko kehittämisen kentän lähtien palvelujen sisällöllisestä kehittämisestä rakenteellisiin uudistuksiin saakka. Jotta työmäärä saatiin kohtuulliseksi suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin ja tuotoksiakin aikaiseksi, päätettiin kehittämisestä rajata pois sellaiset alueet, palvelut tai toiminnot, joita kehitetään jossakin

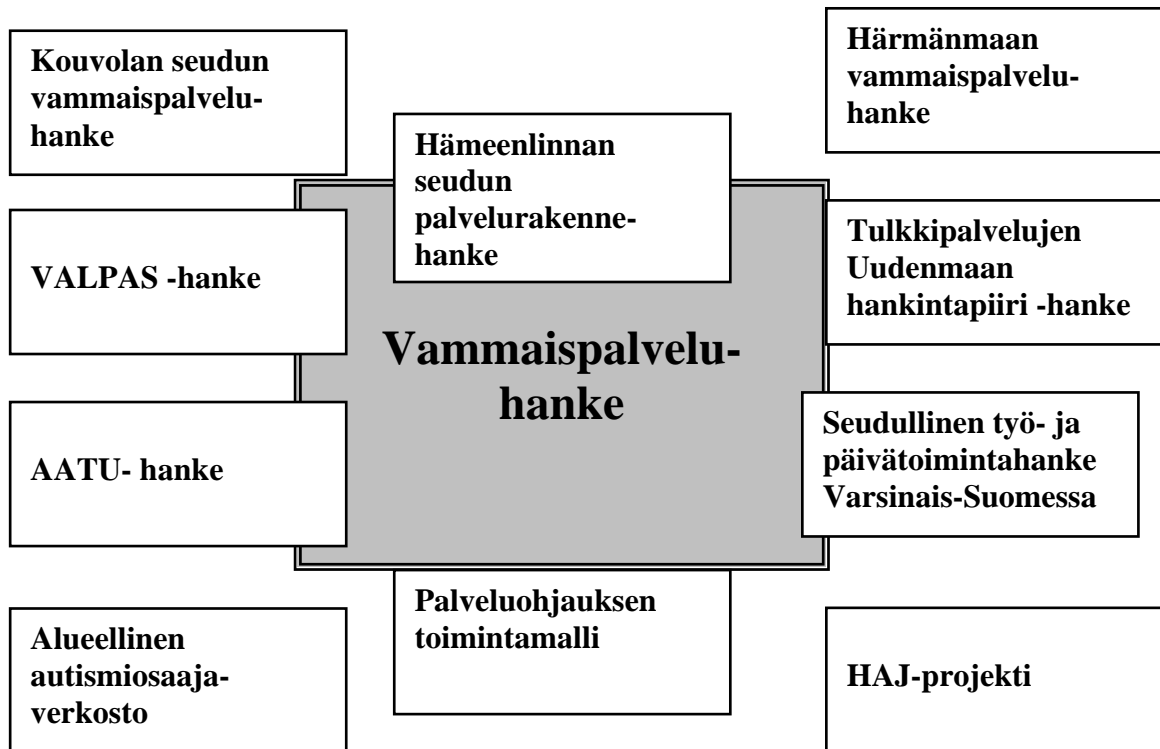
toisessa hankkeessa. Näiden hankkeiden kanssa hakeuduttiin yhteistyöhön, jonka intensiteetti riippui siitä, miten paljon rajapintaa niillä oli Vammaispalveluhankkeen kanssa. Yhteistyötä kehittämiskumppaneiden kanssa on käytetty yhtenä hankkeen rajaamisen tekniikkana.

Kehittämiskumppaneina ovat toimineet edellä mainittujen hankkeiden lisäksi seuraavat:

- **Hämeenlinnan seudun sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennehanke 2004-2005** ja siinä erityisesti **Seudulliset vammaispalvelut** –osahanke. Toimijoina Hämeenlinnan seudun kunnat, terveyskeskuskuntayhtymät, sairaanhoitopiiri ja Sosiaalikehitys Oy.
- **Keskisuomalainen vammaispalvelujen toimintamalli** –hanke. Toimijoina Jyväskylän kaupunki, Jyväskylän mlk, Suolahti ja Suojarinteen kuntayhtymä, Keski-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus Koske.
- **Palveluohjauksen toimintamalli monihallinnolliseen yhteistyöhön vammaisten lasten ja nuorten palveluverkossa.** Toimijoina Turun kaupungin sosiaali- ja terveydenhuolto.
- **Vammaispalvelujen seudullinen työ- ja päivätoimintojen kehittäminen** –hanke. Toimijoina 12 kuntaa Varsinais-Suomessa.
- **Varsinais-Suomen alueellinen apuvälinepalveluiden suunnitelma (VALPAS) –hanke.** Toimijana Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri ja erityisesti Turun yliopistollisen keskussairaalan kuntoutuslinikka.
- **Alueellisen apuvälinetoiminnan uudistaminen** –hanke eli **AATU-** hanke. VALPAS – hankkeen jatkoksi käynnistetty Varsinais-Suomen ja Satakunnan sairaanhoitopiirien yhteishanke.
- **Kouvolan seudun vammaispalvelujen kehittämishanke 2005-2007.** Toimijoina seudun kunnat, erityishuollon kuntayhtymä, Parik -säätiö, vammaisjärjestöjä ja palveluntuottajia.
- **Härmänmaan vammaispalvelujen kehittämishanke.** Toimijoina viisi seutukunnan kuntaa.
- **Henkilökohtaisen avustajajärjestelmän kehittämisprojekti (HAJ).** Toimijoina Lihastautiliitto ry, Kynnys ry, Näkövammaisten Keskusliitto ry ja Suomen MS-liitto ry.

Seuraavassa kuviossa on kuvattu Vammaispalveluhankkeen ja kehittämiskumppaneiden yhteistyötä. Lähempänä Vammaispalveluhanketta olevien kanssa on tehty tiiviimpää yhteistyötä kuin etäämmällä olevien kanssa.

Kuvio 1. Kehittämiskumppanit



2. HANKKEEN ORGANISOITUMINEN JA TYÖSKENTELYTAVAT

2.1. KÄYNNISTYMINEN JA ORGANISOITUMINEN

Hanke käynnistyi elokuun puolivälissä 2004, jolloin projektipäällikkö aloitti työnsä. Sitä ennen hankkeelle oli tehty Kaarinan kaupungin toimesta valmisteluja, kuten työtilojen järjestäminen ja varustelu, sekä projektipäällikön palkkaamiseen ja työsuhteeseen liittyvät tehtävät.

Syksy 2004 oli hankkeessa puitteiden luonnin aikaa. Hankkeeseen tuli mukaan kolme kuntaa lisää. Hankkeelle luotiin rakenne, organisaatio, toteuttamissuunnitelma ja aikataulu.

Ohjausryhmä koottiin ja samalla tehtiin ratkaisu siitä, miten kaikki mukana olevat toimijatahot saadaan hankkeeseen mukaan tavoitteisiin sitouttavalla tavalla. Ratkaisuksi löytyi asiantuntijaryhmän kokoaminen sellaiseksi, että siinä ovat mukana kaikki hankkeessa edustettuna olevat tahot. Koska tällaisella ratkaisulla asiantuntijatyöryhmä oli erittäin suuri, yli 30 henkeä, päätettiin ryhmä jakaa hankkeen tavoitteiden mukaisiksi pienryhmiksi ja samalla osahankkeiksi.

Hanketta ohjasi ohjausryhmä. Operatiivisesta toiminnasta vastasivat projektipäällikkö ja asiantuntijaryhmä. Liitteessä 2 on esitetty ohjaus- ja asiantuntijaryhmien kokoonpanot.

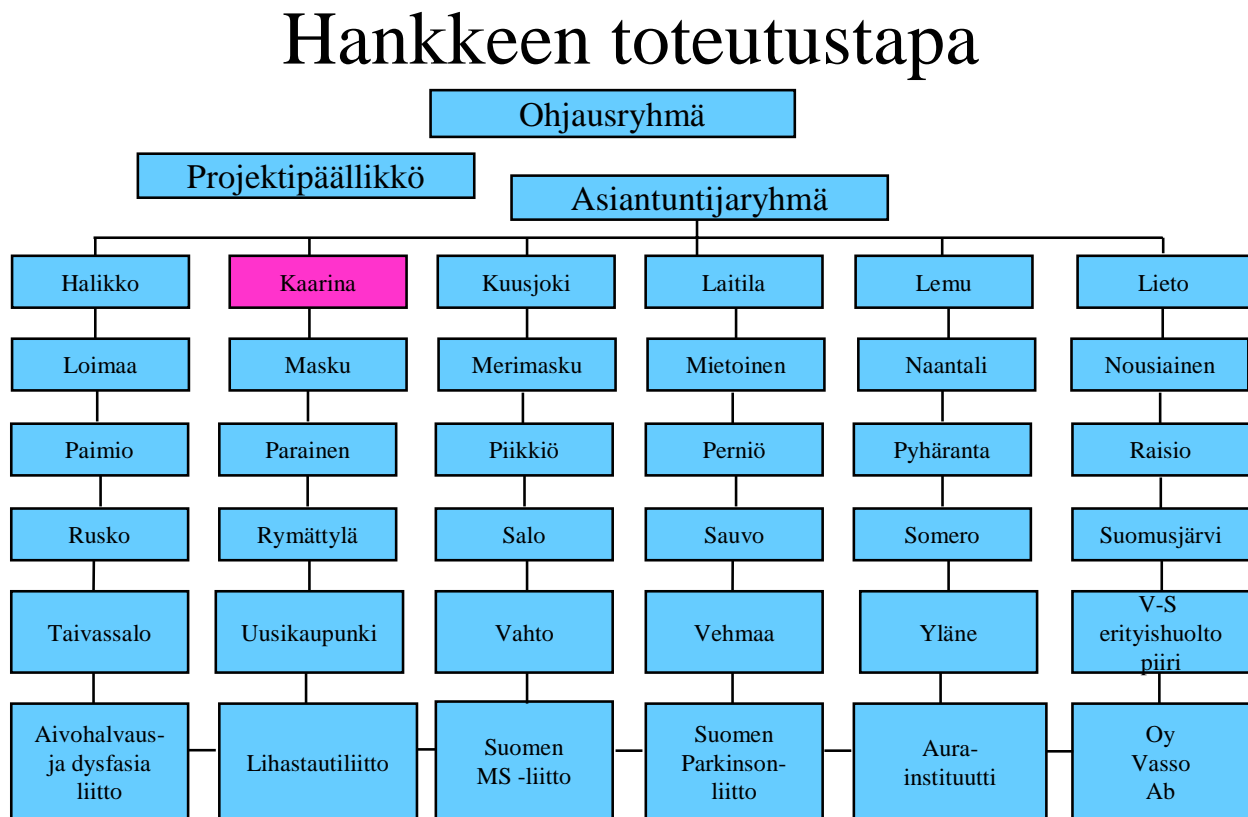
Hankkeen tavoitteiden asettaminen perustui hankehakemukseen sekä sitä edeltäneeseen valmistelutyöhön. Ohjausryhmän rooli oli ohjata hanketta siten, että toiminta hankkeessa etenee tavoitteiden mukaan ja aikataulussa. Ohjausryhmä oli hankkeessa keskeinen linkki kunnalliseen päätöksentekoon ja tarvittaviin sitoumuksiin. Ohjausryhmä on kokoontunut hankkeen aikana kuusi kertaa.

Asiantuntijaryhmä muodostui kaikista hankkeessa mukana olevista toimijatahoista eli siis 36 toimijasta. Toimintamalli oli perusteltu, koska muulla tavoin ei saatu kaikkien toimijatahojen tarpeita ja kehittämistoiveita esiin ja kehittämistyötä pidettyä kuntalähtöisenä. Asiantuntijaryhmän kokoukset ovat keskinäisen tietojenvaihdon ja kokemusten vaihtamisen foorumi sekä projektipäällikölle työväline pitää hanketta tavoitteen mukaisessa kurssissa. Varsinaisia asiantuntijaryhmän kokouksia on ollut hankkeen aikana 12. Lisäksi on järjestetty asiantuntijaryhmälle suunnattu kehittämisspäivä.

Varsinainen kehittämissyö tapahtui hankkeen osatavoitteiden mukaisissa pienryhmissä. Pienryhmät ovat kokoontuneet itseohjautuvina aina asiantuntijatyöryhmän kokousten välisenä aikana.

Hankkeen edellä kerrottu toteutustapaa on esitetty seuraavassa kuviossa.

Kuvio 2. Hankkeen toteutustapa



2.2. TYÖTAVAT HANKKEESSA

Hankkeen työtavoiksi valittiin sellaiset menetelmät, jotka palvelevat toisaalta kuntalähtöistä kehittämistä ja toisaalta hankkeen verkostoitumista muuhun valtakunnalliseen ja alueelliseen kehittämiseen. Työtapojen valinnan lähtökohtana oli, että hankkeen laajat tavoitteet ja tehtävät muuttuvat prosessissa uusiksi työmenetelmiksi, malleiksi ja toimintarakenteiksi.

Hankkeen keskeinen työtapa oli asiantuntijatyöryhmän työ sekä pienryhmätyöskentely. Niiden työskentely perustui **vuorovaikutteiseen, osallistavaan ja kokemukselliseen työotteeseen**. Jokainen ryhmän jäsen toi panoksensa prosessiin itsenäisen tai pienryhmätyöskentelyn kautta. Tavoitteena oli eri työotteita yhdistelemällä saada asiantuntijuus esille ja käyttöön kehittämisprosessiin. Asiantuntijaryhmän kokoukset olivat pysäkkejä, joissa vedettiin yhteen tehty työ, tarkistettiin prosessin vaihe ja vaihdettiin kokemuksia sekä sovittiin etenemisestä. Yhteisymmärryksen ja yhteisen näkemyksen saavuttamisen eteen tehtiin runsaasti työtä.

Keskeinen työtapa oli myös kiinteä **yhteistyö** kehittämiskumppaneiden kanssa päällekkäisyyksien välttämiseksi ja hankkeen tavoitteiden terävöittämiseksi. Yhteistyö oli avointa tietojenvaihtoa ja keskinäistä ideointia. Hämeenlinnan seudullisen hankkeen kanssa on tehty **vertaiskehittämistä**. Tämän tiimoilta tehtiin vierailukäyntejä puolin ja toisin. Samaa menetelmää käytettiin Kouvolan seudun hankeryhmän kanssa.

Myös **konsultointi** asiantuntijoiden kuten Stakesin, yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen edustajien sekä suurten kaupunkien vammaispalvelusta vastaavien viranhaltijoiden kanssa koettiin hankeprosessia edistäväksi ja tulosten kannalta välttämättömäksi työmuodoksi.

Konsultointia tarvittiin hankeprosessin solmukohtien avaamiseksi ja etenemisen varmistamiseksi, vammaispalvelun sisällöllisissä kysymyksissä, sosiaalityön kuvaamisessa sekä yleisten kehittämislinjojen selvittämisessä.

Runas **tiedottaminen** oli välttämätöntä hankkeen laajuuden vuoksi. Hankkeesta tehtiin esite. Hankkeesta, sen vaiheista ja ennakoitavissa olevista tuloksista laadittiin kaksi tiedotetta. Hankekokonaisuutta on käyty esittelemässä keskeisille toimijatahoille ja yhteistyökumppaneille alan seminaareissa ja kokouksissa. Hankkeen materiaali on ollut esillä Vasson www-sivuilla.

Jatkuva prosessiarviointi sekä tulosten ja tuotosten **arviointi** olivat tässä hankkeessa työote eikä kehittämistyöhön liittyvä pakollinen erillinen osio. Arviointia työotteena on tukenut väliraportointi, jonka yhteydessä on tarkistettu prosessin vaihe ja näköpiirissä olevat tulokset.

Lausuntomenettelyllä selvitettiin toimijoiden näkemys hankkeen tuotoksista sekä valmius sitoutua niihin ja ehdotettuihin toimintarakenteiden uudistuksiin.

3. HANKKEEN VISIO, TAVOITTEET JA STRATEGIA

3.1. HANKESUUNNITELMA

Hankesuunnitelmassa esitettiin hankkeen tarkoituksena olevan palvelurakenteen ja toimintojen konkreettinen uudistaminen vammaispalvelujen toimintasektorilla Varsinais-Suomessa.

Hankesuunnitelmassa vammaispalvelujen palvelurakenteen kehittämisen tavoitteeksi asetettiin

- Kehittää seudullisesti ja maakunnallisesti toimiva yhteistyömalli kuntien sosiaalitoimen, opetustoimen, perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon, erityishuollon sekä valtakunnallisten kansanterveys- ja vammaisjärjestöjen kesken.
- Luoda konkreettinen työskentelymalli vammaispalvelujen toteuttamista varten.
- Suunnitella tarkoituksenmukainen työnjako palvelujen järjestämisessä kunta-seutukunta-maakunta –tasolle.
- Kehittää käytäntöjä, joilla turvataan vammaisten henkilöiden oikeus riittäviin ja tasavertaisiin palveluihin.
- Vakiinnuttaa toimijoiden yhteistyötä organisaatorajat ylittäen erityisosaamisen ja erityispalvelujen saatavuuden turvaamiseksi tulevaisuudessa.
- Kehittää verkostomaisia työskentelytapoja palvelujärjestelmässä, tutkimuksen ja käytännön työn linkittämisessä ja osaamisen lisäämisessä.

Keskeisimmäksi tavoitteeksi näistä asetettiin palvelurakenteen konkreettinen kehittäminen sopimalla yhteisistä toimintalinjoista ja työnjaosta kuntien ja muiden toimijoiden kesken.

Hanke esitettiin toteutettavaksi palkkaamalla maakunnallinen seutukehittäjä koordinoimaan hanketta. Keskeinen työskentelytapa oli tiivis yhteistyö kuntien sosiaalitoimen ja muiden toimijoiden kesken.

Hankkeen tuloksina suunniteltiin syntyvän toimintalinjat palvelurakenteen kehittämiseksi, tarkoituksenmukainen työnjako toimijoiden kesken palvelujen järjestämisessä sekä toimivien verkostojen syntyminen kunta-, seutukunta- ja maakuntatasoille.

Seuraavassa kuviossa on selkeytetty ja yksinkertaistettu hankesuunnitelmassa asetettuja tavoitteita.

Kuvio 3. Hankkeen tavoitteet



3.2. VISIOTYÖSKENTELY JA TAVOITTEIDEN KONKRETISOINTI

3.2.1. Visio

Samalla kun etsittiin parasta työskentelymallia hankkeen toteuttamiseksi, mietittiin myös tavoitetilaa, johon hankkeella pyritään. Asiantuntijaryhmässä työstettiin kaiken käytettävissä olevan materiaalin turvin visiota, joka ohjasi hanketta kohti päämäärää. Visiotyöskentelyn kautta kokonaistavoitteeksi muotoutui vammaispalveluiden toimintamallin kehittäminen.

Hankkeen visio

Hanketta ohjaa visio vammaispalvelujen varsinaissuomalaisesta toimintamallista, jossa toteutuu vammaispalvelujen yhdenvertainen saatavuus;
jossa on asiakaslähtöinen työote;
jossa palvelut järjestyvät lähellä asiakasta;
ja jossa vammaistyön osaaminen on valtakunnan huippua.

3.2.2. Hankesuunnitelmasta toteuttamissuunnitelmaksi

Hankesuunnitelmassa tavoitteiden määrittely oli tapahtunut Sosiaalialan kehittämishankkeen viitekehityksessä ja ehdoilla. Tästä syystä tavoitteet muodostuivat varsin epärealistiksi. Vammaispalveluhankkeen tuloksina olisi pitänyt löytyä ratkaisu kaikkiin toimialaa vaivaaviin puutteisiin ja ongelmakohtiin maakunnassa. Hankkeen laajoista tavoitteista jokainen yksistään olisi muodostanut selkeän oman hankkeensa. Hankesuunnitelmasta muodostui tästä syystä enemmänkin ohjelma kuin varsinaisen kehittämishankkeen toteuttamissuunnitelma. Hankkeeksi siitä puuttui rajaus, tavoitteiden priorisointi, työskentelyn etenemisjärjestys, toimijoiden roolitus ja vastuut sekä tavoitetila. Ottaen huomioon vielä hankkeen tulostavoitteet, toimijoiden runsaan määrän, alueellisen laajuuden sekä käytettävissä olevan kahden vuoden toteuttamisajan ja henkilöstöresurssit, hankesuunnitelma tavoitteineen oli vähintäänkin ylimitoitettu.

Kaikki edellä mainittu huomioiden ja vielä tunnistaen sen tosiseikan, että vammaispalvelussa joillekin toimintarakenteille ja –tavoille sekä työnjaoille on pitkät perinteet, oli hankkeen käynnistysvaiheessa tärkein tehtävä konkretisoida tavoitteet käytännönläheiseksi ja toteuttamiskelpoiseksi työksi.

Konkretisointi tapahtui asiantuntijaryhmässä analysoiden taustaselvityksiä ja kyselyn tuloksia, hankkeen lähtökohtia, toimijoiden odotuksia, kehittämishaasteita ja tarpeita. Tämän tueksi tehtiin nykytilan swot- analyysi.

Näiden analyysien ja selvitysten kautta päästiin kiinni hankkeen keskeisimpiin kehittämiskohteisiin. Hanke pilkottiin neljään osatavoitteeseen, joista muodostettiin osahankkeet. Asiantuntijaryhmän jäsenet sijoitettiin omien kiinnostuksensa kohteiden mukaisesti osahankkeita toteuttaviin pienryhmiin.

Hankkeen osahankkeet ja niitä toteuttavat pienryhmät

- Hyvät käytännöt
- Asiakkaan palvelutarpeen kartoitusmalli
- Seututoimija ja seutukehittäminen
- Palveluiden rakenteet ja osaaminen

Koska nämä eivät käytännön toiminnassa ole toisistaan selkeästi eroteltavissa, on hankkeen toimintasuunnitelmassa ennakoitu vaihe, jolloin osahankkeet ja vastaavat pienryhmät yhdistyvät strategisten linjausten sisältöön tai rakenteeseen painottuviksi työryhmiä.

3.3. STRATEGISET LINJAUKSET

Strategiset linjaukset syntyivät käytännön sanelemina. Piti päättää, mitkä asiat vaativat kiireisimmin ratkaisua; ja koska niitä oli monta, piti vielä päättää, missä järjestyksessä niitä aletaan ratkomaan. Myös tarkoituksenmukaisimpien toteuttamistapojen valinta vaikutti strategiaan linjauksiin. Oli valittava sellaiset menetelmät, joilla todennäköisimmin saavutetaan tuloksia käytettävissä olevan ajan ja muiden resurssien puitteissa.

Vammaispalveluhankkeen strategia

Ensin sisältö - Sitten rakenne

Hanke eteni työprosessina vaiheittain strategisia linjauksia vastaavasti. Ensin painopiste on yhteisten hyvien käytäntöjen valmistelussa sekä vammaispalvelun sosiaalityössä yhteisesti käytettävien mallien, työvälineiden ja menetelmien selvittämisessä ja suunnittelussa. Sitten, kun yhteiset käytännöt on kehitetty, edetään vaiheeseen, jossa painopiste siirtyy rakenteiden ja työnjakojen kehittämiseen. Koko kehittämistyön perusajatuksena oli osaamisen turvaaminen. Toimintarakennetta kehitettiin siten, että se osaltaan turvaa tehdyn perusratkaisun. Toisena peruslinjauksena on vammaispalvelun sosiaalityön kehittäminen sekä menetelmällisesti että sisällöllisesti.

Hankkeen varsinaisen tulos - Vammaispalvelujen varsinaissuomalainen toimintamalli - rakentuu vision ja strategisten linjausten pohjalle. Toimintamalli perustuu siihen lähtökohtaan, että hankkeessa mukana olevilla toimijoilla pitää olla yhteiset toimintatavat ja yhteinen käsitys käsitteiden sisällöstä ennen kuin voidaan tehdä uudistuksia työnjaoissa, yhteistyökäytännöissä tai palvelujen tuottamisessa. Työkäytäntöjen yhtenäistämistä siis lähdettiin liikkeelle.

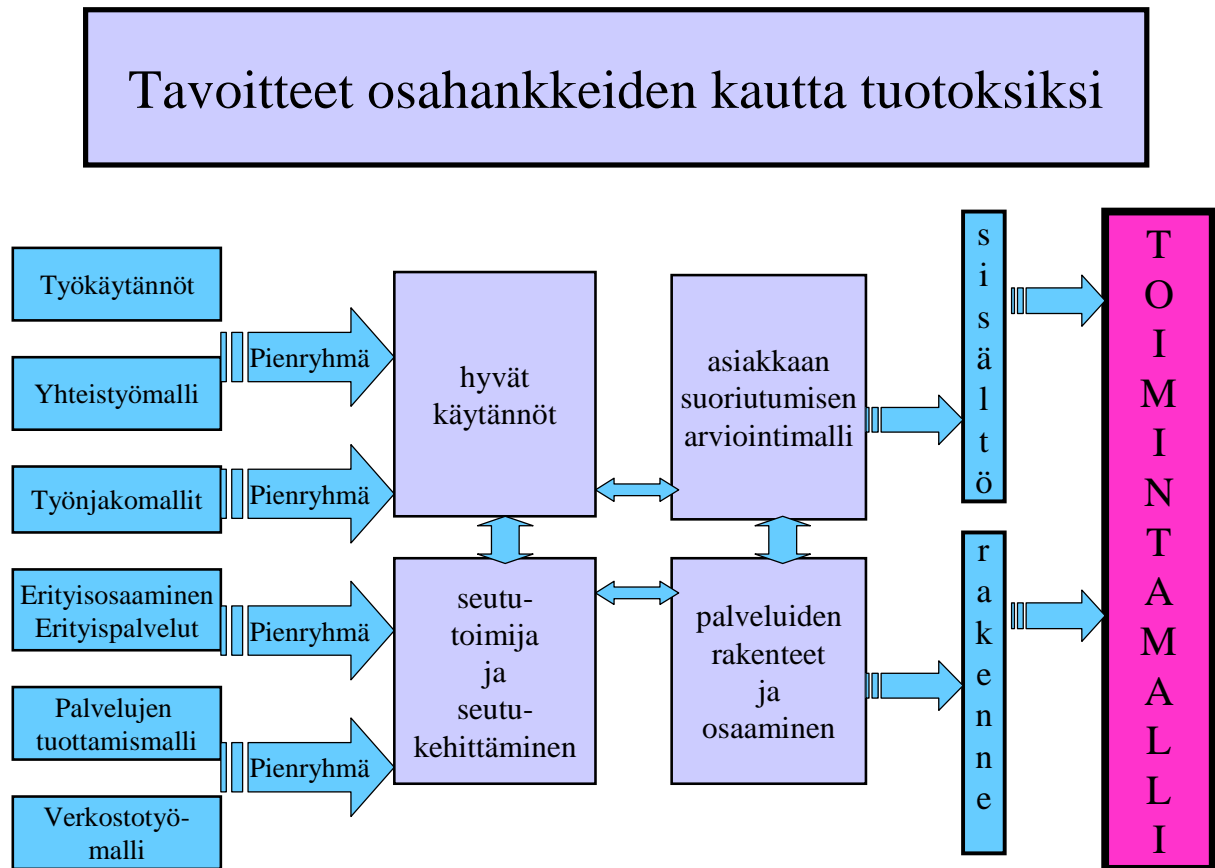
Tähän liittyy myös työmenetelmien ja työtapojen kehittäminen ja yhtenäistäminen. Toimintamallin tätä osiota kehitettiin kahdessa osahankkeessa ja niitä vastaavissa pienryhmissä eli Hyvät käytännöt - ryhmässä ja Asiakkaan suoriutumisen arviointimalli -ryhmässä. Strategian mukaisesti näiden ryhmien kehittämiskohde oli *sisältö*.

Rakenteen kehittäminen tapahtui siten, että eri tasoilla toimijoiden kesken pyrittiin sopimaan yhteistyöstä, työnjaoista ja palvelujen tuottamismalleista. Kehitettävä toimintarakenne turvaa palvelut sekä perus- ja erityisosaamisen. Toimintamallin tätä puolta kehitettiin kahdessa osahankkeessa ja niitä vastaavissa Seutu - sekä Palveluiden rakenteet ja osaaminen -ryhmissä. Ryhmien kehittämiskohde oli strategian mukaisesti *rakenne*.

Toimintamalli koostui siis kahdesta osasta eli yhteisestä toimintakäytännöstä ja rakenteesta.

Seuraava kuvio havainnollistaa työprosessia tavoitteista tulokseen. Kuviossa tavoitteet on esitetty vasemmalla, osahankkeet ja pienryhmien työskentelyprosessi keskellä, strateginen kehittämiskohde rajaus sisältöön tai rakenteeseen ja oikealla tuotos.

Kuvio 4. Tavoitteet osahankkeiden kautta tuotoksiksi



4. TYÖPROSESSI

Varsinaiseen työvaiheeseen hankkeessa päästiin vasta vuoden 2005 alussa. Sitä edeltävä aika oli mennyt hankkeen organisointiin, kehittämistyön rajaukseen ja toteuttamissuunnitelman laatimiseen. Myös hankkeen toimintaympäristön hahmottaminen ja yhteistyö kehittämiskumppaneiden kanssa oli vaatinut huomattavan osan ajasta. Kaiken kaikkiaan hanke piti maastouttaa aikaan ja paikkaan ennen kuin varsinainen työvaihe saattoi alkaa.

Työprosessissa on erotettavissa kaksi vaihetta. Ensimmäistä vaihetta voidaan vielä pitää ikään kuin selvittelyjaksona, jolloin työskentely on jo täydessä käynnissä, mutta varsinainen kohde vielä haussa. Toiseen vaiheeseen tultiin rajaamisen, poissulkutekniikan ja arvioinnin kautta. Tavoitteet kirkastuivat ja sitä kautta tehtävätkin konkretisoituivat. Prosessin kannalta taitekohtana voidaan pitää pienryhmien yhdistymisen jälkeistä aikaa syksyllä 2005.

4.1. ENSIVAIHE

4.1.1. YHTEISEN TOIMINTAKÄYTÄNNÖN KEHITTÄMINEN

Yhteistä toimintakäytäntöä valmisteltiin edellä selostetulla tavalla Hyvät käytännöt - ja Arviointimalli – pienryhmissä.

4.1.1.1. Hyvät käytännöt –pienryhmä

Työskentelyn painotus oli pohjatyössä yhteisen toimintakäytännön luomiseksi. Ryhmän tehtävänä oli asiakasprosessien kuvaaminen vammaispalveluittain. Kuvauksessa yhdistettiin työntekijä- ja asiakasnäkökulmat. Tavoitteena oli prosessiin liittyvät työn ja sen ongelmakohtien näkyväksi tekeminen. Tämän jälkeen työskentelyä syvennettiin ja osin laajennettiin. Laajennus tapahtui vaikeavammaisuuden kriteerien ja yleisimpien soveltamiskäytäntöjen kirjaamiseen. Syventäminen tarkoitti asiakasprosessikuvauksen tarkentamista. Prosessikuvaukset ovat sanallisia kuvauksia, jolloin ne samalla tekevät näkyväksi työntekijän prosessiin liittyvää hiljaista tietoa.

4.1.1.2 Asiakkaan suoriutumisen arviointimalli –pienryhmä

Asiakkaan suoriutumisen arviointimallin työstäminen lähti alun hapuilun jälkeen käyntiin. Pienryhmän suunnitelmana ollut toimintakyvyn ja vaikeavammaisuuden arviointimallin kehittäminen oli liian haasteellinen, suuritoinen eikä myöskään aivan sosiaalityön keskiössä ollut kehittämistehtävä.

Kun asiaa lähestyttiin selkeämmin sosiaalityön perusteista, päädyttiin laajemman arviointimallin suunnitteluun. Siinä asiakas ja hänen tilanteensa otetaan kokonaisvaltaisempaan tarkasteluun, eikä rajoitetusti vain jokin tietyn osa-alueen, kuten toimintakyvyn rajoitteen näkökulmasta. Arviointimalli kehitettiin sosiaalityön arvioivan työotteen menetelmäksi. Sen tueksi kehitettiin pienryhmässä myös välineitä, kuten yhteisiä lomakkeita ja kuvauksia.

Tavoitteena oli, että hankkeen toimijat ottavat arviointimallin käyttöön selvittäessään asiakkaan vammaispalvelujen tai tukitoimien tarvetta sekä seurattaessa palvelujen soveltuvuutta ja toimivuutta tai palvelutarpeen muutosta.

4.1.2. RAKENTEIDEN KEHITTÄMINEN

4.1.2.1. Seudulliset rakenteet

Toimintarakenteiden uudistamiseen tähtäävä työ eteni ripeästi. Seutu –ryhmän ja Palveluiden rakenteet ja osaaminen –ryhmän erikseen ja yhdessä tekemän työskentelyn tuloksena syntyi kaksi erilaista esitystä vammaispalvelujen seudulliseksi toteuttamistavaksi.

Seutu -ryhmä esitti mallia, jossa peruskunnan vammaispalveluista vastaava työntekijä saisi valmistelu- ja päätöksentekotukea seudulliselta työntekijältä. Lisäksi malliin kuuluu pysyvän, moniammatillisen asiantuntijaryhmän perustaminen.

Palveluiden ja osaamisen rakenteet –ryhmä esitti seudullista vammaispalvelutoimisto-mallia, johon seudun kunnat voivat keskittää kaikki vammaispalveluasiat valmistelusta päätöksentekoon ja palvelujen järjestämiseen tai vain osan. Toimiston yhteyteen suunniteltiin hankintarengasta.

4.1.2.2. Verkostorakenne

Oppiva vammaistyöntekijöiden yhteistyöverkostoa kehiteltiin osaamisen turvaamismalliksi vaihtoehdoksi kiinteille rakenteille.. Yhteistyöverkosto ylläpitäisi ja kehittäisi niitä toimintoja, joita rakennehankkeessa on kehitetty sekä vastaisi jatkossa mm. täydennyskoulutuksesta, mentoroinnista, perehdyttämisestä, konsultoinnin järjestämisestä ja mahdollisesti yhteisestä hankintatoimesta. Verkoston tehtävänä olisi myös työmenetelmien kehittäminen ja käyttöönoton tuki.

4.1.2.3. Erityisen kehittämisen kohteet

Pienryhmien työn edetessä kävi ilmi, että työprosesseihin liittyy sellaisia yksittäisiä kehittämistä vaativia asioita, jotka sinällään olisivat pienimuotoisia hankkeita ja edellyttävät selvittämistä. Samalla ne osaltaan luovat pohjaa yhteiselle toimintakäytännölle. Isoimpien kuntien sosiaalityöntekijät ottivat vastuulleen näiden asioiden kehittämisen.

Erityisen kehittämisen kohteiksi sovittiin

- Uuden, vammaistyöhön tulevan sosiaalityöntekijän perehdyttäminen.
- Hyvän palvelusuunnitelman mallin kehittäminen.
- Asiakaspalautteen keräämistapojen kehittäminen.
- Hallinnollisesti hyvän vammaispalvelupäätösmallin kehittäminen.
- Strukturoidun haastattelulomakkeen kehittäminen.
- Vammaissosiaalityön kehittäminen.

4.2. TOINEN VAIHE

Kehittämisprosessin toiseen vaiheeseen siirtyminen tapahtui myöhemmin, kuin hankkeen etenemisaikataulussa oli suunniteltu. Osahankkeisiin oli kuitenkin selvästi tullut sellaista syvyyttä ja kypsyyttä, ettei enää ollut syytä kuljettaa kehittämisprosessia neljässä osiossa. Lisäksi kehittämistehtävissä oli osahankkeittain päällekkäisyyttä, joten oli aika yhdistää osahankkeet strategisten linjausten mukaisesti toinen sisällön kehittämiseen keskittyväksi ja toinen toimintarakenteen kehittämiseen keskittyväksi. Nämä kaksi osahanketta nivoutuvat kiinteästi toisiinsa. Yhteinen toimintakäytäntö on sinällään merkittävä uudistus toimintarakenteeseen. Toisaalta toimintarakennetta ei voi uudistaa ilman yhteistä pohjaa, varsinkaan, jos uudistuksen tavoitteena on seudullinen tai muu laajempi yhteistyörakenne.

Vastaavasti neljä pienryhmää yhdistyivät kahdeksi ryhmäksi. Ryhmät toimivat edelleen itseohjautuvina ja projektipäällikkö osallistui niiden kokouksiin.

4.2.1. Yhteinen toimintakäytäntö –ryhmä

Hyvät käytännöt – pienryhmä ja Arviointimalli – pienryhmä yhdistettiin Yhteinen toimintakäytäntö –ryhmäksi. Työn tavoitteeksi asetettiin tuottaa vision mukainen varsinaissuomalainen toimintamalli, jonka pohjana ovat yhteisesti sovitut arvot, toimintarakennetta yhtenäistävät lomakkeet, asiakasprosessit, yleiset saatavuusperusteet sekä palvelukartoitusmalli.

Työryhmä työsti lomakkeet, joita asiantuntijaryhmän jäsenet koekäyttivät kesän aikana. Lomakkeet käännettiin myös ruotsiksi. Palvelusuunnitelmamalli valmistui erityisen kehittämisen kohteena. Käyttökokemusten kartuttamiseksi lomakkeita ja palvelusuunnitelmamallia testautettiin hankkeen ulkopuolisten kuntien työntekijöillä sekä työntekijöillä, jotka olivat juuri tulleet hanketyöhön, eivätkä siten olleet valmistelutyössä.

Ryhmä ryhtyi myös syvällisemmin kuvaamaan vaikeavammaisuuden arviointikriteerejä pohjaksi palvelukartoitusmallille.

4.2.2. Rakse –ryhmä

Entiset Seutu –pienryhmä sekä Rakenteet ja osaaminen –pienryhmä yhdistettiin Rakse -ryhmäksi. Ryhmän työn tavoitteeksi asetettiin toimintarakenteen uudistamiseen ja osaamisen turvaamiseen tähtäävien kehittämissuunnitelmien valmistelu.

Seudullisista rakenteista vakkasuomalaisen ehdotus työpari - asiantuntijatyöryhmä – rakenteesta oli alun alkaenkin ollut selkeä ja sen työstäminen jatkui eri mallivaihtoehtojen tarkennuksilla ja kustannuslaskelmilla.

Muilta osin suunnitelmia oli tehtävä kokonaan uudelleen. Työprosessin edetessä oli nimittäin ilmennyt kaksi tärkeää seikkaa. Vammaistyössä toimivat sosiaalityöntekijät kertoivat tarvitsevänsä tukea ja käytännön apua nimenomaan päätösten tekemiseen. Tällaista tukea ja konsultaatiota voi saada ainoastaan toiselta sosiaalityöntekijältä, joka itse tekee samaa työtä ja kohtaa samanlaisia ongelmia. Työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä oli syytä tiivistää nimenomaan samankokoisten, riittävän suurten kuntien kesken. Näissä kunnissa on erikseen työntekijä vammaistyöhön, suunnilleen sama väestöpohja ja sen seurauksena sama asiakasmäärä. Näistä syistä toimintarakenne ja työkäytännötkin ovat samantyyppiset.

Organisoimalla näiden työntekijöiden yhteistyö asiantuntijarenkaksi heidän oma asiantuntemuksensa lisääntyy keskinäisten kokemustenvaihdon ja konsultaation kautta. Samalla he toimivat asiantuntijatukena renkaan ulkopuolisiin, pienempiin kuntiin nähden.

Asiantuntijarengas on syytä kokoontua riittävän usein, jotta siitä olisi todellista hyötyä aktuelleihin asiakastapauksiin. Renkas on syytä organisoida niin suureksi, että sen sisällä on työntekijöiden mahdollisuuksia jopa erikoistua tiettyihin erityiskysymyksiin.

Luontaisimmin asiantuntijarengas muodostuisi Turun ympärillä olevista kunnista Naantali, Raisio, Lieto, Paimio, Piikkiö ja Kaarina. Myös muiden kuntien kuten Paraisten, Halikon, Salon ja Loimaan mukaan liittämistä renkaaseen pohdittiin, mutta suunnitelman täsmentyessä ajatus hylättiin. Renkaan toimivuuden kannalta on tarkoituksenmukaista pitää sen koko mahdollisimman pienenä.

Suunnitelmien tarkentamista vaati myös idea Salon seudullisesta vammaispalvelutoimistosta. Käytännön työtilanne oli se, ettei vammaistyötä Salossa tekevällä sosiaalityöntekijällä ole tukenaan työparia, työyhteisön tiimiä eikä moniammatillista työryhmää. Asiakastapauksia tietenkin on paljon, mutta ei ketään, jota konsultoi ja jonka kanssa kävisi tapauksia läpi. Näiden puutteiden osalta sovittiin edettäväksi siten, että Salon vammaispalvelun sosiaalityöntekijä selvittää moniammatillisen työryhmän perustamista sekä työpari- työskentelyn käynnistysmahdollisuuksia esimerkiksi terveyskeskuksen sosiaalihoitajan tai Halikon kunnan vammaispalvelun sosiaalityöntekijän kanssa. Jos seudullinen vammaispalvelutoimisto käynnistyy, saa Salon kaupungin työntekijä sen työntekijästä työparin itselleen.

Toisen vaiheen työprosessin tavoitteet toimintarakenteen uudistamiseksi

1. Samankokoisten kuntien työntekijöiden organisoiminen asiantuntijarengasiksi. Samankokoisilla tarkoitetaan tapausmääriin nähden riittävän kokoisia kuntia. Tällä ajattelutavalla renkaaksi muodostuu Naantali, Raisio, Lieto, Kaarina, Paimio ja Piikkiö.
2. Vakka-Suomen työparityöskentely -mallin täsmentäminen.
3. Salon vammaispalvelun sosiaalityön työparityöskentelyn mahdollisuuksien selvittäminen ja moniammatillisen asiantuntijatyöryhmän kokoaminen.
4. Salon seudullisen vammaispalvelutoimisto -suunnitelman jatkokehittäminen.

5. TULOKSET

Hanketyöskentelyn tuloksena on luotu vammaispalvelujen varsinaissuomalainen toimintamalli, joka koostuu yhteisistä työkäytännöistä sekä seudullisiin olosuhteisiin sovitetuista toimintarakenteista. Molemmat yhdessä turvaavat vammaispalvelun toteuttamisessa edellytettävää erityisosaamista.

Hankkeen tulokset tiivistetysti

1. Toimintakäytäntöjen yhtenäistyminen

- Yhteinen toimintakäytäntö –käsikirja
- Lomakkeet
- Palvelusuunnitelmamalli
- Prosessikuvaukset
- Prosessimallinnus
- Palvelutarpeen kartoitusmalli
- Saatavuusperusteet

2. Vammaispalvelun sosiaalityön profiilin nosto

3. Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen

- Vammaispalvelun oppiva organisaatio muodostui
- Hiljainen tieto tehtiin näkyväksi
- Perehdytyskansio

4. Toimintarakenteen uudistaminen

- Vammaispalvelun sosiaalityön seudullistaminen Salon seudulla
- Vakka-Suomen työparityöskentely –malli
- Asiantuntijarengas Turun seudulla

5. Ennakoimattomat tulokset

- Vuorovaikutuksen paraneminen eri toimijoiden kesken yli sektorirajojen
- Yhteistyömuodot vakiintuivat
- Vastuullisuus ja sitoutuneisuus lisääntyivät

6. Suunnitelma hankkeen tulosten seuraamiseksi

7. Yhteistyö eri hankkeiden kanssa

5.1. TOIMINTAKÄYTÄNTÖJEN YHTENÄISTYMINEN

Toimintakäytäntöjen yhtenäistämiseksi hankkeessa tuotettiin työvälineitä, joista jokaista erikseen voidaan pitää merkittävänä tuloksena. Sekä kokonaisuutena että itsenäisinä osina käytettynä ne samalla uudistavat toimintarakennetta.

Myös työprosessi sinällään yhtenäisti toimintakäytäntöjä, koska prosessissa mukana olleet alkoivat työn edetessä ajatella yhdenmukaisemmin. Opittiin myös ymmärtämään toisten työkäytäntöjä ja perustelemaan omaa toimintatapaa. Samoin työprosessin kuluessa tuli käsitteiden sisältömäärittelyihin yhteistä tulkintaa. Yhteisen toimintakäytännön työprosessi on siten palvellut sekä yhteisen näkemyksen syntymistä että työn kehittämistä. Ilman tällaista prosessia toimintakäytäntöjen yhtenäistyminen ei olisi ollut mahdollinen.

Tuloksen saavuttamisella täytettiin hankesuunnitelmassa asetetuista kuudesta tavoitteesta kolme eli yhteistyömallin kehittäminen, konkreettisen työskentelymallin luominen ja työkäytäntöjen kehittäminen.

Toimintakäytännön yhtenäistämisen kehittämislinjassa syntyivät seuraavat tuotokset:

VAMMAISPALVELUN SOSIAALITYÖN YHTEINEN TOIMINTAKÄYTÄNTÖ -KÄSIKIRJA

Yhteinen toimintakäytäntö –käsikirja on tarkoitettu käytännön työvälineeksi helpottamaan arjen työtä. Yhteisen toimintakäytännön kuvaus kattaa vammaispalvelun sosiaalityön prosessin eri vaiheet. Työkäytännön kuvaus on konkreettinen, mutta myös riittävän yleisellä tasolla, jotta se on sovellettavissa erilaisiin toimintaympäristöihin. Se on myös sosiaalityön näkyväksi tekemisen väline, käsikirjana se toimii työvälineenä kuntien vammaispalvelusta vastaaville sosiaalityöntekijöille, helpottaa uusien työntekijöiden perehdytystä ja voi toimia opetusmateriaalina yleisimminkin.

LOMAKKEET

Lomakkeiden tarkoitus on yhtenäistää toimintakäytäntöä, toimia työvälineenä ja parantaa työn dokumentointia. Lomakkeita on viisi. Niistä kaksi on hakemuslomakkeita, yksi on tarkoitettu asiakkaalle, yksi sosiaalityöntekijälle työvälineeksi ja yksi on terveydenhuollon lausuntoa varten.

PALVELUSUUNNITELMAMALLI

Yhteisen palvelusuunnitelmamallin tarkoitus on korostaa vammaispalvelun järjestämisessä edellytettävää suunnitelmallisuutta sekä asiakkaan roolia oman elämänsä asiantuntijana. Palvelusuunnitelma on myös palvelujen seurannan ja arvioinnin väline.

PALVELU- JA TUKITOIMIKOHTAISET PROSESSIKUVAUKSET

Palvelu- ja tukitoimikohtaisten asiakasprosessien kuvaamisen tarkoitus on prosessin eri vaiheissa tehtävän sosiaalityön näkyväksi tekeminen, käsitteiden yhdenmukaistaminen sekä sen havainnollistaminen, kuinka monen eri toimijan työpanosta ja yhteistyötä tarvitaan vammaispalvelujen järjestämisessä.

VAMMAISPALVELUN SOSIAALITYÖN PROSESSIMALLINNUS JA SELOSTE

Vammaispalvelun sosiaalityöntekijän työn ydintä on asiakkaan palvelutarpeen kartoitus. Tämä työprosessi on mallinnettu. Prosessimallinnuksen seloste on käyttöohje, jotta mallinnus toimisi käytännön työvälineenä.

PALVELUTARPEEN KARTOITUSMALLI

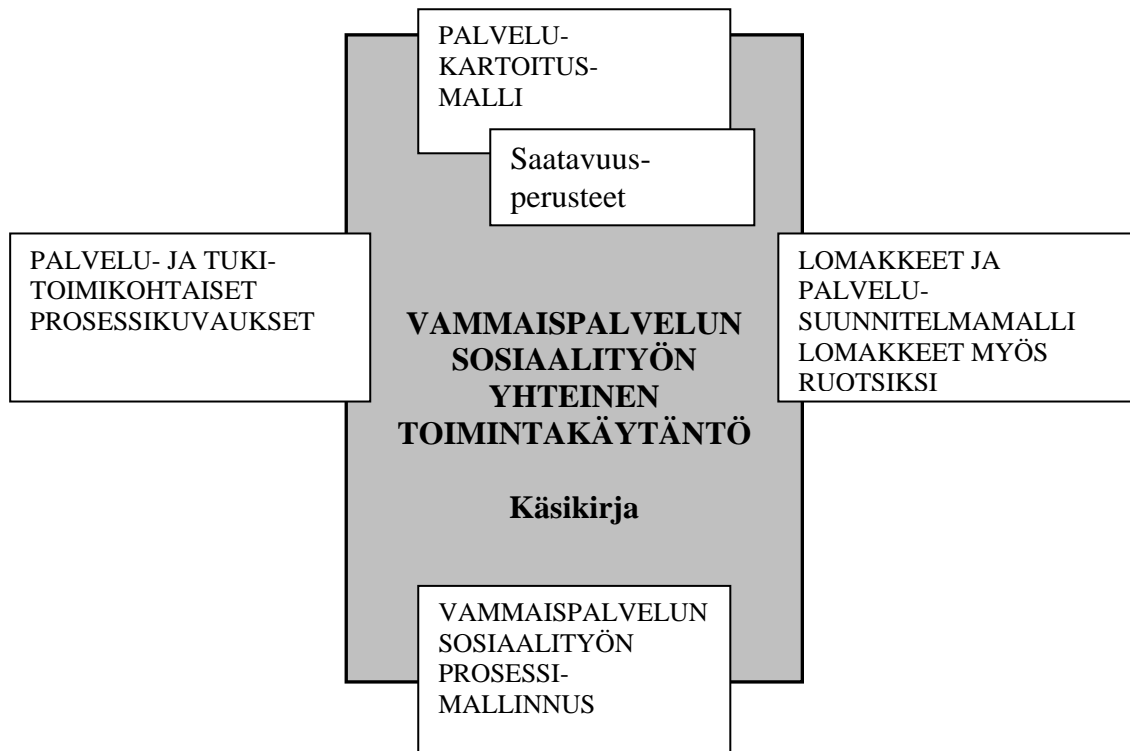
Palvelutarpeen kartoitusmalli kehitettiin yläkäsitteeksi kuvaamaan niitä menetelmiä ja työvaiheita, joilla selvitetään asiakkaan ongelmaa ja pohditaan vaihtoehtoisia ratkaisumalleja. Malli on sisällytetty Yhteisen toimintakäytännön vammaispalveluprosessiin, mutta se on sovellettavissa myös muihin sosiaalityön prosesseihin.

SAATAVUUSPERUSTEET

Saatavuusperusteet kehitettiin osaksi palvelutarpeen kartoitusta. Niiden tarkoitus on toimia työntekijän ajattelun apuvälineenä arvioitaessa aiheuttaako vamma asiakkaalle erityisiä suoriutumisvaikeuksia. Saatavuusperusteissa on avattu vammaisuuden ja vaikeavammaisuuden määritelmiä palvelu- ja tukitoimikohtaisesti.

Seuraavassa kuviossa on kuvattu yhteisen toimintakäytännön kokonaisuus.

Kuvio 5. Vammaispalvelun sosiaalityön yhteinen toimintakäytäntö



5.2. VAMMAISPALVELUN SOSIAALITYÖN PROFIIILI

Vammaispalvelun sosiaalityö on erityisasiantuntemusta edellyttävä sosiaalityön osa-alue. Hankkeen alussa todettu työn eriytymättömyys ja menetelmien kehittymättömyys toimi kimmokkeena kuvata toimialan sosiaalityötä paremmin sekä kehittää sille omaa profiilia. Työ otettiin erityisen kehittämisen kohteeksi, koska se vaati syvällisempää perehtymistä aiheeseen, kuin mitä pienryhmätyöskentelyssä olisi voitu tehdä.

Keinoksi otettiin työn näkyväksi tekeminen ja dokumentointi. Työ tehtiin näkyväksi mallintamalla vammaispalvelun sosiaalityön prosessi. Mallinnuksen käyttöä helpottamaan laadittiin kirjallinen seloste. Palvelu- ja tukitoimikohtaiset prosessikuvaukset, lomakkeet ja palvelusuunnitelmamalli sekä edellä mainittu prosessimallinnus kehitettiin dokumentoinnin välineiksi.

Kuvaamalla työn edellytyksiä ja erityispiirteitä sekä työntekijän ammatillisia lähtökohtia luotiin vammaispalvelun sosiaalityölle oma profiili.

Mallinnus ja dokumentointivälineet kehitettiin niin yleispäteviksi, että ne ovat sovellettavissa erikokoisten kuntien sosiaalityön toimintaympäristöihin.

Edellä mainitut tulokset on koottu Vammaispalvelun sosiaalityön yhteinen toimintakäytäntö - käsikirjaan. Tulos täyttää hankesuunnitelman tulostavoitteista kohdat konkreettisen työskentelymallin luominen, työkäytäntöjen kehittäminen sekä palvelujen ja osaamisen turvaaminen.

5.3. OSAAMISEN YLLÄPITÄMINEN JA KEHITTÄMINEN

Vammaispalvelun sosiaalityön ollessa vielä varsin eriytymätön sosiaalityön erikoisala eikä selkeästi tälle työlle ominaisia työvälineitä tai menetelmiäkään pystytty nimeämään piti hankkeessa ryhtyä keksimään keinoja tilanteen ratkaisemiseksi. Hankkeen tavoitteenasettelu huomioiden näiden keinojen tuli olla yhteisesti muodostettuja ja koko toimintakenttään soveltuvia.

VAMMAISPALVELUN OPPIVA ORGANISAATIO MUODOSTUI

Ensimmäinen haaste oli saada eri lähtökohdista tulevien asiantuntijoiden työryhmätyöskentely käynnistymään hankkeen osaamisen kehittämistä koskevien tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Työlle oli luotava yhteinen suunta.

Organisaation toimintakyvykkyyden kehittämiseen tähtäviä kehittämistapoja on useita, mutta soveltuvin hankkeen tavoitteiden toteutumisen kannalta oli oppimisen edistämiseen keskittyvä menettelytapa. Keinojen kehittäminen tapahtui oppivan organisaation viitekehyksessä. Päähuomio oli henkilöstön osaamisen jatkuvassa kehittämisessä. Käytännössä tämä tapahtuu työn ja oppimisen integrointina uusien tehtävien ja kokeilujen avulla. Menettelytapa on kokemusoppimista ja koulutusta korostava. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tulevaisuus nähdään osaamisen näkökulmasta, tietotaitoa levitetään, työ on oppimisympäristö, jossa olennaista on omista ja muiden kokemuksista oppiminen, omien ja muiden toimintatavat kyseenalaistetaan; ja että omaa työtä kehitetään yhdessä muiden kanssa. Oppivassa organisaatiossa osaamista voidaan luoda, hankkia ja siirtää; ja se kykenee muuntamaan käyttäytymistään uuden tiedon ja näkemyksen mukaan.

Organisoimalla asiantuntijaryhmän työ siten, kuin aiemmin on kuvattu, siitä muodostui samalla oppimista edistävä organisaatio. Osahankkeiden tavoitteiden ja pienryhmien toiminnan taustalla oli tietoinen pyrkimys kehittää asiantuntijoiden osaamista.

Asiantuntijatyöryhmän kokoukset järjestettiin siten, että ne olisivat mahdollisimman vuorovaikutuksellisia ja kokemusten vaihtoa edistäviä. Toisten käytäntöjä havainnoitiin ja omia näkökantoja opittiin perustelevaan. Samalla kokoukset olivat oppimistilanteita ja koulutusta kokeneelta työntekijältä noviisille.

Oppiminen on vuorovaikutustapahtuma ja se edellyttää sille suunniteltua vuorovaikutusympäristöä. Asiantuntijaryhmän jäseniä kannustettiin aktiiviseen vuorovaikutukseen, kysymään ja kyseenalaistamaan, vastaamaan ja kokeilemaan.

Kehittämisprosessissa mukana olo oli oppimisprosessi kaikille. Asiantuntijatyöryhmän työn suuri haaste oli, miten omaa osaamista jaetaan ja levitetään joustavasti erityisosaamisen rintaman leventämiseksi. Tämä oli iso haaste myös siksi, että ryhmän jäsenet tulivat hyvin erikokoisista ja toimintakulttuuriltaan erityyppisistä organisaatioista.

Asiantuntijatyöryhmän työn kehittämisessä osaamista lisääväksi käytettiin yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmää. Tämä tarkoittaa yhdessä opiskelua ryhmissä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yhdessä oppimisen perusta on toisten auttaminen ja jokaisen aktiivinen osallistuminen yhteiseen toimintaan. Jokaisen ryhmän jäsenen oppimista vahvistetaan sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla. Se tarkoittaa aktiivista osallistumista keskustelemalla ja

kyselemällä, muiden mielipiteiden kuuntelua ja oman mielipiteen ilmaisemista, vastuunottamista sekä omasta että koko ryhmän tuotoksesta. Yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmällä omaa osaamista opitaan jakamaan. Asiantuntijaryhmässä yksilöasiantuntijuudesta kehittyi jaettua yhteisöllistä asiantuntijuutta, jota voidaan hyödyntää toimintarakenteessa niin seudullisesti kuin laajemminkin.

Näillä keinoin asiantuntijaryhmä, vaikkakin koottu eri toimijoista, oppi oppimaan yhdessä. Samalla havaittiin, että oppiminen on muutosta omissa ajattelutavoissa. Muutosta seurattiin itsearvioinnin avulla. Edellä kerrotut keinot ovat tyypillisiä yhteistoiminnallisen oppimisen tapoja. Kaikki tämä opetti asiantuntijaryhmää tekemään asioita yhdessä ja näkemään yhteisiä tavoitteita. Hankkeen kehittämisprosessista muodostui samalla oppimisprosessi.

Vammaispalvelun sosiaalityön yhteinen toimintakäytäntö -käsikirja konkretisoi, mitä yhteisöllisellä asiantuntijuudella saadaan aikaan. Sillä tuotetaan jaettuun asiantuntemukseen ja yhteiseen näkemykseen perustuvaa laajapohjaista erityisosaamista.

Asiantuntijaryhmän kehittymistä oppivaksi organisaatioksi seurattiin tunnistamalla oppimisen esteenä olevia tekijöitä, kehittämällä oppimisen keinovalikoimaa, arvioimalla ja seuraamalla oppimisprosessia sekä tekemällä tarvittavia prosessia edistäviä interventioita.

Tuloksena muodostui vammaispalvelun oppiva organisaatio.

HILJAINEN TIETO TEHTIIN NÄKYVÄKSI

Piiloinen tai hiljainen tieto on sidottu kiinteästi ihmisen toimintaan, menettelytapoihin, rutiineihin, ihanteisiin, arvoihin ja tunteisiin. Se on hyvin henkilökohtaista tietoa, mitä on vaikea sanallistaa ja jakaa. Käsitteellinen tieto taas on muodollista, systemaattista ja tarkkaan määriteltyä täsmätietoa.

Työntekijöillä olevan hiljaisen tiedon ja kokemuksen merkitys korostuu entisestään toimintaympäristössä, jossa pääosa ammattitaidosta hankitaan työssä oppien, missä vaihtuvuus ja eläköityminen on suurta ja missä työkäytännöt eivät ole pelkistettävissä kaavioiksi, teknologiseksi ratkaisuksi tai ohjeiksi. Sosiaalityö toimintaympäristönä on edellä mainitun kaltainen.

Lisänä vielä muihin nähden on sosiaalityön menetelmien ja välineiden kiinteä yhteys organisaatioon ja työntekijään. Sosiaalityön henkilöitymistä sekä sidosta aikaan ja paikkaan kuvaa parhaiten vuosien työkokemuksen omaavan työntekijän siirtyminen muualle työhön tai eläkkeelle. Hän vie mennessään osaamisensa ja siihen liittyvän hiljaisen tiedon. Tilalle tuleva uusi työntekijä aloittaa alusta tutustumalla organisaation toimintakulttuuriin ja kehittämällä omaa työkäytäntöään.

Erityisosaamisen lisäämiseksi ja turvaamiseksi päätettiin kehittää keinoja hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseksi. Vammaispalvelun erityisosaamisen kannalta tämä on iso haaste, koska hiljaista tietoa kertyy vain jos on kokemusta eli asiakastapauksia. Keinojen piti olla sellaisia, joissa kokeneen työntekijän hiljainen tieto ja työkokemus välittyvät ja saavat sanallisen muodon. Piti kehittää sekä menetelmä että väline.

Menetelmänä käytettiin yhteistoiminnallista oppimisesta omaksuttua osaamisen jakamista. Kokeneen työntekijän ammattitaitoa voidaan jakaa erilaisten välitysmekanismien avulla. Näitä ovat oman työn dokumentointi, koulutustilaisuudet, tutor- ja mentor- toiminta, työkirjat, työnohjaus ja opintopiirit.

Hiljainen tietokin on jaettavissa, kun siihen kehitetään välineet. Näitä välineitä on kuvattu edellä tuloksissa 1 ja 2. Hiljainen tieto muuntuu käyttötiedoksi, mutta siihen tarvitaan keskustelua,

vuorovaikutusta, verkostoitumista, tekemällä oppimista ja struktuuria, kuten dokumentointia tai tietokantoja.

Toimintarakenteen kehittämisessä hiljaisen tiedon jakaminen ja välittyminen otettiin huomioon työparityöskentelymallin, seudullisen vammaispalvelun sosiaalityön mallin sekä asiantuntijarenaan kehittämisessä.

PEREHDYTYSKANSIO

Sosiaalityön työkäytäntöihin, työorientaatioon, menetelmiin ja ammattitaitoon sisältyy runsaasti hiljaista tietoa. Tämä tieto ei ole käytettävissä, mikäli uusi henkilö aloittaa työnsä edeltäjän jo poistuttua. Ammattitaito kertyy työssä – työkokemuksen kautta. Näitä pitää sanallistaa ja kuvata, jotta ne olisivat muidenkin hyödynnettävissä.

Hankkeessa kehitettiin edellä kuvatuilla tavoilla tietotaidon välityskkeinoja, joista yksi on uuden työntekijän perehdyttäminen. Menetelmän toteuttamistavaksi valittiin perehdytyskansion kokoaminen. Tarkoituksena oli, että työntekijä aloittaessaan saa vaivattomasti käytännönläheistä tietoa toimialasta.

Lähtökohdan perehdytyskansion kehittämiselle antoi Turun ammattikorkeakoulun sosiaalialan koulutusohjelmaan tehty opinnäytetyö Uuden vammaispalvelutyöntekijän perehdyttäminen.

Perehdytyskansion sisältöalueet

1. Yhteystietoja
2. Esipuhe, jossa kahden kokeneen vammaispalvelun sosiaalityöntekijän kuvaukset, miten vammaisen henkilön yksilökohtaisen tilanteen arviointi tapahtuu, mitä työntekijä ajattelee ja mihin hän kiinnittää huomiota. Kuvauksessa keskeistä käytännönläheisyys ja jokapäiväiset, työssä eteen tulevat arkiset
3. Keskeiset osiot opinnäytetyöstä
4. Vammaispalvelun sosiaalityön prosessimallinnus -kaavio
5. Hankkeessa kehitetyt lomakkeet, palvelusuunnitelmamalli ja prosessikuvaukset palveluittain
6. Keskeiset säädökset ja ohjeet
7. Lisämateriaaliluettelo

5.4. TOIMINTARAKENTEEN UUDISTAMINEN

Toimintarakenteen uudistaminen tapahtui hankkeen rakenne –kehittämisljassa. Myös kaikki edellä mainitut tulokset 1-3. uudistavat osaltaan toimintarakennetta. Tämä osoittaa selkeästi miten kiinteästi toimintarakenne ja siinä tehtävä työ ja tarvittava osaaminen ovat sidoksissa toisiinsa. Hankkeessa niiden erottaminen toisistaan oli lähinnä teoreettinen ratkaisu, joka oli tehtävä hankkeen strategisen etenemisen turvaamiseksi. Hankkeessa toiminnan ja rakenteen välinen suhde jäsenyi uudelleen.

VAMMAISPALVELUN SOSIAALITYÖN SEUDULLISTAMINEN SALON SEUDULLA

Ajatus vammaispalvelun sosiaalityön seudullistamisesta syntyi hankkeen Palvelujen rakenteet ja osaaminen -pienryhmässä. Työryhmän työ alkoi Salon seudun vammaispalvelujen nykytilanteen kartoituksella. Kunnille lähetettiin kysely vammaispalvelupäätöksistä.

Kyselyssä tiedusteltiin myös, onko kunnalla erityisosaamista joissakin vammaispalveluun liittyvissä asioissa. Yksimielinen vastaus oli kielteinen. Erityisosaamista ei kerry, koska pienissä

kunnissa asiakastapauksia on vähän tai joidenkin vammaryhmien erityiskysymyksiin ei ole koskaan perehdytty, koska sellaisia asiakkaita ei ole ollut. Erityiskysymyksen kohdatessaan työntekijä on aina ikään kuin uuden edessä ja joka kerta asian selvittäminen alkaa alusta, koska kokemusta ja tietoa ei ole. Tämä ei kerrytä erityisosaamista, koska saattaa olla, ettei työntekijä enää koskaan työrullaan kohtaa vastaavan tyyppistä tapausta. Ainoa keino erityisosaamisen lisääntymiseksi on muodostaa niin isoja yksiköitä, että asiakastapauksia on riittävästi. Tällaisessa yksikössä työntekijä työskentelee monentyyppisten asiakkaiden kanssa. Näin turvataan vammaispalvelussa tarvittava laaja-alainen erityisosaaminen. Koulutuksesta kysyttäessä jotkut olivat saaneet muutaman tunnin koulutuksia, toiset eivät sitäkään.

Kyselyn tulosten ja Hämeenlinnan seudun hankkeen kokemusten perusteella pienryhmä päätyi asettamaan työnsä tavoitteeksi löytää keinot erityisosaamisen lisäämiseksi ja laadukkaiden palvelujen turvaamiseksi asiakkaille yhdenvertaisesti kotikunnasta riippumatta Salon seudulla. Johtopäätökseksi tuli, että paras keino molempien tavoitteiden toteutumiseksi on perustaa seudullinen vammaispalvelutoimisto.

Pienryhmän työ eteni tämän suunnitelman täsmentämisenä. Lisäksi projektipäällikkö neuvotteli seudullisesta vammaispalvelutoimisto -ideasta Salon sosiaalitoimen johtajan kanssa sekä esitteli alustavia suunnitelmia seudun sosiaalijohtolle. Vuotuisten kustannusten arviointiin ja rahoitustapavaihtoehtojen selvittämiseen on osallistunut myös Salon sosiaalityön johtaja.

Suunnitelma vammaispalvelun sosiaalityön seudullistamiseksi

- Seudullistaminen toteutetaan perustamalla seudullisen vammaispalvelun sosiaalityöntekijän virka.
- Virka sijoitetaan Salon perusturvavirastoon.
- Työpaikka sijoittuu Saloon Salon vammaispalvelutyöntekijän työpariksi.
- Salon vammaispalvelun sosiaalityöntekijän työ on Salon kaupungissa, seudullisen työntekijän työpanos kohdistuu muille seudun kunnille.
- Nämä kaksi vammaispalvelun työntekijää muodostavat työtiimin, mikä mahdollistaa erityisosaamisen keskittämisen ja vahvistamisen vammaispalvelun osalta Salon seudulla.

Suunnitelmasta pyydettiin lausuntoa yhdessä muiden kehittämissuositusten kanssa.

Salon seudun hankekunnista Salo, Halikko, Perniö ja Kuusjoki kannattavat vammaispalvelun sosiaalityön seudullistamista ehdotetulla tavalla. Salo on valmis toimimaan isäntäkuntana. Hankkeen ulkopuolisilta seudun kunnilta pyydettiin myös lausuntoa. Näistä Särkisalo on ehdotetun mallin kannalla. Muurla ja Kiikala toivovat mahdollisuutta tarvittaessa ostaa kunnalle mainitut seudullisen työntekijän palvelut. Kisko seuraa kunta- ja palvelurakennemuutoksen etenemistä seudulla. Pertteli ei antanut lausuntoa.

Tulos:

Salon seudun vammaispalvelun sosiaalityön seudullistamisen valmistelua jatketaan. Jatkovalmistelun vastuista ja aikataulusta sovitaan seudun sosiaalijohtajien kokouksessa keväällä 2006.

VAKKA-SUOMEN TYÖPARITYÖSKENTELEY -MALLI

Seutu -pienryhmä asetti kehittämistyön tavoitteeksi saada seudullinen kiertävä vammaispalvelun sosiaalityöntekijä, joka toimii samalla vammaispalvelusta kunnassa vastaavan työntekijän työparina. Tavoitteeksi asetettiin myös seudullisen asiantuntijaryhmän kokoaminen sekä kunnan että seudullisen työntekijän työn tueksi. Myös palveluohjauksen seudullista

järjestämistä suunniteltiin. Pienryhmä teki tiivistä yhteistyötä sekä Rakenteet ja osaaminen - pienryhmän että Hämeenlinnan seudun Seudulliset vammaispalvelut –hankkeen työryhmän kanssa. Suunnitelmaa täsmennettiin hanketyöskentelyn edetessä ja eri vaihtoehtoja on pohdittu ja selvitetty. Seudullisesta työntekijämallista luovuttiin samoin, kuin alustavissa suunnitelmissa olleesta seudullisesta asiantuntijatyöryhmästä.

Mallin lähtökohtana on vammaispalvelun sosiaalityöntekijän tarve saada tuekseen työpari, joka on sosiaalialan ammattilainen. Koska tukea tarvitaan erityisesti päätöksentekovaiheessa, pohdittaessa sosiaalisten seikkojen merkitystä ja vaihtoehtoisia toimenpiteitä, on työparin oltava saman ammattikunnan edustaja.

Suunnitelmien täsmentyessä päädyttiin siihen, ettei ehdoteta erillistä seudullisen vammaispalvelun sosiaalityöntekijän virkaa, vaan haetaan muita keinoja toteuttaa työparityöskentely. Järjestämistavaksi sopi parhaiten ostopalvelumalli.

Suunnitelma työparityöskentely –malliksi

- Laitilan sosiaalipalveluohjaajan on mahdollista toimia osan työajastaan seudun kuntien vammaispalvelusta vastaavien työntekijöiden työparina. Järjestämistavaksi soveltuu parhaiten ostopalvelumalli.
- Verkostopalaverien käynnistäminen osaamisen vahvistamiseksi. Palavereja järjestetään säännöllisesti ennakolta sovitun aikataulun mukaisesti ja niistä tiedotetaan seudun kuntien vammaispalvelusta vastaaville. Palavereissa käsitellään työntekijöiden niihin tuomia asiakastapauksia sekä vaihdetaan kokemuksia ja tietoja. Loimaan sosiaalityöntekijä on mukana tässä verkostossa.

Suunnitelmasta pyydettiin lausuntoa yhdessä muiden kehittämissuositusten kanssa. Lausuntokierroksen aikana Uusikaupunki päätti, että myös se voi tarjota työntekijäänsä työpariksi kulloisenkin työtilanteen sallimissa puitteissa. Lausunnoissa Laitila, Pyhäranta, Taivassalo, Uusikaupunki ja Vehmaa kannattavat ehdotettua mallia ja pitävät sitä tervetulleena.

Tulos:

Työparityöskentely -malli toteutuu Laitila-Uusikaupunki –yhteistyönä ostopalveluna. Työntekijät sopivat työnjaosta ja tekevät esitteen toimintamallista seudun kunnille. Tarvittavat ostopalvelusopimukset laaditaan. Työmuotona on työparina toimiminen sekä puhelin- ja sähköpostikonsultaatiot. Viimeksi mainituista ei laskuteta erikseen. Työparina toimimisesta laskutetaan sovitun tuntihinnan mukaan.

Työparityöskentely ja konsultaatiot, kuten myös verkostopalaverit käynnistyivät jo hankeajana. Verkostopalaveriin osallistuu myös Loimaan kaupungin sosiaalityöntekijä. Vakka-Suomen sosiaali- ja terveysjaosto seuraa ja arvioi mallin toteutumista käytännössä.

ASiantuntijarengas TURUN SEUDULLA

Asiantuntijarengas muodostamisajatus lähti liikkeelle pienryhmien yhdistymisen jälkeen Rakse- ryhmän ensimmäisessä kokouksessa. Käsiteltäessä eri seutukuntien rakenteellisista uudistamis- ja yhteistyötarpeista tuli Turun seudun osalta esille paljon ongelmia ja puutteita sekä niistä johtuvia parannustarpeita.

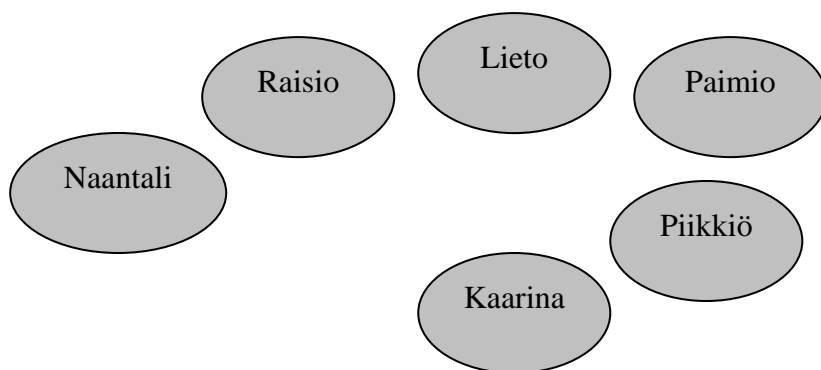
Ongelmiksi ja puutteiksi koettiin muun muassa:

- yksin työskentely
- työparin puute, varsinkin päätöksentekovaiheessa kaivataan toisen työntekijän näkemystä
- tiimin puuttuminen isoissakin yksiköissä
- asiantuntijaverkoston laajuus (seudulla on 18 kuntaa) ja kokoukset harvalukuisuus
- isojen kuntien työntekijöiltä puuttuu luontainen kuntayhteistyökumppani
- sellaisen toimintatavan tai yhteistyömuodon puuttuminen, jossa voisi vaihtaa ajatuksia, kokemuksia sekä käsitellä asiakastapauksia saman ammattitaidon omaavien työntekijöiden kanssa.

Näistä lähtökohdista kehittämistyön tavoitteeksi asetettiin kehittää toimintatapa, jolla pystytään rakenteellisella tasolla parantamaan tilannetta ja samalla vahvistamaan vammaispalvelun erityisosaamista seudulla.

Ratkaisuksi löytyi samankokoisten kuntien yhteistyön tiivistäminen. Rakenteellisesti tämä toteutetaan verkostoimalla Turun "kehällä" olevien kuntien vammaispalvelun sosiaalityöntekijät keskinäiseksi asiantuntijarenkaaksi.

Kuvio 6. Asiantuntijarenkas Turun seudulla



Nämä kunnat ovat suurin piirtein samankokoisia, jolloin asiakastapauksiakin on saman verran. Lisäksi näissä kunnissa on rakenteellista samankaltaisuutta sekä työn organisoimisen että yhteistyökumppaneiden suhteen. Maantieteellinen läheisyys helpottaa renkaan toiminnan käytännön järjestelyjä.

Asiantuntijarenkaan toiminnan perusajatuksena on työntekijöiden keskinäisen yhteistyön tiivistäminen ja seudullisen erityisosaamisen vahvistaminen. Asiantuntijarenkaan jäsenet voivat toimia toistensa työpareina, konsultoida toisiaan ja vaikkapa erikoistua. Pieni jäsenmäärä takaa sen, että rengas voi toimia aidosti ryhmänä. Rengas voi tulevaisuudessa, sitten kun sen toiminta on vakiintunut, toimia tukena ja asiantuntijana pienimmille kunnille.

Myös tästä toimintarakenteen uudistamishdotuksesta pyydettiin lausuntoa. Rengas-ajatusta pidettiin erittäin hyvänä ja sen todettiin luovan verkoston, jonka on helppo reagoida tuleviin muutoksiin sekä muutosten soveltamiseen käytännössä. Pienemmät kunnat esittivät lausunnoissaan toiveita ja ehdotuksia renkaan toiminnan suhteen. Renkaan apu pienimmille kunnille voisi olla konsultaatiota, valmisteluapua tai työparina toimimista. Asiantuntijarenkaan tehtäväksi jää harkita, missä määrin he voivat oman työnsä sallimissa puitteissa toimia tukena muille kunnille.

Tulos:

Asiantuntijarengas toiminta käynnistyi hankeaikana.

Edellä kuvatut toimintarakennetta uudistavat tulokset toteuttivat hankkeelle asetetut palvelurakenteen kehittämistavoitteet.

5.5. ENNAKOIMATTOMAT TULOKSET

Sen lisäksi, että hankkeen työprosessi tuotti hankkeelle asetetut tulokset, syntyi ikään kuin sivutuotteena tuloksia, joita ei osattu ennakoida ja jotka positiivisella tavalla tukevat kehittämistulosten vakiinnuttamista. Toimintarakenteen uudistamisen kannalta näistä tuloksista muodostuu hyvinkin keskeisiä.

Ennakoimattomia tuloksia olivat

- Parantunut vuorovaikutus toimijoiden kesken
- Yhteistyön vakiintuminen
- Vastuullisuuden ja sitoutumisen lisääntyminen

Nämä tulokset käyvät ilmi asiantuntijaryhmän tekemästä itsearviointista. Hankkeen kokonaistavoitteiden saavuttaminen ei olisi ollut mahdollista ilman parantunutta vuorovaikutusta tai hyvää yhteistyötä. Toimijoiden voimakas sitoutuminen tavoitteisiin ja vastuunkanto tuloksista edistivät hankeprosessin onnistumista. Tuloksilla oli kehämäinen vaikutus. Kun hanke eteni toivotulla tavalla, yhteistyö parani entisestään ja sen seurauksena hanke onnistui tavoitteissaan.

Ennakoiden kunta- ja palvelurakennemuutostusta näiden tulosten merkitys korostuu entisestään. Yhteistyötä on opittu tekemään hyvässä hengessä ja on saavutettu luottamuksen ilmapiiri, jossa vuorovaikutus toimii. Nämä ovat kuntarakenteesta riippumattomia hyvän toimintarakenteen edellytyksiä. Hanke alkoi tavallaan jo hankeaikana toteuttaa itseään.

5.6. SUUNNITELMA HANKKEEN TULOSTEN SEURAAMISEKSI

Merkittävänä tuloksena on pidettävä suunnitelmaa, joka laadittiin hankkeen tulosten seuraamiseksi ja käytännön toimivuuden arvioimiseksi. Suunnitelma turvaa jatkuvuuden sekä tulosten että syntyneen uuden yhteistyön osalta. Suunnitelma palvelee myös tulosten valtakunnallista levittämistä.

Edellä on kuvattu Salon seudun vammaispalvelun sosiaalityön seudullistamismallin ja Vakka-Suomen työparityöskentelymallin toimivuuden seurantasuunnitelmaa.

Vammaispalvelun sosiaalityön yhteisen toimintakäytännön seuraamissuunnitelma on liitetty osaksi yhteisestä toimintakäytännöstä laadittua käsikirjaa.

Suunnitelman pääkohdat

1. Yhteinen toimintakäytäntö ja siihen liittyvä materiaali levitetään valtakunnalliseen käyttöön internetissä osoitteissa www.vasso.fi ja www.sosiaaliportti.fi.
2. Yhteisen toimintakäytännön käyttöönoton seuraamiseksi Vasso Oy käynnistää asiantuntijafoorumin. Tämä muodostetaan Vammaispalvelujen palvelurakenteen kehittäminen Varsinais-Suomessa -hankkeen asiantuntijaryhmän jäsenistä. He ovat olleet toimintakäytäntöä kehittämässä ja käyttävät sitä työssään.
 - Foorumi kokoontuu kaksi kertaa vuodessa kahden vuoden ajan hankkeen päättymisestä eli vuoden 2008 kesään.
 - Foorumi kerää kokemuksia ja hankkii näyttöä toimintakäytännön toimivuudesta, päivittää toimintakäytäntöä esimerkiksi säädösmuutosten osalta ja seuraa käytännön vakiintumista työkäytännöksi.
3. Hankkeesta tehdään lisensointityönä jälkikäteisarviointi. Sillä saadaan tietoa toimintakäytännön toteuttamisesta ja hankeprosessin toimivuudesta. Arviointitutkimus tukee myös foorumin työtä.
4. Tässä vaiheessa toimintakäytännön toimivuus perustuu tutkittuun tietoon, se on arvioitu ja tulokset toimivuudesta ovat näyttöön perustuvia.
5. Yhteistä toimintakäytäntöä esitetään FinSocin Hyvät käytännöt -ohjelmaan.

5.7. YHTEISTYÖ ERI HANKKEIDEN KANSSA

Hankkeen asiantuntijaryhmä halusi nostaa eri hankkeiden kanssa tehdyn yhteistyön vammaispalveluhankkeen tulokseksi. Asiantuntijaryhmän jäsenet kokivat hankeyhteistyön kautta saaneensa uusia näkökulmia oman työnsä kehittämiseen. Yhteistyöverkostot laajenivat hankkeiden kautta niin ammatillisesti kuin alueellisestikin. Ilman hankkeessa luotuja kontakteja näihin verkostoihin ei olisi ollut pääsyä.

6. ARVIOINTI

6.1. YLEISTÄ HANKKEEN ARVIOINNISTA

Arviointi miellettiin luonnolliseksi osaksi projektin johtamista ja ohjausta. Hankkeen johtamisessa omaksuttiin kyselevä ja tutkiva työote. Eri arviointitavoilla hankittua tietoa syötettiin takaisin kehittämisprosessiin. Tämä sekä tavoitteiden ja tehtyjen linjausten jatkuva tarkastelu ovat osoitusta siitä, että hankkeessa työskenneltiin oppivan organisaation tavoin. Arvioivan työotteen tärkeimmät välineet ovat reflektointi ja itsearviointi. Arviointia käytettiin myös hankkeen rajaamisen tekniikkana. Eri tekniikoita yhdistämällä arvioinnista muodostui hankkeelle käyttökelpoinen ohjaustyökalu.

6.1.1. Hankepysäkit

Hankkeen rajaamista ja tavoitekohtaisen työskentelyn konkretisointia varten asiantuntijaryhmä teki heti hankkeen alkaessa alkuvaiheen kartoituksena **swot -analyysin**.

Työn strategista etenemistä seurattiin **prosessiarvioinnin** avulla. Prosessiarviointia tekivät sekä asiantuntijaryhmän että ohjausryhmän jäsenet. Arviointi oli kummallekin ryhmälle lähes samansisältöinen, ohjausryhmän arviointi oli kuitenkin hieman laajempi.

Hankkeen tavoitekohtaista etenemistä seurattiin ja arvioitiin **itsearviointin** avulla. Itsearviointia teki projektipäällikkö, asiantuntijaryhmä ja ohjausryhmä. Arvioitavat tavoitteet ovat luonnollisesti erilaiset roolien erilaisuudesta johtuen.

Vertaisarviointi toteutettiin Hämeenlinnan seudun palvelurakennehankkeen kanssa hankkeen vetäjien keskinäisenä oppimistapahtumana.

Reflektointi tapahtui konkreettisimmillaan projektipäällikön ja hanketta hallinnoivan kaupungin edustajan kuukausittaisissa keskusteluissa. Myös kehittämiskumppaneiden kanssa tehdyssä yhteistyössä oli refleктоiva ote.

Jälkikäteinen arviointi tehdään vasta hankkeen päättymisen jälkeen. Se toteutetaan liseniaattitutkimuksena.

Kehittämispäivä järjestettiin hankkeen tulosten varmistamiseksi ja asiantuntijaryhmän jäsenten keskinäisen yhteistyön lujittamiseksi. Kehittämispäivästä muodostui samalla itsearviointitilanne, jossa pohdittiin kunkin jäsenen omaa henkilökohtaista panosta hankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Raportointi muodostui osaksi seurantaa ja arviointia. Väli raportoinnin yhteydessä dokumentoitiin tavoitekohtaista työskentelyä, ongelmia ja tehtyjä korjauksia sekä arvioitiin tavoitteiden saavuttamista.

6.1.2. Prosessiarviointi

Asiantuntijaryhmä teki ensimmäisen prosessiarvioinnin hankkeen organisoinnin asianmukaisuuden ja tavoitteiden toteuttamiskelpoisuuden selvittämiseksi. Tulos osoitti, että hankeprosessi oli kurssissaan ja että hankkeessa kehitettiin vammaispalvelujen kannalta oleellisia asioita.

Ohjausryhmä teki vastaavan arvioinnin, tosin hieman laajempaan. Prosessin todettiin toteuttavan hankkeen tavoitteita, eikä korjattavaa juurikaan kaivattu.

6.1.3. Itsearviointi

Itsearvioinnin tavoitteena oli oman työpanoksen arviointi. Tämän lisäksi etsittiin lisämotivaatiota kehittämistyössä jaksamiseen arvioimalla, mitä on jo saavutettu ja mitä tuloksia on näköpiirissä. Asiantuntijaryhmän osalta tulos on koottu oheiseen taulukkoon.

Taulukko 1. Asiantuntijaryhmän itsearvioinnin yhteenveto

TAVOITTEIDEN ARVIOINTI-KEHIKKO	TYÖVÄLINEIDEN TYÖMENETELMIEN KEHITTÄMINEN	YHTEISTOIMINNALLINEN OPPIMINEN	KÄYTÄNTÖJEN YHTENÄISTÄMINEN	SEUTUKUNNALLISEN TAI MUUN YHTEISTYÖN LISÄÄNTYMINEN	NOSTE
	Asiakastyöhön Omaan ajatteluun	Tietojen / Taitojen / Osaamisen jakaminen			Sosiaalityön Ammatti-identiteetin
SAAVUTETUT TAVOITTEET	Omia työmenetelmiä on oppinut arvioimaan Päätösten tarkempi perusteleminen Työvälineiden kehittämisessä ollaan tosissaan Ajattelupakko	Hyvä tahto kaikilla Vahvistuminen Opittu jakamaan ja kyseenalaistamaan Kokonaisvaltaisuus Työnohjauksellisuus Kokeneilta oppiminen Vuorovaikutus	Ovat jo yhtenäistyneet Kristallisoituminen Lomaketyöskentely Asiakasprosessit Mallit tulossa Asiakaslähtöisyys Yhteinen tahto Uudelle perehdytystä	Yhteiset tapaamiset Kollegat tutuiksi Yhteistyö lisääntynyt ja vahvistunut entisestään Tietää keneltä kysyä Ilman hanketta yksin Tuki laajalta alueelta	Kollegiaalisuus lisääntynyt Käsitys osaamisesta selkeytynyt Hanke arvokas kun kokoaa asiantuntijat yhteen, voimaa On tullut nostetta
SAAVUTTAMATTA	Yksimielisyys käyttökokemuksista puuttuu Testaus suorittamatta Yhteistyökumppaneita pitää myös kouluttaa	Käytännön toteutus kesken Onnistutaanko? Rohkaistuminen puhumaan ja kysymään Kaikki eivät puhu eivätkä osallistu	Vienti käytäntöihin saatava paperille Kriteerien yhtenäistäminen kesken Selkeät käytännöt Sitoutuminen yhteiseen käytäntöön Tuskattomuus!!	Kesken Asiantuntija-verkoston vakiinnuttaminen hankkeen jälkeen Työpari/tiimi puuttuu omasta työyhteisöstä Konsultointirengas	Palkka nosteen mukaan Resurssit palveluihin Työnantajan tunnustus Ulkopuolisten arvostus Yhteiskunnan arvostus
YLLÄTYKSET	Selkeiden työmenetelmien löytämisen vaikeus Muut pitkään työskennelleet tekevät samoin Intuition ja oman ajattelun purkamisen vaikeus paperille	Niin harva kokeili lomakkeita Omien tietojen ja taitojen kuvaamisen vaikeus Kaikki painivat samojen ongelmien kanssa Uutta tietoa saa jatkuvasti	Tulkintojen kirjavuus Vaikeavammaisuuden määrittäminen		

Roolinsa mukaisesti ohjausryhmän jäsenten itsearviointi keskittyi sen selvittämiseen, miten he ovat osallistuneet hankkeen strategisten linjausten asettamiseen, miten he ovat tukeneet itse hankeprosessia sekä miten he kokevat edistäneensä hankkeen tulosten saavuttamista omissa organisaatioissaan ja laajemmissa alueellisissa puitteissa. Koska vain alle puolet ohjausryhmän jäsenistä osallistui itsearviointiin, ei siitä ole laadittu yhteenvetoa. Yksittäisistä vastauksista voidaan kuitenkin todeta, että ohjausryhmän jäsenet ovat omien viiteryhmiensä kautta kytkeneet hanketyöskentelyn muuhun seudulliseen kehittämiseen. Lisäksi hankeprosessin aktiivinen seuraaminen sekä siihen vaikuttaminen kertovat jäsenten sitoutumisesta strategiaan linjauksiin ja hankkeen tavoitteisiin.

6.1.4. Vertaisarviointi

Vertaisarviointi tapahtui Vammaispalveluhankkeen ja Hämeenlinnan seudun palvelurakennehankkeen vetäjien keskinäisenä vertaishaastatteluna. Tätä oli edeltänyt pidempi vertaiskehittämisen prosessi, jota toteutettiin keskusteluin, yhteisin palaveroin ja vertaiskäynnein. Tavoitteena oli aluksi paremmalta oppiminen ja kehittämiskohteen rajaus. Hankkeen edetessä siirryttiin hankeprosessin vertailuun ja tulosten ennakointiin. Vertaishaastattelun tavoitteena oli neljän kokonaisuuden osalta selvittää, miten hankkeet eroavat toisistaan sekä arvioida erojen syitä. Arvioitavat kokonaisuudet olivat hankeprosessi, tavoitekohtainen työskentely, varsinainen työskentelyvaihe sekä tulosten vakiinnuttaminen ja käytännön hyödyntäminen.

Vertaisarvioinnin tuloksena todettiin, että suurin ero hankkeiden välillä liittyy niiden valmistelu- ja suunnitteluvaiheeseen. Hämeenlinnan hanketta oli edennyt selvitysvaihe. Sen yhteydessä oli tehty strateginen valinta rakenteen osalta. Vaikka osahankkeita olikin liikaa, niiden tavoitteet ja linjaukset oli hyvin mietitty jo selvitysvaiheessa. Varsinais-Suomen hanke oli laaja ja siihen sisältyi myös rakenteen kehittämistä ilman ennalta laadittua strategiaa. Strategian luomiseen ja hankkeen toteuttamissuunnitelman laatimiseen meni liikaa varsinaista hankeaikaa. Työskentelyvaihe jäi tästä syystä arvioitua lyhyemmäksi.

Toinen selkeä eroavuus hankkeiden välillä oli työskentelytavan organisoinnissa. Varsinais-Suomen hankkeessa vastuu hankkeen etenemisestä oli jaettu itseohjautuville pienryhmille. Hankeprosessin etenemisen ja tulosten saavuttamisen kannalta organisointitapa osoittautui onnistuneeksi. Hämeenlinnan hanketta ei oltu organisoitu näin. Siellä osahankkeiden etenemisestä vastasi projektikoordinaattori. Jälkikäteen arvioiden vastuuta osahankkeiden etenemisestä olisi pitänyt jakaa laajemmalle.

Molemmista hankeprosesseista tärkein opetus oli, että kehittämishankkeita suunniteltaessa pitää löytyä taitoa asettaa tavoitteet realistisesti.

6.1.5. Jälkikäteisarviointi

Vammaispalveluhankkeen kehittämisprosessia ja saavutettuja tuloksia arvioidaan hankkeen päätyttyä. Arviointi toteutetaan tutkimustyönä osana sosiaalityön ammatillista lisensiaattitutkintoa.

7. LAUSUNTOKIERROS

7.1. LAUSUNTOKIERROKSEN TARKOITUS

Hanketyöskentelyn tuloksista pyydettiin toimijoiden kannanottoja siinä vaiheessa, jolloin vielä oli mahdollisuus täsmennyksiin ja korjauksiin. Lausuntopyyntöön tavoitteena oli saada tietoa hankkeen tulosten käyttöönottomahdollisuuksista sekä kuntien halukkuudesta sitoutua kehitettyihin toimintarakenteen uudistuksiin. Lausuntokierroksen ajateltiin palvelevan myös hankkeen tulosten myöhempää vakiintumista arjen käytäntöihin, kun kaikki toimijat ovat saaneet olla samanaikaisesti vaikuttamassa lopputulokseen.

Lausuntopyyntössä hankkeen kokonaisuus oli jaettu kolmeen osaan käsittelyn helpottamiseksi:

A-osion muodosti Vammaispalvelun sosiaalityön yhteinen toimintakäytäntö. Lausunnoista toivottiin ilmenevän käsitys toimintakäytännön toimivuudesta sekä korjaus ja muutostarpeista. Kunnallisilta toimijoilta pyydettiin kannanottoa siihen, onko esitetty toimintakäytäntö käyttöönotettavissa kunnan sosiaalitoimessa.

B-osio koostui hankkeessa kehitetyistä lomakkeista, palvelusuunnitelmamallista, palvelujen ja tukitoimien saatavuusperusteista sekä perehdyttämiskansiosta. Nämä tulevat aikanaan yhteisen toimintakäytännön liitteeksi perehdyttämiskansiota lukuun ottamatta.

C-osio koostui toimintarakenteeseen tehdyistä uudistusehdotuksista, joita olivat

1. Vammaispalvelun sosiaalityön seudullistaminen Salon seudulla. Ehdotuksesta pyydettiin lausuntoa myös niiltä Salon seudun kuntien sosiaalitoimilta, jotka eivät olleet hankkeessa mukana.
2. Työparityöskentely – malli vammaispalvelun sosiaalityöhön Vakka-Suomen kunnissa.
3. Turun kehyskuntien vammaispalvelun sosiaalityöntekijöiden asiantuntijarengas.

7.2. LAUSUNTOKIERROKSEN TULOKSET

Lausuntopyyntö lähetettiin kaikille hankkeen 36 toimijalle sekä myös Salon seudun niille kunnille, jotka eivät ole hankkeessa mukana. Lausuntoja annettiin 28 eli n. 70 % pyydyistä.

Lausuntokierroksen tuloksiin viitattiin osittain jo toimintarakenteen uudistamista koskevien tulosten esittelyn yhteydessä liittyen kannanottoihin Salon seudun vammaispalvelun sosiaalityön seudullistamiseen, Vakka-Suomen työparityöskentely -malliin ja Asiantuntijarengaaseen Turun seudulla.

Yhteenvedona voidaan todeta lausunnoista ilmenevä positiivinen ja rakentava henki hanketta kohtaan. Hanketta kiitettiin käytännönläheisyydestä ja sellaisten työmuotojen kehittamisestä, jotka toteutuessaan turvaavat asiakkaiden yhdenvertaisuuden.

Yhteinen toimintakäytäntö on todettu selkeäksi ja sosiaalityötä linjaavaksi käsikirjaksi. Se on käyttöönotettavissa kuntien sosiaalitoimissa. Tätä kautta toimintakäytäntöjen uskotaan yhtenäistyvän kuntien kesken ja seudullisesti. Muutos- tai korjausehdotuksia käytäntöön ei ehdotettu.

Lomakkeisiin suhtauduttiin myönteisesti. Niitä oli koekäytetty ja saatujen kokemusten nojalla todettu toimiviksi. Lomakkeet ja palvelusuunnitelmamalli ovat käyttöönotettavissa kunnissa. Niiden todettiin kohentavan palvelujen laadukkuutta ja asiakaspalvelua. Jotkin toimijat ehdottivat muutoksia ja täsmennyksiä lomakkeisiin ja palvelusuunnitelmamalliin. Muutoksia tehtiin siltä osin, kuin ehdotukset olivat tarkoituksenmukaisia käytännön toimivuuden kannalta. Lomakkeita toivottiin sähköisessä muodossa, jotta ne voidaan laittaa kuntien omille sivuille, kuten muutkin kunnalliset haku- ym. lomakkeet.

Perehdytyskansiota pidettiin tarpeellisena apuna uuden työntekijän perehdyttämisessä ja se oltiin valmiita ottamaan käyttöön.

8. HANKEPROSESSIN TUKITOIMINNOT

Tukitoiminnoilla tarkoitetaan sellaisia tehtäväkokonaisuuksia, jotka palvelevat hankkeen etenemistä ja joilla vahvistetaan hankkeen asemaa kehittämissaailmassa. Keskeisimmät tukitoiminnot olivat viestintä ja koulutus.

8.1. VIESTINTÄ

Viestintää käytettiin useissa hankeprosessin keskeisissä vaiheissa keinona tukea hankkeen etenemistä. Sen avulla sitoutettiin toimijat tiiviimmin hankkeen tavoitteisiin ja pidettiin heidät ajan tasalla hankkeen vaiheista. Hankkeen tulosten valtakunnallisessa levittämisessä ja vakiinnuttamisessa viestinnän merkitys on keskeinen. Viestinnän muodot valittiin kulloisenkin vaiheen ja tarkoituksen mukaan.

Hankkeen alkamisesta ilmoitettiin toimijoille **kirjeellä**. Hankkeesta laadittiin **esite** heti, kun toteuttamissuunnitelma oli valmis. Varsinaisessa työskentelyvaiheessa laadittiin kaksi **tiedotetta**. Niiden tarkoitus oli kertoa, missä vaiheessa kehittämisessä ollaan, mitä on tulossa ja minkälaisia tuloksia on ennakoitavissa. Esite ja tiedotteet jaettiin laajalle.

Hankkeen tavoitteita ja kehittämisvaiheita käytiin **esittelemässä** lukuisissa seminaareissa, työkokouksissa, työpaikkakokouksissa ja koulutustilaisuuksissa niin aluetasolla kuin valtakunnallisestikin.

Raportointi koettiin hyväksi viestinnän välineeksi. Väliraporteissa kuvattiin hankkeen etenemistä sekä samalla sitä työprosessia, millä kuhunkin vaiheeseen oli päästy.

Hankkeesta kiinnostuneilla oli mahdollisuus tutustua hankkeeseen **Vasson internet –sivuilla**. Sinne vietiin keskeinen materiaali kuten hankesuunnitelma, tiedotteet, väliraportit ja muu kulloinkin ajankohtainen aineisto.

8.2. KOULUTUS

Vammaispalvelun sisältöön ja kehittämiseen liittyen hankkeen toimijoille järjestettiin kolme koulutustilaisuutta.

- Hyvät käytännöt vammaispalvelulain toteuttamisessa. 12.10.2004, Turku. Toteuttaja Varsinais-Suomen vammaisverkoston työryhmä. Osallistujia 70.
- Koulutuspäivä vammaispalveluista vastaaville kuntien viranhaltijoille. Aiheena toimintakyky. 9.3.2005, Kaarina. Toteuttaja neurologiset vammaisjärjestöt. Osallistujia 30.
- Vammaispalvelujen arjen käytännöt – onko niitä? –koulutuspäivä. 27.9.2005, Paimio. Toteuttajat Aura –instituutti, Varsinais-Suomen erityishuoltopiirin kuntayhtymä ja Vammaispalveluhanke. Osallistujia 100.

9. LOPPUTULOKSENA ONNISTUNUT KEHITYSMATKA

Ajatellen tavoitteiden laajuutta ja toimijoiden määrää sekä sisällöllisiä haasteita voi johtopäätöksenä todeta, että hanke täytti sille asetetut odotukset. Hankkeen tulokset ovat niin merkityksellisiä, että lopputuloksena oli onnistunut kehitysmatka.

9.1. ONNISTUMISET

Hankkeen organisointi

Parhaiten onnistuttiin hanketyöskentelyn organisoimisessa sellaiseksi, että tavoitekohtainen työskentely tuotti tuloksia. Strategisten linjausten tekeminen ja niiden mukaisten etenemisjärjestyksen laatiminen olivat merkittävässä asemassa tavoitteisiin pääsemisen kannalta. Laajan tavoitekokonaisuuden pilkkominen osahankkeiksi ja pienryhmien muodostaminen osoittautuivat jälkikäteenkin arvioiden onnistuneen lopputuloksen kannalta hyväksi ratkaisuuksi.

Asiantuntijaryhmän kokoaminen siten, että kaikki toimijat olivat edustettuna siinä, oli onnistunut ratkaisu. Se palveli useaakin tarkoitusta. Ensinnäkin tiedonkulku parani, koska asiantuntijaryhmässä käsiteltiin aina ensimmäisenä pienryhmien työvaiheet.

Työryhmän jäsenten keskinäinen vuorovaikutus parani. Tämä taas edisti yhteistyötä hanketyöskentelyn ulkopuolella. Tahto tehdä yhdessä lisääntyi ja vahvistui. Asiantuntijatyöryhmä alkoi työskennellä oppivan organisaation tavoin ilman, että sitä erikseen tarvitsi muodostaa. Jäsenten kokemuksellinen, hiljainen tieto saatiin esiin.

Tulokset saavutettiin

Se, että varsin lyhyessä ajassa saavutettiin konkreettisia tuloksia, on osoitus sekä työskentelyn organisoinnin onnistumisesta että asiantuntijoiden taidosta kiteyttää omaa työtään. Tältä osin voi hyvällä syyllä todeta, että tulokset puhuvat puolestaan.

Seudullinen näkökulma vahvistui

Onnistuneesta organisoinnista seurasi myös se, että asiantuntijaryhmän jäsenet alkoivat hankkeen edetessä ajatella erityisosaamisen ylläpitämistä ja toimintarakenteita yhä enemmän laajemmasta seutukunnallisesta näkökulmasta kuin vain oman organisaationsa kautta. Tämä puolestaan luo valmiuksia tuleville rakenteellisille muutoksille.

Notkahduksilta vältyttiin

Projektityöskentelylle tyypilliseltä pysähtymisvaiheelta vältyttiin. Vaikka varsinaista riskianalyysiä ei tehtykään, ennakoitiin työprosessin mahdollisia ongelmakohtia ja suunniteltiin ratkaisuja, vaikka varsinaisia vaikeuksia ei vielä ollut ilmennyt. Ratkaisuina olivat kehittämisspäivä, kokoustyöskentelyn intensiteetti ja hanketyöskentelyn kiinteä kytkeminen käytännön työhön.

9.1.1. Onnistumista edistäneet tekijät

Kehittämiskumppaneiden yhteistyöhalukkuus

Kehittämiskumppaneiden taito ja tahto jakaa omien hankkeidensa kokemuksia oli merkityksellistä vammaispalveluhankkeen etenemisen kannalta. Ajallisesti ja sisällöllisesti intensiivisessä hankkeessa tämä on erittäin tärkeä tekijä samojen karikoiden välttämiseksi sekä hankkeen oman kehittämistehtävän kirkastamiseksi.

Hyvä hallinnointi

Kaarinan kaupungin työntekijöiden hankehallinnointiosaaminen oli onnistumisen kannalta keskeinen tekijä. Sen ansiosta hankkeessa pystyttiin keskittymään kehittämistyöhön, kun saattoi luottaa hankkeelle luotujen puitteiden toimivuuteen.

Asiantuntijaryhmän jäsenten ammattitaito

Ilman innostunutta ja motivoitunutta asiantuntijajoukkoa hankkeessa ei olisi saavutettu niitä tuloksia, joita tavoiteltiin. Kehittämistehtävä oli varmasti raskas työntekijöille niin pienissä kuin isoissakin kunnissa. Aktiivinen osallistuminen pienryhmä- ja asiantuntijaryhmän työskentelyyn kuvastaa sitä, että kehittämistyö tuotti tuloksia omaan työhön jo hankeaikana. Asiantuntijoilla oli valmius oman osaamisensa ylläpitoon ja syventämiseen ja tahto jakaa osaamistaan muille työntekijöille. Tämän kautta kaikille muodostui mahdollisuus ammatilliseen kasvuun.

Kunta- ja palvelurakennemuutos – hanke

Kunta- ja palvelurakennemuutos –hanke tavoitteineen muokkasi muutoksille vastaanottavaisen ilmapiirin. Palvelujen järjestämisen reunaehdoista ja tarkoituksenmukaisimmasta kuntarakenteesta palvelujen tuottamiseksi lähdettiin hankkeen myötä keskustelemaan avoimesti ja myös realistisesti. Tämä kaikki palveli Vammaispalveluhankkeen kehittämisprosessia, koska lähtökohtaisesti palveluja ja toimintoja ryhdyttiin tarkastelemaan alueellisesta näkökulmasta.

Jossakin määrin kunta- ja palvelurakennemuutos myös hidasti hankkeen etenemistä, koska toimintarakenteen uudistamishdotuksiin ei oikein osattu ottaa kantaa. Ilmapiiristä tuli odottava, koska katsottiin, mitä isommassa rakennemuutuksessa tapahtuu.

9.2. KEHITTÄMISPROSESSIN ESTEET JA HIDASTEET

Kaikki toimijat eivät sitoutuneet hanketyöskentelyyn

Johtuen varmaankin hankkeen laajoista tavoitteista, hanketyöskentely jäi joillekin toimijatahoille vieraaksi ja etäiseksi. Jotkut toimijat olivat lähteneet hankkeeseen mukaan liian heppoisin perustein käsittämättä työn vaatimaa panostusta. Hankejärjestelmästä löytyy myös syitä. Toimijoiden rahoitusosuuden muodostuessa työpanoksesta, on varsin helppo vetäytyä muiden työkiireiden taakse. Tällaiset asiat toimijoiden olisi pitänyt ratkaista siinä vaiheessa, kun päättivät osallistumisestaan hankkeeseen. Hankkeen ollessa jo täydessä käynnissä, ei voida enää miettiä, onko työaikaa käytettävissä vai ei.

Varsinainen työskentelyaika jäi lyhyeksi

Hankkeen alussa organisointi, rajaus ja kehittämiskumppaneihin tutustuminen veivät niin runsaasti hankkeen kokonaisajasta, että varsinainen työvaihe jäi lyhyeksi ja erittäin intensiiviseksi. Työskentely muodostui kaikille osapuolille raskaaksi.

Kaikkien tulosten toteutumista ei ehditty seurata

Hankkeessa tehtiin runsaasti työtä toimijoiden yhteen saattamiseksi, vuorovaikutuksen ja yhteistyön parantamiseksi ja yhteisen toimintakäytännön luomiseksi. Konkreettisia menetelmiä kehitettiin ja toimintarakenteeseen luotiin hyviä toteuttamismalleja. Edellisessä kohdassa mainituista syistä hankeaikana ei kuitenkaan ehditty seuraamaan ja kokeilemaan kaikkien tulosten toimivuutta käytännössä.

Oman roolin löytyminen vei aikaa

Vasta sitten, kun hanketyöskentely pääsi kunnolla vauhtiin, alkoi kunkin toimijan oma rooli hankkeessa hahmottua. Tämä vei aikaa ja hanke pysyi etäisenä, kunnes oma tehtävä ja vastuut kokonaistuloksen kannalta kirkastuivat. Kohdennetulla hankesuunnittelulla tämäkin vaihe olisi jäänyt lyhyemmäksi.

Työntekijöiden suuri vaihtuvuus hankeaikana

Uudet työntekijät perehdytettiin hankkeen tavoitteisiin ja tehtäviin sekä hankejärjestelmään. Työntekijöiden vaihtuvuus oli runsasta, joten perehdyttämistäkin oli paljon.

Työpaine ja kiire omassa työssä

Siirtyminen oman työn kiireistä ja paineista hankeasioihin ja kehittämiseen edellytti työntekijöiltä aina pientä kertausta. Etukäteinen valmistautuminen kokouksiin ei aina ollut mahdollista, jolloin pienryhmien vetäjille jäi muita suurempi vastuu työn etenemisestä. Tämä lienee hankkeiden kautta toteutettavan kehittämisen ikuinen dilemma, koska kehittämistyötä ei voi toteuttaa irrallaan käytännön työstä.

Hankeväsymys

Ohjausryhmän ja asiantuntijaryhmän jäsenistä useat ovat mukana monessa hankkeessa. Tämä seikka ja työkiireet omassa työssä aiheuttavat hankeväsymystä, mikä näkyy työskentelystä vetäytymisenä tai osallistumattomuutena.

Myös ns. näennäinen kehittäminen on osoitus hankeväsymyksestä. Ollaan mukana, mutta hankkeen tuloksena syntynyttä todellista muutosta ei ole tarkoituskaan toteuttaa omassa työssä.

10. TOIMENPIDESUOSITUKSET

Toimenpidesuosituksset laadittiin hankkeessa kertyneen kokemustiedon jakamiseksi laajemmalle kuin hankkeen piirissä toimineille. Toimenpidesuosituksia käsiteltiin sekä hankkeen asiantuntija- että ohjausryhmässä. Suositukset nousevat koetuista ongelmakohtista, jotka liittyvät vammaispalvelun sosiaalityöhön ja vammaispalvelun sisältöön, yhteistyöhön ja hankkeiden kautta tapahtuvaan kehittämistyöhön.

Tiedotusta pitää tehostaa. Suurelle yleisölle suunnattavan yleisen tiedotuksen tulee sisältää vammaispalvelun periaatteet ja tehtävät. Erityisesti tiedotusta tulee suunnata terveydenhuollon sektorille. Tällaisen kohdennetun tiedotuksen sisältö on vammaispalvelun tarkoitus ja tavoitteet, palvelut ja tukitoimet sekä sosiaalityön käytännöt. Hankkeen tuloksista ja jatkuvuuden turvaamiseksi tehdystä suunnitelmasta pitää tiedottaa laajalle, mutta myös kohdennetusti esimerkiksi alueen kansanedustajille.

Yhteistyötä tulee tiivistää vammaispalvelun sosiaalityöntekijän ja terveyskeskuksen sosiaalityöntekijän välillä. Nykymuodossaan yhteistyö on liian satunnaista. Yhteistyön muoto pitää ratkaista paikallisten olosuhteiden ja hallinnollisten rakenteiden puitteissa. Sosiaalitiimi voisi olla hyvä ratkaisu, vaikka henkilöt toimivatkin hallinnollisesti eri organisaatioissa.

Sosiaalihuoltolain mukaisten kuljetusten ottaminen takaisin sosiaalipalvelujen keinovalikoimaan. Toimintakyvyn heiketessä vanhukset hakevat yhä enenevässä määrin vaikeavammaisten kuljetuspalveluja. Tämä aiheuttaa kuntien sosiaalitoimissa jatkuvaa rajankäyntiä vanhuuden mukanaan tuomien vaivojen ja vaikeavammaisuudesta aiheutuvien suoriutumisvaikeuksien välillä. Sosiaalihuoltolain mukaiset kuljetukset lisäävät palveluvalikoimaa ja rajaavat vaikeavammaisten kuljetuspalvelut asiakasryhmälle, jolle ne on tarkoitettukin.

Hankesuunnittelun osaamista pitää lisätä. Varsinaista hanketta tulee edetä esivaihe, jossa laaditaan hankkeistettavalle tehtävälle toteuttamissuunnitelma ja tavoitteet. Toteuttamissuunnitelma tulee perustua selkeisiin, tietoihin rajauksiin, kuitenkin siten, että kehitykselle jää riittävästi tilaa. Hankesuunnittelun osaamiseen liittyy myös taito perehtyä aiempiin hankkeisiin ja niiden tuloksiin. Näin uusi hanke voi edetä siitä, mihin edellinen hanke on päättynyt eikä aina tarvitse aloittaa pyörän keksimistä uudelleen.

Hankkeisiin osallistujille tulee laatia pääsyaatimukset. Niiden kautta kehittäminen tapahtuu leveällä rintamalla niiden toimesta, jotka todella ovat sitoutuneet tavoitteisiin ja tuloksiin.

Hankkeiden tulosten vakiinnuttamisesta ja seurannasta on sovittava hankeaikana ja jaettava vastuut niiden osalta. Tulosten toimivuuden osalta pitää katsoa pidemmälle tulevaisuuteen kuin seuraavaan rahoituskierrokseen. Muulla tavoin toimien syntyä taas samantyyppinen hanke hieman eri näkökulmasta ja hieman eri toimijoiden työnä.

Hankkeiden välistä koordinaatiota tulee lisätä. Tehtävä sopii sosiaalialan osaamiskeskuksille.

Rahoittajalla tulee olla kokonaisvastuu kaikista saman sisältöalueen hankkeista. Kokonaisvastuulla tässä tapauksessa tarkoitetaan hankkeille suunnattavaa koulutus-, arviointi- ja projektiosaamisen tukea. Ellei näin tapahdu eri sisältöalueiden hankkeet ovat epätasa-arvoisessa asemassa toisiinsa nähden, koska joidenkin sisältöalueiden kehittämishankkeille annetaan tukea rahoittajan taholta jo nyt esimerkiksi valmiiden koulutussisältöjen tai arviointimallien muodossa.

Liite 1. Toimijoiden rahoitusosuudet

KUNNALLISET TOIMIJAT		2004-2006
Kunta	ASUKASLUKU	RAHOITUS €
Halikko	9300	5737
Kaarina	20900	12892
Kuusjoki	1900	1172
Laitila	8700	5367
Lemu	1600	987
Lieto	14600	9006
Loimaan kaupunki	7200	4441
Masku	5700	3516
Merimasku	1500	925
Mietoinen	1800	1110
Naantali	13500	8327
Nousiainen	4300	2652
Paimio	9900	6107
Parainen	12000	7402
Perniö	6100	3763
Piikkiö	6700	4133
Pyhäranta	2300	1419
Raisio	23400	14434
Rusko	3600	2221
Rymättylä	2000	1234
Salo	24700	15236
Sauvo	2900	1789
Somero	9700	5983
Suomusjärvi	1400	864
Taivassalo	1800	1110
Uusikaupunki	16700	10301
Vahto	1900	1172
Vehmaa	2500	1542
Yläne	2200	1357
Kunnat yhteensä	220800	136200
Varsinais-Suomen erityishuoltopiirin kuntayhtymä		3000
Kunnalliset toimijat yhteensä	220800	139200

MUUT TOIMIJAT		2004-2006
Organisaatio		RAHOITUS €
Aivohalvaus- ja dysfasialiitto		2400
AURA-instituutti		2400
Lihastautiliitto		1200
Suomen MS-liitto		2400
Suomen Parkinson-liitto		2400
Oy Vasso Ab		2000
Muut toimijat yhteensä		12800

Liite 2. Ohjaus- ja asiantuntijaryhmien kokoonpanot

VAMMAISPALVELUIDEN PALVELURAKENTEEN KEHITTÄMINEN VARSINAIS-SUOMESSA -HANKE

OHJAUSRYHMÄN KOKOONPANO

Nimi	Organisaatio	Tehtävä
Aaltonen, Seija	Varsinais-Suomen erityishuoltoapiiri	erityishuoltoapiirin johtaja
Heiniö, Helvi	Uusikaupunki	sosiaali- ja terveysjohtaja
Kaunisto, Jaakko	Loimaan kaupunki	sosiaalijohtaja
Koikkalainen, Leena	Lihastautiliitto ry	toiminnanjohtaja
Kumpuvuori, Jukka	Turun Seudun Vammaisjärjestöt TVJ ry	oikeustieteen kandidaatti
Paulin, Ritva	Turun ammattikorkeakoulu	vararehtori
Sjöblom, Seija	Kaarinan kaupunki	vanhus- ja vammaistyön johtaja
Smirnoff, Helena	Paraisten kaupunki	sosiaalisihiteeri
Vaissi, Eero	Raision kaupunki	sosiaali- ja terveysjohtaja
Varis, Paavo	Salon kaupunki	perusturvajohtaja

ASiantuntijaryhmän kokoonpano

Nimi	Organisaatio	Tehtävä
Alm, Nina	Varsinais-Suomen erityishuoltoapiiri	sosiaalityöntekijä
Byskata, Thomas	Suomen Parkinson-liitto	kehittämispäällikkö
Haapanen, Marke	Yläneen kunta	sosiaalityöntekijä
Heikkilä, Mirja	Naantalın kaupunki	sosiaalityöntekijä
Hyvärinen, Minna	Pyhärannan kunta	sosiaalityöntekijä
Ikonen, Tuula	Ruskon kunta	johtava sosiaalityöntekijä
Junnila, Pirjo	Mietoisten kunta	peruspalvelujohtaja
Keskitalo, Anitta	Laitilan kaupunki	sosiaalipalveluohjaaja
Kiuru, Taina	Nousiaisten kunta	sosiaalityöntekijä
Korkala, Raija	Liedon kunta	sosiaalityöntekijä
Koskinen, Seija	Paimion kaupunki	sosiaalityöntekijä
Kukkonen, Paula	Aura-instituutti	projektikoordinaattori
Laitinen, Seppo	Perniön kunta	sosiaalijohtaja
Lehto, Suvi	Uusikaupunki	vammaispalveluohjaaja
Leppänen, Hannele	Maskun kunta	sosiaalityöntekijä
Liimatainen, Anne	Kuusjoen kunta	sosiaalisihiteeri
Lindström, Annika	Vahdon kunta	sosiaalisihiteeri
Lundberg, Ulrika	Vehmaan kunta	sosiaalijohtaja
Merilahti, Jutta	Merimaskun kunta	sosiaalisihiteeri
Niemi, Eila	Suomen MS-liitto	erikoissuunnittelija
Oksanen, Marika	Loimaan kaupunki	sosiaalityöntekijä
Paijo-Rusi, Mirkka	Salon kaupunki	kehitysvammahuollon johtaja
Pesu, Leena	Sauvon kunta	sosiaalijohtaja
Riittonen, Teija	Kaarinan kaupunki	vammaispalveluohjaaja
Sjöblom, Eija	Taivassalon kunta	sosiaalisihiteeri
Sonntag-Wilenius, Camilla	Halikon kunta	sosiaalityöntekijä
Tocklin, Tuulikki	Salon kaupunki	sosiaalityöntekijä
Tuusa, Riitta	Aivohalvaus- ja dysfasialiitto	aluesihiteeri
Ulriksson, Heidi	Paraisten kaupunki	sosiaaliohjaaja
Vahanne, Ritva	Raision kaupunki	johtava sosiaalityöntekijä
Valta-Kurki, Marjatta	Suomusjärven kunta	sosiaalisihiteeri
Vienonen, Raija	Lemun kunta	sosiaalisihiteeri
Viitaniemi, Maarit	Rymättylän kunta	sosiaalityöntekijä
Virkki, Marja-Leena	Piikkiön kunta	sosiaalityöntekijä
Ylén, Eija	Someron kaupunki	vammaistyön johtaja

