

# Yhteistoiminta Lastensuojelun tieto -hankkeessa

Anna-Kaisa Rantanen  
2009



Yhdessä teemme paremmin.



Pikassos Oy

**Yhteistoiminta  
Lastensuojelun tieto -hankkeessa**

Anna-Kaisa Rantanen

## Sisällysluettelo

1. Johdanto .....	4
2. Lastensuojelun tieto -hanke .....	5
2.1. Hankkeen tausta .....	5
2.2. Hankkeen toimijat ja toiminnan organisointi .....	5
2.3. Hankkeen tavoitteet.....	7
3. Yhteistoiminta.....	8
4. Kehittämisestä ja arvioinnista yleisesti .....	10
5. Aineisto ja menetelmät.....	12
5.1. Monitahoarviointi .....	12
5.2. Ryhmähaastattelut.....	15
6. Monitahoarvioinnin tulokset .....	17
6.1. Hankkeen toimijat ja heidän roolinsa.....	17
6.2. Yhteistoiminnallisuuden näkyminen Lastensuojelun tieto - hankkeessa.....	18
6.3. Yhteistyön toimivuus ja siitä saatavat hyödyt.....	20
6.4. Tutkimuksen ja käytännön yhdistäminen hankkeessa .....	22
6.5. Hankkeen organisointi ja resurssit .....	26
6.6. Yhteistoiminnallisuuden vaikutus tavoitteiden saavuttamiseen .....	27
7. Johtopäätökset.....	30
Lähteet:.....	35
Liite 1 .....	36

# 1. Johdanto

Tämän arvioinnin tarkoituksena on selvittää Lastensuojelun tieto -hankkeen yhteistoiminnallisuutta. Lastensuojelun tieto -hanke on osa valtakunnallista sosiaalialan tietoteknologia (Tikesos) -hanketta. Hanke toteutetaan 1.10.2007–30.10.2009 välisenä aikana. Hankkeessa ovat mukana Porin, Tampereen ja Hämeenlinnan kaupunkien lisäksi THL, Pikassos Oy ja Tampereen yliopiston sosiaalityön tutkimuksen sekä informaatiotutkimuksen laitokset. Hankkeeseen osallistuu lisäksi mukana olevien kaupunkien sosiaalityöntekijöitä, lastensuojelun asiantuntijoita sekä muita toimijoita, kuten Tietoenator, nykyisin Tieto.

Olen toteuttanut monitahoarviointia hankkeesta. Arvioinnin näkökulma kohdistui yhteistoiminnallisuuteen; miten yhteistoiminta ja monitoimijaisuus hankkeessa ovat toimineet ja edesauttaneet hankkeen toteutumista. Hankkeessa on mukana hyvin erilaisia toimijoita erilaisista organisaatioista ja näiden toimijoiden välinen yhteistyö on arvioinnin keskiössä. Tarkastelun kohteena oli myös miten tutkimuksen ja käytännön työn välinen yhteys on toiminut hankkeessa ja onko siitä ollut ennalta suunnitellun kaltaista hyötyä. Lisäksi otin selville, miten hankkeen eri toimijoiden välinen yhteistyö on sujunut ja mitä etua, hyötyä tai haittaa yhteistoiminnasta on hankkeelle tai siihen osallistuville ollut.

Arvioinnin pääkysymyksenä on, miten yhteistoiminta on auttanut hankkeen toteutumista? Lisäksi arvioinnilla on tarkoitus saada selville, miten tutkimuksen ja käytännön työn välinen vuorovaikutus on toiminut hankkeessa ja onko sillä ollut vaikutuksia käytännön työhön. Arvioinnin kohteena ovat myös hankkeen tavoitteet ja yhteistoiminnan vaikutukset tavoitteiden saavuttamiseen.

Raportissani tulen ensin esittelemään hankkeen yleisesti, sen taustan ja toimijat sekä miten hankkeen toiminta on organisoitu. Tämän jälkeen tulen käsittelemään yhteistoiminnan käsitettä sekä kehittämistä ja arviointia yleisesti. Arviointitulokset esitän kuuden eri teeman välityksellä ja lopuksi esittelen johtopäätökset tuloksista.

## **2. Lastensuojelun tieto -hanke**

### ***2.1. Hankkeen tausta***

Lastensuojelun tieto -hanke pohjautuu vuosina 2006–2007 Porin, Hämeenlinnan ja Tampereen sekä Tampereen seutukunnan yhdessä THL:n eli Terveysten- ja hyvinvoinninlaitoksen, Tampereen Yliopiston ja sosiaalialan osaamiskeskus Pikassos Oy:n kanssa järjestämään pilottihankkeeseen, Lastensuojelun kuvausjärjestelmä -pilottiin. Pilotissa koottiin sosiaalityöntekijöiltä tiedot 1.1.–31.10.2006 lastensuojelun asiakkaiksi tulleista 330 lapsesta. Yhteistyössä lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden ja tutkijoiden kanssa pilotissa pohdittiin, mikä on lastensuojelussa tärkeää tietoa ja miten se on tavoitettavissa käytössä olevista asiakastietojärjestelmistä.

Pilotissa tehdyn selvitystyön tuloksena Stakes julkaisi Tarja Heinon tutkimuksen *Keitä ovat lastensuojelun uudet asiakkaat?* Tutkimus lapsista ja perheistä tilastolukujen takana (työpapereita 30/2007). Pilotin jälkeen todettiin yksimielisesti, että lastensuojelun kuvausjärjestelmää on kehitettävä ja että pilotissa syntyneitä tuloksia olisi tarkoituksenmukaista hyödyntää jatkohankkeessa. Täten päätettiin mukana olleiden tahojen kesken jatkohankkeen perustamisesta. (Jormalainen 2008, 2.)

### ***2.2. Hankkeen toimijat ja toiminnan organisointi***

Hankkeessa ovat mukana Porin, Tampereen ja Hämeenlinnan kaupunkien lisäksi THL (entinen Stakes), Pikassos Oy sekä Tampereen yliopiston sosiaalityön tutkimuksen laitos ja informaatiotutkimuksen laitos. Lisäksi hankkeeseen osallistuvat myös mukana olevien kaupunkien sosiaalityöntekijät, lastensuojelun asiantuntijat sekä muut toimijat. Hanke on osa valtakunnallista sosiaalialan tietoteknologia-hanketta eli Tikesos-hanketta. Hankkeella on omat verkkosivut Sosiaaliportissa, Tikesos:in aluehankkeet-osiossa. Verkkosivuille on koottu tietoa hankkeesta ja se on hankkeen sisäisen ja ulkoisen tiedotuksen väline. Sivuilla julkaistaan myös hankkeessa tuotettua materiaalia. (Jormalainen 2008, 3.)

Hanketta valvoo ja rahoittaa Sosiaali- ja terveysministeriö. Maksatushakemukset ja raportoinnit hankkeesta tehdään Länsi-Suomen lääninhallitukselle. Hanketta hallinnoi Porin kaupunki, joka vastaa hankesuunnitelman mukaisesti hankkeen yleishallinnosta ja maksuliikenteestä. Terveysten- ja hyvinvoinninlaitos osallistuu ohjausryhmän toimintaan ja tarjoaa valtakunnallisen kehittämisverkoston tuen kai-

kille sen alaisille hankkeille. Käytännön yhteistyönä ovat kaksi kertaa vuodessa järjestettävät Tikesos-hankkeiden vertaistapaamiset. Lisäksi yhteistyötä tehdään Tikesos:in työn alla olevan tietomäärittelytyön puitteissa. (Jormalainen 2008, 6.)

Hankkeen projektipäällikkö on palkattuna Pikassokseen. Hänen tehtävänä on koordinoida hanketta kokonaisuudessaan, sekä vastata taloudesta ja raportoinnista. Lisäksi projektipäällikön vastuulla on yhteistyöverkostojen ylläpitäminen hankkeen eri osapuoliin sekä valtakunnantason toimijoihin. Hankkeessa on myös jokaisella kaupungilla oma kehittäjäsosiaalityöntekijä, joiden esimiehenä projektipäällikkö toimii. Kehittäjäsosiaalityöntekijöiden työsuhteet päättyivät keväällä 2009. Projektipäällikkö ja kehittäjäsosiaalityöntekijät muodostavat hankkeen projektiryhmän. (Jormalainen 2008, 3-4.)

Hankkeella on myös ohjausryhmä, joka valvoo hankkeen toteutumista sekä toimii projektipäällikön työn tukena. Ohjausryhmä tekee myös tarvittavat esitykset projektin eri osapuolille sekä yhteistyökumppaneille. Ohjausryhmän jäsenet on nimetty projektissa mukana olevien sidosryhmien edustajista. Ohjausryhmän jäsenet myös mahdollistavat hankkeen etenemisen omissa organisaatioissaan ja sen, että tieto hankkeesta etenee tarvittaessa kaupungin muuhun toiminnan suunnitteluun. Tampereen yliopiston tutkimustiimi tukee hankkeen työprosessia tuottamalla tutkimusta hankkeessa tehtävän kehittämistyön käyttöön ja mahdollisten jatkotutkimusten materiaaliksi. (Jormalainen 2008, 6.)

Jokaiseen osallistuja kaupunkiin on hankkeen alussa perustettu alueryhmä, joka toimii aluekohtaisen kehittämistyön ytimenä ja omaa päätös- ja toimeenpanovallan hankkeeseen liittyvissä asioissa, kuten asiakastietojärjestelmän kehittämisen periaatteissa. Alueryhmät toimivat kehittäjätyöntekijöiden kanssa tiiviissä yhteistyössä sekä näiden tukena alueellisten tavoitteiden toteuttamisessa. Alueet ovat itse nimenneet ryhmänsä jäsenet. Alueryhmät kokoontuvat noin kerran kuukaudessa ja projektipäällikkö osallistuu säännöllisesti niiden kokouksiin. Alueryhmien kokoonpanot vaihtelevat alueittain, mutta keskimäärin osallistujia on seitsemän. (Jormalainen 2008, 3-4.)

Hankkeessa on järjestetty noin kahden kuukauden välein työkokouksia, joiden tarkoituksena on ollut edesauttaa hankkeen toteuttajien, hankekuntien työntekijöiden sekä tutkimustyötä tekevän Tampereen yliopiston tutkimustiimin välillä. Työkokousten sisältönä on ollut lähinnä hankkeessa tehtävään tutkimukseen liittyvät asiat, kuten tutkimukseen osallistuvien asiakkaiden seurantalomakkeen työstäminen ja lastensuojelussa tarvittavan tiedon pohtiminen. Työkokousten järjestämisestä on vastannut lastensuojelun asiantuntijoista koottu asiantuntijaryhmä ja sisällön tuottamisesta on vastannut Tampereen yliopiston tutkimustiimi. Asiantuntijaryhmässä on ollut yhteensä noin 18 osallistujaa, joista kaikki eivät ole osallistuneet siihen samaan aikaan. (Jormalainen 2008, 4-5.)

### **2.3. Hankkeen tavoitteet**

Hankkeen tavoitteena on hyödyntää tietoteknologiaa lastensuojelun avohuollon asiakaspolkujen seurannassa ja dokumentoinnissa, tarkastella lastensuojelun tietoa työprosessien kehittämisen kannalta ja kehittää tietojärjestelmien hyödyntämistä lastensuojelussa. Lisäksi jokaisella kaupungilla on omat kehittämispainopisteensä ja tavoitteensa. Hämeenlinnassa tavoitteena on kehittää erityisesti sosiaalityön asiakastietojärjestelmää vastaamaan paremmin lastensuojelutyön sisältöä sekä lastensuojelun vaikuttavuuden arviointia. Sosiaalityöntekijöille tarjotaan myös tukea dokumentoinnin kehittämiseen sekä tietotekniikan ja asiakastietojärjestelmän käyttöön. Porissa kehitetään asiakastietojärjestelmää jotta se vastaa paremmin tiedontuotannon tarpeisiin, työntekijöiden järjestelmänkäyttötaitoja parannetaan ja asiakaskertomusten sisältöä kehitetään. Tampereella kehitetään ja yhdenmukaistetaan lastensuojelun dokumentointia sekä luodaan lastensuojeluun vaikuttavuusmittareita palvelujärjestelmän tiedontuotannon tueksi. Alueellisten painopisteiden lisäksi tavoitteena on hyödyntää ylimaakunnallista yhteistyötä ja tuottaa lastensuojelusta alueiden kesken vertailukelpoista tietoa. (Jormalainen 2008, 2.)

Hankkeessa on ollut tärkeässä asemassa käytännön lastensuojelutyön kehittäminen tiiviissä vuoropuhelussa tieteellisen tutkimuksen kanssa. Tampereen yliopistosta hankkeessa ovat olleet mukana sosiaalityön tutkimuksen ja informaatiotutkimuksen laitokset. Sosiaalityön tutkimuksen osio pohjautui pilotivaiheessa kerätyn lastensuojelun avohuollon asiakkaaksi tulleiden lasten seurantaan. Jatkotutkimuksessa selvitettiin mitä vuonna 2006 käynnistyneille asiakkuuksille kuului ja miten asiakkuuksia oli seurattu ja dokumentoitu – mikä lastensuojelussa on tärkeää tietoa. Informaatiotutkimuksen osiossa tutkittiin lastensuojelun tiedon rakenteita, miten tieto palvelee päivittäisen asiakastyön päätöksentekotarpeita ja miten tehtyä työtä dokumentoidaan. (Jormalainen 2008, 2.) Hankkeen tutkimusosion loppuraportti valmistui keväällä 2009.

### 3. Yhteistoiminta

Yhteistoiminnalla tarkoitetaan yksilöiden ja organisaatioiden välillä tapahtuvaa toimintaa ja vuorovaikutusta, jolla on yhteinen tavoite. Yhteistoiminta edellyttää osapuoliltaan kykyä yhteistyöskentelyyn ja tietojen jakamiseen sekä myös ei-hierarkkiseen tiimien käyttöön ollakseen yhteistoimintaa. (Koivisto 2005, 26.) Organisaation sisäisille yhteistoimintapyrkimyksille voidaan esittää olevan neljä keskeistä syytä: asiantuntemuksen turvaaminen, halu yhteistyöhön, resurssien ja riskien jako sekä tehokas mukautuminen ympäristöön. Näistä tärkeimpänä voidaan pitää organisaation halua yhteistoimintaan, joka kuvastaa myös halua oppia uutta ja kehittyä. Toiseksi tärkein syy on resurssien järjestäminen ja riskien jakaminen. Tehokas mukautuminen ympäristöön tarkoittaa tarvetta hallita asiantuntemusta, kuten myös erilaisten organisaatioiden yhdistämistä tehokkaasti. (Koivisto 2005, 27–28.)

Yhteistoiminta koostuu itsenäisesti toimivista organisaatioista, jotka tekevät yhteisiä päätöksiä. Yhteistoiminta lähtee yhteisen ongelman määrittelystä ja etenee toiminnan suunnan määrittämiseen ja organisaatioiden välisten suhteiden rakentamiseen. (Koivisto 2005, 33.) Yhteistoiminnassa yksi tärkeä ominaisuus on normaaleista hierarkioista vapautuminen, mikä on osoitus tilaajien, tuottajien ja paikallisten viranomaisten muodostamasta liitosta (Koivisto 2005, 28). Yhteistoiminnan organisointi tulee täten tärkeäksi. Organisoinnilla tarkoitetaan toiminnan järjestämistä. Organisoinnissa on tärkeää eri toimijoiden välisen vuorovaikutuksen sääntely, joka tapahtuu sekä virallisilla normeilla että esimerkiksi sopimuksille, neuvotteluilla, tavoilla ja rutiineilla. (Koivisto 2005, 29.)

Yhteistoiminnalla saadaan parannettua organisaatioiden omien etujen saavuttamista, mutta myös merkittävämpien yhteisten ja yleisten päämäärien saavuttamista. Yhteistoiminta tarjoaa laajempia etuja, jotka kaikki eivät ehkä toimintaa aloitettaessa ole edes vielä tiedossa. Yhteistoiminnassa jaetaan resurssit, riskit ja palkkiot kaikkien osallistujien kesken, mitä voidaan kutsua yhteistoimintaeduksi. (Koivisto 2005, 30.)

Yhteistoiminnassa mukana olevien organisaatioiden määrä vaikuttaa toimintaan siten, että mitä enemmän organisaatioita on mukana sitä laajempaa ja yleisempää toiminta on. Kun taas mitä vähemmän organisaatioita on mukana, sitä kiinteämpää niiden keskeinen yhteistoiminta on. Myös yhteistoiminnan tasolla voi olla merkitystä toiminnalle. Yhteistoiminnan yhteydessä puhutaan usein myös verkostoista ja verkostomalleista. Samoin kuin yhteistoiminnassa voidaan verkostojen kohdalla puhua niiden kehittyneisyydestä. Mitä kehittyneempi verkosto sitä kehittyneempää sen toiminta on ja päinvastoin. (Koi-



visto 2005, 32.) Organisaatioita ja verkostoja erottaa kuitenkin se, että organisaatioissa kollektiivinen päätöksenteko on mahdollista, kuten myös toimintaan liittyvä kontrollointi ja auktoriteetti. Verkostoissa valta ja resurssit eivät kasaudu. Verkostot kehittyvät enemmän hyödyn, avun ja informaation vaihtamiseen kuin organisaatiot, joissa on yhteistoimintaa. (Koivisto 2005, 35.) Verkostomainen yhteistoiminta voi kuitenkin lisätä organisaation joustavuutta ja mahdollisuutta saavuttaa enemmän etuja (Koivisto 2005, 28).

## 4. Kehittämisestä ja arvioinnista yleisesti

Tyypillinen kehittämistyö on yleensä projektimuotoinen, jolloin sitä luonnehtii kertaluonteisuus ja määräaikaisuus (Seppänen-Järvelä 1999, 99). Kehittämistyöt ovat yleensä melko käytännönläheisiä, ei-akateemisia, joskin joissakin tutkimuksellisella otteella on jo vankka asema. Kehittämisen ja tutkimuksen yhdistämistä voidaan kutsua toimintatutkimukseksi, jossa myös tutkittavat ovat aktiivisia toimijoita. Toimintatutkimuksen avulla voidaan tuottaa muutosta sekä uutta ja erilaista tietoa. (Seppänen-Järvelä 1999, 100.)

Sosiaalialan ja käytännön työn suhde erityisesti tutkimustietoon on muuttumassa. Sosiaalialan kehittäminen edellyttää työn kokonaisuuksien, työmenetelmien ja työprosessien mallintamista ja vaikuttavuuden tutkimista. (Korhonen, Julkunen, Karjalainen, Muuri ja Seppänen-Järvelä 2007, 16.) Sosiaalipalvelujen arvioinnilla voidaan saada aikaiseksi erilaista ja toisenlaista vaikuttavuustietoa, esimerkiksi siitä onnistuuko sosiaalityö auttamaan ihmisiä. Toistaiseksi sosiaalipalvelujen vaikuttavuusmittareiden kehittäminen on kuitenkin vielä alkutekijöissään. (Korhonen ym. 2007, 35.)

Kehittämistyölle olennaista on, että se on toimintaa muuttavaa. Käytännön kehittämistä tukevan tutkimuksen hyödyntäminen on tärkeää. Yliopistojen panos on nähty liian pieneksi ja eri toimijoiden välinen yhteistyö liian vähäiseksi. Kehittämistyössä kaivattaisiinkin eri toimijoiden välille lisää verkostoitumista, yhteistyötä ja keskinäistä osaamisen tuntemusta. (Korhonen ym. 2007, 28–29.) Tällaiseen monitoimijaisuuteen liittyy läheisesti termi verkostotyö. Kehittämisen näkökulma verkostoon on selkeä; kun halutaan kehittää verkoston toimivuutta, tulee kehittää sen toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Tärkeää on tunnistaa ne rakenteet, joissa verkoston toimijat kohtaavat ja joissa vuorovaikutusta voidaan syventää ja kehittää. (Karjalainen 2007, 253.)

Uudenlainen näkökulma kehittämiseen on, että tieto syntyy inhimillisen vuorovaikutuksen kautta. Tällaiselle vuorovaikutukselle ovat tyypillisiä erilaiset foorumit ja kohtaamiset, kuten esimerkiksi erilaiset kokoukset, työpajat ynnä muut organisaation tilaisuudet. Nämä ovat vuorovaikutteisia foorumeita, joiden kautta kehittämistä tehdään. (Korhonen ym. 2007, 16.) Erilaiset projekti- ja tiimimäiset verkostokokoonpanot ovat rakenteeltaan melko organisoituja. Ne on yleensä asetettu määräajaksi ja niiden tehtävänä on kehittää jotakin toimintaa. Monitoimijaisuuden ja yhteistyötä korostavan verkostorakenteen siirto käytäntöön voi olla haasteellista, mutta se on toki mahdollista. (Karjalainen 2007, 255.) Eri ammattilaisten yhteistyöskentely synnyttää lähes aina työkuultuurisia jännitteitä, jotka voivat asettaa haasteita työskentelylle (Karjalainen 2007, 261).

Palvelujen kehittämisen edellytyksenä kunnissa on, että niille annettaisiin lisää resursseja. Resursseilla tarkoitetaan sekä taloudellisia että osaamiseen ja työn olosuhteisiin liittyviä resursseja. Kiire ja riittämättömyyden tunne voivat aiheuttaa ongelmia kehittämislle. (Korhonen ym. 2007, 25.)

Julkisen sektorin projektien hallinnassa yleinen ongelma on projektien hallinnointi. Projektirahoitusta pidetään lyhytjänteisenä ja rahoituksen ohjautumista eri kohteisiin epäselvänä. Lisäksi kunnilta näyttää puuttuvan vakituinen kehittämisrakenne, jolloin resurssipulan vuoksi ei kehittämislle jää aikaa perustyöltä. Kehittämishankkeet saatetaan siten kokea ulkopuolisiksi ja tulosten hyödyntäminen vaikeaksi ja puutteelliseksi. (Korhonen ym. 2007, 27.) Taloudellisten resurssien lisäksi kehittämistyön edellytyksenä osana perustyötä ovat riittävät aikaresurssit sekä osaamisen hankkimiseen että itse kehittämiseen. Lisäksi tarvetta olisi juuri edellä mainittuun vuorovaikutteiseen työskentelyyn ja oppimiseen. (Korhonen ym. 2007, 28.)

Kehittämistyö haastaa sekä työntekijän että työn rasittavuuden, mutta myös inspiroi, sitouttaa ja tekee työnteon mielenkiintoiseksi (Korhonen ym. 2007, 49). Sosiaalialan osaamiskeskusten rooli kehittämiss-hankeissa on hyvin keskeinen sosiaalipalvelujen kehittämislle. Osaamiskeskukset toimivat ikään kuin aloitteen tekijöinä kehittämistyölle, mutta ongelmana voidaan nähdä kehittämistoiminnan jatkuvuus. (Korhonen ym. 2007, 28.)

## 5. Aineisto ja menetelmät

Seuraavaksi tulen esittelemään arviointimenetelmänä tässä tutkimuksessa olevan monitahoarvioinnin. Arviointimenetelmän esittelemisen jälkeen käyn läpi aineistonkeruu menetelmäni, ryhmähaastattelua, jonka jälkeen esittelen arvioinnin tuloksia.

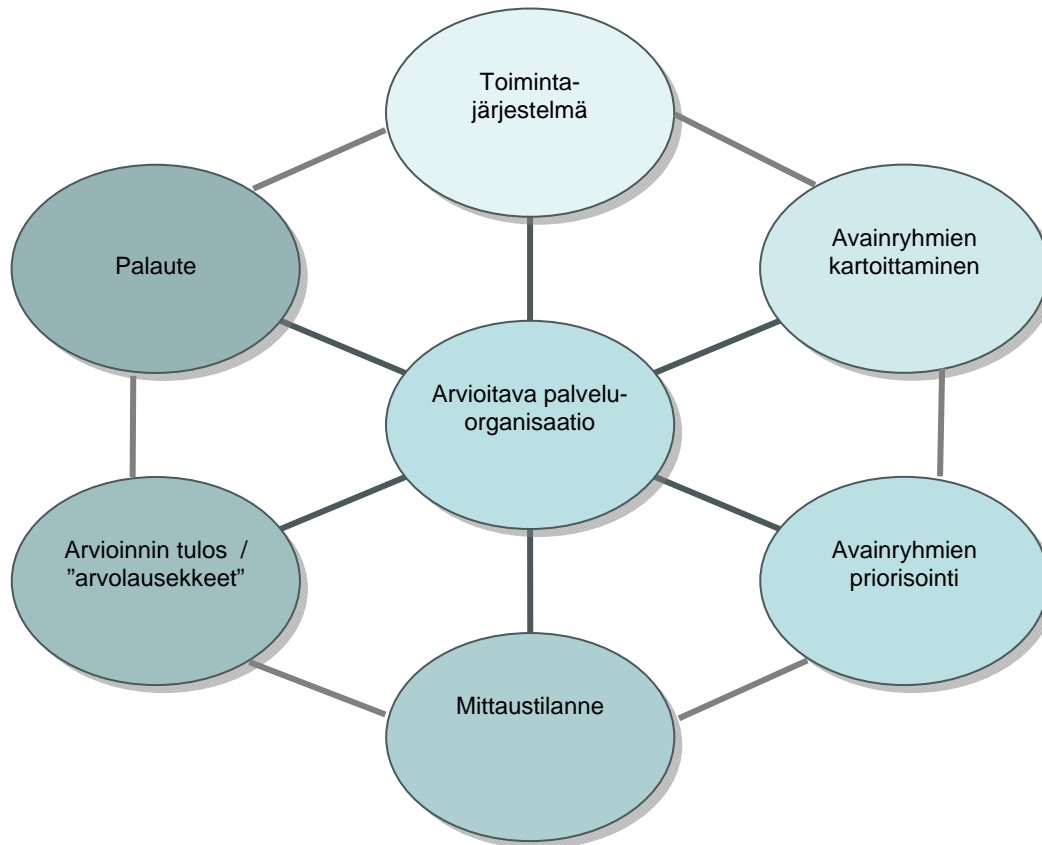
### 5.1. Monitahoarviointi

Tutkimusmenetelmänäni käytän niin kutsuttua monitahoarviointia. Monitahoarviointi on laaja-alainen arviointinäkökulma, joka korostaa mahdollisimman monipuolisen informaation keräämistä ja analysoimista. Monitahoarvioinnissa korostuu nk. avainryhmien osallisuus arvioinnissa. Näiden rooli on tiedontuottajina tärkeä, mutta ne eivät muodosta koko arviointia. Lisäksi monitahoarvioinnissa käytetään muitakin saatavilla olevia materiaaleja. (Vartiainen 2007, 152–153.) Omassa tutkimuksessani minulla on käytettävissä avainryhmien haastatteluiden lisäksi kaikki hankkeen aikana kertynyt aineisto.

Monitahoarviointi on syntynyt monista erilaisista arviointinäkökulmista, ja sen keskeisin idea on, että eri ryhmät pitävät organisaatiota eri syistä tehokkaana (Vartiainen 1994, 96). Monitahoarvioinnissa sen edustajat tarkastelevat organisaatiota tiettyjen, yleensä organisaation ulkopuolisten avainryhmien kautta, joilla kaikilla on intressejä organisaation toimintaan. Avainryhmien ja organisaation välinen vuorovaikutus on olennaisen tärkeää monitahoarvioinnissa. (Vartiainen 1994, 97–98.) Lastensuojelun tieto – hankkeessa organisaatioita on monia. Jokainen avainryhmä tarkastelee hanketta oman työskentelyorganisaationsa kautta. Hankkeen toiminnan organisointi tapahtuu kuitenkin kootusti hankkeessa toimivan ohjausryhmän kautta.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 1) on esitetty monitahoarviointi prosessina. Monitahoarvioinnin lähtökohdan muodostaa itse organisaatioiden verkko, joka esimerkiksi omassa tutkimuksessani on Lastensuojelun tieto -hanke ja siihen osallistuneet toimijat. Prosessi etenee organisaation toimintajärjestelmän tunnistamisen ja siihen perehtymisen kautta avainryhmien tunnistamiseen ja valikointiin. (Vartiainen 1994, 100.) Prosessinmukaisesti tutustuin itse ensin hankkeeseen ja sen toimintaan sekä toimijoihin erilaisten hankkeen asiakirjojen ja raporttien kautta. Avainryhmät valitsin tähän arviointiin yhteistyössä Pikassos Oy:n kanssa.

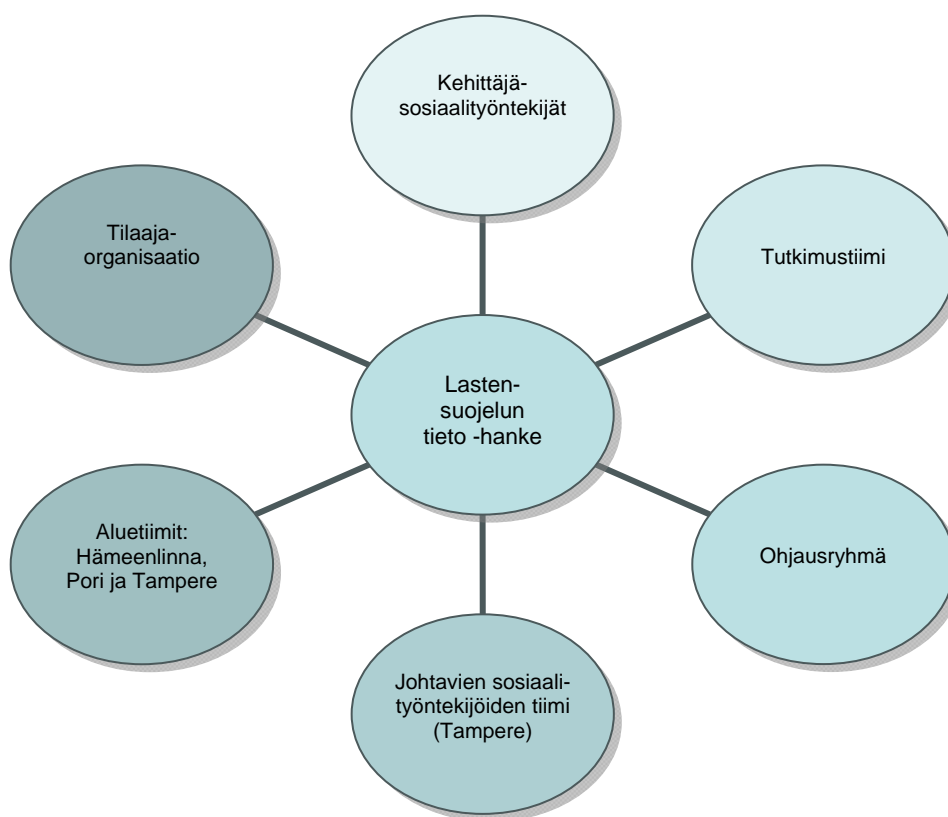
Mittaustilanteella tarkoitetaan arviointimenetelmää ja sitä tapahtumaa, jossa arviointi konkreettisesti tapahtuu. Tässä arvioinnissa mittaustilanne on kaikki ne haastattelut, joita arviointiin liittyen on tehty. Arvioinnin tulos on seuraavana kohtana, jonka jälkeen tulee myös palautteen anto. Arviointitulokset on mahdollista esittää niin kutsuttujen arvolausekkeiden muodossa. Palautteen antaminen arvioinnin jälkeen on myös tärkeää, jotta opitut asiat tulisi hyödynnettyä myös käytännössä. (Vartiainen 1994, 100.)



Kuvio 1. Monitahoarviointi prosessina (Vartiainen 1994, 100.)

Avainryhmä- käsitteen taustalla on termi stakeholder. Käsite on otettu käyttöön sosiaali- ja käyttäytymistieteissä erilaisten metodisten kehittelyjen jälkeen. Osallistavassa arvioinnissa on käytetty sekä käsitettä ”stakeholder” että ”constituency”. Vartiainen (2007) käyttää monitahoarvioinnissa termiä ”avainryhmä” yllä mainituista käsitteistä. Avainryhmällä Vartiainen tarkoittaa kaikkia niitä tahoja, joilla on intressejä arvioitavan organisaation toimintaan. (emt. 155.) Monitahoarvioinnin toteuttaminen vaatii arvioinnin kannalta tärkeiden avainryhmien löytämistä ja näiden motiivien tunnistamista. Avainryhmät voidaan jakaa luontaisiin ja piileviin ryhmiin. Luontaisia ryhmiä ovat esimerkiksi organisaation yhteistyötahot, asiakkaat ja muut keskeiset tahot. Tällaiset ryhmät on usein helpompaa tunnistaa kuin piilevät ryhmät, joiden tunnistamiseen tarvitaan usein arvioitavan organisaation apua. Kaikkia avainryhmiä ei ole tarpeellista ottaa mukaan arviointiin, vaan arviointiprosessiin on syytä ottaa mukaan vain ne, joiden tuottama tieto on analyysin kannalta tärkeää ja ajankohtaista. (Vartiainen 2007, 156–157.)

Avainryhmien tunnistaminen ja niistä tärkeimpien valitseminen on ratkaisevaa. Tällöin kyse on avainryhmien priorisoinnista ja valintojen tekemisestä. Avainryhmät tekevät kaikki arvionsa omien kokemustensa perusteella, mikä on ensiarvoisen tärkeää. (Vartiainen 1994, 100.) Omassa tutkimuksessani avainryhmien tunnistaminen alkoi miettimällä, keitä kaikkia hankkeeseen on kuulunut ja sitten miettimällä, mitkä näistä toimijoista ovat monitahoarvioinnin kannalta tärkeimpiä. Hankkeeseen kuuluvista toimijoista avainryhmiksi muodostuivat hankkeen kehittäjä-sosiaalityöntekijät yhtenä tiiminä, hankkeeseen osallistuneet tutkijat yhtenä tiiminä, hankkeen aikana toimineet Hämeenlinnan, Porin ja Tampereen aluetiimit, Tampereella kokoontuva johtavien sosiaalityöntekijöiden tiimi, tilaajaorganisaation edustaja, sekä hankkeen ohjausryhmä.



Kuvio 2. Avainryhmät Lastensuojelun tieto -hankkeessa Vartiasta (1994, 102) mukaillen.

Kuvioon 2 olen kerännyt tämän hankkeen arvioinnin kannalta olennaisimmat avainryhmät. Kuvio on muokattu Pirkko Vartiaisen (1994, 102) kuviota mukaillen. Avainryhmien tuottama arviointi-informaatio perustuu niiden kokemuksiin ja näkemyksiin, jotka voivat poiketa suurestikin toisistaan. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että arviointiryhmien tuottama tieto ei olisi todellista eikä tieteellisesti relevanttia, vaan ainoastaan sitä, että tieto voi vaihdella arviointiryhmästä toiseen. Näin ollen arviointiryhmien tuottama tieto on myös vahvasti sidoksissa omaan kontekstiinsa. (Vartiainen 2007, 157–158.)

Monitahoarvioinnissa prosessina on tärkeää tiedostaa se konteksti, missä arviointi tapahtuu. Tärkeää on tiedostaa ja selvittää se, millaisessa toimintaympäristössä arviointikohde toimii. Monitahoarvioinnissa painotetaan arvioitavan kohteen ja eri taustojen mahdollisimman laajaa tuntemusta. Arviointikohde tulisikin ymmärtää mahdollisimman laajasti. (Vartiainen 2007, 158–159.) Omassa tutkimuksessani tämä tarkoittaa hankkeen taustojen tuntemista melko hyvin ja hankkeen aikana tehtyyn työhön tutustumista, vaikka en varsinaista tulosarviointia tulekaan tekemään. Avainryhmien kohdalla on siis tässäkin arvioinnissa huomioida, että jokaisella ryhmällä on jo tietty funktio ja myös erilainen toimintaympäristö ryhmän työskentelyn taustalla.

## **5.2. Ryhmähaastattelut**

Aineistonkeruumenetelmänä olen käyttänyt osittain ryhmähaastattelu-menetelmää. Ryhmäaineistonkeruumenetelmään viitataan tieteellisissä tutkimuksissa useilla eri nimityksillä, kuten focus group, focus group interview, group discussion tai group interview. Suomen kielellä voidaan näistä käyttää nimitystä ryhmäkeskustelu tai ryhmähaastattelu. Ryhmähaastattelut ja ryhmäkeskustelut eroavat toisistaan vuorovaikutuksen luonteen kautta. (Valtonen 2005, 223.) Ryhmähaastattelussa haastattelija tekee ikään kuin yksilöhaastatteluja ryhmätilanteessa, esittäen tietyn kysymyksen vuorotellen kaikille osallistujille. Tällöin vuorovaikutusta syntyy vain haastattelijan ja yksittäisen osallistujan välille. Ryhmäkeskustelussa haastattelija pyrkii päinvastoin synnyttämään vuorovaikutusta kaikkien osallistujien kesken ja ikään kuin vain tarjoaa teemoja tai aiheita, joista osallistujat itsenäisesti keskustelevat. Haastattelijalla voi olla apunaan kysymyksiä teemoista, joita hän voi tarpeen mukaan esittää osallistujille. Vuorovaikutus on tärkeässä osassa ja sen kautta saadaan ryhmäkeskustelulle ominaista tietoa. (Valtonen 2005, 223–224.)

Ryhmäkeskustelulla tarkoitetaan järjestettyä keskustelutilaisuutta, johon on kutsuttu tietty joukko ihmisiä keskustelemaan tietyistä aiheista, jotka on ennalta määritelty. Osallistujien määrä riippuu usein aiheesta, mutta keskimäärin osallistujia on 4-10. Keskeistä haastattelussa on vetäjän eli haastattelijan rooli. Haastattelijan tehtävänä on virittää oikeanlainen ilmapiiri, ohjata keskustelua haluamaansa suuntaan ja rohkaista ja kannustaa kaikkia osallistujia osallistumaan keskusteluun. Haastattelija ei itse aktiivisesti osallistu keskusteluun, mutta voi esittää tarkentavia kysymyksiä. (Valtonen 2005, 223.)

Ryhmän kokoonpano vaikuttaa osaltaan haastattelun onnistumiseen, koska ryhmän jäsenet voivat olla joko toisilleen tuttuja tai täysin tuntemattomia. Tärkeää olisi kuitenkin, että ryhmän jäsenillä olisi jonkinlainen suhde toisiinsa. Suhde voi olla esimerkiksi sama ammattiryhmä tai, kuten omassa tutkimuksessani, samassa projektissa toimiminen. (Valtonen 2005, 229.) Tässä arvioinnissa on käytetty hyödyksi jo olemassa olevia luonnollisia ryhmiä, jotta osallistujien kesken keskustelu olisi luontevampaa.

Tässä arvioinnissa olen käyttänyt haastatteluiden lisäksi aineistona pöytäkirjoja eri kokouksista, muistioita, hankkeen väliraportteja ja hankesuunnitelmia sekä lisäksi tutkimusosuuden suunnitelmaa. Edellä kuvatut aineistot ovat auttaneet erityisesti haastattelukysymysten laadinnassa.



## 6. Monitahoarvioinnin tulokset

Hankkeen monitahoarviointia varten tehtiin kahdeksan haastattelua, joista kaksi olivat yksilöhaastatteluja ja loput niin kutsuttuja ryhmähaastatteluja. Tampereen alueryhmästä saatiin vain yksi haastateltava, koska sen kokoonpano oli oleellisesti muuttunut hankkeen aikana, eikä kaikkia tärkeitä tiimin toimijoita ollut enää mahdollista ottaa mukaan arviointiin. Ryhmähaastatteluihin osallistuneiden määrä vaihteli kolmesta viiteen. Haastatteluissa käsiteltiin kolmea eri teemaa erilaisten kysymysten avulla. Nämä teemat olivat: yhteistoiminta prosessissa, tutkimus ja käytäntö sekä tavoitteet. Haastattelut myös nauhoitettiin myöhempää tarkastelua ja asioiden tarkistamista varten.

Seuraavaksi tulen esittelemään monitahoarvioinnin tuloksia viiden eri teeman avulla, joita ovat: hankkeen toimijat ja heidän roolinsa, yhteistoiminnallisuuden näkyminen hankkeessa, yhteistyön toimivuus ja siitä saatavat hyödyt, tutkimuksen ja käytännön yhdistäminen hankkeessa, hankkeen organisointi ja resurssit sekä yhteistoiminnallisuuden vaikutukset tavoitteiden saavuttamiseen. Haastatteluihin osallistuneiden yksityisyyden suojaamiseksi tulokset esitetään niin, ettei yksittäisen osallistujan henkilöllisyyttä ole mahdollista saada selville tuloksista.

### 6.1. *Hankkeen toimijat ja heidän roolinsa*

Hankkeen keskeisiksi toimijoiksi nimettiin ensimmäisenä hankekuntien kehittäjäsosiaalityöntekijät. Toiseksi tärkeimpänä toimijana mainittiin Tampereen yliopisto. Lisäksi mainittiin mm. hankekuntien avohuollon / alueiden sosiaalityöntekijät, kuntien johtavat sosiaalityöntekijät, Pikassos Oy, projekti-päällikkö, effican pääkäyttäjät ja muut tietohallinnon edustajat, Tampereen erityissosiaalityöntekijä sekä tilaajaorganisaatio Tampereella ja muu organisaation johto.

Arviointiin osallistuneiden mielestä suurin ja näkyvin rooli hankkeessa on ollut kuntien kehittäjätyöntekijöillä. Samoin suuri rooli on ollut Tampereen yliopiston tutkijoilla. Yliopisto oli hankkeessa vahvassa roolissa tiedontuottajana, ja sillä oli vankka yhteys kentän työntekijöihin. Yliopiston rooli nähtiin kuitenkin hieman erilaisena kuin muiden toimijoiden. Tampereen yliopiston nähtiin vastanneen tutkimuksellisesta osuudesta, joka toisaalta näkyi joillekin arviointiin osallistuneille hyvin selkeästi ja osalle ei näkynyt juuri ollenkaan.

Tutkijoiden rooli ja näkyvyys tulivat esiin haastatteluiden tekemisen ja työntekijöiden havainnoinnin kautta. Tutkijoiden roolina nähtiin heidän tekevän omaa tutkimustaan ja siksi rooli oli hieman erilainen kuin muilla toimijoilla.

Pikassos Oy:n roolina nähtiin taustatukena oleminen projektipäällikölle. Lisäksi projektipäällikön rooli oli kehittäjätyöntekijöille hankkeen alussa suuri. Projektipäällikön rooli ei ollut kuitenkaan yhtä näkyvä muille. THL oli arviointiin osallistuneiden mielestä hyvin pienessä roolissa hankkeessa.

Kehittäjäsosiaalityöntekijöiden rooli oli kaikkien arviointiin osallistuneiden mielestä hyvin merkittävä. Kehittäjätyöntekijät nähtiin kuitenkin hieman irrallisina toimijoina, jotka tukeutuivat toisiinsa ja olivat ikään kuin muun organisaation ulkopuolella. Kaikkia kehittäjätyöntekijöitä keuhuttiin ahkeriksi ja aikaansaaviksi. Hankkeen yhteistoiminnallisuudessa kehittäjätyöntekijöiden rooli nähtiin suurena. Kehittäjätyöntekijöiden rooli oli arviointiin osallistuneiden mielestä erilainen kuin yleensä kehittämishankkeissa, koska tässä hankkeessa kehittäjätyöntekijät olivat keskellä käytännön sosiaalityötä. Kehittäjätyöntekijät osallistuivat omissa kunnissaan mm. lastensuojelun tiimeihin ja niiden tapaamisiin sekä muihin kokouksiin ja työryhmiin. Hämeenlinnassa ja Tampereella kehittäjätyöntekijöiden työhuoneetkin sijaitsivat alueilla.

## ***6.2. Yhteistoiminnallisuuden näkyminen Lastensuojelun tieto - hankkeessa***

Yhteistoiminnallisuus on näkynyt hankkeessa osittain sen eri toimijoiden kautta. Osalle yhteistoiminta on jäänyt kokonaan näkymättä, jos ei ole itse ollut mukana esimerkiksi ohjausryhmän tai työkokousten toiminnassa. Yhteistoiminnallisuuden katsottiin myös näkyneen hankekuntien erilaisten organisaatioiden kautta, eikä niinkään konkreettisesti toiminnan kautta.

Yhteistoiminnallisuus on näkynyt hankkeessa selkeimmin kehittäjätyöntekijöiden kautta. Kehittäjätyöntekijöiden nähtiin olleen hankkeen aikana eniten yhteistyössä keskenään sekä muihin toimijoihin. Yhteistyö kehittäjätyöntekijöiden välillä on toiminut hankkeessa todella hyvin ja he ovat hyötynet toisistaan. Kehittäjätyöntekijöiden uskotaan saaneen toisiltaan tukea ja apua hankkeen aikana. Kehittäjätyöntekijöiden työtä helpotti huomattavasti se, että hankkeen toiminnan kannalta tärkeät foorumit eli ohjausryhmä, alueryhmät ja tutkimustiimi olivat jo toiminnassa heidän aloittaessaan työnsä.

Kehittäjätyöntekijöiden työssä yhteistoiminta näkyi selkeästi, koska he olivat konkreettisesti paljon tekemisissä keskenään. Kehittäjätyöntekijät pystyivät näkemään toisiaan usein ja olemaan muutenkin yhteydessä toisiinsa enemmän. Tiedon vaihtaminen ja tuen saaminen sekä erilaisten näköalojen jakaminen muodostivat yhteistyön heidän välillään. Yhteistyön nähtiin arviointiin osallistuneiden mielestä olleen hyvin konkreettista.

Konkreettisesti yhteistoiminnallisuus on näkynyt myös erilaisten tilaisuuksien kautta sekä ohjausryhmän kautta. Yksittäiselle työntekijällä yhteistoiminnallisuus ja ylimaakunnallisuus eivät ole arviointiin osallistuneiden mielestä hankkeessa näkyneet kovinkaan paljon. Tärkeimmiksi foorumeiksi, joissa yhteistoiminta on hankkeessa näkynyt, luettiin työkokoukset, ohjausryhmä, alueryhmät, dokumentointi ynnä muut koulutukset sekä mm. valtakunnallisen Tikesos-hankkeen tapaamiset. Myös työpajat katsottiin yhteistoiminnan foorumeiksi. Myös Tieto Enatorin eli nykyisen Tiedon kanssa yhteiset tapaamiset katsottiin yhteistoiminnan foorumeiksi.

Yhteistoiminnallisuuden katsottiin näkyneen ennen kaikkea ohjausryhmässä ja isoimmissa hanketilaisuuksissa / koulutuksissa. Työkokouksissa yhteistoiminta näkyi etenkin hankkeen alkupuolella, mutta hankkeen edetessä työkokousten toiminta keskittyi enemmän tutkimusosuudessa käytettävän kyselylomakkeen suunnitteluun. Työkokouksien kautta yhteistoiminnan katsottiin näkyneen todella hyvin. Työkokouksissa oli edustajia hankekunnista ja yliopistolta sekä Pikassoksesta ja THL:sta. Työkokouksissa käytiin läpi tutkijoiden tuomia ajatuksia ja foorumin perustana toimi avoin keskustelu ja vuorovaikutus. Tutkijat toivat työkokouksiin materiaalia jo varhaisessa vaiheessa pitkin prosessia, sellaisina palasina, joita on pystynyt helposti käsittelemään.

Myös ohjausryhmässä olivat kaikki hankekunnat edustettuina sekä myös muut toimijat, joten sen merkitys yhteistoiminnassa nähtiin sitä kautta suuremmaksi. Yhteistoiminnan katsottiin näkyvän enemmän niin, että kehittäjätyöntekijät olivat ohjausryhmän kautta yhteydessä esimiehiin. Näin varmistui tiedon välittäminen esimiehien kautta kentän työntekijöille.

Koulutukset mainittiin lähes jokaisessa haastattelussa tärkeiksi foorumeiksi. Lisäksi välitettiin myös kentän työntekijöiltä saatu palaute, että koulutukset oli koettu todella hyväksi ja tarpeellisiksi. Koulutusten myötä katsottiin tapahtuneen muutoksia asenteissa kirjaamista ja dokumentointia kohtaan sekä dokumentoinnin tärkeäksi kokemisessa.

Hankkeen tiimoilta järjestettiin Tampereella muutamia kaikille toimijoille yhteisiä tapaamisia, joiden funktiota ei kuitenkaan koettu kovin tärkeäksi. Yhteisten tapaamisten tarkoituksena oli saada myös kentän työntekijöitä koolle, mutta osallistuminen oli vähäistä muista kunnista kuin Tampereelta. Haastateltavat pohtivat vähäisen osallistumisen johtuvan siitä, että työntekijöiden on vaikea lähteä koko päivän kestävään tapaamiseen kun kalenterit ovat muutenkin täynnä. Lisäksi tällaisten tapaamisten tärkeyttä pohdittiin suhteessa asiakastyöhön ja siitä pois menevään aikaan sekä siihen, mitä itse tapaamiselta voisi saada. Pohdintaa herätti myös se, onko tällaisten yhteisten tapaamisten tarve paikallaan tällaisessa hankkeessa, jossa kaikilla on kuitenkin hyvin erilaiset tavoitteet. Kuitenkin joidenkin arviointiin osallistuneiden mielestä yhteinen foorumi ajatusten vaihdolle jäi hankkeesta puuttumaan. Todettiin myös, että esimerkiksi Pilotissa hyväksi havaitut työmuodot eivät toimineet yhtä hyvin tässä hankkeessa.

Tutkimuksen ja käytännön työn yhdistäminen hankkeessa näkyi haastateltavien mielestä eniten työkokousten ja tutkijoiden tekemien haastatteluiden ja havainnointien kautta. Yliopiston näkyvyyttä pidettiin erittäin tärkeänä ja tutkijoiden esittämien tulosten saamista hyvin hyödyllisenä.

### ***6.3. Yhteistyön toimivuus ja siitä saatavat hyödyt***

Yhteistyö hankkeessa on ollut arvioinnin perusteella toimivaa. Ohjausryhmässä yhteistyön nähtiin toimineen erittäin hyvin ja sujuvasti varsinkin hankkeen alkuvaiheessa. Hankkeen edetessä ohjausryhmän kokoonpanon muuttuminen vaikutti sen toimivuuteen ja uusien ihmisten välisen yhteistyön nähtiin hieman heikentyneen. Joidenkin kaupunkien alueryhmän yhteistyötä kritisoitiin samalla tavalla, kun ryhmän kokoonpano muuttui hankkeen aikana, ei yhteistyö ollut enää yhtä sujuvaa. Hankekautunkien välinen yhteistyö on kuitenkin ollut sujuvaa.

Arviointiin osallistuneiden oli välillä vaikea arvioida yhteistoiminnallisuuden sujuvuutta, koska yhteistoiminta ja ylimaakunnallisuus eivät olleet näkyneet hankkeessa selkeästi kaikille siihen osallistuneille. Kritiikkiä esitettiin siitä, ettei hanke näyttänyt yhteistoiminnallisena kentälle asti. Kuitenkin yleisellä tasolla yhteistyön katsottiin sujuneen hyvin. Haastatteluissa tuotiin esille, ettei tämän kaltaista yhteistyötä oltaisi pystytty tekemään ilman hanketta. Etenkin pohdittiin sitä, olisiko yhteistyötä juuri näiden hankkeeseen osallistuneiden kuntien kanssa tullut tehtyä muuten. Varsinkin Tampereella tehdään paljon yhteistyötä lähikuntien kanssa ja koettiin, että tällainen hanke toi erilaista näkökulmaa asioihin.

Monitoimijaisuuden nähtiin olevan hyvä asia etenkin Lastensuojelun tieto -hankkeen kaltaisissa projekteissa.

Konkreettisesti yhteistoiminta hankkeessa on haastatteluiden perusteella vaikuttanut siihen, että kunnat ovat joutuneet pohtimaan organisaatorakennettaan ja sitä kautta kuntien vertailun mahdollistumista. Yhteistoiminnan kautta on haastateltavien mielestä tullut enemmän kontakteja eri suuntiin ja siten vuorovaikutus on tullut helpommaksi. Tämä on vaikuttanut erityisesti tiedon vaihtoon kuntien välillä. Haasteena yhteistoiminnalle nähtiin kuntien erilaiset kehittämistarpeet, jotka ilmenivät tavoitteiden erilaisuutena.

Yhteistoiminnan nähtiin olleen merkittävintä kehittäjäyöntekijöille. Heidän koettiin saaneen siitä paljon tukea omalle työlleen. Kehittäjäyöntekijät ovat joutuneet työssään pohtimaan miten kuntien erilaiset organisaatorakenteet saadaan vertailukelpoisiksi. Kehittäjäyöntekijöille hanke antoi puitteet toiminnalle ja toimi työn rajaamisessa tukena. Lisäksi muilta kunnilta ja muiden kuntien kehittäjäyöntekijöiltä sai henkistä tukea työn toteuttamiseen. Myös työaika säästyi, kun kaikkea ei tarvinnut tehdä alusta alkaen itse.

Yhteistoiminnan ei nähty vaikuttaneen konkreettisesti hankkeeseen. Varsinkaan Tampereella ei koettu yhteistoiminnallisuudesta hankkeessa olleen konkreettista hyötyä, vaan enemmän sisällöllistä hyötyä. Hämeenlinnassa ei osattu eritellä mikä voisi olla suoranaisesti hankkeen vaikutusta ja mikä taas kunnan organisaatiouudistuksen vaikutusta.

Haastatteluista kävi selkeästi ilmi, että etenkin pienempien kuntien (Hämeenlinnan ja Porin), koettiin hyötynneen hankkeesta enemmän. Tampereella Efficaa on kehitetty jo niin paljon ennestään, että varsinaisesti sen kehittämiseen ei tarvinnut satsata niin paljon kuin muissa hankekunnissa. Porissa ja Hämeenlinnassa Effican kehittäminen on paljon enemmän jäljessä ja siksi Tampereelta saadut mallit ja ideat olivat hyödyllisiä. Kuitenkin koettiin, että Effica on kehitetty jokaiseen kuntaan niin kunnan oimien tarpeiden mukaan, ettei siinä olevien mallien tms. siirtäminen jonkin toisen kunnan Efficaan onnistu. Tämän koettiin olleen myös hieman pettymys, koska ei saatukaan valmiita sabluunoita työskentelyä helpottamaan. Kaikissa kunnissa ymmärrettiin kuitenkin se, ettei Efficaa voi suoraan kopioida, kun alun perin on tehty erilaiset ratkaisut.

Yhteistoiminnan kautta on syntynyt enemmän suoraa vuorovaikutusta ja kontaktia, mikä taas on voinut poikia muitakin asioita. Haastatteluista ilmeni, että useamman kunnan mukana olo hankkeessa koettiin mielenkiintoiseksi ja hyödylliseksi. Haastateltavat kertoivat saaneensa tietoa siitä, miten muissa kunnissa työ on organisoitu ja sitä kautta vertailua kuntien välille syntyi helposti. Kuntien omien kehittämisprojektien ja -tarpeiden katsottiin olevan melko erilaiset, mikä aiheutti haasteita hankkeen toteuttamiselle. Yhteistoiminnan koettiin tuoneen haastateltavien mielestä lisäulottuvuutta hankkeelle. Ja koska yhteistyö hankekuntien välillä toimi niin hyvin, olivat odotukset jatkohankkeelle suuret. Yhteistoiminnan koettiin olleen niin hyvää, että yhteistyötä haluttaisiin jatkaa juuri jatkohankkeen muodossa. Siksi joidenkin arviointiin osallistuneiden mielestä olikin pettymys, kun jatkohanketta ei tullut.

Yleisesti ajateltiin, että niin kutsuttujen hyvien käytäntöjen levittäminen on ollut hyödyllistä. Huolimatta siitä, että Tampere on arviointiin osallistuneiden mielestä hyötynyt vähemmän kuin muut hankekunnat, koettiin kuntien välinen yhteistoiminta ja tiedon jakaminen hyödylliseksi ja tarpeelliseksi. Yliopiston osuus koettiin kaikille kunnille yhtä merkittävänä. Kaikille kunnille yhteiset toimijat ovat arvioinnin mukaan olleet tarpeellisia. Yleiskäsitys on, että kaikki ovat sekä antaneet että saaneet jotakin muilta.

Yhteistoiminnan nähtiin antaneen myös työntekijöille mahdollisuuden vaihtaa ajatuksia toistensa kanssa. Täten yhteistoiminnallisuus toimi hankkeessa osittain myös työnohjauksellisena toimintamuotona. Työntekijöille tiedon jakaminen ja omasta työstä puhuminen voi toimia taakan keventäjänä, kun huomataan että muuallakin kamppaillaan samojen ongelmien kanssa. Kokemusten vaihto tuo siten lisäarvoa hankkeelle.

Yhteistoimintaa koettiin hankkeessa olleen sopivasti. Kokousten ynnä muiden määrän todettiin haastatteluissa olleen sopiva, määrän lisääminen ei olisi ollut käytännössä edes mahdollista.

#### ***6.4. Tutkimuksen ja käytännön yhdistäminen hankkeessa***

Yhteistyö ja yhteistoiminta Tampereen yliopiston kanssa nähtiin erittäin hedelmälliseksi ja hyvin toimivaksi. Tutkijoiden läsnäolo oli haastateltavien mielestä konkreettista ja erittäin toimivaa. Vuorovaikutus oli hyvää niin työkokouksissa kuin kentälläkin. Tutkijoiden antama palaute kentälle ja toisin päin on ollut merkittävää hankkeessa. Myös hankkeen koulutukset olivat pitkälti yhteistyössä tutkijoiden kanssa järjestettyjä ja niistä annettiin paljon hyvää palautetta.

Tutkimuksellisuuden yhdistäminen hankkeeseen koettiin niin hyväksi, että yhteistyötä haluttaisiin laajentaa koskemaan muitakin hankkeita ja yleensä haluttiin enemmän yhteistyötä yliopiston kanssa. Yliopiston läsnäolo koettiin harvinaiseksi toimintamuodoksi kehittämishankkeissa. Varsinkin se koettiin uudella tavalla hyväksi, että tutkijat olivat niin keskellä käytännön työtä ja lähellä työntekijöitä. Käytännön ja tutkimuksen välinen vuoropuhelu oli hankkeen aikana koko ajan läsnä.

Tutkimuksellisen otteen todettiin haastatteluissa luovan arvostusta sosiaalityölle ja auttavan myös muita tutkimuksia lähentymään sosiaalityötä. Tutkimusten koettiin myös tuovan näkyvyyttä sosiaalityölle. Yleisesti haastateltavat kokivat, ettei tutkimuksia koskaan ole liikaa. Lisäksi tuotiin esille, että tällaisen seurantatutkimuksen tekeminen kuin hankkeessa on tehty, on melko harvinaista vielä. Tutkimusosion raporttien koettiin myös olevan hyviä, koska niiden kautta näkee konkreettisen tuloksen.

Tutkijoiden todettiin osaavan katsoa asioita eri tavalla ja sitä kautta tuovan hyviä huomioita työstä esille. Täten palautteen saaminen työstä koettiin hyväksi. Palautteen koettiin vahvistavan ja tukevan osaamista. Vaikka tutkimuksen tekotapa ja kentän työtapa ovat todella erilaiset, yhteistyö sujui hyvin. Tutkijat toivat työkokouksiin materiaalia työstettäväksi ja näin ollen hankkeessa painottui yhdessä tekeminen ja suunnitteleminen.

Haasteita tutkimuksen ja käytännön työn yhdistämiselle aiheuttivat toimintakulttuurien erilaisuudet. Toisaalta ajateltiin, että yhteistyö yliopiston tutkijoiden ja kentän työntekijöiden välillä on todella antoisaa, mutta toisaalta nähtiin, että tutkijat ja kentän työntekijät ovat ikään kuin eri maailmasta. Tämä toimintatapojen ja -kulttuurien erilaisuus aiheutti haasteita molemmille osapuolille.

Kentän työntekijöiden asenteen nähtiin osaltaan olleen hieman negatiivinen kiireen takia. Kentällä saatettiin ajatella, ettei mihinkään tutkimukseen osallistumiseen ole aikaa. Toisaalta koettiin, etteivät tutkijat välttämättä ole ymmärtäneet täysin kentän työntekijöiden kiirettä. Kentän työntekijät eivät ehkä ole nähneet, mitä konkreettista apua tutkimuksesta on heille, kun tutkimus ei heti tuo helpotusta arkeen.

Tutkijoilla ja kentän työntekijöillä, kuten myös hankepuolella, nähtiin olevan erilainen aikakulttuuri. Tämä aiheutti hankaluuksia yhteistyölle siinä mielessä, että kutsut kokouksiin ja koulutuksiin sekä esimerkiksi koulutusten ohjelmat tulivat kentän työntekijöiden näkökulmasta liian myöhään. Aikapainneet kentällä ovat kovat ja ne edellyttävät hyvin ajoissa suunnittelua. Tällöin esimerkiksi koulutusten ajankohta ja sisältö on hyvä olla tiedossa ajoissa, jotta työntekijät ehtivät rauhassa miettiä osallistumis-

taan. Koulutusten sisällön nähtiin vaikuttavan paljon siihen, mihin halutaan osallistua. Toisaalta nähtiin, ettei tutkijoilla ja kentän työntekijöillä ehkä ole samanlaista tarvetta koulutusten sisällön ajoissa ilmoittamiseen. Lisäksi tuotiin esille, että sosiaalityön ollessa varsin hektistä, ei välttämättä silti päästä aina osallistumaan, vaikka koulutuksen ajankohta ja ohjelma olisikin ilmoitettu etukäteen. Yhteistyö tutkijoiden kanssa on kuitenkin ollut helppoa ja heidän kanssaan on kaikesta huolimatta saatu hyvin sovittua aikataulullisia ynnä muita asioita.

Joidenkin arviointiin osallistuneiden mielestä tutkijoille olisi voitu antaa etukäteen enemmän tietoa kentän työntekijöiden aikatauluista. Kentän työntekijöitä taas olisi voitu etukäteen kouluttaa esimerkiksi nauhalle puhumisesta ja rohkaista oman ammatillisuuden esiin tuomisessa. Sosiaalityöntekijät eivät useinkaan ole kovin tottuneita siihen, että heidän mielipidettään kysytään, ja että heidän ammattaitoonsa luotetaan. Tutkijat olisivat myös voineet tuoda esimerkiksi työkokouksissa asioita hieman jäsennellymmiin ja valmistellummiin esille. Näin työntekijöiden olisi ollut helpompi keskittyä kulloinkin käsittelyssä olevaan teemaan, eikä keskustelu olisi eksynyt muihin aiheisiin.

Haastavaksi muodostui myös se, että tutkimuksen tekotapa oli hankkeessa erilainen kuin mihin monet sosiaalityöntekijät ovat tottuneet. Tutkijoita kohtaan on voinut olla ennako-odotuksina, että he kertovat miten asiat ovat. Kuitenkin tutkimuksen teossa haluttiin ottaa huomioon kentän työntekijöiden mielipide ja kysyttiin heiltä mitä he haluavat tietää. Yhdessä tekemisen ja suunnittelun koettiin olleen haastavaa, koska työntekijät eivät olleet aina osanneet kertoa millaisia tietoja he voisivat haluta. Tästä syystä lomakkeentekoprosessi muodostui hitaaksi ja hieman hajanaiseksi.

Yliopiston saamaa hyötyä tutkimuksen tekemisestä ja hankkeessa mukana olosta oli haastateltavien mielestä vaikea kuvailla. Haastatteluissa pohdittiin sitä, voisiko yliopisto hyötyä käytännön läheisestä tutkimuksesta esimerkiksi kun he muokkaavat sosiaalityön koulutusohjelman sisältöä kentän tarpeita vastaavaksi. Haastateltavien mielestä olisi myös mielenkiintoista tietää onko hankkeella ollut vaikutusta esim. yliopiston harjoittelijoiden ohjaamiseen.

Yleinen näkemys oli, että tutkijoille tutkimuksen tekeminen on ollut antoisaa. Tutkimuksen tekeminen näin lähellä arkea ja käytännön työtä on hyväksi tutkijoille, koska siten arjen toiminta tulee tutummaksi. Yhteistyön rakentumisessa käytäntöä tukevaksi on päästy nyt paljon eteenpäin, vaikka kehittämistä löytyy edelleen. Tutkimuksen ja käytännön yhdistämisestä koettiin siis olevan molemminpuolista hyötyä. Kentällä kuullaan mielellään tutkijoita ja hankkeen ajateltiin olleen varsin hyvä ja konkreettinen hanke, johon tutkijoiden oli helppo tulla mukaan. Hankkeen tutkimusosion aineisto koettiin hyvin rajatuksi ja myös hankkeen aika hyvin rajatuksi. Haastatteluissa tuotiin esille, että tutkimusongelmien ja kysymysten onkin hyvä lähteä käytännön työstä ja niin, että kuullaan käytännön työtä tekeviä.



Tutkimuksellisuus on auttanut myös yleisesti työntekijöiden asenteiden parantumisessa dokumentointia kohtaan. Haastatteluiden perusteella kirjaamiseen kiinnitetään nyt enemmän huomioita. Työntekijät miettivät sitä, mikä tieto on tärkeätä ja oleellista, sekä miten se kirjataan. Täten itse dokumentoinnin tärkeys on noussut, minkä huomaa pelkästään siitäkin, että työntekijä puhuvat dokumentoinnista enemmän. Dokumentoinnin korostumisen ansiosta myös lapsen ääni ja osuus on noussut esiin. Ennen lapsi oli asiakirjoissa lähestulkoon näkymätön, mutta nyt lapsen näkökulma on noussut enemmän esille. Hanke on myös vaikuttanut käytännön työhön ja työn tekemiseen. Työntekijät ovat saaneet selkeyttä dokumentointiin. Dokumentointi ei vaikuta enää niin vaikealta, vaan se on kunnolla sisäistetty. Eniten koettiin juuri työntekijöiden asenteen muuttuneen dokumentoimista ja ylipäänsä tietoa ja tiedon kirjaamista kohtaan.

Dokumentaatiokoulutusten koettiin myös korostaneen ammatillisuutta. Tutkimusosuus on auttanut työntekijöitä myös oman työn pohtimisessa ja reflektoinnissa. Haastateltavat kertoivat työntekijöiden alkaneen enemmän pohtia tapaansa tehdä työtä, dokumentoinnin merkitystä asiakkaille ja miten dokumentointia voisi tehdä. Lisäksi tutkimukseen sitoutuminen on ollut hankkeessa hyvää. Ainoana miinuspuolena pohdittiin sitä, kuinka paljon sellainen sosiaalityöntekijä saa itselleen tutkimukseen osallistumisesta ja asiakirjoihin tutustumisesta, joka ei itse ole kyseisen asiakkaan asiakirjoja kirjoittanut.

Jo ajatuksena se, että yhdistetään käytäntöä ja tutkimusta on koettu hyväksi. Vaikka yhteistyötä yliopiston kanssa on ollut aiemminkin, nyt yhteistyö on haastateltavien mielestä parantunut. Hankkeen myötä myös muu tutkimusyhteistyö on lisääntynyt. Työntekijät ovat saaneet tutkijoilta vastauksia kysymyksiinsä ja vastaavasti tutkijat ovat saaneet työntekijöiltä selityksiä erilaisiin ilmiöihin. Jos hanke olisi ollut vain yhden osallistujakunnan oma, olisi tutkimuksellinen osuus jäänyt huomattavasti pienemmäksi. Nyt koettiin, että kun tutkimukseen on saatu enemmän osallistujia (useammasta kunnasta) se on luotettavampi ja vaikuttavampi. Lisäksi vain yhden kunnan tutkimukseen olisivat voineet vaikuttaa liiaksi kunnan omat käytännöt. Tutkimuksellisen osuuden merkitystä korosti näkemys siitä, että ilman tutkimuksellista tietoa, olisi tieto ollut pelkkää ”mutu-tietoa”, eikä se olisi perustunut faktoihin. Ilman tutkimuksen osuutta hankkeessa ei olisi ollut myöskään tarpeellista tietää, miten muissa kunnissa tehdään lastensuojelutyötä. Tutkimuksen ja käytännön yhdistämisessä parhaaksi koettiin se, että yliopisto on ottanut hankkeessa niin suuren roolin.

## **6.5. Hankkeen organisointi ja resurssit**

Hankkeen organisointitavan nähtiin olleen oikeanlainen ja toimiva. Hankkeen rakenne oli haastateltavien mielestä hyvä. Kaikissa hankekunnissa toistui samankaltaiset foorumit. Koulutukset järjestettiin hieman eri tavalla, riippuen kunnasta. Esimerkiksi Porissa käytettiin niin sanottuja koulutuksellisia työpajoja ja muualla enemmän perinteisiä koulutusseminaareja.

Resursoinnin nähtiin myös olleen tasapuolinen, koska jokaisella kunnalla oli oma kehittäjätyöntekijä. Kehittäjätyöntekijöiden ja muun hankkeeseen palkatun henkilöstön merkitys nähtiin suurena. Etenkin se nähtiin merkittävänä, että kehittäjätyöntekijät olivat kokopäiväisiä eivätkä osa-aikaisia. Tällöin heidän paneutumisensa hankkeeseen oli kokonaisvaltaisempaa.

Resurssit nähtiin yleisesti kohtuullisiksi, mutta aivan liian pieniksi kehittämisen näkökulmasta. Kuntien olisi haluttu itse resursoivan enemmän hankkeeseen. Pääresurssiksi nähtiin kuntien kehittäjätyöntekijät. Heihin nähtiin henkilöityvän oikeastaan se, millaiseksi hanke kussakin kunnassa muodostuu. Kehittäjätyöntekijöiden työsuhteen kesto ei ollut koko hankkeen keston kanssa yhtä pitkä ja sen nähtiin olleen erittäin huono asia. Haastatteluihin osallistuneet kokivat kehittäjätyöntekijöiden työsuhteet aivan liian lyhyiksi. Kehittäjätyöntekijöiden työsuhteen keston lyhyys johtui hankkeen resursoinnista. Arvioinnin perusteella kehittäjätyöntekijöille olisi vieläkin töitä kaikissa kunnissa. Kehittäjätyöntekijät nähtiin jopa niin merkittävänä hankkeen kannalta, että heidän työsuhteensa päätyttyä koettiin, että koko hanke ikään kuin pysähtyi.

Pohdintaa herätti myös se, että kehittäjätyöntekijät tulivat oman organisaation ulkopuolelta. Toisaalta tämä nähtiin hyötynä, koska ulkopuolelta tuleva saattaa nähdä organisaation eri tavalla ja täten myös kehittää toimintaa eri tavalla. Toisaalta taas pohdittiin, että jos kehittäjätyöntekijä tulisi oman organisaation sisältä, hän olisi paremmin kiinnittynyt työyhteisöön ja myös kehitetyt käytännöt jäisivät elämään arkityöhön helpommin. Lisäksi oman organisaation sisältä tuleva työntekijä osaa jo organisaation perusasiat valmiiksi, eikä perehdyttämiseen mene muilta työntekijöiltä tai kehittäjätyöntekijältä itseltään niin paljon aikaa. Tämä kaikki on tehnyt hankkeen haastavammaksi.

Hankkeen yhtenä toimintamuotona oli kentän työntekijöiden osallistuminen hankkeeseen. Tätä ei kuitenkaan ollut pohdittu hanketta suunniteltaessa, vaan vasta itse toimintavaiheessa alettiin pohtia, miten työntekijöiden osallistuminen käytännössä onnistuu. Kentän työntekijöillä nähtiin olleen aivan liian

pienet resurssit osallistua hankkeeseen siinä määrin kuin oli ajateltu. Kaikkien muiden paitsi hankkeeseen palkattujen työntekijöiden osallistuminen hankkeeseen tapahtui muun työn ohessa. Tämä aiheutti sen, että osallistuminen kokouksiin ja koulutuksiin tapahtui oman työn puitteissa. Kuitenkin haastatteluisissa todettiin, että työntekijät osallistuivat melko ahkerasti hankkeen tilaisuuksiin ja kokivat ne hyödyllisiksi. Laaja osallistuminen koulutuksiin ja muihin tilaisuuksiin kertoo arviointiin osallistuneiden mielestä sitoutumisesta hankkeeseen ja hankkeen kokemisesta tärkeäksi.

Yhteistoiminnalla on hankkeessa saatu laajempi näkökulma hankkeen kehittämisen kohteisiin. Yhden kaupungin / kunnan näkökulma olisi ollut haastateltavien mielestä kovin suppea ja nyt saatiin enemmän aikaa, kuin jos jokainen kunta olisi kehittänyt yksinään. Haastatteluiden perusteella Tampere olisi voinut pärjätä yksinkin hankkeessa. Kuitenkin haastatteluihin osallistuneiden mielestä, laajempi kehittämisenäkökulma ja ulottuvuus olisivat tällöin jääneet pois. Tampereen resurssit ovat kenties Poria ja Hämeenlinnaa paremmat, mutta silti olisi saattanut olla, että resursseja ei olisi ollut riittävästi esimerkiksi oman kehittäjätyöntekijän palkkaamiseen. Tampereella näkökulmana oli osittain myös, että ilman muita kuntia olisi kenties keskitytty enemmän vain omiin kehittämistarpeisiin ja omien tavoitteiden saavuttamiseen. Jos Tampere olisi ollut hankkeessa yksin, se olisi joidenkin arviointiin osallistuneiden mielestä pystynyt keskittymään suurimpaan tavoitteeseensa eli vaikuttavuuden arviointiin paremmin.

## ***6.6. Yhteistoiminnallisuuden vaikutus tavoitteiden saavuttamiseen***

Yhteistoiminnallisuuden ei katsottu vaikuttaneen suoraan tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteita pyrittiin saavuttamaan mm. työpajojen ja työkokousten sekä koulutusten kautta. Hankkeen tavoitteet nähtiin liian laajoiksi kaikkien arviointiin osallistuneiden mielestä. Hankkeen tavoitteet olivat haastateltavien mielestä aikaan ja resursseihin nähden aivan ylimitoitettut, varsinkin Tampereella. Porissa oltiin kaikkein tyytyväisimpiä tavoitteiden saavuttamiseen.

Resurssien ja tavoitteiden saavuttamisen välillä nähtiin vankka yhteys. Jos tavoitteet olivat konkreettiset heti hankkeen alusta alkaen, ne olisi helpompi tavoittaa. Tampereella nähtiin ajankohdan olevan juuri oikea kehittämistyölle, mutta tavoitteisiin pääsemisen olevan mahdotonta. Joidenkin arviointiin osallistuneiden mielestä, on vasta nyt päästy siihen pisteeseen, että itse kehittäminen voitaisiin aloittaa.

Mikäli hanke ei olisi ollut yhteistoiminnallinen, olisivat tavoitteet olleet osittain erilaiset ainakin Hämeenlinnassa ja Porissa. Tampereen tavoitteet nähtiin niin erilaisina kuin muiden hankekuntien, että niiden saavuttaminen olisi ollut mahdollista ilman yhteistoimintaakin. Ilman yhteistoimintaa hankkeesta olisi kuitenkin jäänyt uupumaan paljon. Erilaiset näkemykset kehittämisestä olisivat jääneet uupumaan, kuntien välinen vertailu olisi ollut mahdotonta ja hankkeen suunnittelu ja organisointi olisivat olleet erilaiset.

Jos hanke olisi ollut vain yhden kunnan oma, olisi myös kehittäjätyöntekijän rooli ollut erilainen. Esille tuotiin, että kehittäjätyöntekijä olisi tuossa tapauksessa voinut olla esimerkiksi vain effican pääkäyttäjän apulainen.

Haastatteluissa tuli esille, että kun on monia toimijoita, se alleviivaa asioiden tärkeyttä, ja sitä kautta vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseenkin. Useat toimijat tuovat lisäarvoa hankkeeseen, vaikkei se auttaisi konkreettisesti juuri tavoitteisiin pääsemisessä. Tavoitteiden saavuttamisessa haastavaa oli se, että kuntien omat tavoitteet olivat hyvin erilaiset, johtuen kuntien koosta, organisointitavasta ja siitä missä vaiheessa kunnissa ollaan asiakastietojärjestelmän kehittämisessä.

Tavoitteissa todettiin tapahtuneen lähestymistä ja edistymistä sekä vähintäänkin asenteellista muutosta. Kaikkia tavoitteita ei hankkeen aikana pystytty täysin saavuttamaan. Etenkin Tampereella tämä johtuu siitä, että tavoitteet asetettiin jo alussa melko korkealle. Etenkään tavoitteena ollutta vaikuttavuuden arviointia ei pystytty saavuttamaan. Tavoitteiden osalta haluttiin tuoda esille, että effica oli konkreettisesti muuttunut kaikissa kunnissa. Tämä johtuu haastateltavien mukaan siitä, että efficaan tehtävät muutokset ovat suhteellisen helposti toteutettavissa.

Tavoitteiden katsottiin ainakin Porissa ja Hämeenlinnassa muotoutuneen prosessin aikana tai ainakin pilkkoutuneen pienemmiksi ja konkreettisemmiksi, jolloin ne oli helpompi saavuttaa. Yhtenä hankkeen tuloksena pidettiin sitä, ettei yleistä turhautumista siitä, että kehittäminen tapahtuu jossain kaukana arjen työstä, ollut tässä hankkeessa läsnä. Kun kehittäminen tapahtui sekä kehittäjätyöntekijöiden että tutkijoiden toimesta konkreettisesti lähellä sosiaalityöntekijöitä, tuli tuloksesta parempi. Tästä tuli paljon positiivista palautetta.

Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että hanke ei oikeastaan enää näy hankekunnissa kehittäjätyöntekijöiden työsuhteiden päätyttyä. Pohdintaa herätti seuraavan vaiheen eli hankkeen aikana saavutettujen tulosten juurruttaminen käytäntöön ja niiden ylläpitäminen käytännössä. Näkökulmana oli yleisesti,

että projekti oli ja meni, eikä projektin olemassaoloa enää huomaa käytännön työtä tehdessä, jollei kukaan muistuta. Tähän nähtiin liittyvän se, ettei enää ole paljoakaan itse toimintaa hankkeen puitteissa.

Haastatteluissa tuli esiin myös se, että oltiin pettyneitä kun jatkohanketta ei tullut. Haastateltavien mielestä hankkeen kohteena ollut lastensuojelun tieto ja etenkin vaikuttavuuden arvioinnin edelleen kehittäminen edellyttäisi pitkäaikaista sitoutumista asiaan, jotta kehittäminen onnistuisi. Hankkeen kesto oli kaikkien arviointiin osallistuneiden mielestä liian lyhyt ja etenkin Hämeenlinnassa ajankohta koettiin huonoksi kunnassa samaan aikaan tapahtuneiden organisaatiouudistusten takia. Haastateltavien mielestä kuntien välistä kommunikaatiota olisi voinut hyödyntää enemmän, mutta sekin olisi vaatinut kestoltaan pidemmän hankkeen. Lisäksi tuotiin esille, että sekä kunnissa että yliopistollakin olisi hyvä olla vakituisia työntekijöitä tekemässä kehittämis- ja koulutustyötä. Uuden kokeileminen ja kehittäminen nähtiin vain hankkeiden ja projektien varassa olevaksi, eikä niinkään organisaation sisällä tapahtuvaksi.

Hankkeen osalta nähtiin työkäytäntöjä siirtyneen itse kullakin sosiaalityöntekijälle varmasti omaan työhön. Ja siten koettiin hankkeen jääneen elämään käytännön työhön. Mutta etenkin kun yhteiskunnallinen tilanne vaatii säästämistä kaikista menoista, eivät hankkeissa saavutettujen tulosten ylläpitämisen mahdollisuudet ole yhtä hyvät. Kritiikkiä esitettiin hankkeita kohtaan siten, että koettiin työssä esiin tulleita epäkohtia korjattavan pelkästään hankkeilla. Jatkuva kehittämistyö koettiin tärkeäksi kuitenkin myös kehittämiseen panostaminen taloudellisesti. Arvioinnin perusteella voisi sanoa, että työntekijät kokevat turhautumista, jos kaikki kehitetyt käytännöt unohtuvat hankkeen loppumisen myötä.

Kuten aiemmin toin esille, ulkopuolisen kehittäjän nähtiin olevan hyvä, koska hänen katsottiin tuovan uusia ajatuksia. Haastatteluissa tuotiin kuitenkin myös esille, että ulkopuoliseen kehittäjään liittyä aina myös suuri riski: voi olla että tulokset eivät jää elämään, vaan hautautuvat kaiken muun työn alle. Kehitetyt käytännöt edellyttävät orientaatiota sekä taloudellisia satsauksia ylläpitoon. Haastateltavien mielestä projektista pitäisi jäädä muuttuneet työtavat käytäntöön.

Haastatteluiden perusteella ilmassa on myös vähän niin kutsuttua hankeväsymystä. Nykyään on muotia, että kehitetään sisältä - eikä ulkoapäin. Kuitenkin tosi asiassa kehittäminen tapahtuu suureksi osaksi juuri ulkoapäin. Kentältä ei myöskään aina välity mitä haluttaisiin tai olisi tarpeen kehittää.

## 7. Johtopäätökset

Yhteistoiminnallisuudella on ollut Lastensuojelun tieto -hankkeessa mielenkiintoinen rooli. Tavoitteiden saavuttamisen osalta rooli on ollut melko huomaamaton, mutta yleisemmällä tasolla yhteistoiminnallisuus ja useamman kunnan välinen yhteistyö on ollut suuressa roolissa hankkeessa. Yhteistoiminnallisuuden monet edut eivät ole nähtävissä pelkästään hankkeen tavoitteiden saavuttamisen kautta, vaan kun katsotaan hanketta kokonaisuutena. Yhteistoiminnalla on ollut hankkeessa jonkinlainen lisäarvo sen toiminnalle. Kaikki sen mukanaan tuomat edut eivät ole olleet hanketta suunniteltaessa tai aloitettaessa vielä tiedossa, eivätkä ole välttämättä vielääkään. Kyse on merkittävämpien yhteisten etujen saavuttamisesta, joita haastateltavat kuvasivat hyvin. Tällaisilla eduilla he tarkoittivat mm. sosiaalityön ja lastensuojelutyön arvostuksen kohoamista. Tällaiset edut eivät näy suoraan toiminnassa, mutta vaikuttavat varmasti myöhemmin yleisemmin sosiaalityöhön.

Hankkeen tavoitteena oli hyödyntää ylimaakunnallisuutta sekä tuottaa lastensuojelusta alueiden kesken vertailukelpoista tietoa. Tässä yhteistoiminnallisuudelle on ollut muihin tavoitteisiin verrattuna merkittävämpi rooli. Yhteistoiminnallisuus on vaikuttanut tavoitteiden saavuttamiseen hankkeessa lähinnä välillisesti esimerkiksi kehittäjätyöntekijöiden kautta. Kehittäjätyöntekijät ovat saaneet toinen toisiltaan ja muilta hankkeen toimijoilta tietoa ja tukea omalle työskentelylleen kohti oman kunnan tavoitteita. Asiakastietojärjestelmän kehittämisessä yhteistoiminnallisuudesta oli apua etenkin muiden kaupunkien mallien ja esimerkkien soveltamisessa. Kuntien välinen vertailu tuli myös sen myötä mahdollisemmaksi, että Effica-asiakastietojärjestelmät muuttuivat hankkeen myötä enemmän samaan suuntaan.

Hankkeen tavoitteet nähtiin ylimitoitetuiksi aikaan ja resursseihin nähden. Kuitenkin hankkeen toimintaan oltiin varsin tyytyväisiä ja koettiin, että paljon on saatu aikaan. Huomion arvoista on se, että hankkeessa kehittäminen tapahtui konkreettisesti lähellä sosiaalityöntekijöiden työtä, mikä varmasti edesauttaa saavutettujen tulosten muodostumista pysyviksi.

Lastensuojelun tieto -hanke on ollut yhteistoiminnallinen, koska siinä on edellytetty kaikilta osallistujilta kykyä yhteistyöskentelyyn sekä tietojen jakamiseen. Lisäksi hankkeessa on käytetty erilaisia omista organisaatioista poikkeavia tiimejä, joiden avulla on saatu hankkeen tavoitteita eteenpäin. Hankkeella on ollut kuntakohtaisten tavoitteiden lisäksi kaikille yhteiset tavoitteet, mikä kertoo hankkeen toiminnan olevan suuntautunutta yhteistyöhön.

Yhteistoiminnallisuuden pyrkimykset ovat kaikissa hankkeen osallistajaorganisaatioissa olleet samat, kaikilla on ollut halu tehdä yhteistyötä ja kaikki ovat olleet halukkaita jakamaan resurssit ja riskit. Hankkeessa on tehokkaasti pyritty yhdistämään erilaisia organisaatioita, parhaan mahdollisen asiantuntemuksen saamiseksi.

Koska hanke pohjautuu pilotti-hankkeeseen, on sen toiminta lähtenyt yhteisen ja tärkeäksi todetun ongelman määrittelystä. Toimintaa on suunniteltu ja organisaatioiden välisiä suhteita luotu jo hanketta suunniteltaessa. Tässä arvioinnissa ei keskitytty hankkeen suunnitteluvaiheeseen, mutta arvioinnin perusteella voi kuitenkin sanoa, että jo siinä vaiheessa on ollut paljon yhteistoimintaa. Jossain kohtaa varsinaista hanketta on jonkin verran erkaannuttu Pilotti-hankkeesta, koska siinä hyväksi havaitut työmuodot eivät kaikki toimineetkaan yhtä hyvin varsinaisessa hankkeessa. Tähän en saanut arviointihaastatteluista selkeää vastausta. Voi olla, että hankkeen koon kasvaessa jäi joitakin sen toimintamuotoja pois, tai niiden huomattiinkin olevan sopimattomia.

Yhteistoiminnalle ominaista on toiminnan tehokas organisointi, mikä tässä hankkeessa on toiminut hyvin. Eri toimijoiden välisiä vuorovaikutussuhteita on säännelty mm. työkokouksissa, ohjausryhmässä ja alueryhmissä.

Hankkeen eri toimijoiden roolit ovat olleet hankkeessa mielenkiintoiset. Toisilla rooli on ollut suurempi, kun taas toisilla se on ollut pienempi. Koska on kyse lastensuojelun kehittämishankkeesta, on hieman outoa, että Terveystieteiden- ja hyvinvoinninlaitos ei näkynyt hankkeessa suuremmassa roolissa, vaikka kyseessä on kehittämiseen erikoistunut laitos.

Sosiaalialan osaamiskeskukset toimivat yleensä hankkeissa keskeisissä rooleissa. Näin oli myös tässä hankkeessa, koska mm. projektipäällikkö oli palkattu hankkeeseen sosiaalialan osaamiskeskus Pikassos Oy:seen. Sosiaalialan osaamiskeskukset toimivat kokoavissa rooleissa kehittämishankkeissa. Tästäkin hankkeesta jokaisen osallistujakunnan velvollisuutena on itse pitää huolta saavutettujen tulosten siirtymisestä kunnan lastensuojelutyöhön. Pikassos Oy toimii lähinnä hankkeen eri toimijoiden yhteensaattajana.

Koko hankkeen kannalta mielenkiintoista on kehittäjäsosiaalityöntekijöiden rooli, mikä on ollut hankkeessa melko suuri. Onko rooli ollut liian suuri, etenkin kun ajattelee, että kehittäjätyöntekijät ovat tulleet oman organisaation ulkopuolelta? Miten taataan, että kehitetyt käytännöt saadaan pysyviksi toimintamuodoiksi, sen jälkeen kun kehittäjätyöntekijöiden työsuhteet ovat päättyneet? Kaikilla hank-

keen kehittäjätyöntekijöillä ei ollut omaa työtilaa konkreettisesti organisaation tiloissa, mikä saattaa aiheuttaa vaikeuksia kiinnittyä organisaatioon. Jos kehittäjätyöntekijän välittömässä läheisyydessä on henkilöitä, jotka tekevät perustyötä organisaatioissa, on hänen varmasti helpompi kysyä ja ottaa selvää asioista. Tällöin myös perehtymisen luulisi olevan nopeampaa.

Koska yhteistoiminnassa myös organisaatioiden määrällä on väliä, on sillä ollut myös tässä hankkeessa merkitystä. Hankkeessa on ollut monta eri toimijaa, mikä on välillä aiheuttanut hankaluuksia esimerkiksi erilaisten tilaisuuksien ajankohdan sopimiselle. Yhteistoiminta eri toimijoiden välillä ei ehkä ole muotoutunut niin kiinteäksi, kuin alun perin varmasti oli suunniteltu, koska toimijoita on ollut niin paljon. Yhteistoiminta on tapahtunut laajemmalla ja yleisemmällä tasolla, minkä huomaa konkreettisesti esimerkiksi siitä, ettei kaikille yhteisiä tilaisuuksia ollut kovinkaan montaa. Yhteistoiminnan jääminen yleisemmälle tasolle ei kuitenkaan välttämättä ole huono asia.

Yhteistoiminnallisuus ei näkynyt hankkeessa konkreettisesti, jos ollenkaan kaikille toimijoille. Yhteistoiminta oli tästä huolimatta kuitenkin tärkeää arviointiin osallistuneiden mielestä. Olisikin hyvä pohdita, onko yhteistoiminnan edes tarkoituksenmukaista näkyä aivan kaikille hankkeessa toimiville ja kaikille tasoille. Tarvitseeko yhteistoiminnan näkyä käytännön sosiaalityötä tekeville, jos he eivät itse koe esimerkiksi yhteisiä tilaisuuksia kovinkaan merkittäviksi. Ja jos hanke muuten toimii hyvin, onko sillä merkitystä yksittäiselle työntekijälle, että hankkeessa on mukana muitakin kuntia. Usean kunnan yhteistoiminnallisen hankkeen tarkoituksena on mielestäni auttaa saamaan laajempi näkökulma kehittämiseen ja siten auttaa työn sisällön kehittämistä.

Kuten yleensäkin kehittämishankkeissa, myös tässä hankkeessa oli projekteille ominaisia piirteitä, kuten kesto. Se missä Lastensuojelun tieto -hanke kuitenkin eroaa muista kehittämishankkeista, on siinä ollut tiivis vuoropuhelu ja yhteistyö yliopiston kanssa. Tätä yhteistyötä ei voi kutsua vielä varsinaiseksi toimintatutkimukseksi, mutta sillä on joitakin toimintatutkimuksen elementtejä. Yliopistojen panos on yleensä nähty hankkeissa liian pieneksi, miksi onkin hyvä, että yliopiston ja tutkijoiden osuus on tässä hankkeessa ollut todella suuri.

Kehittämistyössä eri toimijoiden välistä yhteistyötä on vasta alettua kaivata enemmän ja Lastensuojelun tieto -hanke on mielestäni onnistunut osaltaan kaventamaan tätä kuilua. Verkostonäkökulmasta tulisi tämän hankkeen osalta miettiä nyt, millä tavalla hankkeen erilaisia toimintamuotoja (työpajat, työkokoukset, ohjausryhmä, koulutukset ym.) voisi kehittää, jotta ne palvelisivat vielä paremmin tarkoitustaan. Tällaiset vuorovaikutukselliset foorumit ovat tärkeitä kehittämistyölle, mutta vain jos kaikki ymmärtävät niiden tarkoituksen ja ne todellakin toimivat tehokkaasti.



Tutkimuksen ja käytännön työn yhdistäminen on ollut hankkeessa todella merkittävässä roolissa ja se on koettu tarpeelliseksi ja hyödylliseksi. Toimintamuotona tutkijoiden oleminen näin lähellä käytännön työtä on uutta ja kehittämisen kannalta todella tarpeellista. Sekä tutkijoille, että kentän työntekijöille tutkimuksen tekeminen on varmasti antoisaa, vaikka toimintakulttuurit ovatkin hyvin erilaisia. Tällaisen toimintatavan omaksuminen edellyttää avointa kommunikaatiota ja toimintakulttuurien eroista johtuen pelisääntöjen sopimista etukäteen. Se, että tässä hankkeessa koettiin tiettyjä hankaluuksia tutkijoiden ja kentän työntekijöiden välillä, johtuu varmasti siitä, ettei alussa osattu kunnolla ottaa huomioon toimintakulttuurien eroja. Arvioinnin perusteella ei kuitenkaan ollut kyse niin suurista eroista, että ne olisivat huomattavasti hankaloittaneet hankkeen etenemistä. Eroista huolimatta koettiin, että kaikki asiat saatiin sovittua ja hankkeessa pystyttiin etenemään.

Arviointiin osallistuneet pohtivat tutkijoiden saamia etuja mm. siltä kannalta, miten yliopiston toimintaa ja koulutusta voisi kehittää. Tämä on varsin mielenkiintoinen näkökulma. Jatkossa olisikin mielenkiintoista tietää millä tavalla tällaiset tutkimukset voivat vaikuttaa sosiaalityön opintojen suunnitteluun ja käytännön opetuksen ohjaukseen.

Hankkeen haasteena on sen aikana saavutettujen tulosten juurruttaminen käytännön työn osaksi. Osa näistä välittyy yksittäisten työntekijöiden kautta esimerkiksi hyväksi havaittujen käytäntöjen siirtämisinä eteenpäin, mutta osa voi jäädä siirtymättä. Mikäli kehittäjätyöntekijällä on ollut mahdollisuus jatkaa työsuhteensa päätyttyä kunnan organisaatiossa, on suurempi mahdollisuus, että kehitetyt käytännöt jäävät elämään. Esimerkiksi Effican kehittäminen edelleen on varmasti vaikeaa, jos ei ole ketään tiettyä työntekijää sitä tekemässä.

Lastensuojelun tieto -hankkeesta on luettavissa myös muutamia yleisesti hankkeisiin liittyviä heikkouksia. Hankkeen aikana toimineiden ryhmien toiminta ei aina ollut yhtä hyvää, kuin oli toivottu, koska yhteistoiminta kärsi ryhmän kokoonpanon vaihtuessa hankkeen aikana. Tällainen vaihtuvuus aiheuttaa paineita hankkeelle. Työntekijöiden vaihtuvuus on suuri ongelma toiminnan jatkuvuuden kannalta, miten taataan että kehittäminen jatkuu uusien työntekijöiden tullessa mukaan kesken hankkeen toimintaa?

Lastensuojelun tieto -hankkeen haasteena olivat kuntien erilaiset kehittämistarpeet, jotka selvisivät hankekunnille vasta hankkeen edetessä. Jatkossa olisikin hyvä ottaa jo ennen hankkeen aloittamista selville, missä vaiheessa kehittämistä kussakin hankekunnassa ollaan. Tällöin myös voitaisiin välttyä siltä, ettei joku kunta koe saaneensa muita vähemmän hankkeesta. Tässä hankkeessahan Tampere koki

olleensa enemmän antavampana osapuolena, kuin saavana. Jatkohankkeen poisjääminen johtuu myös varmasti kuntien erilaisista tavoitteista ja kehittämistarpeista. Kuntien voi kuitenkin nyt olla vaikea jatkaa kehittämistä, kun ei ole hanketta tukena.

Sosiaalialan kehittämishankkeita varjostaa yleisesti resurssipula. Sosiaalityöntekijöillä ei koeta olevan tarpeeksi resursseja kehittämistyön tekemiseen oman perustyönsä ohessa ja siksi kehittäminen usein jääkin hankkeiden varaan. Koska erilaiset tiimimäiset verkostokokoonpanot ovat yleensä lyhytkestoisia ja projektiluontoisia, voisi olla hyvä kehittää jotakin vastaavaa hankkeen aikana toteutettujen asioiden ylläpitämiseen arkityössä. Monella kunnalla ei varmastikaan ole varaa palkata kehittämiseen erillisiä työntekijöitä, joten haasteena on saada kehittäminen jokapäiväisen työn osaksi. Tässä hankkeessa työskentely tapahtui suurimmalla osalla oman työn ohessa, minkä pitäisikin olla kehittämisen edellytys sosiaalityössä. Sosiaalityössä osa työajasta pitäisi olla erikseen tarkoitettu juuri kehittämiselle. Tämä on varmasti tälläkin hetkellä ideana, mutta käytännössä se ei mielestäni toteudu. Sosiaalityöntekijöille ei anneta tarpeeksi aikaa oman työn kehittämiseen perustyöltä. Tällöin tässäkin hankkeessa koettu kuormitus hankkeen johdosta on aivan luonnollista. Tämä liittyy selvästi kuntien resursseihin, jotka ovat tällaisenaan kehittämisen kannalta riittämättömät. Myös tässä arvioinnissa tuotiin esille, että kunnat olisivat voineet resursoida hankkeeseen enemmän. Mikäli kehittämiseen halutaan panostaa kunnolla, tulisi myös siihen annettujen resurssien olla riittäviä.

## Lähteet:

Jormalainen, Liisa 2008. Lastensuojelun tieto -hankkeen väliraportti ajalta 1.10.2007–31.5.2008. Pikassos Oy. (julkaisematon materiaali)

Karjalainen, Vappu 2007. Verkostokehittäminen – palveluparadigman muutosvoima. Teoksessa: Riitta Seppänen-Järvelä ja Vappu Karjalainen (toim.) 2007. Kehittämistyön risteyskiä. Stakes.

Koivisto, Raimo 2005. Sosiaalipalvelujen yhteistoiminnallisuus kunnallisissa strategioissa. Acta Wasaensia, hallintotiede 149, Vaasa: Vaasan Yliopisto.

Korhonen, Satu, Julkunen, Ilse, Karjalainen, Pekka, Muuri, Anu ja Seppänen-Järvelä, Riitta 2007. Arviointi ja hyvät käytännöt sosiaalipalveluissa. Asiantuntijoiden pohdintoja tulevasta. Stakes. Raportteja 16/2007.

Seppänen-Järvelä, Riitta 1999. Kehittämistyö ja arviointi. Teoksessa: Risto Eräsaari, Tuija Lindqvist, Mikko Mäntysaari ja Marketta Rajavaara (toim.) 1999. Arviointi ja asiantuntijuus. Helsinki: Gaudeamus.

Valtonen, Anu 2005. Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? Teoksessa: Johanna Ruusuvuori ja Liisa Tiittula (toim.) 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Vartiainen, Pirkko 2007. Monitahoarvioinnin periaatteet ja prosessit. Teoksessa: Leena Viinamäki ja Erkki Saari (toim.) 2007. Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vartiainen, Pirkko 1994. Palveluorganisaatioiden tuloksellisuusarviointi, teoriat ja käytäntö. Päivähoitoon, erityisesti päiväkoteihin kohdistuva monitahoarviointi. Acta Wasaensia 40, hallintotiede 2. Vaasa: Vaasan Yliopisto.

# Liite 1

## Haastattelukysymykset

### Teema 1: Yhteistoiminta prosessissa

- Millä tavoilla olet itse ollut mukana hankkeessa? Kuinka paljon?
- Millaisia erilaisia toimijoita hankkeessa on ollut mukana?
- Miten yhteistoiminta/monitoimijuus on mielestänne näkynyt hankkeessa konkreettisesti? Millaisia foorumeita tai tilaisuuksia yhteistoiminnalle on ollut?
- Miten ylimaakunnallinen ja monitoimijainen hanke on toiminut yhteistyön osalta? Kaupunkikohtaisesti, muiden kaupunkien kanssa, muiden yhteistyötahojen kanssa?
- Miten yhteistoiminta ja koko hanke on ollut organisoitu ja onko organisointitapa ollut mielestänne toimiva?
- Millaisia odotuksia teillä on ollut muita toimijoita kohtaan?
- Miten resurssit oli jaettu hankkeessa? Oliko resurssit jaettu tasapuolisesti? Oliko resurssit jaettu hyvin suhteessa tavoitteisiin?
- Millaisia konkreettisia vaikutuksia yhteistoiminnasta on ollut? Mitä on jäänyt käteen, mitä on muuttunut?
- Onko yhteistoimintaa ollut mielestänne sopivasti, liian vähän / paljon? Missä asioissa?
- Mitä jos hanke olisi ollut vain tietyn (oman) kaupungin? Onko yhteistoiminnasta ollut enemmän hyötyä kuin jos hanke olisi ollut vain jonkun kunnan oma?

### Teema 2: Tutkimus ja käytäntö

- Millä tavoilla tutkimuksellisuus ja käytännön työ on konkreettisesti hankkeessa yhdistetty? Muodot ja tilaisuudet jne.
- Miten tutkimuksellisuuden ja käytännön työn yhdistäminen on toiminut hankkeessa? Miksi?
- Onko tutkimuksen ja käytännön yhdistämisellä pystytty saavuttamaan molemminpuolista hyötyä? Esim. mitä luulette, että yliopisto on hyötynyt kentän työn tekijöiden antamasta tiedosta ja päinvastoin?
- Mitä hyvää/huonoa/parannettavaa tutkimuksen ja käytännön yhdistämisestä on ollut?

### Teema 3: Tavoitteet

- Millaisia tavoitteita hankkeelle oli asetettu? Kaikille yhteiset tavoitteet, kunta kohtaiset tavoitteet, tutkimuksen tavoitteet?
- Jos hankkeessa ei olisi ollut muita toimijoita tai niitä olisi ollut vähemmän, olisiko omia tavoitteita tarvinnut muuttaa (esim. kunnan tai yliopiston?) millä tavalla hanke olisi ollut erilainen?
- Millä keinoilla tavoitteita on pyritty saavuttamaan?
- Onko hankkeen avulla syntynyt sellaista hyötyä/tuloksia, joita ei tavoiteltu, mutta on onnistuttu saavuttamaan?
- Onko yhteistoiminta prosessissa edesauttanut tavoitteiden saavuttamista, jos on, niin millä tavalla?
- Onko tutkimuksen ja käytännön yhdistäminen edesauttanut tavoitteiden saavuttamista, ja jos on, niin millä tavalla?
- Onko päästy / ollaanko pääsemässä niihin tavoitteisiin, jotka hankkeelle on asetettu?
- Ovatko tavoitteet pysyneet samoina koko hankkeen ajan, vai onko niihin tullut muutoksia? Millaisia?
- Onko sellaisia tavoitteita, joihin ei ole päästy, ja jotka tulisi vielä saavuttaa? Jos on, niin miten ne voitaisiin saavuttaa?
- Onko olemassa sellaisia tavoitteita, joihin kunnassa olisi päästy ilman yhteistoimintaa ja monitoimijaista hanketta?
- Olisiko samoja tavoitteita saavutettu tai voitu saavuttaa muilla keinoilla?