



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Anu Alatalo

---

# **Ikäihmisten asiakasprosessiin osallistuvien viranhaltijoiden vastualueiden selkiyttäminen Kuusiokuntien sosi-aali- ja terveystyöntekijöiden yhteistyössä**

Prosessikuvaus

Opinnäytetyö

Kevät 2022

Sosiaalialan ylempi tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Sosiaalialan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Suuntautumisvaihtoehto: Geronomi AMK

Tekijä: Anu Alatalo

Työn nimi: Ikäihmisten asiakasprosessiin osallistuvien viranhaltijoiden vastualueiden selkiyttäminen Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijöiden välillä.

Ohjaaja: Katja Valkama, HTT, YTM, Yliopettaja

Vuosi: 2022

Sivumäärä: 79

Liitteiden lukumäärä: 3

---

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli selkiyttää sosiaalipalveluiden aikuissosiaalityön ja ikäihmisten palveluiden asiakasohjauksen työn rajapintaa sekä määrittää viranhaltijoiden vastualueet, jotta käytettävissä olevat resurssit voitaisiin hyödyntää tarkoituksenmukaisesti ja kustannustehokkaasti. Lisäksi tavoitteena oli luoda ikäihmisten palveluiden asiakasprosessiin yhden luukun sekä matalan kynnyksen toimintamalli.

Kehittämistehtävä toteutettiin Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijöiden välillä, joka vastaa jäsenkuntiensa Alavuden kaupungin, Kuortaneen kunnan, Soinin kunnan sekä Ähtärin kaupungin sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämisestä.

Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksellisenä kehittämistoimintana, jossa tavoitellaan muutosta ja sen lähtökohtana tulee olla yhteinen ymmärrys kehittämistarpeista. Kehittämistehtävän toteutuksessa noudatettiin kehittämisykliä, joka lähtee nykytilanteen kartoittamisesta ja etenee toiminnan suunnitelman kautta, toiminnan toteutukseen ja taas uudelleen arvioitiin. Kehittämistehtävän kehittäjäryhmän muodostivat Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijöiden työntekijät, jotka osallistuvat ikäihmisten palvelutarpeen selvittämiseen ja suunnitteluun sekä tekevät päätökset myönnettyistä palveluista. Keskeisenä kehittämistä tukevana menetelmänä hyödynnettiin demokraattista dialogia, joka on tasa-arvoista keskustelua ja ajatusten vaihtoa osallistujien välillä.

Ikäihmisten palveluiden tulisi olla helposti saavutettavia, matalan kynnyksen palveluita, jossa yhdellä yhteydenotolla asiakas saa riittävästi tietoa lähipalveluista ja tarvittaessa hänen tilannettaan lähdetään selvittämään kokonaisvaltaisesti. Ikäihmisten asiakasohjauksella on keskeinen rooli oikean palvelupolun löytämisessä. Yhteistyötä aikuissosiaalityön kanssa tehdään aina kun asiakkaan elämässä havaitaan ongelmia, jotka eivät ole ratkaistavissa kotiin annettavilla palveluilla.

Kehittämistehtävän tuloksena luotiin visio ikäihmisten matalan kynnyksen ja yhden luukun palvelupolusta, joka myös selkiyttää ikäihmisten palveluiden ja aikuisten palveluiden viranhaltijoiden välistä yhteistyötä.

<sup>1</sup> Asiasanat: asiakasohjaus, gerontologinen sosiaalityö, palveluprosessi, kehittäminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Degree programme: Master`s Degree Programme in Social Services

Specialisation: Master of Elderly Care

Author/s: Anu Alatalo

Title of thesis: Clarification of Spheres of Responsibility for Elderly Care of Municipal Officials in The Kuusiokunta Consortium of Social and Health Care Municipalities

Supervisor(s): Katja Valkama, PhD, Principal Lecturer

Year:2022

Number of pages:79

Number of appendices:3

---

The aim of this development work was to make collaboration of adult social work and elder social work clearer, and to mark out responsibilities for each section to ensure the efficient and cost-effective use of available resources. Another goal was to develop low barrier of entry one stop model for elder social work services.

This development work was executed in the Consortium of Social and the Health Care Municipalities of Kuusiokunta, that includes the cities of Alavus and Ähtäri and the municipalities of Soini and Kuortane.

The base of this development work was activity analysis and ongoing development that aims for change and mutual understanding of subjects to focus on. The execution of this development work was carried out as a development cycle that started with mapping out the present situation, continued to planning phase, after which the planned changes were made. After making the changes, the situation was evaluated again, and the cycle started over. The group of developers consisted of employees of Kuusiokunta social and healthcare workers, who take part in the evaluation of the need for social care for elderly clients and make the decisions for granted services. Equal exchange of opinions, so-called democratic dialog, was an essential method for supporting the development.

Social services for elderly clients should be easily accessible and available. Customers should be able to get enough information about local services when they first contact social services and, if needed, further evaluation of customer`s needs should be started immediately. Guiding the customers of elder social care to find the right services for their needs is the key element in forming the social care path. Collaboration with adult social services is done every time social workers detect problems where elder social care cannot deliver all the needed aid to customers` home.

As a product of this development work, a vision for low barrier of entry one stop model was created, which makes collaboration of elder social care services and adult social care services clearer.

<sup>1</sup> Keywords: customer guidance, gerontological social work, service process, development

## SISÄLTÖ

<b>Opinnäytetyön tiivistelmä</b> .....	2
<b>Thesis abstract</b> .....	3
SISÄLTÖ .....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo .....	6
1 JOHDANTO .....	7
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA SEKÄ TYÖELÄMÄYHTEYS .....	9
2.1 Kehittämistyön tausta .....	9
2.2 Kehittämistyön yhteys työelämään .....	11
2.2.1 Aikuisten sosiaalipalvelut .....	13
2.2.2 Ikäihmisten palvelut .....	13
2.2.3 Kuusiolinnan palvelut ikäihmisille .....	14
3 KEHITTÄMISTYÖN TARVE JA TAVOITTEET .....	16
4 ASIAKASLÄHTÖISTEN PALVELUIDEN KEHITTÄMISEN ÄÄRELLÄ .....	18
4.1 Julkisen sektorin vastuu palveluiden järjestäjänä .....	18
4.2 Palveluja järjestävän organisaation johtaminen .....	19
4.3 Asiakas- ja palveluohjaus .....	22
4.4 Gerontologinen sosiaalityö .....	24
4.5 Ikäihmisten palveluiden asiakas .....	28
4.6 Asiakaslähtöisen palveluprosessin kehittäminen .....	30
5 TOIMINTATUTKIMUS LAADULLISENA TUTKIMUKSENA .....	33
5.1 Laadullinen tutkimus .....	33
5.2 Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa .....	34
5.3 Kehittämistoiminta .....	35
5.4 Toimintatutkimuksellinen kehittämissuunnitelma .....	36
6 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS .....	38
6.1 Kehittämistehtävän menetelmä, prosessi ja kehittäjäryhmä .....	38
6.1.1 Nykytilan kartoitus ja tavoitteiden määrittely .....	43
6.1.2 Asiakasprosessin ja rajapinta-asiakkuuden määrittely .....	46
6.1.3 Palveluprosessivaihtoehtojen analysointi .....	48

6.1.4	Lähialueiden asiakasohjaukseen tutustuminen.....	51
6.1.5	Kehittämistehtävän esittely johtoryhmälle .....	53
6.1.6	Palveluprosessin käyttökelpoisuuden arviointi ja kehittämistehtävän luovutus .....	55
6.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	56
7	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOS .....	58
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	63
9	POHDINTA.....	66
	LÄHTEET .....	68
	LIITTEET .....	76

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijöiden organisaatiokaavio.....	12
Kuva 2. Ikäihmisten palvelut Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijöissä.....	14
Kuva 3. Ikäihmisten palvelut Kuusiolinna Terveystyöntekijöissä.....	14
Kuva 4. Kehittämistyötä ohjaavat kysymykset? .....	17
Kuva 5. Toimintatutkimuksen perusmalli.....	35
Kuva 6. Nykytilan kartoitus mind map -mentelmän avulla.....	44
Kuva 7. Kehittäjäryhmän havaitsemat kehittämishaasteet.....	49
Kuva 8. Palvelupolku vaihtoehto 2.....	50
Kuva 9. Palvelupolku vaihtoehto 1.....	50
Kuva 10. SWOT-analyysi palvelupolku vaihtoehdosta 1.....	51
Kuva 11. Ikäihmisten palveluiden arvotalo KuusSoTessa.....	54
Kuva 12. Visio ikäihmisten matalan kynnyksen sekä yhden luokun palvelupolusta.....	58
Kuva 13. SWOT-analyysi kehitetystä ikäihmisten palvelupolusta.....	62
Kuvio 1. Kehittämistehtävän toteutuksen aikataulu.....	39
Kuvio 2. Kehittämistehtävän toteuttamisen sykli.....	40

# 1 JOHDANTO

Väetön ikääntyminen, jossa on kyse väestörakenteen muutoksesta, asettaa omat haasteensa kuntalaisten palveluiden järjestämisestä vastaaville organisaatiolle (Valtiovarainministeriö [viitattu 22.3.2022]; Kansallinen ikäohjelma 2020,11). Laatusuosituksessa hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelun parantamiseksi (2020, 23) todetaan, että ikäihmisten palveluiden saatavuuden ja toteuttamisen parantamiseksi tarvitaan moniammatillista yhteistyötä yli hallintorajojen. Asiakaslähtöisen ajattelun tulisi ohjata palvelujen suunnittelua ja toteutusta. Erityistä huomiota tulee kiinnittää palveluiden rajapinnassa oleviin asiakkaisiin, jolloin ammattilaisten tehtävänä on erilaisten näkökulmien yhteensovittaminen tarkoituksenmukaisten palveluiden löytymisessä. (Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi 2020, 43–45.) Muuttuva toimintaympäristö haastaa organisaatioita uudistumaan kehittämällä sekä käyttäjä- että työntekijälähtöisiä toimintaprosesseja (Pakarinen & Kanaoja 2017, 472). Laadukkaiden palveluiden kehittäminen ja yhteensovittaminen vaatii eri ammattiryhmien välistä saumatonta yhteistyötä. (Valtioneuvosto [Viitattu 2.4.2022]).

Länsi- ja Sisä-Suomen Aluehallintovirasto puuttui alkuvuodesta 2021 Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymän alueella järjestettyyn ikäihmisten palveluohjaukseen ja palvelutarpeen arviointiin. Kannanoton mukaan huolimatta siitä, että kunnat ovat ulkoistaneet sosiaalipalveluiden tuottamisen, tulee kuntayhtymän julkisena toimijana vastata palvelutarpeen arvioinnista, asiakassuunnitelman laatimisesta sekä tehdä päätökset lain edellyttämällä tavalla. Tämän seurauksena kuntayhtymän yhtymähallitus perusti ikäihmisten palveluihin asiakasohjaajien virkoja, vastaamaan ikäihmisten asiakas- ja palveluohjauksesta (KuusSoTe [viitattu 15.5.2021].)

Tästä lähtökohdasta käsin toteutin tämän opinnäytetyön toimintatutkimuksellisenä kehittämistehtävänä. Kehittämistä tukevana menetelmänä sovelsin demokraattista dialogia, joka on tasa-arvoista keskustelua ja ajatusten vaihtoa eri toimijoiden väillä. Yhteistyössä organisaation työntekijöistä koostuneen kehittäjäryhmän kanssa lähdimme etsimään ratkaisuja sosiaalipalveluiden aikuissosiaalityön ja ikäihmisten palveluiden asiakasohjauksen työn rajapinnan selkiyttämiseen sekä vastuualueiden määrittämiseen. Lisäksi tavoitteenamme oli luoda ikäihmisille matkankynnyksen palveluprosessi, joka vastaa hyvän ikääntymisen turvaamisen ja palveluiden parantamisen laatusuosituksien (2020, 50) mukaista yhden luukun periaatetta. Lisäksi olin kiinnostunut kehittämistoimintaa tukevista tai estävistä tekijöistä, joita tarkastelen ja arvioin johtopäätös osiossa.

Tämä kehittämistehtävän toteuttamista kuvaava raportti rakentuu siten, että aluksi avaan ikäihmisten palveluiden kehittämiseen vaikuttavia lähtökohtia yleisellä tasolla. Tämän jälkeen kerroon yhteistyöorganisaationa toimineesta Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymästä sekä kuvaan ikäihmisten palveluiden järjestämisen sekä toteuttamisen toimintaympäristöä. Luvussa kolme tuon esille kehittämistehtävän tarkoituksen sekä kehittämistehtävän tavoitteet. Palveluiden kehittämistä sekä kehittämistoimintaa toteutetaan monella eri tasolla. Julkisen sektorin vastuulla on järjestää kuntalaisille lakisääteiset palvelut ja organisaation johdon tehtävänä on luoda työntekijöille tarkoituksenmukaiset ja kehittämistä tukevat rakenteet. Tulen tarkastelemaan kehittämistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä eri teorioiden avulla luvussa neljä. Luvussa viisi avaan toimintatutkimuksellista kehittämistoimintaa laadullisena tutkimuksena. Jokaiselle kehittäjäryhmän tapaamiskerralle oli määritelty teema, jonka tarkoituksena oli tukea kehittämistehtävän etenemistä. Tulen kuvaamaan nämä kuusi kehittäjäryhmän tapaamista sekä niissä käyttämäni kehittämistä tukevat yhteistoiminnalliset menetelmät luvussa kuusi. Tämän jälkeen on kehittämistoiminnan tulosten sekä johtopäätösten vuoro. Ihan lopuksi pohdin kehittämisprosessin toteuttamista sekä omaa oppimisprosessia.

Kehittämistehtävää tehdessäni olen ollut tietoinen sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymien uudistamisesta, myöhemmin Sote -uudistus, joka tulee muuttamaan kuntien tehtäviä sekä julkishallinnon rakennetta. Uudet hyvinvointialueet aloittavat toimintansa 1.1.2023. Uudistuksen myötä hyvinvointialueet vastaavat sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä, tuottamisesta sekä rahoituksesta. Sote -uudistuksella on vaikutusta siten myös ikäihmisten palveluiden järjestämiseen. (Valtiovarainministeriö [Viitattu 8.4.2022])

Tätä kehittämistehtävää viitoitan kuitenkin nykyiseen, voimassa olevaan lainsäädäntöön perustuen. Ikäihmisten palveluiden järjestäminen kuuluu jatkossakin ikäihmisten palvelutehtävän kokonaisuuteen ja gerontologinen sosiaalityö työikäisten palveluiden palvelukokonaisuuteen, joten asiakkaiden palveluprosessit tulevat risteämään tulevaisuudessakin. (E-P:n sote -uudistus [Viitattu 8.4.2022].)



## 2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA SEKÄ TYÖELÄMÄYHTEYS

Tässä luvussa perustelen aluksi kehittämistehtävän tarvetta yhteiskunnallisesta näkökulmasta sekä avaan sosiaalipalveluiden toimintaa ja kehittämistä ohjaavaa lainsäädäntöä. Lisäksi esitelen kehittämistehtävän yhteistyöorganisaation sekä kerron kehittämistehtävän toteuttamiseen vaikuttavista lähtökohdista.

### 2.1 Kehittämistyön tausta

Tilastokeskuksen [Viitattu 30.3.2022] viimeisimmän väestöennusteen mukaan ikääntyneen väestön määrä kasvaa samaan aikaan kun lasten ja työikäisten määrä laskee. Ennusteen mukaan työikäisten määrän väheneminen näyttäisi kiihtyvän vuodesta 2040 lähtien, jolla on vaikutuksia myös väestölliseen huoltosuhteeseen. Sosiaali- ja terveysministeriön Kansallisen ikäohjelman (2020, 11) mukaan kyse ei ole pelkästään iäkkäiden määrän kasvusta, vaan koko väestön ikärakenteen muutoksesta. Väestön ikääntymisen seurauksena syntyvien monimutkaisten haasteiden ratkaisemiseksi tarvitaan poikkihallinnollista kehittämistyötä sekä pitkäjänteistä yhteistyötä (Kansallinen ikäohjelma 2020, 12–13). Väestön ikääntymiseen liittyvät ilmiöt kiinnostavat myös kansainvälisellä tasolla, esimerkiksi WHO on julkaissut vuonna 2017 maailmanlaajuisen strategian ja toimintaohjelman ikääntymisestä ja terveydestä (WHO [30.3.2022]). Väestön ikääntymiseen ja väestörakenteen muutokseen on kiinnitetty huomiota myös kansainvälisissä tutkimuksissa. Kunkel, Brown ja Whittinton (2014) toteavat väestön ikääntymisen asettavan yhteiskunnan kehittämiseksi uudenlaiset haasteet, jotka tulisi huomioida poliittisissa ohjelmissa sekä myös gerontologisen osaamisen vahvistamisessa koulutuksen eri tasoilla. Henning-Smith, Lahr ja Tanem (2022, 319) tutkimuksen mukaan maaseudulla tulisi kiinnittää erityistä huomiota rakenteelliseen politiikkaan, jossa turvataan sosiaali- ja terveyspalveluiden saatavuus, mutta myöskin maaseutujen veto- ja pitovoiman edistäminen sekä infrastruktuurin vahvistaminen. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisemassa harvaan asutun maaseudun kehittämisstrategian (2017, 36–37) mukaan maaseutu tulisi säilyttää elinvoimaisena ja strategissa nostettiin esille samoja kehittämistarpeita kuin Henning-Smith ym. (2022) Yhdysvalloissa tekemässään tutkimuksessa.

Yhteiskunnallisten muutostrendien keskellä sosiaalityön kantavina pilareina tulee entistä vahvemmin olemaan ihmisoikeuksien, oikeudenmukaisuuden, yhdenvertaisuuden sekä heikossa asemassa olevien puolustamisen (Pohjola ym. 2019, 26). Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistamisen tavoitteena on parantaa palveluiden saatavuutta ja palveluiden odotetaan

vastaavan paremmin asukkaiden muuttuviin palvelutarpeisiin. Lisäksi tavoitteena on vahvistaa asiakaslähtöisyyttä sekä asiakasosallisuutta. Palveluiden edellytetään olevan myös joustavia sekä tehokkaita. (Niiranen 2014, 43; Kivinen, Vanjusov & Vornanen 2020, 267.) Asiakkaiden hoidon, palvelun laadun ja vaikuttavuuden parantamiseksi sekä kustannusten kasvun hallitsemiseksi, tulisi palvelujärjestelmän eri toimijoiden välistä yhteistyötä vahvistaa sekä erilaisten sijoitusten välisiä raja-aitoja häivyttää. Tämä on mahdollista vain, jos eri palveluiden johtajat ovat aidosti motivoituneita sekä sitoutuneita yhteistyöhön ja antavat sille täyden tukensa toimien erimerkkinä organisaation muille toimijoille. Johdon tehtävänä on myöskin varmistaa yhteistyön sisäiset rakenteet sekä tukea työntekijöiden yhteistyön kehittämistä sekä käytännön toteutumista. Lisäksi julkisten organisaatioiden kehittämistyössä tulisi panostaa tutkimuksen ja koulutuksen vahvistamiseen. (Hujanen ym. 2020, 132–133; Schwartz ym. 2022, 36–37.)

Voimassa olevan lainsäädännön mukaan kunnalla on velvollisuus huolehtia ikääntyneen väestön hyvinvoinnin, terveyden ja toimintakyvyn ja itsenäisen suoriutumisen tukemisesta sekä iäkkään henkilön palvelutarpeiden selvittämisestä ja niihin vastaamisesta. Ikääntyneellä väestöllä tarkoitetaan vanhuseläkkeeseen oikeuttavassa iässä olevaa väestöä. (L 28.12.2012/980.) Lisäksi sosiaalihuoltolaissa (L 30.12.2014/1301) todetaan, että kunnan asukkaiden saatavissa on oltava sosiaalihuollon ohjausta ja neuvontaa, jonka tarkoituksena on helpottaa tukien ja palveluiden hakemista sekä koordinoita ja sujuvoittaa palveluiden kohdentumista arvioidun palvelutarpeen mukaan (Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi 2020, 50).

Sosiaalihuoltolaki (L 30.12.2014/1301) sekä vanhuspalvelulaki (L 28.12.2012/980) määrittävät, että sosiaalihuollon palveluksessa olevan henkilön on yhteydenoton tai ilmoituksen saatuaan arvioitava kiireellisen avun tarve välittömästi. Ikääntyneiden henkilöiden kohdalla palvelutarpeiden selvittäminen on aloitettava viipymättä ja saatettava loppuun ilman aiheetonta viivytystä, silloin kun viranomaiselle on tehty sosiaalihuoltolain §35 (L 30.12.2014/1301) tai vanhuspalvelulain §25 (L 28.12.2012/980) mukainen ilmoitus tuen tarpeen arvioimiseksi. Tai kun iäkäs henkilö on itse hakeutunut sosiaalihuoltolain §36 (L 30.12.2014/1301) tarkoitettuun palvelutarpeen arviointiin tai tehnyt sosiaalipalveluiden saamista koskevan hakemuksen. Ei kiireellinen palvelutarpeen arviointi on aloitettava viipymättä, kuitenkin viimeistään seitsemäntenä arkipäivänä siitä, kun ilmoitus on saapunut (L 28.12.2012/980; L 30.12.2014/1301).

Palvelutarpeen arviointi on käsitteenä sisällytetty vuonna 2015 uudistettuun Sosiaalihuoltolaikiin (L 30.12.2014/1301). Palvelutarpeen arviointi on sosiaalihuollon hallinnollinen prosessi,

jonka avulla selvitetään asiakkaan tuen sekä palvelun tarvetta (Hallikainen 2019, 34). Palvelutarpeen arvioinnin laatimisessa keskeistä on vuorovaikutus asiakkaan, hänen läheistensä tai muiden eri alojen ammattilaisten kanssa. Palvelutarpeen arvioinnin tulee olla prosessi, jossa asiakkaalla on mahdollisuus ammattilaisen tuella arvioida elämäntilannettaan sekä selvittää erilaisia keinoja myönteisten vaikutusten aikaan saamiseksi omassa elämässään. (Sosiaalihuoltolain soveltamisopas 2017, 112–113; Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi 2020, 43; Kivinen ym. 2020, 284.) Hyvän palvelutarpeen arvioinnin lähtökohtana ovat asiakkaan elämäntilanteen ja siihen vaikuttavien ympäristötekijöiden ymmärtäminen sekä hänen toiveidensa ja kokemusmaailman huomioiminen. Laajemmin ymmärrettynä palvelutarpeen arvioinnissa etsitään ratkaisuja asiakkaan sosiaalisen hyvinvoinnin ongelmiin. (Hallikainen 2019, 34.) Palvelutarpeen arvioinnista vastaa virkasuhteinen sosiaalihuollon ammattihenkilö (L 26.6.2015/817) ja arvioinnista syntyy sosiaalihuollon asiakirja (Sosiaalihuoltolain soveltamisopas 2017, 110; Hallikainen 2019, 40), joka yleisen käytännön mukaisesti annetaan tiedoksi asiakkaalle, vaikka laki ei näin vaadi tehtäväksi (Hallikainen 2019, 40).

Hyvän ikääntymisen turvaamisen ja palveluiden parantamisen laatusuosituksissa (2020, 43) korostetaan asiakaslähtöisyyttä, joka tarkoittaa, että hoito ja palvelut ovat iäkkään asiakkaan tarpeita vastaavia, helppokäyttöisiä, lähellä olevia sekä kestäväää hoito- ja palvelusuhdetta tukevia. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan myös sitä, että iäkkään henkilön on oltava aidosti osallinen ja hänen mielipidettään on kuunneltava palvelun toteutuksessa. Keskeistä asiakas- ja palveluohjauksessa on yhden luukun periaate, jolloin asiakkaan ei tarvitse tietää mistä mitään palvelua haetaan, vaan yksi yhteydenotto riittää. (Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi 2020, 43, 50; Kivinen ym. 2020, 267–268) Muuttuva toimintaympäristö haastaa organisaatioita uudistumaan kehittämällä sekä käyttäjä- että työntekijälähtöisiä toimintaprosesseja. Muutoksen toteuttaminen käytännössä vaatii muutosdialogia, joka tähtää sekä toimintatavan että käyttäytymisen muutokseen. (Pakarinen & Kananoja 2017, 472.)

## **2.2 Kehittämistyön yhteys työelämään**

Opinnäytetyön yhteistyöorganisaationa toimi Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymä, (jäljempänä KuusSoTe), joka on aloittanut toimintansa vuoden 2016 tammikuussa. Kuntayhtymä vastaa jäsenkuntiensa Alavuden kaupungin, Kuortaneen kunnan, Soinin kunnan sekä Ähtärin kaupungin sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämisestä. KuusSoTe vastaa lainmukaisista viranomaistehtävistä (L 30.12.2014/1301; L 28.12.2012/980) sekä toimii

palveluiden tilaajana (KuusSoTe [viitattu 15.5.2021].) Sosiaali- ja terveystalvveluiden tuottamisesta vastaa sekä KuusSoTe että kuntayhtymän jäsenkuntien ja Pihlajalinna -konsernin vuonna 2015 perustama yhteisyritys Kuusiolinna Terveys Oy (jäljempänä Kuusiolinna [15.5.2021]). KuusSoTen ja Kuusiolinnan välistä yhteistyötä ohjaa yhteisyrityksen perustamisvaiheessa laadittu sosiaali- ja terveystalvveluiden tuottamista koskeva palvelusopimus, jossa on sitouduttu siihen, että yhteistyö palvelun järjestäjän ja palveluntuottajan kesken on sujuvaa ja tehokasta. Viranhaltijoiden tulee toimia yhtenäisesti alueen kaikkien kuntien sosiaalipalveluiden osalta. Kuusiolinnan tuottamien palveluiden valvonta kuuluu KuusSoTelle, aluehallintovirastolle sekä Valviralle. Ikäihmistien palveluiden järjestäminen alueella jakautuu KuusSoTen sosiaalipalveluiden aikuisten palveluiden sekä ikäihmistien palveluiden palvelutehtäviin (KuusSoTe [viitattu 14.3.2022]) sekä Kuusiolinnassa hyvinvointi- ja sosiaalipalveluiden että ikäihmistien palveluiden palvelutehtäviin, joiden myöntämisestä tehdään viranhaltijapäätökset. Lisäksi Kuusiolinna tuottaa alueelle terveydenhuoltolain (L 30.12.2010/13.26) mukaiset peruspalvelut.

KuusSoTen ylintä toimivaltaa käyttää yhtymähallitus, joka muodostuu jäsenkuntien valitsemista luottamushenkilöistä. Yhtymähallitus on valinnut kuntayhtymälle johtajan, jonka tehtävänä on yhtymähallituksen alaisena johtaa kuntayhtymän hallintoa, taloudenhoitoa ja muita toimielimiä sekä valmistella ja esitellä yhtymähallituksessa käsiteltävät asiat. Kuntayhtymän johtajan lisäksi KuusSoTen organisaatiossa on toimialajohtajia, jotka vastaavat toimialansa toiminnasta sekä johtavat ja kehittävät toimintaa yhtymähallituksen ja kuntayhtymän johtajan alaisuudessa. Gerontologista sosiaalityötä toteutetaan ikäihmistien palveluissa sekä perhe- ja sosiaalipalveluiden aikuisten sosiaalipalveluissa. (KuusSoTe: hakusana Hallintosääntö 2018, 2, 4–5.) (Kuva 1.)



Kuva 1. Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystalvvelukuntayhtymän organisaatiokaavio. (KuusSoTe intra.)

### 2.2.1 Aikuisten sosiaalipalvelut

Ikäihmisten sosiaalipalvelut eli gerontologiset sosiaalipalvelut kuuluvat KuusSoTessa sosiaalipalveluiden palvelukokonaisuuden alaisuudessa toimiviin aikuisten palveluihin. Sosiaalitoimen toimipisteet sijaitsevat Alavudella, Kuortaneella, Soinissa ja Ähtärissä. Aikuisten palveluiden viranhaltijoille on määritelty vastuualueet, jonka mukaan gerontologinen sosiaalityö- ja ohjaus jakautuu alueella kolmelle eri viranhaltijalle. Aikuisten palveluissa järjestetään hyvinvoinnin edistämiseksi ohjausta ja neuvontaa sosiaaliturvaetuuksista sekä sosiaalihuollon että terveydenhuollon palveluista. Ohjauksesta ja neuvonnasta vastaavat KuusSoTen sosiaalitoimistot sekä Kuusiolonna. Aikuisten palveluiden tarkoituksena on tukea ja edistää alueen asukkaiden omatoimista selviytymistä, elämänhallintaa/elämäntaitoja ja sosiaalista turvallisuutta muuttuvissa oloissa ja elämäntilanteissa niin yksilöinä, perheinä kuin asuinyhteisöjen jäseninä. Aikuisten palveluiden palvelutehtävät ovat mm. neuvonta- ja ohjaus, gerontologinen sosiaalityö- ja sosiaaliohjaus, taloussosiaalityö, toimeentulotuki, mielenterveys- ja päihdepalvelut, asumiseen liittyvät palvelut sekä työllistymistä tukevat palvelut. (KuusSoTe [viitattu 14.3.2022].) Jatkossa käytän tässä tehtävässä aikuisten sosiaalipalveluista käsitettä aikuissosiaalityö.

### 2.2.2 Ikäihmisten palvelut

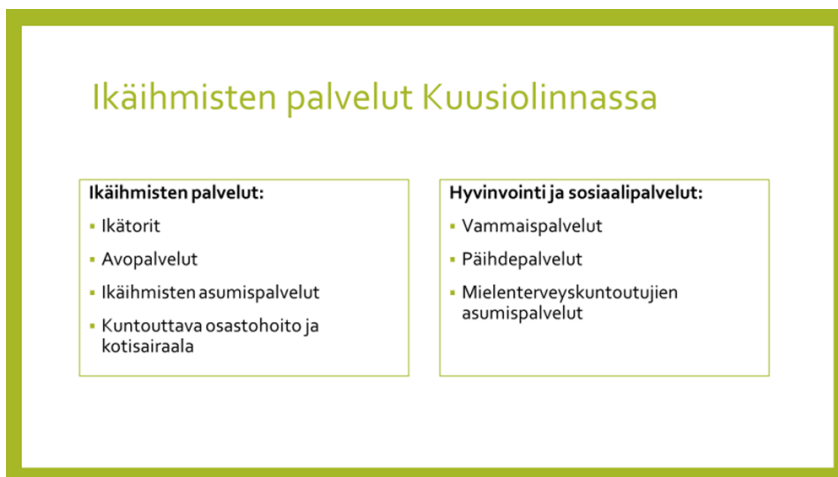
Ikäihmisten palveluiden tarkoituksena on mahdollistaa ikäihmisille lainsäädännön ja laatusuositusten mukaiset palvelut (L 30.12.2014/1301; L 28.12.2012/980; Laatusuositus hyvän ikään-tymisen turvaamiseksi 2020). Tavoitteena on mahdollistaa alueen asukkaiden itsenäinen asuminen omassa kodissa tai kodinomaisissa oloissa kotihoidon, kuntouttavien ja ennaltaehkäisevien palveluiden sekä tukipalveluiden avulla. Ikäihmisten palveluiden asiakasohjaajien toimipiste sijaitsee Kuortaneella, josta käsin viranhaltijat toimivat alueen kaikissa kunnissa. Ikäihmisten palveluiden tehtävänä on antaa neuvontaa ja ohjausta sekä arvioida palveluntarvetta ja järjestää ikäihmisille tarvittavat ennaltaehkäisevät palvelut, kotona asumista tukevat palvelut, asumispalvelut ja muistisairaiden palvelut. Lisäksi ikäihmisten palveluissa tehdään päätökset omaishoidon tuesta ja järjestetään omaishoitajien lakisääteiset vapaat sekä organisoidaan veteraanipalvelut ja etuudet. (KuusSoTe [viitattu 14.3.2022].) Jatkossa käytän tässä tehtävässä ikäihmisten palveluista käsitettä asiakasohjaus. Alla olevassa kuvassa on selkiytetty ikäihmisten palvelukokonaisuutta KuusSoTessa. (Kuva 2.)



Kuva 2. Ikäihmistien palvelut Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijöissä.

### 2.2.3 Kuusiolinnan palvelut ikäihmisille

Ikäihmisille tarkoitetut palvelut jakautuvat Kuusiolinna Terveys Oy:ssä ikäihmistien palveluiden sekä hyvinvointi- ja sosiaalipalveluiden palvelutehtäviin. Ikäihmistien palveluiden palvelukokonaisuuteen kuuluvat ikätorit, avopalvelut, asumispalvelut, kuntouttava hoito ja kotisairaala sekä kotihoito. Hyvinvointi- ja sosiaalipalveluiden palvelukokonaisuudesta ikäihmisille suunnattuja palveluita tarjoavat vammais- ja päihde- ja mielenterveyskuntoutujien asumis- ja palvelut (Kuusiolinna Terveys [viitattu 14.3.2022]).



Kuva 3. Ikäihmistien palvelut Kuusiolinna Terveys Oy:ssä.

**Ikätorien** palvelukokonaisuuteen kuuluvat ikätoreilla toimivat geriatriset ja muistipalvelut, ennaltaehkäisevät kotikäynnit 80-vuotiaille ei säännöllisten sosiaali- ja terveystyöntekijöiden piirissä oleville henkilöille sekä muistikuntoutustoiminta, jota järjestetään alueen ikätoreilla ja

palvelukeskuksissa. Myös terveyskeskusosastojen kotiutushoitajat sekä sosiaalihoajaajat kuuluvat tähän palvelukokonaisuuteen. (Kuusiolinna Terveys [viitattu 14.3.2022].)

**Avopalveluiden** palvelukokonaisuuteen kuuluvat intervallihoido, omaishoido sekä kotihoito. Palvelutarpeen arvion sekä päätökset palveluiden myöntämisestä tekee KuusSoTen ikäihmisten palveluiden viranhaltijat (Kuusiolinna Terveys [viitattu 14.3.2022; KuusSoTe [viitattu 14.3.2022]).

**Asumispalveluyksiköt** tarjoavat tehostettua palveluasumista alueen jokaisessa kunnassa. Palveluihin hakeudutaan hakemuksen kautta, joka käsitellään ikäihmisten SAS-ryhmässä. Palvelutarpeen arvion sekä päätökset palvelun myöntämisestä tehdään KuusSoTen ikäihmisten palveluiden viranhaltijoiden toimesta. (Kuusiolinna Terveys [viitattu 14.3.2022; KuusSoTe [viitattu 14.3.2022].)

**Kuntouttava osastohoidon ja kotisairaalan** palvelukokonaisuuteen kuuluvat akuuttiosasto, kotisairaala, kuntoutusosasto sekä kuntoutuskeskus (Kuusiolinna Terveys [viitattu 14.3.2022]). Terveystenhoillon palveluihin pääseminen ei vaadi viranhaltijapäätöstä (L 30.12.2010/1326).

**Vammaispalvelut** sisältävät sekä vammaispalveluiden että kehitysvammahuollon palveluneuvontaa, palvelukeskus- ja toimintakeskus toimintaa sekä tuki- ja asumispalvelut. Palvelutarpeen arvion sekä päätökset palvelun myöntämisestä tehdään KuusSoTen vammaispalveluiden tai aikuisten palveluiden viranhaltijoiden toimesta. (Kuusiolinna Terveys [viitattu 14.3.2022; KuusSoTe [viitattu 14.3.2022].)

**Päihdepalvelut** tarjoavat tukea erilaisissa riippuvuusongelmissa. Vastaanottoajan voi varata suoraan työntekijältä, ja tapaaminen sovitusti alueen terveysasemilla. Lähetettä eikä päätöstä vaadita. (Kuusiolinna Terveys [viitattu 14.3.2022]).

**Mielenterveyskuntoutujien asumispalveluiden** tukiasumisen yksiköt sijaitseva Alavudella ja Ähtärissä. Asumispalvelut tarjoavat mielenterveys- ja päihdeasiakkaille kuntouttavaa palvelu-, tuki- ja intervalliasumista. Palvelutarpeen arviointi ja päätös palvelun myöntämisestä tehdään KuusSoTen aikuisten palveluiden tai vammaispalveluiden viranhaltijoiden toimesta. (Kuusiolinna Terveys [viitattu 14.3.2022; KuusSoTe [viitattu 14.3.2022].)

### 3 KEHITTÄMISTYÖN TARVE JA TAVOITTEET

Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymän yhtymähallituksen pöytäkirjassa (KY/983/05.07.06/2020) käsitellään julkisen vallan käyttöä ikäihmisten palvelutarpeen arvioinnissa. Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto (jäljempänä AVI) on puuttunut KuusSoTen alueella toteutettavaan ikäihmisten palveluohjaukseen ja palvelutarpeen arviointiin, joka on toteutettu palveluntarjoajan eli Kuusiolinnan työntekijöiden toimesta. AVI toteaa 23.2.2021 KuusSoTen sekä Kuusiolinnan kanssa Teamsin välityksellä käydyssä valvontakokouksessa seuraavasti:

Aluehallintoviraston mukaan huolimatta siitä, että kunnat ovat ulkoistaneet sosiaalipalvelujen tuottamisen, vastaa kuntayhtymä siitä, että sosiaalipalvelut myönnetään ja yksilökohtaiset päätökset tehdään lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Virkavastuulla tehtävä työ kattaa 1) palvelutarpeen arvioinnin ja 2) asiakassuunnitelman laatimisen sekä 3) päätöksenteon.

Yhtymähallitus on tehnyt 31.3.2021 päivätyssä kokouksessa päätöksen perustaa kuntayhtymään kolme asiakasohjaajan virkaa ikäihmisten palveluihin ja myöntänyt täyttöluvan virkoihin 1.5.2021 alkaen. (KuusSoTe [viitattu 15.5.2021].)

Ikäihmisten palveluohjauksen sekä palvelutarpeen arvioinnin vastuunjaossa on KuusSoTen aikuissosiaalityön ja Kuusiolinnan palveluohjaajien kesken ollut päällekkäisyyttä koko yhteistoiminnan ajan. Koska ikäihmisten palveluohjauksen ja palvelutarpeen arvioinnin on toteuttanut palveluntuottajan työntekijät, ovat he keskittyneet pääasiallisesti määrittämään kotiin annettavien hoiva- ja hoitopalveluiden sekä tukipalveluiden tarvetta. Asumisen, taloudellisen tai muun sosiaalisen ongelman ilmettyä, on palvelutarpeen arviointi tehty myös KuusSoTen aikuissosiaalityön viranhaltijoiden toimesta.

KuusSoTen ikäihmisten palveluihin perustettiin kolme uutta asiakasohjaajan virkaa, jonka seurauksena nousi KuusSoTen sosiaalityön johtajan kanssa käydyissä keskusteluissa esille tarve selvittää sosiaalipalveluiden aikuissosiaalityön sosiaaliohjaajien, sosiaalityöntekijän ja ikäihmisten palveluiden asiakasohjaajien työn rajapintaa sekä määrittää viranhaltijoiden vastuualueet. Näin käytettävissä olevat resurssit voitaisiin hyödyntää tarkoituksenmukaisesti sekä kustannustehokkaasti. Vastuualueiden määrittämisen avulla olisi mahdollista selkiyttää myös ikäihmisten asiakasprosessia.



Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijöiden otettiin vuoden 2021 alussa käyttöön uusi asiakastietojärjestelmä, jonka asiakirjarakenteet määräytyvät palvelutehtävittäin THL:n valtakunnallisten sosiaalihuollon asiakirjarakenteiden mukaisesti. Ikäihmisten palvelutehtävään kuuluvat 65-vuotta täyttäneet henkilöt, palvelutarpeesta riippumatta. (THL [viitattu 8.5.2021]). KuusSoTen sekä Kuusiolinnan ikäihmisten palveluissa on käytössä terveydenhuollon asiakastietojärjestelmä, jolloin aikuisten sosiaalipalveluiden viranhaltijat eivät voi hyödyntää asiakastyössä asiakkaalle laadittuja suunnitelmia tai palvelupäätöksiä. Tarvetta oli myös käydä keskustelua siitä, mihin järjestelmään asiakaskirjaukset tehdään, ja kenellä on oikeus tietoa käyttää.

Tämän kehittämistyön ensimmäisenä tavoitteena oli selkiyttää sosiaalipalveluiden aikuissosiaalityön ja ikäihmisten palveluiden viranhaltijoiden työn rajapintaa sekä määrittää viranhaltijoiden vastualueet, jolloin käytettävissä olevat resurssit voidaan hyödyntää tarkoituksenmukaisesti sekä kustannustehokkaasti. Kehittämistyön toinen tavoite oli selkiyttää ikäihmisten palveluiden asiakasprosessia vastaamaan Hyvän ikäänymisen turvaamisen ja palveluiden parantamisen laatusuosituksen (2020, 50) mukaista yhden luukun periaatetta.

Kehittämistyötä ohjaavat seuraavat tutkimuskysymykset:

Miten gerontologiseen sosiaalityöhön osallistuvien viranhaltijoiden vastualueet jakautuvat Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijöiden otettiin vuoden 2021 alussa käyttöön uusi asiakastietojärjestelmä, jonka asiakirjarakenteet määräytyvät palvelutehtävittäin THL:n valtakunnallisten sosiaalihuollon asiakirjarakenteiden mukaisesti. Ikäihmisten palvelutehtävään kuuluvat 65-vuotta täyttäneet henkilöt, palvelutarpeesta riippumatta. (THL [viitattu 8.5.2021]). KuusSoTen sekä Kuusiolinnan ikäihmisten palveluissa on käytössä terveydenhuollon asiakastietojärjestelmä, jolloin aikuisten sosiaalipalveluiden viranhaltijat eivät voi hyödyntää asiakastyössä asiakkaalle laadittuja suunnitelmia tai palvelupäätöksiä. Tarvetta oli myös käydä keskustelua siitä, mihin järjestelmään asiakaskirjaukset tehdään, ja kenellä on oikeus tietoa käyttää.

Miten ikäihmisten palvelutarpeen arviointiprosessia tulee kehittää, jotta se tukee resurssien tarkoituksenmukaista käyttöä?



Kuva 4. Kehittämistyötä ohjaavat kysymykset?

## 4 ASIAKASLÄHTÖISTEN PALVELUIDEN KEHITTÄMISEN ÄÄRELLÄ

Palveluiden kehittämistä ja kehittämistoimintaa toteutetaan monella eri tasolla, joita kuvaan tässä luvussa. Julkisen sektorin vastuulla on järjestää kuntalaisille lakisääteiset palvelut. Asiakaslähtöisten palveluiden kehittäminen tapahtuu työntekijätasolla. Organisaation johdon tehtävänä on taas luoda edellytykset sekä tarkoituksen mukaiset rakenteet kehittämistoiminnalle.

### 4.1 Julkisen sektorin vastuu palveluiden järjestäjänä

Kuntien tehtävänä on voimassa olevan lainsäädännön mukaan järjestää asukkailleen lakisääteiset palvelut, mukaan lukien sosiaali- ja terveyspalvelut (Valtiovarainministeriö [viitattu 22.3.2022]). Kunnat tai kuntayhtymät voivat tuottaa kaikki sosiaali- ja terveyspalvelut itse tai ostaa ne toisilta kunnilta, järjestöiltä tai yksityisiltä palveluntuottajilta (STM [viitattu 21.3.2022]). Perustuslain (L 11.6.1999/731) mukaan kaikilla ihmisillä on oikeus ihmisarvoiseen elämään ja sitä turvaavaan välttämättömään toimeentuloon ja huolenpitoon. Hallintolain 6§ (L 6.6.2003/343) mukaan viranomaisen on kohdeltava asiakkaita oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti siten, että asiakas voi luottaa viranomaisen toiminnan oikeellisuuteen ja virheettömyyteen. Sosiaalihuoltolain (L 30.12.2014/1301) mukaisesti ratkaisuja ja päätöksiä tehtäessä on ensisijaisesti otettava huomioon asiakkaan etu. Lain mukaan huomioita on kiinnitettävä siihen, miten eri toimintatavat ja ratkaisut turvaavat asiakkaan tarpeisiin nähden oikea-aikaisen, oikeanlaisen sekä riittävän tuen. Sosiaalihuollon asiakkaalla on lakisääteinen oikeus saada palvelutilanteessa asiallista neuvontaa ja viranomaisen velvollisuus on huolehtia, että asiakas ymmärtää saamansa tiedon sisällön ja merkityksen (L 30.12.2014/1301).

Ikääntyvä yhteiskunta asettaa omat haasteensa julkisille toimijoille, koska kyse on koko väestörakenteen muutoksesta eikä vain ikääntyvien määrän lisääntymisestä (Kansallinen ikäohjelma 2020, 11). Tämän vuoksi on tarkoituksenmukaista pohtia, kuinka organisoidaan ikäihmisten tarvitsema apu sekä palvelut (Kröger, Karisto & Seppänen 2007, 8–9). Laatusuosituksessa hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelun parantamiseksi (2020, 23) todetaan, että ikäihmisten palveluiden saatavuuden ja toteuttamisen parantamiseksi tarvitaan moniammatillista yhteistyötä yli hallintorajojen. Asiakaslähtöisen ajattelun tulisi ohjata palvelujen suunnittelua ja toteutusta. Erityistä huomiota tulee kiinnittää palveluiden rajapinnassa oleviin asiakkaisiin, jolloin ammattilaisten tehtävänä on erilaisten näkökulmien yhteensovittaminen tarkoituksenmukaisten palveluiden löytymisessä. (Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi 2020, 43–45)

Sote -uudistuksen verkkosivuilla [viitattu 22.3.2022] todetaan ikäihmisten palveluiden kehittämisen tavoitteena olevan kustannustehokkaat sekä vaikuttavat palvelut, joiden tulisi rakentua joustavasti ja kokonaisvaltaisesti ikäihmisten tarpeiden ja elämäntilanteiden ympärille. Lisäksi kehittämisohjelman mukaan erityistä huomiota on kiinnitettävä paljon palveluita tai erityistä tukea tarvitsevien ihmisten palveluiden kehittämiseen (Sote-uudistus [viitattu 22.3.2022]). Rakenteellinen sosiaalityö on yhteiskunnallista muutostyötä, jonka tehtävänä on nostaa esille hyvinvointia heikentäviä sekä sosiaalisia ongelmia aiheuttavia yhteiskunnallisia rakenteita. Rakenteellisen sosiaalityön tavoitteena on kaventaa yhteiskunnallista eriarvoisuutta sekä vahvistaa yhteisöihin sekä yhteiskuntaan kiinnittymisen mahdollisuuksia. Sen avulla on mahdollisuus tehdä näkyväksi sosiaalihuollon asiakkaiden ongelmia, tarpeita ja vahvuuksia sekä edistää ihmisten sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttavien seikkojen huomioon ottamista kunnassa tapahtuvassa suunnittelussa ja päätöksenteossa. (L 30.12.2014/1301; Kananoja & Karjalainen 2017, 163; Pohjola 2017, 33).

## 4.2 Palveluja järjestävän organisaation johtaminen

Johtamisella on keskeinen rooli muuttuvassa toimintaympäristössä sekä muutoksen ja uudistuminen onnistumissa (Pakarinen & Kananoja 2017, 475–476). Tavallisesti kaikkeen organisoituun ja tavoitteelliseen toimintaan liittyy johtaminen, joka on aina sidoksissa johdettavaan toimintaan. Sosiaalialalla johtaminen on varsin moniulotteista, joka edellyttää laajaa osaamista. Luonteenomaisia elementtejä sosiaalialan johtamiselle ovat poliittinen tulosvastuu, asiakasorientaatio, lakisidonnaisuus ja oikeudenmukaisuus sekä toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys, jotka ovat tyypillisiä myös julkiselle arvojohtamiselle. (Niiranen ym. 2010, 13–15).

Johtamisen keskeiset osa-alueet ovat strateginen johtaminen, muutoksen johtaminen, asiakasprosessien johtaminen, voimavarajohtaminen sekä yhteensovittava johtaminen (Pakarinen & Kananoja 2017, 474). Niiranen ym. (2010, 15) käsittelevät edellä mainittuja johtamisen osa-alueita johtamisen viitekehyksen kautta, jossa on kyse laajemmasta asiasta kuin esimerkiksi tiedeperusteisessa, teoreettisessa viitekehyksessä. Niiranen ym. (2010, 16) toteavat, että harvoin johtaja voi pitäytyä vain yhteen viitekehykseen, koska tehtävästä sekä tilanteesta riippuen he joutuvat käyttämään useampien näkökulmien yhdistämistä.

Strategisessa johtamisessa on kyse poliittisesta johtamisesta, jolloin päävastuu kuuluu poliittiselle, että ylimmälle johdolle. Strateginen johtaminen on vaikutusten johtamista, johon sisältyy

päämäärien asettamista sekä niiden saavuttamista. Strategioiden valmistelussa tarvitaan kuitenkin koko henkilöstön osaamista. Tällöin on mahdollista parantaa henkilökunnan sitoutumista strategian tavoitteisiin ja lähestymistapoihin sekä saada uusia näkökulmia strategian valmisteluun. (Pakarinen & Kananoja 2017, 474.) Strateginen johtaminen näyttäytyy eri tavoin myös johtamisen eri tasoilla. Jokaisen tason johtamiseen liittyy monien erilaisten ja ristikkäisten asioiden koordinoitua sekä yhteensovittamista. Myös henkilöstön osaamisesta ja jaksamisesta huolehtiminen, joka kytkeytyy vahvasti voimavarajohtamiseen, sisältyy jollain tapaa jokaiselle johtamisen tasolle. (Niiranen 2014, 49; Pakarinen & Kananoja 2017, 479.) Sosiaalialalla strateginen johtaminen näyttäytyy selkeimmin toimintakokonaisuuksien sekä palvelujärjestelmäkokonaisuuksien suunnittelussa, mutta yksittäisten asiakkaiden palvelutilanteiden tasolla tai asiantuntijatyössä sitä on haasteellista tunnistaa (Niiranen ym. 2010, 85). Rakennemuutoksen myötä myös strategiatyö sekä johtaminen vaativat uudistumista ja ennusteen mukaan ollaan siirtymässä perinteisestä tuloyksikköajattelusta prosessiajatteluun. Ennusteen mukaan tulevaisuudessa vahvistuvat organisaatioiden kriittinen, tulevaisuuteen suuntaava toimintaympäristön analyysi sekä siitä johdetut ennakkoluulottomat ja dynaamiset strategiaprosessit. (Pakarinen & Kananoja 2017, 475.) Organisaation strategia luo viitekehyksen organisaation toiminnalle sekä antaa suuntaviivat myös johtamiselle.

Olennainen osa johtamista on myös muutoksen johtaminen tai muutosjohtaminen. (Moisanen 2018, 161–162.) Muutosjohtaminen liittyy sekä asioiden hallintaan, että ihmisten johtamiseen (Stenvall & Virtanen 2012, 75), joka on muutosprosessin keskiössä (Pakarinen & Kananoja 2017, 475) vaikka molempia muutoksen johtamisen ulottuvuuksia tarvitaan muutoksen totuttamiseksi (Stenvall & Virtanen 2012, 75). Niirasen ym. (2010, 39) mukaan muutoksen rinnalla käytetään myös termiä uudistus eli reformi, jolla voidaan kuvata julkisen sektorin tavoitteellista organisaation rakenteen tai prosessien muutosta. Heidän mukaansa reformi voidaan määrittellä aktiiviseksi, tietoiseksi sekä tavoitteelliseksi toiminnan uudistamiseksi. He tarkastelevat reformin ja johtamisen keskinäistä suhdetta kolmesta eri näkökulmasta. Reformissa johtamisella kuvataan sellaisia olosuhteita, joita yritetään pitää yllä ja joissa yritetään sinnitellä reformista johtuen tai sitä väistellen. Reformiin johtamisessa korostuu uudistus, jota voidaan ohjata korostamalla tavoitteita, joita on tarkoitus saavuttaa. Reformilla johtaminen kuvaa tilannetta, jossa uudistuksella on erityinen käyttöarvo. Tällöin reformi on väline, jolla saadaan aikaan jokin uutta. (Niiranen ym. 2010, 39–40). Muutosprosessissa esimiehellä on keskeinen rooli, oli sitten kyseessä pieni tai iso muutos (Pakarinen & Kananoja 2017, 475). Vaikka johtajan tärkein tehtävä on johtaa, toimii hän myös kulttuurin muokkaajana sekä välittää henkilöstölle

ajantasaista tietoa muutosprosessiin liittyen (Pakarinen & Kananoja 2017, 475; Räsänen & Valvanne 2017, 38, 40).

Sosiaalialan johtamisessa yksi olennainen osa-alue on asiakasprosessien johtaminen (Pakarinen & Kananoja 2017, 478). Prosessijohtaminen vaatii esimieheltä johdettavan prosessin substanssiosaamista, joka luo edellytykset johtamiselle (Pakarinen & Kananoja 2017, 478). Prosessijohtamisella tavoitellaan toiminnan hallintaa, jossa prosesseihin osallistuvat henkilöt ymmärtävät roolinsa sekä tehtävänsä osana kokonaisuutta (Stenvall & Virtanen 2012, 68–69). Prosessijohtamisella pyritään vahvistamaan asiakaslähtöisten, laadukkaiden sekä kustannustehokkaiden palveluprosessien kehittämistä (Stenvall & Virtanen 2012, 71; Pakarinen & Kananoja 2017, 479). Luotettava tieto laadukkaista, vaikuttavista sekä toimivista palveluista auttaa päätöksentekijöitä kohdentamaan rajalliset resurssit sellaisiin toimenpiteisiin, joiden avulla voidaan edistää mahdollisimman paljon terveyttä ja hyvinvointia. (Miettinen, Selander & Linnosmaa 2020, 78–79).

Sosiaali- ja terveysalan johtajat ovat monin eri tavoin vastuussa monialaisen yhteistyön johtamisesta, riippuen siitä millä johtamisen tasolla sekä millaisessa organisaatiossa he toimivat. (Hujala ym. 2020, 133.) Työntekijöiden välisestä monialaisesta yhteistyöstä on tehty paljon tutkimuksia. Vähintäänkin yhtä kriittinen tekijä kuin työntekijöiden asenteet, on johtajan oma valmius yhteistyöhön toisen johtajan kanssa. Perinteisesti johtaminen on ymmärretty yksilökohtaiseksi toiminnaksi, jossa tärkeimpänä tehtävänä on oman yksikön tai osaston johtaminen. Johtajalta odotetaan oman johdettavan yksikön hyvää suoriutumista, josta syystä yhteistyötä toisen vastuualueen johtajan kanssa ei välttämättä nähdä mahdollisuutena vaan uhkana. Mikäli johtajilla ei ole yhteistä kieltä keskustella asioista, voidaankin kysyä, miten yhteistyötä tehdään tai yhteensovitetään johtamista? (Hujala ym. 2020, 140–141.)

Moisasen (2018, 146, 154–155) mukaan asiakaslähtöisen osaamisen johtamiseksi tulee työyhteisöön luoda jokapäiväisen avoimen keskustelun ilmapiiri, jossa käydään keskustelua myös asiakaslähtöisyyden haasteista. Hänen tutkimuksensa mukaan työntekijät kokivat asiakaslähtöisen johtamisen kannalta merkitykselliseksi keskinäisen vuorovaikutuksen sekä kannustavan ilmapiirin. Johtajilta odotettiin myös tukea sekä esimerkillistä käytöstä asiakaslähtöisten toimintamallien kehittämisessä.

Sosiaalinen aikakausi on valtaamassa alaa teolliselta aikakaudelta, johon kuuluivat massatuotannon ja tehokkuuden maksimoimisen lisäksi myös vahva hierarkia, tiukka henkilöstön

kontrolli, yksisuuntainen viestintä sekä sisäiset siilot, jotka heikensivät organisaation sisäistä yhteistyötä (Hurmerinta 2015, 15). Sosiaalisen aikakauden johtaja luo avoimen, sosiaalisen ja positiivisen ilmapiirin sekä kannustaa rohkeasti jatkuvaan innovointiin, oli sitten kyse organisaation sisäistä toimintatavoista, prosessien parantamisesta ja tehostamisesta tai organisaation ulkopuolisesta toiminnasta (Hurmerinta 2015, 39). Sosiaalisessa työyhteisössä unohdetaan siilot eli vastakkainasettelu ja raja-aitojen vetäminen meidän ja muiden välille. Sosiaalinen työyhteisö voi syntyä vain sosiaalisen johtajan esimerkillisen toiminnan avulla. Toimiva sosiaalinen työyhteisö perustuu luottamukselliseen toimintaan sekä avoimeen viestintään, joka on johtajan vastuulla. Sitoutunut työntekijä, joka kokee arvostusta ja viihtyy työpaikalla, on innovatiivisempi ja tehokkaampi sekä avoimempi muutoksille. (Hurmerinta 2015, 56–57,65).

### 4.3 Asiakas- ja palveluohjaus

Asiakas- ja palveluohjauksen tarkoituksena on mahdollistaa asiakkaalle matalan kynnyksen yhteydenotto, tarjota tietoa lähipalveluista tai käynnistää palvelutarpeen arviointi. Asiakas- ja palveluohjauksen henkilöstö selvittää yhdessä iäkkään ihmisen kanssa hänen kokonaistilannettaan asian vaatimassa laajuudessa sekä järjestää, koordinoi ja seuraa palveluiden toteutumista. (THL [viitattu 9.4.2022]).

Keskitettyä asiakas- ja palveluohjausmallia (KAAPO) on kehitetty osana ikäihmisten kotihoidon ja kaikenikäisten omaishoidon kärkihanketta vuosina 2016–2018 (THL [viitattu 22.3.2022]). Asiakas- ja palveluohjauksen keskeisenä tehtävänä helpottaa ikäihmisten palveluihin hakeutumista sekä koordinoi erilaisten tukien ja etuuksien hakemista. (Laatusuositus hyvän ikään-tymisen turvaamiseksi, 50; THL 16.11.2021) Asiakas- ja palveluohjauksen henkilöstön tulee tuntea kattavasti koko palvelujärjestelmä, koska ensivaiheen neuvonnalla on keskeinen rooli oikean palvelupolun löytymisessä (STM 2019 [viitattu 22.3.2022]). Terveiden ja hyvinvoinnintietokeskuksen [viitattu 22.3.2022] mukaan keskitetyn asiakasohjauksen ja neuvonnan tavoitteena tarjota tietoa lähipalveluista sekä madaltaa ikäihmisten kynnystä ottaa yhteyttä asiakasohjaukseen. Asiakas- ja palveluohjausta annetaan eri tasoilla ja se pitää sisällään sosiaali- ja terveyspalveluiden lisäksi myös kuntien vastuulle kuuluvan hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen sekä kolmannen sektorin toiminnan. (STM 2019 [viitattu 22.3.2022]). Lähtökohtana tulisi olla ns. yhden luukun periaate, jolloin asiakkaan ei tarvitse tietää mistä mitään palvelua haetaan, vaan yksi yhteydenotto riittää (Laatusuositus hyvän ikään-tymisen turvaamiseksi, 50).

Neuvontaa ja ohjausta voidaan järjestää intensiivisyydeltään eritasoisina. Sitä voidaan antaa yleisellä tasolla ensisijaisesti helppokäyttöisten digitaalisten kanavien kautta, puhelimessa tai kirjallisten esitteiden avulla. Kysymys on yleisen tiedon antamisesta niin terveydestä kuin arjen ja hyvinvoinnin tukemisesta. Annetun tiedon avulla asiakkaan on mahdollista löytää oikea taho yksityiskohtaisemman tiedon saamiseksi. Yksilöllistä neuvontaa ja ohjausta voidaan antaa ilman asiakkuutta, jolloin tietoa annetaan erilaisista vaihtoehdoista asiakkaan tarpeiden perusteella ja asiakkaalla on mahdollisuus jäädä puntaroimaan hänelle esiteltyjä vaihtoehtoja. Yksilöllistä neuvontaa ja ohjausta voidaan antaa puhelinpalveluna, fyysisessä toimipisteessä tai asiakkaan kotona. Kun yksilöllinen ohjaus- ja neuvonta edellyttää tarkempaa asiakkaan tilanteeseen perehtymistä, käynnistetään palvelutarpeen arviointi, jonka avulla on mahdollista suunnitella ja järjestää asiakkaan tarpeen mukaiset palvelut. Neuvonta ja ohjaus ovat yksi osa sosiaalityön kokonaisuutta ja käsitteinä ne tulevat lähelle palveluohjausta. (Kananoja & Marjamäki 2017, 211; STM 2019 [viitattu 22.3.2022]; Ristolainen ym. 2020, 246–248.)

Juntusen (2021[viitattu 22.03.2022]) mukaan toimivan asiakas- ja palveluohjauksen lähtökohdina tulee olla asiakkaan aito kohtaaminen sekä kuulluksi tuleminen. Asiakas- ja palveluohjauksella on tärkeä rooli myös tulevilla hyvinvointialueilla, koska se voidaan nähdä yhtenä avaimena monialaisen yhteistyön kehittämiseksi. Hänen näkemyksensä mukaan asiakas- ja palveluohjausta voidaan lähestyä kolmesta eri näkökulmasta, ne ovat asiakasohjaus- ja palveluneuvonta, palveluohjauksellinen työote sekä intensiivinen ja rinnalla kulkeva palveluohjaus.

Suominen & Juntunen (2021, 3) avaavat palveluohjauksen oppaassa edellä mainittuja asiakas- ja palveluohjauksen muotoja seuraavasti:

Asiakas- ja palveluneuvonta on nopeatempoisin ja vähemmän intensiivisin palveluohjauksen muoto, jossa keskitytään asiakasta askarruttaviin kysymyksiin. Tässä muodossa työntekijä on palveluiden asiantuntija, joka auttaa asiakasta löytämään hänen tarpeitaan vastaavat palvelut ja neuvonnan turvin asiakas kykenee jatkamaan itsenäisesti.

Palveluohjauksellinen työ / asiakastyö on moniammatillista ja koordinoivaa. Tässä työmuodossa työntekijä toimii palveluiden yhteensovittajana ja tekee tiivistä yhteistyötä asiakkaan, hänen läheistensä sekä yhteistyötahojen kanssa. Työntekijä voi tarvittaessa jalkautua asiakkaan kanssa palveluihin sekä olla mukana verkostopalavereissa. Tavoitteena on myös asiakaslähtöisyyden vahvistaminen palvelutuotannossa.

Intensiivinen ja rinnalla kulkeva palveluohjaus on toiminnan intensiivisin muoto. Asiakkaan elämäntilanne on yleensä erityisen vaikea ja elämänhallinnassa tai toiminnanohjauksessa saattaa olla haasteita. Tässä työmuodossa tapaamiset ovat aluksi yleensä tiiviitä sekä pidempikestoisia. Työntekijän on aluksi tehtävä asioita asiakkaan puolesta, jotta asiakas pääsee itseään tukevien palveluiden piiriin ja hänen oma sosiaalinen verkostonsa ehtii vahvistua.

Ikäihmiselle kohdennettua asiakasohjausta annetaan keskitetysti asiakasohjausyksiköissä (Ikäneuvo 2018 [viitattu 22.3.2022], Ikäopastin [viitattu 22.3.2022]; KomPassi [viitattu 22.3.2022]). Edellä mainittujen asiakasohjauksen käsikirjojen mukaan asiakasohjaajien keskeisenä tehtävänä on tukea ikäihmisen hyvinvointia sekä itsenäistä arjessa selviytymistä. Asiakasohjauksella on keskeinen rooli ikäihmisen palvelutarpeen kartoittamisessa ja -arvioinnissa, sekä palveluiden koordinoinnissa. Tavoitteena on järjestää ikäihmiselle tarkoituksenmukaiset palvelut viivytyksettä ja pyrkiä näin ennaltaehkäisemään raskaimpiin palveluihin siirtyminen, joka on myös yhteiskunnan näkökulmasta tarkasteltuna vaikuttavaa ja kustannustehokasta.

Asiakas- ja palveluohjaus tekee tiivistä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Kun asiakasohjaaja tunnistaa asiakkaan elämänhallinnassa sellaisia ongelmia, jotka eivät ole korjattavissa kotiin annettavilla palveluilla, erilaisilla tukipalveluilla tai päivätoiminnalla, on tarpeen olla yhteydessä sosiaalityöhön. Tällaisia syitä ovat esimerkiksi erilaiset riippuvuudet, taloudelliset ongelmat, asumiseen liittyvät ongelmat tai kaltoinkohtelu. (Ikäneuvo 2018, 41.) Sosiaalihuoltolain 42§ (L 30.12.2014/1301) mukaan erityistä tukea tarvitsevan henkilön omatyöntekijän tulee olla sosiaalityöntekijä. Muutoin omatyöntekijyys voi määräytyä pääasiallisen palvelun tai tukitarpeen mukaisesti. On kuitenkin tarkoituksenmukaista huomioida, että omatyöntekijällä on asiakkaan tarpeisiin nähden käytettävissä riittävästi asiantuntemusta sekä osaamista (Sosiaalihuoltolain soveltamisopas 2017, 128).

#### **4.4 Gerontologinen sosiaalityö**

Gerontologista sosiaalityötä voidaan toteuttaa osana sosiaalitoimen aikuissosiaalityötä tai ikääntyneiden avopalveluita sekä perus- ja erikoissairaanhoidon sosiaalityötä. Kuntakoosta riippuen gerontologisen sosiaalityön resurssit voivat olla sisällytetty osaksi muiden ikäryhmien kanssa tehtävää sosiaalityötä, tai se on yhdistetty kahden eri toimialueen kesken, esimerkiksi vanhus- ja vammaispalvelut. Parhaimmillaan gerontologinen sosiaalityö on kokonaan sosiaalityöntekijän työn sisältö. (Seppänen 2018 [viitattu 9.4.2022].)



Hallinnollisesti gerontologisella sosiaalityöllä tarkoitetaan yli 65-vuotiaiden parissa tehtävää sosiaalityötä, joka pohjautuu sosiaalityön yleiseen tietoperustaan. Valtakunnallinen sosiaalityön yliopistoverkosto on määritellyt gerontologisen sosiaalityön seuraavasti:

Gerontologisen sosiaalityö tavoitteena on vahvistaa ikääntyneiden hyvinvointia edistäviä olosuhteita, yhteisöjen toimivuutta ja ikääntyneiden toimintakykyisyyttä. Gerontologinen sosiaalityö on luonteeltaan muutostyötä, joka perustuu yksilöiden, perheiden, ryhmien ja yhteisöjen sosiaalisten ongelmien tilanearviointiin ja ratkaisuprosesseihin. (Seppänen 2017, 260.)

Käytännössä ikäihmiset tarvitsevat gerontologisen sosiaalityön tukea monenlaisissa elämäntilanteissa, mutta yleisimmin palveluiden piiriin hakeudutaan, kun fyysisen toimintakyvyn heikkeneminen haastaa arjessa suoriutumista. Muistiongelmien tuomat arjessa selviytymisen haasteet ovat yleisiä ikääntyvien kanssa tehtävässä sosiaalityössä. Myös päihde- ja mielen-terveys sekä erilaisia psykososiaalisia haasteita kohdataan yhä useammin ikääntyneiden parissa tehtävässä työssä. (Seppänen 2017, 261.) Gerontologisen sosiaalityön keskeisiä tehtäviä on puuttua ikäihmisten vaikeisiin elämäntilanteisiin, varmistaa että ikäihmisten elämän perusta (talous, etuudet, asuminen, palvelut) on kunnossa sekä vahvistaa ikäihmisten ongelmaratkaisukykyä. On tärkeä tunnistaa ikäihmisen jäljellä olevat voimavarat sekä huomioida perheen ja ystävien merkitys psykososiaalisen hyvinvoinnin kannalta. (Seppänen 2017, 265.)

Arviointityöllä, joka perustuu usein monista eri lähteistä hankittuun tietoon, on keskeinen merkitys asiakkaan kokonaistilanteen muodostamisessa. Arviointityössä on erityisen tärkeää huomioida iäkkään ihmisen oma näkemys tilanteesta sekä palveluntarpeesta. Palvelutarpeen arviointi tulisi toteuttaa riittävän laajasti ja monipuolisesti. Tärkeä on huomioida fyysisen toimintakyvyn lisäksi myös psyykinen, kognitiivinen sekä sosiaalinen toimintakyky. Laaja-alaisessa palvelutarpeen arvioinnissa on mahdollisuus avata keskustelu myös sellaisista asioista, joiden puheeksi ottaminen olisi muutoin vaikeaa. (Seppänen 2017, 266–267.)

Rantamäki (2021, 62) on selvittänyt pro gradu -tutkielmassaan gerontologisen sosiaalityön asemaa nykyisessä palvelujärjestelmässä. Hänen selvityksensä mukaan gerontologisen sosiaalityön ja palveluohjauksen raja on hämärtynyt ja tehtävänkuvaa olisi tarkoituksenmukaista selkiyttää. Yhdeksi keinoksi Rantamäki (2021, 62) nostaa erityistä tukea tarvitsevan asiakkaan (L. 30.12.2014/1301) määrittelykriteerien tarkentamisen. Myös GERIT -tutkimushankkeessa ([viitattu 23.4.2022]), joka on Sosiaali- ja terveysministeriön rahoittama kaksivuotinen hanke, on Itä-Suomen yliopiston koordinoiman osahankkeen tutkimuksen kohteena erityistä tukea

tarvitsevan asiakkaan tunnistaminen. Vaikka tutkimushankkeen aineiston analyysi on vielä kesken, tutkijoita askarruttaa kysymys, millä perustella asiakas on määritelty erityistä tukea tarvitsevaksi tai mistä syystä ei ole. He toteavat, että ikääntyneiden kohdalla erityisen tuen tarpeesta on vähän tutkimuksia. Tutkijoiden mukaan jo yhden esimerkin kautta voidaan todeta, että iäkkäiden kohdalla erityisen tuen tarpeen määrittelemiseksi on monenlaisia käytäntöjä, eikä määrittely ole kovin selkeää ja tarkkarajaista. (Zechner, Soukiala & Rossi, 2021.)

Suomessa vanhustyö ei ole kuulunut sosiaalityön ydinalueeseen ja vanhusten parissa tehtävä sosiaalityö on jäänyt tutkimusten mukaan lastensuojelun sekä perheiden parissa tehtävän sosiaalityön jalkoihin (Kröger, Karisto & Seppänen 2007, 7). Toisaalta ikääntyneiden parissa tehtävä sosiaalityö on jäämässä myös yhä enemmän piiloon ikääntyneiden hoivan tarpeisiin keskittyvän palvelupolitiikan taakse. Kun iäkkäiden osuus väestössä kasvaa, on kuitenkin kyse yhteiskunnallisesti merkittävästä asiasta. (Ray & Seppänen 2015, 236–237.) Vanhuspalveluiden kehittämisen taustalla olevien perinteisten ikääntymisteorioiden mukainen ajattelu on korostanut ikääntymistä passiivisuuden, vajavuuksien, rappioiden sekä irtaantumisen elämänvaiheena, vaikka oikeasti vanhuus on rikas elämänvaihe, jossa on nähtävänä koko inhimillisen elämän summa (Kröger, Karisto & Seppänen 2007, 8; Ray & Seppänen 2015, 237).

Koskinen (2007, 19), toteaa, että aina 1980-luvulle saakka vanhusasiakkaiden keskeisenä ongelmana pidettiin vain palveluiden ja toimeentulon tarvetta. Tämän seurauksena hyvinvointivaltiossa keskityttiin kehittämään eläkejärjestelmää sekä sosiaali- ja terveystaloudellisia palveluita, joiden avulla ajateltiin vanhusten tarpeiden tulevan tyydytetyksi. Toki edellä kuvatut keinot ovat olleet kohentamassa ikäihmisten oloja monin tavoin sekä luoneet heidän elämälleen perustan, mutta tämä yksipuolinen palveluorientaatio syrjäytti kuitenkin paneutuvan psykososiaalisen työn, jota ikäihmiset olisivat tarvinneet vaikeissa yksilöllisissä elämäntilanteissa. (Koskinen 2007, 19.)

Gerontologisen sosiaalityön kehityshistoriassa on Koskisen (2007, 19–30) mukaan ollut monenlaisia haasteita. Hän toteaa, että useiden terveydenhuollon ammattilaisten suhtautuminen vanhusten hoitoon tai ongelmien ratkaisuun on ollut nuivaa. Negatiivisen suhtautumisen taustalla Koskinen (2007, 20–21) toteaa olevan 50- ja -60 lukujen vanhuskäsityksen, jonka mukaan kaikkia vanhoja ihmisiä pidettiin muista riippuvaisina, sairaina, eristäytyneinä, masentuneina, deprivoituneina sekä laitoshoidon tarpeessa olevina. Kunnallis- ja vanhainkotien johtajat olivat pääsääntöisesti koulutukseltaan sosiaalityöntekijöitä, mutta hekin katsoivat työtehtävien painottuvan erityisesti hallinnollisiin tehtäviin eikä niinkään vanhussosiaalityöhön. Vähitellen kiinnostus vanhussosiaalityöhön alkoi lisääntyä ja sen seurauksena sosiaalityöntekijät alkoivat

käyttämään vanhusten kanssa samoja sosiaalityön käytännönteorioita ja interventioita kuin muidenkin asiakasryhmien kanssa. (Koskinen 2007, 21, 24–25.)

Vaikka vanhuspalveluiden rakenteessa ja kattavuudessa on tapahtunut merkittäviä muutoksia viime vuosikymmenten aikana ja voimaan tulleen vanhuspalvelulain ajateltiin vahvistavan gerontologisen sosiaalityön saatavuutta kunnissa, niin todellisuudessa työtä on suunnattu resursien hallinnoimiseen ja rutiininomaisten käytäntöjen toteuttamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vanhusten kanssa tehtävä työ on puettu palveluohjauksen pakkopaitaan, jonka seurauksena palvelutarpeen arvioinnissa keskitytään vajavuuksiin ja mahdollisuudet laaja-alaiseen avun ja tuen tarpeen huomioimiseen kaventuvat. (Ray & Seppänen 2014, 239–240.)

Ray & Seppänen (2014, 247) toteavat, että nykyinen ikääntymispolitiikka ei ole onnistunut tavoittamaan koherentilla tavalla sitä tulevaisuutta, jota gerontologisella sosiaalityöllä voisi olla. He toteavat myöskin, että paljon tukea tarvitsevat ikäihmiset eivät useinkaan pysty käyttämään valtaa, joten sosiaalityöntekijät ovat aitiopaikalla nostamassa esille niitä rakenteellisia epäkohtia, toimintamuotoja ja diskriminoivia käytäntöjä, joita ikäihmiset kohtaavat. Heidän tutkimuksensa mukaan vanhuspalveluista piirtyvä tulevaisuuskuva ei vastaa riittävän hyvin paljon tukea tarvitsevien vanhusten elämäntilanteisiin, jotka sisältävät erilaisia muutoksia ja siirtymiä sekä epävarmuutta. Haasteena kriittisen näkökulman pohjalta jäsentyvällä gerontologisella sosiaalityöllä on vaikuttaa erityisesti paljon tukea tarvitsevien ikäihmisten asemaan, puolustaa ikäihmisten erilaisissa elämäntilanteissa sosiaalityön saatavuutta sekä turvata sosiaalityön asiantuntijuuden näkökulma erityisesti palvelujen arviointitilanteissa ja toimia ikääntyneiden ihmisten valtaistamiseksi. (Ray & Seppänen 2014, 246–247.)

Rantamäen (2021, 58–60) selvityksen mukaan gerontologinen sosiaalityö tunnistetaan ja sitä tehdään erilaisissa toimintaympäristöissä, mutta silti sillä ei ole edelleenkaan palvelujärjestelmässä selkeää tai vakiintunutta paikkaa. Tästä huolimatta selvityksen mukaan gerontologinen sosiaalityö on kuitenkin vahvistanut asemaansa sekä nostanut profiiliaan. Rantamäki (2021, 59) toteaa selvityksessä gerontologisen sosiaalityön hajautuneen useiden eri palvelusektoreiden alueelle, josta syystä on mahdollista, ettei gerontologista sosiaalityötä tunnisteta omaksi erityisosaamisalueeksi. Hänen selvityksensä perusteella gerontologisen sosiaalityön työnkuva ei poikkea muusta sosiaalityöstä muutoin kuin asiakasryhmän osalta. Kuitenkin selvitys osoitti, että gerontologista sosiaalityöntekijää pidettiin erityisasiantuntijana, joka toimi asiakkaan rinnalla kulkijana sekä asian ajajana ja jota muut ikääntyneiden parissa työskentelevät konsultoivat.

Tulevaisuudessa gerontologinen sosiaalityö tulee Rantamäen (2021, 59) selvityksen mukaan sijoittumaan erilaisiin arviointiyksiköihin, ikäihmisten asiakasohjaukseen sekä aikuissosiaalityöhön. Selvityksen mukaan yhtenä merkittävänä tehtävänä nähtiin gerontologisen sosiaalityön aseman ja merkityksen vahvistaminen tulevaisuudessa. Myös rakenteellisen sosiaalityön sekä yhteisöllisten toimintamallien toivottiin kuuluvan yhä vahvemmin gerontologisen sosiaalityön tehtävänkuvaan, yksilöllisen työn rinnalla. Lisäksi selvityksen mukaan gerontologisen sosiaalityön aseman vahvistaminen tulevaisuudessa vaatii muutoksia myös palvelujärjestelmän rakenteilta. (Rantamäki 2021, 60–61.)

GERIT-tutkimushankkeessa [viitattu 24.3.2022] tarkastellaan vanhojen ihmisten vaikeita elämäntilanteita ja niiden syntyä, tuen tarpeen tunnistamista sekä gerontologiseen sosiaalityöhön ohjautumista, että työssä käytettäviä menetelmiä. Hankkeen tutkijat ovat kiinnostuneita siitä miten erilaiset elämäntilanteet tuottavat erityisen tuen tarvetta ikäihmisillä, kuinka erityisen tuen tarve tunnistetaan erilaisissa toimintaympäristöissä sekä miten erityisen tuen tarpeessa olevat asiakkaat ohjataan gerontologisen sosiaalityön palveluihin. Hanke keskittyy tutkimuksessa vanhenemisen sekä huono-osaisuuden teemoihin ja yhtenä GERIT-hankkeen tavoitteena on vahvistaa gerontologien sosiaalityön tietopohjaa. Tutkimusta käsittelevässä artikkelissaan tutkijat näkevät ikääntyvässä yhteiskunnassa, jossa vanhenevan väestön vaikeat elämäntilanteet sekä sosiaaliset ongelmat voivat mahdollisesti kärjistyä, olevan erityisen tarpeen gerontologiselle sosiaalityölle. Myös GERIT -tutkimushankkeen tutkijoiden näkemyksen mukaan gerontologinen sosiaalityö etsii vielä paikkaansa palvelujärjestelmässä ja sen asemaan olisi tarpeen vahvistaa. (Niemi ym. 2021, 204–207.)

#### **4.5 Ikäihmisten palveluiden asiakas**

Henkilö, joka hakee tai käyttää sosiaalihuollon palveluita, on laissa sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (L 22.9.2000/218) määritelty asiakkaaksi. Kyseisen lain tarkoituksena on asiakaslähtöisyyden ja luottamuksellisen asiakassuhteen edistäminen sekä turvata asiakkaalle oikeus hyvään palvelun ja kohteluun sosiaalihuollossa. Valkaman (2012, 89) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollossa asiakas käsitteellä kuvataan kaikkia palveluissa asioivia kansalaisia, riippumatta siitä ovatko he kuluttajia, aktiivisia yhteistoimijoita vaiko toiminnan tai jopa tahdonvastaisen toiminnan kohteena. Asiakas -käsitteenä luo mielikuvan aktiivisesta kansalaisesta, jolla on kykyä omalla toiminnallaan vaikuttaa palveluihin. Tällöin asiakkaista puhuminen saattaa luoda harhakuvan asiakaslähtöisyydestä (Valkama 2012, 77).

Ikääntyneellä väestöllä tarkoitetaan vanhuspalvelulain (L 28.12.2012/980) mukaan vanhuuseläkkeeseen oikeuttavassa iässä olevaa väestöä ja iäkkäällä tarkoitetaan henkilöä, jonka fyysinen, psyykinen tai sosiaalinen toimintakyky on heikentynyt korkeaan ikään liittyvien sairauksien tai rappeutumisen vuoksi. Eläketurvakeskuksen [Viitattu 4.4.2022] mukaan Kansaneläkejärjestelmän vanhuuseläkkeeseen oikeuttava ikä on 65-vuotta, joka on yleinen eläkeikä myös EU-maissa. Alin vanhuuseläkeikä on 63-vuotta, mutta yleisimmin eläkkeelle halutaan jäädä 65-vuotiaana. Korkeakoulutetut ovat halukkaampia jatkamaan työuraa vähintään 66-vuotiaaksi, osa tätäkin vanhemmaksi. (Eläketurvakeskus [Viitattu 4.4.2022].)

Samalla kun elinajanodote on pidentynyt, on ihmisten ja yhteiskunnan käsitys muuttunut siitä, kuka on vanha tai vanhus. Myös ikää ja ikääntymistä määritellään eri tavoin (Petäjaniemi 2011, 13). Vuosien myötä ikäihminen tai ikääntynyt ihminen on terminä syrjäyttänyt sanan vanhus, johon liitetään helposti mielikuva heikentyneestä kunnosta ja terveydestä sekä hoivan ja hoidon tarpeesta (Petäjaniemi 2011, 14; Saarenheimo ym. 65–66 [viitattu 4.4.2022]). Ikäihminen tai ikääntynyt ihminen termien käyttö on yleistynyt myös viranomaiskielessä, josta syystä tässä työssä käytän jatkossa käsitettä ikäihminen.

Hyvin usein ikääntymistä kuvataan elämänmuutosten ja menetysten aikana, johon liittyy toimintakyvyn heikkeneminen, joka taas heijastaa vanhuuden haavoittuvuutta. Vanhuuden ja ikääntymisen maisemaan voidaan yhtä lailla liittää uudet haasteet ja mahdollisuudet sekä henkinen kasvu, jolla voidaan vahvistaa vanhuuden voimavaraisuutta eli elämäkokemusta, elämäntaitoa sekä luovuutta. Ikääntyminen ei kuitenkaan ole yksiviivainen prosessi, vaan sen erityisyyttä ilmentää haavoittuvuuden ja elämäkokemuksen yhteen kietoutuminen. (Heimonen & Fried 2015, 25.) Ikäihmisille tarkoitettujen sosiaalipalveluiden asiakkaaksi tullaan yhä iäkkäämpinä. Suurin osa ikäihmisistä kykenee asumaan omassa kodissa ilman kotiin annettavia palveluita. 75-vuotta täyttäneistä ikäihmisistä noin 16 prosenttia oli kotihoidon palveluiden piirissä vuonna 2020 (THL [viitattu 5.4.2022]).

Ryhäsen (2014) asiakaspalvelutyöntekijöiltä keräämän haastatteluaineiston mukaan ikäihmiä pidettiin tärkeinä asiakkaina ja heitä palvellaan kuten muitakin asiakkaita. Ikäihmisten kohtaamiseen ja palvelemiseen tarvitaan kuitenkin enemmän aikaa, koska ikäihminen koettiin hitaammaksi, joskin he arvostavat henkilökohtaista palvelua. Selvityksen perusteella työntekijät olivat huolissaan asiakkaiden terveydestä, toimintakyvystä sekä yksinäisyydestä. Myös asioiden hahmottamisessa oli havaittu haasteita, joka näkyi muun muassa maksuvälineiden käytössä tai rahan arvon tunnistamisessa. Selvityksen mukaan ikäihmiset tarvitsevat toisen

henkilön apua asioiden hoitamisessa. Asiakaspalvelutyöntekijät toivoivat lisää tietoa ikääntymisen vaikutuksista toimintakykyyn, jotta osaisivat paremmin kohdata ikääntyneitä asiakaspalvelutilanteissa. (Ryhänen 2014, 18–24.) Tamminen ja Pirhonen (2021, 384) toteavat artikkelissaan, että eläkeläiset ovat valveutuneita ja tietoisia erilaisista palveluista sekä yhteiskunnan tarjoamista osallistumismahdollisuuksista. Heidän tutkimuksensa perusteella näyttää kuitenkin siltä, että yhteiskuntapolitiikka voi syventää iäkkään väestön sisäisiä sosioekonomisia eroja, jonka vuoksi osa iäkkäistä jää ilman palveluja sekä osallisuuden toteutuminen jää suuren joukon ulottumattomiin. Myös yhteiskunnan markkinoituminen heijastuu iäkkäiden arkeen. Väestön ikääntymisen (Tilastokeskus [Viitattu 5.4.2022]) myötä ikäihmiset ovat yksi merkittävä kuluttajaryhmä, jonka vuoksi heidät tulisi huomioida myös kuluttajina sekä asiakkaina. Yritysten ja organisaatioiden työntekijät tulevat tarvitsemaan tietoa ikääntyneiden asiakkaiden huomiomisesta toiminnassa sekä myöskin ikääntymisen eri ilmiöistä. Ikäihmisten tarpeiden huomiominen palveluiden kehittämisessä auttaa parantamaan myös ikääntyneiden palveluiden laatua. (Ryhänen 2014, 6.)

#### **4.6 Asiakaslähtöisen palveluprosessin kehittäminen**

Laadukkaiden palveluiden kehittäminen ja yhteensovittaminen vaatii eri ammattiryhmien välistä saumatonta yhteistyötä, jotta palveluiden pirstoutuminen voidaan estää (Valtioneuvosto [Viitattu 2.4.2022]). Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL [viitattu 28.3.2022]) mukaan Sote-palveluintegraation tarkoituksena on sovittaa yhteen sosiaali- ja terveysterveyst, muodostamalla asiakasryhmien palvelutarpeisiin nähden tarkoituksenmukaisia palveluketjuja sekä palvelukokonaisuuksia. Keskeisiä tavoitteita palvelujärjestelmän kehittämisessä on asiakaslähtöisyyden, saavutettavuuden sekä yhdenvertaisuuden lisääminen. Hallituksen esityksen (HE 16/2018) mukaan sote-palveluiden integroinnista eniten hyötyvät paljon palveluita käyttävät asiakkaat, joiden palveluita koordinoimalla on mahdollista ennaltaehkäistä kustannuksiltaan raskaiden korjaavien palveluiden käyttöä.

Erialaisten asiakkuusryhmien palvelupolkujen kehittäminen on hyödyllistä niin asiakaslähtöisen kuin toimivan järjestelmän näkökulmasta. Asiakaslähtöinen sote-palveluiden kehittäminen tapahtuu työntekijätasolla ja organisaation johdon tehtävänä on luoda yhteistyölle kehittämistä tukevat rakenteet sekä yhteiset pelisäännöt. (Hujala ym. 2020, 135) Palvelukäytäntöjen uudistamisen ja kehittämisen tulisi perustua systemaattiseen vaikutusten seurantaan ja arviointiin. Rajallisten voimavarojen oloissa tulisi painopistettä siirtää yhä vahvemmin ennaltaehkäisevän

työn suuntaan sekä lisätä voimavarjoja vahvistamalla eri toimijoiden yhteistyötä. (Pakarinen & Kananoja 2017, 475; Pohjola ym. 2019, 14, 30.) Palvelujen kehittämistä ja asiakaslähtöisten toimintaprosessien integroimista haastaa organisaation toimintayksiköiden levittäytyminen laajalle alueelle, jolloin eri yksiköiden johtajat saattavat olla pitkän etäisyyden päässä toistaan sekä oman yksikön työntekijöistä. Tällainen hajautettu ja eripaikossa tapahtuvan toiminnan kehittäminen edellyttävät etenkin digitaalisia taitoja, mutta myös työntekijöiden kykyä autonomiseen sekä itseohjautuvaan työskentelyyn. (Laulainen ym. 2020, 157–158.)

Rantamäen (2021, 64) tekemän selvityksen mukaan hyvinvointierot tulevat tulevaisuudessa lisääntymään, josta syystä on aihetta tarkkaan pohtia mitä osa-alueita ikääntyvien palveluissa tulisi kehittää. Hänen selvityksensä perusteella gerontologisella sosiaalityöllä on keskeinen paikka ikäystävällisemmän yhteiskunnan kehittämisessä. Myös Pohjola ym. (2019, 12) ovat kiinnittäneet huomioita eriarvoisuuden lisääntymiseen. He ovat huolissaan heikommin pärjäävien asemasta, joiden huomioimista kovenevassa markkina ja kilpailuyhteiskunnassa ei nähdä merkityksellisenä. Kovenevassa asenneilmapiirissä joutuu sosiaalityö yhä vankemmin puolustamaan asemaansa hauraiden ja heikommassa asemassa olevien auttamistehtävässä (Pohjola ym. 2019, 13).

Lewis ja West (2014, 14–15) ovat omassa tutkimuksessaan selvittäneet ikääntyneiden sosiaalipalveluiden kehittämistä sekä hyvän hoidon saavuttamisen haasteita Iso-Britanniassa. Heidän selvityksensä mukaan haasteet ovat jo tuolloin olleet samankaltaisia kuin Rantamäen (2021) ja Pohjolan ym. (2019) edellä kuvatuissa selvityksissä. Sosiaali- ja terveyspalveluiden asettuminen markkinamekanismien rattaisiin aiheuttaa haavoittuvassa asemassa oleville henkilöille haasteita palveluiden saavutettavuudessa. Säästötoimenpiteet kohdistuvat sosiaalihuollon järjestelmään, jolla on vaikutuksia niin henkilöstön palkkaamiseen kuin pysyvyyteen. Ikäihmisillä on hyvin erilaiset valmiudet ja voimavarat tehdä valintoja, joka heikentää heidän asemaansa sekä mahdollisuuksiaan saada tarvitsemiaan palveluita. He olivat myös huolissaan palveluiden laadun heikkenemisestä.

Käytäntöön sitoutuneissa kehittämishankkeissa pyritään ratkomaan jotain yhdessä havaittua käytännön pulmaa. Keskeisessä roolissa sen toteuttamisessa sekä tiedon tuotannossa ovat siihen osallistuvat ihmiset, joten lopputulos on pitkälti osallistujien luomaa. Kehittämistoiminta on hyvin tilannesidonnaista, jonka vuoksi suunniteltua prosessia voidaan joutua muuttamaan, jotta löydetään tilaa sille, mikä osoittautuu siinä hetkessä merkitykselliseksi. (Brady & Känkänen 2005, 209–210.) Pohjolan ym. (2012, 351–352) mukaan sosiaalityön tavoitteellinen

kehittäminen tarvitsee tuekseen yhä vahvemmin tutkittuun tietoon perustuvia käytäntöjä sekä asiakasprosesseja. Heidän mukaansa on tärkeää pohtia, millainen tieto on sosiaalityön vaikuttavuuden kannalta luotettavaa, kestäväää ja olennaista. Lähtökohtana sosiaalityön vaikuttavuuden arvioinnin osoittamiseen on kyky liikkua ainutkertaisuuden ja yleistettävyyden välimaastossa. (Pohjola, Kemppainen & Väyrynen 2012, 348.)



## 5 TOIMINTATUTKIMUS LAADULLISENA TUTKIMUKSENA

Tässä luvussa kuvaan tutkimusmenetelmiä, joita olen soveltaen käyttänyt tämän kehittämis-tehtävän toteuttamisessa. Aluksi avaan laadullista tutkimusmenetelmää, jonka jälkeen kerron lyhyesti toimintatutkimuksen historiasta sekä kehittämistoiminnasta ja toimintatutkimukselli-sesta kehittämisestä.

### 5.1 Laadullinen tutkimus

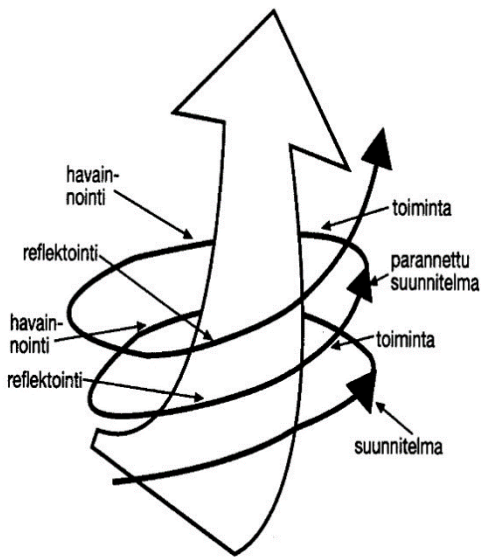
Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan ilmiöitä sekä merkityssuhteita, jotka voivat liittyä ihmisten väliseen toimintaan tai prosessien sujuvuuteen sekä näiden väliseen ongelmalliseen suhteeseen. (Kananen 2014, 22; Vilkkä 2015, 118). Laadullisella tutkimuksella ei pyritä esittä-mään absoluuttista totuutta, vaan tutkimus on enemmänkin ilmiöiden ja merkitysten ymmärtä-mistä ja niiden kuvailemista sanojen, tekstien ja kuvien avulla. (Kananen 2014, 22; Vilkkä 2015, 120). Laadullinen tutkimus toteutetaan aidossa toimintaympäristössä, jossa tutkija on usein suo-rassa kontaktissa tutkittavaan ilmiöön. Tämän vuoksi tutkijan olisi osattava etäännyttää itsensä arkijärjestä ja kyettävä tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä vierain silmin. (Kananen 2014, 22; Juhila 2021, [Viitattu 11.4.2022]). Laadullista tutkimusta pidetään joustavana, jolloin se antaa tutkijalle mahdollisuuden edetä tilanteen vaatimalla tavalla. (Kananen 2014, 22, Vilkkä 2015, 118; Juhila 2021, [Viitattu 11.4.2022].) Laadullisen tutkimuksen aineiston keräämisessä suosi-taan empiirisiä aineistoja, kuten tekstejä, erilaisia haastatteluja, havainnointi- tai tutkimuspäi-väkirjoja, muistioita sekä joskus myös hyödynnetään numeraalisia tilastoja, joita kuitenkin tul-kitaan laadullisin menetelmin (Huovinen & Rovio 2008, 104; Kananen 2014, 78; Vilkkä 2015, 122; Juhila 2021, [viitattu 11.4.2022]). Laadullisen tutkimuksen aineisto voidaan analysoida varsin joustavasti erilaisia menetelmiä hyödyntäen (Kananen 2014, 105). Analyysin avulla ai-neistoa muokataan, pilkotaan, tiivistetään ja jäsennetään tulkittavaan muotoon. Aineistoa voi-daan analysoida aineisto tai teorialähtöisellä sisällön analyysillä, koodaamalla, tapahtumaku-lun kuvauksella, tyypittämällä, teemoittamalla, diskurssianalyysillä tai fenomenologisen lähes-tymistavan avulla (Kananen 2014, 111–113; Vilkkä 2015, 166–175; Vuori 2021 [Viitattu 12.4.2022]).

## 5.2 Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa

Toimintatutkimuksen oppi-isänä sekä kehittäjänä pidetään Saksasta Yhdysvaltoihin muuttanutta sosiaalipsykologi Kurt Lewiniä (1890–1947), joka otti ensimmäisenä käyttöön termin toimintatutkimus (action research). Lewin esitti 1940-luvulla ajatuksen, jonka mukaan työntekijöiden työmotivaatiota voitaisiin nostaa, jos heillä olisi mahdollisuus osallistua itseään koskeviin päätöksiin. (Heikkinen 2008, 23–26; Kananen 2017, 11–12, Jyrkämä 2021, [viitattu 5.4.2022].) Kenttäteoriaa, joka on sovellettavissa periaatteessa lähes mihin tahansa sosiaaliseen yhteisöön, pidetään Lewinin suurimpana ansiona. Lewin vei tutkimustyönsä erilaisiin teollisuuslaitoksiin sekä yhteisöihin, koska hän tahtoi tehdä tutkimusta arjen keskellä. Tämä siirtymä yliopistolta kentälle, oli merkittävä askel kohti toimintatutkimusta. (Heikkinen 2008, 24.) Toimintatutkimuksen kolme keskeistä ominaisuutta: yhteistoiminnallisuus, demokraattisuus sekä teoriaa ja käytäntöä muuttava luonne, nousivat esille Kurt Lewinin 1940-luvulla tekemissä tutkimuksissa (Kananen 2017, 12). Lewinin kehittämä toimintatutkimuksen perusmalli on toistettavissa samankaltaisena toimintatutkimuksesta toiseen (Jyrkämä 2021 [viitattu 6.4.2022]).

Toimintatutkimuksessa muutoksen kohteena ovat yleensä ihmisiin/työntekijöihin liittyvät prosessit tai toimenpiteet, mutta tieteelliselle työlle ei riitä pelkkä muutoksen aikaan saaminen, koska tällöin on kyse tavanomaisesta kehittämisestä. Tieteellisyyden toteutumiseksi on toimintatutkimukseen löydettävä tutkimuksellinen ote, joka voi liittyä esimerkiksi alkutilanteen kartoittamiseen eli ongelmaan. Toimintatutkimuksen teoreettismetodologista lähestymistapaa luonnehtivat toimintaorientaatio, käytäntöorientaatio, muutosorientaatio, prosessorientaatio sekä osallisuusorientaatio, joten kyseessä ei ole mikään yksittäinen menetelmä, vaan tutkimusstrategia. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski, 2008, 78; Heikkinen & Huttunen 2008, 200; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19–20; Kananen 2014, 11, 20; Kananen 2017, 17–18; Jyrkämä 2021 [viitattu 5.4.2022]).

Kurt Lewinin alkuperäisen hahmotelman mukaisesti toimintatutkimus etenee spiraalinomaisena prosessina (Heikkinen ym. 2008, 81; Jyrkämä 2021, [viitattu 6.4.2022], jota monet tutkijat ovat kehittäneet sekä muokanneet, esimerkiksi Heikkinen ym. (2008, 35, 75) kuvaavat toimintatutkimusta syklisenä prosessina. Mallista riippumatta toimintatutkimuksessa ongelman tunnistamisen ja määrittämisen jälkeen vaihtelevat suunnittelu, toiminta, seuranta, arviointi, uudelleen suunnittelu, toiminta, seuranta ja jälleen arviointi. (Heikkinen 2008, 35; Kananen 2014, 13–14; Ojasalo ym. 2014, 22–24; Jyrkämä 2021 [viitattu 6.4.2022]) Alla olevassa kuvassa on toimintatutkimuksen etenemistä tyypillisesti kuvaava spiraali. (Kuva 4.)



Kuva 5. Toimintatutkimuksen perusmalli. (Heikkinen ym. 2008, 81; Jyrkämä 2021 [viitattu 6.4.2022])

Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että aineistoja voidaan kerätä erilaisia menetelmiä yhdistämällä. Keskeisiä menetelmiä ovat osallistuva havainnointi ja sen pohjalta laadittu tutkimuspäiväkirja sekä toiminnan aikana tuotetut erilaiset raportit, muistiot ja sähköpostiviestit. Pelkät dokumentit eivät riitä kuvaamaan itse kehittämisprosessia, joten tutkijan on hyvä tehdä jatkuvaa havainnointia ja arviointia tutkimuspäiväkirjaan. Tutkimuskohteesta riippuen aineistoja voidaan kerätä joko laadullisesti tai määrällisesti. Usein toimintatutkimus luokitellaan laadulliseksi tutkimukseksi, vaikka suoranaisesti se ei kuulu laadullisen eikä määrällisen tutkimuksen kategoriaan. Perinteissä laadullisessa tutkimuksessa kiinnitetään huomioita siihen, miten asiat ovat, kun taas toimintatutkimuksessa ajatellaan sitä, kuinka asiat ovat olleet ja mihin suuntaan ne ovat menossa. (Heikkinen 2008, 36–37,104; Kananen 2014, 16, 20–22; Jyrkämä 2021, [viitattu 6.4.2022].)

### 5.3 Kehittämistoiminta

Kehittämistä, kehittämistyötä, kehittämishanketta, toiminnallista kehittämistä, tutkimuksellista kehittämistoimintaa, projektilla kehittämistä ja projektityötä voidaan kuvata yläkäsitteellä kehittämistoiminta. Sitä voidaan pitää kattavana yläkäsitteenä kaikelle sellaiselle kehittämistoiminnalle, jonka perusteella syntyy uusi asia tai muutos toiminnassa. (Salonen ym. 2017, 7)

Kehittämistoiminta on suunnitelmallista ja tavoitteellista organisaation toiminnan, tuotteiden tai menetelmien kehittämistä (Ojasalo ym. 2014, 11). Muuttuvassa yhteiskunnassa kehittämisellä

ja kehittämisosaamisella on keskeinen rooli. Kehittämistoiminnalla tähdätään muutokseen, jonka tavoitteena on yleensä käytännön toimien parantaminen, kohentaminen sekä edistäminen. Usein kehittämis toiminnalla tavoitellaan tehokkaampaa toimintatapaa tai rakennetta. Kehittämisen kohteena voi olla organisaatiot, työyhteisöt, toimintaprosessit tai jopa yksittäinen ihminen. (Toikko & Rantanen 2009, 7, 14–17; Ojasalo ym. 2014, 12; Vilka 2015, 19; Salonen ym. 2017, 10.)

Kehittämistoiminnan lähtökohtana tulee olla käsitys siitä, mitä ollaan kehittämässä ja mikä on tavoite. Kehittämisen toteuttamiseen tulee valita tarkoituksenmukaiset menetelmät sekä välineet, joiden avulla on mahdollista saavuttaa asetettu tavoite. Lisäksi on pohdittava, kuinka kehittämistä arvioidaan sekä miten tuotos tai toiminta levitetään ja juurrutetaan. (Toikko & Rantanen 2009; 13; Salonen ym. 2017, 29) Kehittämistoimintaan osallistuvilla tulisi olla mahdollisimman yhteneväinen käsitys kehitettävästä kohteesta sekä kuinka sitä olisi mahdollista parhaiten ymmärtää, selittää, uudistaa, parantaa tai muuttaa. (Salonen ym. 2017, 29). Puhuttaessa kehittämis toiminnan menetelmistä, viitataan usein tutkimusmenetelmiin. On syytä kuitenkin erottaa kehittämismenetelmät ja tutkimusmenetelmät toisistaan, koska tutkimusmenetelmien valita perustuu tutkimusongelmaan eli siihen millaiseen kysymykseen haetaan vastusta. Kun taas kehittämis toiminnassa lähtökohta on tutkimusongelmaan nähden käytännönläheisempi (Toikko & Rantanen 2009, 18).

Tämän päivän kehittämiseen liitetään kuitenkin usein myös sana tutkimus. Toikon ja Rantasen (2009, 19) mukaan kehittämis toiminnan ja tutkimuksen yhteyden voi hahmottaa siten, että kehittämis toiminnassa uutta tutkimustietoa sovelletaan käytännössä. Tällöin voidaan puhua myös tutkimuksellisesta kehittämis toiminnasta, joka konkreettisesti yhdistää tutkimuksellisen lähestymistavan ja kehittämis toiminnan (Toikko & Rantanen, 2009, 19; Ojanen ym. 2014, 17).

#### **5.4 Toimintatutkimuksellinen kehittämis toiminta**

Toimintatutkimuksellisen kehittäminen on yleensä ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan sekä kokeillaan uusia toimintatapoja (Heikkinen 2008, 17). Toimintatutkimuksellinen kehittäminen vaatii tutkijan lisäksi aktoreita eli toimijoita, joiden aktiivisella osallisuudella on merkittävä rooli kehittämistyön läpiviemisessä. Toimijoiden osallistuminen kehittämistehtävään on aina vapaaehtoista, mutta sitoutumisen kannalta on tärkeää, että toimijoilla oli mahdollisuus osallistua kehittäjäryhmän tapaamisiin työaikana (Huovinen & Rovio

2008, 99; Kananen 2014, 67). Toimintatutkimuksellinen kehittäminen voidaan käsittää demokraattisena toimintana, joka lähtee liikkeelle niistä, joita ongelma koskee sekä heidän voimaansa löytää itse ratkaisun ongelmaan. Toimintatutkimuksellisen kehittämisen tavoitteena on saada aikaan muutos, joka edellyttää muutettavan ilmiön tunnistamista ja siihen vaikuttavien ilmiöiden selvittämistä. Toimintatutkimuksellinen kehittäminen on syklinen prosessi, johon liittyy aina tutkimus ja siinä vuorottelevat suunnittelu, toimeenpano, havainnointi ja reflektointi (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2008, 78–79; Kananen 2014, 11–12). Toimintatutkimuksen kehittämisen sykleillä ei ole päätepistettä, koska toimintaympäristön muuttuessa luodaan aina uusi parempi käytäntö. Tässä mielessä toimintatutkimuksellinen kehittämisprosessi ei pääty koskaan, mutta tutkijan on pakko lopettaa työnsä johonkin perusteltuun vaiheeseen. (Heikkinen 2008, 29.) On tärkeää muistaa, että toimintatutkimuksellista kehittämistoimintaa ei tule sekoittaa tieteelliseen tutkimukseen, jotka eroavat toisistaan tavoitteissa. Ensimmäisen tavoitteena on muodostaa uusia ja parannettuja käytäntöjä ja jälkimmäinen tuottaa uutta teoriaa (Vilkkä 2015, 31). Jatkossa tulen tässä tehtävässä käyttämään toimintatutkimuksellisesta kehittämisestä käsitettä kehittämistehtävä.

## 6 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS

Tässä luvussa kerron kuinka olen kehittämistehtävän toteuttanut, mitä kehittämismenetelmiä ole käyttänyt sekä perustelen niiden valintaa. Lisäksi kerron jokaisesta kehittäjäryhmän tapaamisesta sekä niissä käytetyistä menetelmistä. Lopuksi pohdin kehittämistehtävän eettisyyden toteutumista sekä luotettavuutta.

### 6.1 Kehittämistehtävän menetelmä, prosessi ja kehittäjäryhmä

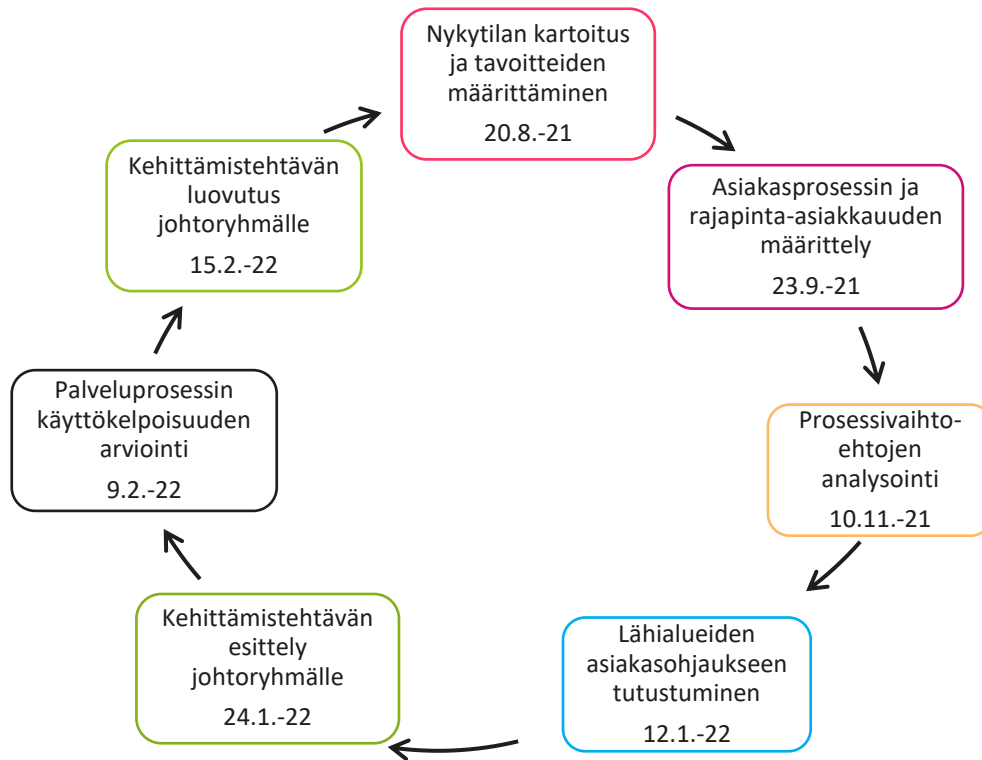
Toteutin kehittämistehtävän laadullisena eli kvalitatiivisen tutkimuksena ja noudatin toimintatutkimukselliselle kehittämistoiminnalle ominaista kehittämisen sykliä. (kts. luvut 5.2 ja 5.4). Tämän kehittämistehtävän kehittäjäryhmän (kts. luku 5.4) muodostivat ikäihmisten palveluiden asiakasohjaajat sekä sosiaalipalveluiden aikuisten palveluista yli 65-vuotiaiden sosiaalityöhön ja sosiaaliohjaukseen pääsääntöisesti osallistuvat viranhaltijat. Lisäksi johtavien viranhaltijoiden oli suunniteltu osallistuvan kehittäjäryhmän tapaamisiin erikseen kutsuttuina.

Kehittämistehtävän toteutuksen suunnittelu oli tärkeää, koska kehittämiseen osallistui muita työyhteisön jäseniä, joiden kanssa tuli sopia aikataulutuksesta (Kananen 2014, 33). Kehittämistehtävän suunnitteluvaiheessa tapasimme aikuissosiaalityön vastaavan sosiaalityöntekijän sekä uusien asiakasohjaajien ja heidän esihenkilönsä kanssa. Keskustelimme yhteistyökuivoista, mahdollisesta työn päällekkäisyydestä sekä kehittämistehtävän ideasta. Sovimme alustavasti myös ensimmäiset kehittäjäryhmän tapaamiset elo- ja syyskuulle. Laadin kehittämistehtävälle aikataulun, joka antoi raamit ja ohjasi kehittämistehtävän toteuttamista. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Kehittämistehtävän toteutuksen aikataulu.

Kehittäjäryhmä kokoontui kehittämistehtävän tiimoilta yhteensä kuusi kertaa. Neljä kertaa kokoonnuttiin fyysisesti samaan tilaan, kaksi kertaa Kuortaneella ja kaksi kertaa Alavudella. Yksi tapaaminen toteutui hybridimallin mukaisesti eli osa ryhmästä oli Teams-yhteyden päässä ja osa Alavudella, yhden kerran kokoonnuttiin pelkästään Teams-yhteydellä. Kehittämistehtävän aineiston luovutus johtoryhmälle tapahtui sähköpostin välityksellä. Kehittäjäryhmän tapaamisissa oli enimmillään läsnä yhdeksän henkilöä ja vähimmillään kolme. Jokaiselle tapaamiskerralle oli määritelty teema, joka tuki kehittämistehtävän etenemistä. Tulen avaamaan alla kuvaamaani kehittämisprosessia yksityiskohtaisemmin myöhemmin tässä tehtävässä ja kerron tarkemmin tapaamiskertojen sisällöistä ja menetelmistä. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Kehittämistehtävän toteuttamisen sykli. (Heikkinen ym. 2008; Kananen 2014, 34)

Ensimmäisessä kehittäjäryhmä tapaamisessa sovittiin pidettäväksi viikoittain aina torstai-aamuisin Teams-palaveri, jossa oli mahdollisuus keskustella asiakasasioista, mutta myöskin kehittää ja parantaa yhteistyötä rajapinnassa olevien asiakkaiden palvelun parantamiseksi. Näissä aamutiimeissä osallistujamäärät vaihtelivat yhdestä kuuteen työntekijään. Näitä tapauksia tai niiden sisältöjä en tule tässä työssä kuvaamaan yksityiskohtaisesti, koska keskustelut liittyivät pääasiassa asiakastapausten käsittelyyn.

Kehittämistehtävän aineisto koostui tutkimuspäiväkirjasta, josta otetut otteet merkitsen lyhenteellä TP sekä kehittäjäryhmän muistioista, josta otettu otteet merkitsen lyhenteellä MP. Lisäksi aineisto koostui prosessikaavioista, Power Point -esityksistä sekä sähköposteista (kts. luku 5.2). Aineiston keräämisessä sekä kehittäjäryhmän tapaamisissa hyödynsin sovelletusti osallistavia menetelmiä, joita olivat esim. aivoriihi, mind map, prosessikaavio, demokraattinen dialogi, SWOT-analyysi (Salonen 2013 22–23; Kananen 2014, 39–40; Syvänen ym. 2015, 189; Kansan sivistystyön liitto KSL, 2, 12 [viitattu 12.4.2022]). Kehittämistehtävässä käytettyjen menetelmien tarkoituksena on hallita kehittämisprosessin etenemistä sekä tukea ja ohjata kehittämissuhteiden ja vuorovaikutuksen toteutumista (Toikko & Rantanen 2009, 167–168).



Demokraattinen dialogi oli yksi tämän kehittämistehtävän keskeisistä menetelmistä, koska se on itsessään sekä prosessi että ratkaisu. Dialogi rakentuu keskeisen jakamisen ja ymmärtämisen kautta ja se edellyttää kaikkien toimijoiden aktiivista osallistumista. Dialogissa pyritään tietoisesti ja aktiivisesti avaamaan kehittämisen erilaisia, jopa ristiriitaisia näkökulmia. Dialogissa ratkaisut luodaan yhteisessä vuorovaikutuksessa ja parhaimmillaan se tuottaa vastauksen asetettuihin kysymyksiin sekä myös ratkaisun esitettyyn ongelmaan. (Toikko & Rantanen 2009, 166.) Dialogi eroaa perinteisestä keskustelusta siten, että siinä ei tähdätä päätöksiin tai lopputuloksiin vaan tavoitteena on pyrkimys ymmärtää, nähdä uusia vaihtoehtoja sekä tehdä valintoja eri vaihtoehtojen joukosta. Dialogin neljä keskeistä periaatetta on; puhu suoraan, kuuntele, kunnioita ja odota. (Syvänen ym. 2015, 33–35.) Demokraattinen dialogi on tasa-arvoista keskustelua ja ajatusten vaihtoa osallistujien välillä. Demokraattisessa dialogissa kaikkien osallisten tulisi osallistua aktiivisesti keskusteluun sekä myös ymmärtää mistä asiasta on kyse. Demokraattisessa dialogissa on mahdollisuus esittää erilaisia mielipiteitä sekä puolustaa omia näkemyksiä. Demokraattinen dialogin tavoitteena on auttaa ihmisiä yhteisen keskustelun kautta löytämään uusia ja rikkaampia näkökulmia, joita ei itsenäisesti pohtimalla olisi mahdollista löytää. Demokraattinen dialogi on oivallinen keino löytää yhdessä paras mahdollinen ratkaisu, joka tarjoaa rakentavan pohjan kaikkia osapuolia tyydyttävälle päätökselle. (Syvänen ym. 2015, 188–190.)

Aivoriihi on ideointimenetelmä, jossa ohjaaja esittää ongelman tai idean, josta lähdetään yhdessä ryhmän kanssa vapaasti keskustelemaan. Tavoitteena on saada osallistujat innostumaan ja ideoimaan rohkeasti uusia näkökulmia ja toimintatapoja. Aivoriihi voidaan toteuttaa myös kirjallisena versiona, jolloin osallistujien keskuudessa kierrätetään paperia, johon jokainen kirjaa omia ideoitaan ja voi myös kommentoida toisten ideoita. Aivoriihiyöskentelyyn tulee varata riittävästi aikaa, että ajatukset ehtivät vapautua sovinnaisista ratkaisuista ja luovuus pääsee valloilleen. (Kananen 2014, 42; KLS 12-13 [viitattu 19.4.2022]). Tarkoitukseni oli hyödyntää nykytilan kartoituksessa aivoriihiyöskentelyä sovellettuna siten, että kehittäjäryhmän jäsenet olisivat arvioineet nykyisen palveluprosessin eri osa-alueet värikoodatuille lapuille. Vihreälle lapulle toimivat osa-alueet, keltaiselle vähän kehittämistä vaativat osa-alueet ja punaiselle kriittistä kehittämistä vaativat osa-alueet. Tämän jälkeen oli tarkoitus luokitella vielä jokaiset värikoodattujen osa-alueiden kehittämiskohteet sekä suunnitella kehittämisprosessin toteutusta.

Mind Map on menetelmä, jonka avulla on mahdollista visuaalisesti hahmottaa suuriakin kokonaisuuksia. Se on ryhmätyöskentelyssä yksinkertainen, helppo ja nopea työkalu, joten sitä voi hyödyntää erilaisissa kehittämis-, suunnittelu- ja ongelmanratkaisuprosessien havainnollistamisessa sekä kuvaamisessa. Mind map voidaan toteuttaa perinteisesti piirtämällä joko fläppitaululle tai isolle paperille tai hyödyntää erilaisia atk-sovelluksia. (Kananaja 2014, 59.) Prosessikaaviossa kuvataan yleensä erilaisin symbolein keskeisten prosessien kulkua ja muutoksia, joiden avulla on mahdollista havaita muutos- ja kehittämistarpeita. (Kananaja 2014, 59.) Tässä tehtävässä yhdistin soveltaen mind map sekä prosessikaavio menetelmiä, kuvaamalla ikäihmisten palveluprosessin nykytilaa sekä uusia kehitettyjä palveluprosesseja.

SWOT-analyysi on alun perin kehitetty työkaluksi, jonka avulla on yritysten mahdollista selvittää strategiaan vaikuttavia vahvuuksia (**S**trengths), heikkouksia (**W**eaknesses), mahdollisuuksia (**O**pportunities) ja uhkia (**T**hreats). SWOT-analyysia on mahdollista hyödyntää kokonaisten strategioiden tai yksittäisen prosessin arvioinnissa. SWOT-analyysin avulla voidaan tarkastella toimintaympäristön muutoksia ja niiden merkitystä omaan toimintaan sekä pyrkiä arvioimaan omia heikkouksia ja vahvuuksia sekä kuinka niitä voidaan kehittää tai poistaa. On tärkeä, että SWOT-analyysin tekemiseen osallistuvat sellaiset henkilöt, joilla on osaamista ja ymmärrystä käsiteltävästä asiasta. (Meristö ym. 2007, 18; Nyarku & Agyapong 2011, 2.) Tässä tehtävässä SWOT-analyysin avulla vertailtiin kahta eri palveluprosessimallia keskenään sekä luotiin yhdessä kolmas prosessimalli, josta jalostui myös kehittämistyön lopullinen tulos.

Kehittämistehtävän aineistojen analyysissä noudatetaan samoja periaatteita kuin tutkimustyössäkin. Kehittämistehtävän raportissa materiaalien käsittelytavat eivät ole yhtä perusteellisesti esitelty kuin tutkimuksessa. Ne on esiteltävä kuitenkin riittävän selkeästi sekä niiden tulee palvella tuotosta ja arviointia. Kehittämistehtävässä voidaan analyysin sijaan puhua aineiston / materiaalin käsittelystä. (Salonen 2013, 24.) Kehittämistoiminnassa on harvoin riittävästi aikaa aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin, joten usein tyydytään aineiston luokitteluun sekä karkeaan tulkintaan (Toikko & Rantanen 2009, 140–141). Joten tässä tehtävässä tyydyin sisällön analyysiä karkeampaan jäsennostapaan, enkä lähtenyt analysoimaan kaikkea informaatiota vaan pyrin käsittelemään dokumentteja mahdollisimman systemaattisesti sekä objektiivisesti (Toikko & Rantanen 2009, 140–141; Vilkkä 2015, 163–164) Tallennetun aineiston litteroinnissa eli tekstimuotoon muuttamisessa noudatin propositiotason litterointia, jossa aineistosta kirjaetaan ylös ainoastaan sanoma tai havainnon ydinsisältö. Valitsin tämän litteroinnin tason sen vuoksi, että tässä kehittämistehtävässä ei ollut niinkään merkityksellistä se mitä kukin sanoi tai

oli mieltä, vaan se millaiseen lopputulokseen tai johtopäätökseen yhdessä päädyimme. Litteroidusta aineistosta pyrin löytämään jäsentämällä kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä sekä erilaisia toimintaprosesseja (Kananen 2014, 107–109).

Kehittämistehtävässä pyritään yleisesti muutokseen, jonka toteutuminen tulee kyetä näyttämään toteen. Tämän kehittämistehtävän arvioinnissa hyödynsin SWOT-analyysiä sekä pyrin todentamaan aikaan saadun muutoksen vertaamalla kehitettyä palveluprosessia mind map -menetelmän avulla laadittuun nykytilan kartoitukseen eli lähtötilanteeseen. Tämä voidaan siis soveltaen käsittää lähtötilanteen ja lopputilanteen välisen suhteen mittaamisena eli arvioimisena. (Kananen 117–119.) Kehittämistehtävän palveluprosessin arviointi toteutettiin yhdessä kehittäjäryhmän kanssa viimeisessä tapaamisessa ennen prosessikaavion luovuttamista organisaation johtoryhmälle.

### **6.1.1 Nykytilan kartoitus ja tavoitteiden määrittely**

Ennen ensimmäistä kokoontumiskertaa lähetin kehittäjäryhmän jäsenille kalenterikutsun sekä sähköpostin, jossa kerroin vielä lyhyesti kehittäjäryhmän tehtävästä. (Liite 1.) Kehittäjäryhmän ensimmäisessä tapaamisessa olivat paikalla kaikki kehittäjäryhmän kuusi jäsentä. Kokoontumispaikka oli KuusSoTen Kuortaneen toimipiste, jossa sijaitsee myös asiakasohjaajien työpisteet. Kehittäjäryhmän kokoontumiselle paikka oli ehkä hieman levoton koska tilaa, johon koonnuttiin ei saanut suljettua muusta tilasta.

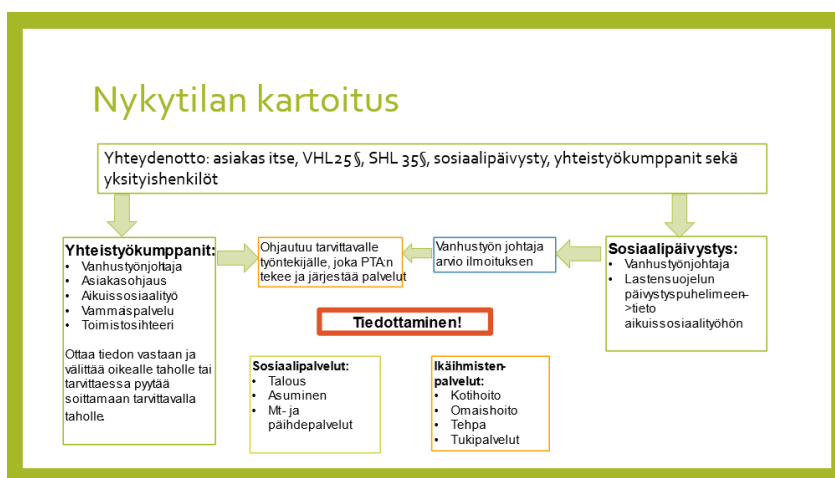
Tapaamisen aluksi esittelin opinnäytetyönä toteutettavan kehittämistehtävän suunnitelmaan kirjatut keskeiset tavoitteet sekä kävimme keskustelua kehittämistyön lähtökohdista. Lähtötilanteen ymmärtämiseksi tutustuimme ikäihmisten palveluprosessiin aikana, jolloin palveluohjaus ja palvelutarpeen arviointi toteutettiin Kuusiolinnan palveluohjaajien toimesta.

Asiakasohjaajat olivat aloittaneet työssään 1.6.2022. Keskustelimme asiakasohjaajien toimienkuvista ja vastuualueista, koska niitä ei ollut kirjattu KuusSoTen hallintosääntöön [Viitattu 20.2.2022], jonka 20§ on kirjattuna muiden viranhaltijoiden ratkaisuvalla yksilöasioissa ja viranomaistehtävissä. Kehittämistehtävän yksi tavoite oli selkiyttää viranhaltijoiden vastuualueita asiakastyön rajapinnassa, joten asiakasohjaajat lupasivat toimittamaan dokumentin heille määritellyistä toimenkuvista sekä vastuualueista.

Keskusteluissa ilmenee, ettei asiakasohjaajilla ole selkeää kuvaa siitä, kuinka aikuissosiaalityö koskettaa ikäihmisten palveluprosessia tai palvelutarpeen arviota (MP1)

Edellä käydyn keskustelun pohjalta tutustuttiin asiakastietojärjestelmän koulutusohjelman avulla aikuissosiaalityön asiakas- ja palvelutarpeen arviointiprosessiin. Lisäksi käytiin yleisesti perehdytyksen omaista keskustelua aikuissosiaalityön viranhaltijoiden ratkaisuvallalta yksilöasi-oissa sekä viranhaltijatehtävissä, jotka ovat kirjattuna edellä mainittuun hallintosääntöön.

Nykytilan kartoitusta lähdettiin hahmottamaan mind map -menetelmän avulla (Kuva 6.)



Kuva 6. Nykytilan kartoitus mind map -mentelmän avulla.

Todettiin, että yhteyttä voivat ottaa useat eri tahot, itse asiakas, ammattilaiset tai huolissaan olevat läheiset sekä naapurit. Samoin todettiin, että yhteydenotot ohjautuvat useita eri kanavia pitkin ja pahimmassa tapauksessa yhtäaikaaisesti usealle työntekijälle.

Yhteydenotot ikäihmisten palveluntarpeesta ohjautuvat tällä hetkellä vanhustyön johtajalle, asiakasohjaajille, sosiaalityön johtajalle, sosiaalityöntekijälle, sosiaaliohjaajille, toimistosiihteereille tai jopa palveluntuottajan työntekijöille. (MP1)

Tässä kohtaa olin ajatellut jatkaa kehitettävien kohtien kartoittamista kirjallisesti toteutettavan aivoriihityöskentelyn (kts. luku 6.1) keinoin. Tehtävän toteuttaminen osoittautui kuitenkin haasteelliseksi, koska asiakasohjaajat kokivat, ettei heillä ollut vielä riittävää käsitystä ja kokemusta asiakasprosessien toimivuudesta ylipäätään. Joten lähdimme kartoittamaan kehittämistarpeita aivoriihi (kts. luku 6.1) keskustelun avulla, jonka tukena hyödynnettiin edellä kuvattua mind map -prosessikaavioita.

Aivoriihi ideointikeskustelussa havaittiin asiakasprosessissa sekä yhteistyössä monia ongelmatilanteita. Suurimmaksi yhteistyötä ja turvallista tiedonvaihtoa hankaloittavaksi tekijäksi todettiin kaksi erillistä asiakastietojärjestelmää, jolloin asiakasta koskevat tiedot eivät ole samalla tavalla kaikkien työntekijöiden saavutettavissa. Haasteeksi todettiin myös hiljaisen tiedon välittyminen, koska ikääntyneellä asiakkaalla saattoi olla takana pitkäaikainen aikuissosiaalityön asiakkuus, josta ei välttämättä ole tietoa asiakasohjaajien käyttämässä asiakastietojärjestelmässä. Ylipäätään tiedonkulku ja tiedottamisen haasteet nousivat keskusteluissa esille.

Verkostossa ei tietoa keneen ollaan yhteydessä – Kriisissä tärkeää tietää vastuuhenkilö- ettei koko kylä selvitä samaa asiaa. (MP1)

Tiedottaminen ja tiedonvaihto koettiin haasteelliseksi myös oman organisaation sisällä.

Huoli-ilmoitukset siirretty ikäihmisten palveluista aikuissosiaalityöhön epämääräisillä ja vaillinaisilla tiedoilla. (MP1)

Pohdittiin myös kirjaamista ja kirjaamisen yhtenäistämistä esim. yhteisten fraasien muodossa. Lisäksi mietittiin päällekkäisen työn tekemistä ja toisen selvittämän tiedon hyödyntämistä sekä erilaisia vaihtoehtoja keskinäiseen tiedonvaihtoon. Todettiin että sähköposti ei välttämättä ole tietosuojan näkökulmasta luotettava asiakirjojen tai asiakastietojen välittämisen kanava.

Havaittujen ongelmatilanteiden pohjalta lähdettiin seuraavaksi etsimään keinoja haasteiden korjaamiseksi. Keskustelujen perusteella päädyttiin käynnistämään asiakasohjaajien ja aikuissosiaalityön säännölliset tiimipalaverit, joissa on mahdollista keskustella asiakastilanteisiin liittyvistä asioista sekä muista ajankohtaisista yhteistyöhön liittyvistä asioista.

Käynnistettiin asiakasohjaajien ja sosiaalityöntekijän / -ohjaajien säännöllinen Teams -viikkopalaveri, joka torstai klo 8.30–9.00. Asiakasasiat sekä muut ajankohtaiset asiat. Teams -kutsu lähetetty osallisille. (MP1)

Lisäksi todettiin, että yhteistyön tekeminen on tärkeää ja parityöskentely koettiin hyödyllisenä niin työturvallisuuden kuin asiakasturvallisuuden näkökulmasta. Asiakaslähtöisen yhteistyön vahvistamiseksi todettiin arviointiin perustamisen olevan yksi kehittämisen arvoinen idea.

Seuraavaksi suunnattiin katse tulevaan ja todettiin, että RAI-arviointivälineistön tulee olla käytössä ikäihmisten palvelutarvetta määriteltäessä 1.4.2023 lähtien (L 28.12.2012/980). RAI-arviointijärjestelmän avulla selvitetään asiakkaan palvelutarpeet sekä kohdennetaan palvelut

oikein ja tarkoituksen mukaisesti. RAI-arviointivälineistön käyttäminen edellyttää organisaatiota sitoutumaan arviointivälineistön asianmukaiseen käyttöön. Organisaatio voi hankkia RAI-arviointijärjestelmän suoraan toimittajalta tai liittyä yhteisrahoitteiseen RAI-toimintaan. Organisaation tulee nimetä 1–3 vastuukäyttäjää, jotka tulee kouluttaa järjestelmän käyttöön (THL [viitattu 20.4.2022]). Todettiin, että asiakasohjauksesta on nimetty RAI-vastaava, joka oli mukana myös maakunnallisessa arviointityökalun käyttöönoton kehittämissäryhmässä.

Lopuksi pohdittiin myös sitä, onko maakunnan alueella muissa kunnissa tai kuntayhtymissä haasteita asiakasohjauksen ja aikuissosiaalityön rajapinnassa. Sekä olisiko meidän mahdollista kehittää sellainen ikäihmisten palveluprosessi, joka olisi hyödynnettävissä tulevalla hyvinvointialueella.

### 6.1.2 Asiakasprosessin ja rajapinta-asiakkuuden määrittely

Kehittäjäryhmän toisessa tapaamisessa oli mukana kuuden ryhmän jäsenen lisäksi vanhustyön johtaja. Aluksi käytiin läpi edellisen tapaamisen muistio sekä palauteltiin mieliin kehittämistehtävän lähtökohtia sekä tavoitteita. Kerrattiin myös edellisellä kerralla havaittuja kehittämistarpeita kehittämisen kohteena olevaan prosessiin liittyen ja todettiin, että näiden työstämistä jatketaan edelleen.

Asiakasohjaajien toimenkuvan määrittely oli edelleen kesken, mutta viranhaltijoiden vastuualueet oli määritelty seuraavasti:

- omaishoitoon liittyvä ohjaus- ja päätöksenteko (MP2)
- kotihoidon ja tukipalveluiden tarpeen määrittäminen ja päätöksenteko (MP2)
- huoli-ilmoitusten käsittely sekä tehostetun palveluasumisen päätöksenteko (MP2)
- asiakasohjaajat sopivat keskenään asiakaskohtaisesti kuka ottaa vastuun asian hoitamisesta (MP2)

Lisäksi yksi asiakasohjaajista oli tehnyt asiakasohjausprossista prosessikuvauksen, joka koski kotihoidon ja tukipalveluiden tarpeen arviointiprosessia. Näin ollen rajapinta-asiakkuuden määrittäminen ei ollut ihan yksinkertaista, koska asiakasohjauksen palveluprossien kuvaus oli muutoin vielä kesken.

Edellisellä kerralla sovittu kerran viikossa kokoontuva yhteistyötiimi todettiin toimivaksi käytännöksi, jota päätettiin jatkaa edelleen. Yhteistyötiimissä oli mahdollisuus keskustella asiakastilanteisiin liittyvistä asioista ja pohtia yhdessä asiakastilanteita yleisellä tasolla sekä puntaroida erilaisia palveluvaihtoehtoja eri tilanteisiin.

KuusSoTessa oli otettu käyttöön 1.9.2022 uusi Hyvis-palvelu, joka on sosiaali- ja terveydenhuollon sähköinen asiointipalvelu. Käytössä olevat palvelut vaihtelevat kunnittain. (Etelä-Pohjanmaan Hyvis [viitattu 20.4.2022].) KuusSoTessa Hyvis-palvelun kautta voi hakea erilaisia palveluita tai toimeentulotukia sekä tehdä sosiaalihuoltolain (L 30.12.2014/1301) mukaisia ilmoituksia tai yhteydenottopyyntöjä sosiaalihuollosta vastaavaan viranomaiseen sekä lastensuojeluilmoituksia (L 13.4.2007/417).

Uuden Hyvis-palvelun käyttöönoton myötä ikäihmisten huoli-ilmoitukset eivät ole enää ohjautuneet suunnitellusti vanhustyön johtajalle. Tähän liittyen vanhustyön johtaja otti tehtäväkseen selvittää voiko Hyvis-palvelun kautta tulleita ilmoituksia ohjata suoraan terveydenhuollon LifeCareen, joka on käytössä ikäihmisten palveluissa.

Asiakkuuden rajapintaa määriteltäessä käytiin hyvää rakentavaa keskustelua ja asiakastilanteita tarkasteltiin useasta eri näkökulmasta. Huolta aiheuttivat asiakkaat, joiden haasteelliset tilanteet kuormittavat toistuvasti sekä asiakasohjausta että aikuissosiaalityötä. Yhteisten toimintalinjausten kehittäminen nähtiin tärkeänä, koska resurssit eivät riitä päällekkäisen työn tekemiseen. Yhteistyön merkitys korostuu tilanteissa, joissa asiakkaalla on haasteita tai avuntarvetta asumiseen, mielenterveyteen, päihteidenkäyttöön tai talouteen liittyen.

Kehittäjäryhmässä päädyttiin kokeilemaan toimintamallia, jossa kaikki yhteydenotot ja huoli-ilmoitukset ohjataan aina vanhustyön johtajalle, joka koordinoi ilmoitukset asiakasohjaajille tai tarvittaessa aikuissosiaalityöhön. Resurssien tehokkaan käytön ja päällekkäisen työn välttämiseksi sovittiin, että palvelutarpeen arviointi tehdään aina asiakasohjaajauksesta. Mikäli asiakasohjaaja havaitsee avuntarvetta asumiseen, mielenterveyteen, päihteisiin tai talouteen liittyen, konsultoidaan ensin aikuissosiaalityötä, jossa voidaan tarvittaessa myös aloittaa asiakkuus. Vanhustyön johtaja lupasi huolehtia tiedottamisen omassa organisaatiossa, jotta ilmoitukset ohjautuvat jatkossa aina hänelle.

Haasteeksi kokeilun onnistumiselle todettiin poisoppiminen vanhasta ikäihmisten palveluohjauksen toimintamallista, joka on juurtunut käytännöksi. Yhteinen näkemys oli, että tietoisuutta asiakasohjaajien asemasta sekä toimenkuvasta tulisi vahvistaa koko toiminta-alueella.

- oman organisaation, palveluntuottajan sekä muiden yhteistyöverkostojen työntekijöiden on vaikea hahmottaa asiakasohjaajien toimenkuvaa/ viranhaltijan valtaa ja velvoitteita (MP2)
- tarve käydä vuoropuhelua verkoston kanssa uusista toimintakäytännöistä esim. kotihoidon henkilökunnan tekemien huoli-ilmoitusten suhteen (MP2)

Lopuksi käytiin myös keskustelua ikäihmisten palveluiden resursseista ja erityisesti sosiaalityöntekijäresurssien riittävydestä. Aikuissosiaalityössä on yksi sosiaalityöntekijä, jonka resurssit ei tule riittämään ikäihmisten palveluihin. Kehittäjäryhmänä saatoimme esittää havaintomme johtoryhmälle, jonka vastuulle resurssien lisääminen kuuluu.

Todettiin, että tarvetta olisi sosiaalityöntekijälle myös ikäihmisten palveluissa, koska sosiaalihuoltolaki (L.30.12.2014/1301) edellyttää erityisen tuen tarpeessa olevan henkilön vastuutyöntekijältä tai omatyöntekijältä sosiaalityöntekijän kelpoisuutta. (MP2)

### 6.1.3 Palveluprosessivaihtoehtojen analysointi

Kolmas kehittäjäryhmän kokoontuminen oli yhteensattumien vuoksi vasta marraskuussa. Paikalle olin kutsunut kehittäjäryhmän lisäksi myös sosiaalityön johtajan ja vanhustyön johtajan, koska olin valmistellut kaksi erilaista ikäihmisten palveluprosessimallia, joita oli tarkoitus arvioida ja analysoida SWOT-analyysin (kts. luku 6.1) avulla. Kehittäjäryhmä palaveriin tällä kertaa osallistui yksi ryhmän jäsen sekä sosiaalityön johtaja.

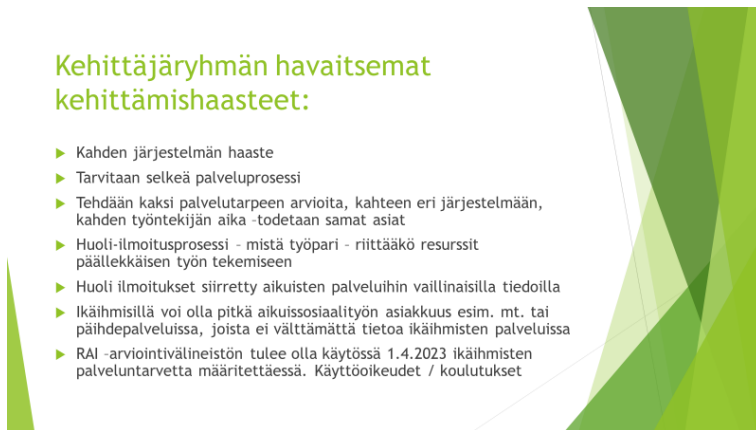
Koska kehittämistehtävän tavoitteena on löytää yhdessä paras mahdollinen ratkaisu palveluprosessin toteuttamiselle, ajattelin tällä kertaa jakaa puheenvuorot dialogikapulan avulla, joka on yksi tapa toteuttaa demokraattista dialogia (kts. luku 6.1). Näin toteutetussa keskustelussa kaikkien osallistujien tulisi ottaa kantaa esitettyihin vaihtoehtoihin. Lisäksi osallistujilla olisi mahdollisuus ja ennen kaikkea lupa esittää erilaisia mielipiteitä sekä myös puolustaa niitä.

Aluksi kerroin osallistujille toimintaohjeet, pyysin heitä kuuntelemaan esitykseni ilman keskeytyksiä ja kommentointia sekä kirjoittamaan muistiin esityksen aikana heränneitä ajatuksia. Tämän jälkeen dialogikapulan avulla oli tarkoitus huolehtia siitä, että jokainen osallistuja saisi



käyttää puheenvuoron ja kertoa ajatuksistaan keskeytyksettä. Tapaamisessa käytiin hyvää ja avointa keskustelua, joten en kokenut tarpeelliseksi käyttää dialogikapulaa puheenvuoron jakamisessa.

Ensin esittelin kehittäjäryhmän havaitsemat keskeiset kehittämishaasteet, joiden perusteella olin valmistanut palveluprosessivaihtoehdot. (Kuva 7)



Kuva 7. Kehittäjäryhmän havaitsemat kehittämishaasteet.

Palvelupolkuvaihtoehtojen esittelyn aikana kävimme jo yleistä keskustelua ikäihmisten palveluista. Ikäihmisille tulisi olla tarjolla osallisuutta ja mielekästä arkea tukevia toimintoja, sekä erilaisia asumisvaihtoehtoja kuten senioriasumista, myös kulkemista ja liikkumista tukevia palveluita tulisi kehittää koko alueella. Keskusteltiin myös ennaltaehkäisevän työn tarpeellisuudesta.

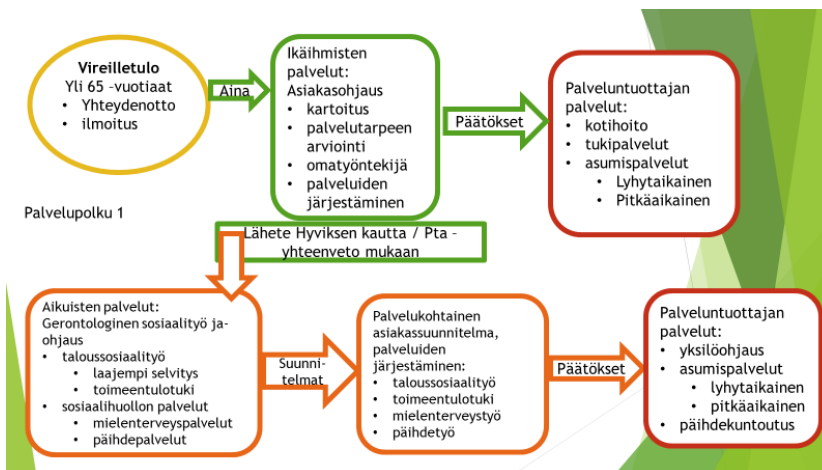
Tärkeä huomio oli se, että meidän molempien palvelutehtävien toimintaa ohjaa sosiaalihuoltolaki, jota asiakasohjauksen osalta vanhustalvelulaki tarkentaa. Sosiaalityön keskeinen tavoite on molemmissa palvelutehtävissä ARKI ja OSALLISUUS, joiden toteutumiseksi tarjotaan asiakkaalle erinäisiä tukitoimia tarpeen mukaan. Vaikka ikäihmisten palveluiden määrittäminen on hyvinkin medikalisoitunut, on tästä johtuen äärimmäisen tärkeää muistaa kiinnittää huomiota myös siihen, että ikäihmisen elämä säilyy mielekkäänä toimintakyvyn vajeista huolimatta. (TP)

Esitetyistä palvelupolkuvaihtoehdoista päädyimme jättämään vaihtoehdon kaksi SWOT-analyysin (kts. luku 6.1) ulkopuolelle, koska totesimme että siinä ikäihmisten palvelu keskittyy yhdelle paikkakunnalle, jolloin yhteys alueen kuntiin ja kuntalaisiin heikkenee eikä matalan kynnyksen palvelu toteudu (Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi 2020, 50). Lisäksi yhdelle paikkakunnalle keskittyneen toiminnan vuoksi viranhaltijat joutuvat ajamaan pitkiä matkoja, joka aiheuttaa kustannuksia. (Kuva 8)



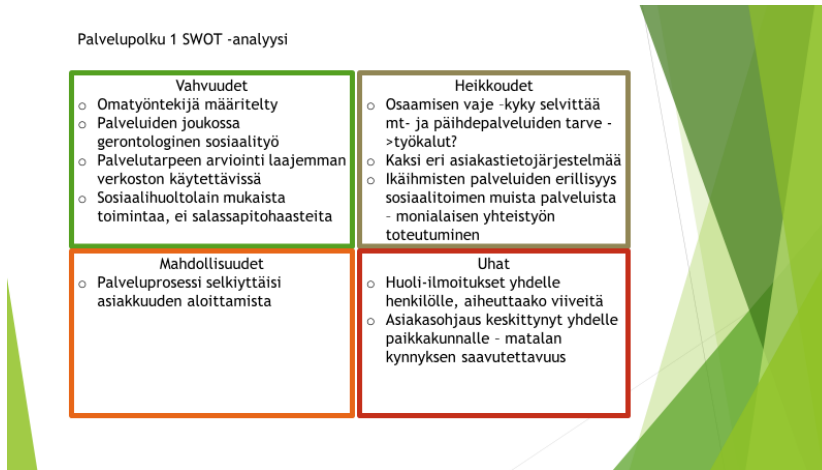
Kuva 8. Palvelupolku vaihtoehto 2

Palvelupolkuvaihtoehdoista päädyimme siis arvioimaan SWOT-analyysin avulla tarkemmin vaihtoehtoa yksi. (Kuva 9)



Kuva 9. Palvelupolku vaihtoehto 1.

Yhteinen näkemys oli, että yllä olevasta mallista on mahdollisuus lähteä jalostamaan meidän organisaatioomme toimivaa ikäihmisten palveluprosessia. SWOT-analyysin avulla löysimme vaihtoehdosta monia ikäihmisten palveluihin ohjautumista tukevia vahvuuksia, mutta myös heikkouksia ja uhkia. Myös tässä vaihtoehdossa heikkoutena sekä uhkana oli ikäihmisten palveluiden asiakasohjauksen keskittyminen yhdelle paikkakunnalle, jolloin matalan kynnyksen saavutettavuus ei toteudu, mutta myös monialaisen yhteistyön tekeminen on haasteellista. Tämän ongelman poistamiseen tulisi kiinnittää huomioita palveluprosessin kehittämässä. Alla olevassa kuvassa on esitetty SWOT-analyysin avulla tehdyt havainnot. (Kuva 10)



Kuva 10. SWOT-analyysi palvelupolku vaihtoehdosta 1.

Lopuksi teimme seuraavat askelmerkit kehittämistehtävän eteenpäin viemiseksi. Totesimme, että ideoita kehittämiseen voisi hakea lähialueen ikäihmisten asiakasohjauksista ja sovittiin että organisoim tapaamisen alkuvuodelle 2022. Palvelutarpeen arviointiprosessit tulisi yhdenmukaistaa ja samalla voitaisiin tutustua RAI-arviointijärjestelmään sekä siitä tuleviin hyötyihin. Toteuttiin myös, että asiakasohjauksen tehtäväkuvat, vastualueet sekä toimintasuunnitelma tarvitsevat vielä kehittämistä. Seuraava kehittäjäryhmän tapaaminen sovittiin toteutettavaksi tammi-kuussa, koska kehittäjäryhmän jäsenistä suurin osa on estyneitä osallistumaan joulukuussa kehittäjäryhmän toimintaan. Tähän tapaamiseen oli tavoitteena yhdistää lähialueiden asiakasohjaukseen tutustuminen. Lisäksi sovimme myös, että esittelisin tammi- tai helmikuun aikana kehittämistehtävän tuloksia kuntayhtymän johtajalle, vanhustyön johtajalle sekä sosiaalityön johtajalle.

#### 6.1.4 Lähialueiden asiakasohjaukseen tutustuminen

Lähetin muutamalle lähialueen asiakasohjausyksikölle sähköpostia, jossa kerroin lyhyesti meillä olevista opinnoista ja siihen liittyvästä kehittämistehtävästä sekä tiedustelin heiltä mahdollisuutta kertoa lyhyesti asiakasohjausyksikön toiminnasta. (Liite 2.)

Mukaan lupautui asiakasohjauksen työntekijöitä kahdesta eri kokoisesta organisaatiosta, joista toinen oli peruskaupunki ja toinen kuntayhtymä. Toisesta organisaatiosta oli paikalla yksi asiakasohjaaja ja toisesta asiakasohjaaja sekä sosiaalityöntekijä. Molemmissa organisaatioissa ikäihmisten asiakasohjaus oli järjestetty omana palveluna ja sosiaalipalvelut omana palveluna. Molemmissa organisaatioissa päävastuu ikäihmisten palvelutarpeiden arvioinnista ja palveluiden järjestämisestä oli asiakasohjauksessa. Yhteydenotot ja huoli-ilmoitukset ohjautuivat

asiakasohjausyksiköihin, mikäli yhteydenotto tai ilmoitus otettiin vastaan sosiaalipalveluissa, ohjattiin se aina tilanteen kartoittamista varten asiakasohjaukseen. Yhteisteistyötä tehtiin tiiviisti aina asiakkaan tilanteen mukaan. Yhteiset kotikäynnit nähtiin ehdottoman hyvinä, koska silloin kaikilla osallistujilla on mahdollisuus vaihtaa ajatuksia sekä tuoda omat näkemyksensä esille, myös asiakkaalla sekä hänen läheisillään. Molempien organisaatioiden edustajat olivat sitä mieltä, että yhteiset kotikäynnit olivat myös kustannustehokkaita, koska sama tieto saatiin kaikille osallistujille samalaisena ja yhtäaikaisesti.

Tämä tapaaminen oli äärimmäisen hedelmällinen sekä vahvasti ajatusta ikäihmisten asiakasohjauksen vastuusta ikäihmisten palvelutarpeen arvioinnin osalta. Mutta lisäksi laajensi tarkastelukulmaa kustannustehokkaaseen resurssien käyttöön. On ehkä kuitenkin järkevää tehdä rajapintaan kuuluvien asiakkaiden kanssa yhteiset kotikäynnit, jolloin kaikki osalliset saavat saman tiedon yhtäaikaisesti, sekä tämä mahdollistaa asiakkaan tilanteen laaja-alaisemman arvioinnin. (TP)

Molempien organisaatioiden edustajat pitivät tärkeänä selkää toimintamallia, jonka avulla voidaan välttyä tarpeettomalta päällekkäisen työn tekemiseltä sekä toteutetaan asiakkaalle matalan kynnyksen palvelua. Lisäksi toisen organisaation edustajien mielestä yksi tärkeä toiminnan edellytys oli, että heillä oli sekä terveydenhuollon, että sosiaalihuollon asiakastietojärjestelmien käyttöoikeudet. Kirjaukset tehtiin pääsääntöisesti asiakasohjaajien toimesta terveydenhuollon asiakastietojärjestelmään, myös huoli-ilmoitusten ja yhteydenottojen osalta. Sosiaalihuollon asiakastietojärjestelmään huoli-ilmoitukset tai yhteydenotot kirjattiin vain siinä tapauksessa, mikäli kartoituksen tai kartoituskäynnin perusteella aloitettiin sosiaalihuollon asiakkuus. Yhteisistä kotikäynneistä sosiaalihuollon asiakastietojärjestelmään kirjattiin käynneistä lyhyt yhteenveto, mikäli kyseessä ei ole erityistä tukea tarvitseva asiakas, jolloin sosiaalityöntekijän tulee tehdä palvelutarpeen arviointi (L.30.12.2014/1301). Kaikkien yhteinen näkemys oli, että sosiaalityöntekijöiden resurssia tulisi lisätä ikäihmisten palveluihin sekä gerontologiseen sosiaalityöhön. Lisäksi osallistujien mielestä parhaiten saumatonta yhteistyötä tukisi, jos sosiaalityön resurssi olisi osa asiakasohjauksen resurssia.

Yhteiset kotikäynnit nousivat keskustelujen perusteella toimivaksi ja kustannustehokkaaksi toimintamalliksi. Kokemuksen mukaan yhteisillä kotikäynneillä asiat pääsääntöisesti ratkeavat kerralla. (MP4)

Yhteisen palaverin jälkeen jäimme vielä kehittäjäryhmän kanssa keskustelemaan kehitteillä olevasta palveluprosessista, ja päätimme korostaa siinä yhteistyön sekä yhteisten kotikäyntien hyödyllisyyttä palvelutarpeen kartoituksen sekä arvioinnin yhteydessä. Mielestämme oli

ilahduttaa kuulla, että usein yhteisten kotikäyntien aikana asiakkaan asiat ratkeavat sen yhden käynnin aikana. Lisäksi totesimme, että asiakkaan tilanteen arviointia varten olisi järkevää laatia samankaltainen tarkistuslista kuin tapaamisessa esitetty erityistä tukea tarvitsevan asiakkaan arviointia varten tehdyt askelmerkit. Samoin totesimme, että Hyvis (kts. luku 6.6.2) ei ole joustava tiedonvälityskanava meidän keskinäiselle viestinnällemme, joten tätä asiaa tulisi vielä pohtia yhdessä. Keskusteluissa nousi esille tarve myös asiakasohjauksen toimintamallin tai prosessin kehittämistä sekä työhön perehdyttämisestä, koska tehtävässä oli aloittanut uusia työntekijöitä. Lopuksi syntyi vielä idea asiakasohjaajien palvelupäivistä alueen eri kunnista. Ajatuksena olisi sopia kiinteät ja säännölliset asiakasohjaajien palvelupäivät jokaiseen alueen kuntaan, jolloin sekä asiakkailta, omaisilta että yhteistyökumppaneilla olisi mahdollisuus tavata asiakasohjaajia matalalla kynnyksellä oman kunnan sote-keskuksessa.

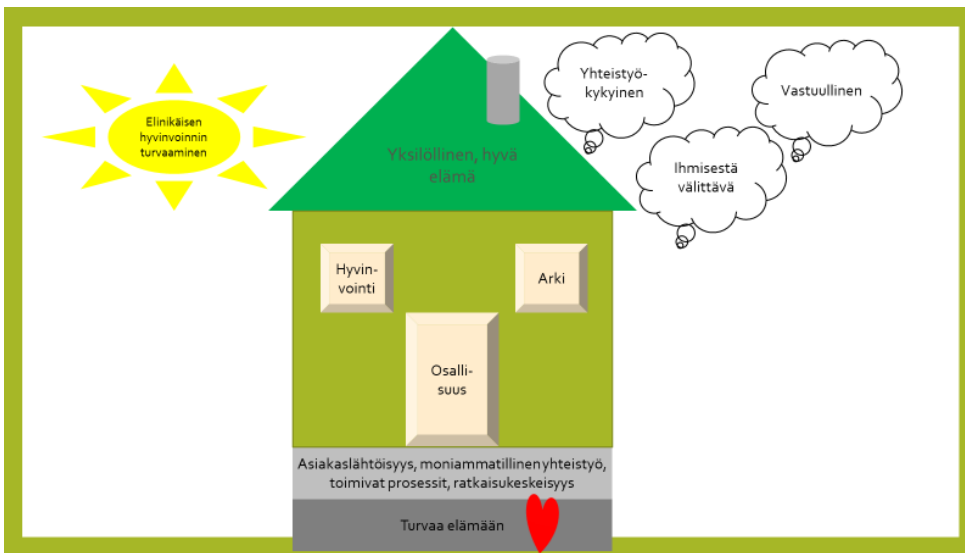
#### **6.1.5 Kehittämistehtävän esittely johtoryhmälle**

Joulukuussa ehdotin johtoryhmälle muutamia kokoontumispäiviä tammikuulle, joista yksi sopi kaikille johtoryhmän jäsenille. Lähetin sovitun päivän tiedoksi kalenterikutsuna johtoryhmälle sekä kehittäjäryhmän jäsenille. Tarkoitus oli kokoontua Alavuden toimipisteen kokoustilassa, mutta vallitsevan koronatilanteen vuoksi päädyttiin tapaaminen toteuttamaan lopulta hybridimallin mukaisesti siten, että olin kolmen osallistujan kanssa Alavudella ja loput viisi osallistuivat Teams-yhteyden kautta.

Esityksen aluksi kertosin kehittämistehtävän lähtökohdat, organisaation perustehtävän ja toimintaa ohjaavat periaatteet sekä toimintaa ohjaavan lainsäädännön. Kehittämistehtävän tavoitteita esitellessä muistutin, että tämän tapaamisen tarkoituksena ei ollut vielä esitellä opinnäytetyön tuloksia, vaan ainoastaan kehitettyä ikäihmisten palveluprosessimallia. Tässä kohdalla halusin kuitenkin jo nostaa esille muutamia haasteita, joiden katsoin heikentävän yhteistoinnallisen kehittämisen toteutumista. Yksi merkittävä haaste oli useat muutokset kehittäjäryhmän kokoonpanossa, jolloin ryhmäytyminen ei päässyt toteutumaan suunnitellulla tavalla, joka tarkoitti myös toistuvia muutoksia ryhmädynamiikassa (Kananen 2014, 73–76). Myös kehittäjäryhmän toimijoiden sitoutuminen kehittämistoimintaan oli haasteellista toistuvien henkilömuutosten vuoksi. Kehittämistehtävän johdonmukaisuuden ja luotettavuuden kannalta olisi tärkeää, että jokainen kehittäjäryhmän jäsen osallistuisi kaikkiin kehittämistehtävän vaiheisiin (Toikko & Rantanen 2009, 124).

Esittelin johtoryhmälle kehittäjäryhmän kanssa toteutetun vision matalankynnyksen sekä yhden luukun palvelupolusta, jossa kaikki ikäihmisten yhteydenotot ohjautuvat aina asiakasohjaukseen. Yhteistyötä tehdään aikuissosiaalityön kanssa aina, mikäli ikäihmisten tilanteesta havaitaan haasteita, joihin ei voida vastata kotihoidolla tai kotihoidon tukipalveluilla. Tulen esittelemään tämän palveluprossin tarkemmin kehittämistehtävän tuloksissa (luku 7).

Kehittäjäryhmän kanssa yhteistyössä kehitetyn ikäihmisten palveluprosessin hyötyjä peilasin esityksessä KuusSoTen arvoihin [Viitattu 22.4.2022], joiden pohjalta eräs kehittäjäryhmän jäsenen ideoi ikäihmisten palveluiden arvotalon, jossa yhteistyötä kiteytettiin seuraavalla lauseella: ”*Sama aurinko paistaa koko KuusSoTen alueella, toimijasta riippumatta*”. (Kuva 11.)



Kuva 11. Ikäihmisten palveluiden arvotalo KuusSoTessa.

Ikäihmisten arvotalon osat sekä ympäristö koostuivat KuuSoTen missiosta, visiosta sekä arvoista. Kehittämistyön tuloksena syntyneen toimintamallin tarkoituksena on vahvistaa moniammatillista yhteistyötä sekä selkiyttää asiakasohjauksen ja aikuissosiaalityön rajapintaa. Kehitetyn toimintamallin avulla on mahdollisuus toteuttaa asiakaslähtöistä, moniammatillista asiakkaan palvelukokonaisuuden suunnitelmaa, jonka keskiössä on asiakkaan hyvinvointi, osallisuus ja arki sekä tavoitteena yksilöllinen hyvä elämä.

Esityksessä halusin tuoda esille myös joitain kehittäjäryhmäläisten ajatuksia yhteistyöstä sekä toimivista toimintakäytännöistä.

Dialoginen verkostotyö rakentaa uutta ymmärrystä asiakkaan tilanteesta (to aamun palaverit) (MP3)

Toimintatapa tulisi olla rajapintojen häilyttävän työotteen kehittämistä ja mahdollistamista asiakkaan hyvinvoinnin turvaamiseksi. (MP3)

Kehitettyä palveluprosessia ei ollut vielä päästy koko laajuudessa toteuttamaan käytännössä, joten käytännön arviota ei tässä vaiheessa voitu johtoryhmälle esittää. Johtoryhmältä saadun palautteen mukaan kehitetty palveluprosessi oli toteuttamiskelpoinen. Tapaamisessa sovittiin, että laadimme vielä kehittäjäryhmän kanssa palveluprossin käyttöön ottamiselle askelmerkit sekä perustelut toimintamallin hyödyistä. Tämän jälkeen valmis paketti toimitettaisiin sähköpostin välityksellä sekä vanhustyön johtajalle sekä sosiaalityön johtajalle, jotka alkaisivat valmistelemaan palveluprossin mahdollista käyttöön ottamista.

#### **6.1.6 Palveluprosessin käyttökelpoisuuden arviointi ja kehittämistehtävän luovutus**

Viimeiseen kehittäjäryhmän tapaamiseen kokoonnuimme Alavuden toimiston kokoushuone Peräkammariin. Alkuperäisestä kehittäjäryhmästä mukana oli kaikki aikuissosiaalityön jäsenet, mutta asiakasohjauksesta vain yksi ja loput kolme olivat uusia. Yksi uusista asiakasohjaajista oli mukana kehittäjäryhmässä vasta ensimmäistä kertaa. Kehittämisprossin toteutuksen arviointi koko ryhmän kanssa oli haasteellista, koska jokaisessa tapaamisessa minun lisäksi oli ollut mukana vain yksi henkilö. Yksi kehittäjäryhmän jäsenistä saapui paikalle myöhässä, sekä teki muita työtehtäviä lähes koko tapaamisen ajan.

Sain kuitenkin motivoitua vielä ryhmän jäsenet yhteistyöhön ja arvioimme kehitetyn palveluprossin hyötyjä työntekijän, asiakkaan sekä organisaation näkökulmasta. Toki totesimme yhdessä, että tekemämme arviointi perustui osittain mielikuviin prosessin käytännön hyödyistä, koska prosessia oli testattu käytännössä vain joiltain osin. Lisäksi kehittämissprosessiin varattu aika oli opinnäytetyönä toteutettuna rajallinen, joten prosessin toteuttamiseen vaadittavat yhtenäiset menetelmät vaativat vielä kehittämistä.

Tein kirjallisen koosteen kehittäjäryhmän kanssa yhteistyössä tehdystä prosessin hyötyjen arvioinnista sekä prosessin käyttöön ottamisen askelmerkeistä. Lisäksi palveluprosessi toteutettu PowerPoint -esityksenä, ja muistiinpanoihin oli lisätty tarkennettuja toimintaohjeita. Nämä tiedostot lähetin sähköpostin (Liite 3.) liitteenä vanhustyön johtajalle ja sosiaalityön johtajalle 15.2.2022. Tulen esittelemään prossin hyödyt, käyttöönoton askelmerkit sekä palveluprossin tuloksissa (luku 7).

## 6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Toteutin kehittämistehtävän organisaatioon, jossa toimin sosiaaliohjaajan virassa. Kehittämistehtävän tarve oli noussut esiin oman esimieheni sekä kollegoiden kanssa käydyistä keskusteluista. Kehittämistyön idean esitelin sähköpostilla 31.3.2021 vanhustyön johtajalle, sosiaalipalveluiden johtajalle sekä kuntayhtymän johtajalle, jolta on tullut myönteinen kannanotto tutkimuksen käynnistämiseen. Ennen kehittämistehtävän aloittamista hain KuusSoTen kuntayhtymän ohjeiden mukaisen tutkimusluvan, joka myönnettiin 12.8.2022.

Noudatin kehittämistehtävässä hyvän tieteellisen käytännön ohjeistuksia (Kettunen, Kärki, Näreaho & Päälyssaho 2019, 14 [20.4.2022]). Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että kehittämistehtävä on suunniteltava, toteutettava ja raportoitava laadukkaasti ja kehittämistyön tulee noudattaa avoimuutta ja kontrolloitavuutta. Kehittämistehtävän raportoinnin on oltava johdonmukaista, josta on käytävä ilmi kehittämistyön kohde ja tarkoitus, kehittäjän sitoumus kehittämiseen, myös jos mielipide on muuttunut kehittämistehtävän edetessä. (Vilka 2021, 41–46.)

Tiedostin kuitenkin, että tutkimuseettisestä näkökulmasta kehittämistehtävässä jouduttiin rikomaan laadullisen tutkimuksen ehdotonta tieteellistä sääntöä, jonka mukaan tutkija ei saa millään tavoin vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön, eikä mihinkään toimenpiteisiin tai kokeiluihin ei ryhdytä. (Kananen 2014, 16.) Kehittämistehtävässä tavoitteena oli muutos, eikä muutoksen syvimpiä tietoja voi saada pelkästään havainnoimalla, haastatteluilla tai kyselyillä, koska vasta toiminnan kautta voidaan tavoittaa prosessi ja siihen liittyvä tieto. (Kananen 2014, 13.) Tästä syystä oli tärkeää, että kehittäjänä olin itse osallisena koko prosessin ajan sekä myös testatessa suunniteltuja toimija käytännössä (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2008, 78).

Tiedostin, että perinteisellä tutkimuksella pyritään löytämään / yleistämään tutkittavaa ilmiötä (Kananen 2014, 11–12; Vilka 2021, 195). Tämän kehittämistehtävä keskittyi yhden organisaation viranhaltijoiden vastuualueisiin sekä asiakasprosessiin ja niiden kehittämiseen. Tältä osin kehittämistyön tulos ei tuota yleistettävää tietoa, mutta kehittämistyön tavoitteena oli kuitenkin tuottaa uutta tietoa ja saattaa se julkisesti arvioitavaksi, joten tämä erottaa toimintatutkimuksellisen kehittämistyön muusta kehittämisestä (Heikkinen 2008, 16)

Koko kehittämistehtävä ajan on aina muistettava kunnioittaa ja varjella kehittämistyöhön osallistuvia sekä toimintatutkimuksellisen kehittämistyön toimeksiantajia (Vilka 2021, 26). Tiedonkeräämisessä en yksilöinyt kenenkään työntekijän yksittäistä mielipidettä, vaan pidin



asiakeskeistä palaverimuistiota sekä tutkimuspäiväkirjaa. Kehittämistehtävässä käsittelin ammattiryhmien työnkuvia ja käytin raportoinnissa ammattinimikkeitä. Kehittämistyön ensisijainen tavoite on saada aikaan muutos. Jotta toimintatutkimuksellinen kehittäminen voidaan erottaa tavallisesta toiminnan kehittämisestä, tulee muutosprosessia kuvata tieteellisin menetelmin sekä sen tulee perustua aiempiin tieteellisiin tutkimuksiin (Vilkkä 2021, 30–32).

Kehittäjäryhmän ja kehittämistehtävän ohjaajana minun tuli hallita myös ryhmäkäyttäytyminen (Kananen 2014, 67). Kehittäjäryhmän ryhmäytymisessä ei päässyt toteutumaan ryhmän elinkaaren eri vaiheet (Kananen 2014, 68), koska alkuperäinen ja yhtenäinen ryhmä ehti kokoontua vain kaksi kertaa. Tästä johtuen ryhmädynamiikka eli jatkuvasti. Kehittämistehtävässä minulla oli ryhmän vetäjänä oikeus osallistua keskusteluun, mutta pyrin pysyttämään puheenjohtajan roolissa ja huolehdin, että kaikilla kehittäjäryhmän jäsenillä oli mahdollisuus saada äänensä kuuluville (Kananen 2014, 67). Ryhmän vetäjänä tiedostin, että yhteistyö on kehittämistyössä oleellinen tekijä eikä se aina ole ongelmaton, koska siinä törmäävät erilaiset ihmiset, heidän erilaiset tavoitteensa sekä henkilökemiat, luottamuksen puute (Kananen 2014, 11). Kehittäjäryhmän vetäjänä minun tuli kuitenkin kyetä ohjaamaan ryhmän jäseniä työskentelemään kehittämistehtävän syklien mukaisesti sekä tarjota toimintaa edistäviä työvälineitä (Kananen 2014, 69). Kehittämistehtävän tavoitteena oli tuottaa käytännön hyötyä myös muille kuin tutkijalle itselleen (Heikkinen 2008, 28).

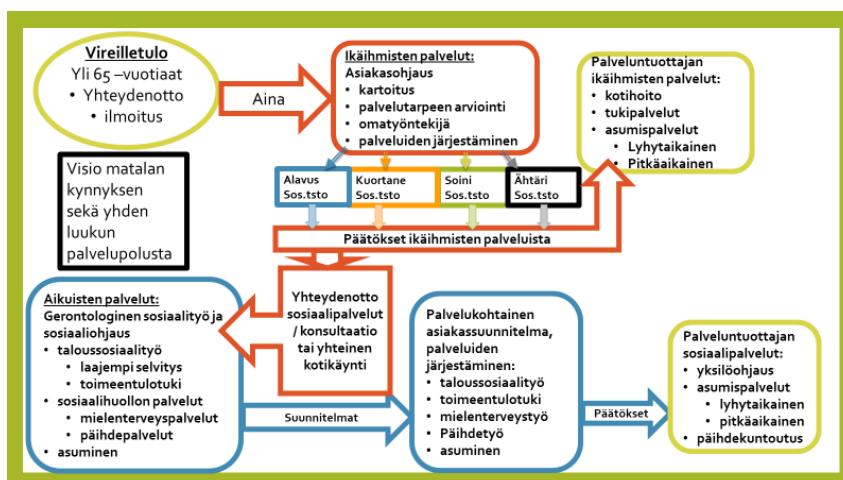
## 7 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOS

Tämän kehittämistehtävän ensimmäisenä tavoitteena oli selkiyttää sosiaalipalveluiden aikuis-sosiaalityön sosiaaliohjaajien/sosiaalityöntekijän ja ikäihmisten palveluiden asiakasohjaajien työn rajapintaa sekä määrittää viranhaltijoiden vastuualueet, jolloin käytettävissä olevat resurssit voidaan hyödyntää tarkoituksenmukaisesti ja kustannustehokkaasti. Kehittämistyön toinen tavoite oli selkiyttää ikäihmisten palveluiden asiakasprosessia vastaamaan Hyvän ikääntymisen turvaamisen ja palveluiden parantamisen laatusuosituksen (STM 2020; 29,50) mukaista yhden luukun periaatetta.

Kehittämistehtävää ohjaavat tutkimuskysymykset olivat:

- Miten gerontologiseen sosiaalityöhön osallistuvien viranhaltijoiden vastuualueet jakautuvat Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijäryhmässä, aikuissosiaalityön näkökulmasta tarkasteltuna?
- Miten ikäihmisten palvelutarpeen arviointia tulee kehittää, jotta se tukee resurssien tarkoituksenmukaista käyttöä?

Tämän kehittämistehtävän tuloksena luotiin ikäihmisten palveluprosessimalli, joka selkiyttää ikäihmisten palveluiden ja aikuisten palveluiden viranhaltijoiden välistä yhteistyötä. Kehitetyn palveluprosessin avulla on mahdollista toteuttaa asiakaslähtöistä moniammatillista asiakkaan palvelukokonaisuuden suunnitelmaa, jonka keskiössä on asiakkaan hyvinvointi, osallisuus ja arki sekä tavoitteena yksilöllinen hyvä elämä. Lähtökohtana on asiakkaan tarve, joko hänen itsensä määrittämänä tai laaja-alaisen palvelutarpeen arvioinnin tuotoksena. (Kuva 12.)



Kuva 12. Visio ikäihmisten matalan kynnyksen sekä yhden luukun palvelupolusta.

Kehitettyssä palveluprosessissa kaikki yli 65-vuotiaisiin ikäihmisiin liittyvät yhteydenotot ohjataan ikäihmisten palveluiden asiakasohjaukseen, jolloin on mahdollista tiedottaa yksi osoite yhteydenottoja, hakemuksia sekä huoli-ilmoituksia varten. KuusSoTen verkkosivuston yhteystietoihin tulisi lisätä linkki ikäihmisten asiakasohjaukseen, jossa kaikki yhteydenottokanavat ovat esillä. Kaikki yhteydenotot, jotka tulee suoraan kenelle tahansa organisaatiossa tai Hyvinksen kautta, ohjataan aina ikäihmisten palveluiden asiakasohjaajien yhteiseen sähköpostiin. Kaikki yhteydenotot kirjataan aina asiakasohjaajien toimesta terveydenhuollon asiakastietojärjestelmään. Mikäli yhteydenotto tulee suoraan aikuissosiaalityöhön, voidaan siitä tarvittaessa tehdä kirjaus sosiaalihuollon asiakastietojärjestelmään ohjauksena ja neuvontana, johon tulee maininta asian siirtämisestä asiakasohjaukseen. Vastuu ikäihmisten palveluiden kartoittamisesta on aina ikäihmisten palveluiden asiakasohjauksessa.

Mikäli asiakasohjaajat havaitsevat gerontologisen sosiaalityön tai -ohjauksen tarpeen eli tunnistavat asiakkaan elämänhallinnassa sellaisia ongelmia, jotka eivät ole korjattavissa kotiin annettavilla palveluilla, erilaisilla tukipalveluilla tai päivätoiminnalla, ottavat he tällöin yhteyttä aikuissosiaalityöhön. Tällaisia syitä ovat esim. erilaiset riippuvuudet, taloudelliset ongelmat, asumiseen liittyvät ongelmat tai kaltoinkohtelu. (Ikäneuvo 2018, 41.) Yhteydenotto voi tapahtua kiireellisissä asioissa soittamalla suoraan aikuissosiaalityön vastuualueen työntekijälle, mutta usein konsultaatio yhteisessä viikkopalaverissa on riittävä tapa saada kollegiaalista tukea asiakkaan tilanteen arviointiin. Tarvittaessa voidaan tehdä yhteinen kotikäynti, jolloin moniammatillinen arviointi tapahtuu asiakkaan autenttisessa elinympäristössä. Aikuissosiaalityön osalta kirjaukset konsultaatioista sekä kartoittavista kotikäynneistä tehdään sosiaalihuollon asiakastietojärjestelmään ohjauksena ja neuvontana. Mikäli gerontologisen sosiaalityön tai -ohjauksen asiakkuudelle on tarve, tehdään palvelukohtainen asiakassuunnitelma, jonka perustana on asiakasohjaajien tekemä palvelutarpeen arvio.

Jos ikäihmiselle syntyy kartoituksen perusteella asiakkuus sekä ikäihmisten palveluihin, että aikuisten sosiaalipalveluihin, päävastuu asiakkuudesta määräytyy aina pääasiallisemman palvelu- tai tukitarpeen mukaan. Lain mukaan erityisen tuen tarpeessa olevan henkilön palvelutarpeen arvioin tekee sekä omatyöntekijä toimii aina sosiaalityöntekijä (L 30.12.2014/1301). Yhteisten asiakkaiden kohdalla on tärkeää aina sopia ja kirjata ylös kenen vastuulla on asiakkaan palveluiden kokonaisuuden hallinta. Resurssien tarkoituksenmukaisen ja kustannustehokkaan käytön varmistamiseksi on erittäin tärkeää, että asiakasohjaus ja aikuissosiaalityö tekevät saumatonta yhteistyötä sovitun työnjaon mukaisesti.

Kehittämistehtävän nykytilaa kartoittaessa todettiin että, ikäihmisiä koskevat yhteydenotot tulevat useiden eri kanavien kautta ja pahimmassa tapauksessa yhtäaikaisesti usealle työntekijälle. Lisäksi havaittiin puutteita yhteistyössä ja tiedottamisessa, jonka seurauksena asiakkaan tilannetta saatettiin selvittää usean eri viranomaisen toimesta (kts. luku 6.1.1). Koska KuuSoTessa ikäihmisille tarkoitetut palvelut jakautuvat kahden eri palvelutehtävän alle, ikäihmisten palveluihin ja aikuisten sosiaalipalveluihin, oli työnjaossa jonkin verran epäselvyyksiä. Lisäksi asiakasohjaajilla ei ollut kehittämistehtävän alussa selkeää käsitystä omasta toimenkuvasta, eikä myöskään aikuissosiaalityön osallisuudesta ikäihmisten palveluihin. Kehittämissin aikana palvelutehtävien rajapinnasta saatiin muodostettua prosessikaavion avulla kuva, joka vahvisti molempien palvelutehtävien viranhaltijoiden käsitystä yhteistyön tarpeellisuudesta. (kts. luvut 6.1.1 ja 6.1.2)

Kehitetyn palveluprossin myötä ikäihmisten yhteydenotot ohjataan jatkossa aina asiakasohjaukseen, jossa on myös päävastuu asiakkaan tilanteen kartoittamisesta, palvelutarpeen arvioinnista sekä palveluiden järjestämisestä. Tämä selkiyttää ikäihmisten palveluprosessiin osallistuvien viranhaltijoiden työnjakoa sekä moniammatillista yhteistyötä. Selkeällä toimintaprosessilla ja vastuunjaolla voidaan vähentää päällekkäistä työtä sekä vahvistaa moniammatillista yhteistyötä ja kollegiaalista tukea asiakkaan parhaaksi. Lähialueen asiakasohjausyksiköiden kanssa käydyssä vuoropuhelussa saatiin vahvistusta kehitetylle toimintamallille, jossa asiakasohjausyksiköllä on vastuu ikäihmisten palveluiden kartoittamisesta. Toimintamalli vastaa myös laatusuosituksista hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palveluiden parantamiseksi (2020:29, 51–53) sekä THL:n [viitattu 26.4.2022] suosittelemaa mallia keskitetystä asiakas- ja palveluohjauksesta. Meidän käsityksemme tarkoituksenmukaisesta resurssien käytöstä oli välttää yhteisiä kotikäyntejä, mutta lähialueen asiakasohjausyksiköiden kokemuksen mukaan nimenomaan yhteiset kotikäynnit olivat järkevä ja kustannustehokas toimintatapa. Heidän kokemuksensa mukaan kotikäyntiä vaativat tilanteet ratkeavat usein sillä yhdellä yhteisellä kotikäynnillä. (kts. luku 6.1.4.)

Ikäihmisten asiakasohjauksen erillisyyden sekä keskittyminen yhdelle paikkakunnalle nähtiin haasteena yhteistyön sekä matalan kynnyksen palvelun toteutumisen näkökulmasta. Kehittämissuunnitelmassa suunniteltiin aloitettavaksi asiakasohjauksen säännölliset palvelupäivät jokaisessa alueen kunnassa. Palvelupäivien avulla olisi mahdollisuus parantaa asiakaslähtöisen matalan kynnyksen palvelun sekä moniammatillisen yhteistyön sekä dialogisen verkostotyön toteutumista. (kts luku 6.1.4.)

Kahden asiakastietojärjestelmän haasteen poistamiseen ei tämän kehittämistehtävän toimesta ole valtuuksia. Tämä haaste kuitenkin ratkaistiin sillä, että palvelutarpeen arviointi kirjataan aina asiakasohjaajien toimesta terveydenhuollon asiakastietojärjestelmään, koska asiakasohjaajilla on mahdollisuus luoda kokonaisvaltaisempi kuva asiakkaan tilanteesta järjestelmästä saatavien tietojen perusteella. Terveydenhuollon asiakastietojärjestelmällä on myös laajempi käyttäjäkunta, joten asiakkaan palvelupaletti on tällöin myös laajemman palveluntuottajaverkoston käytettävissä. Asiakastietoja voidaan asiakkaan suostumuksella vaihtaa terveydenhuollon sekä sosiaalihuollon kesken. Asiakasohjaajat huolehtivat kirjallisen suostumuksen pyytämisestä. Asiakasohjaus sekä aikuissosiaalityö toimivat molemmat sosiaalihuoltolain (L 30.12.2014/1301) mukaan, joten tiedon vaihto omassa organisaatiossa työalojen kesken on mahdollista.

Kehittämisprosessin aikana pohdimme myös sitä, kuinka voidaan määritellä erityistä tukea tarvitseva asiakas (kts.luku 6.1.2). Ikääntymisen tuomat toiminnan rajoitteet tai palvelun tarve ei ole erityisen tuen tarpeen peruste (L 30.12.2014/1301), mutta totesimme, että on äärimmäisen haasteellista tietää, milloin tarve johtuu ikääntymisestä ja milloin ei. Saimme yhteistyöverkostolta tutustuttavaksi työkalun, joka tukee erityisen tuen tarpeen määrittelyä, mutta siinäkin törmättiin kysymykseen, johtuuko sairaus ikääntymisestä? Tähän kysymykseen on aika haasteellista vastata. Toivottavasti GERIT-hankkeen [viitattu 30.4.2022] tutkijat löytävät ratkaisun sekä hyödynnettävän työkalun ikääntyneiden erityisen tuen tarpeen määrittämiseen.

Kehitettyä palveluprosessia on toteutettu kehittämisprossin aikana siltä osin, että kaikki yhteydenotot on ohjautuneet pääsääntöisesti asiakasohjaukseen. Palveluprosessin käyttöön ottaminen sekä juurruttaminen vaatii kuitenkin suunnitelmallista toimintaa. Kehittäjäryhmän kanssa laadimme vielä lopuksi kehittämistehtävän jalkauttamisen vaiheet, jotka jaettiin kolmeen päätehtävään, ensimmäiseksi johtoryhmän tulee tehdä virallinen päätös mallin käyttöön ottamisesta, toiseksi tulee huolehtia suunnitelmallisesta tiedottamisesta sekä perehdyttämisestä, jonka jälkeen on mahdollista aloittaa toiminta kehitetyn palveluprosessin mukaisesti.

Kehitetystä palveluprosessista tehdyn SWOT-analyysin perusteella havaitut heikkoudet ja uhat olisi todettujen mahdollisuuksien avulla poistettavissa tai ainakin parannettavissa, mikäli palveluprosessi otetaan kokonaisuudessaan käyttöön. (Kuva 13.)



Kuva 13. SWOT-analyysi kehitetystä ikäihmisten palvelupolusta.

Lisäksi kehittämisen prosessin aikana havaittiin muutamia kehittämistarpeita, joihin ei tässä kehittämistehtävässä ollut mahdollisuus aikataulun vuoksi paneutua sekä niiden täytäntöön pano ja toteuttaminen on organisaation johtoryhmän vastuulla.

Ensimmäiseksi tulisi organisaation hallintosääntöön päivittää asiakasohjaajien osalta viranhaltijoiden toimivalta sekä ratkaisuvallat yksilöasioissa sekä viranomaistehtävissä. Toiseksi organisaation verkkosivuille olisi hyvä lisätä yhdenmukainen lyhyt palvelukuvaus asiakasohjauksesta, kuten organisaation muista palvelutehtävistä on. Samoin asiakasohjaajien yhteystiedot tulisi lisätä organisaation verkkosivuille. Kolmantena kehittämistä vaatisi palvelutarpeen arviointiprosessin yhtenäistäminen, jota voitaisiin vahvistaa organisaation sisäisellä koulutuksella. Myös asiakasohjaajien palvelupäivät kuntayhtymän alueella vaativat jatkokehittämistä. Lisäksi yksi tärkeä kehittämistä vaativa tehtävä on asiakasohjaajien toimenkuvan sekä vastuualueiden määrittäminen ja asiakasohjauksen oman palveluprosessin kehittäminen. Nämä kehittämistarpeet luovutettiin organisaation johtoryhmälle kehitetyn palveluprosessin luovuttamisen yhteydessä.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kehittämistehtävässä lähdettiin etsimään ratkaisua ikäihmisten palveluprosessiin osallistuvien viranhaltijoiden vastuualueiden selkiyttämiseen sekä yhteistyön vahvistamiseen. Ikäihmisten palvelu- ja asiakasohjaus toteutettiin aikaisemmin palveluntuottajan eli Kuusiolinnan toimesta. Aluehallintovirasta puuttui alkuvuodesta 2021 kuntayhtymän alueella järjestettyyn ikäihmisten palveluohjaukseen ja palvelutarpeen arviointiin. Kannanoton mukaan huolimatta siitä, että kunnat ovat ulkoistaneet sosiaalipalveluiden tuottamisen, tulee Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijöiden vastata palvelutarpeen arvioinnista, asiakassuunnitelman laatimisesta sekä tehdä päätökset lain edellyttämällä tavalla (kts. luku 3).

Ikäänntyvä yhteiskunta haastaa organisaatioita pohtimaan sitä, kuinka ikäihmisten tarvitsemat palvelut olisi tarkoituksenmukaista järjestää (Kröger ym. 2007, 8–9; Kansallinen ikäohjelma 2020, 11), ja asiakaslähtöisen ajattelun tulisi ohjata palveluiden suunnittelua ja toteutusta. Eriyisesti palveluiden rajapinnassa olevien asiakkaiden kohdalla tarvitaan ammattilaisten osamista yhteensovittamaan erilaisia palvelutarpeeseen vaikuttavia näkökulmia, jotta asiakkaille voitaisiin järjestää oikea-aikaisesti tarkoituksenmukaiset palvelut. (Laatusuositus hyvän ikäänntymisen turvaamiseksi 2020, 43–45). Käytäntöön sitoutuneissa kehittämishankkeissa pyritään ratkomaan jotain yhdessä havaittua käytännön pulmaa. Kehittämistoiminta on hyvin tilannesidonnaista, jonka vuoksi suunniteltua prosessia jouduttiin muuttamaan, että saatiin tilaa nykytilan kartoituksessa esiin nousseilla kehittämistarpeilla. (Brady & Känkänen 2005, 209–210.)

Kehittämistoimintaan osallistuminen ja onnistuminen vaatii kaikilta osallistujilta tahtoa tehdä yhteistyötä, uteliasta asennetta sekä rohkeutta tarkastella asioita uusin silmin (Juntunen 2021 [viitattu 23.3.2022]). Organisaation johdon tehtävänä on mahdollistaa kehittämistä tukevat rakenteet (Hujala ym. 2020, 135). Tämän kehittämistehtävän yhteisiin tapaamisiin saivat kaikki kehittäjäryhmän jäsenet osallistua työaikana. Ajoittain kehittämistehtävän toteuttamista varjosti johtajien erilaiset näkemykset kehittämisprosessin tarpeellisuudesta sekä tavoitteista. Hujalan ym. (2020, 140–141) mukaan johtajien kyky tehdä yhteistyötä toisten johtajien kanssa, on monialaisen yhteistyön kannalta vähintäänkin yhtä kriittinen tekijä kuin työntekijöiden asenteet yhteistyötä kohtaan.

Tutkimusten osoittavat, että harvoin projektityyppisten kehittämistehtävien avulla kehitetyt toimintamallit johtavat kuitenkaan toimintatavan muutokseen (Ojanen ym. 2014, 66). Uuden toimintamallin juurruttamisen varmistamiseksi valittiin tämän kehittämistehtävän

kehittäjäryhmään työntekijöitä, joiden toimenkuvaan kuuluu ikäihmisten palveluiden järjestäminen. Organisaation eri palvelutehtävien yhteensovittaminen sekä asiakaslähtöisten palvelukonaisuuksien rakentaminen vaatii kuitenkin kehittämiseen osallistuvilta työntekijöiltä oman palveluprosessin hallitsemista, mutta myös toisten ammattiryhmien työn sisällön tuntemista (Laulainen ym. 2020, 155). Tämän kehittämistehtävän tavoitteita ja kehittämistarpeita määriteltäessä asiakasohjaajat totesivat, että heidän oli haasteellista hahmottaa kehittämistarpeita, koska kuva omasta perustehtävästä oli epäselvä. Salosen (ym. 2017, 29) mukaan kaikilla kehittämistoimintaan osallistuvilla tulisi olla mahdollisimman yhteneväinen käsitys kehitettävästä kohteesta sekä siitä, kuinka palveluita olisi mahdollista parhaiten muuttaa. Lisäksi heillä ei ollut käsitystä siitä, kuinka aikuissosiaalityö liittyy ikäihmisten palveluihin (Kts. luku 6.1.1). Etenkin ikäihmisten palveluiden asiakaslähtöisessä kehittämisessä korostuvat toisten alojen tuntemiseen liittyvät osaamistarpeet (Laulainen ym. 2020, 156). Kehittämissprossin alussa käytiin yleisesti perehdytyksen omaista keskustelua aikuissosiaalityön viranhaltijoiden ratkaisuvallasta yksilöasioissa sekä viranhaltijatehtävissä, jotka ovat kirjattuna organisaation hallintosäätöön. Lisäksi tutustuimme asiakastietojärjestelmän koulutusohjelman avulla aikuissosiaalityön asiakas- ja palvelutarpeen arviointiprosessiin.

Kehittämistehtävän toimeksiantajan lisäksi kaikkien osallistujien tulisi olla sitoutuneita kehittämiseen (Ojanen ym. 2014; 66). Kehittämistehtävän kehittäjäryhmän kokoonpano muuttui kehittämisprosessin aikana useita kertoja. Ryhmästä lähti jäseniä, tilalle tuli uusia sekä osa jäsenistä oli erinäisistä syistä pitkään poissa kehittäjäryhmän tapaamisista. Toistuvien muutosten vuoksi ryhmäytyminen ei päässyt toteutumaan suunnitellulla tavalla ja se vaikutti myös ryhmädynamiikkaan heikentävällä tavalla (Kananen 2014, 73–76). Kehittämistehtävän johdonmukaisuuden ja luotettavuuden kannalta olisi tärkeää, että jokainen kehittäjäryhmän jäsen osallistuisi kaikkiin kehittämistehtävän vaiheisiin (Toikko & Rantanen 2009, 124). Toistuvat henkilöstömuutokset sekä poissaolot heikensivät myös kehittäjäryhmän toimijoiden sitoutuminen kehittämistoimintaan.

Kehittämistehtävän tuloksena saatiin luotua visio ikäihmisten matalan kynnyksen ja yhden luukun palvelupolusta, jossa vastuu ikäihmisten palvelutarpeen arvioinnista on asiakasohjauksessa. Yhteistyötä aikuissosiaalityön kanssa tehdään tiivistä aina, mikäli asiakkaan elämäntilanteessa havaitaan sellaisia ongelmia, jotka eivät ole ratkaistavissa kotiin annettavilla palveluilla, erilaisilla tukipalveluilla tai päivätoiminnalla. Tällaiset ongelmat liittyvät usein asumiseen, päihteidenkäyttöön, mielenterveyteen tai kaltoinkohteluun (Ikäneuvo 2018, 40) Kehitetty



palveluprosessi vastaa myös THL:n ([viitattu 28.4.2022]) suositusta keskitetystä neuvonta- ja asiakasohjauspalvelusta, jossa yhdellä yhteydenotolla on mahdollisuus saada kattavasti tietoa eri palveluista. Suosituksen mukaan ikäihmisten asiakasohjauksen vastuulla on selvittää asiakkaan palveluntarve kattavasti sekä yksilölliset tarpeet huomioiden, koordinoida ja tehdä päätökset palveluista sekä seurata palveluiden toteutumista (THL ikääntyminen [viitattu 28.4.2022]). Kehitetyn palveluprosessin avulla on mahdollista selkiyttää myös asiakasohjauksen ja gerontologisen sosiaalityön rajapintaa sekä tehtäväkuvia, jotka olivat nykyisessä palvelujärjestelmässä epäselviä (Rantanen 2021, 62). Kehittämistoiminnan tuloksena kehitetty palveluprosessi koskettaa vain yhden organisaation ikäihmisten palveluiden toimintaa, mutta soveltaen sitä olisi mahdollisuus hyödyntää samakaltaisen organisaation palveluprosessien kehittämisessä (Kananen 2014, 33).

## 9 POHDINTA

Mietin usein kehittämisprosessin aikana kehittämistehtävän tarpeellisuutta, koska elimme Sote-uudistuksen [viitattu 129.4.2022] kynnyksellä, jossa uuden hyvinvointialueen tavoitteena on yhdenmukaistaa palveluprosessit koko alueella. Myös Kauppila ja Tuulonen (2016, 10) olivat havainneet tekemässään selvityksessä sosiaali- ja terveydenhuollon sote-uudistuksen lisänteen kehittämisen näkökulmasta epävarmuustekijöitä, kun ei oikein tiedetä mihin työn kehittämisessä kannattaisi keskittyä tai tehdäänkö turhaa työtä, jos kaikki kuitenkin muuttuu. Toisaalta palveluiden tulisi toimia mahdollisimman moitteettomasti muutoksesta huolimatta.

Tämän kehittämistehtävän idea syntyi oman esihenkilön kanssa käydystä keskustelusta sekä organisaatossa ilmenneestä kehittämistarpeesta. Tämän pohjalta lähestyin sähköpostilla organisaation johtoryhmää ja sain luvan kehittämistehtävän toteuttamiseen opinnäytetyönä. Jatkossa kuitenkin ennen tämänkaltaisen kehittämistehtävän/ -prosessin aloittamista varmistaisin vielä, että jokainen kehittämisprosessiin vaikuttava esihenkilö on varmasti sitoutunut tukemaan kehittämistyön toteuttamista.

Toimintatutkimuksellisen kehittämisen koen hyvänä menetelmänä varsinkin eri palvelutehtävien rajapinnassa olevin palveluprosessien kehittämisessä. Yhteistoiminnallisten menetelmien käyttäminen vaatii kuitenkin kaikilta osallistujilta oman perustehtävän osaamista sekä riittävää ymmärrystä myös toisesta palvelutehtävästä sekä koko organisaatiosta. Tämän kehittämistehtävän toteuttamista varjosti asiakasohjaajien hatara käsitys sekä omasta perustehtävästä että aikuissosiaalityöstä. Kehittäjäryhmän kokoontumisissa keskityttiinkin aluksi organisaation toimintaan perehtymiseen. Kehittäjäryhmä ehti kokoontua alkuperäisellä kokoonpanolla vain kaksi kertaa. Yhteistoiminnallisen kehittämisen johdonmukaisuuden ja luotettavuuden kannalta olisi tärkeää, että kaikki kehittäjäryhmän jäsenet osallistuisivat jokaiseen kehittämisprosessin vaiheeseen. Lopulta kehittämistehtävän tulosta arvioimassa oli vain minun lisäksi yksi jäsen, joka oli mukana koko prosessin ajan. Tapaamisessa, jossa vertailtiin eri palveluprosessimalleja, oli paikalla vain kolme osallistujaa, joten valinta kehitettävästä prosessivaihtoehdosta tehtiin kovin pienen joukon kesken. Harmillisesti toinen toimialajohtajista ei ollut läsnä tässä tapaamisessa, joten tältä osin myös hänen ammatillinen näkemyksensä sekä mielipiteensä jäi puuttumaan kehittämisen kohteena olevasta palveluprosessista.

Kehittämistehtävän avulla kehitettyä palveluprosessia ei kehittämisprosessin aikana otettu käyttöön, joten kehittämistoiminnalle tavanomainen kehittämissykli jäi toteutumatta ja tavoite saavuttamatta. Matkan varrella kuitenkin pääsimme käytännössä testaamaan joitain prosessin osa-alueita, jotka selkeästi sujuvoittivat asiakasprosessia. Lisäksi pidimme yllä hyvää yhteistyötä vahvistavaa keskustelua. Kehitetty palveluprosessi on kuitenkin luovutettu perusteluneen organisaation johtoryhmälle, joka tekee viimekädessä päätöksen prosessin käyttöön ottamisesta.

Kehittämistehtävän toteuttaminen on ollut mieleenpainuva oppimisprosessi. Kehittämistehtävän toteuttaminen omalle työpaikalle ei välttämättä ole ajankäytön ja resurssoinnin kannalta paras vaihtoehto. Kehittämistehtävä oli läsnä jokaisessa työpäivässä eikä aina edes muistanut, että kyseessä oli opinnäytetyö, vaan kehittämistä toteutti osana omaa työtä. Ehkä tästä johtuen en suunnitelmista huolimatta osannut aloittaa raportin kirjoittamista kehittämisprosessin aikana, vaan olen puristanut tämän tehtävän kasaan nyt parin kuukauden opintovapaalla. Tästä viisastuneena, tulevaisuudessa aloitan raportin kirjoittamisen välittömästi tehtävän toteutuksen yhteydessä. Kehittämistehtävään liittyviin teorioihin perehtyminen on vahvistanut omaa osaamista sekä lisännyt ymmärrystä sekä ikäihmisten asiakasohjauksesta että gerontologisesta sosiaalityöstä sekä antanut valmiuksia toimia hyvinvointialueen gerontologisen sosiaalityön kehittäjäryhmässä.

Sitä, saavutettiinke kehitetyn palveluprosessin avulla toivottuja kustannusvaikutuksia, on vielä haasteellista arvioida. Sosiaali- ja terveysalan palveluiden kustannusvaikuttavuuden arviointi edellyttää tietoa sekä palveluiden vaikuttavuudesta että kustannuksista, jolloin on sopivalla tutkimusasetelmalla tutkia myös palveluiden kustannusvaikutuksia (Miettinen, Selander & Linnosmaa 2020, 80).

Kehittäminen ja innovatiivinen toiminta sekä palveluprosessien toiminnallisuus kiinnostavat minua erityisesti. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia millaisia vaikutuksia toimivilla palveluprosesseilla olisi asiakastyytyväisyyteen sekä työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Kehittäminen vaatii rohkeutta ja uskallusta tarttua tehtävään, jonka lopputuloksesta ei ole täyttä varmuutta. Kehittämis toiminnankin voi kiteyttää Nelson Mandelaa lainaten: "Se vaikuttaa aina mahdottomalta, ennen kuin se on tehty!"

## LÄHTEET

- Brady, M. & Känkänen, P. 2005. Tarinat yksilön ja yhteisön suhteissa. Teoksessa: Satka, M., Karvinen-Niinikoski, S., Nylund, M. & Hoikkala, S. Sosiaalityön käytäntötutkimus. Helsinki: Palmenia, 201–217.
- GERIT-tutkimushanke. Ei päiväystä. Gerontologinen sosiaalityö erityisen tuen tarpeisiin vastaamassa. [Verkkosivu]. [Viitattu 24.3.2022]. Saatavana: <https://blogs.helsinki.fi/gerit-hanke/>
- Eläketurvakeskus (ETK) 2021. Palkansaajien eläkeaikeet myöhästyneet selvästi – joka toinen haluaa jäädä eläkkeelle aikaisintaan 65-vuotiaana. [Verkkosivu]. [Viitattu 4.4.2022]. Saatavana: <https://www.etk.fi/ajankohtaista/palkansaajien-elakeaikeet-myohentyneet-selvasti-joka-toinen-haluaa-elakkeelle-aikaisintaan-65-vuotiaana/>
- Hallikainen, M. 2019. Palvelutarpeen arviointi aikuissosiaalityössä. Teoksessa: Zechner M. (toim.) Näkökulmia palvelutarpeen arviointiin. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 114, 34–41.
- HE 16/2018. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi asiakkaan valinnanvapaudesta sosiaali- ja terveydenhuollossa ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi.
- Heikkinen, H.L.T. 2008. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H.L.T, Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3.korj.p. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16–38.
- Heikkinen, H.L.T., Rovio E. & Kiilakoski, T. 2008. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H.L.T, Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3.korj.p. Helsinki: Kansanvalistusseura, 78–93.
- Heimonen, S. & Fried, S. (toim.). 2015. Vanhuuden mieli. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 5.4.2022]. Helsinki: Ikäinstituutti. Saatavana: [https://www.ikainstituutti.fi/content/uploads/2016/08/Vanhuuden\\_mieli\\_kirja\\_final.pdf](https://www.ikainstituutti.fi/content/uploads/2016/08/Vanhuuden_mieli_kirja_final.pdf)
- Henning-Smith, C., Lahr, M. & Tanem, J. 2022. "They're not leaving their home; this is where they were born, this is where they will die." Key Information Perspectives From the U.S Counties With the Greatest Concentration of the Oldest Old. [Verkkolehtiartikkeli]. Research on aging 44 (3–4), 312–322. [Viitattu 9.4.2022]. Saatavana Saga Journals tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Hujala, A., Mustonen, E., Klinga, C., Lammintakanen, J., Laulainen, S. & Taskinen, H. 2020. Integroiva johtaminen. Teoksessa: Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. [Verkkokirja]. Tampere: Tampere university press. 131-150. [Viitattu 28.3.2022]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/123995/978-952-359-022-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y>



- Kansan Sivistystyön Liitto (KSL) ry. Ei päiväystä. Osallistavat menetelmät. Tuki- ja virikeaineisto. [vekkojulkaisu]. [viitattu 19.4.2022]. Saatavana: <https://www.ksl.fi/images/osallistavatmenetelmat.pdf>
- Kettunen, J., Kärki, A., Näreaho, S. & Päällysaho, S. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytteiden eettiset suositukset. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 20.04.2022] Saatavana: <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382> . Vaatii käyttöoikeuden.
- Kivinen, T., Vanjusov, H. & Vornanen, R. 2020. Asiakkaan ääni – osallisuus ja vaikuttamisen mahdollisuudet. Teoksessa: Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. [Verkkokirja]. Tampere: Tampere university press. 267–294. [Viitattu 28.3.2022]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/123995/978-952-359-022-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Koskinen, S. Gerontologisen sosiaalityön muotoutuminen: kansainvälisiä ja kansallisia kehityslinjoja. Teoksessa Seppänen, M., Karisto, A. & Kröger, T. (toim.). 2007. Vanhuus ja sosiaalityö. Sosiaalityö avuttomuuden ja toimijuuden välissä. Juva: PS-Kustannus, 19–32.
- Kunkel, S.R, Brown, J.S, Whittington, F.J, 2014. Global Aging: Comparative Perspectives on Aging and the Life course. [Verkkokirja]. [Viitattu 11.4.2022]. New York: Springer Publishing Company. Saatavana ProQuest Ebook-palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kuusiolinna Terveys Oy. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.3.2022]. Saatavana: <https://www.kuusiolinna.fi/>
- Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymä. 13.12.2018. Hallintosääntö. [verkkojulkaisu]. [viitattu 15.5.2021]. Saatavana: <https://www.kuussote.fi/media/hallintosaanto-uusi-.pdf>
- Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymä. Yhtymähallituksen pöytäkirja KY/983/05.04.06/2020. Alavus. Saatavana: [file:///C:/Users/anuma/Downloads/julkisen\\_valian\\_kaytto\\_ikaihmissen\\_palvelutarpeenarviossa\\_13218.pdf](file:///C:/Users/anuma/Downloads/julkisen_valian_kaytto_ikaihmissen_palvelutarpeenarviossa_13218.pdf)
- Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymä. Ei päiväystä. Perehdytyskansio. [Viitattu 14.3.2022]. KuusSoTe intra. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymä. Ei päiväystä. Talousarvio [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 14.3.2022]. KuusSoTe intra. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kröger, T., Karisto, A. & Seppänen, M. Sosiaalityö vanhuuden edessä. Teoksessa Seppänen, M., Karisto, A. & Kröger, T. (toim.). 2007. Vanhuus ja sosiaalityö. Sosiaalityö avuttomuuden ja toimijuuden välissä. Juva: PS-Kustannus, 7–18.
- KompAssi. Ei päiväystä. Varsinais-Suomen keskitetyn asiakasneuvonnan ja palveluohjauksen sekä tuen tarpeen arvioinnin käsikirja työntekijöille. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 22.3.2022]. Saatavana: [https://www.asiakasneuvonta.fi/sites/default/files/2021-06/kasikirja\\_tyontekijoille\\_keskitetty\\_asiakasneuvonta\\_ja\\_palveluohjaus\\_16.6.2021\\_0.pdf](https://www.asiakasneuvonta.fi/sites/default/files/2021-06/kasikirja_tyontekijoille_keskitetty_asiakasneuvonta_ja_palveluohjaus_16.6.2021_0.pdf)

- L 28.12.2012/980. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista.
- L 26.06.2015/817. Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä.
- L 22.9.2000/812. Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista.
- L 13.4.2007/417. Lastensuojelulaki.
- L 30.12.2014/1301. Sosiaalihuoltolaki.
- L 30.12.2010/1326. Terveystenhuoltolaki.
- Laulainen, S., Zitting, J. & Niiranen, V. 2020. Henkilötön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa: Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveystala. [Verkkokirja]. Tampere: Tampere university press. 151-178. [Viitattu 28.3.2022]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/123995/978-952-359-022-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Lewis, J & West, A. 2014. Re-Shaping Social Care Services for Older People in England: Policy Development and the Problem of Achieving 'Good Care' [Verkkolehtiartikkeli]. Social Policy 43 (1), 1–18. [Viitattu 9.4.2022]. Saatavana ProQuest tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Maa- ja metsätaloustministeriö. 2017. Harvaan asuttu maaseutu-mahdollisuuksia täynnä. Harvaan asutun maaseudun kehittämisstrategia 2017–2020. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Maa- ja metsätaloustministeriön julkaisu 4/2017. [Viitattu 11.4.2022]. Saatavana: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79506/04\\_17\\_HAMA\\_strategia\\_FI-NALa.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79506/04_17_HAMA_strategia_FI-NALa.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Meristö, T., Molarius, R., Leppimäki, S., Laitinen, J. & Tuohimaa, H. 2007. Laadukas SWOT Työkalu pk-yritysten innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. [Verkkojulkaisu]. Turku: Corporate Foresight CoFi / Åbo Akademi. Saatavana: [https://www.researchgate.net/publication/312020497\\_LAADUKAS\\_SWOT\\_Tyokalu\\_pk-yrityksen\\_innovaatiovetoisen\\_tulevaisuuden\\_menestyksen\\_turvaamiseksi?channel=doi&linkId=5868f99308aebf17d3a39058&showFulltext=true](https://www.researchgate.net/publication/312020497_LAADUKAS_SWOT_Tyokalu_pk-yrityksen_innovaatiovetoisen_tulevaisuuden_menestyksen_turvaamiseksi?channel=doi&linkId=5868f99308aebf17d3a39058&showFulltext=true)
- Mielenihmeet 17.3.2016. Näin Nelson Mandela inspiroi ihmiskuntaa. [Verkkosivusto]. [Viitattu 29.4.2022]. Saatavana: <https://mielenihmeet.fi/nain-nelson-mandela-inspiroi-ihmiskuntaa/>
- Miettinen, J., Selander, K. & Linnosmaa, I. 2020. Sosiaali- ja terveystalvvelujen vaikuttavuuden ja kustannusvaikuttavuuden tutkiminen. Teoksessa: Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveystala. [Verkkokirja]. Tampere: Tampere university press, 77-130. [Viitattu 28.3.2022]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/123995/978-952-359-022-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Moisanen, K. 2018. Asiakaslähtöisen osaamisen johtaminen vanhuspalveluissa. Kuopio: University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and business studies NO 170.

Saatavana: [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/19335/urn\\_isbn\\_978-952-61-2775-0.pdf?sequence=1](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/19335/urn_isbn_978-952-61-2775-0.pdf?sequence=1)

- Niiranen, V. 2014. Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa: Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.). 2014. Johtajana muutoksissa. Acta nro 253. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 29.3.2022]. Helsinki: Kuntaliitto, 43-56. Saatavana: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/1617-johtajana-muutoksissa-acta-nro-253>
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M., Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Niemi, M., Soukiala, T., Rossi, E., Hirvonen, J., Ruotsalainen S., Korpelainen, A., Kinni, R-L., Skaffari, P., Pietilä, I., Tiilikainen, E., Zechner, M. & Seppänen, M. Gerontologinen sosiaalityö erityisen tuen tarpeisiin vastaamassa. [Verkkoartikkeli]. Gerontologia 2/2021, 204-209. [Viitattu 25.3.2022]. Saatavana: <https://journal.fi/gerontologia/article/view/107922/64031>
- Niemelä, J. 2020. Palveluohjaava sote-järjestelmä vai palveluohjaus – vai molemmat. [Verkkojulkaisu] Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. [Viitattu 24.3.2022]. Saatavana: [https://issuu.com/diak\\_publications/docs/puheenvuoro\\_32\\_web](https://issuu.com/diak_publications/docs/puheenvuoro_32_web)
- Nyarku, K. & Agyapong, G. 2011. Rediscovering SWOT Analysis: The Extended Version. [Verkkojulkaisu]. Academic Leadership: The Online Journal. 9. (2) 28. [Viitattu 19.4.2022]. Saatavana: <https://scholars.fhsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1666&context=alj>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.uud.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pakarinen, T & Kananoja, A. 2017. Sosiaalihuollon ja sosiaalityön johtaminen. Teoksessa: Kananoja, A., Lähteinen, M. & Marjamäki, P. Sosiaalityön käsikirja. 4.uud.painos. Helsinki: Tietosanoma Oy, 471–484.
- Petäjaniemi, T. 2011. Go Go, Slow Go, No Go. Raportti ikäihmisistä ja vanhuspalveluista. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Suomen Toivo -ajatuspaja [Viitattu 4.4.2022]. Saatavana: <https://docplayer.fi/1036750-Tuulikki-petajaniemi-go-go-no-go-raportti-ikaihmisista-ja-vanhuspalveluista.html>
- Pohjola, A. 2017. Rakenteellisen sosiaalityön paikannuksia. Teoksessa: Pohjola, A., Laitinen, M. & Seppänen, M. (toim.). Rakenteellinen sosiaalityö; Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja. 3.painos. UNIpress, 16–36.
- Pohjola, A., Kemppainen, T., Niskala, A. & Peronius, N. 2019. Murroksen ajan sosiaalityö paikkaansa jäsentämässä. Teoksessa: Pohjola, A., Kemppainen, T., Niskala, A. & Peronius, N. (toim). Yhteiskunnallisen asemansa ottava sosiaalityö. Tampere: Vastapaino, 11–22.
- Pohjola, A., Kemppainen, T., Niskala, A. & Peronius, N. 2019. Sosiaalityö osana yhteiskunnallista kehityskulkua. Teoksessa: Pohjola, A., Kemppainen, T., Niskala, A. & Peronius, N. (toim). Yhteiskunnallisen asemansa ottava sosiaalityö. Tampere: Vastapaino, 23–56.



- Rajala A. 2022. Gerontologia-lehti 1/2022 Saatavana: <https://journal.fi/gerontologia/article/view/114692/68070>
- Rantamäki, T. 2020. Gerontologisen sosiaalityön nykytilan ja tulevaisuuden näkymiä. [Verkkójulkaisu] Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Sosiaalityön pro gradu-tutkielma. [Viitattu 24.3.2022]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/119937/RantamakiTajja.pdf?sequence=2>
- Ray, M. & Seppänen, M. 2015. Rakenteellinen lähestymistapa vanhustyössä – kriittisen gerontologisen sosiaalityön näkökulma. Teoksessa Pohjola, A., Laitinen, M. & Seppänen, M. (toim.). Rakenteellinen sosiaalityö. Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja 2014. United Press Global.
- Ristolainen, H., Roivas, P., Mustonen, E. & Hujala, A. 2020. Asiakaslähtöinen palveluohjus. Teoksessa: Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. [Verkkökirja]. Tampere: Tampere university press. 241-266. [Viitattu 28.3.2022]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/123995/978-952-359-022-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Ryhänen, L. & Tiainen K. (toim.) 2014. Ikääntyneiden asiakaspalvelun erityispiirteet sekä henkilöstön osaamisen tarpeet. [Verkkójulkaisu]. Joensuu: Karelia-ammattikorkeakoulu. Julkaisu-sarja C:Raportteja 14. [Viitattu 5.4.2022]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/79689/C14.pdf?sequence=1>
- Räsänen, R. & Valvanne, J. 2017. Vanhustyö tarvitsee uudenalaista johtamista – tavoitteeksi asiakkaan hyvä elämänlaatu. Teoksessa: Kulmala, J. (toim.) Parempi vanhustyö. Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä: PK-kustannus, 20-42.
- Saarenheimo, M., Pietilä, M., Maununaho, S., Tiihonen, A. & Pohjolainen, P. Ei päiväystä. Ikäpolvien taju. Elämäkulu ja ikäpolvet muuttuvassa maailmassa. [Verkkójulkaisu]. [Viitattu 4.4.2022]. Saatavana: [https://vtkl.fi/wp-content/uploads/2019/06/ikapolvien\\_taju.pdf](https://vtkl.fi/wp-content/uploads/2019/06/ikapolvien_taju.pdf)
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. [Verkkójulkaisu]. [Viitattu] Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Puheenvuoroja 72. Saatavana: <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. [Verkkójulkaisu]. [Viitattu Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Saatavana: <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>
- Saurama, E. 2005. Muutosvallasta käytännössä. Teoksessa: Satka, M., Karvinen-Niinikoski, S., Nylund, M. & Hoikkala, S. Sosiaalityön käytäntötutkimus. Helsinki: Palmenia, 259–276.
- Schwartz, A.J., Bower, K.L., Rowles, G.D., Appert, K.M & Ferguson L.A.S. 2022. Toward a Regional Gerontological Agenda: The Use of Empowerment Evaluation. [Verkkölehtiartikkeli]. Journal of Applied Gerontology 41(1), 36–45. [Viitattu 11.4.2022]. Saatavana Saga Journals tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.

- Seppänen, M. 2017. Gerontologinen sosiaalityö. Teoksessa Kananoja, A., Lähteinen, M. & Marjamäki, P. Sosiaalityön käsikirja. 4.uud.painos. Helsinki: Tietosanoma Oy, 260–270.
- Seppänen, M. 11.10.2018. Gerontologinen sosiaalityö asiakasohjauksessa PowerPoint-esitys. [Ppt-tiedosto]. Kokkola: Helsingin yliopisto. [Viitattu 9.4.2022]. Saatavana: [https://www.soite.fi/media/Marjaana\\_Seppanen\\_11102018\\_pdf.pdf/format-pdf](https://www.soite.fi/media/Marjaana_Seppanen_11102018_pdf.pdf/format-pdf)
- Sosiaalihuoltolain soveltamisopas. 2017. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaisuja 2017:5.
- Sote-uudistus Saatavana: <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->
- Sote-uudistus. Ei päiväystä. Palvelujen kehittäminen. [Verkkosivusto]. [Viitattu 22.3.2022]. Saatavana: <https://soteuudistus.fi/iakkaiden-palvelut>
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) 2020. Kansallinen ikäohjelma vuoteen 2030. Tavoitteena ikäkyvykäs Suomi. [Verkojulkaisu]. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:31. [Viitattu 22.3.2022]. Saatavana: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162462/STM\\_2020\\_31\\_j.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162462/STM_2020_31_j.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) 2019. Asiakas- ja palveluohjaus viitoittaa polun palveluihin. [Verkkosivusto]. [Viitattu 22.3.2022]. Saatavana: <https://stm.fi/-/asiakas-ja-palveluohjaus-viitoittaa-polun-palveluihin>
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Suominen, S. & Juntunen, M. 2021. Mitä on palveluohjaus? [Verkojulkaisu]. Suomen Palveluohjausyhdisty, SPO ry. [Viitattu 24.3.2022]. Saatavana: <https://bin.yhdistys-avain.fi/1594782/dfB9oRpewlcY2vxAiDjZ0VUj8T/Mit%C3%A4%20palveluohjaus%20on.pdf>
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tuppurä, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 20.4.2022]. Saatavana: <https://docplayer.fi/107398381-Dialoginen-johtaminen.html>
- Tamminen, O. & Pirhonen, J. 2021. Puheita ja tekoja – osallisuuden haasteet vanhuudessa. [Verkkolehtiartikkeli]. Sosiaalilääketieteen aikakauslehti 58, 384–395. [Viitattu 5.4.2022]. Saatavana: [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/338349/95177\\_215814\\_1\\_10\\_20211208.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/338349/95177_215814_1_10_20211208.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). 18.3.2022. Muuttuvat vanhuspalvelut. [Verkkosivusto]. [Viitattu 22.3.2022]. Saatavana: <https://thl.fi/fi/web/ikaantyminen/muuttuvat-vanhuspalvelut>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). 21.6.2021. Sote-palvelujen integraatio. [Verkkosivusto]. [Viitattu 28.3.2022]. Saatavana: <https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-tuottaminen/sote-palveluiden-integraatio>

- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). 31.1.2019. Asiakkaat ja osallisuus. [Verkkosivusto]. [Viitattu 28.3.2022]. Saatavana: <https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-tuottamisen/asiakkaat-ja-osallisuus>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). 23.9.2022. Kotihoito. [Verkkosivusto]. [Viitattu 5.4.2022]. Saatavana: <https://thl.fi/fi/web/ikaantyminen/muuttuvat-vanhuspalvelut/kotihoito>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). 4.4.2022. Palvelutarpeen arviointi RAI-järjestelmällä. [Verkkosivusto]. [Viitattu 20.4.2022]. Saatavana: <https://thl.fi/fi/web/ikaantyminen/palvelutarpeiden-arviointi-rai-jarjestelmalla/nain-otat-rai-jarjestelman-kayttoon>
- Tilastokeskus. 30.9.2021. Väestöennuste. [Verkkosivusto]. [Viitattu 30.3.2022]. Saatavana: [https://www.stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn\\_2021\\_2021-09-30\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn_2021_2021-09-30_tie_001_fi.html)
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3.korj.painos. Tampere: University Press ja tekijät
- Törränen, M. 2005. Lasten arjen yhteisöllisyys ja sosiaaliset verkostot. Teoksessa: Satka, M., Karvinen-Niinikoski, S., Nylund, M. & Hoikkala, S. Sosiaalityön käytäntötutkimus. Helsinki: Palmenia, 218–240.
- Valkama, K. 2012. Asiakkuuden dilemma: Näkökulmia sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkuuteen. [Verkkojulkaisu]. Vaasa: Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia no 276. Väitösk. [Viitattu 4.4.2022]. Saatavana: [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-412-4.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-412-4.pdf)
- Valtioneuvosto. Ei päiväystä. 3.6.1 Sosiaali- ja terveystieteiden rakennemuutos. [Verkkosivusto]. [Viitattu 2.4.2022]. Saatavana: <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma/sosiaali-ja-terveyspalveluiden-rakennemuutos>
- Vuori, J. 2021. Johdatus laadulliseen tutkimukseen ja verkkokäsikirjaan. Teoksessa: Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 12.4.2022]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto Saatavana: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/>
- World Health Organization (WHO). 2.1.2017. Global strategy and action plan on ageing and health. [Verkkosivusto]. [Viitattu 30.3.2022]. Saatavana: <https://www.who.int/publications/i/item/9789241513500>
- Zechner, M., Soukiala, T. & Rossi, E. 2021. Voiko ikääntynyt olla erityisen tuen tarpeessa? [Blogikirjoitus]. Sosnet – Valtakunnallinen sosiaalityön yliopistoverkosto. [Viitattu 28.3.2022]. Saatavana: <https://sosiaalityontiedeblogi.home.blog/2021/10/15/voiko-ikaantynyt-olla-erityisen-tuen-tarpeessa/>

## **LIITTEET**

Liite 1. Sähköposti kehittäjäryhmälle

Liite 2. Sähköposti lähialueen asiakasohjausyksiköille

Liite 3. Sähköposti kehittämistehtävän luovuttamisesta

Hei!

Olette saaneet kalenterikutsun kahteen ensimmäiseen KuusSoTen gerontologisen sosiaalityön kehittäjäryhmään.

Kokoonnutaan Kuortaneen toimipisteessä.

Kehittäjäryhmä on osa allekirjoittaneen YAMK-opintoihin liittyvää opinnäytetyötä, mutta ensisijaisena tavoitteena on kehittää KuusSoTen aikuissosiaalityössä ja ikäihmisten palveluissa toimivien viranhaltijoiden yhteistyötä sekä selkiyttää työnjakoa palvelutarpeen arviointiprosessia yli 65-vuotiaiden asiakkaiden kohdalla.

Meillä on nyt oiva tilaisuus luoda KuusSoTeen toimialarajat ylittävä ikäystävällinen toimintamalli 😊

Yhteistyössä on voimaa!

*t. Anu Alatalo*

sosiaaliohjaaja

Geronomi AMK/

YAMK-opiskelija SeAMK

Hei!

Tervehdys täältä Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijöiden yhdistyksestä. Opiskelen Seinäjoen ammattikorkeakoulussa Sosiaalialan ylemmässä tutkinto-ohjelmassa ja opinnäytetyönä kehitän KuusSoTen ikäihmisten gerontologisen sosiaaliohjauksen ja -työn palveluprosessia.

Meillä on aloittanut uusi ikäihmisten palveluiden asiakasohjausyksikkö 1.6.2021, joka osaltaan liittyy myös tähän kehittämistehtävään. Keskustelimme kehittäjäryhmän kanssa, että olisi hienoa kuulla kuinka alueen muissa kunnissa ikäihmisten asiakasohjaus / palveluohjaus on järjestetty sekä kuinka ikäihmisten sosiaaliohjaus ja -työ on järjestetty.

Olisiko teillä mahdollisuus pitää meille esittely teidän toimintamallistanne Teams- yhteyden kautta keskiviikkona 12.1.2022 iltapäivällä klo 13.00–16.00 välisenä aikana?

Ystävällisin terveisin,

*Anu Alatalo*

sosiaaliohjaaja

Geronomi AMK/

YAMK-opiskelija SeAMK

Hei!

Liitteenä opinnäytetyönä kehitetty palveluprosessi ikäihmisten palveluiden ja aikuisten sosiaalipalveluiden rajapinta työskentelyn ja viranhaltijoiden vastuunjaon selkiyttämiseksi sekä ikäihmisten matalan kynnyksen palvelun toteutumiseksi.

Word -tiedostossa perustelut kehitetyn mallin hyödyistä sekä stepit käytäntöön jalkauttamiseksi. Lisäksi tiedostossa on muutamia havaittuja kehittämistarpeita.

PowerPoint -tiedostossa on prosessikaavion kohdalla tarkennettuna kuvaus toimintavoista, joita tähän mennessä on ehditty kehittäjäryhmän kanssa miettimään. Mikäli prosessi siirtyy käytäntöön, on varmasti tarpeellista edelleen hioa toimintakäytänteitä, mutta tästä olisi hyvä jatkaa kehittämistyötä.

Kiitos mahdollisuudesta toteuttaa opinnäytetyöhön liittyvä kehittämistehtävä yhteistyössä KuusSoTen henkilöstön kanssa.

Ystävällisin terveisin  
Anu Alatalo, sosiaalihoaja  
Geronomi AMK/  
YAMK-opiskelija SeAMK