



Anu Suosalo

Vastuunkannon kuntapalvelu

Kunta, yhdistykset ja kuntalaiset "vanhuspolkua"
tuottamassa

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Kulttuurituottaja (ylempi AMK)
Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
10.5.2010

Tekijä Otsikko	Anu Suosalo Vastuunkannon kuntapalvelu
Sivumäärä Aika	76 sivua 10.5.2010
Tutkinto	Kulttuurituottaja (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Yliopettaja Katri Halonen
<p>Opinnäytetyö tuo esille ehdotuksen kuntapalvelusta työnimeltään "vanhuspolku". Sen kohde-ryhmänä ovat Salon kaupungin yli 65-vuotiaat asukkaat. Palvelussa huomioidaan toimintakyvyn ylläpito sekä laitoksissa asuvien arvokkaan elämän tuntemusten lisääminen. Palvelun kehittämisen lähtökohtana on Salon kaupunkistrategian tavoite "lisätä ihmisten vastuunkantoa itsestään ja toisistaan sekä tukea yhteisöllisyyttä". Työssä hahmotellaan kuinka tavoitteeseen voidaan päästä, vanhusten kohderyhmässä, kunnan osastojen sekä kunnan ulkopuolisten toimijoiden yhteistyönä.</p> <p>Työn aineisto koostuu tutkijan hiljaisesta tiedosta, työpari Tarja Lapila ja Andrea Vannucchin etnografiaa hyödyntäneestä taideprojektista salolaisten vanhusten parissa vuosina 2007 – 2010 ja "vanhuspolkua" suunnitelleen ryhmän työpajoista keväällä 2010. Tutkimuksessa hyödynnetään toimintatutkimuksen logiikkaa: suunnittelu, toiminta ja arviointi. "Vanhuspolun" hahmottamisessa käytetään apuna tasapainotetun tulostulokortin logiikkaa, jossa strategiasta johdetaan strategiakartan kautta toimenpidetaso. Opinnäytteessä käsitellään strategian luomisen, kartan kokoamisen ja toimenpide-ehdotuksen vaiheet.</p> <p>Strategia muodostuu neljästä periaatteesta, jotka ohjaavat varsinaista toimenpidetasoa. Vanhusten elämäkokemuksen arvostaminen, heille merkittävien asioiden kunnioittaminen, itsemääräämisoikeus ja läheltä löytyvän arvostaminen toimivat "vanhuspolun" pohjana. Toiminnan kilpailustrategiana toimii ilon ja innostuksen toimintakulttuuri, koska pahin kilpailija on passivoituminen.</p> <p>Strategiakartta tuo esiin yhteistyön edellytykset sekä prosessien jakaantumisen kunnan, itsestä ja toisista vastuunkantamiseen. Tavoitteeseen päästään yhteisillä pelisäännöillä, innostavalla tekemisellä ja rakenteellisten esteiden murtamisella. "Vanhuspalvelun" asiakkaita ovat kaikki mukana olevat kumppanit. Toiminta tuottaa hyötynä säästöjä, vetovoimaa ja työhyvinvointia kunnalle, yhdistyksille aktivoitunutta toimintaa ja ihmisille merkittävyyden ja vaikuttamisen tunteita sekä asumisviihtisyyttä.</p> <p>Työn tuloksena on toimenpide-ehdotuksia kunnalle työn alkuun saattamiseksi. "Vanhuspolku" voi toteutua, mikäli kunta rahoittaa sen aloitusvaihetta palkkaamalla koordinaattorin, joka kokoaa yhteen kaupungin alueella olevat vanhusten toimintakykyä ylläpitävät osat yhteen. Koordinaattori ohjaa kokonaisuutta ja vastaa sisällön toteuttamisesta strategian periaatteiden mukaan. Kansalaistoiminnan tukemiseen keskittynyt uusi kunnan yksikkö toimisi myös vastuunkannon lisäämisessä apuna.</p>	
Teos/Esitys/Produktio	Taideteollisen korkeakoulun kirjasto, Aralis-kirjastokeskus
Avainsanat	kuntapalvelu, vanhukset, strategiakartta

Author Title	Anu Suosalo Opinnäytetyön otsikko
Number of Pages Date	76 pages 10.5.2010
Degree	Master of Culture and Arts
Degree Programme	Degree Programme in Cultural Management
Specialisation	-
Supervisor	Katri Halonen, Principal Lecturer
<p>Thesis bring forward a proposal for a municipal service called "seniorpath". The target group is senior citizens over 65 years in municipality of Salo. Service will take into account upholding capacity to act and sense of worthy living for seniors in care homes. Service is based on strategies of Salo. There is a goal where education and culture and social affairs and health of Salo want to "increase how people take care of themselves and support sense of a community". Thesis lines out how we can get to that goal with co-operation of various departments of Salo municipality and external interested parties.</p> <p>Background material for thesis combines from tacit knowledge of the researcher, ethnographically collected knowledge from a art project among senior citizens of Salo in 2007-2010 by work-duo Tarja Lapila and Andrea Vannuchi and from workshops planning "seniorpath" at 2010. Action research was also used in the research: Planning, action and results.</p> <p>"Seniorpath" was using logic from balanced scorecard, where actions were derived from strategy using strategy map. Thesis covers creation of the strategy, strategy map and proposals for action. Strategy consist of principles, that guide all actions. Appreciation of experiences, important issues for seniors and local matters and self-determination are the basis for "seniorpath". Competitive strategy for all doing is work culture of joy and zest, because the worst enemy is passivity.</p> <p>The strategy map brings forward prerequisites for co-operation and processes of taking responsibility of self and other as well as municipal responsibility of citizens. Goals are reached with common rules, zestful doing and removal of organisational barriers. All participants are customers of "seniortrack". Activities will bring various benefits. Municipal will have savings, better work environment and better self image. Societies will have surge in activity and citizens have feelings of worth and influence besides having better living conditions.</p> <p>Thesis gives proposals for action to start the work. "Seniorpath" can succeed, if municipality supports the start with a coordinator, who will bring together all existing municipal activities upholding senior citizens capacity to act. Coordinator guides all activities and is responsible of actions being in line with strategy and principles. A new municipal unit should be formed to support activities of societies that participate and take responsibility of senior citizens in "seniorpath"</p>	
Work / Performance / Project	University of Art and Design Library, Aralis Library and Information Centre, Helsinki
Keywords	public services, elderly people, strategy map

SISÄLLYSLUETTELO

1. VASTUUNKANNON LISÄÄMINEN KUNTIEN HAASTEENA	2
2. HYVINVOINTIA KUNTALAISILLE TASAPUOLISESTI	5
2.1. Eläkeläisjoukot hyvinvointivaltion haastajina	6
2.2. Toimintakyvyn ylläpito valtakunnallisena tavoitteena	7
2.3. Palvelutuotannon haasteet kunnissa	10
2.4. Salon kaupungin kulttuuripalvelut PARAS-uudistuksessa	13
2.5. Kunnat ja tasapainotetut tulokortit	14
2.6. Yhteistyön strategiakartta	16
3. VANHUSPOLUN RAKENNUSPUUT	19
3.1. Hiljaisen tiedon julkituominen	20
3.2. Hiljaisen tiedon keruuta laajenevassa syklissä	22
3.3. Etnografinen katse ja arjen kulttuuri	26
3.4. Vanhuspolun yhteinen suunnittelu	29
4. E LÄMÄNKOKEMUKSEN ARVOSTUS PALVELUN SISÄLTÖNÄ	35
4.1. Monenlaista vanhuutta	39
4.2. Uhkana lamaannus, kilpailuvalttina into ja ilo	43
4.3. Valintojen pohjana elämäkokemuksen kunnioittaminen	45
4.4. Vanhuspolun strategiakartta	50
5. HAHMOTELMASTA TOIMENPITEIKSI	57
5.1. Yhteistyön edellytykset	57
5.2. Kunta vastuunkantajana – rakenteellinen tuki	59
5.3. Verkostojen kutominen	60
5.4. Innostamisen kulttuuri kutsuu mukaan	62
5.5. Roolit ja vastuunjako	63
6. VASTUUNKANTO KUNTAPALVELUNA	67
6.1. Kulttuurituottaja palvelujen kehittäjänä	71
LÄHDELUETTELO	73

1. VASTUUNKANNON LISÄÄMINEN KUNTIEN HAASTEENA

"Itsestä ja toisista vastuun ottaminen sekä inhimillisyyden ja yhteisöllisyyden edistäminen" (Salon kaupungin talousarvio vuodelle 2010, 2)

Kunnan tehtävänä on hyvinvoinnin tukeminen sekä kestävän kehityksen edistäminen. Työkaluna toimivat palvelut, niin lakisääteiset kuin harkinnanvaraiset. Palvelutuotannon tehostamiseksi on 2000-luvulla toteutettu liuta kuntaliitoksia. Päämääränä niissä on tehostaminen, päällekkäisyyksien poistaminen, mutta myös organisaatioiden kehittäminen ja palvelurakenteiden muutokset kohti prosessimaista työtapaa.

Kuntien palveluvalikoimaa säätelevät lait. Lakisääteisesti on taattava peruskoulutusta, terveydenhuoltoa ja sairaanhoitoa. Kunnille on asetettu kulttuurityön vaateita, kuten kulttuuriperinnöstä ja ammattitaiteesta huolehtiminen, mutta työn laajuus ja rahallinen panostus ovat kuntapäätäjien päätösten mukaan syntyvää. Kunnissa kulttuurityö on yleisesti keskittynyt kulttuurilaitoksiin - museoihin, teattereihin, orkestereihin sekä osaltaan sivistystoimialan alaisiin kulttuuripalvelujen yksiköihin.

Kulttuuriasiain yksiköt vastaavat usein kulttuuri-instituutioiden ulkopuolelle jääneistä kulttuuriin ja taiteeseen liittyvistä tehtävistä kuten avustukset ja saavutettavuus. Sisällöllisesti toimeen vaikuttavat ministeriöt ja Kuntaliitto – ohjelmat sekä kehittämisen ja erityisavustusten rahoitusporukat. Toteutuksen tasoa ohjaavat valtionavut sekä lait. Paikallistasolla työn kuvaa muokkaavat toimintakulttuuri ja poliittinen tahto.

Perinteisten kulttuuripalvelujen tehtävien, kulttuuriperinnön, kansalaistoiminnan ja taiteen tukemisen, rinnalle on 2000-luvulla keskusteluun noussut yhä voimakkaammin

terveyden edistäminen sekä termi kulttuurihyvinvointi. Taustalla vaikuttaa toimintaympäristön muutospainne, suurten ikäluokkien eläköityminen. Tarvitsemme terveitä senioreita, jotta hyvinvointiyhteiskunta ei romahtaisi taloustaakan alle. Kunnalliset kulttuuritoimet ovat alkaneet nähdä työnsä hahmottamisen hyvinvoinnin näkökulmasta kiinnostavana vaihtoehtona.

Hyvinvoinnin, ongelmien ehkäisyn ja toimintakyvyn ylläpitämisen tavoitteet ovat löydettävissä valtakunnan päätöksenteon tasolta. Niin Terveys 2015 –ohjelma, laatusuositukset, politiikkaohjelmat kuin Opetusministeriön Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia – ehdotus toimenpideohjelmaksi 2010–2014 tuovat esiin paineet lisätä kulttuurista ja sosiaalista pääomaa, ihmisten vastuunkantoa itsestään, toisistaan ja ympäristöstään. Linjaukset ovat sytykkeitä kuntapalveluiden kehittämiseen. Ohjelmat eivät velvoita, mutta julkaisuihin kiteytyy 1990-luvulta lähtien esillä olleet kulttuurin, taiteen ja hyvinvoinnin yhdistämisen ideat.

Lähden työssäni etsimään keinoja, joille kulttuurisen ja sosiaalisen pääoman lisäämisen tavoitteita voidaan jalkauttaa 55 000 asukkaan kaupunkiin. Kokoan mallin ”vanhuspolusta”, jonka kohderyhmänä ovat yli 65-vuotiaat, aktiiviset seniorit, hoidon piiriin siirtyneet vanhukset, ikäihmiset ja eläkeläiset. Palvelu huomioi toisaalta toimintakyvyn ylläpidon, toisaalta laitoshoidossa asuvien arvokkaan elämän kunnioittamisen.

Päämäärääni konkretisoin kuntapalvelujen raamissa. Esimerkkitapauksena toimii Salon kaupunki, jossa kuntauudistus on kyntänyt avoimen maaperän uusien toimintamallien rakentamiseen. Uusi kaupunkistrategia tarjoaa kehitystyölle monialaisuuden suuntaan ohjaavan mahdollisuuden. Se sisältää lupauksen ihmisten oman vastuunkannon ja yhteisöllisen toiminnan tukemisesta sekä sosiaali- ja terveystoimialan että sivistystoimialan puolella. Kulttuuripalvelut pyrkivät reagoimaan haasteeseen nopeasti joustavan organisaatorakenteensa turvin.

Salon väestö vanhenee muun Suomen tapaan. Vuonna 2040 asukkaista puolet on yli 65-vuotiaita. Työikäisten määrä vähenee, lasten suhteellisen määrän pysyessä vuoden 2010 tasolla väestönlisäyksestä huolimatta. Terveenä pysyvä senioriväestö säästää kuntien sosiaali- ja terveydenhuoltokuluja. Alle 16-vuotiaiden määrän vähetessä sivistyspalvelujen painopiste tulee siirtymään kohti muita ikäryhmiä.

Työlläni kehitän senioriväestön toimintakykyä tukevaa, useiden kunnan osastojen ja ulkopuolisten toimijoiden yhteistyössä kehittämää konseptia. Lähden rakentamaan sisältöä, strategiatasoa, kulttuurityön keinoin - kansalaistoiminnan ja taiteen avulla hyödyntäen. Käytän työssäni apuna kunnissa käytössä olevan tasapainotetun tulokortin, Balanced Scorecard (BSC), alkuvaihetta, jossa strategiasta johdetaan strategiakartan kautta toimenpidetaso. En luo varsinaista kortistoa mittareineen, vaan tarkoitukseni on toimintatutkimuksen keinoin tuottaa yhteistyöhön sovellettu kartta palvelun tuottamisen malliksi. Työskentelytapaa voisi kutsua myös palvelumuotoiluksi, sen kahdeksi ensimmäiseksi vaiheeksi: tutkimus ja luonnostelu. Koska käytän lähtökohtana BSC:n ulottuvuuksia, asiakas, osaaminen, prosessit ja talous, kutsun hahmottamisen tapaa strategiakartaksi.

Käytän karttakehystä kolmesta syystä. Tulokortti on kunnalle tuttu työkalu tavoitteiden todentamiseen. Käyttämällä mallintamisessa tulokorttien ulottuvuusajattelua, löydän parannusehdotuksia kunnan varsinaisiin kortteihin asiakkuuden, talouden, osaamisen ja prosessien näkökulmiin. Kunnan logiikalla toimiva kokonaisuus on lisäksi helpompi ujuttaa kaupungin talousarvioon.

Toiseksi, kyseessä on strategiaorientoitunut työkalu. Mallissani vien yhteen "vanhuspolusta" hyötyvien erilaisten toimijoiden tavoitteita ja koostan niistä yhteisen ohjelmajohdan. Ihmisläheinen toimintaa ohjaava strategia on mielestäni keino tuoda esiin kulttuurityön lisäarvo suhteessa muihin aloihin.

Kolmanneksi, kulttuurityön ongelmia ovat jatkuvuus, rahoitus ja merkittävyys. Yksittäisiä menetelmiä taiteen ja kulttuurin hyvinvointivaikutuksista löytyy runsaasti. Alamme ongelma ei ole sisällön tuottaminen, vaan jatkuvuuden takaaminen. Kunnan silmin kulttuurityö näyttää usein iloisesti pirskahtelevina yksittäisinä tekoina, joiden merkitys ymmärretään, kunhan rahoitus tulee kulttuurin omasta piiristä, usein taiteilijan tai yhdistyksen itsensä hankkimana. Ennakoivan, sosiaali- ja terveystoimen säästävän ja yhteisvastuuseen kannustavan kulttuurityön pitäisi kuitenkin olla yhteisesti tuotettua, jotta se hyödyttäisi yhteiskuntaamme laajasti. Strategiakarttaan on mahdollista koota ehdotus palvelusta, joka perustuu yhteistyön voimaan, toimijoiden vastuunjakoon ja voimavarojen yhdistämiseen.

2. HYVINVOINTIA KUNTALAISILLE TASAPUOLISESTI

Kunnat pyrkivät edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja kestäväää kehitystä. Tärkein keino tavoitteen saavuttamiseksi on palvelujen järjestäminen, minkä kunta voi toteuttaa itse tai hankkia ne ulkopuolisilta tuottajilta (Kuntalaki 1995/365, 1§ - 2§). 2000-luvun puolivälistä lähtien kuntia on ajanmukaistettu kunta- ja palvelurakennemuutoksella (PARAS). Sen päämääränä on vastata taloudellisiin ja demokraattisiin haasteisiin, joista laajimpia ovat suurten ikäluokkien eläköityminen, työvoimapulan pelko sekä globalisaation aiheuttama epävarmuus talouteen. (Kunta- ja palvelurakennemuutos. Kunnat toteuttavat uudistukset. 2007, 2–4.)

PARAS-hankkeen näkyvin osa ovat kuntaliitokset. Valtion taholta yhdistymisiin ohjataan lailla kunta- ja palvelurakennemuutuksesta. Kuntaorganisaatioiden yhteenliittymillä haetaan säästöjä, mutta PARAS-hankkeen tavoitteeksi katsotaan myös paikallisen demokratian, yhdyskuntarakenteen, asumisviihtyisyyden ja elinkeinojen kehittäminen. Tällä tavoitellaan kuntiin kilpailukykyä – päällekkäisyyksiä poistamalla ja strategista ajattelua tehostamalla. Samalla huomio kiinnitetään myös laadullisiin ja sisällöllisiin tekijöihin – sidos paikallisen sosiaalisen pääoman kehittämiseen ymmärretään kuntien vahvuudeksi. (Kunta- ja palvelurakennemuutos. Kunnat toteuttavat uudistukset 2007, 10–11.) Uudistuksen tavoitteena on eheä, toimiva ja elinvoimainen kunta (Laki kunta- ja palvelurakennemuutuksesta, 4§).

PARAS-hanke uudistaa kuntien hallintorakenteita. Näkyvin kuntalaisiin suuntautuva osuus ovat palvelut. Kuinka paljon, millaisia ja miten niitä tuotetaan asiakkaille, ovat kuntakohtaisia ratkaisuja. Ostopalvelut ja ulkopuoliset hankinnat ovat jo tuttuja tilaustapoja kunnissa, kaikkea ei tuoteta omalla työvoimalla, mutta kuntapalvelujen järjestämis- ja tuotantomallien muuttumisen arvellaan olevan edessä. Esimerkiksi kolmannen sektorin merkitys palveluiden tuottajana ja kunnan yhteistyökumppanina tulee vahvistumaan. (Ruusuvirta 2010, 6, 42–44.) Myös puhe hyvinvoinnista, ennakkoinnista ja toimintakyvystä veloo kuntasektorilla. Näkökulman ymmärretään tuovan säästöjä, mutta miten, on avoin kysymys. Mikä on kunnan vastuu ja rajanveto peruspalveluiden ja harkinnanvaraisten palveluiden, joihin ennaltaehkäisevät vaihtoehdot kuuluvat, välillä?

2.1. Eläkeläisjoukot hyvinvointivaltion haastajina

Toimintaympäristömme kuntatasolla on murroksessa. Ympäristöongelmat, väestön vanheneminen, tieto- ja viestintäteknologian nopea kehittyminen, globalisoituminen ja talouden kilpailukykyvaatimukset pakottavat makrotasolta sopeutumiseen. Kuntalaisten hyvinvointiympäristön mikrotasossa, ihmisen rajapinnassa, tapahtuu myös muutoksia. Sosiaalisten suhteiden kenttä sirpaloituu. Ihmisten tarpeet moniarvoisessa yhteiskunnassa ovat eriytyneet. Ajan, hyötyliikunnan, elämänhallintataitojen puute ja työn luonteen muuttuminen aiheuttavat ongelmia, jotka heikentävät terveyttä, lisäävät mielenterveys- ja päihdeongelmia sekä syrjäytymistä. Pohjoismainen hyvinvointivaltio on varmistanut sen, että yksilöillä on turva ympäristön ja jopa itse aiheuttamiensa ongelmien varalle. Koulutus, työaikalainsäädäntö, terveydenhuolto, sairaanhoito ja tulonsiirrot takaavat kaikille tukiverkoston pysyvä yhteiskunnassa kiinni. (Hämäläinen 2006, 14–18; Ruusuvirta 2010, 22.)

Hyvinvointipalveluiksi ymmärretään usein sosiaali- ja terveystoimien tuottamat lakisääteiset palvelut. Sivistystoimen tuottamat koulutus-, kasvatusta-, kulttuuri-, liikunta- ja kulttuuripalvelut ymmärretään usein ennaltaehkäiseviksi toiminnoiksi. Hyvinvointipolitiikka on kuitenkin läpäisevää, se jakaantuu yllä mainittujen kunnan palvelujen ohella, asumiseen, elinkeinoelämään, ympäristön viihtyisyyteen ja turvallisuuteen. Näin käytännössä vastuu hyvinvoinnista on yhteisvastuullista. Lisäksi henkilökohtaisesti, yksilöllä itse, on mahdollisuus vaikuttaa omaan elämäänsä. (Ruusuvirta 2010, 11–12.)

Vuonna 2030 suomalaisen naisen eliniän ennuste on 85,3 ja miehen 80,2 vuotta, viitisen vuotta nykyistä enemmän (Eurostat 2004). Elossa on puolisen miljoonaa yli 80-vuotiasta, 90-vuotiaitakin elää maassamme yli 80 000 (Väestöennuste 2009). Euroopan väestömäärästä neljännes on yli 65-vuotiaita. Suomessa määrä on jopa korkeampi (26 %). Samaan aikaan meillä on Euroopan korkein väestöllinen huoltosuhde. Jokaista sataa työssäkäyvää kohden maassamme asuu 73 yli 65- ja alle 14-vuotiasta. Määrä on kasvanut kolmanneksella nykyisestä. (Nieminen 2005.)

Valtiomme huolehtii yli 65-vuotiaista pääsääntöisesti eläkkeen, terveydenhuollon, sairaanhoito- ja vanhustalouden kautta. Ympäri vuorokautinen hoito, vanhainkodeissa tai sairaaloissa, sekä erikoissairaanhoito nostavat verovaroin kustannettavia osuuksia kansalaisen kohdalla. Myös avopalvelujen, kuten kodinhoito tai palveluasuminen,

käyttäjät ovat omillaan toimeentulevia senioreja kalliimpia. Nämä ovat kuntien laki-sääteisiä palveluita, eikä niistä voida paikallisesti tinkiä ilman hyvinvointiyhteiskunnan rakenteita murtavia eduskunnan päätöksiä. Kuntapalveluiden pelastusohjelmassa 2010–2013 linjataan ratkaisuksi tuottavuus, henkilöstön sopeutus ja palvelurakennemuutokset (Mäki-lohiluoma 2010, 13).

Vuonna 2009 julkiseen keskusteluun nousi eläkejärjestelmämme kestävyysrajat. Kykenevätkö eläkevakuutusyhtiöt suoriutumaan nykyisistä tuloperusteisista eläkkeistä satojen tuhansien yhä vanhemmaksi elävien henkilöiden kohdalla? Alkuvuodesta 2009 pääministeri Matti Vanhanen nosti julkiseen keskusteluun eläkeiän nostamisen ongelman ratkaisuna. Laskelmien mukaan eläke- ja hoivapalveluihin kuluu vuonna 2034 yli neljännes bruttokansantuotteesta. Määrä on sama kuin lamavuonna 1992 ja se rasittaa siten kansantalouttamme vaatien liki 2 % talouskasvua. Toisaalta summasta todennäköisesti palautuu yhteiskunnalle valtaosa sosiaaliturvamaksuina, palvelumaksuina sekä veroina. (Parkkinen 2002, 49.) Asia ei ole yksiselitteinen, vaan mutkittelee yhteiskunnan eri osia monipolvisesti koskettaen. Keskustelu vanhenevan Suomen palvelurakenteesta kuitenkin kovenee tulevaisuudessa.

2.2. Toimintakyvyn ylläpito valtakunnallisena tavoitteena

”Ikääntyvien terveyden ja toimintakyvyn ylläpidon ohella ovat tärkeitä sosiaaliset verkostot sekä mahdollisuus mielekkääseen tekemiseen, omien voimavarojen käyttöön ja osallistumiseen.”
(Hallituksen politiikkaohjelma. Terveyden edistäminen 2007, 13.)

Valtioneuvoston ”Terveys 2015” –kansanterveysohjelma (2001) tähtää terveyserojen kaventamiseen varhaista puuttumista harjoittaen, ennakoiden ja poikkihallinnollisesti. Hallituksemme ”Terveyden edistämisen politiikkaohjelma” (2007) jatkaa linjaa. ”Terveyden edistämisen laatusuositukset” (2006) jalkauttavat tavoitteita kuntiin ja Sosiaali- ja terveysministeriön ”Ikäihmisten palvelujen laatusuositus” (2008) vie tavoitteita eteenpäin senioriväestölle kohdentaen. Alkuvuodesta 2010 Opetusministeriö julkaisi toimenpideohjelman Kulttuurin hyvinvointivaikutusten edistämiseksi. Ohjelmat kirjaavat esille ne tavoitteet, jotka on strategisesti nostettu Suomen menestyksen ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Palveluiden kehittämiseksi ne tarjoavat ylätasoa rakenteellisen katon.

Hallitus korostaa pidemmän työuran merkitystä, työssä jaksamista, mutta toisaalta rahoitusta tullaan kohdentamaan eläkkeelle siirtyneiden osallisuuden ja toimintakyvyn ylläpitämiseen. Myös liikenne- ja asumisturvallisuus sekä esteettömyys ymmärretään ehkäisytöimenpiteiksi (Hallituksen politiikkaohjelma. Terveyden edistäminen 2007, 4, 6–7). Neuvontakeskukset, joissa huomioidaan harrastukset, kansalaistoiminta, asuminen, apuvälineet, toimintakyvyn ja terveyden arviointi sekä ehkäisevät kotikäynnit ovat hallituksen tavoitteita (Hallituksen politiikkaohjelma. Terveyden edistäminen 2007, 14). Työllä tähdätään laitoshoidon ja tehostetun palveluasumisen vähentämiseen. Toinen mittari onnistumisesta on yli 65-vuotiaiden depressiolääkkeiden ja toimeentulotuen tarpeen aleneminen. Jokainen yksin ulkona liikkuva vanhus on myös voitto valtiomme silmin katseltuna. (Hallituksen politiikkaohjelma. Terveyden edistäminen 2007, 17.)

Hallituksen ohjelma kannustaa kuntia yhteistyöhön organisaationsa ulkopuolelle. Se ymmärtää kolmannen sektorin tärkeäksi kumppaniksi. Niissä on vertaistuen, varhaisen toteamisen ja yhteisöllisyyden osaamista, nopeaa reagointikykyä, taitoa asiakkaiden tarpeiden kartoittamiseen, verkostoja, paikallistuntemusta sekä kykyä innovatiivisten toimintojen kehittämiseen. Kuntia kehoitetaan yhteistyön lisäksi tukemaan yhdistyksiä tilatukien ja avustusjärjestelmien kehittämisen kautta. (Hallituksen politiikkaohjelma. Terveyden edistäminen 2007, 14, 16.)

Laatusuositukset jalkauttavat ohjelmia kuntiin, palvelujen suunnittelun, sisällön ja tavoitteiden pitkäjänteisen kehittämisen suuntaan. ”Ikäihmisten palvelujen laatusuositus” (2008) linjaa haasteet näin:

- 1) Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen ja palvelurakenteen kehittäminen
- 2) Henkilöstön määrä, osaaminen ja johtaminen
- 3) Asumis- ja hoitoympäristöt. (Ikäihmisten palvelujen laatusuositus 2008, 9–11.)

Ensimmäistä painotetaan suosituksessa, mikä tarkoittanee rahallisia panostuksia neuvontaan, ehkäisyyn ja toimintakyvyn ylläpitoon.

”Ikäihmisten palveluiden laatusuositus” ottaa kantaa arvokysymyksiin. Ohjaavia arvoja suosituksessa ovat yhdenvertaisuus ja usko sosiaaliturvaan. Ihmisarvoisen elämän eettiseksi pilareiksi koetaan suosituksissa itsemääräämisoikeus, yksilöllisyys, oikeudenmukaisuus sekä turvallisuus. Kuntalaisten osallisuus palveluiden laadun kehittämiseen tulee taata. Aktiivinen osallistuminen ja mielekäs tekeminen nähdään onnellisen ikääntymisen keskeisiksi tekijöiksi. (Ikäihmisten palvelujen laatusuositus 2008, 12–14.)

Laatusuositus on käsikirja kuntien toimenpidetasolle. Sen yksi tavoite on tiedottamisen lisääminen, mutta myös paikallisten ikääntymispoliittisten strategioiden laadintaan kehoitetaan voimallisesti. Eri hallintokuntien, kuntalaisten, 3. sektorin, elinkeinoelämän ja muiden toimijoiden kanssa laaja-alaisena toteutettu strategian laadinta voi synnyttää laadukkaan paikallisen vision, joka pohjautuu arvokeskusteluun sekä ennakointiin. Strategiaan kehoitetaan sisällyttämään palvelutuotannon ohkeen laadukas asuminen, harrastaminen, kulttuuri, oppiminen ja osallisuus. Ohjelmassa pitäisi huomioida vanhuksille suunnattavat lähipalvelut, ennaltaehkäisy, arvioinnin menetelmät, koti- ja omaishoidon kehittäminen sekä gerontologinen sosiaalityö. (Ikäihmisten palvelujen laatusuositus 2008, 15, 17.)

Kulttuuripalvelun kannalta oleellinen ohjelmakirja on Opetusministeriön ”Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia–ehdotus toimenpideohjelmaksi 2010–2014”. Sen visiona on elämä, jossa jokaisella on tasa-arvoinen mahdollisuus itse tehdä taidetta tai osallistua kulttuuritoimintaan (Liikanen 2010, 12). Kulttuurin ja taiteen osallisuus sosiaali- ja terveystyössä on yksi työn strategisista painopisteistä. Kulttuurin ujuttaminen hoitosuunnitelmiin, syrjäytymisvaarassa olevien tukeminen, ihmisten asuinympäristön viihtyisyys niin kuntien julkisissa tiloissa kuin laitoksissa ovat ylöskirjattuja tavoitteita. Työhön pyritään asenteiden, toimintatapojen ja – kulttuurin muutoksilla, erityisesti johtajuuden ja ammattikoulutuksen kehittämisen keinoin. Ohjelma kiinnittää huomiota myös kulttuurityön merkitykseen työuran pidentämiseksi. (Liikanen 2010, 25–26.)

Toimenpide-ehdotusten joukossa on linjauksia lainsäädännön ja valtakunnallisen rahoituksen suuntaamisesta aina kuntien ohjeistamiseen sekä yksittäisten menetelmien innovointiin asti. ”Vanhuspolkuun” ohjelma tarjoaa seuraavia työkaluja:

- 1) Idean kirjaaminen strategiaan linjauksiin (toimenpide-ehdotus, TPE 5)
- 2) Valtakunnallisen rahoituksen hakeminen tulevaisuudessa ministeriöitä ja Raha-automaattiyhdistykseltä (TPE 6)
- 3) Palvelutoiminnan konseptien kehittäminen (TPE 7)
- 4) Tilat, toiminta- ja kohtaamispaikkojen lisääminen kuntalaisille (TPE 8)
- 5) Ihmisten oman mielekkään elämän mahdollistaminen, arjen kulttuurisuuden toimintamallien kehittämisellä (TPE 9)
- 6) Koulutusyhteistyö yli taide-, kulttuuri-, sosiaali- ja terveysalan (TPE 10)
- 7) Sosiaali- ja terveyspalveluiden asiakkaiden hoito- ja palvelusuunnitelmiin kulttuurisen näkökulman sisällyttäminen (TPE 11)

- 8) % -taide (TPE 12)
- 9) Kulttuuri- ja taidelähtöiset menetelmät osaksi sosiaalipalveluita (TPE 15)
- 10) Taide- ja kulttuurikasvatuksen vahvistaminen kaikilla kouluasteilla (TPE 16)
(Liikanen 2010, 14–22.)

Opetusministeriön ohjelma nostaa esiin kulttuurin osallisuuden, yhteisöllisyyden, arjen toimintojen ja ympäristöjen edistäjänä. Näin se tuo esiin hallituksen ja ”Terveys 2015” –ohjelmien sosiaalisen ja kulttuurisen pääoman lisäämisen tavoitteita. Taide ja kulttuuri osana sosiaali- ja terveydenhuoltoa, korostaa sisällöllistä puolta. Taide itseisarvona ja kulttuuri ihmisten välisenä järjestelmänä ovat humaaneja lähtökohtia, jotka kykenevät tarjoamaan muille aloille työkaluja ihmisen kohtaamiseen. Kolmantena näkökulmana toimenpideohjelmassa tunnustetaan kulttuurin ja taiteen keinot työssä jaksamisessa. Tällä tavoin sillä otetaan kantaa ennakoituun uhkaan, työvoimapulaan.

Valtakunnan hallinnollinen ylätaso ymmärtää sosiaalisen ja kulttuurisen pääoman merkityksen kansakunnan onnen kehittämisessä. Yksilöitä toiminnallisesti koskettava taso on kunnissa. Kuntapalveluilla tai kansalaistoiminnassa tehdään käytännön ennaltaehkäisevä, ihmisten yhteisöllisyyden, oman elämänarvon tunteen nostamisen ja vaikuttamisen työ. Kukaan ei velvoita kuntia panostamaan ennakkointiin ja ihmisten omaehtoisuuden aktivointiin. Tavoitteiden edistämiseen tarvitaan työkaluja, joilla merkitykset ja hyödyt tuodaan virkamiehille ja kuntapäätäjille selkeästi esiin.

2.3. Palvelutuotannon haasteet kunnissa

Vuonna 2010 julkaistun Cuporen (Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäatiö) selvityksen mukaan kunnat ymmärtävät tehtävänsä hyvinvoinnin edistäjinä hyvin, mutta merkityksenanto käsitteelle elää murrosta. Kunnat rakentavat päätöksentekoaan strategioille, joiden arvoissa, visioissa ja menestystekijöissä hyvinvointia painotetaan eri tavoin. Sanan merkitys ymmärretään usein peruspalveluista lähteväksi, mutta ajoittain identiteetistä, asumisviihtyisyydestä, kuntalaisten osallisuudesta tai turvallisesta ympäristöstä kumpuavaksi. Hyvinvointia halutaan tuottaa, mutta konkretisointia hyviksi käytänteiksi tarvitaan enemmän, kuten myös keinoja. (Ruusuvirta 2010, 18–21.) Kunnallisella tasolla hyvinvointia tuotetaan palveluilla. Ne voidaan jaotella sisältöjen mukaan: terveyden ja toimintakyvyn ylläpitoon; sosio-ekonomisen tilanteen tukeen;

yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman lisäämiseen (Ruusuvirta 2010, 13). Palvelut on sidottu organisaatorakenteisiin. Kunnissa on PARAS-hankkeen myötä siirrytty prosessimaisiin ratkaisuihin kuten elämänkaarimalleihin. Näissä on jo rakenteellisesti yhteistyön ja läpäisevyyden periaate olemassa. Useimmat kunnista, kuten Salokin, ovat yhä kiinni perinteisissä toimialoissa. Toimintakyky ja terveys ymmärretään tällöin helposti terveystoimen, sosio-ekonominen tilanne sosiaalipalvelujen ja yhteisöllisyys sekä sosiaalinen pääoma sivistyksen vastuuksi. Alojen vastakkainasettelu on este. Uusien ratkaisujen synnyttäminen vaatii kunnan sisäisten rakenteiden uudelleen-arviointia, yhteistyömallien synnyttämistä ja ennen kaikkea halukkuutta palveluja uudistavaan kehitystyöhön (Ruusuvirta 2010, 14–17).

Sitran Innovaatio-ohjelma tuotti vuonna 2006 ennakointiverkoston raportin ”Kohti hyvinvoivaa ja kilpailukykyistä yhteiskuntaa”. Siinä hahmoteltiin hyvinvointivaltiomme tulevaisuutta. Raportin laatineen tutkimusjohtaja Timo Hämäläisen mukaan arkielämän hyvinvoinnin laaja-alainen kehittäminen on nostettava yhteiskunnallisen päätöksenteon tärkeimmäksi päämääräksi. Emme voi menestyä kansakuntana ilman panostuksia palveluiden innovatiiviseen kehittämiseen.

Tavoitteen saavuttaminen vaatii yhteistyön mentaliteettia. Hyvinvointivaltion on uudistettava toimintojaan ja rakenteitaan sekä tiivistettävä kumppanuutta ulkopuolisten tahojen kanssa palvelutuotannon räätälöimisessä. Säätiöt, yhdistykset ja jopa vapaan kentän toimijat keskittyvät tällöin Maslowin tarvehierarkian ylimpien tasojen (yhteisöllisyys, vaikutusmahdollisuudet ja henkilökohtainen merkittävyys) täyttämiseen, koska niillä on tarvittavaa osaamista ihmisten koskettamiseen. Näin vahvistetaan kansalaisten omaa hyvinvoinnin tunnetta. (Hämäläinen 2006, 38.)

Kuntien olisi kilpailukyvyyn ja innovatiivisen toiminnan tuottamiseksi kehitettävä yhteistyön toimintakulttuuria (Hämäläinen 2006, 31). Maaperä yhteistyölle on valmis. Kunnat eivät koe esimerkiksi yhdistyksiä vielä omien palvelujensa korvaajina, mutta laajasti jo täydentäjinä. Näin yhdistykset nähdään taloudellisina toimijoina kuntien silmissä, aiemman vapaaehtoistyön näkökulman rinnalla (Ruusuvirta 2010, 37, 41). Esteitä on runsaasti. Kunnan ja ulkopuolisten toimijoiden yhteistyö vaatii osaamista – tuottajilta laadukkaita tuotteita ja markkinointia, kunnalta tilaamistaitoja sekä tarpeidensa esiintuomista. Tarve yhteiselle paketoinnille ja suunnittelulle on ilmeinen. (Ruusuvirta 2009, 47–51.)

Kunnat kantavat huolta terveyseroista ja haluavat tuottaa ratkaisuja ennaltaehkäisyyn, varhaiseen puuttumiseen sekä asukkaiden aktivoitumiseen (Ruusuvirta 2010, 29).
Palvelut maksavat. Suunnittelussa kohderyhmäajattelu voi olla suunta käänteiseen talouslogiikkaan – panoksilla säästöihin. Asiakaslähtöinen suunnittelu tuo esiin kohdennettuja tarpeita, minkä kautta palveluihin laitettut resurssit kohdentuvat oikein ja säästöjen kannalta tehokkaksiin kohteisiin. Ajatus ohjaa kuntia räätälöimään palveluja erityisesti lapsille sekä nuorille, mutta yhä enemmän suunnittelu kohdentuu ikäihmisten toimintakykyä lisäävien palveluiden suuntaan (Ruusuvirta 2010, 30–31, 35).

Esimerkkinä halusta kehittää kohdennettua tarjontaa on Helsingin palvelumuotoilu-hanke, jossa kehitettiin asiakaslähtöistä suunnittelutapaa. Vuorovaikutteisuus ja kohderyhmän tarpeista lähtevä hahmottelu tarkkailun, haastattelujen ja osallistamisen kautta nähtiin keinoiksi lisätä palveluiden laatua. Kaupungin osastot sitoutuvat ideoiden testaamiseen, mallintamiseen ja tuottamiseen yhteistyössä. Näin saatiin aikaan yhteinen lähtökohta ja asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen. (Sorsimo 2009, 56–57.)
Kunnissa laaditaan myös aktiivisesti Sosiaali- ja terveysministeriön suosittamia ikääntymispoliittisia ohjelmia, niihin on perustettu tukikeskuksia ja ryhdytty kulttuuri- ja liikuntapalveluilla aktivoimaan senioreja (Ruusuvirta 2010, 31). Asiakkaan ottaminen mukaan suunnitteluun ymmärretään rikkautena, vaikka sitä ei käytetä vielä laajasti.

Kunnissa on halua uudistaa palvelutuotantoa ja PARAS-hanke tarjoaa tilaisuuden rakentaa niin organisaatiot, palveluprosessit kuin sisällöt uusiksi. Asiakaslähtöinen suunnittelu ymmärretään tehokkuutta, laatua ja kustannustietoisuuttakin luovana menetelmänä, mutta osallistaminen ja yhteistyön tekeminen vaativat omat resurssinsa. Kuntien rakenteellisten tekijöiden raivaaminen ja uudelleenarviointi auttaisivat matkalla kohti joustavia palvelurakenteita, joiden tuottamiseen osallistuisivat kunnan osastot, yhdistykset kuin muutkin toimijat. (Ruusuvirta 2010, 55.) Kunnan näkökulmasta juuri kohderyhmäajattelu sekä räätälöinnin kasvaneet vaateet lisäävät ulkopuolisen osaamisen tarvetta, lisäävät painetta laajaan yhteistyöhön.

Sitran toisen tutkimusjohtajan Antti Hautamäen mukaan tulevaisuuden menestystekijä on uusiutumisen logiikka. Perinteisen teollisen pääoman rinnalle menestystekijöiksi muodostuvat inhimillinen pääoma eli taitomme ja tietomme, luontopääoma sekä sosiaalinen pääoma, yhteisesti jaettu verkostomainen käsitys normeista ja käsitteistä (Hautamäki 2009, 20). Samalla palvelutuotantoon panostamalla saavutamme

laajemman yhteisen hyvinvoinnin, mikä tulee olemaan kilpailutekijämme tämän hetken ja lähitulevaisuuden toimintaympäristöjen aiheuttamille muutospaineille (Hautamäki 2009, 25). Matka itsestä ja toisista vastuuta kantavan hyvinvoinnin yhteiskunnan rakentamiseen alkaa laajasti sektorit ja eri tasot läpäisten sekä ihmisten perustarpeiden - merkittävyys, vaikuttaminen, yhteisöllisyys - tunnustamisella.

2.4. Salon kaupungin kulttuuripalvelut PARAS -uudistuksessa

Salonseudulla toteutettiin 1.1.2009 Suomen laajin kuntaliitos, 10 kunnan yhdistäminen. Kaupungista muodostui noin 3 800 työntekijän organisaatio. Uudistus toteutui maltillisesti. Salossa ei siirrytty tilaaja-tuottaja-malliin, ei elämänkaarilautakuntiin tai läpäisevien prosessien ideoihin. Uusi rakentui perinteiselle toimialajaolle: sivistys, sosiaali- ja terveys, elinkeino, tekninen, konsernipalvelut sekä lupa-asiat.

Kulttuuripalveluista tuli sivistystoimialan osasto, sen kolme yksikköä: Salon taidemuseo Veturitalli, Salon tuotanto- ja kulttuurihistoriallinen museo SAMU sekä kulttuuriasiain yksikkö. Museoiden tehtävänä on perinteen ja taidekokoelmien säilyttäminen sekä näyttely- ja yleisötyö. SAMUlle on määritelty myös yhteisöllisiä tehtäviä kuten kotiseutuyhdistysten avustaminen. Taidemuseo Veturitalli hallinnoi kaupungin laajaa julkista taidekokoelmaa, % -taidetta. Kulttuuriasiain yksikön vastuulle jäi muu toiminta kuten kulttuuritalo KIVA, konserttien järjestäminen sekä yhdistysten avustaminen.

Uusi kunnanjohtaja Antti Rantakokko aloitti vuonna 2009 laajan strategiaproessin, johon niin luottamushenkilöt, johtava virkamiehistö kuin kuntalaiset osallistuivat. Näin syntyi uusi strategia, joka linjaa Salon arvoiltaan rohkeaksi, oikeudenmukaiseksi ja vastuulliseksi kunnaksi (Salon kaupungin talousarvio vuodelle 2010, 1). Strategia johti tuloskorttien uudistamiseen. Korteissa näkyy nyt keväällä 2010 jaottelu BSC:n ulottuvuuksiin: asiakas, talous, osaaminen sekä prosessit.

Samaan aikaan kaupungissa tehdään strategian jalkautusta. Korteista on opinnäytetyön laadinnan aikana luettavassa tavoitetaso. "Vanhuspolun" kannalta merkittävin on strategiseksi menestystekijäksi määritelty "Itsestä ja toisista vastuun ottaminen sekä yhteisöllisyyden edistäminen" (Salon kaupungin talousarvio vuodelle 2010, 2), niin sivistystoimialan että sosiaali- ja terveystoimialan kohdalla.

Salon kulttuuriasiain yksikkö oli jo ennen kuntaliitosta aloittanut kehittämistyön, jotta kaupunkiin saataisiin keskikokoisen kaupungin tarpeita vastaavat kulttuuripalvelut. Kaupungissa kun ei ollut ammattiorkesteria tai -teatteria eikä 2000-luvulla yleistyneitä lastenkulttuurikeskuksia. Ensimmäinen kehitystyön aihe oli kulttuurikasvatus, POLKU. Tämä Salon kulttuurikasvatuksen malli tarjoaa jokaiselle kaupungin 1–16-vuotiaalle lapselle vuosittain mahdollisuuden osallistua kestävän kehityksen arvoja sekä asenteita opettavaan projektiin. Se on esimerkki myös ”vanhuspolulle”. POLKU on kulttuuriasiain yksikön suunnittelema, se vastaa laadusta ja valinnoista ja sisältö on suunniteltu kohderyhmä huomioiden. Kustannuksista vastaavat kaikki Salon sivistyspalveluiden osastot. Salon kulttuuriasiain yksikkö oli POLUN kehittämisellä aloittanut monialaisen ja eri hallinnonalat läpäisevän palvelutuottamisen. Näin sen piirissä oli luontevaa keväällä 2010 aloittaa myös yli 65-vuotiaiden toimintakykyä ylläpitävän tuotteen suunnittelu. Työhön sitä ohjasivat kuntauudistuksessa syntyneet kehittämistarve sekä tuloskortteihin määritellyt strategiset menestystekijät.

2.6. Kunnat ja tasapainotetut tuloskortit

Jatkuvuuden kannalta palvelutuotannossa oleellista on rakenteiden aikaansaaminen. Tässä työssä raamina toimii tasapainotettujen tuloskorttien (BSC) mukainen ajattelu, myös Salo on siirtynyt jossain määrin sen käyttämiseen.

Kuntien rahoitus toimii eri logiikalla kuin elinkeinoelämä, jolle tuloskorttiajatus luotiin. Verotus ja valtionavut tuottavat talousarvion raamin etukäteen, kytkös asiakkaisiin on epäsuora. Kuntatalous on silti kytkeytynyt maailmantalouden suhdannevaihteluihin, yhteisöveroja tuovien yritysten kotipaikkakysymyksiin sekä johtamisen tehostamiseen. Strateginen johtaminen on saapunut 2000-luvulla ratkaisuksi myös kuntahallintoon (Hämäläinen 2006, 12–13). Kunnat ovat jo ennen PARAS-hanketta siirtyneet liiketalouden johtamistyyliin, tulosohjaukseen sekä tavoitemittaristoihin. Vahvin sykäys tapahtui 1989 Kunnallisten työmarkkinalaitosten yleissuosituksessa, minkä seurauksena ajattelutapa muuttui kohti tehokkuuden arviointia, panos–tuotos–ajattelua. Hallintoa ajanmukaistanut Kuntalaki (1995) toi mukaan asiakkuuden näkökulman, tulosajattelun rinnalle nousi laadun ajatus. (Niiranen ym. 2005, 22–25.)

2000-luvun alussa kuntahallinto oli valmis kahden yhdysvaltalaisen johtajuustutkijan David P. Nortonin ja Robert S. Kaplanin vuonna 1992 esiintuomalle tasapainotettu tulokortti tai -mittaristo, ajattelulle. Vuonna 2000 se määriteltiin kunta-alan uuden tuloksellisuussuosituksen pohjaksi. Tuloslaskennan ja taseiden rinnalle nousivat näin laadun ja inhimillisen pääoman arvot. Tulokortit ovat sidoksissa strategioiden eteenpäinviemiseen ja niiden arvioimiseen. (Niiranen ym. 2005, 27.)

BSC:ssä strategia sidotaan neljään näkökulmaan. Tuloksellisuutta arvioidaan usein asiakkuuden, prosessien hallinnan, talouden ja osaamisen kautta. Järjestelmällä pyritään tulokseen tyytyväisten asiakkaiden, tehokkaiden prosessien, motivoituneen henkilökunnan ja hyvän talouden kautta. Yrity maailman ja kunnan merkityksenannot näkökulmille ovat erilaiset. Liike-elämässä tyytyväiset maksavat asiakkaat määrittävät tuloksen. Kuntataloudessa asiakkuus kietoutuu lakisääteisyteen, verovarojen vastikkeellisuuteen, tasavertaisuuden, yhteishyvän ja saavutettavuuden periaatteisiin. Mittaristossa on huomioitava laadun lisäksi myös riittävyys ja oikea kohdentuminen. Verovarojen vastikkeellisuus tuo mukaan taloudellisuuden näkökulman, panoksella on saavutettava mahdollisimman tehokas tulos. (Niiranen ym. 2005, 28.)

Kortissa ulottuvuuksia konkretisoidaan päämäärien, kriittisten menestystekijöiden, avulla. Näiden toteutumista seurataan tavoitteita määrittävillä mittareilla. Tavoitteisiin päästään toimenpiteillä. (Niiranen ym. 2005, 37.) BSC on tiivis esitys mittareista, joita verrataan tavoitteisiin. Kullekin osa-alueelle liitetään yhtäläinen määrä mittareita, jotta raportti antaisi tasapainotetun kuvan tilanteesta. Mittareissa huomioitavaa on niiden käyttö, koska ihmisillä on tapana tehdä sitä mitä mitataan. Mittaamisella nostetaan helposti esille lyhyt aikaväli, mikä vaarantaa vaikuttavuuden esiintuonnin. Myös liian kapea tavoitteiden mittaaminen, osaoptimointi, on uhka. Mittarit voivat aiheuttaa silloin helppojen tulosten kalastelua. (Niiranen ym. 2005, 40.)

Kunnissa strategian ja vision merkitys korostuu. Ne jo määrittävät tavoitteet. Kunnan palvelutoiminnan perusarvoihin, tasapuolisuus ja hyvinvoinnin edistäminen, rakennettu visio tuottaa jo kriteerit asiakkuuteen sekä talouteen. Ne määrittävät puolestaan tarvittavaa osaamista sekä prosessien toteutusta. Kuntien korteissa on huomioitava laajan sitoutumisen tarve, henkilökunnan ja johdon lisäksi myös luottamushenkilöiden yhteistyötä tarvitaan. Tämä korostaa jälleen selkeän ja helposti omaksuttavan vision

merkitystä. Mittaristojen kautta visiosta pystytään rakentamaan suora linja toteutukseen. Ne nostavat syy-seuraussuhteet esille. (Niiranen ym. 2005, 28–31.)

Tuloskorteista on käytössä erilaisia malleja, joita sovelletaan niin liiketalouden kuin julkisen hallinnon puolella. Salolla näyttää nyt olevan käytössään japanilainen Hoshin-menetelmä, joka on sidottu BSC:n neljään ulottuvuuteen. Hoshin tähtää tavoitteiden edistämiseen jakamalla ne toimenpiteiksi, joille on nimetty vastuuhenkilö. Toimenpide voi jakautua osa-aktiviteetteihin uusille vastuuhenkilöille. Osa-aktiviteetit noudattavat tavoitteiden linjaa ja niin koko organisaatio saadaan toimimaan samansuuntaisesti kohti tavoitetta. (Kenyon 1997.) Salon kaupungin johtamisjärjestelmän uudistamisessa on keväällä 2010 käyty läpi prosesseja ja tavoitteena on mittariston uusiminen. Tämä viittaa BSC:hen siirtymiseen, mutta tilanne on tällä hetkellä avoin. Tuleeko kaupungin järjestelmä olemaan tasapainotetut tuloskortit vai Hoshin vai sekoitus.

Haluan nostaa kunnan omasta organisaatiosta kumpuavan tuloskorttiajattelun rinnalle yhteistyöhön innostavan mallin. Nortonin, Kaplanin ja B. Rugelsjoen (2010) artikkeli "Managing Alliances with the Balanced Scorecard" tuo esiin yhteistyön vaikutuksen korttiin. Jos ja kun kuntien palvelutuotannon tulevaisuudeksi ymmärretään synnergian etsintä oman organisaation ulkopuolelta, tarvitaan perinteiseen korttiajatteluun uudenlaista otetta.

2.7. Yhteistyön strategiakartta

Perinteinen BSC suunniteltiin keskikokoiselle yhdysvaltalaiselle yritykselle. Neljä perinteistä osa-aluetta eivät sovellu kaikille yrityksille tai yleishyödyllisille yhteisöille sellaisenaan. Niiden hyödyt eivät välttämättä toteudu taloudellisena voittona, vaan kumppaneiden yhteisinä etuina. BSC korostaa myös yrityksen omaa kilpailua eikä siten tuo esiin yhteistyön voimaa. Karttaa voidaan kuitenkin muuntaa tarpeiden mukaan.

Tuloskorttien rakentamisen vaiheet ovat yleensä strategian laatiminen, kartta ja sen kautta johdetut mittarit, tavoitteet sekä toimenpiteet (Norton, Kaplan & Rugelsjoen 2010, 115). "Vanhuspolku" mallissa on kyse toisaalta valtakunnan ylätasolta tulevien toiveiden, (valtio & EU) strategisten tavoitteiden ja kuntatason intressien yhteensovittaminen. Kunnan sisällä "vanhuspolku" on useamman eri toimijan, eri

organisaation osan yhteistyötä. Sosiaalisen pääoman lisääminen tarjoaa haasteen solmia kumppanuuksia myös kolmannen sektorin ja muiden sisältöä tuottavien tekijöiden, kuten taiteilijat, kanssa. Lisäksi kohderyhmän tarpeet ja heille merkittävät asiat tarvitaan mukaan ohjelman johtolangaksi.

Strategiakartat ovat hahmotuskeino strategioiden jalkauttamiseksi ja tavoitteisiin pääsemiseksi. Niiden kautta päästään pohtimaan syy-seuraussuhteita, pilkkomaan korttien neljää ulottuvuutta tapauskohtaisesti sekä eriyttämään strategiaa yrityksen tai toimijan oman kilpailustrategian mukaisesti. (Kaplan & Norton 2006, 168–9, 176.) Kartoissa strategian, arvojen, vision ja muun sisällöllisen ohjauksen päälle rakentuu osaamisen taso. Millaisia tekijöitä on huomioitava organisaation tai organisaatioiden sisällä toimintojen aikaansaamiseksi. Mikäli karttaa laaditaan yhteistyöverkostosta, huomioidaan osaamisen yhteydessä myös verkoston toimivuuden edellytykset. Näiden tasojen päälle rakentuvat prosessit, moottori tavoitteisiin pääsemiseksi. (Kaplan, Norton & Rugelsjoen 2010, 116–118.) Salon käytössä olevassa tulokortissa osaamisen taso määritellään kunnan työntekijöiden koulutustarpeiden ja työhyvinvoinnin kautta. Strategiakartan kautta on mahdollisuus löytää myös yhteistyön tekemiseen tarvittavia työkaluja, jotka voidaan ehdottaa lisättäväksi kaupungin korttiin.

Lääketeollisuuden tutkimuskumppanuutta esittelevässä kartassa Kaplan ja Norton erittelevät prosessit kahteen ulottuvuuteen: innovointiin ja kehittämiseen sekä toisaalta kasvua tuoviin osiin. Prosessit päätyvät asiakkaiden määrittelyyn. Ylimpänä on talous tai artikkelin tapauksessa yhteiset edut. (Kaplan, Norton & Rugelsjoen 2010, 116, 118.) Kartta ajaa hahmottamaan strategiaa tavoitteen perspektiivistä. Sen kautta pilkotaan esille juuri toiminnan osat ja pohdinnan kautta löydetään vahvuudet, ominaispiirteet ja menestykseen vievä erilaisuus suhteissa kilpailijoihin. (Norton & Kaplan 2006, 175–176.) Yhteistyön strategiakartan kautta kunnan omaan toimintaan voidaan tuoda ulkopuolisten resurssien ja asiakaslähtöisyyden voimaa, joka parhaimmillaan johtaa säästöihin ja kunnan kuormituksen vähenemiseen. Kartta laittaa pohtimaan myös asiakkuuden kysymystä. Onko kohderyhmä ainoa asiakas?

Päämääräni on rakentaa strategiakartta apuvälineeksi Salon kulttuuri- ja vanhuspalveluiden yhteistyölle "vanhuspolun" aikaansaamiseksi. Yhdistän karttaan sisällön, strategian, joka syntyy valtionhallinnon puolelta asetetuista toiveista, Salon strategiasta ja ulkopuolisesta osaamisesta, toiveista sekä tarpeista. Kartta on keino sovittaa yhteen

erilaiset intressit ja päämäärät. Kiinnitän erityistä huomiota kunnan ja ulkopuolisten toimijoiden yhteistyön kautta syntyvien vahvuustekijöiden paikantamiseen, yhteistyön kehittämiseen ja kulttuurityön tuottamaan lisäarvoon.

3. VANHUSPOLUN RAKENNUSPUUT

Olen työskennellyt Salon kulttuuriasiain yksikön kanssa kaksi vuotta, yrittäjänä ja projektityöntekijänä. Tehtäviini on kuulunut kehittämistyö, POLKU ja muut hankkeet, jotka liittyvät kulttuurin soveltavaan käyttöön. Osaamiseni on kasvanut liikkuessani niin kuntaorganisaatiossa, yhdistysten, taiteilijoiden kuin muun kansalaistoiminnan piirissä. Ennen siirtymistäni kuntaan työskentelin kulttuurituottajana yhdistyksissä, vapaalla taidekentällä sekä yrittäjänä. Työtäni ohjaa kulttuurintutkimuksen lähtökohta, jonka muodostin 1990-luvulla antropologiaa, kansatiedettä, kulttuuri-, taide- sosiaali- ja taloushistoriaa sekä uskontotiedettä opiskellessani.

Minulle kulttuurityö on ihmisyyttä, humaania maailmankäsitystä ja ihmisen sekä hänen erilaisten ympäristöjensä vuorovaikutusta. Ymmärrän ilmiöt aikaan ja paikkaan sidottuina totuuksina, jotka selitetään käsitesisältöjen kautta. Koetan rakentaa työni kautta yhteisesti jaettuja totuuksia puheista, tarjota merkityksiä, yhdistää ihmisiä saman tavoitteen ajamiseen.

Missioni kulttuurityössä on pienen vaaliminen suurena, ihmisläheisen kosketuksen saaminen osaksi yhteiskuntaamme, sen päätöksentekoa, ihmisten valintoja ja arvoja. Voimme kulttuurityöllä tarjota keinoja yhteisöllisyyden ja vastuunkannon lisäämiseen. Voimme kasvattaa yksilöiden uskoa vaikutuskykyyn elämän ja yhteisen ympäristömme hyvinvoinnin edistämiseksi. Voin olla apuna kehittämässä ihmisestä itsestä lähtevää luottamusta siihen, että ylätasolta tarjotut mallit kuten usko talouden voittokulkuun, kliinisuuden paremmuuteen tai hyviksi uskottuihin periaatteisiin eivät ole ainoa totuus.

Lähtiessäni rakentamaan "vanhuspolkua" kannan mukanaani taustaani kansalais-toiminnan arvostajana, ruohonjuuressa ekologia-tieteen ja taiteen yhdistäjänä sekä näkemyksiäni kuntaympäristössä soveltaneena henkilönä. Olen toiminut kehittämis-tehtävissä ohjaajana sekä mahdollistajana. Mukanani matkalla on ollut muitakin. "Vanhuspolun" sisällön suunnittelijoina toimii työpari elokuvaohjaaja Tarja Lapila ja valokuvaaja Andrea Vannucchi. Kolmivuotinen "Mistä arvaisin mikä on sinulle mieleen" -projekti on kasvattanut heistä vanhusväestön kulttuurisen todellisuuden lähettiläitä. Lapila on edistänyt "arjen kulttuurisuutta" 1980-luvulta lähtien mm. läänintaiteilijana ja Turun yliopiston hoitotieteen opettajana. Vannucchi on Suomeen vuonna 2001 muuttanut filosofian maisteri ja valokuvaaja.

Työhöni ovat osallistuneet myös Hymykuopat-hankkeen osatoimijat, 10 kulttuurialan yhdistystä, viisi kuntaa sekä POLKU-ohjelman toteuttajat. Työ on tiivistynyt keväällä 2010, kun Salon "vanhuspolku" -ryhmä kokosi mallia. Työskentely on ollut toimintatutkimuksellinen, etnografisen katseen hyödyntävä sekä hiljaista tietoa kokoava.

3.1. Hiljaisen tiedon julkituominen

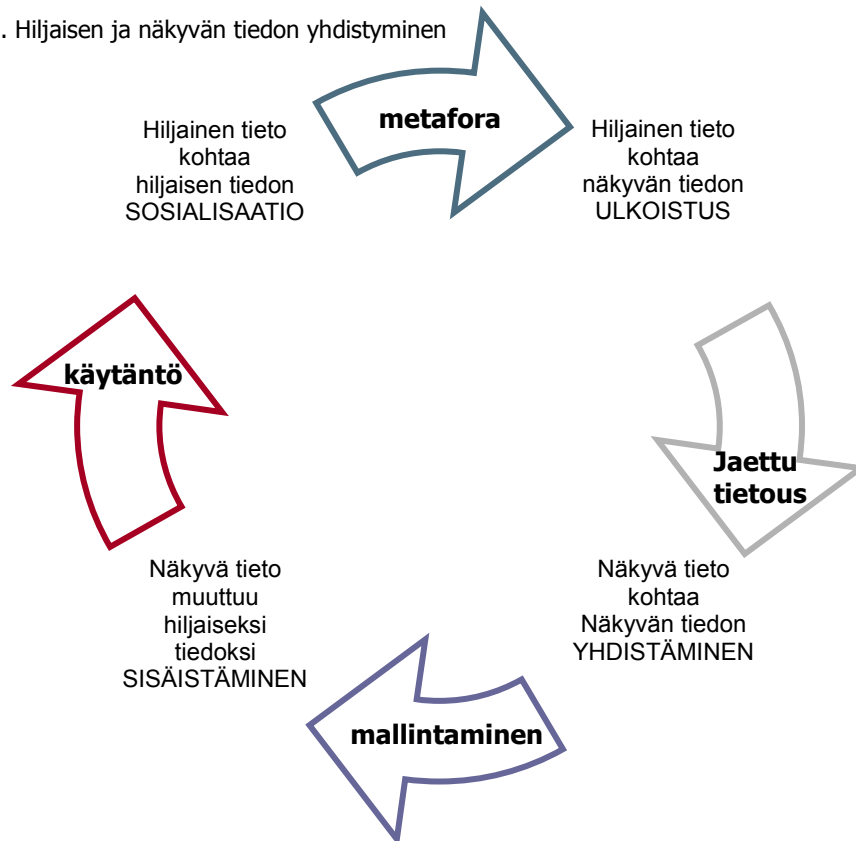
Hiljaisen tiedon (tacit knowledge) käsitteen toi esiin unkarilainen lääketieteen tutkija Michael Polanyi vuonna 1958. Hänen mukaansa valtaosa tutkimustiedosta on henkilökohtaista, sisäistä ymmärrystä, kun taas julkituotu tutkimus on jäävuoren huippu. Hiljainen tieto on käsityksemme ja luokittelumme asioista - minulle toimiva, hyvä ja mahdollinen. Se ohjaa meitä valinnoissa. Vuorovaikutuksessa muiden kanssa joudumme tuomaan ymmärryksemme julki, sanallistamaan sen ja muodostamaan käsitteitä. Yhteistyössä määritellyt käsitteet ovat sen jälkeen jaettavissa, joko matkimalla, sisäistämällä tai tekemisen kautta oppimalla. (Linturi 2004).

Hiljaisen tiedon määrittelyä jatkoi vuonna 1991 Ikujiro Nonaka, liiketoimintastrategian professori, joka sovelsi oppia organisaatioiden kehittämiseen. Nonakalla oppiminen on spiraali, joka syntyy yksilöstä, hänen tiedoistaan suhteessa ympäristöön. Yksilön tieto on jäsentymätöntä, mutta sillä on potentiaali muuttua innovaatioiksi kohdatessaan todellisuuden. (Nonaka 1991, 96–97.) Syklistä työkalua, jossa yksittäisen, ehkä visionäärisenkin henkilön tai henkilöiden hiljaisesta tiedosta syntyy uusi todellisuus, tarvitaan etenkin kriisien ja kaaoksen hetkellä. Se on keino synnyttää raikasta näkemystä silloin, kun organisaation säännöt ovat sekasorrossa tai tarvitaan uusia ratkaisuja esimerkiksi tuotekehitystä. (Nonaka 1991, 103; Nonaka 1994, 18.)

Myös Nonakan mukaan oleellista on hiljaisen ja näkyvän tiedon kohtaaminen. Hän esittää liikkeen nelikenttänä. Hiljaisen tiedon kohdatessa hiljaisen tiedon tapahtuu näkyväksi puhuminen (sosialisaatio). Kielen kautta tiedosta tulee metafora, ilmaus. Tästä syntyvässä ristiriitatilanteessa tapahtuu käsitteiden muodostaminen heijastamalla sitä näkyvään tietoon (ulkoistaminen). Lopputuloksena on näkyvä tieto, josta muokkautuu organisaation jaettu tietoisuus. Tällöin näkyvä tieto yhdistyy näkyvään tietoon (yhdistäminen). Yhteinen ymmärrys voidaan mallintaa muille jaettavaan pakettiin, organisaation yhteiseksi jakamaksi ymmärrykseksi, joka muuntuu jälleen

hiljaiseksi tiedoksi käytännön toimissa (sisäistäminen). (Nonaka 1991, 96 – 101, Nonaka 1994, 18–19.) Tulkinnassa on riskinsä, tieto voidaan ylitulkita, se voi jäädä merkityksiltään vajaaksi tai pienen piirin jakamaksi, mutta ei laajemmin sovellettavaksi. Siksi hiljaisen tiedon käsitteellistämässä on tärkeää pitää mukana useita toimijoita ja kierrättää kaikkia neljää vaihetta erikokoisissa sosiaalisissa konteksteissa (Nonaka 1994, 20).

Kuvio 1. Hiljaisen ja näkyvän tiedon yhdistyminen



Hiljaisen tiedon laatuun vaikuttavat ihmisten tehtävät. Monotoninen ja toistava työ lisää yksipuolista tietoisuutta, myös tieto, jolla ei ole tarttumapintaa käytäntöön on vajaata. Nonaka painottaa kokeilun ja käytännön kautta löydetyn datan merkitystä, esimerkiksi käyttäjälähtöistä tutkintatapaa tuotesuunnittelussa. Hän suosittaa työrukkaseksi itseohjautuvaa ryhmää, joka koostuu organisaation osia edustavista sekä ulkopuolisista toimijoista. Ryhmä voi koostua myös erilaisista asiantuntijoista. Se on kuin irralliset aivot, joita normielämä yhteisössä ei rasita. Ryhmän onnistumisen kannalta oleellista on keskinäinen luottamus sekä avoin keskusteleva ilmapiiri. (Nonaka 1994, 21–24.)

Itseohjautuvan ryhmän jäsenillä täytyy olla mahdollisuus hankkia informaatiota laajasti. Ryhmällä on oltava aikaa keskusteluun, jossa se kirkastaa tiedon näkyville. Syntynyt totuus viedään testattavaksi muille. Heillä on mahdollisuus idean palauttamiseen, mikäli

se ei toimi. Mikäli tieto hyväksytään, saa se oikeutuksen. uusi totuus voidaan mallintaa toistettavaksi tai yleiseksi tietoisuudeksi. Toiminta on kehämäinen, sillä uusi syntynyt tieto muuntuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi, josta voi muodostaa uusia totuuksia.

Toimintaympäristöjen muutosten aika on usein tilanne, jolloin uudelle kierrokselle löytyy tarve. (Nonaka 1994, 27.) Nonaka painottaa itseohjautuvan ryhmän merkitystä muutosagenttina. Uuden käsityksen kirkastaneilla on osaamista tiedon levittämiseen, mitä tarvitaan organisaatiossa uuden toimintamallin sisäistämiseksi. Ryhmän jäsenet jatkavat silloin työtään joko kouluttajina tai fasilitoijina. (Nonaka 1994, 33.)

3.2. Hiljaisen tiedon keruuta laajenevassa syklissä

Oma roolini "vanhuspolun" koostamisessa on ollut kulttuurituottajana toimiminen. Olen kerännyt resursseja ja toimijoita yhteen, luonut puitteet sisällön kehittämiseksi. Näkemykseni on vaikuttanut työn suuntautumiseen. Samalla olen toiminut rahoittajien, kunnan toimihenkilöiden ja muiden tekijöiden kanssa vuorovaikutuksessa. Prosessini on ollut Nonakan hiljaisen tiedon esiintulon mallia noudatteleva. Hankkeen johtajana minulla on hallussani kokonaisuus, mutta heijastelen todellisuuttani muiden kanssa, jotta saan sille oikeutuksen. Työskentelyn myötä piiri, johon tietoa reflektoin, laajenee. Onnistumiset ja kritiikin hetket ohjaavat kokonaisuutta.

"Vanhuspolun" taustat ulottuvat Salossa syksyyn 2008, jolloin Lapin lääninhallitus ja Opetusministeriö julkistivat "Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisalojen kolmas sektori hyvinvointipalveluiden tuottajana" -rahoitushaun esiselvityshankkeille. Kyse on Euroopan sosiaalirahaston (ESR) ohjelmasta. Salossa hyvinvoinnin ja kulttuurin yhdistäminen nousi esiin siten ministeriöiden ohjelmien ja rahoitusporkkanan kautta.

Alussa työskentelyssä oli mukana kaksi henkilöä, Salon kulttuurijohtaja Mirjam Martevo sekä minä. Kehyksenämme oli ESR-rahoitushaku ja toisaalta samaan aikaan aloitettu Salon kulttuuripolun suunnittelu. Keskustelujen kautta löysimme lähtökohdat töille. Martevon mielestä kaikkeen uuteen toimintaan tarvitaan muoto jatkuvuuden takeeksi. Toiseksi taiteen ja kulttuurin itseisarvon kunnioittaminen olisi suunnittelumme ydin. Olimme matkalla kohti kohtaamisia niin varhaiskasvatukseen ja koulujen kanssa kuin sosiaali- ja terveystalviteita. Tällöin oli Martevon mielestä ensisijaisen tärkeää muistaa taiteilijoiden ammattitaito ja estetiikka ihmisen perustarpeena.

Tieto muokkautui hakemuspapereiksi sekä hankesuunnitelmiksi. ESR-hankkeen tavoitteena oli löytää kunnista hyvinvointikuoppia, joihin omalla perustoiminnalla ei kyetty vastaamaan. Ymmärsin taiteen ammattilaisilla ja kulttuurialan yhdistyksillä olevan osaamista, joilla kuoppia voidaan täyttää. Rahoituksella olisi tarkoitus kehittää toimintamalleja erilaisissa kunnissa, pienissä itsenäisissä, yhdistyneissä ja isommassa kaupungissa. (Suosalo 2008.) Salon kulttuuriasiain yksikön Hymykuopat-hanke hyväksyttiin ESR-esiselvitykseen sekä myöhemmin varsinaiseksi pilotiksi. Rahoituksen saaminen oli saatu oikeutus sille, että linja oli hyväksyttävä.

Salon kulttuuripolku rahoitettiin yhdistymisavustuksesta. Suunnitelman laadun parantamiseksi kävimme Martevon kanssa tutustumassa muiden kuntien polkuihin. Espoon KULPS monialaisena sekä Helsingin Kulttuurikurssit teemaoppimisen idealla vetosivat meihin. Kulttuurijohtajan näkemys oli se, että kulttuurikasvatus on tulevaisuusorientoitunutta, jolla lisätään kulttuurista sivistystä ja tarjotaan aikuiseksi kasvuun tukea. Siinä olivat työn päämäärät ja visio, pohja valinnoille. Suuntauksen jälkeen Martevo antoi vapaat kädet kehittämiseen tekstiilitaiteilija Annika Tavastille ja minulle. Tavasti oli kunnostautunut taide- ja ympäristökasvatusmetodien kehittäjänä. Annika toimi Salon organisaation ulkopuolella ja pystyi työskentelemään vapaammin, käyttämään energiaa verkostoitumiseen sekä liihottelevan suunnittelun läpiviemiseen.

Tavasti työskenteli vapaasti yhteistyökumppanien parissa liikkuen, kuunnellen, ideoita keräten ja yhdistellen, vauvaansa kokouksissa imettäen. Virkamiesten, päiväkotien ja koulujen henkilökunnan, yhdistysten, taiteilijoiden ja lasten toiveet heijastuivat yhteen hänen kokemuspohjansa kanssa. Prosessin aikana kävimme keskusteluja valinnoista. Annika vastasi sisällöstä, minä tuotantoideoista. Martevon tehtävänä oli valintojemme peilaaminen Salon sivistystoimialan osastonjohtajien käsityksiin heidän kokouksissaan. Prosessi tuotti väliraportteja, projektisuunnitelmia ja rahoitusehdotuksia, jotka tuovat esiin tehdyt linjaukset ja löydetty yhteiset käsitykset mahdollisuuksista.

Työn arvot rakentuivat kestävän kehityksen pohjalle, luonnon, kulttuurin, talouden ja sosiaalisen pääoman painotuksille. Se hahmottui lasten vaikutusmahdollisuuksien, osallistumisen, monikulttuurisen maailman ja yhteisöön kuulumisen aatosten ympärille. Sisältöön saapui vastavuoroisuuden idea – omilla teoilla on merkitys. Valitsimme viisi teemaa tuomaan ajatuksia esiin: minä, ympäristö, aika, me yhdessä ja tuttu–vieras. Kaikki käytännön paketit, projektit, nojautuivat teemoihin. Työssä huomioitiin lasten

oman kulttuurin, leikin sekä uteliaisuuden merkitys ja nuorten kohdalla itsetunnon vahvistamisen ja osallistumisen tärkeys. Työ sai nimekseen POLKU.

Ymmärsimme palvelutuotannon onnistuvan helpommin yhteistyömallina. Mikäli se kyettäisiin sitomaan kaupungin strategiaan, toiseksi saattamaan osaksi sivistystoimialan osastoja olisi kustannusten jyvittäminen mahdollista. POLKUUN punottiin sitoutuneiden organisaatioiden ja toimijoiden kudelman. Jokainen verkoston osa sitoutui arvopohjaan ja teemoihin. Sisällöllisen suunnittelijan näkemys oli ehdoton. Kestävän kehityksen kanssa ristiriitaiset valinnat eivät kuuluneet POLKUUN. Arvoista muodostui valintoja ohjaava ideologia, opillinen pohja.

Lähtökohta oli vahvasti idealistinen ja koevaihe, syksy 2009, oli tarkoitettu toimivuuden ja vastaanoton testaamiseen. Noin 3800, yli 50 %, kaupungin 1–16-vuotiaista osallistui POLKUUN koulujen ja päiväkotien kautta. Lapset loivat taiteilijoiden ja kasvattajien johdolla leikkihoja, valmistivat Kekri-esityksiä ja kuljettivat taidenäyttelyn hahmoista syntyneen tarinan läpi varhaiskasvatukseen, koulujen ja vanhainkotien, tutustuivat monikulttuurisesti leikkeihin ja vahvistivat itsetuntemusta tanssin kautta. (Tavasti 2009.) POLKU otettiin hyvin vastaan sivistyksen osastoissa, jotka sitoutuivat kauden 2010–11 rahoittamiseen (Tavasti 2010). POLKU sijoitettiin toimenpiteenä jokaisen sivistystoimialan lautakunnan tuloskorttiin jo kokeiluvaiheen aikana. Helppo läpimeno palkitsi. Kokeilu tuotti parannusehdotuksia muotoon, mutta kestävän kehityksen ja teemaoppimisen lähtökohta otettiin vastaan hyvin. Käsitys kulttuurikasvatuksesta laajeni sivistystoimen sisällä ymmärrykseksi asennekasvatuksesta, jota voidaan edistää niin taidekasvatuksella, kulttuuriperinnön kautta, liikkumalla tai puutarhaa hoitaen.

POLUN vahva sisältökärki vahvisti kulttuurityön merkitystä muiden alojen rinnalla. Kulttuurityö näytti itsetietoisesti osaamisensa. Se oli mahdollisuus opettaa emootioiden, onnistumisten, joukkovoiman ja lasten luovuuden kokemusten kautta. Kulttuurikasvatusta ei ollut vain kulttuuriasiain yksikön tavoite vaan siihen sitoutuivat niin liikuntatoimi, kirjasto, kansalaisopisto, nuorisopalvelut kuin kansalaistoiminta. Yhä useammat näkökulmat lisäsivät vetovoimaa ja hohtoa. Yhteisöllisyyttä arvonaan ajavasta POLUSTA muodostui vapaaehtoisia yhdistyksiä ja yksittäisiä kansalaisia mukaan sitova konsepti. Kaupungin yhdistykset alkoivat hakea avustuksia lapsille suunnatun toiminnan rahoittamiseen aiempaa enemmän.

POLUN alkuvaihe tuotti 10 projektisuunnitelmaa, kaupungin henkilöstön kanssa tapahtuneiden kokousten muistioita, muistiinpanoja sekä 3 kpl sivistystoimen osastolle esitettäviä raportteja sekä kaksi rahoitusehdotusta. Työni kannalta tärkein aineisto oli itselleni kerääntynyt suunnitteluosaaminen kulttuurin ja hyvinvoinnin päämäärän yhdistämisestä. POLUSSA tapahtunut vastavuoroisuus, yhä laajemmassa kehässä vastaanotettu arvopohjainen lähtökohta, vahvisti uskoani.

Ajatuksen läpiviemistä jatkoi Hymykuopat-hankkeen kautta, joka käynnistyi pilotin valmistelulla, esiselvityksellä, helmikuussa 2009. Kuljin Jyväskylän, Turun, Forssan, Hankasalmen ja Kouvolan alueilla. Tutustuin uusiin kulttuuri- ja taidealan yhdistyksiin. Vastaani tuli voimakkaammin taiteen näkökulma, entisen täysin soveltavan tekemiseni rinnalle. POLUSSA yhdistäjänä oli huomisen aikuisten kasvatusta. Työ oli tapahtunut sivistyksen toimialalla, mikä tarjosi toimijoille yhteisen henkisen raamin, kasvun ja oppimisen. Hymykuoppien kautta kohtasin taiteilijapersoonia sekä toisaalta sosiaali- ja terveystoimet, itselleni vieraan työnkulttuurin.

30.3.2009 Turussa järjestettiin "Törmäytys" -päivä pilottihankkeen suunnittelemiseksi. Siinä kohtasivat Turun preventiivisen vanhuspalveluiden henkilöstö sekä neljän taiteen eri aloja edustavan yhdistyksen väki. Lapilan ja Vannucchin alustus toimi sytykkeenä. Päivän aikana kahdeksassa ryhmässä yhdistettiin vanhuspalveluiden esiintuomat tarpeet sekä taideammattilaisten osaaminen. Päivään osallistui 76 henkilöä. Ryhmäohjaajina toimivat tuottajat Salosta ja Turun kulttuuriasiain kansliasta. He kirjasivat näkemykset yhteen ja ohjasivat keskustelua. Törmäytyksen aineisto käsiteltiin tuottajien ja yhdistysten tapaamisessa ja siitä kirjattiin kommentoitavaksi muistio.

"Törmäytys" tuotti idean "Hyvinvoinnin ketjureaktio" –menetelmästä, joka sitoi yhteen pitkäaikaisen toiminnan ikäihmisten kanssa, taiteilijoiden prosessiosaamisen, taiteesta nousevat ammatilliset keinot koskettaa ihmistä. Humaani toimintamalli tarjoaisi myös työkaluja hoitohenkilökunnalle. Päivän aluksi käsitykset olivat olleet esittävän taiteen tuomisessa laitoksiin, taiteen vastaanotossa. Päivä tuotti osallistujille jaetun käsityksen siitä, kuinka ihmistä koskettava, vanhuksen omista tarpeista lähtevä työ on arvokasta ja kuinka taiteilijoilla oli työkaluja juuri sen toteuttamiseen. (Suosalo 2009a).

Kaikkiaan Hymykuopat-hankkeeseen sitoutui 10 taiteen ja kulttuurin yhdistystä eri puolilta Suomea. Kehitimme yhdistysten ja kunnan vuoropuhelussa neljä idea-aihiota,

”Hyvinvoinnin ketjureaktio”, ”Luovan toiminnan terapeuttiset ryhmät”, ”Elämysmatkalaukut” sekä ”Lähikulttuuripalvelut”. Jokaisessa korostuu yhdistysten osaamisen soveltaminen kunnan tarpeisiin: laitosasukkaiden arvokas elämä, hoitohenkilökunnan kulttuurisen työotteen kehittäminen, oppimisvaikeuksien kautta reagoivien lasten lisääntyvä määrä ja haja-asutusalueiden kulttuurityön heikkous. (Suosalo 2009b.)

Varsinaisen pilottivaiheen käynnistyttyä marraskuussa 2009 rajautuivat kuntien kehittämistehtävät selkeämmiksi. Turussa 3. sektorin ja kunnan yhteistyö tapahtuisi vanhuspalveluiden osastojen kanssa ”Kulttuurisuunnitelman” kehitystyön parissa. Salossa luotaisiin ”vanhuspolku”. Hankasalmella tuotettaisiin verkon yli siirrettäviä taidepajoja. Forssaan kohdentui päiväkodeissa tehtävä etsivä toimintaterapeutti-taiteilija –parityö. Kouvola keskittyisi rakentamaan pienten yhdistysten palvelupalettia. Viiden hankemapin suunnitelmat, sähköpostit ja muistiot toimivat työssäni aineistona.

Lähtiessäni tekemään ”vanhuspolkua” Salossa joulukuussa -09 minulle oli muodostunut käsitys taiteen keinoista koskettaa ihmistä. Ymmärsin myös kohderyhmän tarpeista kumpuavan suunnittelun vahvuuden. Salossa tapahtuvaa työtä varten keräsin ryhmän. Siinä Lapila ja Vannucchi toimivat sisällöllisinä johtajina, Salon kaupungin vanhusten kulttuuripalveluista kiinnostuneet toimivat resurssien tarjoajina sekä yhdistykset ja taiteilijat toiminnan tuottajina. Se oli lähtökohta suunnittelun käynnistämisen aikaan.

3.2. Etnografinen katse ja arjen kulttuuri

”Vanhuspolussa” kohderyhmän näkökulmaa on etsitty etnografiaa hyödyntäen. Metodina se on antropologien käyttämä kirjallinen kuvaus jollekin ryhmälle ominaisesta arjesta, sosiaalisesta käyttäytymisestä, tapahtumista, merkityksistä ja ympäristöstä. Tutkimustapa ymmärtää kulttuurin kokonaisuutena ja ihmisen toimintana. Se tarkkailee kulttuuria esiintuovia yksityiskohtia kuten tapoja, arvoja, asenteita, esineitä ja kieltä. Tutkija samaistuu kohderyhmään, mutta ottaa etäisyyttä omiin kulttuurisidonnaisiin käsityksiinsä. Tutkimus on väljää ja kohteeseen uppoutuvaa. Se on aikaa vievää, mutta tarjoaa monivivahteista tietoa. (Anttila 2006, 344–346.)

Etnografiassa osallistuvalla havainnoinnilla tutkija osallistuu tutkittavien elämään, jakaa heidän arkeaan keräten informaatiota ihmisten käyttäytymisestä, puheesta, suhteista ja

muista kulttuurin ulottuvuuksista. Tutkijan oma panos prosessissa on merkittävä. Hänen ja tutkimuskohteen todellisuudet risteilevät. Osallistuva havainnointi voi tuottaa ymmärrystä kaaoksen syistä, organisaation kirjoittamattomasta hierarkiasta tai alempi-arvoisessa asemassa olevista. Tarkkailulla kyetään katsomaan kyselyjen antaman todellisuuden taakse. Se tuo esiin ennen kaikkea tutkimuksen kohteena olevan ryhmän omia käsitteitä ja merkityksiä. (Savage 2000, 1400–1401.)

Metodi on laadullinen, se ei tuota mitattavaa, vertailtavaa tai toistettavaa tietoa. Data on lujasti kontekstiinsa sidottua. Se pyrkii ymmärtämään kohteen, selittämään ja tulkitsemaan sitä. Tulkinna apuna toimii käsitteellinen kehikko, jonka läpi tuloksia heijastellaan. Analyysissä käydään läpi kuvailun, luokittelun, yhdistelyn ja selittämisen vaiheet. (Anttila 2006, 275–276, 280.) Päämääränä tutkijalla ei ole ymmärtää asiaa läpikotaisin, yksisilmäisenä totuutena, vaan analysoida sen eri piirteet, ymmärtää mitä jokin on – ei, miksi se on. (Anttila 2006, 344–346.) Hoitotyötä tutkineen J. Savagen mukaan etnografia antaa keinon tuoda esille hoitoon liittyviä uskomuksia ja käytäntöjä juuri kulloiseenkin tilanteeseen liittyen. Havainnoimalla voidaan löytää paikallisia näkemyksiä, jotka poikkeavat valtakulttuurista. Näkökulman vahvuus on heikommassa asemassa olevien esiin pääsy (Savage 2000, 1401–1402.) Lapilan ja Vannucchin työssä näitä ovat laitosasukkaat, omaiset sekä yksin asuvat vanhukset.

Etnografisessa otteessa on huomioitava eettiset kysymykset, etenkin tutkimuskohteen itsemääräämisoikeus voi olla uhattuna. Tutkijan on varmistettava haluaako tutkittava olla tutkimuksen kohde. Tutkittavilla pitää olla ymmärrys osallistumisestaan ja sen merkityksestä ja heidän osallistumisensa tulee olla vapaaehtoista (Moore & Savage 2002, 60–61.) Oleellista työssä on jatkuva luottamuksen kerääminen ja ylläpito tutkimuksen ajan (Moore & Savage 2002, 66–68).

Perniön vanhuspalvelut olivat aloittaneet vuonna 2007 projektin Lapilan ja Vannucchin kanssa. Parivaljakko tarkkaili ja kuvasi ikäihmisiä Salonseudulla. He liikkuvat kodeissa, yhdistyksissä, laitoksissa. Projektin nimi ”Mistä arvaisin mikä on sinulle mieleen” korostaa vanhusten elämän arvostusta. Parin tavoitteena oli valmistaa DVD-koosteita näkökulmista iäkkäisiin. Ensimmäinen Aune Sundgrenista kertova työ ”Oma vapaus” valmistui vuonna 2009 ja keväällä 2010 julkaistiin toinen osa ”Ines ei anna periksi” Ines Bymanista. Työskentelyyn linkittyi näyttelyitä ja toimintoja vanhainkodeissa, tiivis yhteydenpito tutkittavien kanssa heidän arjessaan. (Salon taidemuseo 2010).

Lapila ja Vannucchi ovat kiertäneet projektinsa aikana puhumassa niin gerontologien parissa, seminaareissa, valokuvaterapiakonferenssissa kuin hoitotieteen laitoksella. Heidän ihmisläheisyyden puheenvuoroilleen on kysyntää, mikä vahvistaa käsityksen eteenpäinviemisen tarvetta. Tämän vuoksi DVD-projekti on laajenemassa laajemmin sovellettavaksi lähtökohdaksi vanhusväestölle suunnattaviin palveluihin. (Lapila, Vannucchi 2009,19).

Kutsun Lapilan ja Vannucchin käyttämää kohderyhmään tutustumista etnografiseksi katseeksi, koska se ymmärtää ihmisten oman kulttuurisen todellisuuden arvon. Työ on tutkimustavan hyödyntämistä. Heillä on ollut ihmeellinen tilaisuus havainnoida ja jakaa vanhusväestön elämään kolmen vuoden ajan. He ovat synnyttäneet luottamuksellisen suhteet henkilöihin, jotka ovat valinneet esimerkeiksi. Samalla he ovat tutustuneet hoitolaitoksiin omaisen kautta, tutustuneet kotonaan ilman juoksevaa vettä asuvaan liki 100-vuotiaaseen, päässeet liki perheitä – löytäneet merkkejä selviytymisestä.

Taideteokset on toteutettu jakamalla arki, huomioimalla, keskustelemalla, mikä on tuonut esiin piilossa olevaa, vähäpätöisen kautta kertovaa kulttuurista tietoa. Työpari nostaa teoksissaan ja kirjallisissa tuotoksissaan näkyviin merkittäviä yksityiskohtia. Ne voivat olla lauseita ja tilanteita, jotka korostava ongelmaa, mahdollisuutta tai voimaa. "En löydä mitään missä olisin hyödyllinen, vaikka kuinka harrastan", "aina niillä näyttää olevan kiire, mutta mihin niillä on kiire", "ai, onko kirjastossa vessakin", "miten jaksan kantaa lippua kulkueessa", "onhan se jumppa kiva, kun siellä tapaa ihmisiä".

Haastattelin Lapilaa ja Vannucchia. En kuitenkaan pidä materiaalia oleellisena työni kannalta. Työparin sitominen mukaan vastaamaan "vanhuspolun" sisällöstä on hedelmällisempi lähtökohta. He voivat tietojensa sekä näkemyksensä kautta johdattaa kehittämistyötä samoin kuin Tavasti POLUN yhteydessä.

Etnografinen katse tuo "vanhuspolkuun" arjen kulttuurin painotuksen. Lasten POLKU kasvattaa aikuisten valitsemalla arvopohjalla tulevaisuuden rakentajia. Menetelmänä on lapsille ominainen käytös - tutkiminen, uteliaisuus ja leikki. "Vanhuspolku" ottaa Lapilan ja Vannucchin ohjaamana keskipisteeksi iäkkäiden oman kulttuurin ja selviytymisen. Työn kokoamisessa näkökulmani siirtyy Hymykuopat-hankkeen suunnittelutapaamisissa ja Salon työryhmässä kohderyhmäajatteluun. Itse hankkeesta vastaavana henkilönä annan tämän tietoisesti tapahtua. Omat aiemmat kokemukseni hyvin vastaanotetuista

palveluista pohjautuvat uskoon, että taiteilijan näkökulma on siirrettävä kohteen kautta toimivaksi. Lapila ja Vannucchi ovat taiteellisia johtajia, joiden näkemys kohderyhmästä vie suunnitteluprosessia nyt eteenpäin.

3.4. Vanhuspolun yhteinen suunnittelu

Olen kerännyt tutkimusaineistoa kehittämishankkeeni perustaksi prosessin etenemisen ohella eri toimijoiden tiedon esiintuonnilla, vastavuoroisuudella, heijastelulla, yhteisten käsitysten luomisella ja sen päälle rakentuneilla seuraavilla askelilla. Samanlainen metodinen lähtökohta on myös toimintatutkimuksella. Se kuvaa työni kolmatta vaihetta, yhteen saattamista.

Toimintatutkimuksessa valitaan päämäärät ja tutkitaan käytännön mahdollisuudet niiden toteuttamiseen. Tutkimus perustuu syklisyyteen, jossa säännöllisesti tarkistetaan suunta arvioimalla päämääriä ja onnistumista. Suunnitteluvaiheen jälkeen tarkistetaan tilanne. Jälleen käytännön kokeiluvaiheessa arvioidaan onnistuminen ja katsotaan onko suunta oikea. Työssä vuorottelevat siis suunnittelu, toiminta ja arviointi. Toteutustapa on havainnoiva ja dataa keräävä. Siinä tutkija/kehittäjä tulkitsee kulloisenkin tilanteen ja suuntaa sen joustavasti, koska päämääränä on muutos. Tilanteen muotoileminen löydetyn todellisuuden ja siihen osallistuvien kanssa on tärkeää. Tutkija tiedostaa oman roolinsa ja ymmärtää kriittisen reflektoinnin merkityksen. (Anttila 2006, 440–443.)

Toimintatutkimuksessa kehittäjä/tutkija ymmärretään osaksi prosessia. Hän ideoi ja käsitteellistää todellisuutta muiden kanssa, pyrkii yhdessä muutokseen. Suhde tutkijan ja tutkittavien välillä on yhteistyöhön perustuva. Löydetty totuus on tilannesidonnainen, ei ole toistettava tai yleistettävä. Vain päämäärän saavuttaminen on merkittävää. (Anttila 2006, 439, 442.) Menetelmän kriittisiä kohtia on pohtia onko löydetty tieto riittävää, onko se eritelty oikeilla käsityksillä tai ymmärretäänkö ilmiö oikein. Jälleen kerran yhteistyö ja laaja heijastaminen ovat avainasemassa hyvälaatuisen tuloksen saavuttamisessa. (Anttila 2006, 446–447.)

Toimintatutkimuksen eteneminen:

1. ongelman kartoittaminen ja tavoitteet, minkälaiseen ratkaisuun tähdätään
2. katsaus kirjallisuuteen

3. määritellään testattavat ongelmat ja lähestymistavat
4. suunnitellaan asetelma
5. määritellään arviointikriteerit, mittaus ja palaute
6. analysoidaan tietoinen ja evaluoidaan (Anttila 2006, 443.)

Päämääränäni on aikaansaada yli 65-vuotiaille säännöllinen kulttuuritoiminta Saloon. Työtä ohjaavat ylätasolta tulevat toiveet kuntapalveluiden uudistamisesta, sosiaalisen ja kulttuurisen pääoman lisäämisestä, etenkin vastuunkannon tuomisesta takaisin suomalaisten arkeen. Tietopohjana on sisällöllisten johtajien tuntemus kohderyhmän tarpeista, kolmivuotisen havainnoinnin tulokset. Työtä ohjaa tuottajan käsitys kulttuurin sekä hyvinvointityön yhdistämisestä. Esimerkin prosessille tarjoaa lasten POLKU. Nämä lähtökohdat on useampaan kertaan testattu, heijastettu ja laajalla rintamalla eteenpäin kehitettyjä. Ne ovat läpäisseet tutkimuksellisesti yhden vaiheen. Nyt ongelmana on löytää ”vanhuspolulle” sisältö ja muoto. Sen on palveltava kohderyhmää ja siihen osallistuvia tahoja sekä kunnallisena palveluna oltava saavutettavissa tasapuolisesti.

Työni keskittyy vaiheeseen, jossa on tarkoitus tuottaa ”vanhuspolku” esiteltävään muotoon. Muodostan strategiakartan, joka tuo niin esiin ohjelmatason, tuotannollisen työn palikat kuin voimavarat ja esteetkin. Kartta ottaa kantaa asiakkuuden ja toiminnan hyödyn kysymyksiin. Se toimii kehyksenä mutta toimintatutkimuksellisenä ei ole kiveen kirjoitettu totuus vaan väljä raami hahmotukseen. Työni ei ole aitoa toimintatutkimusta, koska toimivuuden ja vastaanoton arviointi jäävät tulevaisuuteen.

Mallin rakentamista olen kuljettanut osana nykyistä työtehtävääni Hymykuopat-hanketta. Opinnäytetyön kannalta tärkeimmät tilanteet ovat olleet 10.3.2010 hankkeen tapaamispäivä, jossa osatoimijoiden, ohjausryhmän ja Salon kaupungin edustajien kanssa kävimme päivän ajan läpi jatkuvuuden ideaa. Päivän työpaja tuotti materiaalia (tapettilappuja pyykkinaruilla ja 10 sivun raportin), johon on kirjattuna hankkeeseen osallistuvien toimijoiden käsitykset siitä, miten kolmannen sektorin ja kunnan toiminta saadaan yhteen pysyväksi palveluksi. Päivän antia ovat myöhemmin jäsenilleet kanssani vetäjinä toimineet Lapila ja Tavasti.

Kevään 2010 aikana järjestin kolme ”vanhuspolku” suunnittelutilaisuutta 28.2., 15.3. sekä 12.4. Päivien aikana tuotiin yhteen erilaisia vanhusväestön kulttuuripalveluiden aihioita, erillisiä toimijoita sekä kunnan puolen odotuksia ja tarpeita. Tapaamisista

ensimmäisessä koottiin yhteen erillään olevat ideat, toisessa mietittiin yhteistyön rakenteita ja kolmannessa hahmoteltiin arvoja, toiminnan edellytyksiä ja uhkia. Työryhmän jäsenistöön kuuluu vanhuspalveluiden asiantuntija, museon henkilökuntaa, taiteilijoita, esittävän taiteen läänintaiteilija, yhdistysten edustajia (kotiseutu, 4H, käsityö), POLUN edustaja, minä sekä Lapila ja Vannucchi. Työhön heijastuu meneillään oleva projekti Salon aikuisopiston lähihoitajaopiskelijoiden kanssa, jossa Lapila, Vannucchi ja Tavasti työskentelevät ohjaajina. Kutsuin ryhmän kasaan, koska vanhus- ja kulttuuripalveluiden osastonjohtajat olivat helmikuuisessa tapaamisessa sopineet yhteistyön kehittämisestä ja sen kirjaamisesta päivitettävään vanhuspalveluiden suunnitelmaan. Samaan aikaan huomasin kaupungin alueella toteutuneen runsaasti erillisiä vanhusväestölle suunnattuja kulttuurihankkeita. Kirjoa löytyi, mutta minusta resurssit menivät hukkaan yksittäisinä projekteina.

Ensimmäisessä tapaamisessa, 28.2., jäsenet esittelivät toimien kirjon, jo tekemänsä vanhusprojektit. Päämääränäni oli viedä osallistujien ajatukset yhteiseen päämäärään. Puhuimme kotona asumisesta ja "vanhuspolun" mahdollisuuksista. Osallistujat keskittyivät omiin hankkeisiinsa. Huomasin, ettei suunnittelu välttämättä aja strategian löytymisen asiaa, koska taiteilijoilla ja yhdistyksillä näkökulma lähtee omasta työstä. Oma käsitykseni vahvistui siitä, että palvelujen sisällön rakentamisessa täytyy antaa valta yksittäiselle suunnittelijalle, taiteelliselle johtajalle. Ryhmän jäsenet toivat esiin kokemuksiaan vanhusten kanssa toimimisesta ja jakoivat näkemyksiä siitä, mikä toimii ja millaisia uhkia työssä voi olla. Herättävimpiä olivat Salon taiteilijaseuran kertomukset kuinka vanhainkodin arjen keskellä maalaava taiteilija voi herättää dementoituneen liikkeeseen, kuinka keltaisena hehkuva kanttiinitila innostaa syliin sukeltamiseen tai kuinka tilkkupeittoa voi silittää puoli tuntia.

Hymykuopat -hankkeen yhteistapaamiseen, 10.3., osallistui suurin osa "vanhuspolku" -ryhmäläisistä. Päivän aikana käsiteltävänä oli jatkuvuuden ongelma. Kulttuuri ja taide kipuilee katkonaisen rahoituksen kanssa. Osallistujien puheissa vilahteli käsitys, että taidetta tai kulttuuria ei ymmärretä tukemisen arvoiseksi muiden alojen puolelta. Toivoin osallistujien ymmärtävän kokonaisuuden hyödyn suhteessa projekteihin. Jatkuvuuden rakennelma hahmottui pyykkinaruille sanoiksi. Pohjana oli filosofinen taso, arvot ja arvostukset, tekemisen tyyli ja tapa. Siinä korostuivat ilo ja intohimo, läsnäolo, kuuntelu, kehollisuus, aistit, tunteet, muistot, arjen uskallus. Näkemykset nousivat osallistujien kokemuksista, millaisella tekemisellä oli onnistuttu herättämään

vastakaikua tai rakentamaan lämpimiä kohtaamisia, erityisesti vanhusväestön kanssa työskennellessä. Toiseksi tasoksi kohosi menetelmien runsaus. Tämä oli helppoa, koska jokaisella taiteen ja kulttuurin parissa työskentelevällä on kokemuksia produktionista, yksittäisiä työpajoja, esityksiä, mutta myös toistettavia menetelmiä.

Kolmanneksi jatkuvuuden kannalta oleelliseksi tekijäksi nousivat rakennekysymykset. Miten kunta ja yksittäiset toimijat voisivat kohdata pysyvästi? Turussa kehittelyssä oleva kulttuurisuunnitelma hoitosuunnitelman rinnalla kulkevana oli rohkaiseva esimerkki. Sosiaali- ja terveystoimi voi tulla vastaa omalla logiikallaan ja tarjota pysyvän areenan kulttuurille astua heidän maailmaansa. Ryhmä koki yhteistyön, koulutuksen, verkostoitumisen, strategioihin ujutautumisen ja vuosisuunnittelun tärkeiksi. Luvat, tekijänoikeudet, rahoitusmahdollisuudet, tiedotus ja dokumentointi tarjoasivat kulttuurituottajalle roolin. Muutosagenttien, ovelien kentällä kulttuurityön mahdollisuuksia esiintuovien henkilöiden, olemassaolo tunnustettiin myös.

Kaikkiaan päivä tuotti käsityksen siitä, että kulttuurityön vahvuus on ilo ja innostus. Kulttuuri voi olla esimerkkien näyttävä, jolla saadaan aikaan myös hoitoalan haluamaa työn kulttuurin muutosta.

Salolaiset jatkoivat omaa työskentelyään 15.3. Päivä tuotti toimenpide-ehtotuksia. Ensimmäinen ajatus oli vuosikellon rakentaminen jokaiseen vanhainkotiin esiintuomaan jo oleva toiminta. Vanhainkotien kelloja vertaamalla mahdollinen koordinaattori löytäisi myös kohteiden eroavaisuudet. Keskustelua herätti työssä jaksaminen porttina kulttuurityön ujutautumiselle uusille alueille. Tiedottaminen, työparitoiminta ja yhteistyöverkoston rakentaminen nousivat keskusteluissa esille. Ryhmän työskentely oli selvästi jatkumoa 10.3. tilaisuudelle, ideoiden vientiä käytännön tasolle Salossa.

Tapaaminen tiivistä yhteistyötä, mutta ajoittain sen filosofisellakin tasolla liikkunut keskustelu hämmensi osallistujia. He olisivat kaivanneet enemmän ideoidensa reflektointia. Osallistujien näkökulmasta tärkeäksi koettiin myös tiedottaminen, esimerkiksi kirjastoon perustettava infopiste, josta erilaiset menetelmien ja ohjelmien vaihtoehdot olisivat saatavilla. Lisäksi Arsnet-verkkopalvelun merkitystä tiedonjakajana korostettiin. Päivä tuotti sisältöä strategiakartan osaamisulottuvuuteen. Mitä olisi tehtävä käytännössä, jotta työ olisi mahdollista. Etenkin tuottajapuolen, 3. sektori ja taiteilijat, tarpeet nousivat esille.

Viimeisessä tapaamisessa, 12.4., näkökulma oli yhteen vetävä. Olin koonnut valmiiksi kartasta yhden version. Esillä olivat aiemmissa tapaamisissa esiintyneet arvot työn pohjana, keskelle rakentuivat toimijoiden ehdotukset työskentelytavoista. Päällä olivat tuotannolliset haasteet, uhat, voimavarat ja kehittämisen kohteet. Keskustelu oli antoisa. Sen myötä laadimme lisäyksiä karttaan. Hoitotyön kritiikki kääntyi ymmärrykseksi omaisten ja kansalaisten roolista - eihän koulukaan voi viedä vanhempien kasvatuksesta, kuinka omaisten velvollisuudet katkeavat ihmisen siirtyessä laitoshoidon piiriin.

Keskustelu siirtyi uudelle tasolle. Mikä oli hoitotyön, omaisten ja yhdistysten vastuuta, entä kulttuurin osa. Alkuasetelma murtui ja roolit selkenivät. Koulutuksen merkitys korostui. Henkilökuntakoulutuksella voitaisiin paikata nykytilannetta, mutta uuteen työskentelyyn pitäisi kasvattaa jo ammattikoulutuksessa. Uutena puheeseen nousi omaisten ja vanhuspalveluiden yhteistyö, ei enää kulttuurin ja hoidon yhteisymmärrys. Kulttuurityö näyttäytyi esimerkin näyttäjänä, innostajana ja pioneerityön tekijänä.

Keskustelumme toi esiin näkemyksen taiteilijoiden arvosta taiteilijana, ei soveltajana. Yksittäiset taideprojektit voivat toimia koelaboratorioina menetelmille, näyttää positiivista mallia rohkeudesta, toiminnallisuudesta ja maanläheisyydestä. Taiteilijoiden ei tarvitse soveltaa tai monistaa, vaan he voivat yksittäisillä produktioillaan kehittää malleja muille toistettaviksi. Kohderyhmän ymmärrys on silti lähtökohta työlle, mutta ryhmä nosti esiin taiteilijan ammattitaidon merkityksen luovien ratkaisujen kehittäjinä ja esimerkin näyttäjänä vahvemmin esille.

Viimeisen tapaamisen jälkeen työstin strategiakarttaa. Seuraava askel oli esityksen vieminen kunnan virkamiehille, osastonjohtajille, jotka olivat avain jatkuvuuden takaamiseen. Käsittelin rakennetta kulttuurijohtaja Mirjam Martevon kanssa 13.4.2010. Hän vei idean sivistystoimialan ja vanhuspalveluiden yhteistapaamiseen 14.4.2010. Idea vastaanotettiin, mutta kartasta toivottiin yksityiskohtaisempaa esilletuontia eri rooleista ja kunkin mahdollisesta vastuusta. Jäsentelyyn osallistui myös Tarja Lapila. Keskustelujen aikana työryhmän tulokset heijastuivat kuntatodellisuuteen. Mietimme osastonjohtajan kanssa kulttuurityön, vanhuspalveluiden ja muiden kunnan palveluiden suhdetta toisiinsa – koska eri toimijat olisivat tuottajia, vastaanottajia tai tukijoita. Kansalaistoiminnan kannattelun mahdollisuudet nousivat esiin, mikä nosti keskusteluun rajanvedon kunnan vastuun ja kansalaisten vastuun välille. Kunnan kannalta järkevää

on rakentaa yhdistystoiminnan tuki siten, että se innostaa yhteistyöhön. Keskustelimme kohtaamisten paikoista. Miten vanhuuden käsite jakaantui useisiin erilaisiin ryhmiin ja miten kohderyhmien tarpeet vaihtelivat. Tämä totuus tarjoaa sektoreille sekä kunnan ja sen ulkopuolisten toimijoiden vuoropuheluun usealla eri tavalla palvelutuotannon painopisteitä samalla muokaten.

Martervo esitteli "vanhuspolun mallia 4.5. sekä 6.5.2010 vanhuspalveluiden henkilökunnalle, vanhuspalveluiden suunnittelijoille, osastonjohtajalle sekä sosiaali- ja terveystoimen johtajalle. Vastaanotto oli lupaava. Opinnäytetyöni kirjoittamisen aikaan päämääränä on hakea kunnan yhdistymisrahoitusta koordinaattorin palkkaamiseen ja siten työn edistämiseen syksyksi 2010. Tällä tavoin kokeilu, mikä toimii, mikä ei, lähtisi käyntiin.

4. ELÄMÄNKOKEMUKSEN ARVOSTUS PALVELUN SISÄLTÖNÄ

Rakennan työni puitteissa palvelumallia, joka suuntaa vanhusten toimintakyvyn ylläpitoon ja hyvinvointiin tähtäävien toimijoiden erilaiset lähtökohdat kohti yhtä päämäärää. Pyrin yhdistämään mallissa julkisen ja 3. sektorin, kansalaistoiminnan ja yksityisten toimijoiden resurssit. Se liittää olemassa olevat idut yhteen, jotta energia toimia ja jatkuvuus olisivat turvatut. Työssä kohtaavat valintoja ohjaava strateginen sisältö sekä toiminnallisuutta esiintuova kartta konseptin muotona.

Strategiat tuovat esiin arvot, vision ja strategiset menestystekijät. Visiot korostavat ytimekkäästi ihannetta, mitä kohti strategialla pyritään. Arvot luovat kivijalan toimille ja valinnoille. Hyvinvointia taiteesta ja kulttuurista toimenpideohjelma (2010) linjaa visioksi elämän, jossa jokaisella on tasa-arvoinen mahdollisuus itse tehdä taidetta tai osallistua kulttuuritoimintaan (Liikanen 2010, 12). Kuntien visioissa esiintyy usein panostukset terveyteen, turvallisuuteen ja asumisviihtyisyyteen (Ruusuvirta 2009, 34).

Strategiatasolla lähdän etsimään, Salon kaupungin mittakaavassa, käytännön toteutusta termeille *sosiaalinen ja kulttuurinen pääoma, yhteisöllisyys, ennaltaehkäisy, osallisuus, yksilön merkittävyys ja vaikutusmahdollisuudet* - kyllästymiseen asti keskusteluissa esiintyviä sanoja ilman tarkkaa sisältöä. Nämä muotitermit nousevat toiveina ja haasteina ministeriöiden linjauksissa, ohjeissa ja suosituksissa. Ne näyttäytyvät itseään kunnioittavien kuntien tavoitteissa ja yhdistysten tiedottamisessa.

Ikäihmisten toimintakyky on päämäärä koko Suomelle. Se on luettavissa niin hallitusta määrittävästä politiikkaohjelmasta (2007) kuin useampia hallituksiamme velvoittavasta "Terveys 2015" -ohjelmasta (2001). Linjauksista on löydettävissä eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä sosiaali- ja terveys- sekä kulttuurialan välillä. Ne auttavat hahmottamaan myös kunnan sektoreiden lähtökohdat. Yhteistä näkemyksissä on osallistumisen ja mielekkään tekemisen korostus. Sosiaalisen ja kulttuurisen pääoman lisäys on yhteinen haaste. Osallistuminen ymmärretään sosiaalipuolella palvelurakenteen uudistamisen kautta – esimerkiksi kohderyhmän osallistumisena palveluiden suunnitteluun tai keskuksina, joissa on mahdollisuus toimia, saada neuvontaa ja apua. Opetusministeriö alleviivaa oikeutta kulttuurin vastaanottamiseen ja itseilmaisuuksiin. Toinen aloista korostaa ymmärrystä palvelurakenteiden valtaan, toinen hahmottaa ihmisen osana yhteisöä, henkilökohtaisemman lähtökohdan.

Vanhuspalveluiden laatusuosituksessa sekä Terveys 2015 -ohjelmassa korostuvat sanat terveyserojen kaventaminen, ennakointi, varhainen puuttuminen ja sosiaaliturvan usko. Arvoina nousevat esiin yksilöllisyys, oikeudenmukaisuus, turvallisuus ja itsemääräämisoikeus. Taiteen itseisarvo on esillä opetusministeriön linjauksissa.

Keinoiksi hyvinvointihaasteen kohtaamiseen tarjotaan sosiaali- ja terveystieteiden kautta neuvontakeskuksia, ehkäiseviä kotikäyntejä, hoitoympäristöjen kehittämistä ja esteettömyyttä. Kulttuurialan keinot painottuvat ihmistä koskettavia menetelmiä, taiteen esiintymistä julkisissa tiloissa sekä ihmisille merkittävän toiminnallisuuden lisäämistä. Molemmat alat korostavat asumisympäristöä, mutta sosiaaliala panostaa teemassa turvallisuuteen, kulttuuri viihtyisyyteen. Kolmannen sektorin kanssa tuotettu yhteistyö ja monialaisen strategiatyön hyödyt tunnustetaan kaikissa ohjelmakirjoissa. Kulttuuripuolen ehdotuksissa korostuu kulttuurin tuominen osaksi hoitoympäristöä. Lisäksi se tuo uutena esiin termit arjen kulttuurisuus ja taiteen soveltamisen merkitys yhteiskunnassa ja ympäristössä. Toisen lähtökohta ovat joukkojen saavuttaminen rakenteiden kautta, toisen yksilön näkemykset ja tuntemukset.

Kunnilla on valta päättää miten ne sanoihin vastaavat, vai vastaavatko. Painottavatko ne sosiaali- ja terveysalan logiikkaa, usein neuvontaa ja olemassa olevan palvelurakenteen kehittämistä? Vai haluavatko kunnat nostaa korostaa ihmisen henkilökohtaista tasoa korostavia keinoja, mitä kulttuuri- ja taidetyö tarjoavat ratkaisuksi.

Salon pitkäsanaisessa visiossa panostetaan niin palveluihin, osaamiseen, elinkeinoin, vastuullisuuteen, rohkeuteen ja ympäristön parhaaksi toimimiseen. Salo määritetään hyvien palvelujen, monipuolisen elinkeinoelämän ja korkean osaamisen kasvavaksi viherkaupungiksi, joka toimii vastuullisesti sekä rohkeasti ihmisen ja ympäristön parhaaksi. Menestystekijöihin on kirjattu hyvin toimivat peruspalvelut, työllisyys, elinkeinoelämän kehitys, motivoitunut henkilöstö, kuntauudistuksen hallittu toteutus, demokratia, tasapainoinen talous, yhteisöllisyys, kestävä kehitys ja viherkaupunki. (Salon kaupungin talousarvio vuodelle 2010, 1–2.) Näistä viimeinen termi voisi viitata ekologisiin arvoihin, mutta tarkoittaa Salon yhdistymissopimuksessa monipuolisia asumisen vaihtoehtoja tarjoavaa kaupunkia (Koski 2007, 6), mahdollisuutta asua joko maalla tai kaupungissa.

Menestystekijöissä "Vanhuspolun" kehittämisen kannalta merkittävin on kohdassa *toimivat peruspalvelut*, sekä sosiaali- ja terveystoimialan että sivistystoimialan kohdalle määritelty lause: ***"Itsestä ja toisista vastuun ottaminen sekä yhteisöllisyyden edistäminen"*** (Salon kaupungin talousarvio vuodelle 2010, 2). Salo haluaa tukea strategiassa ihmisten vastuunottoa. Se heijastelee ministeriöiden toiveita sosiaalisen ja kulttuurisen pääoman lisäämisestä, mutta ei tarjoa avaavia määrityksiä. Sosiaali- ja terveystoimen kohdalla esiintyvät sanat ennaltaehkäisy, toimintakykyä ylläpitävä palvelujärjestelmä sekä terveys- ja hyvinvointierojen kaventaminen, kuin oppikirjana laatusuosituksista kunnille. Sivistys-toimiala korostaa kasvatuksellista tehtäväänsä, elämänhallintaa ja ennaltaehkäiseviä toimintamalleja sekä palveluiden oikeaa kohdentamista. (Salon kaupungin talousarvio vuodelle 2010, 50–58.)

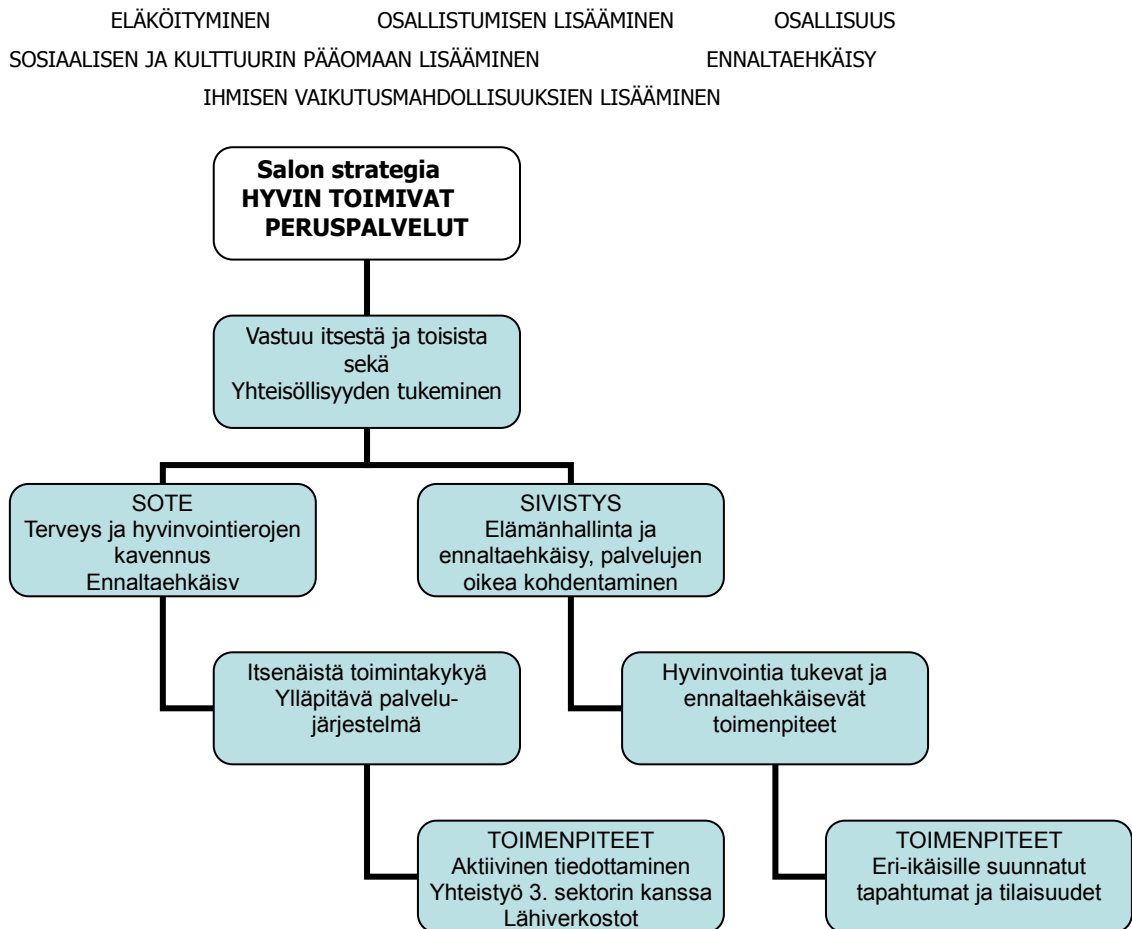
Vastuunottoa korostavaa lausetta avataan tuloskorteissa, joissa menestystekijät on luokiteltu asiakkuuden, prosessien, osaamisen ja talouden ulottuvuuksiin BSC-kortin logiikkaa, mutta Hoshinin tavoitteiden pilkontamallia mukaillen. Sosiaali- ja terveystoimialan kohdalla vastuunoton toimenpiteet tarkoittavat aktiivista tiedottamista sekä yhteistyötä 3. sektorin kanssa kuten myös asiakkaan lähiverkoston tukemista. Tämä on liitetty prosesseihin ja tarkoittaa itsenäistä toimintakykyä ylläpitävän palvelujen järjestelmän synnyttämistä. Samaa tavoitetta ajaa hoidon suuntaaminen avohoitoa painottavaksi sekä matalan kynnyksen palvelujen kehittäminen. (Salon kaupungin talousarvio vuodelle 2010, 51.)

Kortin perusteluosassa ei enää näy mainintaa ennaltaehkäisyn keinoista, mutta vanhuspalvelut mainitsevat kotihoidon ensisijaisuuden sekä asiakkaiden hyvinvoinnin ja toimintakyvyn edistämisen ja ylläpidon painopisteekseen. Selostusosan perusteella sosiaali- ja terveystoimiala painottaa edelleen oman palveluverkon merkitystä ja kokee palvelujen siirtämisen kohti avohoitoa tavoitteekseen. (Salon kaupungin talousarvio vuodelle 2010, 53–56.) Se onkin ymmärrettävää, koska Salossa laitoshoidon paikkoja on maamme keskiarvoa enemmän ja avohoitoon siirtyminen on myös sosiaali- ja terveysministeriön linjaus.

Sivistyksen kortista vastuunkanto-lause on kadonnut, mutta prosesseissa mainitaan hyvinvointia tukevat ja siten ennaltaehkäisevät toimet. Tavoitteet kohdentuvat saumattomien palveluketjujen muodostamiseen sekä elinikäisen oppimiseen. Toimenpiteet painottavat erityisopetusta, oppilashuoltoa ja opinto-ohjauksen

tehostamista, eri-ikäisille suunnattuja tapahtumia sekä lasten ja nuorten internet-neuvontapalvelua. (Salon kaupungin talousarvio vuodelle 2010, 57–58.) Hyvinvoinnin ja ennaltaehkäisyn tavoite mainitaan vain liikunta- ja nuorisotoimen kohdalla sanoina (Salon kaupungin talousarvio vuodelle 2010, 65). Korteissa on näin hienoista epäloogisuutta sen välillä, että elinikäistä oppimista kohdennetaan käytännön tasolla pääosin peruskouluikäisten hyvinvointiin.

Kuvio 2. Valtakunnallisten tavoitteiden valuminen Salon toimialojen tavoitteisiin



Ylätason ohjelmat, arvoina esiintyvät tavoitteet ja toimenpiteet ovat toimintaympäristö "vanhuspolulle". Seuraava vaihe on niiden muuttaminen toiminnaksi, sanojen vieminen ihmisen rajapintaan. Salon tuloskortit nostavat avaamisen kohteeksi sanat: *itsestä ja toisista vastuunkanto, yhteisöllisyyden edistäminen, elinikäinen oppiminen, hyvinvoinnin tukeminen, ennaltaehkäisy, eri-ikäisille suunnatut tapahtumat, yhteistyö kolmannen sektorin kanssa, asiakkaan lähiverkostojen tukeminen ja itsenäistä toimintakykyä ylläpitävän palvelujärjestelmän synnyttäminen*. Koska kyseessä on "vanhuspolku", on merkitystä heijastettava kohderyhmän kautta.

4.1. Monenlaista vanhuutta

Salon strategiassa vanhuksille suunnattuihin palveluihin ei suoraan oteta kantaa. Kohderyhmäajattelu avautuu osastojen toimenpidetasolla. ”Vanhuspolun” asiakkuus kaksi osastoa, kaksi erillistä toimialaa sekä kunnan ulkopuoliset toimijat yhdistävänä vaatii tarkempaa rajausta. Työn valmistelussa on kerääntynyt tietoa kohderyhmän selviytymisen keinoista, mikä tuo esiin ryhmän sisäistä jakoa.

Palvelun kohdentaminen *yli 65-vuotiaille* on väljä termi ja olen ottanut sen karkeaksi lähtökohdaksi viittaamaan eläkkeelle pääsyn aikaa, vaikka siirtymäaika on vaihteleva. Sana *eläkeläinen* kattaa kaikki tietyn toimeentulon piiriin siirtyneet, jotka voivat olla niin omatoimisia, hoidon piirissä olevia kuin varhaiseläkkeelle siirtyneitä työikäisiä. Heillä jokaisella on oma suhteensa kunnan palveluihin. Ohjelmissa ja palveluiden yhteydessä käytetty sana *vanhus* viittaa yleiskielessä usein jo toiminnallisuuttaan menettäneeseen henkilöön. Tarvitsevat kuntapalveluiden piirissä olevat yleensä apua. Työnimenä käytän ”vanhuspolkua”, koska se viittaa kunnan vanhuspalveluiden osaston nimeen sekä kulttuuripalveluiden POLKU työhön. Sanaa *seniori* kuvaa aktiivista, omatoimista eläkeläistä. *Ikäännytynyt* on epämääräisempi. Hän voi olla myös myöhäiskeski-ikäinen tai vanhempi kuin jokin muu ryhmä.

”Vanhuspolun” rakennuspuiden etsinnässä, työryhmissä, on vilissyt useita näkökulmia iäkkäisiin henkilöihin. Termi yli 65-vuotiaat rajaa ihmiset iän mukaan, mutta sen sisällä olevat ryhmät tuovat työhöni jäsentelyä. Kunta lähestyy kuntalaisia palvelutarpeen mukaan. Suhde yksilön ja kunnan välille muodostuu useimmiten ongelmassa tukemisen tai vapaaehtoisen ohjaamisen kautta. Tähän kilpistyy harkinnanvaraisten ja lakisääteisten palveluiden kysymys. Ensimmäiseen kunnan on reagoitava pakon kautta, toisessa käytetään paikallista harkintaa panos–hyöty–suhteesta. Ryhmäjako tuo esiin myös paikat kunnan eri sektoreiden sekä kunnan ulkopuolisten kohtaamisille.

Toimintakykyiset ihmiset ovat kunnalle edullisempia kuin hoidon tarvitsijat. *Kotona-asuva, avohoidon asiakas* sekä *ympäri vuorokautisen hoidon asiakas* ovat eritasoisia askelia hyvinvointiyhteiskunnalle huolehtia ihmisistä. Kotona-asuvista omatoimiset eivät tarvitse erityisiä heille suunnattuja palveluja. He hyötyvät yhdyskuntarakentamisesta, terveydenhuollosta ja tulonsiirroista. He ovat ryhmä, joihin panostamalla voidaan ehkäistä hoidon tarpeen räjähdysmäinen kasvu 1940-luvulla syntyneiden ikääntyessä.

Cuporen selvityksen mukaan kunnissa ennaltaehkäisy ymmärretään sivistyspalveluiden tehtäväksi, mikä tulee myös Salon talousarviossa esiin. Kotona-asuvat huomioidaan sivistyspalveluiden tulokortissa elinikäisen oppimisen ja mielekkään elämän tukemisen kohdalla (Salon kaupungin talousarvio vuodelle 2010, 57), kun sosiaali- ja terveystoimialan kohdalla korostuu hoidon ja tuen palvelurakenne (Salon kaupungin talousarvio vuodelle 2010, 53, 55).

”Vanhuspolkuun” muodostuu vanhuspalveluiden ulkopuolella olevista, kotona-asuvista, kaksi ryhmää. Toisaalla ovat omatoimiset, joiden harrastustoiminta tai aktiivisuus lisää fyysistä, sosiaalista ja psyykkistä hyvinvointia. Toisaalla ovat syrjäytymisen, passivoitumisen tai eristäytymisen uhan alla olevat. He selviytyvät yksin, mutta voivat tarvita erityistä tukea, ettei heidän elämäntapansa, yksinäisyytensä tai ympäristönsä ole uhka ennenaikaiselle hoidon tarpeelle. ”Vanhuspolussa” on huomioitava kotona-asuvista *omatoimiset* sekä *eristäytyvät* omin tavoin.

Omatoimiset kohtaavat kunnan toimintakykyä ylläpitävän tarjonnan paljolti sivistystoimialan elinikäistä oppimista tukevissa palveluissa kuten kulttuuriasiain yksilön järjestämät tilaisuudet eri-ikäisille, liikuntapalveluissa, kansalaisopiston kursseilla tai yhdistystoiminnassa. Kansalaistoiminnan avustaminen on Salossa myös sosiaali- ja terveyslautakunnan sekä kaupunginhallituksen päätöksiin sidottua. *Omatoimisten* kohdalla korostuu kaupungin vapaa-ajanpalveluiden suuntaaminen kohderyhmää kiinnostavaksi sekä heidän omaehtoisen toimintansa tukeminen siten, että ihmiset osallistuvat vastuunkantoon itse siihen ideoita luoden. Ryhmäläiset eivät välttämättä käytä kunnan palveluita omana virkistystoimintanaan, mutta he ovat toiminnallisia ja mahdollisia ”vanhuspolun” sisällön tuottajia. He ovat voimavara, josta saadaan tuki sekä itsestä että toisista vastuunkannon tavoitteeseen saavuttamiseksi, etenkin kohderyhmää innostavalla ja kunnioittavalla mukaan kutsumisella. Yhdistystoiminnan kevyt tukeminen tilojen, tiedottamisen ja koordinoinnin kautta olisi keino ohjata ryhmän energiaa myös ”vanhuspolun” toteutukseen. Toiseksi esteettömyys on kannuste – toimiva joukkoliikenne, palveluiden saavutettavuus päiväsaikaan sekä haja-asutusalueilla, turvallisuus ja liikkumiseen innostava ympäristö lisäävät toimintaa.

Eristäytyvät ovat kunnalle todellisen ennaltaehkäisyn tilaisuus. Samoin kuin syrjäytyviä nuoria tuetaan ennakkoinnin nimissä, olisi passivoituvien ja yksinäisten vanhusten sosiaalisen elämän syrjässä kiinni pitämisessä mahdollisuuksia. Ryhmän tukeminen on

kaikkien "vanhuspolkuun" osallistujien kohtaamispaikka. Vastuu läheisistä korostuu silloin, kun henkilöllä itsellään ei ole voimia toimia itse. Henkilöt olisi tunnistettava. Etsintään sopivia paikkoja ovat terveyskeskukset tai seniorineuvolat – paikat, joihin on keskitetty eri ikäluokkien hyvinvointitarpeiden seuranta ja kartoitus. Jatkotoimena tarjottaisiin ihmisille heidän näköistään ja heidän tarpeisiinsa räätälöityä tarjontaa. Etsivä työ olisi ihmisläheisesti tarpeita kartoittavaa ja siihen osallistuisivat niin kunnan toimijat, yhdistykset kuin vapaaehtoiset. Taide- ja kulttuuriprojektit voivat toimia innostajina ja "vanhuspolku" luontevana kohtaamispaikkana aktivoimiselle.

Kodinhoidon asiakkaat ovat vanhuspalveluiden avohoidon piirissä olevia, mutta asuvat kodeissaan. He tarvitsevat tukea arjessa, mutta ovat toimintakykyisiä, etenkin, jos henkilökohtaisesti koskettavaa toiminnallisuutta on tarjolla. Tämä kohtauspiste kunnan ja yksilön suhteessa tarjoaa tilanteen sektoreiden yli hyppimiselle. Kodinhoitajien työhön voidaan viedä arjen kulttuurisuuden ymmärrys. Vanhuspolun kumppanit voivat toteuttaa yhteistyön kulttuuria, jossa kohderyhmän tarpeiden hahmottaminen on osa palvelusuunnittelua – yhdistystoiminnan, liikunta- tai kulttuuripalveluiden tai kansalaisopiston työn suunnittelua sekä jalkautumista lähelle erilaisten ihmisten tarpeita.

Päiväkeskusten asiakkaat asuvat kotona, mutta vierailevat keskuksissa, jotka ovat arkipäivisin ruuan, saunan ja viriketoiminnan tarjoavia paikkoja. Usein ihminen tai pariskunta vierailee niissä kerran viikossa. Päiväkeskusten asiakkaiden tuen tarve on kasvanut ja he ovat mahdollisesti siirtymässä laitoshoitoon. (Suosalo 2010.) Osa avohoidossa olevista on *palveluasuntojen asiakkaita*. Nämäkin vanhukset selviytyvät pääosin itse, mutta tarvitsevat kunnan tukea säännöllisesti. He asuvat joko kunnan omistamissa tai yksityisiltä palvelutarjoajilta ostetuissa palvelukotipaikoissa.

Avohoidon asiakkaille lisäarvoa tuottaa oman tahdon huomioiminen. Näin hahmotetaan kuka tarvitsee tukea kodin piirissä, kuka hyötyy palveluiden jalkautumisesta lähelle tai henkilökohtaisesta. Toisia liikuttaa liikunta, toisia ystäväpiiri, toisia sienestyskaveri tai päiväkodin tarinamummona olo. Heidän keskuudessaan on ihmisiä, joita voidaan kannustaa yhteisöllisyyteen tai joiden arkea voidaan helpottaa kodissa. Mieltä räjäyttäviä valtavia tekoja tarvitaan vähemmän. Pienimuotoisuus ja arkinen ovat ylhäältäpäin tuotua speaktaakkelia arvokkaampaa iäkkäiden ihmisten koskettamisessa. Vaatimattomien, selviämisen kannalta oleellisten yksityiskohtien kartoittaminen ja niihin hellän tuen tarjoaminen ovat ennaltaehkäisevän panostamisen tilaisuus.

Sosiaali- ja terveystoimialan tulokortti (Salon kaupungin talousarvio vuodelle 2010, 51) tuo esiin sanan *lähiverkostot*. Vanhuspalveluiden tuottamisessa ongelmana on henkilökunnan työtaakka ja rajanveto siitä mikä on hoitotyön perustehtävää, mikä muiden, omaisten, läheisten, yhdistysten, kunnan muiden osastojen, vastuuta.

Avohoidon piiri on luonteva paikka verkostojen vahvistamiseen. Ne koostuvat omaisista ja läheisistä, vapaasta kansalaistoiminnasta sekä yhdistyksistä. Kumppaneiden mukaan tuominen yhteistyöhön tarjoaa tukea vanhuksille, mutta myös kunnalle hyötyjä. Paljon tehdäänkin, mutta jokainen teko tarjoaa lisää aikaa perushoidolle. Yhteiskunnallisesti hyödyllinen työ vahvistaa yhdistystoimijoiden merkittävyyden tunteita. Kohtauspiste vaatii toimintamallien kehittämistä. Ulkopuoliset ymmärtävät kuntapalvelut usein tilaksi, johon ei voi astua. Hurja ryntäys hoitotyön auttajaksi voi herättää pelkoa omista työpaikoista hoitotyötä tekevien puolella. Verkostoilla pyritään ennakoimaan tilannetta, jossa hoidon tarve kasvaa 10–20-vuoden kuluessa. Silloin tehostamisen keinoja tarvitaan useita, myös vapaaehtoisten ja omaisten puolelta tuotettuja ratkaisuja.

Ympäri vuorokautisen hoidon asiakkaiksi luokittelun tehostetun palveluasumisen sekä vanhainkotien asiakkaat. Ihmiset, joiden tuen tarve on jatkuva. ”Vanhuspolun” ryhmässä on korostunut tälle joukolle suunnattujen kulttuuritekojen runsaus. Taiteilijat ovat huolissaan laitosasukkaiden arvokkaan elämän tuntemuksista, ihmisten hyvästä olosta sekä osallisuudesta arkeen. Tässä yhteydessä hyödyt kunnalle esiintyvät vanhusten hyvän olon lisäämisen moraalisenä kysymyksenä ja hoitajien työssä jaksamisena. Kulttuurityötä varjelevien laitosten uskotaan olevan vetovoimaisempia työpaikkoja tulevaisuudessa osaavasta työvoimasta kilpailtaessa (Liikanen 2010).

”Vanhuspolun” kohderyhmä on heterogeeninen ryhmä. Hahmoteltaessa palvelun ohjelmallista tasoa on huomioitava niin toimintakyky, arvokkaan elämän tuntemukset kuin asiakas itse toimijana että toimintaa vastaanottavana asiakkaana. Lisäksi ihmisten lähiverkkojen merkitys korostuu. Työni tarkentuu yhteistyön suuntaa. Kunnan kannalta on tärkeää nivoa vanhuset sekä heidän lähiverkostonsa kuntapalveluihin kiinni niin suunnitteluun kuin palvelutuotantoon osallistumiseen. Kunnan strategiateksteissä ei ole huomioitu laitoshoidossa olevien elämänlaatua, mutta ”vanhuspolku” ryhmä on korostanut näkökulmaa. Näin se olisi huomioitava osana mallin kehittämistä.

Kuvio 3. Vanhuspolun yhteistyökumppaneiden roolit eri kohderyhmille suunnattavissa osissa

kohderyhmä	Kunta	Kumppanit	Kehittäminen
Kotona-asuvat omatoimiset	vapaa-ajanpalvelut mielekäs tekeminen saavutettavuus	vapaaehtoistyövoimaa, itsestään vastuuta kantavia ihmisiä	kumppanuuden mallien lisääminen vastuunkannossa
Eristäytyvät	etsivä toiminta, neuvolat, henkilökohtaisten tarpeiden kartoitus, mielekäs toiminta	ystävätoiminta, yhdistysten toiminnan suuntaaminen tähän	henkilökohtaisten tarpeiden huomioiminen palvelusuunnittelussa
Kodin hoidon asiakkaat	selviytymisen tukeminen henkilökohtaiset tarpeiden kartoitus, neuvolat	omaisten ja läheisten verkoston kutominen ja siihen innostaminen	arjen kulttuurisen työotteen kehittäminen
Päiväkeskusten, palveluasumisen asiakkaat	tuki arjessa, päiväkeskukset, palveluasuminen, verkostojen tarkistus	omaisten ja läheisten verkoston kutominen, virkistystoiminta	vastuunjakamisen toimintakulttuuri
Ympäri vuorokautinen hoito	jatkuva hoiva ja hoito	inhimillisiä perustarpeita koskettavat kulttuuriteot ystävätoiminta	arvokkaan elämän tuntu, vastuunjako hoitotyössä

4.2. Uhkana lamaannus, kilpailuvalttina into ja ilo

Strategia muodostetaan sanallistamalla tulevaisuuskuva, visio, ja arvopohja sekä miettimällä kilpailustrategia – miten toiminta eroaa muista hyödyn aikaansaamiseksi (Kaplan & Norton 2006, 101). Yritysten palvelusuunnittelussa on läsnä kilpailu maksajista, erottautuminen muista, mihin voidaan päästä esimerkiksi hinnalla, laadulla tai alhaisilla tuotantokustannuksilla. Kuntapalvelujen suunnittelu lähtee tarpeista. Erityisesti harkinnanvaraisten palveluiden tuottamiseksi kunnan on kohdattava tarpeeksi painetta, jotta se kokee verovarvoja suuntaamisen ongelman ratkaisemiseksi järkeväksi ennakolta - ei vasta pakosta ongelman kohdatessa.

Kuntiin on 2000-luvulla kohdistettu palveluiden kehittämis- ja tehostuspaineita. Kuntaudistusten (PARAS) yhtenä päämääränä on kehittää sosiaalista pääomaa, joka ymmärretään usein yhteisöllisyyden lisäämisenä (Kunta- ja palvelurakennemuutos. Kunnat toteuttavat uudistukset 2007, 10–11). Julkisen sektorin kehittäminen on ollut pitkälti sisäistä innovointia, kuntien, virastojen ja niiden alaisten elinten omaa kehittämistoimintaa, jos uuden kehittämiseen ylipäättänsä on ollut edes tarvetta (Hautamäki 2009, 49). Kunnan hankintamallien muutosten - ostopalvelut, ulkoistus,

tilaaja-tuottaja - kautta tärkein kansalaisille palveluja tuottava organisaatio on kohdannut ulkoisen innovoinnin tarpeellisuuden. (Hautamäki 2009, 52.) Sosiaalista pääomaa lisäävien uusien palveluiden kohdalla tarvitaan erityisesti tuntemusta ihmisten tarpeista, ei ainoastaan palvelurakenteista. Tämä ohjaa pohtimaan kilpailustrategian valintaa ihmisen käyttäytymisen näkökulmasta.

Pohjoismaisen hyvinvointivaltion tavoitteena on ollut kansalaisten resurssien, vapauden ja toimintamahdollisuuksien parantaminen. Resurssien kasvattaminen julkisen sektorin palvelutuotannon kautta onkin onnistunut hyvin. Samalla esiin on noussut tarve lisätä myös muutakin pääomaa yhteiskunnan tukemana. Lähimmäisen rakkautta, itsensä toteuttamista ja yhteisöllisyyttä vaaditaan palveluiksi terveyden ylläpidon, koulutuksen ja sosiaaliturvan rinnalle. Nämä ymmärretään tarpeellisiksi myös valtion taholta. Hyvinvointivaltion periaatteisiin kuuluu tasa-arvoisuus, silloin elämänhallinnan opettaminen näyttää siirtyvän yhteiskunnan huoleksi. (Hämäläinen 2006, 33–34.)

Sosiaalisen pääoman kehittämisessä on ristiriita. Tilanteissa, joissa sitä ilmenee runsaasti, yhteisen vastuunkannon idea on itsestään selvyyys. Heikon yhteisöllisyyden aikoina oman edun ajaminen on yleisempää ja ymmärrys yhteisen hyvän merkityksestä heikkenee. Samoin myös vahvat hyvinvointiyhteiskunnan tuottamat palvelurakenteet, voivat vähentää itse ponnistelun tai yhdessä toimimisen tarvetta, ja jopa lisätä välinpitämättömyyttä omasta ja toisten hyvinvoinnista. (Hautamäki 2009, 49.)

Ministeriöiden linjaukset puhuvat sen puolesta, että kuntien olisi reagoitava esimerkiksi vanhuskysymykseen laajemmin kuin terveystieteen näkökulmasta. Toimintakyvyn ylläpitoa kyettäisiin edistämään vastuunkannon ideoilla. Logiikka on hieman erikoinen – kunnan tuki omaehtoisuudelle aikaansaa kuntalaisten omaa vastuunkantoa. Missä vaiheessa kunnan on järkevää maksaa vapaaehtoistyön tukemisesta, jotta talkoohenki jälleen viriäisi yleiseksi toimintamuodoksi?

”Vanhuspolun” kohdalla ulkoinen paine palvelutuotannolle syntyy kustannusten kohoamisen uhasta. Kunnilla ei ole varaa palkata jatkuvasti lisää henkilöitä ongelmien korjaamiseen, eikä edes runsas maahanmuutto tuo maahamme tarpeeksi hoitotyön ammattilaisia. Emme kykene ylläpitämään hyvinvointivaltiota, jossa vanheneva väestö sairastaa ja lisää kunnan tuottaman hoidon tarvetta yhä lisää ja lisää. Ratkaisuna on kehittää kunnan toimintaa itsestä ja toisista vastuuta kantavaan suuntaan.

Toiminnan kilpailijana eivät ole muut tuottajat. Jokainen omaehtoista vastuunkantoa ja toiminnallisuutta tuottava teko hyödyttää kuntaa ilmaiseksi. Kilpailijoita ovat lamaannus sekä passiivisuus. Ne ovat uhkia niin ihmisen itselleen tarjoamalle hyvinvointityölle kuin halulle vaikuttaa laajemmin tasapainoiseen elämään yhteiskunnassa. Päämäärän toteuttamiseksi on luotava into toimia sekä innostunut ilmapiiri vaikuttamiselle.

”Vanhuspolussa” ilon, innon ja innostuneisuuden olisi tultava läpi niin toiminnan, valintojen, yhteistyön tekemisen tavan kuin työtä johtavien taholta. Tällä tavoin se tuottaa mahdollisimman paljon hyötyä, on kilpailuvaltti uhkaajaansa vastaan. Ilon, innon ja intohimon teema kulttuuri- ja taidetyön rikkautena on noussut esiin ”vanhuspolun” ryhmässä, Hymykuopat-tapaamisissa kuin itse kentällä kulttuurityön onnistuneita hetkiä todistaessani. Kokemukseni mukaan soveltavan taiteen maailma ymmärretään pioneerityöksi, joka on byrokratian, rakenteiden, tylsyyden ja rutiinien ulkopuolinen voima. Kulttuurin ja hyvinvoinnin yhdistämisessä on kyse menetelmien luomisesta ja ihmisen koskettamisesta. Tällöin intohimolla, empaattisella työhön uppoutumisella sekä rohkealla yritteliäisyydellä saavutetaan läpimurtoja. ”Vanhuspolku” on kunnan raja-aitoja murtavaa, kuntapalveluiden sisäpuolelle astuvaa. Työhön ryhtyvien on oltava ennakkoluulottomia sekä iloisen innokkaasti asiaansa uskovia.

4.3. Valintojen pohjana elämäkokemuksen kunnioittaminen

Arvot, valintojen pohja, ohjaavat toimenpiteitä, toteutusta ja suunnittelua strategioissa. Mielestäni kulttuurityö on tehokas keino arvopohjan luomiseen. Sillä on kosketus kuntalaisiin kansalaistoiminnan kautta. Taideammattilaisilla on keinoja innostaa, näyttää esimerkkiä ja päästä lähelle ihmisen sisintä. Alalla on kosketus kulttuuriseen tulkintatapaan, jonka hallitsemisella kyetään nostamaan esiin ihmisten arjessaan merkittäviksi kokemia yksityiskohtia, rakentamaan niiden pohjalta palveluita suuntaava sisältö, kirkastamaan visiolauseita, luomaan termeille ihmisläheinen tulkinta.

Antti Hautamäen kestävän innovoinnin ajatukset (2009) toimivat ”vanhuspolun” arvo-pohjan hahmottamisessa johtolankana. Kestävä kehitys, elinkaariajattelu sekä asiakas-lähtöinen suunnittelu ovat laatua ja kilpailukykyä kohottavia tekijöitä palvelu-tuotannossa. Sisällöllinen panostaminen ihmiselle itselleen merkittäviin tarpeisiin, nykyisiin ja tuleviin vahvistavat innovoinnin tehokkuutta. (Hautamäki 2009, 30, 43.)

”Vanhuspolun” kohdalla tarpeina korostuvat valtion tasolla ja kunnissa yhteisöllisyys, arvokkaan elämän tuntemukset, itseilmaisun merkitys ja omaan elämään vaikuttamisen mahdollisuudet. Kyse on kulttuurisen pääoman, henkilökohtaisesti tärkeiden asioiden, näkökulmasta. Tarpeissa korostuu myös sosiaalinen aspekti, suhde kanssaeläjiin, ihmisen toiminta ryhmässä ja mahdollisuudet vaikuttaa ympäröivään todellisuuteen. ”Vanhuspolun” arvopohjan suunnittelussa hyödynnetään työpari Lapila ja Vannucchin tietämystä kohderyhmästä. Heille oli tarkkailutyön tuloksena muodostunut käsitys vanhusten selviytymisen keinoista. He kirjoittavat raporteissaan tarpeellisuuden, kuuntelun ja vastavuoroisuuden tarpeista. Läheltä löytyvä, olemassa oleva, helposti saavutettava ja totuttu ovat työparin mielestä merkittäviä keinoja tukea vanhuutta. Arvokasta ovat myös elämänhistorian ja pienuuden vaaliminen.

Tarkkailu vanhusväestön omassa elinpiirissä on tuonut työparin tietoisuuteen myös yhdistysten todellisuuden. He ovat kiinnittäneet huomion ihmisten väsyneeseen vastuunkantoon, joka on tuupertumassa rakenteiden ja arvostuksen vähyyden alle. Vanhusväestön kulttuurinen todellisuus ei ole yhdenmukainen nykyisen valtakulttuurin kanssa. Säännöt, tottumukset ja toimintatavat eivät mene yhteen aikamme rytmeihin, sääntöihin tai arvostuksen kohteisiin.

Hoitotyön arjen kautta työparin huolenaiheeksi on noussut yksilön tarpeet laitosten rutiinien keskellä – missä on oikeus tuntea kylmyyttä tai olla hiljaisuudessa. Missä on oikeus kokea vuodenaikojen vaihteluita tai vuorokauden rytmiä?

Lapila ja Vannucchi ovat löytäneet projektinsa aikana kauniita esimerkkejä toimivista ratkaisuista: vanhainkodin kalastuspäivä, pienimuotoiset festivaalit tai järven ympärillä asuvien syysillan vietto. Heidän mielestään kaupungin pitäisi kannatella keveästi vaatimatonta, ihmisille itselleen tärkeää toimintaa. Kun lähtökohtana palvelussa on ihmisen elämän arvostaminen, ylhäältäpäin tuotetut ratkaisut voivat olla ristiriidassa tavoitteiden kanssa. Lapila ja Vannucchi korostavat kaikessa luontevaa, joustavaa ja tilanteisiin sopivaa ihmisten aikaansaamaa tekemistä viihdyttämisen, virikkeiden tarjoamisen ja pakonomaisen hyvän olon tuottamisen sijasta.

Arjen kulttuurisuuden käsitys muodostuu ”vanhuspolun” ideologiaksi. Rinnalla kulkee tuottaja-minän resurssien etsintään sitoutunut ajatteluni. Minulle kaupunkistrategia on lupaus talousarvion sitomisesta siinä esiintyviin sanoihin. Luen ministeriöiden ohjelmia

toiveina rahoituksen painottumisesta hyvinvointitavoitteen saavuttamiseksi. Samalla uskon ihmisille merkittävien asioiden kohottavan työn laatua. Kokonaisuus muovautuu "vanhuspolku" ryhmän työn kautta muotoonsa. Ikäihmisten kohdalla ei voi olla kyse arvo- ja asennemuutoksesta kuten lasten ja nuorten kasvatuksessa, POLUSSA, oli.

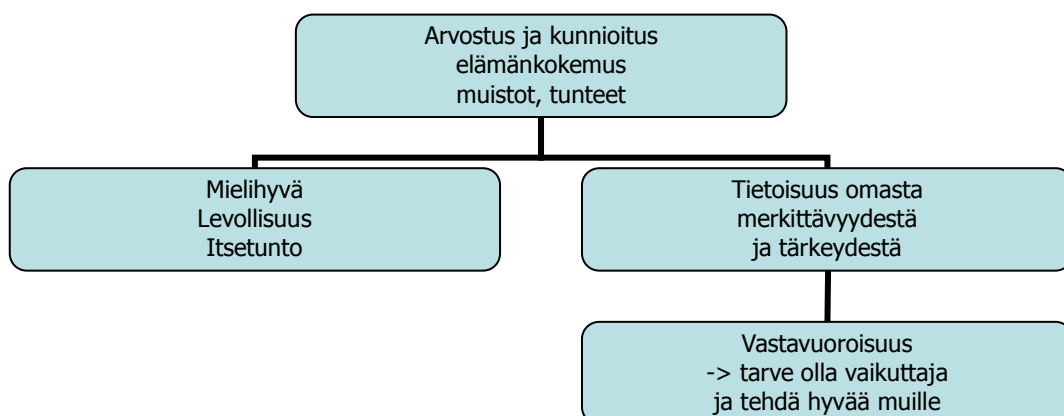
"Vanhuspolku" on kunnioittava – vanhusten elämäkokemuksen arvostaminen kohoaa valintojen pohjaksi. Palvelun arvovalinnat rakentuvat yksilöstä lähteväksi. Jokaisella on oikeus omanlaiseen elämään, todellisuutensa oikeellisuuteen ja oikeutukseen.

"Vanhuspolku" puhuu itsemääräämisoikeuden, ihmisen oman rytmin, osaamisen ja tahdon puolesta, vaikka ne olisivat kunnan palveluiden kannalta katsottuna haastavia.

Ihmislähtöinen "vanhuspolku" pyrkii vaikutusten ketjuun, jossa kulttuurisen pääoman varjelu ja kunnioitus innostaa sosiaalisen pääoman lisäämiseen, yhteisöllisyyteen. Yksilön elämähistoria, muistot, tunnemuisti ja osaamisen arvostaminen ovat portteja hyvinvointiin. Mikäli yksilö tuntee olevansa arvostettu tai tarpeellinen kasvaa hänen hyvän olon tunteensa.

Ihmisen voimavaroista riippuen tunne johtaa joko mielihyvään tai toimintakykyisillä mahdollisesti tahtoo tehdä enemmän. Parhaimmillaan ihminen kokee olevansa merkittävä ja kykenevänsä tekojensa kautta vaikuttamaan. Tällä uskolla varustettu henkilö ymmärtää toimintansa seuraukset ja haluaa vaikuttaa positiivisesti joko itseensä tai muihin – vastuunkannon mekanismi itsestä ja muista elää.

Kuvio 4. Kunnioituksesta syntyvä ketju



"Vanhuspolun" valintojen ohjaajiksi voisinkin nostaa strategioiden arvo-sanoja kuten vastuullisuus, itsemääräämisoikeus tai kunnioitus, mutta se johtaa tulkintahaasteeseen.

Nostan työn opastajaksi periaatteet, koska ne avaavat keinoja ja päämääriä enemmän. Periaatteisiin voin heijastaa kohderyhmän sisäiset tarpeet ja sitä kautta syntyvät lähtökohdat toiminnalle. Niihin voin avata iskusanoja: *osallisuus, yksilön merkittävyys ja vaikutusmahdollisuudet*. Iskusanoihin *sosiaalinen ja kulttuurinen pääoma sekä yhteisöllisyys* otin kantaa jo lähtökohdan määrittelyssä, vaikutusten ketjussa. Yhteinen ohjaaja kaikessa toiminnassa on kohderyhmän **elämäkokemuksen kunnioittaminen**, ymmärrys siitä, että vanhan ihmisen todellisuus on erilainen kuin nuoren. Tämä on *yksilön merkittävyttä* vanhusväestön kohdalla esiin tuova näkemys. Samalla toiminnassa huomioidaan se, että juuri eläkkeelle jäänyt 1950-luvulla nuoruutensa viettänyt ihminen arvostaa vapaa-ajallaan toisenlaista tekemistä kuin sota-ajan nuori. Tai nyt vanhainkoteihin luotava virkistystoiminta ei tule miellyttämään 10 vuoden kuluttua sinne saapuvia.

Toinen periaate on **ymmärrys ihmisen halusta vaikuttaa ja olla merkittävä itse vaikuttamiseksi ja merkittävyudeksi kokemallaan tavalla**, *osallisuuden* tärkeys. Näkemys on yhdistettävä historiaan ja henkilöhistoriaan. Lähimenneisyydessä on vaiheita, joiden kautta ihmisille on syntynyt ymmärrys vaikuttamisen tavoista. Osalla on yhdistystoiminnan todellisuus, osalla yksilön, perhekeskeisen tai yhteiskunnallisen vaikuttamisen todellisuus. Vaikka osa tavoista olisikin kadottanut merkityksensä nyky-yhteiskunnassa, pitäisi ne huomioida innostamisen mahdollisuuksina.

Osallisuutta on myös **itse määräämisoikeus**. Vanhuspolun tavoitteena on mielekäs elämä, jonka ymmärretään vähentävän hoidon tarvetta. Ihmisen täytyy päästä esittämään toiveitaan ja mieltymyksiään elämän yksityiskohdista, niin että ne otetaan todesta. Periaatteelliset rajat, turhan tiukat säännöt tai hygieniakäsitykset taipuvat hyvälaatuisen arjen tieltä. "Vanhuspolussa" itsemääräämisoikeus on oikeutta olla omalaatuinen ihminen, ei palvelujen tuottamista helpottavien keskivertotulkintojen alle alistettu. "Vanhuspolku" manifestoi elämänmakuisen roson upeutta. Yksilöiden toiveiden kuuleminen on mahdollista, mikäli tulkinta on ratkaisukeskeistä. Tulkinnan ollessa rakenne- tai palvelukeskeistä on tuloksena keskiverto. Tarpeiden kuuntelu vaatii vain rohkeutta antaa niille tilaa tulla julki. Yleensä ihmisen toiveet ovat vaatimattomia, pienimuotoisia ja helppoja toteuttaa.

Vaikutusmahdollisuuksien kohdalla korostuu **lähiympäristön ja läheltä löytyvän arvo**. Vaikuttamisen ei tarvitse olla mahtipontista, vaan tunne mahdollisuudesta

järjestää omaa elämänpiiriään riittää. "Vanhuspolku" ryhmän jäsenet toivat ilmi sen kuinka yli 65-vuotiaiden vaikutusalue pienenee vanhenemisen myötä. Seikka on ymmärrettävä vaalittavana asiana palvelujen tarjoamisessa. Maanläheisyys, pieni-muotoisuus ja ihmisen kokoinen elämä ovat tärkeitä tapoja toteuttaa työtä.

Vaikutusmahdollisuuksien arvostamisessa korostuu yksilön historia yhteisön jäsenenä. "Vanhuspolussa" huomioidaan silloin ihmisen taidot, sukupuolten erilaisuus sekä tarve näkyä osaamallaan tavalla. Mikäli ympäristö tukee mahdollisuuksia toimia itselle sopivin keinoin, omia taitoja merkityksellisesti esiin tuoden ja vielä yhteisön kunnioitus saavuttaen, ollaan pitkällä hyvän olon tunteen saavuttamisessa. Ihminen toimii, jos hänen teoillaan on merkitystä. Vastuunkannon herättämiseksi tarvitaan lähiyhteisö tai -ympäristö, jossa yksilö osaa itse tehden muovata todellisuutta mieleisekseen, tehdä kanssaihmisille iloa tuottavia tekoja, olla vaikuttaja.

Kuvio 5. Kohderyhmä ja strategian kohtaaminen

kohderyhmä	elämän kokemus	merkittävyys ja vaikuttavuus	itseensä määräämis-oikeus	läheltä löytyvän arvo
Kotona-asuvat omatoimiset	sukupolvien välinen yhteistyö perinteen siirto	julkisen sektorin tuki oma-toimisuudelle	mahdollisuus vaikuttaa vapaa-ajan palveluihin	toiminnallisuus lähiyhteisössä esteettömyys
Eistäytyvät	innostaminen kuulluksi tulemisella	omien taitojen hyödyntäminen ja hyödyllisyys	mahdollisuus aktivoitua omalla tavalla	pelkojen ja yksinäisyyden torjunta esteinä
Kodin hoidon asiakkaat	osaamisen kerääminen ja sen esille pääsy	mahdollisuus näkyä tai tehdä merkittäviä tekoja	mahdollisuus vaikuttaa hoidon palveluihin	vapaa-ajan palvelujen jalkautuminen lähelle, lähiverkostot
Päiväkeskus palveluasumisen asiakkaat	virkestystoiminnassa elämäkokemuksen kunnioittaminen: materiaalit, aiheet	palvelulaitosten hyödyttäminen, auttaminen niiden arjessa	kunnan tuki omaehtoisen toiminnan järjestämiselle	omaisten ja lähiyhteisön yhteistyö ja näkyminen palveluissa
Ympäri vuorokautinen hoito	osaamisen hyödyntäminen sukupuolen ja voimien mukaan	vuorovaikutus ja kommunikointi vaikka ei olisi puhetta	oikeus muokata laitospäristöä, oikeus tunteisiin ja aistimuksiin	lähiyhteisön näkyminen laitoksissa, sukupolvien välinen yhteistyö

Periaatteiden heijastaminen kohderyhmien erilaisiin tarpeisiin on keino muodostaa "vanhuspolulle" toiminnan mahdollisuudet, tuo esiin tilanteita itsestä ja toisista vastuun

kantamiselle. Siihen hahmottuu kehittämisen paikkoja sekä voimavarojen kohtia, joiden kautta ymmärrän strategiakarttaa kirjattavan syy-seuraussuhteiden mallin, ohjelman jalkauttamisen välineen.

Lähtökohtana "vanhuspolun" ohjelmatasolle oli kaupungin strateginen menestystekijä *peruspalvelut* ja sen kohta *"itsestä ja toisista vastuunkanto sekä yhteisöllisyyden edistäminen"*. Lause tuo esiin kunnan toiveen kuntalaistensa omatoimisuudesta. Työni ehdottaa ratkaisuksi julkisen sektorin, asukkaiden ja yhteisöjen kumppanuutta ja kunnan puolelta tavoitteen tukemista. Kohderyhmän kautta strategissa on huomioitava vähemmän toimintakykyisten elämän kunnioitus ja sen kautta löydettävät voimavarat. Pidän visioita, tulevaisuuskuvia, keinotekoisina, mutta ne auttavat hahmottamaan tavoitteen. Työssäni visio voisi olla: *Vanhuspolun kulkijat vaikuttavat elämäänsä innolla ja osallistuvat palveluiden tuottamiseen yhteistyössä kunnan kanssa. He elävät mielekästä elämää kantaen vastuuta itsestään sekä toisistaan.*

Ytimekäs strategia koostuu vision lisäksi neljästä periaatteesta:

1. Vanhusten elämäkokemuksen kunnioittaminen
2. Ymmärrys ihmisen halusta vaikuttaa ja olla merkittävä itse vaikuttamiseksi ja merkittävyydeksi kokemallaan tavalla
3. Oikeus itselleen arvokkaaksi määrittämään elämään (yleisen moraalien puitteissa)
4. Lähiympäristön ja läheltä löytyvän kunnioittaminen arvona

Strategian toimintakulttuurina ovat ilo, into, intohimo ja rohkeus ylittää esteet.

4.4. Vanhuspolun strategiakartta

Salon tulokorteissa esiintyvät termit: *itsestä ja toisista vastuunkanto, yhteisöllisyyden edistäminen, elinikäinen oppiminen, hyvinvoinnin tukeminen, ennaltaehkäisy, eri-ikäisille suunnatut tapahtumat, yhteistyö kolmannen sektorin kanssa, asiakkaan lähiverkostojen tukeminen ja itsenäistä toimintakykyä ylläpitävän palvelujärjestelmän synnyttäminen.* "Vanhuspolku" hahmottaa esiin sanojen toteutusmahdollisuuksia. Se on palvelu, joka ehkäisee ongelmia ja kannustaa vastuunkantoon, on osa itsenäistä toimintakykyä ylläpitävästä palvelujärjestelmästä. Mallissa huomioidaan lähiverkostojen

sekä kolmannen sektorin merkitys. Sisällöltään se kannustaa elinikäiseen oppimiseen, yhteisöllisyyteen ja lisää eri-ikäisille suunnattujen tapahtumien tuottamiseen. Kartassa toiminta johdetaan vanhusten elämäkokemusta kunnioittavasta periaateohjelmasta.

Mallini on muunnelma tasapainotettujen tulokorttien strategiakartasta. Kartta koostuu tulokorttien ulottuvuuksista: *osaaminen, prosessit, asiakkaat* sekä *talous*. Karttaan hahmottuu kuinka erilaisia lähtökohtia edustavat toimijat, niin julkinen sektori, yhdistyskenttä kuin yksittäiset kansalaiset voivat viedä tavoitetta samaan suuntaan. Karttaan kirjautuvat miten strategiaohjelmaan kirjatut periaatteet vaikuttavat, jotta tavoitteet saavutettaisiin yhteistyön hengen mukaisesti.

Työni tähtää tulevaisuuteen, jossa *”Vanhuspolun kulkijat vaikuttavat elämäänsä innolla ja osallistuvat palveluiden tuottamiseen yhteistyössä kunnan kanssa. He elävät mielekästä elämää kantaen vastuuta itsestään sekä toisistaan.”* Tavoite kieli toiveesta lisätä yhteisvastuuta ja viittaa julkisten palveluiden kehittämiseen. Lauseet ovat katto toimille, se onnela, johon karttaa alhaalta ylöspäin kulkemalla päästään.

Kartan alaosassa on arvopohja kivijalkana. Se on työstetty kohderyhmää, yli 65-vuotiaat salolaiset, kunnioittavalla tavalla. Heidän elämäkokemuksensa, merkittävät tavat vaikuttaa, itsemääräämisoikeus sekä lähiympäristön merkitys ovat toiminnan alku ja juuri. Kartan toimenpiteet muokkautuvat periaatteiden kautta. Arvoissa muistetaan kuinka ilon ja innon toimintakulttuuri on kilpailuvalttina suurinta uhkaa, passiivisuus & lamaannus, vastaan. Tavoitteeseen pääsemiseksi on murrettava esteitä, tarjottava tukea sekä kannustimia. ”Vanhuspolku” perustuu vuorovaikutukselle, joten työn alkuun saattaminen ohjaa sitouttamisen ja kumppanien kartoittamisen tehtävään.

Arvopohjan päälle rakentuvat toiminnan tasot. Työssä kunta on aloittaja, prosessin omistaja sekä johtaja, ainakin alkuvaiheessa. Kunnan rahoitusta tarvitaan moottorin käynnistämiseen. Toiminta on rakennettava siten, että jokainen mahdollinen kumppani hyötyy mukanaolosta (Kaplan, Norton & Rugelsjoen 2010 115–116). Muuten kyseessä olisi kunnan oma palvelu. ”Vanhuspolun” yksityiskohtien on tuettava sitä, että yksittäiset ihmiset sekä yhdistykset pystyvät työskentelemään kunnan piirissä. Palvelun on oltava yhteisesti tuotettu ja rajojen yli hyppivä. Se kehittää palvelua, jossa asiakkailla on mahdollisuus vaikuttaa heille tarjottavan työn laatuun ja henkilö itse voi olla palvelun tuottaja. Näin vastuu sen tuottamisesta on siirrettävissä kunnalta pois.

Muokkaan karttaa tarpeen mukaan. *Osaamisen* tasolla korostuu aloittamisen haaste. Nimitän *osaamisen* sanoiksi *yhteistyön edellytykset*, jossa kohtaavat *kunta aloittajana* sekä *verkostot*. Kunnan on ymmärrettävä työn hyöty, lähdettävä liikkeelle panostamalla rahoitukseen sekä toimijoiden löytämiseen. Kunnan puolelta tarvitaan vastuutaho, johtajuus, koska työ ei edisty ilman sitä. Tasolla painottuu yhteistyövalmius. Mukaan pääsevät ne, joilla on halua lisätä vastuunkantoa yhdessä kunnan kanssa.

Alkuun saattamisen, kunnan ja innokkaiden toimijoiden sitouduttua tavoitteeseen, alkaa prosessivaihe. Työ ei toteudu ilman menetelmien hallintaa ja rakennehaasteiden oikomista tai yhteisten pelisääntöjen ja innon löytymistä. *Prosesseilla* päästään tavoitteeseen, tarjotaan osallistujille toiminnan mahdollisuuksia, saadaan vanhukset, yhdistykset, ihmiset ja kunta työskentelemään yhdessä, kulkemaan "vanhuspolkua". Jaan prosessit kolmeen osaan, *kunnan, itsestä ja toisista vastuunkantoon*. Mallissa on kyse kumppanuudesta, jossa jokainen haluaa sitoutua tavoitteeseen. Prosessissa on tasapainoteltava kannustavien porkkanoiden, innostusta ruokkivan ilmapiirin ja esteiden raivaamisen maastossa.

Työn toimintakulttuuri on nostettava heti alkuun raiteille, jotta sen laatu pysyisi hyvänä. Jokainen mukaan tuleva sitoutuu näin *arjen kulttuurisuuden* idean arvostamiseen. Tässä on oltava tinkimätön, koska muutoin toimijat kadottavat otteensa kohderyhmän toiveisiin, vanhusten kulttuuriseen totuuteen. Mikäli kaikki sitoutuvat suunnittelussa ja toteutuksen yksityiskohdissa periaatteisiin, yhdenmukaistuu tekemisen linja. Sisällön avaamiseksi tarvitaan tiedottamista, toimivien esimerkkien tuomista esiin ja koulutusta. Taiteellisten johtajien merkitys korostuu aluksi. He toimivat valintojen tekijöinä, ottavat mukaan mielestään tavoitetta ajavia osahankkeita. Heidän merkityksensä vähenee, kun palvelu vakiintuu, saa tunnustetun asema.

Kunta vastuunkantajana osuus korostaa esteiden raivaamista ja rakenteita. Kunnan on hyödyllistä edistää liikkumista sekä kiinnittää huomiota ihmisten pelkoihin, rytmeihin, yksinäisyyden muodostamiin aitoihin sekä saavutettavuuteen. Jokainen "vanhuspolkun" kumppani voi yhdessä kunnan kanssa osallistua *esteettömyyden* ja *saavutettavuuden* haasteen purkamiseen tavallaan, mutta kunnalla on parhaat mahdollisuudet vaikuttaa joukkoliikenteeseen, yhdyskuntarakentamiseen tai tukea kansalaistoimintaa. Kunnan avustusmekanismi kansalaistoiminnalle on Salossa jähmeä ja vajavainen eikä huomioi työtä kokonaisuutena. Resurssit ovat hajallaan eri toimialoissa, erilaisin

säännöin tulkituina osastoissa. Tuki yhdistyksille on muuttunut byrokraattiseksi, mikä ei tue kuntalaisten omaa aktiivisuutta ja haittaa yhdistysten työtä. Yhteisöllisyyttä suurella äänellä strategiassaan peräänkuuluttavan kaupungin olisi muodostettava *kansalais-toimintaa kevyesti tukeva malli*, joka läpäisee kaupungin organisaation ja ymmärtää kansalaistoiminnan luonteen sekä hyödyt. Apua tarjoaisivat yhtenäiset avustukset, tilaja tiedotustuki, koordinointiapu ja kunnan ymmärrys työn merkityksestä. Se hyödyttäisi niin "vanhuspolkua" kuin muuta kaupungin vapaaehtois- ja harrastustoimintaa.

Linja tuo esiin kaupungin roolin kokonaisuudessa kannustajana. Kunta on vastuunkantaja siten, että se mahdollistaa toiminnan ja ratkaisee kokonaisvaltaista käsittelyä vaativia ongelmia, kuten yhdistysten tasapuolinen tukeminen tai koko kunnan aluetta koskeva liikkuminen. Kunta kantaa vastuutaan mahdollistamalla ihmisten hyvinvoinnin edistämisen sekä tarjoamalla siihen ympäristön. Samalla se antaa tarjoaa muille tilaisuuden toteuttaa sisältöä, varsinaisia kohtaamisten hetkiä, hyvinvoinnin lisäämisen tuokioita ja tapoja. Jokaisessa niissä ei tarvita kunnan palkkaamaa työntekijää tai kunnan resurssia, vaan taiten tehty tukeva palvelurakenne kannustaa kumppaneita yhä enemmän ja enemmän toimintaan ja sitomaan siihen myös omia resurssejaan.

Toisista vastuunkannossa on kyse organisaatioiden sekä yksilön ja organisaatioiden kohtaamisesta, esimerkiksi vapaaehtoisten ja kunnan välillä. "Vanhuspolku" toteutuu, mikäli siihen muodostuu vastavuoroisuuden ja luottamuksen henki. Samalla kumppanit sitoutuvat viemään toimintaa kohderyhmälle. Siksi *yhteistyön pelisääntöihin* sitoutuminen on oleellista. Toiminnan on oltava avointa ja siihen on päästävä helposti mukaan. Yhteistyön pelisääntöjen kautta vapaaehtoiset tietävät esimerkiksi kuinka vanhainkodeissa toimitaan, kynnykset saapua tukemaan kunnan palveluita madaltuvat. "Vanhuspolun" koordinoijalla on tiedossa kohderyhmän tarpeet ja hän voi ohjata toimijoita katvekohtiin. Yhdistykset, yksityiset ja mahdolliset palveluiden myyjät tiedottavat koordinoivaa tahoa omasta tarjonnastaan ja tahdostaan toimia. Tilaukset ja tuotannot kohtaavat, resurssit yhdistyvät samaan tavoitteeseen.

Toinen haaste on *lähiverkostojen tukeminen*. Ainoa resurssi toiminnan pyörittämiseen ei ole raha, vaan itsestä ja toisista vastuunkanto on ihmisten joko itselleen tai toisilleen tekemään työtä, joskus ostopalveluna, mutta useimmiten vapaaehtoisesti. Toisista vastuunkannossa verkostojen kudemat tihenevät ja tahot tutustuvat toisiinsa, niin yksilötasolla, organisaatioiden kuin kunnan ja sen ulkopuolisten toimijoiden välillä.

Lähiverkoston muodostamisessa työn on jälleen oltava mielekästä ja siihen on päästävä helposti mukaan. Sitä kautta omaiset, ystävätoiminnasta kiinnostuneet ja muut vapaaehtoiset innostuvat harjoittamaan toisista vastuunkantoa.

Itsestä vastuunkanto on yksilökeskeinen osuus prosesseista. Siinä laitetaan alulle vaikuttamisen ketju, jossa merkittäväksi itsensä kokeva ihminen saavuttaa joko henkilökohtaista hyvinvointia ja/tai haluaa tehdä hyvää myös muille. *Innostaminen vastuunkantoon* on itseään ruokkivaa. Kun yhä useampi mukaan sitoutunut toimija oppii toimintatavan ja ottaa sen arkeensa, lisääntyy tavoitetta kohti kulkevien joukko. Innostamisen on oltava mielekästä ja huomioitava useat näkemykset vaikuttavuudesta, tarpeellisuuden osoittamisen tavoista ja yhteisöllisyydestä. Nyt korostuvat menetelmät, yhdistysten työn sisällöt, yksittäiset hyvää oloa tuottavat projektit. Innostamista on oltava tarpeeksi, mutta ei liikaa. Kokonaisuudesta vastaa koordinaattori. Kunnan on tehtävä tähän kohtaan liittyviä päätöksiä siitä millaisella määrällä se haluaa innostaa, tarkkailtava osallistuvatko yhdistykset työhön tarpeeksi tai missä tarvitaan tukea ja uudenlaisia toimijoita mukaan. Innostaminen on työn sydän, joka pumpkaa mahdollisuuksia toteuttaa vastuunkantoa tasapainoisesti koko kunnan alueella.

Palveluiden jalkautuminen, antaa innostujille mahdollisuuden toimintaan. Mikäli innostamisessa on onnistuttu, on Salon alueella runsaasti ihmisiä, jotka kaipaavat omanlaisiaan mahdollisuuksia toteuttaa vastuunkantoa. Innostuminen tyrehtyy, mikäli ympäristö ei tue tavoitetta. Jalkautuminen tarkoittaa sisällön suunnittelua kohderyhmiä kiinnostaviksi, fyysistä luokse tulemista joko koteihin, maaseudun kyliin tai laitoksiin, mutta myös kansalaistoiminnan suuntautumista kohti ihmisten tarpeita.

Toimiessaan kunnolla *prosessiulottuvuus* innostaa yksilöä toimimaan ja tarjoaa hänelle mahdollisuuden saavuttaa fyysistä, psyykkistä ja/tai sosiaalista hyvinvointia. Halutessaan innostuneella ihmisellä on mahdollisuus kantaa vastuuta myös muista, esimerkiksi toimimalla vanhuspalveluiden piirissä vapaaehtoisena tai järjestämällä kohderyhmälle suunnattua yhdistystoimintaa. Hän voi siirtyä osaksi lähiverkostoa. Kunta ei ole silloin työssä este oman jäykän rakenteensa ja hitaan päätöksentekonsa vuoksi, vaan kantaa omaa vastuutaan mahdollistamalla innon päästä eteenpäin toiminnaksi. Vastuunkannon mekanismi ruokkii näin itseään ja hyödyttää kumppaneita.

Asiakas mielletään yleensä vastaanottajaksi sekä koko palvelutuotannon kohteeksi ja kuluttajaksi. Asiakkaan huomioiminen palvelujen suunnittelussa uskotaan arvokkaaksi, mutta silti asiakkuuteen kuuluu vastaanottamisen passiivinen osa itse kulutus-tapahtumassa. Mallissani vastaanottaja voi olla myös tuottaja. Esimerkiksi yhdistyksen seniorijäsenet ovat kohderyhmää, mutta voivat yhdistystoiminnan kautta tuottaa palvelua muille. Yhteistyökumppanit ovat asiakkaita, koska ne hyötyvät osaamisesta ja voivat käyttää tuotannon osia apuna muussa toiminnassaan. Toteutuakseen ”vanhuspolku” tarvitsee muutoksia kunnan yleiseen toimintakulttuuriin, mistä hyötyvät myös lapsia tai nuoria palvelevat tahot. Parempi nimittäjä tasolle on *kumppanit*, koska työ on verkostomaista, vastavuoroista ja yhteistyöhön perustuvaa. Asiakaskenttään kuuluvat silloin vanhusten lisäksi kaikki toimintaa tuottavat vapaaehtoiset, yhdistykset, taiteilijat, mutta myös kunta monimutkaisena organisaationa.

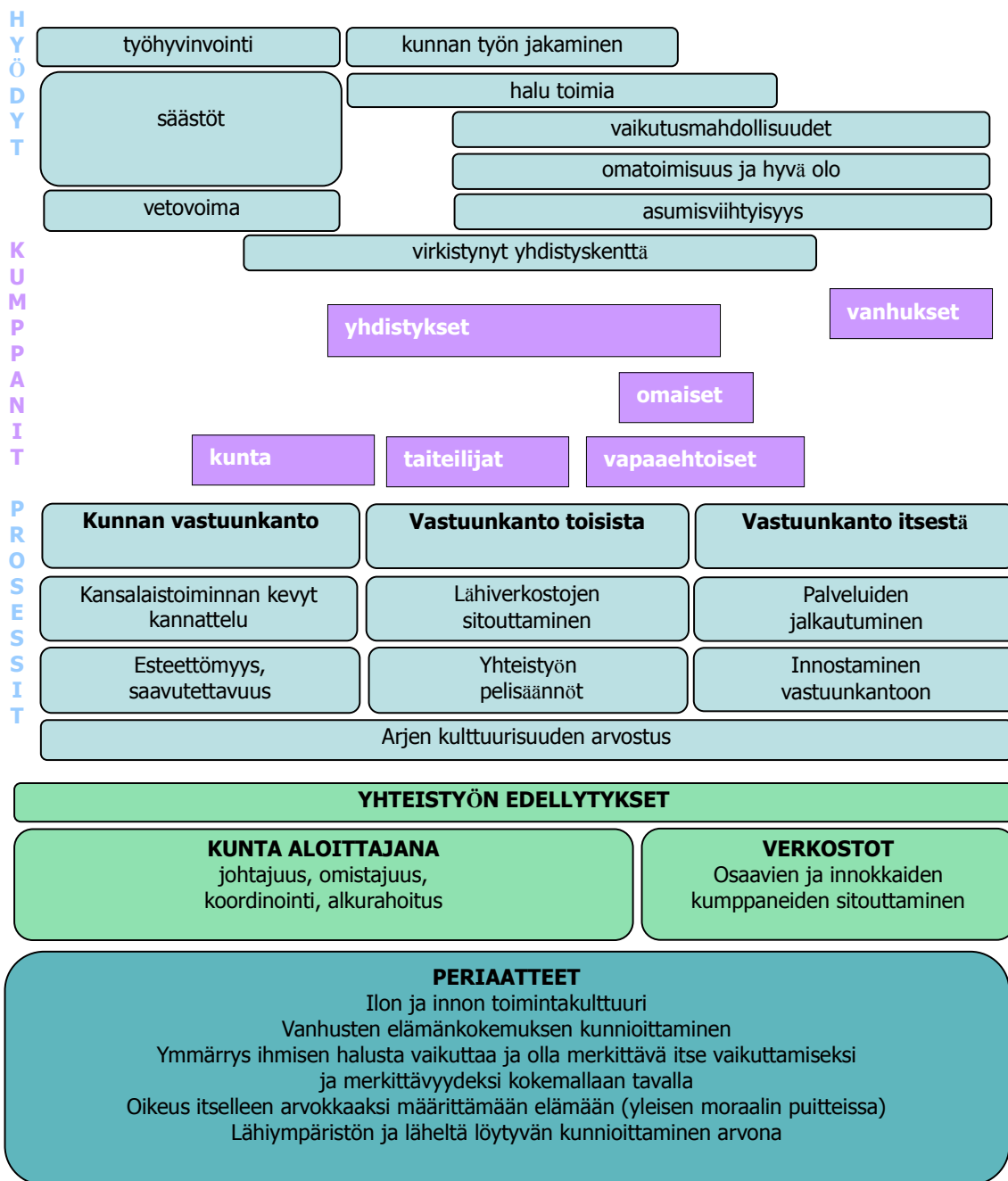
Tuloskorttien neljäs ulottuvuus on *talous*, millä mitataan toiminnan kannattavuutta. Yritykset tuottavat palveluja asiakkaille, jotka ostaessaan tuotetta hyödyttävät tuottajaa taloudellisesti ja mahdollistavat tuotannon jatkumisen. Talous on motivaatiotekijä yrityksille ja kunnille. Se liikuttaa yhdistyksiä ja yksittäisiä kansalaisia. Sana talous mielletään yleensä rahalla arvotettavana ja laskettavana, voitoina sekä kasvuna. ”Vanhuspolun” arvoa on kuitenkin uusiutumisen logiikka, jossa innovaatiot tuottavat hyvinvointia, eivät rahavoittoa. Hyöty rakentuu kulttuurisen ja sosiaalisen pääoman, talouden ja luonnon tasapainosta ja johtaa hyvinvointiin. (Hautamäki 2009, 20.)

”Vanhuspolussa” arvo on mitattavissa fyysisellä, psyykkisellä ja sosiaalisella hyvinvoinnilla. Kartan ulottuvuuksissa on huomioitava yhteistyö, muutoin se olisi yhden toimijan kartta. Nimeän *talouden* ulottuvuuden *yhteiseksi hyödyksi*, siinä arvioidaan kumppanien saavuttamaa etua, motivaationa yhteistyölle ja vastuunkannon eteenpäin viennille. Panos-hyöty-suhdetta ei mitata helposti rahalla, vaan kunnan ja muiden jakamalla vastuulla – ”vanhuspolun” tuottamalla aktiivisuudella. Hyötyinä esiintyvät hoitotyön taakan väheneminen, säästöt, yhdistysaktiivisuuden lisääntyminen, yksilöiden hyvän olon tunne, vetovoima, asumisviihtyisyys, työssä jaksaminen, vaikuttamisen usko ja omatoiminen halu vaikuttaa ja toimia myös kunnan raja-aitojen sisällä.

Kuvio 6. "Vanhuspolun" strategiakartta

TAVOITE:

Vanhuspolun kulkijat vaikuttavat elämäänsä innolla ja osallistuvat palveluiden tuottamiseen yhteistyössä kunnan kanssa. He elävät mielekästä elämää kantaen vastuuta itsestään sekä toisistaan.



päätös lähteä työhön

kaupunkistrategia: itsestä ja toisista vastuunkanto sekä yhteisöllisyyden edistäminen

toimintaympäristön muutokset aiheuttavat paineita kunnalle

5. HAHMOTELMASTA TOIMENPITEIKSI

Kunta ei liikahda ilman päätöksiä, joko hallintosäännössä määritellyn viranhaltijan tai poliittisen luottamuselimen tekemiä. Ne ovat sidoksissa rahaan, ilman resursseja ei kunnassa ole toimintaa. Linjausten väline on perustoimintaan sidottu talousarvio. Salon kaupungissa ei ole erillisiä kehittämisrahoituksia omassa budjetissa. Uuden aloitus on helpointa kaupungin ulkopuolisella tuella, EU:n ohjelmilla, läänin, ministeriöiden tai maakuntaliittojen avustuksilla. Näiden hakeminen on puolen vuoden – vuoden työ hakulomakkeesta myönteiseen rahoituspäätökseen ja toimien aloittamiseen.

Salossa on vuosina 2009–2011 käytössä valtion myöntämään yhdistymisrahoitusta. Se on tarkoitettu kuntaliitoksen tuottamien muutosten puskuriksi. Rahoitusta on käytetty myös kehittämistyöhön, kuten POLUN aloittamiseen. Yhteistyön aloitus, rakenteelliset muutostyöt ja toimintakulttuurin luominen vaativat koordinoitippanosta. Salossa on jo meneillään runsaasti ”vanhuspolkuun” sopivia yksittäisiä toimintoja, joiden energia kuluu hukkaan, mikäli niitä ei yhdistetä ja jatkuvuutta taata. Yhdistymisrahoitus olisi nopea keino työn käynnistämiseen jo kesän 2010 aikana.

”Vanhuspolun” edistäminen lähti Salossa liikkeelle sosiaali- ja terveystoimialaan kuuluvan vanhuspalveluiden sekä sivistystoimialan kulttuuripalveluiden yhteistyön ideasta. Muodon hahmottaminen on ollut kulttuuripalveluiden vastuulla, mutta varsinainen prosessin käynnistäminen vaatii päätöksiä. Ensimmäinen päätös liittyy siihen kuka kaupungissa huolehtii työn rahoittamisesta. Samalla taho ottaa vastatakseen kehittämisestä ja on mahdollinen prosessin omistaja jatkossa.

5.1. Yhteistyön edellytykset

Yhteistyötä korostava toimintakulttuuri on uudenlainen tapa edistää kunnan strategisia päämääriä. Tähän tarvitaan vahvaa **visionääristä johtajuutta**, joka ymmärtää puitteiden rakentamisen tärkeyden ja luottaa kumppaneihin sisällön tuottamisessa. Johtajalla on ymmärrys kohderyhmän kuuntelun merkityksestä. Hän sallii vapaan ja joustavan toimintakulttuurin, jossa erilaiset toimijat voivat kohdata, kokeilla ja kehittää. Tällöin johtaja mahdollistaa innovoinnin ja kunnan vastuuta ulkopuolisille siirtävän toimintakulttuurin syntyminen.

Koordinoijan kyvykkyys korostuu alussa. Tavoitteena on koota yhteen vanhusten toimintakykyä ylläpitäviä toimintoja. Luotsaajan on oltava sosiaalisesti taitava. Innostamisen kulttuurin on tultava esiin henkilöstä, koska hän toimii esikuvana. Työssä vaaditaan ymmärrystä sisällöstä. Jos koordinoivalla henkilöllä ei ole osaamista tästä, tarvitsee hän kumppanikseen taiteellisen johtajan. Ihannetapauksessa henkilöitä kokoavassa vaiheessa on kaksi, tuottaja sekä sisällöllinen vastaava, tai jopa kolme, sosiaalinen verkostojen kutoja, sisältövastaava sekä resurssit hahmottava tuottaja. Rakentamisessa tarvitaan rohkeutta, joustavuutta, ennakkoluulottomuutta, mutta samalla jäämäkkyyttä puolustaa ohjelmaa. Koordinoijan on oltava ratkaisukeskeinen ja nopea päättäjä, koska muutoin hän viestii epäröintiä, eikä ole innostava.

Julkisen ja kolmannen sektorin sekä vapaan kansalaistoiminnan yhteen sitominen on raikas idea kuntapalveluiden kentällä. Lähtökohta eroaa kuntatodellisuudesta, jossa alituisesti muistutetaan perustehtävään keskittymisestä ja ollaan sektorirajoissa kiinni luottaen omaan asiantuntijuuteen. Kuntien yhteistyö ulkopuolisten kanssa rajoittuu yleensä avustamiseen tai ostopalveluihin. "Vanhuspolun" päämääränä on kumppanuus, jossa osapuolet sitoutuvat toisiinsa yhteisen päämäärän kautta.

Alkuvaiheessa on suuri tarve osaamisesta ja toimijoista, joilla on jo **tahtoa sekä näkemystä palvella tavoitetta ja ymmärtää työn luonne**. Kompromissit heikentävät laatua, eikä horjuva kokonaisuus synnytä vetovoimaa. Ihmeellinen, rohkea, innokas ja alituisesti uutta luova alku syntyy sitoutumisesta ja kunnianhimoisesta sekä heittäytyvästä työotteesta. Tätä toiminnalle tarjoavat tekijät, joilla on jo kokemusta kohderyhmästä, taiteilijan intohimoa uppoutua uuden luomiseen tai sosiaalisia yhteistyötaitoja. Koordinoijan on koottava yhteen nämä jo toimivat tai lupaavat alut.

"Vanhuspolun" perustana ovat verkostot, verkoston jäsenten välinen **luottamus** sekä usko yhteisiin **pelisääntöihin**. Ote vaatii **tiedottamista** ja **sitouttamista** mukaan. Verkoston jäsenten on tiedostettava tavoite ja periaatteet, jotta hajanainen ja elävä tuote pysyy koossa. Innostuksen on välityttävä toiminnassa. Mukaan kannattaa ottaa vain siihen uskovat ja luontevasti sisältöä tukevat toimijat. Tämä on koordinaattorin vastuulla hänen ohjatessaan työtä. Hän kerää alut kasaan ja sysää niistä liikkeelle pienistä toiminnallisista puroista rakentuvan prosessivaiheen. Toiminnan kehittyessä ja vakiinnuttua koordinoijan rooli muuttuu kokonaisuuden hallitsijaksi.

5.2. Kunta vastuunkantajana – rakenteellinen tuki

Kunnalle on "vanhuspolussa" annettu tukijan ja raivaajan rooli. Sen pitäisi tehdä laajoja joukkoliikenneratkaisuja, rakentaa esteettömiä ja turvallisia taajamia ja lisätä kevyen liikenteen väyliä, jotta seniorit liikkuisivat. Nämä ovat rahaa vaativia investointeja, mutta osaltaan ratkaistavissa luovalla otteella. Vastuunkannon hengen rakentamisessa on sitouduttava vuosikausien työhön. Ihmisten toiminnallisuus syntyy nopeastikin, mutta laajana työ vaatii kaupunkisuunnittelun, yhdyskuntarakentamisen ja teknisen toimen tarttumista tavoitteeseen johtolankana omalle työlleen. Siten esteettömyys ja kohderyhmän huomioiminen tulevat näkymään kaupungin rakennushankkeissa. Vähitellen ympäristö muuttuu liikkumiseen kannustavaksi. Toimenpide on hidas ja vaatii sekä koordinoivan henkilön että johtajan valmiutta puhua tavoitteen puolesta aina.

Kunnan jokainen toimija on otettava mukaan "vanhuspolun" ideaan, siitä on tiedotettava, järjestettävä yhteisiä tapaamisia ja saatava päätöksiä kirjattua esimerkiksi tulokorttien tavoitteiksi tai kaupungin ohjelmakirjoihin.

Kunta voi tehdä nopeampiakin toimia. Kansalaistoimintaa tuetaan vuosittain liki jokaisella toimialalla. Tällä hetkellä tilanne on Salossa sekava. Yhdistykset on pilkottu eri sektoreihin alansa, ei kohderyhmän tai toiminnan sisällön kautta. Jokaisen alan avustuksenjako on erilainen. Liikunnassa kerätään pisteitä, nuorisossa 4H saa paljon enemmän avustusta kuin muut, kulttuurissa ovat kansalaistoiminta ja ammattityö sekaisin. Hallinto-osasto jakaa avustuksia lokeroimattomille järjestöille, mutta ei tue avustuksen saajia muutoin. Samaan aikaan yhdistykset kipuilevat yhtäläisten haasteiden kanssa. Kaikilla on tilatuen, tiedottamisen ja koordinoinnin tarve. Jokaisella sektorilla näihin vastataan moninaisin tavoin. Osa tuetaan massiivisilla vuokratuilla, osa ei pääse liikuntasaleihin, koska on lasten harrastamista.

Ratkaisu olisi yksinkertainen. Kaupungin olisi **tunnustettava kansalaistoiminnan tärkeys ja nimettävä se selkeästi jollekin vastuutaholle**. Jokainen yhdistyksiä nyt tukeva osasto tekee ratkaisun siitä mikä on sen perustehtävää edistävää toimintaa, mikä kansalaistoimintaa, ihmisten vapaaehtoista harrastamista. Jälkimmäisiä edustavat vapaat ryhmät tai yhdistykset voivat jatkossa kääntyä kunnan kansalaistoiminnan vastuutahon puoleen tuen tarpeensa kanssa. Osastojen perustoimintaa edistävät kumppanit, kuten taiteen ammattilaisten yhdistykset tai osaston palvelutehtävään sitoutuneet harrastajat, jatkavat yhteistyötä osastojen kanssa.

Toteutuessaan kansalaistoiminnan osastolla on käytössään työkaluja vapaan toiminnan tukemiseen. Siltä voi hakea **toiminta-avustuksia**, mutta myös **kohdeavustuksia** jatkuvalla haulla. Mikäli Kirkkojärven suojeluyhdistys haluaa järjestää kesäpäivän alueensa lapsille, voisi se kuukauden varoitusajalla saada avustusta materiaalikuluihin. **Tilatuki** on kaikille yhdistyksille samanlainen, varausjärjestelmän kautta saavutettava ja yhteisin pelisäännöin toteutettu. Tilojen käyttö on ilmaista ja joustavaa, esimerkiksi koululla on kaappeja yhdistyksille, eivätkä raja-aidat kenen tila on kenenkin, ole korkeat kuten nykyisin. **Kopiokoneiden käyttö**, kunnan maksamat **tiedotukset** ja radiomainokset ovat kaikkien kansalaistoimintaa edistävien käytettävissä samoin säännöin. **Kansalaistyön koordinoija** huolehtii suunnittelusta sekä kokonaisuudesta.

Kansalaistoiminnan luonteen ymmärtäminen ja sille sopivat tukiratkaisut ovat kaupungin puolelta kannustus yhteisöllisyyteen. Yhdistyksiä auttava oma koordinoiva henkilö on kansalaistyön sekä kunnan välinen linkki, jonka kautta yhdistysten sisällön suuntaaminen kohti kunnan tarpeita on mahdollista. Ratkaisu antaa vapaalle, vapaiden kukkien kansalaistoiminnalle arvon, mutta kaupunki voi hyödyntää samalla tarjoamiaan resursseja omien tavoitteidensa toteuttamiseen.

Sekä esteettömyys, saavutettavuus että kevyt tuki kansalaistoiminnalle ovat kaikkien kunnan organisaatioiden läpi kulkevia haasteita. Ne eivät kohdennu vain "vanhuspolun" toteuttamiseen. Tarpeet ovat tulleet esille työtä tehdessäni. Siten ne olisi luontevaa aloittaa osana "vanhuspolkua". Työssä on huolehdittava siitä, etteivät tehtävät jää "vanhuspolun" vastuulle tai ainoastaan sitä tukemaan. Silloin kaupunkiin olisi rakennettu jälleen yksi oma sektori, eikä yhteistyön kulttuuria edistävää toimintaa.

5.3. Verkostojen kutominen

Koordinoinnin tehtävänä on **resurssien kerääminen**. Työ rakentuu vastuunkannon idealle. Silloin kumppanit tuovat mukanaan omaansa ja ottavat tavoitteen kantaakseen. Mikäli palvelu on kunnan maksamaa, yksin kunnan resursseilla tuotettua, ei se ole yhteistyötä tai vastuunkantoa. Se ei toteuta tavoitetta tai arvojaan.

Kunnan ei tarvitse hankkia lisämäärärahoja tuottaakseen uutta. Se voi **suunnata olemassa olevia resurssejaan** uuteen sisältöön. Aloitusvaiheessa koordinoija käy

keskustelija osastojen johtajien kanssa mahdollisuuksista panostaa toimintakyvyn ylläpitoon. Miten liikuntapalvelut huomioivat syrjäytyvät, jalkautuuko kansalaisopisto tarpeeksi, voisiko kirjasto käydä kotona ystäväpalvelun kautta? Tällä tavoin pienistä puroista syntyy palvelulle voimaa. Samoin yhdistykset voivat suunnata toimintaansa palvelemaan päämäärää. Vanhusten liikuttamiseen erikoistunut pieni urheiluseura pääsee esille, muuttuu kiinnostavaksi harrastusmahdollisuudeksi myös uusien jäsenten silmissä. Samalla "vanhuspolku" saa yhden ohjelmanumeron lisää.

Koordinoijan kyvykkyydestä riippuu kuinka nopeasti työ lähtee käyntiin. "Vanhuspolun" periaatteita - läheltä löytyvä, ihmiselle itselleen tärkeä eli pienimuotoinen – tukee myös palvelun kehittyminen pienin askelin. Työ on prosessimainen, jokaiselle innokkaalle mahdollisuuteen tarttujalle annetaan tilaisuus merkittävänä oloon, vaikuttamiseen, toimeen. Kokonaisuus rakentuu erillisistä yksityiskohdista, joiden kokonaisuutta koordinoija hallitsee. Vähitellen eleistä muodostaa massaa, josta voidaan muodostaa kokonaisuuksia ja tehdä päätöksiä vuosittaisesta ohjelmasta tai tarjonnan määrästä.

Vuosien myötä toimintatapa vakiintuu osaksi kunnan vuosittaista palvelusuunnittelua. Vähitellen "vanhuspolku" tulee tunnetuksi vuosikalenteristaan, kiertävästä lähikulttuuri-toiminnasta, jokaisen vanhuksen oikeudesta vastaanottaa toimintakykyä ylläpitävä tuki esimerkiksi palvelusetelien kautta. Nämä ratkaisut syntyvät vuoden kahden päästä alusta, kun verkostotoiminnan kautta on löydetty toimivat ratkaisut, hinnat sekä hahmotelma tarvittavista ja olemassa olevista resursseista.

Aluksi tärkeintä on liikkeelle lähtö vaatimattomin eväin. Toimeliaisuus synnyttää näyttöjä, joilla tavoitteista ja sisällöstä voidaan viestiä eteenpäin. Tämä synnyttää materiaalia "arjen kulttuurisuuden" sanoman eittämiseen. Tässä vaiheessa korostuu hyviä käytäntöjä esittelevän verkkosivuston ja mediajulkisuuden tärkeys. Sanomana **viestinnässä** on ilon ja intohimon kilpailustrategiaa korostava. "Vanhuspolkuun" kannattaa osallistua, koska siinä on vetoa, intoa ja elävyyttä. Se auttaa yhdistyksiä niiden kamppailussa aktiivisista osallistujista, se tarjoaa kunnalle positiivisen näkyvyyden paikkoja ja tuo yksittäisiä kansalaisia esiin vastuuta kantavina ja siten arvostettuina. Viestinnän kautta esiin pääsevät ne, jotka toteuttavat kohderyhmän tarpeiden, läheltä löytyvän arvostamisen ja itsemääräämisoikeuden periaatteita. Näin toteutetaan myös koulutuksellista tavoitetta, innostetaan mukaan niitä, jotka sitoutuvat ohjelmatasoon. **Pelissäännöt** tulevat ymmärretyiksi ja jaetuiksi.

Lähiverkostot ovat tärkeä haaste hoitotyön taakan vähentämiseksi, omaisten saamisesta mukaan vanhustyöhön sekä yhdistysten palvelutoiminnan takaamiseksi. Niihin sitoutuu ihmisten työ, vahva resurssi. Henkilökohtaisten panosten sitomisessa mukaan on huomioitava organisaatioiden ja yksityisten henkilöiden vuoropuhelu. Pelisääntöjä tarvitaan siihen miten vastuunjako voidaan toteuttaa käytännössä. Kuinka paljon laitoksissa voi olla tai tarvitaan ulkopuolista työtä? Missä yhdistyksissä kaivataan vapaaehtoisia tai lisää jäseniä? Tiedonkeruu tarpeista ja tarjonnasta sekä näiden saaminen kosketuksiin toistensa kanssa vaatii kehittämisresurssia. Sen kautta on luotava työkaluja verkostotyön tukemiselle. Tiedottaminen, vertaistuki, iloiset koulutustilaisuudet sekä toiminnalliset keinot innostaa ihmisiä työhön ovat tarpeellisia.

5.4. Innostamisen kulttuuri kutsuu mukaan

Vastuunkanto itsestä on "vanhuspolun" sydän. Vaikuttamiseen lisäämiseksi tarvitaan työvälineitä: saavutettavia vapaa-ajanpalveluita, **tarpeiden kartoittamista** seniori-neuvoloiden kautta; näppärää ohjaamista mielekkään tekemisen luo; mahdollisuuksia saada **tukea ideoiden toteuttamiseen**; voimavarojen käytön paikkoja yhteishyvää tuottavissa tehtävissä; seuraa kotiin; tukea liikkumiseen. Haasteen toteuttamiseen kaivataan niin terveys- kuin sivistystoimen yhteisiä seuranta- ja reagointijärjestelmiä, joissa tarpeet, toiveet ja tarjonta saadaan kohtaamaan.

Innostamisessa auttavat **rohkeus sekä esimerkit**. Tässä kulttuurityöllä on erityinen paikka kokonaisuudessa. Vastuunkantoon yllyttävässä työskentelyssä on tarve nähdä toisin, huomata turhia haittoja ja keinotekoisia rajoja. Silloin on muistutettava inhimillisistä tarpeista rakenteiden ja sääntöjen keskellä – tarjottava onnistumisen ja merkittävyyden tunteita. Taide voi nostaa huomioon sen, että afaatikoilla on kieli tai liikuntakyvytön kaipaa kosketusta. Kulttuuriprojekteilla voidaan yhdistää koulut ja mummoenergia, innostaa kylätoimintaan, kiinnittää huomio liikkumisen esteisiin tai yksinäisyyden suruun.

Innostamisessa tarvitaan **toiminnallisuutta**, ihmisten monia tapoja tehdä, olla hyödyllinen joko itselleen tai muille. Kulttuurityö on edelläkävijä, se näyttää tässä yhteydessä voimansa, koska lähtökohta on ihmisessä, ei rakenteissa ja massassa. Innon toimintakulttuuri tuottaa kaupunkiin kymmenittäin projekteja. Jossain kiertävät

muistomatkalaukut, joiden kautta kerätään materiaalia museonäyttelyyn, jossain aistilaukut tuottavat hyvää olon niille, joilla ei enää ole sanoja. POLKU tarjoaa säännöllisesti mahdollisuuksia sukupolvien välisiin kohtaamisiin. Vapaaehtoiset vievät vanhuksia kulttuuritapahtumiin, urheilukisoihin tai juhliin. Johonkin valmistuu ulkoiluun innostava säiden seuraamisen reitti. Kirjastoissa näkyvät eläkeläisryhmien näyttelyt ja vanhainkodeilla nuorisotiloissa tuotetut näytelmät. Pienimuotoiset, ihmisläheiset teot valtaavat kaupungin, joka toteuttaa ”vanhuspolkua”.

Koordinaattorilla on käytössään työkaluja tarvekartoitukseen ja niiden tulosten seurantaan. Hänellä on tieto kaupungin laitosten virkistystoiminnan tarpeista sekä niistä, jotka voivat tarjota ohjelmaa. Innovatiivinen koordinoija osaa luoda tarpeiden täyttämiseen luovia ratkaisuja. Koska hänellä on kokonaisuuden kuva päässään, pystyy hän jalkauttamaan kansalaisopiston innokkaan harrastajaryhmän avuksi tai liittämään teatteriesityksen harjoitusvaiheen vanhainkodin iloksi. Työssä häntä auttaa sitoutunut ja keskinäisessä luottamuksessa toimiva verkosto.

5.5. Roolit ja vastuunjako

Lähdin hakemaan työlläni kulttuuripalveluille merkitystä. Lähtökohtanani oli oletamus siitä, että kulttuurin ja hyvinvoinnin yhdistämisellä alani tärkeys korostuu. Huomasin, että hyvinvoinnissa on kyse vastuunkannon hengen lisäämisestä kaikkialla.

Toin esiin kuviossa 2 (s. 37) Salon tulokorteissa esiintyviä tavoitteita, jotka liittyvät vastuunkantoon. Sosiaali- ja terveystoimiala korosti itsenäistä toimintakykyä ylläpitävää palvelujärjestelmää ja sivistystoimiala palveluiden oikeaa kohdentamista. Molemmat viestivät halusta panostaa ennaltaehkäisyyn. Tavoitteet eivät etene tehokkaasti ilman yhteistä tavoitteiden määrittelyä ja resurssien yhdistämistä. Päätöksiä tarvitaan keiden toimintakyvyn ylläpitoon kunta panostaa tai millaisia ennakoivia toimia kustannetaan verovaroin. Nyt sivistys ennaltaehkäisee kohdentamalla vapaa-ajanpalveluita eri-ikäisille, sosiaali- ja terveystoimiala panostamalla tiedotukseen, lähiverkostoihin sekä yhteistyöhön kolmannen sektorin kanssa. Toiminnot ovat hyviä, mutta hajallaan, eivät kohdenna resursseja terävästi samaan päämäärään.

Terveystoimella on kosketus kaikkiin kuntalaisiin. Neuvoloiden kautta se saavuttaa perheet ja alle kouluikäiset lapset, kouluterveydenhuollon kautta seuraa ikäryhmää 7–16-vuotiaat sekä toisen asteen oppilaat. Työikäiset ovat kattavien seurantatilaisuuksien ulkopuolella, mutta eivät välttämättä tarvitse kunnan tukea kuin erikoistilanteissa. Ikäihmisten kohdalla tarve keskittämiseen korostuu. Seniorineuvoloiden kautta voitaisiin kartoittaa paitsi ihmisen fyysiseen kunnon tilannetta, myös lisätä tilaisuuksia osallistua sosiaaliseen sekä kulttuuriseen toimintaan. Terveyseroja voidaan kaventaa huomioimalla ihmisen tarve olla merkittävä, tärkeä ja omalla tavallaan toiminnallinen.

Ihminen siirtyy vanhuspalveluiden asiakkaaksi toimintakykynsä hiipuesssa. Osaston ylle on heitetty paineita hoidon laadusta. "Vanhuspolku" voi toimia vastuun kantamisessa apuna. Vanhuspalveluiden roolina on tällöin yhteistyön mahdollistaminen ja tarpeiden esiintuonti. "Vanhuspolku" voi toimia innostajana omais- ja vapaaehtoistyön lisäämisessä laitoksissa tai ihmisten lähiverkkojen kutomisessa. Tarpeiden mukaan "vanhuspolun" kautta voidaan tuottaa virkistystoimintaa vanhuspalveluille. Tärkeintä on kuitenkin se, että työtä tuotetaan myös vapaaehtoistyöllä sekä kunnan muita resursseja vanhusväestölle suunnaten.

Sivistystoimen osana ovat vapaa-ajanpalvelut, jotka kohdentuvat nyt omatoimisille kuntalaisille. Kulttuuri- ja liikuntapalvelut sekä kansalaisopisto tarjoavat mahdollisuuksia elinikäiseen oppimiseen ja elämänhallintaan. "Vanhuspolku" tehostaisi niiden oikeaa kohdentamista asiakkailta löytyneiden tarpeiden täyttämiseen. POLUSSA huomioidaan kattavammin yhteistyö yli 65-vuotiaiden kanssa. Liikunnassa lähestytään kohderyhmää heidän kulttuurisen todellisuutensa kautta, tuetaan sienestystä punttisaleilla käynnin sijaan. Kansalaisopiston kursseilla lähikylän ja vanhainkodin asukkaat kohtaavat.

"Vanhuspolku" korostaa vapaaehtoisten kansalaisten ja yhdistystoiminnan merkitystä. Se on nostanut esiin uutena tarpeen tukea kunnan asukkaiden omaehtoisia ideoita. Kansalaistoiminnan yksikkö kunnassa tarjoaisi keskitetysti avustuksia, tiloja, tiedotus- ja koordinoitapua niille, jotka haluavat tuottaa itse harrastustoimintaa tai auttaa kuntaa vastuunkannossa. Yksikkö on luonteva paikka myös "vanhuspolun" vastuutahoksi. Siellä olisi keskitetysti tuki harrastamiselle, mutta samalla tieto millaisia yhteisöllisesti merkittävien tekojen paikkoja kunnassa on tarjolla. Samoin lasten POLKU, kestävän kehityksen edistäjänä, sosiaalisen sekä kulttuurisen pääoman lisääjänä, istuisi mukaan yksikön toimintaan. Yksikköä voisi luonnehtia yhteisöllisyyden ja vastuunkannon

päämajaksi. Se takaisi ”vanhuspolun” aidon yhteistyön kuntalaisten, yhdistysten ja vapaaehtoisten ryhmien kanssa. Yksikkö toteuttaa työtään onnistuneesti, mikäli kansalaistoiminta ryhtyy kannattelemaan itse itseään, tekee työnsä tarpeettomaksi.

Yhtälössä kulttuurityön osaksi jää innostaminen taiteen ja yhteisöllisten projektien kautta, esimerkin näyttäminen sekä ihmistä koskettavan ohjelmatarjonnan laatiminen. Kulttuuriasiain yksikön työ jakaantuu näin kahteen ulottuvuuteen – ihmisen kulttuurisen ulottuvuuden ymmärtäjäksi sekä taiteen itseisarvon tukijaksi.

Ymmärrystä ihmisestä kulttuurinsa jäsenenä, erilaisten kielten ja käsitysten merkityksestä, aikojen ja paikkojen vaikutuksesta ihmisten arvo- ja asennemaailmaan tarvitaan kuntapalveluiden sisältöjen suunnitteluun. Se on palvelumuotoilussa peräänkuulutettua kohderyhmän ymmärrystä. Sen kautta saadaan esiin ministeriöiden toivomia palveluita, jotka tarjoavat ihmisille merkittäviä asioita. Yksilöiden sisin löydetään tarkkailemalla, ajan kanssa paneutumalla ja luottamuksella. Tälle tutkintatavalle on annettava tilaa. Etsintä ja ohjelmatarjonnan luominen ovat tällöin kuin taideprojekteja, joiden järjestäminen kulttuurityön kautta olisi luontevaa. Silloin voitaisiin taata kulttuurisen näkökulman laatu ja muistaa ihmisen merkitystä korostava lähtökohta.

Jos ja kun kansalaistoiminta siirtyisi siihen erikoistuneen yksikön vastuulle, jäisi kulttuuriasiain yksikön vastuulle keskittyä taiteeseen sekä ihmisen koskettamiseen estetiikan, tunteiden, aistien ja tunneälyn kautta. Tätä osaamista tarvitaan erityisesti laitosasukkaiden hyvän olon lisäämiseen. Taiteella on keinoja koskettaa ihmistä hänen menetettyään toimintakykyään radikaalisti. Silloin aistien kautta koskettaminen ja ihmisyyden puolustaminen kaipaavat puolestapuhujaa ja tukijaa. Tähän taiteilijoilla on hallussaan työkaluja ja osaamista.

”Vanhuspolun” alkuun saattaminen on kehittämistoimi, joka vaatii erillisen rahoituksen työkalujen koostamiseksi, koordinointiin ja verkoston luomiseen. Kehittämistyön aikana on huolehdittava työn jatkuvuudesta ja sitomisesta kaupungin talousarvioon. Kunnan strategiassa ylimmällä tasolla esiintyvä haaste vastuunkantoon viittaa siihen, että tavoite on kaikkien yhteinen. Näin siitä syntyisi organisaation läpäisevä prosessi. Silloin kaikki kunnan osastot voivat sitoutua päämäärään jyvittämällä osan talousarvionsa menoista uudelle kansalaistoiminnan tukiyksikölle, jonne ”vanhuspolkukin” hyvin sijoittuisi. Henkilöstön palkkaaminen vaatii esimiessuhdetta, minkä vuoksi vastuutaho

on nimettävä. Hedelmällisin ratkaisu olisi saattaa tämä kunnan organisaation läpäisevä uusi toimija osaksi aluekehittämistä tai hallinto-osastoa. Tosin sivistystoimialan sisällä yksikkö saisi paremman henkisen tuen muilta osajilta. Elinkeino- ja hallinto-painotteisessa työympäristössä se voisi jäädä yksin.

Kuvio 7. Esimerkkejä "vanhuspolun" sisällöstä ja vastuutahoista

kohderyhmä	elämän kokemus	merkittävyys ja vaikuttavuus	itseään määräämis-oikeus	läheltä löytyvän arvo
Kotona-asuvat omatoimiset	POLKU-projektit, joissa seniorit opettava lapsia (sivistystoimiala)	omaehtoinen kansalaistyö, joko itselle tai muiden auttamiseksi (kansalaistoim.yks.)	räätälöidyt kansalaisopiston kurssit, kulttuuritarjonta, liikuntapalvelut	kaupunkisuunnittelu huomioi liikkumisen (tekninen toimiala, kehittämistoimi)
Eristäytyvät	etsivän työn organisointi (seniorineuvola)	vertaistukiryhmät (vanhuspalvelut, kulttuuri)	tarpeiden esiintuonti palveluihin (seniorineuvola)	vapaaehtoisten koordinointi auttamaan yksinäisiä (kansalaistoim.yks.)
Kodin hoidon asiakkaat	POLKU-projektit, joissa muistot ja tarinat siirretään vanhusten kotoa lapsille (sivistystoimiala)	mahdollisuus olla hyödyllinen esim. taideprojektien tai yhdistysten kautta (kulttuuri, kansalaistoim. yks.)	mahdollisuus vaikuttaa palveluihin (seniorineuvola)	jalkautuvat kansalaisopiston kurssit, kulttuuritarjonta, liikuntapalvelut
Päiväkeskus palveluasumisen asiakkaat	taiteilijoiden ja taideharrastajien tuki virkistystoiminnassa (kulttuuri)	kansalaistyö lähiverkoston kutomiseksi (kansalaistoim.yks.)	yhdistysten ja lähialueen näkyminen avohoidon palveluissa (yhdistykset)	omaisten ja lähiverkoston innostaminen (yhdistykset)
Ympäri vuorokautinen hoito	muisteluprojektit laitoksissa (museot)	vanhuksista kertovat näyttelyt (museot, kirjastot) vanhainkotien käyttö yhdistysten ja taiteilijoiden harjoitustiloina	taideprojektit laitoksissa (kulttuuri)	omaiset lähialueen koulut, varhaiskasvatus ja yhdistykset vanhainkodeissa (POLKU) (kansalaistoim.yks.)

6. VASTUUNKANTO KUNTAPALVELUNA

Hyvinvointiyhteiskuntamme perustuu ajatukselle julkisen sektorin vastuusta kansalaisiaan kohtaan. Ihmiset osallistuvat työhön välillisesti maksamalla veroja. Ymmärrys asioiden syy-seuraussuhteista sumenee, vastuunkannon ja ihmisen väliin rakentuu palveluiden viidakko. Kansalaisten henkilökohtainen tunne omista tekemisen mahdollisuuksista heikkenee. Hyvinvointiyhteiskuntamme on toiminut hyvin eriarvoisuuden poistajana, mutta 2000-luvulla hyvinvointimme uhaksi on noussut yksilöiden lamaannus sekä henkisen ja sosiaalisen hyvän olon tunteen väheneminen.

Kulttuurisen ja sosiaalisen pääoman, ihmiselle tärkeiden merkitysten ja mahdollisuuden vaikuttaa elämäänsä ja ympäristöönsä, tarve korostuu. Sitä tuovat esiin ministeriöt, Kuntaliitto ja kunnat strategioissaan. Kahdenkymmenen vuoden päästä maamme kohtaa suurten ikäluokkien toimintakyvyn heikkeneminen. Mikäli 1940-luvulla syntyneet sairastuvat tai joutuvat avohoidonkin palveluiden asiakkaiksi jo varhain, taipuu kuntien talous taakan alle pian. Ennaltaehkäisy iskusana tarkoittaa panoksilla tehtävää säästöä. Jokainen itsenäisesti selviävä vanhus on säästö. Valtion ja ihmisille palveluita tuottavien kuntien on jo nyt ennakkoiden mietittävä miten se haluaa käyttää verovarojaan kahden-kolmenkymmenen vuoden päästä kohdattavaan ongelmaan.

Salon kaupunki on kirjannut uuteen strategiaansa vastuunkannon ja yhteisöllisyyden yhden strategisen menestystekijänsä, hyvin toimivat peruspalvelut, kohdalle toimenpiteeksi. Tavoitetta pyritään toteuttamaan käytännössä kehittämällä itsenäistä toimintakykyä ylläpitävä palvelujärjestelmä sosiaali- ja terveystoimialaan sekä panostamalla sivistystoimialalla elinikäiseen oppimiseen sekä palveluiden oikeaan kohdentamiseen. Vanhuskysymys on kaupungissa jaoteltu vanhuspalveluiden vastuulle.

Salon kulttuuriasiain yksikkö on aloittanut kulttuuripalveluiden kehittämistoimet vuoden 2009 kuntauudistuksen myötä. Se on vastannut Opetusministeriön toiveeseen kehittää taiteen ja kulttuurin hyvinvointivaikutuksiin perustuvaa työtä alueellaan. Lapsille suunnattu POLKU oli ensimmäinen avaus ja nyt yksikkö on kiinnittänyt huomion yli 65-vuotiaisiin Euroopan sosiaalirahaston ja Lapin ELY-keskuksen rahoittaman Hymykuopat-hankkeen kautta. "Vanhuspolku" mallin hahmottaminen sopi tilanteeseen hyvin ja alkoi talven 2009–2010 aikana.

Opinnäytetyössäni toin esiin "vanhuspolun" mahdollisuutena. Sitä ei ole testattu, ei laitettu liikkeelle tai sen aloittamiseksi tehty virallisia päätöksiä. Malli tuo esiin sen, että kaupunkiin tarvitaan oma kansalaistoiminnan tukemiseen keskittynyt toimija, joka keskitetysti tukee kunnan ulkopuolisten tahojen vastuunkannon tahtoa. Toimija tukee täysin vapaata, ihmisten omatoimisia ideoita harrastaa ja vaikuttaa. Toisaalta se tarjoaa vapaaehtoisille mahdollisuuden kohdentaa kansalaistoimintaa kunnan kautta erilaisille kohderyhmille kuten lapset ja vanhukset.

Hahmottelin "vanhuspolun" tasapainotettujen tuloskorttien strategiakarttaan. Ensimmäinen vaihe työssä oli tuoda esiin strategiataso, visio sekä arvot. Sen rakentamisessa hyödynnettiin kohderyhmän omaa kulttuurista tietoutta, kokemuksia selviytymisestä ja iäkkäille ihmisille itselleen merkityksellistä kulttuurista ympäristöä. Strategiatasolle muodostui neljä toimintaa ohjaavaa periaatetta: vanhusväestön elämäkokemuksen kunnioittaminen, heidän merkittäviksi ja vaikuttamisen tavoiksi kokemiensa asioiden arvostaminen, itsemääräämisoikeus sekä läheltä löytyvän arvo. Kilpailustrategiaksi lamaannusta vastaan tarvitaan lisäksi ilon, innon ja intohimon toimintakulttuuria.

Strategian jalkauttamisessa on huomioitava yli 65-vuotiaiden ryhmän sisäinen jako. Heissä on aktiivisia ja täysin omatoimisia senioreja, jotka mahdollisesti käyttävät ennaltaehkäisyyn kunnan vapaa-ajanpalveluita. Heidän elämänsä tukisi esteetön ympäristö ja saavutettavat palvelut. Näiden ihmisten mahdollisuus vaikuttaa palveluiden suunnitteluun, lisää heidän haluaan toimia. Toisaalta he kykenevät kantamaan vastuuta myös toisista, esimerkiksi vanhainkotien ystävöiminnan kautta. Kotona-asuvista passiivisilla voi olla syrjäytymisen vaara. Tätä ennaltaehkäisyn tilaisuutta auttaisivat seniorineuvolat ja muu kartoittava sekä etsivä työ. Jälleen palveluiden kohdentaminen ja jalkauttaminen heitä lähelle tarjoaa ennakkoinnin paikkoja. Avun tarpeen kasvaessa ihminen siirtyy vanhuspalveluiden piiriin. Avohoidon tilanne on otollinen paikka vahvistaa ihmisen lähiverkostoja, jotta siirtyessään ympärivuorokautiseen hoitoon hänen hoivansa ei jäisi yksinään hoitohenkilökunnan vastuulle. Niin Salon sivistys-, sosiaali- ja terveys- kuin teknisen toimialan yhteistyötä tarvitaan kaikkien haasteiden ja tarpeiden selvittämiseen.

Salon kaupungin organisaatio on tällä hetkellä pirstaloitunut osastoihin ja sektoreihin. Tämä estää laajasti kuntaa läpäisevien prosessien tuottamisen automaattisesti. Niiden

aloittaminen vaatii kehittämistyötä. "Vanhuspolku" olisi toteutettavissa siten, että työhön palkataan koordinoiva henkilö, joka kokoaa eri puolilla kaupunkia niin kunnan omassa organisaatiossa, yhdistyksissä kuin yksittäisillä henkilöillä olevat resurssit yhteen – ne voimavarat, joita halutaan suunnata vanhusväestön toimintakyvyn ylläpitoon. Hän kerää yhteen verkoston, joka koostuu julkisesta ja kolmannesta sektorista sekä yksittäisistä ihmisistä. Verkosto toimii "vanhuspolun" periaatteiden ja arvojen mukaan ja tarjoaa yli 65-vuotiaille heidän psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista hyvinvointiaan ylläpitävää toimintaa, jossa ihmiset voivat itse vaikuttaa omaan elämäänsä ja ympäristöönsä. Työssä huomioidaan myös laitosasukkaiden hyvän ja arvokkaan elämäntunteen lisääminen, etenkin kulttuurityön keinoin.

Hahmotellessani palvelumallia strategiakarttaan löysin kohtia, joilla Salon kaupunki voi edistää haluaan lisätä vastuunkantoa sekä yhteisöllisyyttä. Työhön tarvitaan oma yksikkö, johon on keskitetty kansalaistoiminnan tukeminen. Tällä hetkellä kaupungin resurssit menevät hajallaan osittain hukkaan. Yksikkö vastaa niin vapaasti kuntalaisten ideoiman harrastustoiminnan tukemisesta, kuin lapsille ja vanhuksille, jatkossa mahdollisesti myös nuorille, tuotettavasta vapaaehtoistyöstä.

Strategiakartta on koostettu Salon kaupungillakin käytössä olevien tulokorttien ulottuvuuksien – asiakas, prosessit, osaaminen ja talous – mukaan. Kartta toi esiin sen kuinka kunnan silmin asiakas on laajempi käsite kuin palvelun vastaanottaja. Ainakin vastuunkannon kuntapalvelussa kumppanit ovat niin vastaanottajia, uuden osaamisen ja hyötyjen vastaanottajia. Tällöin kuntien tulokorteissa kannattaisi asiakkuuden näkökulmaa lähestyä yhteistyön näkökulmasta. Se tuo palveluiden suunnitteluun paitsi oletuksen asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä, myös todellisen sisältöön vaikuttamisen mahdollisuudet. Toimiessaan mukana palveluiden tuottamisessa niin kunta tarjoajana kuin kuntalainen vastaanottajana vaikuttavat työn laatuun käytännön kautta. Tämä tuo uuden painotuksen myös osaamisen ulottuvuuteen. Nykyisin tulokorteissa huomioidaan ainoastaan kunnan oman henkilökunnan työssä jaksaminen sekä koulutus. Hedelmällisempi lähtökohta olisi tuoda mukaan myös kuntapalveluiden vastuun jakamisen potentiaali. Silloin toimialan osaaminen mitataan sillä, miten se kykenee jakamaan omia toimintojaan myös muiden tuotettavaksi. Näin murenee muuri kunnan ja kuntalaisten välillä, samalla ihmisillä on mahdollisuus itse vaikuttaen tuottaa hyvinvointipalveluita.

Kartta hahmottaa prosessit yhteistyön kautta. Silloin se tuo esiin mekanismin, jolla jaettua vastuunkantoa syntyy. Kunnan rooliksi jää tukeminen ja rakenteellisten esteiden murtaminen. Yhteisen vastuunkannon kautta erillään olevat resurssit yhdistyvät ja siirtyvät saman tavoitteen edistämiseen. Itsestä vastuunkannossa korostuu kulttuurisen ja sosiaalisen pääoman lisäämisen moottori. Kun ihmisellä on mielekästä ja innostavaa tekemistä, josta hän saa onnistumisen ja vaikuttavuuden kokemuksia, lisääntyy hänen oma hyvinvointinsa. Samalla hyvinvoiva yksilö haluaa tehdä hyvää myös ympäristölleen, joko pienimuotoisesti tai laajemmin. Innokasta yksilöä auttaa se, jos kunta tulee vastaan tarjoamaan hänelle vaikuttamisen tilaisuuksia ja paikkoja. Näin myös kuntien tulokorteissa voidaan tarjota jo prosesseissa kuntalaisille rooleja, kaiken ei tarvitse olla kunnan oman organisaation tuottamaa.

Käytin strategiakarttaa toimenpide-ehdotuksen hahmottamisessa apuna. Varsinainen tasapainotettu tulokortti (BSC) on esitys tavoitteista ja mittareista. Mittaamisen tapa yleisesti ovat luvut. Etenkin korttien neljäs ulottuvuus, talous, mielletään rahallisina voitoina laskettavaksi. "Vanhuspolun" hyödyt esiintyvät osaamisen ja aktiivisuuden lisääntymisenä. Oletuksena se esittää myös työssä jaksamisen, asumisviihtyisyyden ja kunnan vetovoiman kehittyvän vastuuta yhteisesti kantamalla. Myös tämä voisi olla kunnan logiikkaa esiintuova tapa mitata kunnan taloutta, panokset tuovat säästöjä sekä laadullisia tekijöitä, jotka vaikuttavat pidemmällä aikavälillä mahdollisesti uusia asukkaita ja yrityksiä kaupunkiin kutsuen tai sairaanhoitomenoissa säästäen.

Vastuunkantoa ja yhteisöllisyyttä lisäävä kuntapalvelu on yksinkertainen, suorastaan itsestään selviä totuuksia sisältävä ratkaisuehdotus. Sen toteutumisen esteenä ovat Salon kohdalla kuntaliitoksen myötä syntynyt tilanne. Kaupunki on jaettu hyvin tiukasti osastokohtaisiin talousarvioihin, mikä synnyttää päällekkäisyyttä resurssien käytössä. Kuntauudistuksen myötä myös kansalaistoiminnan tukeminen on hajaantunut, eikä siitä kannu kukaan huolta tai vastuuta keskitetysti. Ehkä yksittäisten ihmisten tai harrastamiseen keskittyneiden yhdistysten tukeminen on liian vähäpätöisen oloinen tehtävä uuden kunnan suurten rakenteellisten ja hallinnollisten kysymysten keskellä. Kansalaistoiminta on jaettu eri aloille kulttuuriin, liikuntaan, nuorisoon, sosiaali- ja terveystoimeen sekä hallinto-osastolle, jolloin sitä ei ymmärretä kaupungin silmin yhtenä sisällöllisenä kokonaisuutena, jonka kattotermi on juuri yhteisöllisyys. Samalla toimijoiden joukkoon sidottu itsen ja toisista vastuunkannon resurssi jää hajanaisena hyödyntämättä kunnolla.

6.1. Kulttuurituottaja palvelujen kehittäjänä

Lähdin etsimään työssäni kunnallisten kulttuuripalveluiden merkitystä. Löysin ratkaisuksi sen, että kansalaistoiminta olisi irrotettava kulttuurityöstä, jotta osastoni voisi keskittyä vahvimpaan osaamiseensa, ihmisten koskettamiseen. Tähän sillä on käytössään kulttuurisia, ihmisen merkittävyttä korostavia keinoja sekä ihmistä henkilökohtaisesti liikuttavia taiteen apuvälineitä. Silloin se voisi tarjota muiden käyttöön tehokkaimman palettinsa ihmisten hyvinvoinnin lisäämisen haasteessa.

Toimin "vanhuspolun" kokoamisessa tuottajan roolissa. Ohjasin kehittämistehtävää sisällön suunnittelijoiden sekä arjen välimaastossa. Työssä minua auttoi ymmärrykseni kulttuurintutkimuksesta ja sitä kautta kulttuurista ihmiselle merkittävänä järjestelminä ja käsityksinä. Tätä kautta ymmärrän taiteen yhtenä välineenä hyvinvoinnin lisäämisessä ja sen rinnalla toisena ihmisten sosiaalisen käyttäytymisen tärkeyden.

Tuottajalla on oltava taju sitä, ettei hän ole sisältöjen mestari, vaan hänen tehtävänsä on yhdistää taiteellisten johtajien näkemykset olemassa oleviin tai hankittavissa oleviin resurssimahdollisuuksiin. Kuvio toimii niin taideproduktioissa kuin kuntapalveluiden suunnittelussa. Kuntapalveluiden kentällä korostuu vain jatkuvuuden, tasapuolisen saavutettavuuden ja soveltamisen merkitys. Tuottajan tehtävänä on silloin sisällöllisten ideoiden sovittaminen tähän raamiin, näitä tuotannollisia periaatteita tottelemaan.

"Vanhuspolun" kartan kokoaminen korosti strategian merkitystä sekä suuntaamisen tärkeyttä. Ajatus oli uusi niin Salon kuntahallinnossa, (jossa vasta tehdään johtamisjärjestelmän kehittämistä ja prosessiprosessia) kuin taiteen ja kulttuurin alalla. Molemmilla puolilla korostui sama haaste. Ihmiset ovat tottuneet tuottamaan yksittäisiä tekoja. Taideproduktiot ovat usein kertaluonteisia, vaikka kyseessä olisi instituutiokin. Samoin kunnissa tuotetaan omaa tehtävää, tosin vuodesta toiseen jatkuvaa, mutta omien rajojen sisällä olevaa. Yksittäisten tekojen liittäminen osaksi ketjua, joka parhaimmillaan läpäisee koko kuntaorganisaation ja kerää siten resurssit pienistä virroista yhteen, tuntui ihmisistä vaikealta käsittää. Samalla korostui tuottajan rooli asian ymmärtäjänä ja sen puolestapuhujana. Onhan tehtävämme voimavarojen kokoaminen. Tuottajalle iloinen löytö on tieto siitä, että uutta kuntapalveluakaan varten ei välttämättä tarvita lisämäärärahaa, vaan tarvittava rahoitus, tukia ja turva voidaan yksinkertaisesti koostaa yhteisen päämäärän nimissä kulkemalla.

Liikun työssäni paljon oman alani ulkopuolella. Kohtaan hoidon työskentelyä, sivistystoimialan muiden toimijoiden käsityksiä palveluista, yhdistystoimijoita ja aktiivikansalaisia. Minulle on itsestään selvää se, että kulttuurityöllä on näille kaikille annettavaa. Haasteena on ainoastaan sopivien yhtymäkohtien löytäminen. Kulttuurityötä ei kannata tuputtaa joka paikkaan vain taiteen itseisarvon nimissä, vaan on löydettävä todelliset tarpeet sekä mietittävä laadukkaat toteutustavat tarpeisiin vastaamiseen. Kulttuurityö on mielekäs tapa ujuttaa muiden tonteille. Se tarjoaa nyt vahvasti peräänkuulutettua näkökulmaa ihmisyyteen. Ymmärrämme yksilöä liikuttavien ja motivoivien toimintamekanismien perään. Osaamme viedä ihmisiä työskentelemään yhdessä ja voimme taiteen kautta kehittää niin ihmisten aisti- kuin intuitiiviselta. Lähestymme ongelmia juuri ihmisen, emme rakenteiden tai palveluiden mekanismin näkökulmasta.

LÄHDELUETTELO

Anttila, Pirkko 2006: Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi.

Eurostat 2004: Väestöskenaarion oletukset.

Hallituksen politiikkaohjelma 2007. Terveyden edistäminen. 5.12.2007.

Hämäläinen, Timo 2006: Kohti hyvinvoivaa ja kilpailukykyistä yhteiskuntaa. Kansallisen ennakointiverkoston näkemyksiä Suomen tulevaisuudesta. Sitra12: Helsinki:Sitra.

Ikäihmisten palvelujen laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:3. Helsinki:Yliopistopaino.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P, 2006. How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization. Harvard Business Review, Mar2006, Vol. 84 Issue 3. 100–109 .

Kaplan, Robert S.; Norton, David P, 2008: Mastering the Management System. Harvard Business Review, Jan2008, Vol. 86 Issue 1. 62–77.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P; Bjarne Rugelsjoen 2010: Managing Alliances with the Balanced Scorecard. Harvard Business Review, January-February 2010 Vol. 88 Issue 1. 62–77.

Kenyon David A 1997: Strategic Planning With tje Hoshin Process. [www-dokumentti] <www.qualitydigest.com/may/97/html/hishin.html>(luettu 2.22010)

Koski Arto 2007: Salon kymmenen (10) kunnan kuntajakoselvitys. Hallinnon ja palveluiden järjestämissopimus. Luonnos. 3.5.2007.

Kuntalaki 17.3.1995/365

Kunta- ja palvelurakennemuutos. Kunnat toteuttavat uudistukset. 2007.

Helsinki:Kuntaliitto.

Laki kunta- ja palvelurakennemuutuksesta 2007. 9.2.2007/169.

Lapila Tarja, Vannucchi Andrea 2009: Mistä arvaisin mikä on sinulle mieleen. Raportti.

Liikanen, Hanna-Kaisa 2010: Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia –

ehdotustoimenpideohjelmaksi 2010–2014. Opetusministeriön julkaisuja 2010:1.

Helsinki: Yliopistopaino.

Linturi Hannu 2004: Tiedon hiljainen maailma. [www-dokumentti]

<nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2_metodit/7_hiljainen?C:D=64139&C:selres=64139>(luettu 10.3.2010)

Moore Lucy; Savage Jan 2002: Participant Observation, Informed Consent and Ethical Approval. Nurse Researcher, 2002; 9 (4). 58–69.

Mäki-lohiluoma Kari Pekka 2010: Kuntapalvelujen pelastusohjelma 2010–2013.

10.2.2010. Helsinki:Kuntaliitto.

Nieminen, Mauri 2005: Eurooppa eläköityy eri tahtiin. [www-dokumentti]

<www.stat.fi/tup/tietotrendit/tt_01_05_nieminen.html. 6.10.2005.>(luettu 2.2.2010)

Niiranen Vuokko, Stenvall Jari, Lumijärvi Ismo, Mekllin Pentti, Varila Juha 2005: Miten arvioida kuntapalvelujen tuloksellisuutta? Kartuke-tutkimuksen lähtökohdat, metodologiset sitoumukset ja tavoitteet. Teoksessa Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Toimittanut Vuokko Niiranen, Jari Stenvall & Ismo Lumijärvi. Keuruu: PS-kustannus. 11–47.

Nonaka Ikujiro 1991: The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1991, 162–171.

Nonaka, Ikujiro 1994: A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organizational Science, vol. 5, No. 1, February 1994. 14–37.

Parkkinen, Pekka 2002: Hoivapalvelut ja eläkemenot vuoteen 2050. Tutkimuksia 94. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Helsinki:Government Institute for Economic research.

Ruusuvirta, Minna 2010: Selvitys kuntien yhteistoiminnasta kulttuuri-, liikunta- ja nuorisoalan kolmannen sektorin kanssa hyvinvointipalvelujen tarjoamisessa. Helsinki:Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissätiö Cupore.

Salon kaupungin talousarvio vuodelle 2010. Taloussuunnitelman vuosille 2010–2013. Investointiohjelma vuosille 2010–2014.

Salon taidemuseo 2010. [www-dokumentti]

<www.salontaidemuseo.fi/taidemuseo/taidemuseo/suomi/frameset/nayttelyt_html/lue_lisaa/andrea.html>(luettu 25.4.2010)

Savage, Jan 2000: Etnography and health Care. BMJ Volume 321 2 december 2000, 1400-1402.

Sorsimo, Jussi 2009: Palvelumuotoilu Helsingin kaupungissa: Palvelutuotanto käyttäjästä ohjautuvaksi. Kuntalehti 16/2009, 56–58.

Väestöennuste 2009. Tilastokeskus. [www-dokumentti]

<www.stat.fi/til/vaenn/2009/vaenn_2009_2009-09-30_tie_001_fi.html>(luettu 4.1.2010)

RAPORTIT

Suosalo Anu 2008: Hymykuopat-hankehakemus esiselvityshankkeeksi Lapin lääninhallitukselle. 30.10.2010.

Suosalo Anu 2009a: Törmäytys-päivän raportti. 1.4.2010.

Suosalo Anu 2009b: Hymykuopat-hankehakemus pilottihankkeeksi Lapin lääninhallitukselle. 12.5.2010.

Suosalo Anu 2010: Muistio Salon 4H tapaamisesta. 29.1.2010.

Tavasti 2009: POLKU-väliraportti 15.12.2009.

Tavasti 2010: POLKU-ohjelma 2010–2011.

VANHUSPOLKU-TYÖRYHMÄ

kokoontumiset 28.2.2010, 15.3.2010 sekä 12.4.2010 ja osallistuminen 10.3.2010 Hymykuopat yhdistys-päivään

Junnila, Annastiina, museonjohtaja, SAMU

Järvelä, Leena, tutkija, SAMU

Kanerva, Liisa, kuvataiteilija, Salon taiteilijaseura ry

Karjalainen, Annamari, läänintaiteilija, Varsinais-Suomen taidetoimikunta

Kurlin, Heli, toiminnanjohtaja, Salon 4H

Lindegren, Salla, vanhuspalveluiden asiantuntija, Salon vanhuspalvelut

Lapila, Tarja, elokuvaohjaaja

Mäkipuro, Satu-Maaria, kuvataiteilija, Salon taiteilijaseura ry

Utriainen Marjo, käsityöneuvoja, Perniön käsi- ja taideteollisuusyhdistys

Rajakangas, Pirjo, projektikoordinaattori, Hymykuopat-hanke

Reponen-Koitto, Päivi, projektivastaava, Suomusjärvi-seura ry

Suosalo, Anu, projektipäällikkö, Hymykuopat-hanke

Tavasti, Annika, POLKU-koordinaattori

Tikka, Tea, kuvataiteilija, Salon taiteilijaseura ry

Vannucchi, Andrea, valokuvaaja