



Hanne Johansson

Kaisa Tölli

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan

ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosionomi (YAMK)

Opinnäytetyö, 2021

YHTEISTYÖTÄ KEHITTÄMÄLLÄ SUJUVAMPIA PALVELUITA

Monialainen yhteistyö sakko- ja lyhytaikaisvankien palveluissa



TIIVISTELMÄ

Hanne Johansson, Kaisa Tölli

Yhteistyötä kehittämällä sujuvampia palveluita; monialainen yhteistyö sakko- ja lyhytaikaisvankien palveluissa

79 sivua, joista liitteitä 3

Syksy 2021

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosionomi (YAMK)

Osallisuuden edistäminen ja sosiaalinen kuntoutus

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää monialaiseen yhteistyön vaikuttavia asioita sakko- ja lyhytaikaisvankien palveluissa osana SikSak projektin päätösvaihetta. SikSak-projekti toimi osana sakko- ja lyhytaikaisvankien palveluiden ja monialaisen yhteistyön kehittämistä. Projektin aikana toteutettiin nopean reagoinnin -mallin pilotti. Tutkimuksemme tavoitteena oli selvittää mitkä tekijät tukevat ja vaikeuttavat monialaisen yhteistyön onnistumista. Lisäksi tavoitteena oli selvittää sakko- ja lyhytaikaisvankien parissa tehtävän monialaisen yhteistyön kehittämiseen vaikuttavia asioita.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin fokusryhmähaastatteluilla, joihin osallistui kuntien sekä Rikosseuraamuslaitoksen työntekijöitä. Lisäksi haastateltiin SikSak-projektin projektityöntekijöitä. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksesta saadun tiedon avulla voidaan kehittää monialaista yhteistyötä eri toimijoiden välillä sakko- ja lyhytaikaisvankien palveluissa.

Tutkimustulosten perusteella monialaisen yhteistyön onnistumiseen vaikuttavia teemoja ovat asiakaslähtöisyys, vuorovaikutus sekä johtajuus ja toimintaympäristö. Yhteistyön kehittämisen näkökulmasta keskiössä on asiakaslähtöisyys, jonka ympärille rakentuvat yhteensovittava johtaminen ja palveluintegraatio sekä vuorovaikutuksen käytännöt. Monialaisen yhteistyön kehittämisessä tulisi ottaa huomioon laajemmat verkostotoimijat asiakkaan yksilöllisen palvelutarpeen mukaisesti oikea-aikaisuus huomioiden. Asiakaslähtöiseen monialaiseen yhteistyöhön tarvitaan ymmärrystä yhteistyön toimintakäytännöistä ja tavoitteista.

Asiasanat: monialainen yhteistyö, sakkovanki, lyhytaikaisvanki

ABSTRACT

Hanne Johansson, Kaisa Tölli

Smoother services by developing collaboration; multidisciplinary co-operation in the services of default and short-term prisoners

79 pages, incl. three appendices

Autumn 2021

Diaconia University of Applied Sciences

Master's degree in Social and Health Care

MA Degree in the Promotion of Social Inclusion and Social Rehabilitation

The purpose of the study was to investigate the issues affecting multidisciplinary cooperation in the services for default and short-term prisoners as part of the final phase of the SikSak project. The SikSak project was part of the services and interdisciplinary co-operation development for default and short-term prisoners. During the project, a pilot of the rapid response model was implemented. The aim of our study was to find out which factors support and hinder the success of multidisciplinary cooperation. In addition, the aim was to find out issues affecting the development of interdisciplinary co-operation with default and short-term prisoners.

The study was carried out as a qualitative study and the material was collected through focus group interviews, where employees of municipalities participated, alongside the Finnish Criminal Sanctions Agency. In addition, project workers from the SikSak project were interviewed. The material was analyzed using data-driven content analysis. The information obtained from the study can be used to develop multidisciplinary cooperation between different actors in the services of default and short-term prisoners.

Based on the research results, the aspects that affect the success of multidisciplinary cooperation are customer orientation, interaction, as well as leadership and the operating environment. Looking at development of cooperation, the focus is on customer orientation, around which coordinated management and service integration as well as interaction practices are built. In the multidisciplinary cooperation development, the wider network of actors should be considered, according to the customer's individual service needs while acknowledging timeliness. Customer-oriented multidisciplinary cooperation requires an understanding of the operating practices and goals.

Keywords: multidisciplinary cooperation, default prisoner, short-term prisoner

Sisällys

1 JOHDANTO	4
2 RANGAISTUSTA SUORITTAMASSA.....	5
2.1 Rikosseuraamuslaitos.....	5
2.2 Rangaistusajasta vapauteen.....	6
2.3 Lyhytaikaisvangit.....	7
2.4 Sakkovangit	8
3 MONIALAINEN YHTEISTYÖ	11
3.1 Monialainen yhteistyö käsitteenä	11
3.2 Laki ohjaa yhteistyöhön uudistusten keskellä	14
3.3 Asiakaslähtöisyys yhteistyön keskiössä	16
3.4 Johtaminen ja monialainen ympäristö	17
4 INTEGRAATIOLLA YHTEISTYÖHÖN	19
4.1 Palveluiden yhteensovittaminen.....	19
4.2 Sosiaali- ja terveyspalveluiden integraatio	20
4.3 Vuorovaikutuksella yhteistyötä rakentamassa	21
5 SIKSAK-PROJEKTI	22
5.1 SikSak-projektin tavoitteet ja toteutus	22
5.2 Nopean reagoinnin -mallin pilotti ja projektin päätösvaihe	24
6 TUTKIMUPROSESSI.....	26
6.1 Tarkoitus ja tavoitteet.....	26
6.2 Toteutus	28
6.3 Aineiston kerääminen.....	30
6.4 Analysointi.....	32
6.5 Luotettavuus ja eettisyys.....	34
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	37
7.1 Tulokset teemoittain	37
7.2 Asiakaslähtöinen työskentelyote.....	38
7.3 Vuorovaikutus yhteistyössä.....	43
7.4 Johtamisen ja toimintaympäristön merkitys.....	47

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISIDEAT	50
8.1 Asiakaslähtöisyys osana monialaista yhteistyötä	50
8.2 Vuorovaikutus osana monialaista yhteistyötä	54
8.3 Yhteensovittavalla johtamisella kohti yhteistyötä	57
8.4 Yhteenvedo monialaisen yhteistyön kehittämisestä	59
9 POHDINTA.....	63
LÄHTEET.....	67
LIITE 1. Fokusryhmähaastattelun runko	77
LIITE 2. Projektityöntekijöiden haastattelun runko	79

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli saada selville mitkä tekijät tukevat ja vaikeuttavat monialaisen yhteistyön onnistumista sakko- ja lyhytaikaisvankien kanssa työskennellessä. Keskeisenä tutkimuksen tavoitteena oli saada määriteltä, miten sakko- ja lyhytaikaisvankien parissa tehtävää monialaista yhteistyötä voitaisiin kehittää.

Lyhyitä tuomioita suorittavien vankien määrä on Suomessa lisääntymässä. Vangeilla on monia terveydellisiä ja sosiaalisia palvelutarpeita. Suurella osalla vangeista on päihderiippuvuus. Vankien vapautuminen on merkittävä vaihe palveluihin kiinnittymisen ja avun saamisen näkökulmasta (Kananoja ym., 2017, s. 313–319). Sakko- ja lyhytaikaisvankien tilanne on palveluihin kiinnittymisen ja käynnistämisen kannalta heikempi kuin muiden vankien. Lyhyiden tuomioiden ja lyhyen vankilassa olon takia heidän tilanteitansa ei ehditä kunnolla kartoittaa ja palveluita näin ollen käynnistää (Kananoja ym., 2017, s. 313–319). Sakko- ja lyhytaikaisvankien monialaisten palvelutarpeiden takia tarvitaan erityisesti monialaista ja moniammatillista yhteistyötä eri toimijoiden ja työntekijöiden välillä, jotta palvelut saadaan käynnistettyä asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Yhteistyön kehittäminen on ajankohtaista ja tarpeellista sosiaali- ja terveysten uudistusten keskellä.

Vuonna 2019 käynnistetyssä SikSak-projektissa on kehitetty nopean reagoinnin toimintamalli, jota pilotoitiin syksyllä 2020. Pilotilla tavoiteltiin nopean toiminnan työskentelymallin luomista ja vakiinnuttamista sakko- ja lyhytaikaisvankien palveluihin (Rikosseuraamuslaitos, 2020). Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, miten monialainen yhteistyö toteutui pilotissa siihen osallistuneiden Rikosseuraamuslaitoksen ja kuntien työntekijöiden sekä projektityöntekijöiden näkökulmasta. Haastattelimme pilottiin osallistuneita työntekijöitä ja projektityöntekijöitä fokusryhmähaastattelua käyttäen. Tuomme opinnäytetyössämme esille tutkimustulosten perusteella, mitä monialaisen yhteistyön kehittämisessä tulisi huomioida jatkossa.

2 RANGAISTUSTA SUORITTAMASSA

2.1 Rikosseuraamuslaitos

Rikosseuraamuslaitoksen toimintaa säätelee laki Rikosseuraamuslaitoksesta. Rikosseuraamuslaitos toimii oikeusministeriön alaisuudessa ja vastaa rangaistusten sekä yhdyskuntaseuraamusten täytäntöönpanosta. Rikosseuraamuslain sekä vankeuslain mukaan vankeusaikana pyritään lisäämään vangin valmiuksia rikoksettomaan elämäntapaan ja edistämään elämänhallintaa sekä sijoittumista yhteiskuntaan. (L 2009/953, 1–2 §, L 2005/2767, 2§.) Rikosseuraamuslaitoksen organisaatio muodostuu kolmesta täytäntöönpanoalueesta. Näitä ovat Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalue, Etelä-Suomen rikosseuraamusalue ja Länsi-Suomen rikosseuraamusalue. Etelä-Suomen rikosseuraamusalueeseen kuuluu Helsingin ja Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimistot ja vankilat, jotka sijaitsevat Vantaalla, Helsingissä, Suomenlinnassa, Riihimäellä, Keravalla ja Jo- kelassa. Lisäksi aluekeskus ja arviointikeskus ovat osana organisaatiota. (Rikos- seuraamuslaitos, 2020.) Vankiterveydenhuolto toimii terveyden- ja hyvinvoinnin laitoksen alaisuudessa. Vankien perusterveydenhuolto, suun terveydenhuolto ja psykiatrinen erikoissairaanhoito tuotetaan vankiterveydenhuollon yksikössä. Li- säksi käytössä on ostopalveluita. (Rikosseuraamuslaitos, 2019.)

Vankeusrangaistus voidaan tuomita elinkautisena, määräaikaisena tai ehdolli- sena. Tutkintavankeudella tarkoitetaan aikaa, jolloin henkilö pidetään vankeu- dessa poliisitutkinnan aikana. Sakko voidaan tuomita joko päiväsakkona tai rike- sakkona. Rikesakko on kiinteä euromääräinen rangaistus, kun taas päiväsakon rahamäärä määräytyy henkilön maksukyvyn mukaan ja lukumäärä riippuu teon törkeydestä. (Rikosseuraamuslaitos, 2019.)

Vuoden 2019 aikana vankeja vapautui 5807. Heistä sakkovankeja oli 1389 ja vankeusvankeja 3138. Tutkintavankien osuus oli 1280. Vankeusvangeista 40 % suoritti rangaistusta enintään kolme kuukautta. (Rikosseuraamuslaitoksen tilas- toja 2019, s. 14.) Lyhyitä tuomioita suorittavien vankien kohdalla palaaminen van- kilaan on yleistä ja palveluissa pysyminen haasteellista (Piispa & Lind 2021, s.

26). Lyhyet tuomiot asettavat erityisvaatimuksia palveluiden järjestämiselle yhteiskuntaan sijoittumisen edistämiseksi lyhyen laitospaikan aikana (Pajuoja 2019, s. 12). Lyhyen aikaa vankilassa olevat vangit eivät ehdi välttämättä saada kuntouttavia ja yhteiskuntaan kiinnittäviä palveluita (Kivivuori & Linderborg, 2009).

2.2 Rangaistusajan vapauteen

Vankien vapautuminen on merkittävä vaihe palveluihin kiinnittymisen ja avun saamisen kannalta. Rangaistusajan ja vapautumissuunnitelmia tehdessä tulisi tehdä yhteistyötä vangin koti- tai asuinkunnan sosiaali-, terveys-, asunto- ja työvoimaviranomaisten kanssa. Vangin kanssa työskentelyssä on tärkeää kartoittaa palveluiden ja tuen tarve sekä palveluiden järjestäminen mahdollisimman pitkälle jo ennen vapautumista. Lyhyitä tuomioita suorittavien eli sakko- ja lyhytaikaisvankien tilanteita ei usein ehditä kartoittaa riittävän hyvin ja vapautuessaan he saattavat pudota palveluista. (Kananoja ym., 2017, s. 318–319.)

Vankeusajan toiminnalla on myös suuri merkitys sille, miten vangit kuntoutuvat ja saavat palveluita vapautumisen jälkeen. Rikosseuraamuslaitoksen tehtävänä on rangaistusten täytäntöönpano. Päihteiden ongelmakäyttö on keskeinen rikollisuuteen liittyvä asia (Rikosseuraamuslaitos, 2012, s. 4). Rikosseuraamuslaitoksen strategian (2011–2020) mukaisesti vangille tarjotaan mahdollisuus saada päihde-, - sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita henkilökohtaisen tarpeen mukaan vankeusaikana sekä rangaistusajan jälkeen (Tourunen ym., 2019, s. 23). Vankeusaikana vangeille pyritään järjestämään toimintaa, joka tukisi vangin valmiuksia yhteiskunnan jäsenenä ja edistää sijoittumista yhteiskuntaan. Toiminnan keskiössä on myös rikoksettomaan elämään pyrkiminen. Toiminnan toteuttamisen tueksi tehdään vangin kanssa rangaistusajan suunnitelma, jossa on kirjattu tavoitteet vankeusajalle. Toiminta vankilassa voi olla työtoimintaa, opiskelua, päihteettömään elämään tukemista tai muuta toimintakykyä ja elämänhallintaa tukevaa toimintaa yksilö- tai ryhmätyöskentelynä. (Rikosseuraamuslaitos, 2019.) Rangaistusajan suunnitelma tehdään yksikössä, joka vastaa täytäntöönpanotoimien aloittamisesta. Yleisimmin suunnitelma laaditaan arviointikeskuksessa ja sitä tarkennetaan vankilassa, johon vanki sijoittuu. (L 2005/767,

7§.) Lyhytaikaisvankien kohdalla rangaistusajan suunnitelmat tehdään yhdyskuntaseuraamustoimistoissa, tätä kutsutaan siviiliarvioinniksi.

Vangeilla on paljon sairauksia ja niiden hoitamattomuudesta johtuen monenlaisia seurauksia. Useilla työkyky on heikentynyt tai he ovat työkyvyttömiä. Mielenterveysongelmat ja päihderiippuvuus näyttäytyivät hyvin yleisinä vangeilla. (Joukamaa ym., 2010, s. 74–75.) Kainulainen ja Saari (2021, s. 26) ovat ottaneet vankien ja vankiloiden tarkastelun osaksi huono-osaisuuden tutkimusta. Vankilaan kasautuu huono-osaisuutta, kun vankilaan tullaan heikosta asemasta. Vankeus-aikaa edeltävään aikaan liittyy usein matala elintaso, elämänhallintaa heikentävät elintavat kuten erilaiset riippuvuudet ja epäterveelliset ruokailutottumukset. Vankeusajan jälkeen huono-osaisuus voi jatkua. (Kainulainen & Saari, 2021, s.26.)

Joukamaan ym. (2010, s. 75) tutkimuksessa näyttäytyi erityisesti sakkovankien terveydentila erittäin huonona. Muuhun väestöön verrattuna myös lyhytaikaisvangeilla on kasautuneita sosiaalisia ja yksilöllisiä ongelmia. Kasautuvassa huono-osaisuudessa oli nähtävissä heikot sosiaaliset lähtökohdat sekä yksilön omaa hakeutumista omankaltaiseen seuraan ja toimintaan. Tähän liittyivät alhainen itsekontrolli sekä auktoriteettisuhteiden välttäminen. Varhain alkaneeseen huono-osaisuuden kasautumiseen vaikuttivat lapsuuden perheessä saatu vähäinen tuki, heikompi koulumenestys sekä psykiatrisen hoidon tarve. Lisäksi alhainen itsekontrolli, varhainen seurustelun aloittaminen, varhainen isyys sekä heikko kiinnittyminen perheeseen ja työelämään nousivat tutkimuksessa rikoskäyttäytymisen riskitekijöiksi. (Kivivuori & Lindeborg, 2009, s.175–176.)

2.3 Lyhytaikaisvangit

Lyhytaikaisvangin määritelmäksi on useita aikamääreitä. Kivivuori & Lindeborg määrittävät tutkimuksessa lyhytaikaisen vankeusajan määreeksi enintään kahdeksan kuukauden mittaisen tuomion. (Kivivuori & Lindeborg, 2009, s.1.) Pajuoja selvityksessä todetaan, että vankeusvangeista alle viidessä kuukaudessa vapautuu puolet. Tutkintavangeista vähän yli kuukaudessa vapautuu puolet ja sakkovangeista kahdessa viikossa puolet. (Pajuoja 2019, s. 12.) Korkeintaan

kahdeksaksi kuukaudeksi tuomittujen lyhytaikaisvankien yleisin päärikostyyppi oli vuonna 2008 liikennejuopumus (43 %), toiseksi yleisimmät olivat väkivalta- (17 %) ja omaisuusrikokset (17 %). (Kivivuori ja Linderborg, 2009, s. 18.)

Lyhytaikaisvankeihin liittyvää tutkimusta on tehty 2000-luvulla ainakin Englannissa. Sam Levis (2003) tutki työryhmänsä kanssa alle 12 kuukauden tuomiota suorittavien lyhytaikaisvankien kiinnittymistä yhteisöön. Tutkimuksen tuloksena lyhytaikaisvankeihin yhteyden pitäminen vankeuden aikana ja vankeuden jälkeen osoittautui tärkeäksi. Lol Brukenin (2006) työryhmän Englannissa tehdyn tutkimuksen mukaan rikosseuraamusalan työntekijöiden haastattelututkimusten perusteella vangit saavat kuntouttavia palveluja vankilassa, mutta vapautumisen jälkeen jäävät vaille kuntouttavia toimenpiteitä. Tämä lisää riskiä rikosten uusimiseen muiden ongelmien ohessa. (Kivivuori ja Linderborg, 2009, s. 5–6.)

Lyhytaikaisvankien rikollisuus on vahvasti yhteydessä moniin elämän ongelmiin. Lyhyen vankituomion takia vangit eivät ehdi välttämättä saada riittävästi kuntouttavia ja integroivia toimenpiteitä vankeuden aikana. Monet vangit näin ollen kokevat hyvin vaikeaksi kiinnittyä normaaliin elämään ja ajautuvat takaisin rikolliseen elämäntapaan. (Kivivuori & Linderborg, 2009.) Lyhytaikaisvankien tarpeet ja haasteet näyttäytyvät laaja-alaisena. Usein lyhytaikaisvangeilla on muita enemmän koulutuksen puutetta, työttömyyttä, päihteiden ongelmakäyttöä sekä mielenterveysongelmia. Päihteiden ongelmakäyttöä on esimerkiksi sekä huumaiden että alkoholin käytössä. Mielenterveysongelmat näkyvät masennus- ja ahdistusoireina, persoonallisuushäiriöinä ja psykooseina. (HM Inspectorate of Probation, 2019, s. 6.)

2.4 Sakkovangit

Sakkovangit ovat vankeja, joiden maksamattomat sakot on muunnettu vankeusrangaistukseksi (Rikosseuraamuslaitos, 2019). Vuoden 2021 alusta sakon muuntorangaistuksen käyttö on laajentunut. Sakkorikos käsitellään tuomioistuinmenettelynä, jos henkilöllä on kuusi poliisin tai syyttäjän

määräämää sakkorangaistusta ja samankaltaisuus rikoksissa toistuu. Mikäli sakkoja ei saada perittyä, voidaan ne muuntaa vankeudeksi. (Oikeuslaitos, 2019.)

Suomessa muuntorangaistuksen enimmäispituus on 40 päivää ja vähimmäispituus 4 päivää. Sakosta tuleva muuntorangaistus määräytyy siten että, neljää maksamatta olevaa päiväsakkoa kohden tulee yhden päivän vankeus. Maksamatta olevia päiväsakkoja tulee olla yli 16. Euromääräisenä tuomitun uhkasakon muuntorangaistuksessa 30 euroa kohden tulee yhden päivän vankeus. Uhkasakojen määrä tulee olla tällöin suurempi kuin 120 euroa. Muuntorangaistus voidaan jättää määräämättä, jos henkilölle on tuomittu yhdyskuntaseuraamus tai vankeusrangaistus muusta rikoksesta. Lisäksi sakotetun terveydentila sekä henkilökohtaiset olosuhteet tai osallisuus sosiaali- ja terveydenhuollon toimenpiteissä voi johtaa muuntamatta jättämiseen (L 603/2019, 4§- 6§.)

Vertailtaessa pohjoismaita Ruotsin, Tanskan, Norjan ja Suomen osalta sakoissa ja muuntorangaistuksissa löytyy yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Kaikissa maissa sakon muuntaminen vankeudeksi on mahdollista. Ruotsissa muuntamista todettiin käytettävän vain vähän ja Norjassa taas muuntorangaistus suoritetaan sakkopalveluna, mikä eroaa näiden muiden maiden tavoista.

Ruotsissa sakkotyyppeinä on kiinteä sakko, päiväsakko ja erityissäännöksellä säädetty sakko. Mikäli ulosotossa ei saada sakkoa perityksi tai sakkoja ei vapaaehtoisesti makseta, voidaan sakot muuttaa vankeudeksi. Täytäntöönpanosta sakkojen osalta vastaa ulosottoviranomainen. Sakko voidaan muuttaa vankeudeksi, jos sakkoa ei saada perityksi. Tässä on edellytyksenä myös säädös, että sakotettu lisäksi niskoittelee maksamisessa tai muuntorangaistus on yleisen edun kannalta perusteltu. Muuntorangaistus käsitellään tuomioistuimessa. Rangaistuksen pituus on enintään kolme kuukautta ja vähintään 14 päivää. Ruotsissa sakkoja muunnetaan vuosittain vähäisiä määriä. (HE 178/2018.)

Norjassa kaikki sakot ovat kiinteitä rahamäärältään ja voidaan muuntaa vankeudeksi. Sakkotuomiota määrättäessä tulee samalla määräytyksi myös muuntorangaistuksen pituus. Tämän voi tehdä joko syyttäjä tai tuomioistuin. Muuntorangaistuksen pituus on enintään kolme kuukautta ja vähintään yksi päivä. Jos sakkoon

tuomittu jättää sakon maksamatta vaikka olisi maksukykyinen tai yleinen etu vaatii, voidaan muuntorangaistus panna täytäntöön pääsääntöisesti sakkopalveluna. Sakkopalvelussa yksi päivä vankeutta on kaksi tuntia sakkopalvelua. Sakkopalvelu on samansuuntainen yhdyskuntapalvelun kanssa. (HE 178/2018.)

Tanskassa on käytössä rahamäärältään kiinteä sakko sekä päiväsakko ja molemmat voidaan muuntaa vankeudeksi. Tuomioistuimen antaessa sakon tuomion, tuomitaan samalla muuntorangaistus siltä varalta, että sakkoa ei makseta. Päiväsakkojen osalta muuntosuhde on yhden päivän sakko vastaa yhden päivän vankeutta. Rahamääräiset sakot muunnetaan siihen tarkoitetun taulukon mukaisesti. Poliisi vastaa sakkojen perinnästä. Jos sakkoa ei saada perityksi asian hoitamista jatkaa veroviranomainen, joka toimii velkojaviranomaisena. Mikäli sakon perintä ei onnistu, asia siirretään takaisin poliisille mahdollista muuntorangaistuksen täytäntöönpanoa varten. (HE 178/2018.)

Yleisimmät rikostyypit Suomessa vankeudeksi muunnettujen sakkotuomioiden taustalla vuosina 2015–2019 olivat varkausrikokset (25 %), liikennerikokset (18,8 %), henkeen ja terveyteen kohdistuneet rikokset sekä ryöstörikokset (11,9 %), huumausainerikokset (8,8 %) sekä petokset ja maksuvälinerikokset (8,7, %). Yleisimmät rikosnimikkeet vankeudeksi muunnettujen sakkotuomioiden taustalla olivat näpistys (14,4 %), pahoinpitely (11,2 %), rattijuopumus (9,1 %), varkaus (7,7 %), huumausainerikos (7,2 %), törkeä rattijuopumus (6,8 %), vahingonteko (4,3 %). (Laurila ym., 2021, s. 134.)

Sakkovankien terveyttä ja sosiaalista taustaa on tutkittu vankien yleisessä terveystutkimuksessa Suomessa 2000-luvun alkupuolella. Tutkimuksen mukaan erityisesti sakkovangeissa korostuu heikko terveydentila, päihteiden ongelmakäyttö ja muu huono-osaisuus. (Wuolijoki ym., 2011.) Myös Kirsti Kuivajärvi (2003) on tutkinut sakkovangeja. Hänen tutkimuksessaan sakkovankien huono-osaisuus ja ankeat elinolosuhteet nousivat erityisesti esille. Elämäntavan ja elinolosuhteiden myötä sakkojen saamiseen oli suuri riski. Kuivajärvi (2003) ryhmiteli sakkovangit tutkimuksessaan kolmenlaisiin tyyppeihin: asunnottomiin, joilla runsasta alkoholin käyttöä, satunnaisiin ensikertalaisiin ja aktiivisiin rikoksentekijöihin. Runsaasti alkoholia käyttävät asunnottomat oli suurin

ryhmä sakkovangeista. Tyypillistä tälle ryhmälle oli asunnottomuus, köyhyys ja runsaasti alkoholia kuluttava elämäntapa. (Kuivajärvi, 2003, s. 102.) Sakkovangit ovat yleensä lyhyen aikaa vankilassa. Tämän takia heitä ei ehditä kuntouttaa vankilassa, joten erityisesti heidän kohdallansa yhteyden ottaminen vankeuden aikana kotikunnan palveluihin on erittäin tärkeää. (Joukamaa ym., 2010, s. 75.) Vuosina 2011–2019 sakkovankeutta suorittaneista vangeista lähes puolet (49 %) vapautui kymmenen päivän kuluessa vankilaan saapumisesta (Laurila ym., 2021, s. 133).

3 MONIALAINEN YHTEISTYÖ

3.1 Monialainen yhteistyö käsitteenä

Monialaisuuden käsitettä on alettu käyttämään laajemmin 2010-luvulla. Saikun (2017, s. 13) mukaan monialaisuudella voidaan kuvata monien ammattiryhmien välisiä rajoja yhdistävänä ja ylittävänä toimintana. Lisäksi sektoreiden ja hallinnonalojen sekä monien toimijoiden välinen toiminta kuvaa monialaisuutta. (Saikku ym. 2017, s.13.) Helminen (2017, s.17-20) kuvaa että monialaisella yhteistyöllä tarkoitetaan usein myös eri koulutustaustaisten välistä yhteistyötä (Helminen, 2017, s. 17–20). Monialaisen yhteistyön käsitteeseen liittyy useita rinnakkaiskäsitteitä, joita käytetään usein arkikielessä samasta asiasta keskustellessa. Työelämässä kuulee puhuttavan esimerkiksi moniammatillisesta, monitoimijaisesta ja monialaisesta yhteistyöstä. Näemme tarpeelliseksi tarkastella ja määritellä näitä samankaltaisia käsitteitä rinnakkain. Oheisessa taulukossa (Taulukko 1) on kuvattu näiden käsitteiden eroja.

Taulukko 1. Monialainen, moniammatillinen ja monitoimijainen yhteistyö (Helminen, 2017; Saikku ym., 2017; Saikku, 2018)

Monialainen yhteistyö	Eri ammattiryhmien, sektoreiden ja hallinnon alojen välistä yhteistyötä.
Moniammatillinen yhteistyö	Saman tai eri koulutustaustan, mutta ei ammattiryhmätaustan omaavien välistä yhteistyötä.
Monitoimijainen yhteistyö	Julkisen sektorin ja muiden toimijoiden kuten järjestöjen, yritysten sekä asiakkaiden välistä yhteistyötä.

Moniammatillisen yhteistyön käsitteen määritelmässä (Taulukko 1) korostuu eri ammattiryhmätaustan omaavien työntekijöiden yhteistyö verrattuna monialaisen yhteistyön käsitteeseen. Moniammatillisuudella voidaan kuitenkin tarkoittaa sosi- aali- ja terveysalalla monenlaisia lähtökohtia määrittelijästä riippuen (Saikku ym. 2017, s. 14). Mönkkönen ym. (2019, s. 9) kuvaavat moniammatillisuutta sateen- kaarikäsitteeksi, siinä on nähtävissä erilaisia merkityksiä ja muotoja. (Mönkkönen ym. 2019, s. 9.) Saikku (2018, s. 62)) kuvaa moniammatillisuudella muun muassa eri professioiden välisiä rajoja ja niiden ylittämistä. Esimerkiksi työllistymistä edis- tävä monialainen yhteispalvelu sisältää muun muassa terveydenhoitajan, työvoi- maviranomaisen, sosiaaliohjaajan ja Kela-asiantuntijan välistä yhteistyötä. Sisäi- set yhteistyörakenteet kuten pari- ja tiimityöskentely kuvaavat moniammatilli- suutta. Tässä palvelumallissa jokaisella työntekijällä on oma erikoistunut osaa- minen suhteessa asiakkaan tilanteeseen ja ammatillista osaamista sovitetaan yh- teen toisten ammattilaisten kanssa. (Saikku, 2018, s.62.). Työllistymistä edistä- vässä monialaisessa palvelussa eri toimijat työskentelevät eri hallinnon alaisuus- dessa ja toimintaa säätelee eri palveluihin liittyvää lainsäädäntöä sekä palve- luita yhdistävää lainsäädäntöä. Palvelua tuotetaan samassa paikassa toimijoiden tiiviissä yhteistyössä.

Asiakkaiden tilanteet voivat olla moninaisia ja ratkaisujen sekä palveluiden poh- timinen voi vaatia asiantuntijoita eri ammattikunnista ja organisaatioista

(Mönkkönen ym. 2019, s. 9). Moniammatillista toimintaa edistää monisektorisuus. Julkisen sektorin rajoja yhdistävä ja ylittävä toiminta, toimintojen yhdistäminen tai yhteiset verkostot voidaan kuvata monisektorisuutena tai poikkihallinnollisuutena. (Saikku ym. 2017, s. 15.) Vankien palveluita voidaan kuvata monisektorisuudella, jolla edistetään moniammatillista toimintaa. Eri hallinnonaloilla voi toimia moniammatillisia tiimejä sekä palvelukokonaisuuksia ja työtä voidaan tehdä moniammatillisesti. Yhteistyötä tehdään eri toimijoiden kanssa ja verkostoissa. Vankien palveluiden osalta tehtävää yhteistyötä voidaan katsoa moniammatilliseksi ja monialaiseksi yhteistyöksi. Asiakkaalla voi olla asiakkuus eri palveluissa samanaikaisesti ja palvelut voivat olla hajallaan. Asiakkaan siirtyessä palveluista toiseen, ei tiedot välttämättä siirry asiakkaan mukana. Yhteistyön merkitys korostuu palveluiden nivelkohdissa ja eri sektoreiden välillä.

Monitoimijaisen yhteistyön käsitteen ero (Taulukko 1) monialaiseen ja moniammatilliseen näkyy muiden kuin julkisen sektorin toimijoiden mukana olona. Monitoimijuudesta puhuttaessa tarkoitetaan yleensä julkisen sektorin ja muiden toimijoiden kuten yritykset, kolmas sektori ja asiakkaiden välistä yhteistyötä (Saikku, 2018, s.59–62). Asiakas ja kansalainen aktiivisena ja osallistuvana kumppanina voidaan sisällyttää monitoimijuuden käsitteeseen (Saikku, 2017, s.15). Monitoimijuuteen vankien kanssa tehtävässä yhteistyössä voi liittyä esimerkiksi kolmannen sektorin toimijoita valtion ja kuntien toimijoiden lisäksi. Järjestötoimijat ja matalankynnyksen toiminta voivat olla osana asiakkaan palveluita.

Voisimme puhua opinnäytetyössämme myös monitoimijaisesta yhteistyöstä, koska vankien palveluihin liittyvään yhteistyöhön kuuluu myös kolmannen sektorin toimijoita ja asiakkaiden mukana olo on keskeistä. Päädyimme kuitenkin käyttämään monialaisen yhteistyön käsitettä, koska tarkastelemme tässä tutkimuksessa kahden eri julkisen organisaation työntekijöiden välistä yhteistyötä. Vankien palveluissa Rikosseuraamuslaitoksen palvelut ja kuntien palvelut kuten sosiaali- ja terveysterveystoimet muodostavat suuren osan vankien viranomaispalveluista. Lisäksi vankiterveydenhuolto toimii eri hallinnon alaisuudessa. Toimintojen välistä yhteistyötä voidaan kuvata monialaisuudella. Opinnäytetyössämme tarkastellaan rikosseuraamuslaitoksen ja kuntien työntekijöiden välistä yhteistyötä, joten käytämme työssämme monialaisen yhteistyön käsitettä.

Vankien palveluissa tarvitaan moniammatillista, monitoimijaista sekä monialaista yhteistyötä. Verkosto on laaja ja asiakkaiden palvelutarpeet yksilöllisiä ja moninaisia. Työntekijöiden erilaiset koulutustaustat ja työtehtävät sekä työskentely eri organisaation alaisuudessa kuvaavat tutkimuksen kohderyhmää. Yhdistävänä tekijänä on sama asiakasryhmä, joiden asioiden ja palveluiden edistämiseksi työskennellään yhteistyössä. Asiakas voi olla asiakkuudessa samanaikaisesti eri palveluissa, jolloin yhteensovittamisen sekä yhteistyön tarve korostuu.

3.2 Laki ohjaa yhteistyöhön uudistusten keskellä

Lait ohjaavat yhteistyön toteuttamista sosiaali- ja terveysalalla. Terveystieteiden laissa on säädetty, että sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisen sekä terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen osalta vahvistetaan kunnan eri toimialojen yhteistyötä. (L 1326/2010 2§.) Sosiaalihuoltolaissa on säädetty monialaisesta yhteistyöstä. Palvelutarpeen arvioimiseksi on oltava käytettävissä yksilöllisiin tarpeisiin nähden riittävästi asiantuntemusta ja osaamista. Tämä velvoittaa palveluiden suunnittelussa ja päätöksen teossa huomioimaan yhteistyötahojen asiantuntijat sekä asiakkaan läheiset. (L1301/2014, 41 §.)

Perustuslain mukaisesti jokaiselle turvataan riittävät sosiaali- ja terveystieteiden palvelut (L731/1999, 19§). Kuntien järjestämät palvelut ovat suurelta osin laissa säädettyjä. Kuntien tehtävänä tällä hetkellä on järjestää sosiaali- ja terveystieteiden palvelut. Tuleva sote-uudistus siirtää sosiaali- ja terveystieteiden palveluiden järjestämisvastuun tuleville hyvinvointialueille. (Valtiovarainministeriö, i.a.) Henkilön kotikunta määräytyy sen mukaisesti missä henkilö asuu. Vankeusrangaistuksen suorittaminen laitoksessa ei muuta henkilön kotikuntaa. (L 201/1994, 2–3§.)

Nykyisen hallituksemme Sote-uudistuksen tavoitteissa (2019–2020) painotetaan palveluiden yhteensovittamista ja sujuvia hoitoketjuja. Palveluiden yhteensovittamisen tavoitteena on erityisesti paljon palveluita tarvitsevien henkilöiden palveluiden kehittäminen. (Rautiainen ym., 2020, s. 31.) Viranomaisten välisestä yhteistyöstä säädetään laissa sekä hallituksemme esityksissä. Paljon palveluita

käyttävien asiakkaiden kohdalla yhteistyö eri tahojen välillä korostuu. Asiakkaan palveluiden sujuvuuteen ja päällekkäisen työn vähentämiseen voidaan vaikuttaa yhteistyön keinoin. Työntekijöiden erilaiset koulutustaustat, työtehtävät sekä työskentely eri organisaatioiden alaisuudessa luo tarpeen yhteistyön kehittämiseksi. Organisaatioiden toimintaa ohjaavat erilaiset lainsäädännöt ja toimintatavat, joten myös johdon rooli yhteistyön kehittämisessä nousee esiin.

Monialainen yhteistyö ja palveluiden integraatio ovat tärkeässä roolissa rikosseuraamusasiakkaiden kohdalla laaja-alaisen sosiaali- ja terveystalouden tarpeen vuoksi. (Piispa & Lind, 2021, s.18.) Oikeusministeriön työryhmän vuonna 2020 toteutetun Rikosseuraamuslaitokselle, vankiterveydenhuollon työntekijöille sekä Typ- ja Ohjaamotyöntekijöille tehdyn kyselyn mukaan yhteistyö oli hajanaista ja sattumanvaraista. Yhteistyöstä sopiminen oli kahden työntekijän välistä eikä yhteistyöstä ollut laajasti sovittua prosessia tai sopimuksia. Rikosseuraamuslaitoksella ja vankiterveydenhuollolla on tehtynä kumppanuussopimus. Aiemmin on sovittu yhteistyöstä rikosseuraamuslaitoksen ja Uudenmaan TE-toimiston välillä. Verkostopalaverit, työryhmät, projektit ja yhteiset asiakassuunnitelmat olivat kuntien ja rikosseuraamuslaitoksen yhteistyömuotoja. (Piispa & Lind, 2021, s. 23–24.)

Edellä kuvatun kyselyn vastauksista ilmenee yhteistyön hyötyinä kokonais kuvan saaminen asiakkaan tilanteesta. Siihen kuuluu asiakkaan tilanteen monialainen arviointi ja palvelutarpeen tunnistaminen. Lisäksi palveluiden oikea-aikaisuus palvelukokonaisuutta suunniteltaessa yhdessä asiakkaan kanssa nousi esiin. Haasteeksi yhteistyölle kyselyssä nousi esiin alueiden erilaisuus, toisen työn heikko tunteminen, yhteyshenkilöiden vaihtuminen ja yhteystietojen puute. Lisäksi asiakkaan sitoutuminen, tiedonsiirto ja yhteisten aikataulujen löytäminen olivat yhteistyötä haastavia asioita. Kyselyssä nousseita ehdotuksia yhteistyön kehittämiseksi olivat verkostoyhteistyön kehittäminen, jolloin tietoisuus toisten toiminnasta ja palveluista lisääntyisi. Tähän voitaisiin pyrkiä järjestämällä säännöllisiä tapaamisia ja kehittämällä asiakasprosesseja. Lisäksi kaivattiin myönteistä suhtautumista asiakkaisiin sekä joustavuutta ja asiakaskeskeisyyttä. (Piispa & Lind, 2021, s. 23–24.)

Monialaisen yhteistyön rakenteiden ja käytäntöjen luomiseen tarvitaan sosiaali- ja terveystalveluiden eri toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja sitoutumista yhteistyöhön. Toimijoilta vaaditaan myös ymmärrystä toisten rooleista ja riippuvuuksista asiakkaiden asioissa. (Helminen, 2017, s.17–20.) Monialainen työ on yhteistoimintaa, johon jokaisen osallistuvan toiminta ja osaaminen vaikuttaa. Asiakkaan palvelun kokonaisuuden hahmottaminen tapahtuu yhteistyössä mukana olevien asiantuntijoiden kautta. Tällöin voidaan puhua prosessiosaamisesta. Vuorovaikutusosaamisella tarkoitetaan vastavuoroista kommunikaatiota asiakkaan, omaisten ja asiantuntijoiden välillä. Yhdessä toimien vaikuttavuus monialisessa yhteistyössä lisääntyy. (Mönkkönen & Kekoni, 2020, s. 227, 229.)

3.3 Asiakaslähtöisyys yhteistyön keskiössä

Tarkastelemme opinnäyteyössämme asiakaslähtöisyyden merkitystä monialaisessa yhteistyössä. Asiakaslähtöiseen ja monialaiseen yhteistyöhön tarvitaan ymmärrystä yhteistyön tavoitteista, päämäärästä sekä toimintakäytännöistä. Lisäksi halu muuttaa toimintakäytäntöjä yhteiseen suuntaan vaikuttaa yhdessä tekemisen onnistumiseen. (Helminen, 2017, s. 21, 27.) Asiakas on historiallisestikin nähty palveluiden kohteena ja avun tarvitsijana. Suunta on muuttumassa siten, että asiakas ymmärretään oman elämän ja palveluiden toimijana sekä avuntarpeesta riippumatta kansalaisena. (Pohjola, 2017, s. 310.) Palveluiden yhteensovittaminen ja muutokset palveluiden järjestämisessä voivat jatkossa haastaa katsomaan asioita enemmän palvelun käyttäjien näkökulmasta (Laulainen ym., 2020, s. 155). Sosiaali- ja terveystalveluiden integraatiota suunnitellessa asiakkaan pitäisi olla keskeinen lähtökohta (Taskinen & Hujala, 2020, s. 54).

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta korostaa asiakaslähtöisyyttä. Lain tarkoituksena on edistää asiakkaan oikeutta hyvään palveluun ja kohteluun asiakassuhteen luottamuksellisuuteen. (L 812/2000, 1 §.) Sosiaalialan eettisiä periaatteita ovat ihmisoikeudet, sosiaalinen oikeudenmukaisuus sekä ihmisarvo (Talentia, 2017, s.7). Rikosseuraamuslaitos on määritellyt strategiassaan arvoiksi turvallisuuden, oikeudenmukaisuuden, ihmisarvon kunnioittamisen

sekä ihmisen mahdollisuuksiin muuttua ja kasvaa. (Rikosseuraamuslaitos, 2020).

Ihmisarvon kunnioitus on asiakaslähtöisyyden perusta. Palveluihin hakeutuvalla tulee olla riittävästi ymmärrystä ja tietoa mihin tarpeeseen palvelua haetaan. Palveluiden suunnittelu ja toteutus sekä vaikuttamismahdollisuudet ovat osa asiakaslähtöisyyttä. Asiakaslähtöinen ajattelu tulisi olla osa palvelukulttuuria, näkyä kohtaamisissa ja käytännön työskentelyssä. Johdon tulisi osaltaan mahdollistaa ja tukea asiakaslähtöisyyden toteutumisessa sekä kehittämisessä. (Hyväri, 2017, s. 37.) Myös palveluiden tuottajalta tarvitaan ymmärrystä palvelun tarpeesta ja siitä mikä on asiakkaan ensisijainen palvelun tarve.

Asiakkaan oman asiantuntijuuden, osallisuuden sekä tarpeiden huomioiminen korostuu puhuttaessa asiakaslähtöisyydestä. Uusien palvelujärjestelmien rakentumisessa tärkeänä tavoitteena pidetään asiakaslähtöisen ajattelutavan selkeyttämistä sekä asiakkaiden tarpeiden huomioimista. (Hyväri, 2017, s. 33.) Vastavuoroisuus ja asiakkaan vastuu voivat jäädä vähäisiksi, mikäli asiakaslähtöisyys ymmärretään kokonaan asiakkaan ehdoilla toimimiseksi. Asiakkaan asemaan liittyvät myös käsitteet osallisuus, toimijuus ja voimaantuminen, joiden taustalla on asiakkaan vastuu. Asiakkaista osa pystyy toimimaan palvelukohtaamisissa aktiivisesti, mutta on muistettava, että joidenkin asiakkaiden kohdalla tuen tarve asiakas kohtaamisessa on suurempi. (Pehkonen ym., 2019, s. 89–91.)

3.4 Johtaminen ja monialainen ympäristö

Käsittelimme edellä monialaista yhteistyötä ja asiakaslähtöisyyden huomioimista. Näiden elementtien onnistumisen kannalta on syytä tarkastella myös johtamista. Monialaisessa yhteistyössä tarvitaan rakenteita kuten toimintaperiaatteita ja yhteistä sopimista. Puhuttaessa yhteistyön rakenteista ja sopimisesta on johtajuudella merkittävä rooli yhteistyön rakentumisessa. Johtajuudella on mahdollisuus vaikuttaa ja sopia asiakaslähtöisestä sektorirajat ylittävistä prosesseista ja käytännöistä. (Määttä, 2016, s. 65–66.) Johtajuudelta tarvitaan osaamista työskennellä yhdessä ja tuoda yhteiseen kehittämiseen omaa ammattitaitoaan.

Lisäksi tarvitaan organisaation toimintaympäristöstä tulevien vaatimusten tiedostamista. Monialaisissa verkostoissa johtajan rooliin voidaan liittää suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen organisaation sisäisten ja ulkoisten kumppaneiden kanssa. Lisäksi viestintä- ja neuvottelutaidot sekä muiden toimijoiden tunteminen ovat osa johtamisosaamista. (Laulainen ym., 2020, s. 163–164.)

Johtaminen voidaan määritellä toimintana, jonka tarkoituksena on päästä haluttuun päämäärään. Keskeisiä kysymyksiä johtamisessa on, miten asiat tehdään, mitä tavoitellaan, mitä resursseja tarvitaan ja miten niitä käytetään sekä miten organisaatio muodostetaan ja saadaan toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. Perinteisessä johtamisessa on korostunut valvonta ja ihmisten mekanistinen johtaminen sekä ohjailu toiminnassaan. Uudemmissa määritelmissä johtaminen nähdään myös vuorovaikutuksellisenä toimintana johtajien ja johdettavien välillä. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 13, s. 17.)

Johtaminen jaetaan usein ylimpään, keski- ja lähijohtamiseen. Sosiaali- ja terveyspalveluiden johtamisen yhteydessä on puhuttu myös poliittisesta johtamisesta, palkkasuhdejohtamisesta, sosiaali- ja terveysalan substanssi- sekä yleisjohtamisesta. Nykyään kuitenkin on alettu puhumaan muun muassa asia- ja ihmislähtöisyyden yhdistämisestä, johtajan ja johdettavan välisestä vuorovaikutuksesta ja johtamisesta kokonaisuutena. (Rissanen ym., 2017, s. 82.)

Rakenteiden ja käytäntöjen luomiseksi monialaiseen yhteistyöhön tarvitaan toimijoiden välistä vuorovaikutusta, sitoutumista yhteistyöhön sekä halua toimia yhdessä. Yhteistyöhön osallistuvien kesken arvostus, luottamus ja joustavuus ovat tärkeässä roolissa tiedon ja taidon jakamisen ohella. (Helminen, 2017, s. 20–21.) Myönteinen suhtautuminen palveluiden ja yhteistyön kehittämiseen on monialaisen työn lähtökohtia. Monialaista palvelua tarvitsevan asiakkaan tunnistaminen ja toimintamallien ymmärtäminen on sosiaali- ja terveysalan koulutuksessa huomioitava osa-alue. (Koivisto & Tiirinki, 2020 s. 59.) Monialainen työskentely ja palveluiden yhteensovittaminen edellyttää työntekijältä oman ammattialan lisäksi muiden ammattiryhmien työn tuntemista. Verkostoitumiseen ja vuorovaikutukseen liittyvät sosiaaliset taidot ovat tärkeässä roolissa. Digitaalisten työvälineiden

käyttötaito ja etäyhteyksien hyödyntäminen antavat mahdollisuuksia joustavalle tiedonvaihdon eri ammattiryhmien kesken. (Laulainen ym., 2020, s. 155–157.)

Monialaisten verkostojen johtamisen yhteydessä voidaan puhua myös palveluja yhteensovittavasta johtamisesta. Yhteensovittavan johtamisen tarkoituksena on tukea johtajia asiakaslähtöisen palvelutoiminnan kehittämisessä. Yhteensovittava johtaminen myös ohjaa monialaista hallinnon alojen ylittävää toimintaa. Keskeistä yhteensovittavassa johtamisessa on tarkastella asiakasryhmän palveluita kokonaisuutena. (Perälä ym., 2012, s. 16.) Palveluiden yhteensovittamisesta ja yhteensovittavasta johtamisesta hyötyvät ne asiakkaat, jotka tarvitsevat palveluita eri sektoreilta tai tahoilta yhtä aikaa. Palvelujärjestelmämme eri tahojen kuten sosiaalitoimen, erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon täytyy toimia yhdessä asiakkaan asioiden eteen. Tämä onnistuu, jos näiden toimijoiden johtajat ovat sitoutuneet ja motivoituneet yhteistyöhön. (Hujala ym., 2020, s. 132.)

4 INTEGRAATIOILLA YHTEISTYÖHÖN

4.1 Palveluiden yhteensovittaminen

Palveluiden yhteensovittamisen yhteydessä voidaan käyttää käsitettä integraatio. Käsitteellä tarkoitetaan liittämistä, eheyttämistä, yhdentymistä ja yhdentämistä. Integraatiota voidaan tarkastella organisaatioiden, järjestelmien tai ihmisten toiminnan tasoilla. Sosiaali- ja terveystieteiden yhdistäminen yhdeksi kokonaisuudeksi voidaan määritellä organisaatiotason integraatioksi. Erilaiset yhteistyön muodot ammattilaisten välillä kuten monitoimijainen yhteistyö määritellään ammattilaistason integraatioksi. Asiakastason integraatio voi olla esimerkiksi palveluohjauksen keinoin asiakkaan palvelukokonaisuuden koordinointi. (Taskinen & Hujala, 2020, s. 48–50.) Erityisesti sakko- ja lyhytaikaisvankien parissa tarvitaan asiakastason integraatiota, jossa asiakkaan hoitoon ja palveluun liittyvät ammattilaiset tekevät asiakaslähtöisesti yhteistyötä sekä asiakas ja ammattilainen tekevät yhteistyötä.

Viime vuosina sosiaali- ja terveysalaan liittyvissä keskusteluissa on käytetty käsitettä toiminnallinen integraatio eli palveluintegraatio. Käsite viittaa käytännön integraation kuvaamiseen. Hallinnollisessa integraatiossa puhuttaessa tarkoitetaan palveluiden tuottamista saman katon alla. Tämä ei kuitenkaan takaa, että palvelut toimisivat saumattomasti yhteen ja asiakaslähtöisesti. Toiminnallisen integraationa taustalla on taas nimenomaan asiakkaan näkökulmasta palveluiden hajanaisuus tai yhteensovittaminen. Toiminnallista integraatiota voi olla esimerkiksi moniammatillisten organisaatorajojen ylittävien tiimien toiminta, palveluohjaus, asiakassuunnitelma ja asiakaslähtöisten palvelupolkujen tai palvelukokonaisuuksien määrittäminen. (Taskinen & Hujala, 2020, s. 51–52.)

4.2 Sosiaali- ja terveyspalveluiden integraatio

Marinin hallitusohjelman tavoitteissa mainitaan kokonais- ja uusintarikollisuuden vähentäminen. Tavoitteiksi on määritelty Rikosseuraamusviranomaisten ja muiden sektoreiden välisen yhteistyön lisääminen sekä kuntouttavien toimintojen vahvistaminen. Tähän liittyen oikeusministeriön asettama työryhmä on antanut selvityksessään suosituksia rikosseuraamuslaitoksen ja muiden viranomaistahojen palveluiden yhteensovittamisesta. (Oikeusministeriö, 2021.) Vuonna 2020 toimineen työryhmän suosituksissa nostetaan esille viranomaisyhteistyölle rakenteiden luomista alueellisesti ja erilaisten asiakkaille tehtävien suunnitelmien yhteensovittamista. Sakkovankien osalta suositellaan viranomaisten yhteistyön tiivistämistä. (Piispa & Lind, 2021, s.3.)

Uusintarikollisuuden ja syrjäytymisen ehkäisyssä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut, asumista tukevat palvelut, mielenterveys- ja päihdepalvelut sekä työllistymistä edistävät palvelut ovat tärkeässä roolissa. Rikosseuraamuslaitoksen ja muiden toimijoiden yhteistyö rikosseuraamusasiakkaiden rangaistuksen alussa, vapautumisen valmistelussa sekä asiakassuunnitelmien yhteensovittamisessa liittyy asiakkaan rikoksettoman elämän tukemiseen. (Piispa & Lind, 2021, s.12.)

Sosiaali- ja terveystalveluiden integraatiota tarvitaan erityisesti sellaisten asiakkaiden kanssa, jotka tarvitsevat palveluja eri tahoilta esimerkiksi terveyskeskuksesta, sairaaloista, sairaaloiden poliklinikoilta, Kela:sta, sosiaalitoimesta, työvoima- ja kuntoutuspalveluista (Taskinen & Hujala, 2020, s. 54). Sakko- ja lyhytaikaisvangeilla on palvelutarpeita useilla eri osa-alueilla, joten heidän voidaan katsoa olevan tällaisia paljon palveluita tarvitsevia asiakkaita. Oikeusministeriön suosituksissa todetaan vankien terveyden ja sosiaalisen tilanteen olevan muiden ikäistensä tilanteeseen verrattuna huonompia, joten palveluiden integraatio on heille erityisen tärkeää (Piispa & Lind, 2021 s. 18).

4.3 Vuorovaikutuksella yhteistyötä rakentamassa

Asiakkaiden tilanteiden ja ongelmien ratkaisemisen ylittäessä ammatti- ja sektorirajoja, tarvitaan yhteistyötä. Yhteistyötä voidaan tehdä kevyestä tiedonvaihdosta aina budjettien ja toimintojen yhdistämiseen. Näiden väliin sijoittuvat yhteistyömuotoina esimerkiksi monisektoriset tapaamiset, moniammatilliset tiimit ja kumppanuus. Kumppanuus voidaan kuvata myös verkostona, jolloin eri toimijat osallistuvat yhteistyöhön tasavertaisina. (Saikku, 2017, s. 15-16.) Oli sitten kyse monialaisesta, moniammatillisesta, monitoimijuudesta tai verkostotyöstä, liitetään käsitteisiin yhteistyö.

Ihmisen evoluution kannalta kyky tehdä yhteistyötä on ollut tärkeää selviytymisessä. Ihmiskunta on selvinnyt historiansa aikana monenlaisista haasteista yhteistyöllä ponnistellen. Nyky-yhteiskunnassa yhteistyön tarpeen huomaaminen voi olla vaikeampaa. Hahmotamme maailmaa hyvin paljon omasta näkökulmasta, kokemuksesta ja koulutuksesta käsin. Yhteistyö on yhteisen tavoitteen löytämistä ja tavoitteen eteen työskentelemistä mahdollisimman tuloksellisesti. Yhteistyö ei ole pelkästään yhteisen tavoitteen eteen toimimista, vaan se sisältää myös sosiaalisia suhteita ja vuorovaikutusta. (Isoherranen, 2008, s. 26–27.)

Vuorovaikutusosaaminen monialaisessa yhteistyössä korostuu. Sillä tarkoitetaan kaikkia kommunikoinnin ja suhteiden luomisen taitoja. Vuorovaikutusosaamista voidaan jakaa prosessi- ja substanssiosaamiseen. Työskentelyn ajoitus

ja tarpeellisten tahojen mukaan pyytäminen sekä innostaminen ovat osa prosessiosaamista. Prosessiosaamisella tehdään prosesseja näkyviksi, viedään eteenpäin ja luodaan rakenteita. Substanssiosaaminen on koulutuksen aikana hankittua perustietoa, joka vahvistuu työkokemuksen karttumisen myötä. Puhuttaessa vuorovaikutuksesta sosiaali- ja terveystieteiden ammattilaisten välillä voidaan puhua myös yhteistoiminnasta. Opittuun ja kokemuksen kautta hankittuun tietoon ja osaamiseen tulee vaikuttavuutta toisten asiantuntijoiden yhteistyön kautta. Yhteistoiminnassa oleellista on yhteistyötä tekevien suhde toisiinsa sekä heidän asenteensa. Vuorovaikutus ihmisten välillä perustuu vastavuoroiseen suhteeseen. Vuorovaikutuksen onnistumiseen vaikuttaa monenlaiset tekijät. Esimerkiksi työyhteisötaidot, vuorovaikutusosaaminen ja rakenteet. (Mönkkönen ym., 2019, s. 48–51.)

Onnistuneen vuorovaikutuksen yhteydessä voidaan arvioida vuorovaikutuksen vaikuttavuutta. Tähän liittyy se, miten on toimittu asiakkaan tai organisaation tavoitteen saavuttamiseksi. Vuorovaikutus rakentuu vastavuoroisuudesta. Toisen kohtaaminen, sanaton ja sanallinen viestintä liittyvät vuorovaikutuksen rakentumiseen. Kohtaamiseen vaikuttaa osaltaan rakenteet, esimerkiksi fyysinen tila, jossa kohtaaminen tapahtuu. Kohtaamisen kautta syntyvää vaikuttavuutta ei automaattisesti synny hyvän vuorovaikutuksen tuloksena. Yhteistyössä yhteisen ymmärryksen rakentuminen, uusien ratkaisujen löytyminen sekä kaikkien toimijoiden osallistuminen päätöksen tekoon on sosiaali- ja terveystieteillä yhteisen työskentelyn vaikuttavuuteen liittyviä seikkoja. (Mönkkönen ym., 2019, s. 51–52.)

5 SIKSAK-PROJEKTI

5.1 SikSak-projektin tavoitteet ja toteutus

SikSak-projekti käynnistettiin osaksi sakko- ja lyhytaikaisvankien palveluiden ja monialaisen yhteistyön kehittämistä. Projekti toteutettiin ajalla 14.10.2019-

31.12.2020. Vankeuslain kehittäminen (2006) on painottunut pitkäaikaistankien tilanteisiin ja palvelut on määritelty pitkälti heidän tarpeitaan ajatellen. Sakko- ja lyhytaikaistankien tilanteita kuvaa nopea tankilaan sisääntulo ja vapautuminen. Yhteiskuntaan integroituminen vankeusaikana on näin ollen haasteellista ja vaatii palvelujärjestelmältämme tiivistä yhteistyötä eri toimijoiden välillä. (Rikosseuraamuslaitos, 2019, s.2.)

SikSak-projektille asetettiin neljä erillistä tavoitetta, jotka liittyivät palveluiden vaikuttavuuteen, verkostomaiseen toimintamalliin, prosessien tehostamiseen sekä ulkopuolisiin sijoituksiin ja tehtyjen suunnitelmien määrään. Alla on kuvattuna tavoitteet SikSak-projektisuunnitelman mukaisesti.

- Sakko- ja lyhytaikaistankit saavat vaikuttavia palveluja tankila-aikana.
- Verkostomaisella toimintamallilla/palvelukokonaisuudella varmistetaan, että asiakas kiinnittyy paremmin sekä Risen että verkostotahon palveluihin, asiakkaan palvelupolku ja myös tuomioiden välivaihe on suunnitelmulpi. Verkostotahojen yhteistyö toimii nivelvaiheissa ja vankeuden aikana.
- Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen yksiköiden prosessit tehostuvat ja selkiytyvät tankilaan tulovaiheessa, tankilassa olon aikana ja vapautumisvaiheessa.
- Sakko- ja lyhytaikaistankien ulkopuolisten sijoittelujen, avolaitossijoittelujen ja valvottujen koevapauksien määrät lisääntyvät, samoin vapautumissuunnitelmien ja verkostotahojen kanssa tehdyt suunnitelmien määrät lisääntyivät. (Rikosseuraamuslaitos, 2019, s. 3.)

Projektin lopputuloksena toteutettavina muutoksina kuvataan lyhytaikaist- ja sakkovankien tarpeita vastaavien palveluiden ja toiminnan paraneminen. Verkostomaisen palvelukokonaisuuden ja toimintamallin avulla asiakkaille voidaan tarjota Rikosseuraamuslaitoksen ja yhteistyökumppaneiden rakentama palvelukokonaisuus, joka on arvioitu ja kuvattu. Lisäksi vankeusaikaiset prosessit on selkeytetty ja nopeutettu. Sakko- ja lyhytaikaistankien sijoitukset ovat määrällisesti kasvaneet sekä yhteistyökumppanit ja toimintamallit selkiytyneet. (Rikosseuraamuslaitos, 2019, s. 3–4.)

SikSak-projekti toteutettiin Etelä-Suomen rikosseuraamusalueella. Kohderyhmänä olivat Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen asiakkaat, jotka suorittavat lyhyitä vankeustuomioita tai sakon muuntorangaistusta. Hankkeessa oli mukana Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen yksiköiden johto ja työntekijät sekä Etelä-Suomen kuntia. Rikosseuraamusalueen yksiköitä ovat vankilat, arviointitoimistot, yhdyskuntaseuraamustoimistot ja aluekeskus. Kuntia oli mukana Helsinki, Espoo, Vantaa ja Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän kunnat Hyvinkää, Järvenpää, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen ja Tuusula. (Rikosseuraamuslaitos, 2019, s. 3)

Verkostomaisen toimintamallin ja palvelukokonaisuuden kehittämisen sekä nopean reagoinnin mallin pilotointiin liittyen toteutettiin palveluintegraation muotoiluvalmennus ajalla 23.1-24.1.2020 Diakonia-ammattikorkeakoulun kanssa yhteistyössä. Valmennukseen osallistui kuntien ja rikosseuraamuslaitoksen työntekijöitä. (Rikosseuraamuslaitos, 2019, s. 5.) Palveluintegraation työskentelyprosessissa kootaan yhteen toimijat, jotka työskentelevät asiakasryhmän kanssa. Työskentelyn alussa luodaan käsitys nykytilasta ja asiakkaan tarpeista sekä hyvistä käytännöistä. Työskentelyn jatkuessa sanoitetaan muutostarve sekä toteuttamisen keinot. Lisäksi kirjataan konkreettiset askeleet ja tavoitteet sekä päätöksenteko. Tällä työskentelymallilla vahvistetaan verkoston keskinäistä luottamusta sekä se auttaa sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin sekä lisää johdon ymmärrystä yhteensovittavassa tiedolla johtamisessa. (Määttä, 2019.)

5.2 Nopean reagoinnin -mallin pilotti ja projektin päätösvaihe

SikSak-projektin aikana ajalla 7.9-25.10.2020 toteutettiin Nopean reagoinnin pilotti. Pilotissa mukana olleet tahot olivat Helsingin vankilan tulo-osasto, sakko-vankiosasto, siviiliarviointi, vankiterveydenhuolto sekä projektissa mukana olevat yhteistyökunnat. Pilotilla tavoiteltiin vakiintuneen nopean toiminnan työskentelymallin luomista ja vakiinnuttamista sakko- ja lyhytaikaisvankien palveluihin. (Rikosseuraamuslaitos, 2020.)

SikSak-prosessissa kuvattiin palveluprosessia alkaen siviiliarvioinnista ja päättyen asiakkaan vapautumiseen. Ensimmäisessä siviiliarvioinnin vaiheessa yhdyskuntaseuraamustoimisto teki asiakkaalle rangaistusajan suunnitelman haastatteleamalla asiakasta ja asiakkaan suostumuksella oltiin yhteydessä asiakkaan kotikuntaan. Mikäli asiakasta ei tavoitettu haastatteluun, tehtiin huoli-ilmoitus asiakkaan kotikuntaan (SHL 35§). Lisäksi arvioitiin vankiterveydenhuollon palveluiden tarve. Tieto huoli-ilmoituksesta ja vankiterveydenhuollon tarpeesta kirjattiin rangaistusajan suunnitelmaan. Toinen vaihe on vankilaan tulovaihe, johon liittyi tulohaastattelu ja akuuttien asioiden hoito tulo-osastolla. Tässä vaiheessa tehtiin yhteydenotto asiakkaan kotikuntaan kolmen vuorokauden sisällä sekä nopea sijoittelu osastolle. Lisäksi tähän vaiheeseen kuvattiin vankilan, vankiterveydenhuollon sekä kunnan yhteistyö. Kolmas vaihe oli vankeusaika, johon liittyi vankila-aikainen toiminta sekä vapautumisen suunnittelu. Tähän vaiheeseen kuvattiin verkostotapaaminen asiakkaan kotikunnan, tarvittaessa vankiterveydenhuollon ja muiden tarvittavien tahojen kanssa. Vankiterveydenhuolto toimitti tarvittaessa terveystiedot asiakkaan kotikuntaan. Neljäntenä vaiheena kuvattiin vapautumisen jälkeinen aika, joka oli kuntasuunnitelmien toteutuminen. Yhteydenottotavat kuntien ja rikosseuraamuslaitoksen välillä oli sovittu kuntittain. Sovittuja tapoja olivat yhteyshenkilöt, jotka koordinoivat asiakkaan asian omalle työntekijälle. Erillinen SikSak-sähköposti sekä yhteydenotto asiakasohjausyksikköön toimivat yhteydenottotapoina. (Piispa & Lind, 2021 s.67–68.)

SikSak-projektissa toivottiin Diakonia ammattikorkeakoulun sosiaalialan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijoiden tekevän tutkimusta nopean reagoinnin toimintamallin toimivuudesta. Opiskelijat toteuttivat pilotissa mukana olleille työntekijöille ryhmähaastattelut projektin toiveiden mukaisesti. Diakonia ammattikorkeakoulun ohjaavat opettajat sekä projektipäällikkö ja projektityöntekijät auttoivat käytännön järjestelyissä.

Projektin päätösvaiheessa järjestettiin SikSak-loppuseminaari, johon myös opiskelijat osallistuivat. Päätösseminaari järjestettiin etäyhteyksin Covid19-pandemian vuoksi. Seminaarissa käsiteltiin SikSak-projektin ja verkostotyön merkitystä mukana olleiden tahojen kautta. Lisäksi seminaarissa oli aiheena

jatkokehittäminen sakko- ja lyhytaikaisvankityöskentelyssä. Opiskelijoiden tekemien haastatteluiden tuloksia hyödynnettiin osana seminaarin esityksiä.

Maailmanlaajuinen Covid19-pandemiatilanne vaikutti SikSak-projektiin ja nopean reagoinnin pilottiin. Tautitilanteesta johtuen vankiloissa oli sulkuja ja vankeiden rangaistusten täytäntöönpanoja siirrettiin myöhempään ajankohtaan. Vankilaan ohjautui pilotin aikana odotettua vähemmän vankeja.

6 TUTKIMUPROSESSI

6.1 Tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää monialaisen yhteistyön onnistumiseen vaikuttavia asioita sakko- ja lyhytaikaisvankien palveluissa. Sakko- ja lyhytaikaisvankien tilanteita kuvaa nopea vankilaan sisääntulo ja vapautuminen. Yhteiskuntaan integroituminen vankeusaikana on näin ollen haasteellista ja vaatii palvelujärjestelmältämme tiivistä yhteistyötä eri toimijoiden välillä. (Rikosseuraamuslaitos, 2019, s.2.) Lyhyiden tuomioiden ja lyhyen vankilassa olon takia heidän tilanteitansa ei ehditä kunnolla kartoittaa ja palveluita näin ollen käynnistää. (Kananoja ym., 2017, S. 318–319.) Yhteistyön kehittäminen rikosseuraamuslaitoksen ja kuntien välillä on tarpeellista, jotta sakko- ja lyhytaikaisvangit saavat tarvitsemiaan palveluita. Tavoitteena on tuoda esiin Rikosseuraamuslaitoksen ja kuntien välillä tehtävään monialaisen yhteistyöhönvaikuttavia asioita. Tutkimuksestamme saadun tiedon avulla voidaan kehittää monialaista yhteistyötä eri toimijoiden välillä sakko- ja lyhytaikaisvankien palveluissa.

SikSak-projektin pilottivaihe päättyi joulukuussa 2020. Tutkimuksemme tuloksia ja johtopäätöksiä voidaan hyödyntää projektin seuraavassa vaiheessa tai sekä muissa tulevilla monialaista yhteistyötä kehittämissä projekteissa. Opinnäytetyöllä vastataan monialaisen yhteistyön kehittämistarpeeseen kuntien ja rikosseuraamuslaitoksen välisessä yhteistyössä.

Tarkastelemme opinnäytetyössämme pilottiin osallistuneiden työntekijöiden näkemyksiä monialaisen yhteistyöhön liittyen. Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville mitkä tekijät tukevat yhteistyön onnistumista ja mitkä tekijät vaikeuttavat yhteistyön onnistumista. Keskeisenä tutkimuksen tavoitteena oli saada määriteltyä, miten sakko- ja lyhytaikaisvankien parissa tehtävää monialaista yhteistyötä voitaisiin edelleen kehittää eri organisaatioissa. Tutkimuksemme rajattiin työntekijöiden näkemyksiin aiheesta, koska tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville työntekijöiden kokemuksia yhteistyön tekemisestä. Saadessamme työntekijöiden kokemuksia yhteistyön tekemisestä, pystytään tämän tiedon avulla paremmin jatkossa tukemaan, organisoimaan ja määrittelemään yhteistyön rakenteita. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksen taustalla on SikSak-projektin tarve saada työntekijöiden kokemuksia pilotissa tehdystä yhteistyöstä. Halusimme osaltamme vastata tähän tarpeeseen ja haastatella SikSak-projektiin osallistuneita työntekijöitä.

Tutkimuksemme tulokset annetaan SikSak-projektin käyttöön jatkokehittämistä varten. Tiiviissä yhteistyössä tehty tutkimus työelämäyhteistyökumppanimme SikSak-projektin kanssa kertoo tutkimuksen tarpeellisuudesta ja työelämälähtöisyydestä.

Määrittelimme tutkimuskysymyksemme aluksi yleisellä tasolla monialaisen yhteistyön toteutumiseen liittyen pilotissa. Tutkimuskysymykset olivat tarkoituksella aluksi väljiä, koska halusimme olla mahdollisimman avoimia työntekijöiden näkemyksille. Aineistolähtöistä analysointia tehdessä tutkimuskysymyksemme tarkentuivat tutkimuksemme tavoitteiden ja aineistosta nousevien teemojen mukaisesti.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden näkemyksiä monialaisen yhteistyön onnistumisesta sakko- ja lyhytaikaisvankien palveluissa. Haastateltavat henkilöt olivat Rikosseuraamuslaitoksen ja kuntien työntekijöitä.

Lopulta tutkimuskysymyksiä valikoitui kolme. Halusimme tietää monialaisen yhteistyöhön liittyen seikoista, joilla on merkitystä yhteistyön onnistumiseen. Halusimme tietää sekä yhteistyön onnistumista tukevista että vaikeuttavista tekijöistä.

Monialaisen yhteistyön kehittäminen nousi omaksi kysymykseksi, koska nopean reagoinnin pilotissa oli kysymyksessä palveluiden ja yhteistyön kehittäminen. Tutkimuksemme tarkoituksen on vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä tekijät työntekijöiden näkökulmasta tukivat monialaisen yhteistyön onnistumista pilotissa?
2. Mitkä tekijät työntekijöiden näkökulmasta vaikeuttivat monialaisen yhteistyön onnistumista pilotissa?
3. Miten monialaista yhteistyötä tulisi kehittää sakko- ja lyhytaikaisvankien palveluissa?

Tutkimuskysymysten tarkoituksena oli ohjata tutkimustamme määrittelemiämme tavoitteita kohti. Kysymysten kautta saimme tutkimustuloksia, joiden kautta muodostimme johtopäätökset. Johtopäätöksiä voi hyödyntää jatkossa monialaista yhteistyötä kehittäessä sakko- ja lyhytaikaisvankien parissa.

6.2 Toteutus

Syksyllä 2020 aloitettiin orientoituminen opinnäytetyöprosessiin sekä käynnistettiin työskentely. Syksyn aikana pidettiin palaverieita SikSak-projektin työntekijöiden kanssa ja sovittiin yhteistyöstä SikSak-projektiin liittyen. Perehdyimme projektin taustaan, sakko- ja lyhytaikaisvankien tarpeisiin sekä vankien palvelupolkuihin syksyllä 2020. Aineiston hankinta toteutettiin syksyn 2020 aikana ja aineiston analysointi saatiin tehtyä suunnitelman mukaan kevään 2021 aikana. Raportti kirjoitettiin kevään ja syksyn 2021 aikana. Tulokset julkaistiin syksyllä 2021.

SikSak-projektin päätösseminaari järjestettiin verkkototeutuksena 16.12.2020. Osallistuimme päätösseminaarin syventääksemme tietoa ja ymmärrystä aiheeseen ja asiakasryhmään liittyen. Seminaari rakentui keskusteluun kuntien ja Rikosseuraamuslaitoksen yhteistyön kehittämisen kysymyksistä lyhytaikais- ja sakkovankien kanssa työskenneltäessä. SikSak-projektin sisältöä ja tuloksia

esiteltiin projektityöntekijöiden kertomana. Itä-Suomen yliopiston erityistutkija piti puheenvuoron aiheesta auttaisiko kertakonsultaatio. Verkostotyön merkitystä ja SikSak-projektin tuloksia käsiteltiin kuntien, Helsingin vankilan ja Helsingin yhdyskuntaseuraamustoimiston näkökulmasta. Monialaisen yhteistyön ja kumppanuuden kehittämisen käsittelyyn oli järjestetty paneelikeskustelu.



Kuvio 1. Opinnäytetyöprosessi

Tutkimuksen toteuttaminen ja opinnäytetyöprosessi eteni prosessikuvauksen (Kuvio1) mukaisesti. Toteutimme opinnäytetyömme Diakonia ammattikorkeakoulun sosionomi YAMK - tutkinnon opinnäytetyöprosessin aikataulussa.

6.3 Aineiston kerääminen

Tämän tutkimuksen menetelmällinen lähestymistapa on laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on saada tietoa ilmiöistä ja asioista yleensä ihmisten kokemusten, ajatusten ja tunteiden perusteella. Yleensä kvalitatiivista tutkimusta käytetään kuvailevissa ja kokeilevissa tutkimuksissa. Haastattelu on yleisimmin käytetty kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. (Leavy 2017, s.123, 141.)

Laadullisen tutkimuksen aineistoa on kerätty haastattelemalla SikSak-projektin pilotissa mukana olleita henkilöitä. Jokaiseen haastatteluun osallistui kuntien sosiaalialan työntekijöitä ja Rikosseuraamuslaitoksen työntekijöitä. Rikosseuraamuslaitoksen työntekijät olivat siviiliarvioinnissa sekä vankilassa työskenteleviä henkilöitä. Lisäksi haastattelimme kahta projektityöntekijää. SikSak-projektin toiveesta kerättiin aineistoa nopean reagoinnin toimintamallin toimivuudesta jo ennen opinnäytetyömme aiheen määrittelyä. Kysymyksiä esitettiin sekä SikSak-projektin toiveiden, että meidän opiskelijoiden kiinnostuksen kohteiden pohjalta. Aineistoa kertyi sakko- ja lyhytaikaisvankien tarpeista, pilotoidun toimintamallin toimivuudesta, yhteistyön ja vuorovaikutuksen toteutumisesta sekä jatkokehittämisestä.

Ryhmässä toteutettavasta aineiston keruumenetelmästä voidaan käyttää nimitystä ryhmähaastattelu, fokusryhmä tai ryhmäkeskustelu (Hyvärinen ym. 2017, s. 89). Tässä tutkimuksessa käytetään fokusryhmähaastattelua. Haastatteluiden teema ja tavoite oli määritelty SikSak-projektin tarpeiden mukaisesti. Projektin kautta saimme valmiita kysymyksiä, joilla haettiin vastauksia työntekijöiden kokemuksista projektin pilotin ajalta. Näiden kysymysten lisäksi opiskelijoilla oli mahdollisuus lisätä omia kysymyksiä, joista yhteisesti sovittiin opiskelijoiden ja ohjaavien opettajien kesken. Lisäkysymykset hyväksyttiin ennakoon projektityöntekijöillä. Onnistunut tutkimushaastattelu syntyy vuorovaikutuksessa ilman tiukkoja ennalta sovittuja sääntöjä (Hyvärinen ym. 2017, s. 24–25, 62). Haastattelutilanteessa syntyi joitain lisäkysymyksiä, joiden avulla pyrittiin syventämään kerättävää tietoa.

Fokusryhmähaastatteluja toteutettiin kuusi, jokaiseen haastatteluun osallistui 2-4 työntekijää. Yhteensä haastatteluihin osallistui 14 työntekijää, joista puolet oli Rikosseuraamuslaitoksen työntekijöitä ja puolet kuntien työntekijöitä. Kaikissa haastatteluryhmissä oli sekä Rikosseuraamuslaitoksen että kuntien työntekijöitä. Jokaisen haastattelun toteuttamiseen osallistui kaksi opiskelijaa. Haastattelut suoritettiin etäyhteydellä Helsingin Diakonia-ammattikorkeakoululla Collaborate-etäyhteyssovelluksen kautta. Haastateltaville henkilöille oli lähetetty linkki haastatteluun osallistumiseksi. Jokaiseen haastatteluun oli varattu aikaa kaksi tuntia. Kaikissa haastatteluissa näytettiin videokuvaa haastattelijoista haastattelun alussa. Muuten pääasiassa videokuvaa ei käytetty haastattelussa. Videokuvaa ei haluttu käyttää haastatteluiden aikana verkkoyhteyden toiminnan varmistamiseksi.

Haastatteluiden toteuttaminen etäyhteyksien välityksellä ei ole kaikista ideaalisin tilanne. Kasvotusten tapahtuvassa haastattelussa voi vaikuttaa haastatteluun ilmeillä ja eleillä sekä tutkija voi saada materiaalia myös näistä ja haastattelun ilmapiiiristä (Leavy, 2017, s.141–142). Haastattelut toteutettiin etäyhteyksillä maailmanlaajuisen covid19-pandemian takia. Etäyhteyksin toteutettavassa haastattelussa on myös hyviä puolia. Tällöin on mahdollisuus saada tutkimukseen mukaan myös ihmisiä, joita ei saisi pitkien etäisyyksien takia (Leavy, 2017, s.142). Toteuttamiimme haastatteluihin osallistui henkilöitä maantieteellisesti laajalta alueelta ja etäyhteys mahdollisti osallistumisen haastatteluun omalta paikkakunnalta.

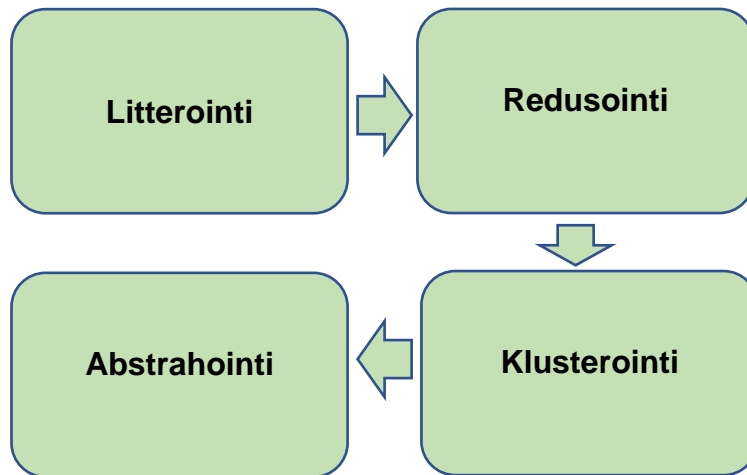
Haastattelumetodit aineistonkeruumenetelmänä sopivat SikSak-projektin aineistonkeruunmenetelmäksi. Projektin toiveena oli saada selville työntekijöiden kokemuksia pilotin ajalta. Haastattelun tarkoituksena on saada tutkittavasta ilmiöstä subjektiivisia näkemyksiä ja kokemuksia, joiden pohjalta pyritään tekemään ilmiöstä päätelmiä (Puusa & Juuti, 2020, s.99). Haastatteluiden käyttäminen on perusteltua näin ollen tutkimuksessa. Siksak-projektin tavoitteena oli saada tietää, miten pilotti on toiminut työntekijöiden näkökulmasta. Meidän tavoitteenamme on saada tietää, miten monialainen yhteistyö on toteutunut sakko- ja lyhytaikaisvanhusten kanssa työskennellessä ja miten monialaista yhteistyötä voisi kehittää.

SikSak-projektille toteutettujen fokusryhmähaastattelujen lisäksi aineistoa on kerätty kahden projektityöntekijän haastattelulla. Projektityöntekijöiden haastattelu toteutettiin yhtenä haastattelukertana ja siihen osallistui kaksi henkilöä. Haastattelu oli pituudeltaan tunnin mittainen ja se toteutettiin kolmen opiskelijan yhteistyössä. Haastattelu toteutettiin etäyhteydellä Skype-sovelluksen kautta. Haastattelijat olivat läsnä Helsingin Diakonia-ammattikorkeakoululla. Haastattelun tavoitteena oli syventää tietoa projektin vaiheista, onnistumisista ja haasteista projektityöntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi tietoa syvennettiin monialaisen yhteistyön ja verkostojen rakentumisen näkökulmasta. Kerättyä haastatteluaineistoa käytettiin kolmessa eri opinnäytetyössä.

6.4 Analysointi

Aineisto analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen. Aineistolähtöisen analyysimenetelmän tarkoituksena on luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Tässä analysointimenetelmässä analyysiyksiköt valitaan tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Sarajärvi ja Tuomi esittelevät kolme aineistolähtöistä analysointimenetelmää. Päädyimme käyttämään analysointitapaa, jossa aineistoa pelkistetään, ryhmitellään ja luokitellaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 80.)

Fokusryhmähaastatteluista muodostunut aineisto jaettiin seitsemän opiskelijan kesken litteroitavaksi. Litteroitua materiaalia syntyi yhteensä 64 sivua. Litterointien jälkeen litteroitu materiaali lajiteltiin kysymyksittäin. Kysymykset muodostivat kokonaisuuksia, jotka jaettiin opiskelijoiden kesken koottaviksi. Litteroitu aineisto käytiin läpi etsien vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Tämän tiedon pohjalta on koottu yleistä ja alustavaa analyysiä aineistosta. Tämä aineisto on annettu SikSak-projektin käyttöön pilotin päätösvaihetta varten. Kaikki ryhmähaastatteluiden tekemiseen osallistuneet opiskelijat saivat aineiston myös omaan käyttöönsä omaa opinnäytetyötä varten.



Kuvio 2. Aineiston analyysivaiheen prosessi

Toteutimme opinnäyteyöhömme liittyvän aineiston analyysin yllä olevan prosessikuvauksen (Kuvio2) mukaisesti. Litteroimme aluksi projektityöntekijöiden haastattelun samalla tavalla kuin pilottiin osallistuneiden haastattelut. Redusointi- eli pelkistämisvaiheessa aineisto tiivistetään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 92). Kävimme litteroidut haastatteluaineistot läpi ja alleviivasimme monialaisen yhteistyöhön liittyvät kohdat aineistosta. Tämän jälkeen siirsimme alleviivatut ilmaukset omalle tiedostolle listaksi, jonka jälkeen alkuperäiset ilmaukset pelkistettiin.

Klusterointi eli pelkistettyjen ilmausten yhdistäminen on seuraava aineiston käsittelyn vaihe. Tässä vaiheessa pelkistetystä aineistosta etsitään käsitteitä, jotka kuvaavat samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 92). Klusteroinnin eli ryhmittelyn vaiheessa päädyimme muodostamaan taulukon, jolle siirsimme sekä alkuperäiset ilmaukset että pelkistetyt ilmaukset. Oheisessa taulukossa (taulukko 2) näkyy esimerkki analyysin toteuttamisesta. Taulukkoon jätimme omat sarakkeet myös alaluokille, pääluokille ja yhdistetyille luokille. Taulukkoon siirrettynä aineistoa oli tässä vaiheessa 111 sivua.

Taulukko 2 Esimerkki analyysitaulukosta

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Hyviä käytäntöjä huoli-ilmoitusten rutiininomaiseen tekoon	Hyvät käytännöt huoli-ilmoituksiin	Sovittu toimintatapa	Vuorovaikutus	Monialainen yhteistyö

Aineiston suuren määrän vuoksi jouduimme tarkentamaan ja pohtimaan tutkimuskysymyksiä sekä rajaamaan aineistosta osan tässä vaiheessa pois. Rajaa- minen tehtiin tutkimuskysymysten avulla. Valitsimme tarkennettujen tutkimuskysymystemme näkökulmasta oleelliset ilmaukset aineistostamme ja lähdimme määrittelemään ilmauksille alaluokkia, yläluokkia sekä yhdistäviä luokkia. Abstrahointivaiheessa muodostetaan teoreettisia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 93.) Käsitteiden muodostaminen tapahtui luokkien yhdistämisen kautta.

6.5 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa esiin nousee tulosten laatu, aitous ja totuudenmukaisuus. Lisäksi tarkoituksenmukaisuus, kattavuus ja uskottavuus ovat laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kuvaavia termejä. (Kyn- gäs ym., 2019, s.41.) Opinnäytetyön aineisto kerättiin SikSak-projektin tarpeiden lähtökohdista, joten tarpeellisuus aineiston keräämiselle oli olemassa. Haastattel- tavat valikoituivat SikSak-projektin kautta. Haastateltavat olivat itse osallisina projektissa, joten vastausten voidaan ajatella vastaavan kokemusta.

Tutkimusta tehdessä eettistä pohdintaa käydään aiheen valinnasta lähtien. Myös tutkimusmenetelmien ja aineiston analysointimenetelmien sekä tutkimuksen ra- portoinnissa tulee pohtia eettisiä näkökulmia. (Leavy, 2017, s. 24). Tutkijan eetti- set ratkaisut ovat yhtä uskottavuuden kanssa. Tutkimusetiikka on tutkimustoimin- nassa oikeiden ja vastuullisten toimintatapojen noudattamista ja edistämistä. Li- säksi siihen kuuluu tieteeseen kohdistuvien loukkausten ja epärehellisyyden tun- nistamista ja torjumista. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.110.) Opinnäytetyömme

aihetta valitessa ja tutkimusta tehdessä pohdimme säännöllisesti omia asenteita ja arvoja tutkimuksen kohderyhmää ja monialaista yhteistyötä kohtaan. Työparityöskentely mahdollisti jatkuvan eettisen pohdinnan ja reflektointitutkimuksen aikana. Tämä auttoi eettisten näkökulmien huomioimisen tutkimuksen aikana. Opinnäytetyötä tehdessä noudatimme ehdottoman tarkkaa ja vastuullista otetta. Olemme perehtyneet lukuisiin tutkimuksiin, opinnäytetöihin ja aineistoihin. Emme ole tunnistanee epärehellistä toimintaa luetuissa aineistoissa. Perehdyimme aiheeseen ja muihin tutkimuksiin riittävän hyvin, jotta voimme muodostaa aiheesta luotettavaa kokonaisuutta.

Aineiston keruuta tehdessä huomioimme eettisyyden ja luotettavuuden elementit. Haastattelussa anonymiteetin varmistus on tärkeää. Lisäksi haastateltavan tulee tietää se, miksi haastattelu tehdään ja miten tietoja säilytetään. Lisäksi varmistetaan, että aineisto annetaan tutkimuskäyttöön ja selvennetään, miten sitä käytetään. (Hyvärinen ym. 2017, s.27.) Ihmisiin kohdistuvissa eettisissä periaatteiden mukaan tutkijan tulee kiinnittää huomiota tutkittavien suostumukseen, henkilötietojen käsittelyyn tutkimuksessa, yksityisyydensuojaan tutkimusjulkaisussa ja tutkimusaineistojen avoimuuteen (Arene, 2019, s.9). Haastattelun tarkoituksesta kertominen haastateltaville ja osallistumisesta sopiminen olivat SikSak-projektin työntekijöiden vastuulla. Haastatteluiden alussa kävimme läpi haastattelua koskevat perusasiat, kerroimme haastattelun nauhoituksesta, sen säilyttämisestä turvallisesti, aineiston käyttämisestä opinnäytetyössämme ja aineiston antamisesta SikSak-projektin käyttöön.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely on Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistus. Ohjeistuksessa painotetaan rehellisyyttä, tarkkuutta ja huolellisuutta kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Eettisesti kestävät tiedonhankinta, tutkimus ja arviointimenetelmät sekä avoimuus ja vastuullisuus tulosten julkistamisessa ovat tärkeitä. Tutkija huomioi muiden saavutukset asianmukaisella tavalla sekä kunnioituksella esimerkiksi oikeaoppisella viittaamisella. Tutkimuksen suunnittelussa, toteutuksessa ja raportoinnissa noudatetaan tieteelliselle tiedolle asetettuja vaatimuksia. Huolehditaan tutkimusluvista ja eettisestä ennakkoarvioinnista. Tutkimusryhmässä sovitaan oikeuksista ja aineiston säilyttämisestä. Mahdolliset rahoituslähteet ilmoitetaan kaikille osapuolille ja huomioidaan

raportoinnissa. Huomioidaan esteellisyys ja toimitaan sen mukaisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012, s. 6–7.) Tiedonhankinnassa noudatimme harkintaa ja käytimme vain asianmukaista tutkittua tietoa. Viittaukset merkitään ohjeistusten mukaisesti. Muiden saavutuksia emme kirjoita ominamme. Teemme omaa tutkimusta, joiden tulosta vertailemme muun tutkitun tiedon kanssa. Aineisto säilytetään salassapitosäädösten mukaisesti ja tutkimuksen päätyttyä aineisto hävitetään lopullisesti. Tulokset raportoidaan totuudenmukaisesti ja tutkimusvaiheet kuvataan tarkasti.

Olemme perehtyneen Diakonia ammattikorkeakoulun tutkimuseetiikkaan ja tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuutta koskevaan ohjeistukseen. Tutkimuksemme luotettavuutta ja eettisyyttä osoittaa se, että olemme toteuttaneet tutkimustamme tiiviissä yhteistyössä ohjaavien opettajien kanssa ja Diak on sitoutunut noudattamaan eettisiä suosituksia. Diakonia ammattikorkeakoulu noudattaa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeistusta hyvästä tieteellisestä käytännöstä ja sen loukkausten käsittelemisestä (Diakonia ammattikorkeakoulu, 2021). Suositusten mukaan ammattikorkeakoulun tulee huolehtia ohjaavien opettajien koulutamisesta hyvään tieteelliseen käytäntöön ja tutkimuseetiikkaan liittyen. Opinnäytetyön tekeminen on ensisijaisesti oppimisprosessi ja opiskelijalla on oikeus laadukkaaseen ohjaukseen. (Arene, 2019, s. 4-6.) Olemme saaneet opinnäytetyömme prosessin aikana säännöllistä ohjausta ja tukea opinnäytetyömme tekemiseen. Aineiston kerääminen ja opinnäytetyömme aiheista sopiminen toteutettiin tiiviissä yhteistyössä ohjaavien opettajien kanssa. Opettajat ovat olleet mukana työelämäyhteistyökumppanin kanssa sovittaessa tutkimuksen aineiston keräämiseen liittyen. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa myös se, ettei opinnäytetyön tekijöillä ole aikaisempaa kokemusta sakko- ja lyhytaikaisvankien kanssa toimimisesta tai vankien palveluista. Tarkastelemme asiaa ulkopuolisena. Tämä aihe edistää omia ammatillisia valmiuksia ja on oppimisprosessina hyödyllinen.

Perehdyimme opinnäytetyön aihealueeseen kattavasti, jotta saimme muodostettua kokonaiskuvan tutkittavasta ilmiöstä. Luotettavuutta osoittaa, että tässä raportissa tuomme tarkasti esille aineiston keräämisen prosessin ja analyysitavan sekä vaiheet. Aineiston analysoinnin kautta saimme muodostettua uutta tietoa ja laadittua johtopäätökset. Tulokset raportoidaan tässä totuudenmukaisesti ja

neutraalisti siten kuin ne analyysin kautta nousivat esille. Tuloksia verrataan aikaisempaan tutkittuun tietoon koko prosessin ajan.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

7.1 Tulokset teemoittain

Aineiston analysoinnissa havaitsimme aineistossa asioita, jotka vaikuttivat yhteistyön onnistumiseen tai haastavuuteen sakko- ja lyhytaikaisvankien parissa työskentelyssä. Lisäksi aineistosta nousi esille kehittämis ehdotuksia monialaiseen yhteistyöhön liittyen. Muodostimme tutkimustuloksista kolmepääte- mää (Taulukko 3), joihin päädyimme aineiston analysoinnin perusteella.

Taulukko 3. Tulokset

Asiakaslähtöisyys	Vuorovaikutus	Johtaminen ja toimintaympäristö
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan kohtaaminen • Asiakkaan oma motivaatio • Oikea-aikaisuus • Työntekijöiden asenteet • Työntekijöiden osaaminen ja asiakasryhmän tunteminen • Asiakkaan tarpeiden mukaisten verkostojen puute 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteinen keskustelu • Organisaatioiden sisäinen vuorovaikutus ja tiedonkulku • Organisaatioiden välinen vuorovaikutus ja tiedonkulku • Yhteyshenkilöiden rooli • Huoli-ilmoitukset • Verkostomainen ajattelu 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessien tunteminen ja kehittäminen • Toimintaohjeiden ja -mallin vahvistaminen • Resurssien huomioiminen • Suunnitelma yhteistyön jatkumiselle

Haastateltavien vastauksista nousi keskeisinä yhteistyöhön vaikuttavia näkökulmia asiakaslähtöisyyteen, vuorovaikutukseen sekä johtajuuteen ja toimintaympäristöön liittyviä teemoja. Kuvaamme tuloksissa teemojen mukaisesti esiin nousseita asioita tutkimuskysymysten näkökulmasta käsin. Huomiota on kiinnitetty esiin nousseisiin monialaisen yhteistyön onnistumiseen sekä monialaista yhteistyötä vaikeuttaviin seikkoihin sekä monialaisen yhteistyön kehittämiseen liittyviin asioihin. Tulosten esittämisen tukena on käytetty haastatteluaineiston suoria lainauksia. Haastateltavat on numeroitu ja jaettu Rikosseuraamuslaitoksen työntekijöihin ja kuntatyöntekijöihin. Tarkempaa haastateltavien yksilöintiä työyksikön mukaisesti ei tehty anonymiteetin säilyttämisen vuoksi. Lainaukset on muokattu siten, että ylimääräiset täytesanat on poistettu ja puhekielistä ilmaisuja selkeytetty. Muokkaukset on tehty kuitenkin siten, ettei lainauksien sisällöt ole muuttuneet.

7.2 Asiakaslähtöinen työskentelyote

Haastatteluaineiston perusteella työntekijöiden kokemukseen monialaisen yhteistyön toteutumisesta vaikutti keskeisenä asiakaslähtöisyyden toteutuminen. Asiakaslähtöisyyden osalta esille nousevia teemoja olivat asiakkaan kohtaaminen, oikea-aikaisuus, asiakkaan oma motivaatio, työntekijöiden laaja-alainen osaaminen, työntekijöiden asenteet sekä asiakkaan palvelutarpeen mukaisten verkostojen mukana olo.

Haluan ajatella, että pystyn vaikuttamaan siihen, että vanki saisi kokemuksen siitä, että nyt ollaan hänen asioidensa aallonharjalla. Vanki pääsee vaikuttamaan omiin asioihinsa. Olen koittanutkin tosi paljon puhua niiden kanssa, että nyt kun olet avoin ja pystyt puhumaan siitä mitä itse toivot ja missä mennään. Se on kaikista tärkeintä tietoa meille muille viranomaisille. Haluan olla antamassa vangeille hyvää kohtaamista viranomaisten kanssa, koska monella on aika paljon huonojakin kokemuksia sekä kokemus siitä että asiat eivät etene ja ei auteta.

Rikosseuraamuslaitoksen työntekijä 6

Asiakkaan kohtaaminen ja asiakaslähtöisen työtteen välittyminen asiakkaalle koettiin tärkeäksi. Rikosseuraamuslaitoksen työntekijä kuvaa tärkeäksi pysähtyä asiakkaan asian äärelle. Tämä kuvaa työtettä. Asiakkaan oma halu ja motivaatio saada asioihin muutosta vaikuttaa tilanteeseen. Asiakasta pyritään motivoimaan osallistumaan oman asian edistämiseen kertomalla asian tärkeydestä. Asiakkaan asioiden edistäminen vaikeassa elämäntilanteessa kuvattiin motivoivan työntekijöitä yhteistyön tekemisessä. Tässä yhteydessä monialaisen yhteistyön onnistumista tukevia asioita ovat asiakkaan kohtaaminen ja asiakkaan oma motivaatio. Sekä kuntien että Rikosseuraamuslaitoksen työntekijät toivat esille, että asiakkaiden tavoittaminen koettiin haasteeksi monialaisen yhteistyön toteuttamiselle. Tämä näkyi siviiliarvioinnissa siten että asiakas ei saapunut rangaistusajan suunnitelman laadintaan. Kunnat kuvasivat asiakkaiden olevan vaikeasti tavoitettavissa ja varatuille ajoille jätettiin saapumatta. Molemmat työntekijäryhmät olivat sitä mieltä, että asiakaslähtöisen yhteistyön onnistumisen lähtökohtana on asiakkaan oma motivaatio ja halu muutokseen sekä monialaisten palveluiden vastaanottamiseen.

Työntekijöiden asenteet nousivat haastatteluaineistossa esiin kuntatyöntekijöiden sekä Rikosseuraamuslaitoksen työntekijöiden vastauksissa. Joillekin työntekijöille oli syntynyt kokemus, että moniongelmaisia asiakkaita ei haluta ottaa asiakkuuteen. Tämän kaltaiset asenteisiin liittyvät seikat vaikuttivat heikentävästi monialaisen yhteistyön onnistumiseen.

No pakko sanoo, että asennemuutosta. Kyllä tämä kohderyhmä koetaan tosi haastavaksi, koska useasti ihmisellä on monen elämän osa-alueella ongelmia ja haasteita. Se vaatii paljon työntekijältä, että pystyy kohtaamaan niitä ongelmia ja olisi sitä tahtotilaa sekä motivaatiota järjestää niitä mahdollisia palveluita mitä se ihminen tarvitsee. Kyllä siinä on hiomista sen asennemuutoksen kanssa ainakin täällä suunnalla.

Kuntatyöntekijä 7

Haastateltavien työntekijöiden kokemusten mukaan haasteena sakko- ja lyhytaikaisvankien kanssa tehtävässä monialaisessa yhteistyössä on kuntien työntekijöiden joukossa olevat asenteet asiakasryhmää kohtaan. Kunnissa saatetaan helposti ajatella, ettei asiakkaan kanssa tarvitse työskennellä silloin kun tämä on

vankilassa. Tämä näkemys nousi esiin sekä Rikosseuraamuslaitoksen että kuntatyöntekijöiden vastauksissa.

Pilotin myötä koettiin, että kuntien työntekijät tulivat tietoisemmiksi sakko- ja lyhytaikaisvankien olemassaolosta ja erityistarpeista. Sekä rikosseuraamuslaitoksen että kuntien työntekijät kokivat, että ymmärrys vankeusajan yhteistyön tarpeellisuudesta lisääntyi pilotin myötä.

Monenlaisia, vaihtelevia, yksilöllisiä tarpeita. Pitkäaikaisia ja kasautuneitakin ongelmia, jotka vaativat usein moniammatillisen verkoston kokoamista asiakkaan ympärille. Asumiseen liittyviä, mielenterveys- ja päihdepalvelujen tarpeita, talouden- ja elämänhallinnan sekä työllistymiseen liittyviä tuen tarpeita.

Kuntatyöntekijä 6

Haastatteluissa tuotiin esille, että tämän asiakasryhmän kanssa työskennellessä tarvitaan laaja-alaista osaamista ja ymmärrystä elämän eri osa-alueista sekä verkostomaista ajattelua. Asiakkailla kuvattiin olevan ongelmia päihde- ja mielenterveysasioissa, perusterveydenhuollon tarvetta, asunnottomuutta sekä talouden, työllisyyden ja elämänhallinnan haasteita. Asiakkaiden tarpeet kuvattiin usein niin moninaisiksi, ettei niihin pystytä lyhyen vankeustuomion aikana puuttumaan, joten verkostomaisen ajattelun tarve kasvaa.

Oikea-aikaisella reagoinnilla oli merkitystä asiakaslähtöisyyteen. Työntekijöiden mukaan sakko- ja lyhytaikaisvankien kohdalla oikea-aikaisella reagoinnilla on merkitystä ja heidän kohdallaan tarvitaan nopeaa yhteydenottoa vankilasta kuntaan. Usein sakko- ja lyhytaikaisvankien elämässä päihteiden käytöllä on iso rooli. Siviilissä ollessaan palveluiden käynnistäminen voi olla tämän takia haasteellista. Vankilaan tullessaan vanki joutuu yleensä pakon edessä olemaan ilman päihteitä. Rikosseuraamuslaitoksen ja kuntien työntekijät olivat yhtä mieltä siitä, että vankila-aika on otollinen hetki tämän takia käynnistää yhteistyö rikosseuraamuslaitoksen ja kunnan välillä. Oikea-aikainen yhteistyön käynnistäminen helpottaa myös verkostojen luomista ja asiakkaan tarpeiden mukaisten palveluiden käynnistämistä.

Yleensä näin nopeat tapaamiset ei ole oikea-aikaisia näille meidän sakkolaisille. Ei he kolmen päivän vankilassa olon jälkeen työskentelyyn kykene.

Rikosseuraamuslaitoksen työntekijä 4

Vaikka ymmärrys nopean reagoinnin tarpeellisuudesta lisääntyi pilotin myötä, Rikosseuraamuslaitoksen työntekijöiden joukossa koettiin toisinaan kolmen päivän reagointivaatimus liian tiukaksi. Asiakkaiden huonokuntoisuuden takia asiakkaan kanssa työskentelyä ei näin nopeasti aina pystytty toteuttamaan. Reagointinopeuteen toivottiin työrauhaa asiakkaan tilanteen kartoittamiseksi rikosseuraamuslaitoksen puolella. Kuntien työntekijöiden mukaan heillä pystytään nopeaan reagointiin tarvittaessa. Oikea-aikaisuuteen vaikuttaa myös asiakkaan yksilöllinen tilanne ja sen mukaisesti asiakaslähtöisen verkostotyön käynnistäminen tulisi suunnitella.

Rikosseuraamuslaitoksen työntekijät kokivat kuntien reagoinnin pilotin aikana nopeatuneen. Rikosseuraamuslaitoksen työntekijöiden joukossa lisääntyi ymmärrys nopean reagoinnin tarpeellisuudesta ja kuntien työntekijöiden joukossa lisääntyi ymmärrys siitä, että kunnan vastuu asiakkaan palveluiden koordinoimisesta säilyy vankeuden aikana. Molempien työntekijäryhmien mukaan pilotti auttoi ymmärtämään myös yhteistyön aloittamisen tärkeyttä heti vankeusaikana.

Yhtenä haasteena monialaisen yhteistyön onnistumisessa nähtiin asiakkaan palvelutarpeiden mukaisten verkostojen puuttuminen yhteistyöstä. SikSak-projektin prosessikaaviossa kuvataan vankiterveydenhuollon olevan osa nopean reagoinnin mallia. Sekä rikosseuraamuslaitoksen että kuntien työntekijöiden kokemuksen mukaan vankiterveydenhuollon rooli pilotissa jäi hyvin pieneksi. Haasteeksi koettiin esimerkiksi se, ettei tietoja pystytty luovuttamaan vankiterveydenhuollosta ilman asiakkaan suostumusta.

Vankiterveydenhuolto on oma erillinen toimija täällä rikosseuraamuslaitoksen sisällä. Mä näen, että siinä pitäisi olla ihan oma kehittämisprojekti vankiterveydenhuollolle ja Rise-yhteistyölle.

Rikosseuraamuslaitoksen työntekijä 6

Mulle vankiterveydenhuolto ei ole millään tavalla näyttäytynyt tämän pilotin aikana.

Kuntatyöntekijä 7

Työntekijöiden mukaan asiakkaan laaja-alaisen palvelutarpeen kannalta jo vankeusaikana olisi hyvä ottaa mukaan muitakin verkostoja ja toimijoita kuin asiakkaan kotipaikkakunnan sosiaalityö. Pilotti oli keskittynyt rikosseuraamuslaitoksen ja kuntien yhteistyön kehittämiseen. Kunnan sosiaalityön vastuulle jäi muiden verkostojen ja toimijoiden mukaan ottaminen. Työntekijöiden mielestä jo alkuvaiheessa tarvittaisiin esimerkiksi mielenterveys- ja päihdepalvelut, asumispalvelut sekä vankiterveydenhuolto monialaisen yhteistyön kehittämiseen mukaan. Kolmannen sektorin ja matalan kynnyksen palvelut tuotiin myös esille merkittävänä asiakkaiden palvelutarpeiden näkökulmasta. Haastatteluaineiston perusteella tämän asiakasryhmän palvelutarpeet liittyvät toimeentulon ja taloudellisten huolen lisäksi asumiseen sekä mielenterveys- ja päihdepalveluihin.

Mulla oli yksi sellainen Siksakkiin osallistunut vanki, joka ei ollut löytänyt tietään mielenterveys- ja päihdepalveluihin ja oli muutakin sosiaalista ongelmaa kuten työttömyyttä ja tukien kanssa häikkää. Sik-Sak-ilmoituksen myötä pystyttiin järjestämään hänelle verkosto, missä on mukana mielenterveys- ja päihdepalvelut. Asiakas oli lyhyellä rangaistuksella ja poistui sellaisen valmiin asiakassuunnitelman kanssa.

Rikosseuraamuslaitoksen työntekijä 4

Palvelu on ollut saatavilla matalalla kynnyksellä ja käynnistynyt ajoissa jo vankila-aikana. Työntekijät tulleet tutuiksi asiakkaalle jo vankilassa, jonka voisi ajatella helpottavan palvelun vastaanottamista ja siihen sitoutumista jatkossa. Asiakkaalla on räätälöity jatko-suunnitelma ja palvelut heti siviiliin vapautuessaan eikä jää tyhjän päälle.

Kuntatyöntekijä 6

Verkostojen yhteistyössä tiedon lisääntyminen eri tahojen palveluista, toimintavoista sekä palveluprosesseista edistivät yhteistyön sujuvuutta ja lisäsivät ymmärrystä eri organisaatioiden toimijoiden tehtävästä sekä työntekijöiden rooleista. Pilotin aikana saatiin toteutettua joitakin onnistuneita verkostopalavereita,

joihin ehdittiin koota asiakkaan tarpeen mukaisia verkostoja ja toimijoita. Ottaessa yhteyttä kuntaan, saatettiin huomata, että asiakkaalla on jo ennestään useita eri verkostoja sekä toimijoita, jotka eivät tiedä toisistaan. Verkostojen koaminen koettiin myös tämän takia erittäin tarpeelliseksi. Rikosseuraamuslaitoksen sekä kunnan työntekijöiden vastauksissa kävi ilmi vankeusaikana aloitetun työskentelyn merkitys.

7.3 Vuorovaikutus yhteistyössä

Monialaisen yhteistyön toteutumista tarkasteltaessa esiin nousi vuorovaikutuksen merkitys. Vuorovaikutuksen merkitys nousi esiin yhteisesti sovituihin vuorovaikutuksen tavoitteisiin, organisaatioiden sisäisessä sekä organisaatioiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja tiedonkulussa. Lisäksi yhteisen keskustelun käyminen ja ylläpitäminen koettiin tärkeänä sekä verkostomainen ajattelu.

Yhteistyön onnistumiseen vaikuttavina asioina erityisesti Rikosseuraamuslaitoksen työntekijät nostivat esille sovitusta yhteydenottotavoista sopimisen ja sovitut yhteyshenkilöt. Nämä olivat sovittuja vuorovaikutuksen tapoja. Pilotin myötä kuntiin nimettiin yhteyshenkilöt, jotka koordinoivat SikSak-projektissa mukana olevien asiakkaiden asioita. Käytännössä yhteyshenkilölle ohjautui tieto asiakkaasta ja yhteyshenkilö ohjasi asiakkaan oikealle vastuutyöntekijälle. Yhteyshenkilö antoi vastuutyöntekijälle tiedon myös asian kiireellisyydestä. Nopean reagoinnin mallin pilotissa oli suunnitelmassa tehdä yhteydenotto vankilasta kuntaan kolmen päivän sisällä. Yhteyshenkilöt olivat tiedonvälittäjän ja koordinoijan roolissa omassa organisaatiossa projektin asioissa sekä asiakkaan asioissa. Rikosseuraamuslaitoksen työntekijät kokivat, että yhteyshenkilön avulla tiedonvaihto nopeutui ja yhteydenottaminen matalalla kynnyksellä lisääntyi.

Risen ja vapautuvien vankien näkökulmasta se, että ei tarvitse jonottaa näissä asiakasnumeroissa tiettyinä soittoaikoina, että saadaan vapautuvalle vangille työntekijä. Meillä on ollut suoraan ne nimetyt yhdyshenkilöt ja jopa suorat sähköpostiosoitteet, että voidaan tehdä niitä yhteydenottoja, se on nopeuttanut tätä prosessia ehdottomasti.

Rikosseuraamuslaitoksen työntekijä 6

Yhteydenottotapojen sopiminen ja tarkemmat yhteystiedot nopeuttivat rikosseuraamuslaitoksen työntekijöiden mukaan yhteydenottoja ja sujuvoittivat prosessia esimerkiksi vangin vapautumisvaiheessa. Pilotin myötä yhteydenottotavoiksi päädyttiin käyttämään huoli-ilmoitusten tekemistä SikSak-ilmoituksen lisäksi Rikosseuraamuslaitoksesta kuntiin, jos vankia ei tavoitettu siviiliarvioinnista rangaistusajan suunnitelman tekemiseen. Huoli-ilmoitusten tekemisen tavat vaihtelivat kunnasta riippuen. Pilotin myötä huoli-ilmoitusten tekemisen tavoista saatiin sovittua tarkemmin ja useiden kuntien kanssa sovittiin niitä tehtävän sähköisesti. Tämän toimintatavan myötä huoli-ilmoituksia tehtiin järjestelmällisemmin Rikosseuraamuslaitoksen puolelta ja toimintatapa nopeutti sekä edisti yhteistyötä. Rikosseuraamuslaitoksen työntekijät kokivat huoli-ilmoitusten tekemisen ja kuntien puolella nimettyjen yhteyshenkilöiden roolin helpottaneen yhteydenottoa vangin asioissa kuntiin.

Nyt siitä on poistunut se puhelinrumba ja olen voinut suoraan laittaa sen sähköpostin, että minulla on tämän niminen ihminen ja onko teillä jotain tietoja tästä ja jos on, niin kuka se työntekijä on, kenen kanssa voin tästä jatkaa. Niin se on selkeästi poistanut sitä pallottelua kunnassa, että se on jonkun ihmisen vastuulla se ilmoituksen vastaanottaminen ja siihen nopeasti reagoiminen.

Rikosseuraamuslaitoksen työntekijä 4

Huoli-ilmoituksia on tehty jo ennen SikSak-projektia. Projektin aikana huoli-ilmoitusten määrän kuvattiin kasvaneen. Ilmoitusten tekeminen muuttui joustavammaksi, koska toimintatapaa selkeytettiin. Ilmoituksen tekemisen tapa sovittiin kuntien kanssa ja yhteystietojen ja yhteydenottotapojen selkeä malli nopeutti ja helpotti ilmoituksen tekemistä.

Organisaatioiden sisäiseen sekä keskinäisen vuorovaikutuksen haasteina nousivat esille tietämättömyys sovituista toimintatavoista, ohjeiden muuttuminen ja tiedonkulku. Kaikilla huoli-ilmoituksen vastaanottavilla tahoilla ei ollut tietoa ilmoituksen merkityksestä. Tämä tuli esiin kuntaorganisaatiossa joidenkin muiden kuin projektiin osallistuneiden työntekijöiden vastaanottaessa huoli-ilmoituksia. Lisäksi kuntaorganisaatioon lähetettyyn yhteydenottopyyntöön ei aina vastattu tai yhteydenottoa ei kuitattu vastaanotetuksi, tämä pitkitti lähettävän tahon epätietoisuutta asian edistymisestä.

Ja osaan kunnista tehtiin niitä huoli-ilmoituksia puhelimitse, niin sitten kun sinne soitti, niin se kunnan ihminen ei siellä toisessa päässä tiennyt mistä puhun ja ihmetteli, miksi soitan ja miksi teen huoli-ilmoituksen.

Rikosseuraamuslaitoksen työntekijä 2

Projektissa mukana olevien kuntien kesken ei syntynyt yhtenäistä tapaa vastaanottaa huoli-ilmoituksia. Käytössä olivat sähköiset ilmoitustavat sekä puhelimitse tehtävä ilmoitus. Rikosseuraamuslaitoksen työntekijän kokemuksen mukaa joissakin kunnissa saatettiin ihmetellä ilmoituksen tekemistä.

Organisaatioiden sisäisen tiedonkulun ja vuorovaikutuksen toimimattomuuden koettiin haittaavan yhteistyön tekemistä ja pilotin toteutumista. Esiin nousi myös haaste sisäistä pilotin tarkoitus. Tällöin tiedon antaminen projektista asiakkaalle voi olla vaikeaa, jos itsellä ei ollut tarvittavaa tietoa olemassa. Pilotin aikana ohjeistukset muuttuivat ja tieto muutoksista ei aina saavuttanut kaikkia tahoja. Työntekijät työskentelivät projektissa oman työn ohella ja kuntatyöntekijöiden kokemuksena nousi esiin tiedon määrä, joka työntekijöille tulee sähköpostitse. Aina ei välttämättä ehditty perehtyä kaikkeen tietoon projektiin liittyen. Lisäksi työntekijöiden vaihtuessa kesken projektin, tarvittavaan tietoon perehtyminen ja tiedon saaminen koettiin vaikuttavan työskentelyyn.

Varmasti se ymmärrys toistemme työstä meidän välillämme on lisääntynyt ja tiedonkulku on lisääntynyt. Minusta se oli hirveen hyvä, että edelleenkin voisi laittaa meidänkin yhteystietojamme Riiseen ja näin ne voisi olla suoraan yhteydessä henkilöön riippuen

kunnasta mihin asiakas ohjautuu. Kyllähän semmoiset tiedot pitäisi olla periaatteessa heillä ihan saatavilla kuka mitäkin asiaa hoitaa

Kuntatyöntekijä 1

Projektin myötä ymmärryksen lisääntyminen toisen organisaation työstä lisääntyi. Lisäksi tiedonkulun organisaatioiden välillä nähtiin lisääntyneen. Tiedonkulkuun vaikuttaa yhteystietojen ajantasaisuus. Kuntatyöntekijän näkemyksen mukaan myös jatkossa suorat yhteystiedot kuntiin tulisi olla Rikosseuraamuslaitoksen saatavilla.

Yhteisen keskustelun käyminen toimintatavoista, asiakkaista, palveluista sekä kirjauksista nähtiin tärkeänä. Jatkotyöskentelyn jatkuvuuden edistämiseksi yhteinen keskustelu tulisi pitää esillä, jotta perustyön ohella kehittämistyö ei unohdu. Esiin nousi jonkin verran keskustelua pilotin jälkeisen ajan jatkotyöskentelystä sopimiseen, yhteydenpitoon, keskusteluun ja toimintamallin kehittämiseen organisaatioiden välillä. Vuorovaikutuksen sovitusta toimintatavoista yhteyshenkilötoiminnan jatkamista pidettiin tärkeänä. Tämän lisäksi yhteistyön osalta toivottiin ammattilaisten yhteystietojen jakamista sekä säännöllisten yhteistyöpalavereiden järjestämistä jatkossa.

Ajattelen että ei tässä ole mitään uutta keksitty. Itse olen työskennellyt vuosia, sillä lailla että vankilasta tulee yhteydenottoja, joihin reagoidaan ja järjestetään tapaamisia. Ehkä tämä projekti on nostanut tietoisuutta ja herätellyt että näihin olisi hyvä reagoida nopeasti

Kuntatyöntekijä 7

Joidenkin kuntien osalta prosessien koettiin olevan ajantasaisia jo ennen pilottia, eikä projektilla koettu olevan suurta vaikutusta toimintatapoihin. Toisissa kunnissa prosessien ja toimintatapojen sopiminen jatkoon oli haastatteluiden toteutuessa keskeneräistä.

7.4 Johtamisen ja toimintaympäristön merkitys

Etelä-Suomen rikosseuraamusalue on laaja ja alueella on eri kokoisia kuntia. Kuntien välillä on eroavaisuuksia toimintatavoissa, resursseissa ja palveluiden järjestämisessä. Kohderyhmän asioiden edistymiseksi esille nousi tarve organisaatiotason ajattelun muutoksesta. Johtamisen ja toimintaympäristön osalta nostettiin esiin prosessien tunteminen, prosessien kehittämistarve, tiedonkulku, tekniset työvälineet, resurssien riittävyys, yhteistyön mahdollistaminen ja toimintaan vaikuttavien linjausten vahvistaminen.

Esimiehistähän ei aina paljoa näy, mutta meillä ainakin meidän esimies antaa aina hyvin vapaat kädet. Hän on ollut aika löyhästi mukana tässä, en voi sanoa, että erityisesti olisi tukenut. Kyllä hän on tietoinen, että hanke toimii, menee eteenpäin, mutta voisin sanoa, että ei meillä esimies ehtisi edes keskittyä kaikkiin näihin juttuihin. Kyllä nämä jäävät aika paljon työntekijöiden varaan. Enkä koe, että olisin tarvinnut erityisemmin esimiehen tukea tässä.

Kuntatyöntekijä 1

Kovasti käytiin ja pidettiin esimiehen taholta yllä keskustelua pilotista ja että kaikki muistaisi tehdä niitä huoli-ilmoituksia, mikä meillä oli alkuun vähän kankeata. Se pidettiin puheissa koko ajan, jotta muistetaan ja siihen tartutaan. Kyseltiin, onko tullut tällaisia asiakkaita ja miten menee.

Rikosseuraamuslaitoksen työntekijä 2

Kuntatyöntekijöiden kokemusten mukaan johto mahdollisti projektiin osallistumisen ja yhteyshenkilönä toimimisen oman työn ohessa. Johdon rooli ei muuten ollut aktiivinen projektiin liittyen. Rikosseuraamuslaitoksen työntekijöiden vastauksista nousi esille, että johto oli tiiviimmin mukana projektiin liittyen; pitivät säännöllisesti puhetta yllä pilottiin ja uuteen toimintamalliin liittyen. Tämä motivoi työntekijöitä toimimaan uuden toimintamallin mukaan.

Palveluiden yhtenäisen toiminnan mahdollistamiseksi tarvitaan prosessien kehittämistä organisaatioiden sisällä. Organisaatioiden sisäinen tiedonkulku nousi esiin kehittämiskohteena. Tämä nousi esille erityisesti kuntatyöntekijöiden vastauksissa. Isossa organisaatiossa esimiehet ovat kiireisiä ja tiedonkulku jäi

helposti työntekijöiden vastuulle. Kehittämisehdotuksena mainittiin SikSak-projektista tai uudesta toimintamallista kertomista esimerkiksi tietoiskun tai esittelyn muodossa eikä pelkästään sähköpostiviestien kautta. Ison organisaation haasteena nousi esille sisäinen tiedonkulku ja vuorovaikutus eri tiimien välillä SikSak-projektiin liittyen. Vastauksista nousi esille, että johdon tahtotilalla tämän asiakasryhmän asioiden edistämiseen on iso vaikutus yhteistyön tekemiseen ja mahdollistamiseen omassa organisaatiossaan.

Resurssien riittävyys suhteessa toimintamallin vaatimuksiin näkyi kahdella tavalla. Osassa yksiköistä resurssit olivat riittäviä ja osassa lisäresurssin tarve oli olemassa. Työntekijöiden vaihtuminen nähtiin riskinä yhteistyön jatkuvuudelle. Erityisesti nopean reagoinnin toimintamallissa pilotissa sovitun yhteyshenkilön yhtäkkinen poissaolo saattoi hidastaa asiakkaan asioiden etenemistä. Tähän toivottiin rikosseuraamuslaitoksen työntekijöiden puolelta toimintaohjeita kuntien sisällä, miten siellä toimittaisiin yhteyshenkilön ollessa poissa. Selkeät sovitut toimintamallit ja ohjeet auttaisivat työntekijän aikataulujen järjestämisessä, yhteistyön tekemisessä yli organisaatorajojen sekä muutoskohdissa kuten työntekijöiden vaihtuessa. Tämän myötä yhteistyön toimivuus lisääntyisi. Teknisten työvälineiden puutteellisuus nostettiin esille yhteistyötä haittaavana asiana. Yhteistyöpalavereiden järjestäminen verkossa etäyhteyksin ei ole kaikissa organisaatioissa ollut helposti järjestettävissä työvälineiden puuttumisen vuoksi. Tämä tuli esiin erityisesti rikosseuraamuslaitoksen kohdalla. Suurimassa osassa organisaatioista etäyhteyksien käyttö oli mahdollistettu hyvin.

Jos näitä skype-verkostopalavereja halutaan, niin konkreettinen on se, että me tarvitsisimme kaikki läppärit.

Rikosseuraamuslaitoksen työntekijä 4

Toimintamallin ja sen prosien tunteminen sekä määrittelemine koettiin johdon tärkeänä tehtävänä. Johdon osalta nostettiin esille selkeiden linjausten ja toimintamallien laatiminen ja vahvistaminen. Erityisesti kuntatyöntekijöiden puolelta nousi toive selkeistä ohjeista johdon puolelta, miten tämän asiakasryhmän kanssa tulisi toimia, kun ilmoitus kuntaan saapuu. Tämä mahdollistaisi toiminnan johdonmukaisuuden sekä auttaisi muutoskohdissa kuten työntekijöiden

vaihtuessa. Organisaatioiden tiedonkulun haaste liittyi myös johdolle välittyvään tietoon. Kaikissa kuntaorganisaatioissa yhteistyön kannalta oleellisten palveluiden ja yksiköiden johtajat eivät olleet tietoisia pilotista ja sitä kautta ohjautuvista asiakkaista. Osassa yksiköistä, erityisesti Rikosseuraamuslaitoksen puolella koettiin johdon olevan hyvin perehtynyt toimintamalliin ja johdon tuki koettiin riittäväksi. Lisäksi työntekijälle oli työajallisesti mahdollistettu projektiin liittyvien työtehtävien hoitaminen. Toiminnan jatkuvuudelle toivottiin johdon toimenpiteitä. Toimenpiteiksi ehdotettiin pysyvien yhdyshenkilöiden toimintamallin mahdollistaminen, lisäresursseja yhteistyön vahvistamiseen ja suunnitelman laatiminen yhteistyön jatkuvuudelle työntekijöiden vaihtuessa.

Joo...että se ei jää pelkästään tähän pilottiin vaan ylläpidetään sitä keskustelua ja yhteistyötä tiivistetään sinne kuntiin ja pidetään ajantasaiset yhteystiedot olemassa, niin semmoiset asiat mun mielestä kuuluu esimiehille ja johdolle, että he pitää ne suuremmat linjat auki, jotta sitä työtä me voidaan tehdä.

Rikosseuraamuslaitoksen työntekijä 1

Erityisesti Rikosseuraamuslaitoksen työntekijät korostivat yhteyshenkilön roolia ja ehdottivat jatkokehittämisen ylläpitämiseen johdon nimeämää koordinaattoria. Kehittämistyön tekeminen ei voi työntekijöiden mielestä jatkua ja toteutua työntekijöiden oman työn ohessa, vaan yhteistyön koordinoimiseen pitäisi saada lisäresurssia. Molempien organisaatioiden työntekijöiden mielestä johdon tehtävänä olisi luoda jatkokehittämiseen liittyvät suunnitelmat. Keskeisenä kehittämisideana nostettiin johdon osalta säännöllisten yhteistyö- ja kehittämispalaverien sopiminen Rikosseuraamuslaitoksen ja kuntien välillä, jotta yhteistyön jatkuvuus saadaan turvattua.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISIDEAT

8.1 Asiakaslähtöisyys osana monialaista yhteistyötä

Asiakaslähtöisyyden perustana on ihmisarvon kunnioittaminen ja siihen liittyen osallistuminen, itsemääräämisoikeus, tasavertainen vuorovaikutus ja tiedon-saanti (Mönkkönen ym., 2019, s. 90.) Asiakkaan kohtaaminen ja asiakaslähtöi-sen työotteen välittyminen asiakkaalle kuvattiin asiakkaan kuuntelemisella ja asi-akkaan asian äärelle pysähtymisenä. Asiakasta tuettiin ja kannustettiin kerto-maan työntekijälle omia ajatuksia toiveita. Tämän asiakasryhmän kohdalla oli nähtävissä, että kaikki asiakkaat eivät halua käyttää heille tarjottuja palvelumah-dollisuuksia tai oman tilanteen selvittelyä. Syitä oman asian selvittämisen halut-tomuuteen voi olla monia. Taustalla voi olla terveydellistä haastetta, päihderiip-puvuutta tai epäonnistumisia asioiden hoidossa.

Voimavarojen vahvistamien ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen ovat osa asiakaslähtöistä työskentelyä. Vuoropuhelu ja yhteisen ymmärryksen löytymi-nen vahvistaa asiakaslähtöisen palvelun saavuttamista. (Paavola ym. 2019. s. 91.) Asiakastyössä yhteinen ymmärrys ja voimavarojen vahvistaminen ei aina to-teudu. Asiakkaiden motivaation puute sekä haluttomuus oman asian edistämi-nessä nousi esiin tuloksissa. Asiakkaan motivaatioon pyrittiin vaikuttamaan kan-nustamalla oman asian hoitoon ja yhteistyöhön asioiden hoitamisessa. Vaikka työntekijällä olisi toiveissa asiakaslähtöinen palvelu, tulee huomioida asiakkaan yksilöllinen tilanne ja kunnioittaa asiakkaan valintoja ja itsemääräämisoikeutta.

Palveluihin hakeutuvalla tulee olla riittävästi ymmärrystä ja tietoa mihin tarpee-seen palvelua haetaan. Palveluiden suunnittelu ja toteutus sekä vaikuttamismah-dollisuudet ovat osa asiakaslähtöisyyttä. (Hyväri, 2017, s. 37.) Sakko- ja lyhytai-kaisvankien terveydellistä tilannetta on kuvattu heikoksi. Joukamaan (2010) tut-kimuksen mukaan vangeilla on paljon hoitamattomia sairauksia ja terveydellisiä palveluntarpeita. (Joukamaa ym., 2010, s. 74–75.) Sakko- ja lyhytaikaisvankien kohdalla palveluita ei välttämättä ole osattu tai kyetty hakemaan. Asiakkaan

tilanteen kartoituksessa asiakkaalla ei aina ole aina käsitystä mistä hänelle tarjotuissa palveluissa on kysymys.

Haastatteluaineiston perusteella sakko- ja lyhytaikaisvankien palvelutarpeen ja tilanteen arvoimiseksi työntekijöillä tulee olla laaja-alaista osaamista tunnistaa asiakkaan palveluidentarpeita ja kartoittaa asiakkaan kanssa yhdessä niitä. Vuonna 2020 toteutetun verkostoyhteistyöhön liittyvän selvityksen perusteella pidettiin tärkeänä vankeusaikana asiakkaan kykyjen ja kiinnostusten kohteiden kartoittamista sekä huolellista asiakkaan tilanteen monialaista arviointia. Asiakkaan palvelutarpeen mukaisten palveluiden tarjoamiseksi asiakkaan palvelutarpeen tunnistaminen nähtiin tärkeäksi. (Piispa & Lind, 2021 s.23–24.) Selvityksen tulos on tämän asian suhteen samansuuntainen tämän tutkimuksen tuloksen kanssa. Asiakkaan osallistuminen oman asian suunnitteluun edisti palveluiden järjestämistä. Asiakkaan kieltäytyessä palveluista tulee työntekijän pyrkiä arvioimaan asiakkaan tilannetta ja tuen tarvetta. Tässä tarvitaan työntekijän laaja-alaista osaamista. Työntekijä arvioi nouseeko huoli asiakkaan tilanteesta ja ilmoitetaanko huolesta eteenpäin ilman asiakkaan suostumusta

Vangin ollessa asiakkaana hänelle voidaan laatia useita suunnitelmia ja arvioita. Näistä esimerkkejä on rangaistusajansuunnitelma, palvelutarpeenarvio, hoitosuunnitelma ja vapautumiseen liittyvä suunnitelma. Useiden suunnitelmien tuloksena voi syntyä päällekkäisyyttä, jos tieto ei kulje eri suunnitelmien välillä. Suunnitelmallisen asiakaslähtöisen työn perustana on edellä käsiteltyjä asiakkaan osallisuuteen, itsemääräämisoikeuteen, tasavertaiseen vuorovaikutukseen ja riittävän tiedon jakamiseen liittyviä seikkoja. Esille on noussut lisäksi työntekijöiden laaja-alainen osaaminen. Näiden seikkojen lisäksi oikea-aikaisuudella on merkitystä. Mikäli asiakas on päihteidenkäytön tai muun terveydellisen seikan vuoksi kykenemätön työskentelyyn ei asiakaslähtöisyyden piirteet työskentelyssä toteudu. Toisaalta oikea-aikaisuuteen liittyy myös työntekijän taito arvioida tilannetta ja tarttua mahdollisuuteen työskentelyn aloittamiseksi. Esimerkiksi asiakkaan ollessa suorittamassa vankeusrangaistusta ja asiakas on ilman päihteitä, voi työskentelylle, motivaation synnyttämiselle ja yhteisille keskusteluille olla mahdollisuus. Voidaan ajatella, että vankeuden aikana aloitettu työskentely antaa mahdollisuuden vapautumisen jälkeisten palveluiden ja työskentelyn

jatkumiselle. SikSak- projektissa oli asetettu sakko- ja lyhytaikaisvankien kohdalla kotikuntaan yhteydenoton määräajaksi kolme päivää. Haastateltavien mukaan liian tiukka aikaraja ei välttämättä kaikkien kohdalla toimi. Asiakkailla on yksilöllinen elämäntilanne esimerkiksi päihteidenkäytön osalta saavuttaessa vankilaan, joten työskentely tulisi aloittaa yksilöllisen tilanteen mukaisesti, mutta kuitenkin heti sen ollessa mahdollista. Näin oikea-aikaisuuden toteutuminen voitaisiin varmistaa.

Ammattietiikka ohjaa työntekijän ratkaisuja ja toimintaa. Sosiaalinen oikeudenmukaisuus, ihmisoikeudet ja ihmisarvo ovat keskeisiä sosiaalialan eettisiä periaatteita. Sosiaalialan työssä asiakaslähtöisyys on keskiössä. (Talentia 2017, s. 6–7, 30.) Rikosseuraamuslaitoksen strategiassa mainittuina arvoina nostetaan esille ihmisarvon kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus, usko ihmisen mahdollisuuksiin muuttua ja kasvaa sekä turvallisuus. (Rikosseuraamuslaitos, 2020.) Tutkimuksessa esiin nousi työntekijöiden asenteet. Joillekin työntekijöistä oli muodostunut kuva, että haastavan asiakasryhmän kanssa ei haluttaisi työskennellä. Samansuuntaisia ajatuksia nousi esiin Rikosseuraamuslaitoksen sekä kunnan työntekijän haastattelussa. Sakko- ja lyhytaikaisvangit asiakasryhmänä voidaan kokea haastavaksi. Lyhyet tuomiot ja niiden aikainen työskentely voi jäädä vähäiseksi. Kunnan palveluissa tämä asiakasryhmä on voinut olla vaikeasti tavoitettavissa ja asiakkaan vankeudessa olo aika on voitu kokea siten että asiakas on tavoitettu ja asiakkaan asiat ovat hetkellisesti hoidossa. Asteet näyttäytyivät kielteisenä asiana tutkimuksessa. Tästä voisi myös tehdä johtopäätöksen, että yhteistyön prosessit ja rakenteet vaativat kehittämistä sen sijaan että kyse olisi aina yksittäisen työntekijän ammattietiikan ja arvojen ristiriidasta. Myös tiedon lisääminen asiakasryhmästä voisi vaikuttaa työntekijöiden asenteeseen asiakasryhmään kohtaan. Tähän voisi vaikuttaa myös johdon ja organisaation tuki, kannustus ja tiedon lisääminen. Yhteisten tavoitteiden, toimintatapojen ja myötä myös asenteisiin voisi olla vaikutusta.

Asiakaslähtöisessä monialaisessa yhteistyössä ymmärrys yhteistyön tavoitteista, päämäärästä sekä toimintakäytännöistä on tärkeässä roolissa. Toimintakäytäntöjen muuttamisen tahtotila yhteiseen suuntaan vaikuttaa yhdessä tekemisen onnistumiseen. (Helminen, 2017, s.21, 27.) Sakko- ja lyhytaikaisvankin

palvelupolulla voi olla monia eri työntekijöitä ja palveluita. Asiakkaan asian äärellä työskentely voi ajautua työntekijälähtöiseen työskentelyyn, jos jokainen työntekijä työskentelee ainoastaan omasta roolistaan käsin. Tähän voidaan päätyä, mikäli yhteistä tavoitetta työskentelylle ei ole asetettu. Toimintakäytännöt ja niistä sopiminen ovat osa asiakaslähtöistä monialaista työskentelyä. Voidaan ajatella, että yhteinen päämäärä ohjaa toimintaa. Vaikka jokainen työntekijä työskentelee omasta roolistaan käsin asiakaslähtöisesti ja tavoitteellisesti, mutta yhteinen tavoite ja päämäärä ei ole selvillä, voidaanko silloin puhua asiakaslähtöisyyden toteutuneen monialaisessa yhteistyössä.

Asiakaslähtöinen ajattelu tulisi olla osa palvelukulttuuria, näkyä kohtaamisissa ja käytännön työskentelyssä. Johdon tulisi osaltaan mahdollistaa ja tukea asiakaslähtöisyyden toteutumisessa sekä kehittämisessä. (Hyväri, 2017, s. 37.) Yhteisen päämäärän mahdollistamiseksi sekä toimintakäytännöistä sopimiseksi tarvitaan kaikkia verkoston jäseniä sekä johtoa. SikSak-projekti on ollut hyvänä alkuna tämän tyyppiselle keskustelulle ja palveluiden kehittämislle.

Asioiden katsominen palvelun käyttäjän näkökulmasta voi jatkossa olla enemmän esillä. Se voi näkyä palveluiden yhteensovittamisessa ja palveluiden järjestämisessä sekä kehittämisessä. (Laulainen ym., 2020, s. 155.) Asiakaslähtöinen työote on asiakkaan mukaan ottamista päätöksen tekoon ja asiakkaan osallisuutta oman asian hoidossa. Asiakaslähtöisyys osana monialaista yhteistyötä haastaa asiakkaan sekä verkoston yhteistyöhön. Tutkimuskysymyksissä kysyttiin monialaisen yhteistyön onnistumiseen sekä monialaisen yhteistyön onnistumista vaikeuttavia seikkoja. Asiakaslähtöisyyden osalta asiakkaan kohtaaminen ja asiakaslähtöisen työotteen välittyminen voidaan todeta olevan yhteistyön onnistumiseen vaikuttavia seikkoja. Oikea-aikaisuudella voidaan vaikuttaa onnistuneesti tai heikentävästi yhteistyöhön. Edellä on kuvattu, että työskentelyn aloittaminen liian nopeassa tahdissa rakenteiden määrittämän aikarajan mukaisesti voi heikentää yhteistyön onnistumista. Oikea-aikaisen työskentelyn aloittaminen asiakkaan tilanteen mukaan taas voi olla yhteistyötä tukeva seikka. Työntekijöiden asenteiden vaikutus koettiin asiakaslähtöisyyden osalta yhteistyötä heikentävänä asiana.

8.2 Vuorovaikutus osana monialaista yhteistyötä

Palveluiden integraatiossa keskeisiä asioita on eri ammattilaisten ja toimijoiden välinen yhteistyö ja vuorovaikutus. Integraatiota voidaan kuvata jatkumona, jonka alkupäässä on vuorovaikutus ja se päättyy yhteistyön kautta yhdentymiseen. Vuorovaikutus voidaan kuvata keskusteluna ja ideoiden vaihtamisena. Tämän jälkeen tulee yhteistyövaihe, jossa tapahtuu organisaatioiden välistä yhteistyötä. Yhteistyövaiheen jälkeen tulee yhteensovittaminen, jossa keskeisenä on muodolliset ja määritellyt tehtävät. Yhteensovittamisen jatkumona on liittoutuminen, jonka myötä määritellään yhteiset tavoitteet ja tehtävät. Tämän myötä saadaan aikaiseksi myös muodollinen rakenne. Lopuksi voidaan päätyä yhdentymiseen, eli uuteen muodolliseen organisaatioon. (Taskinen & Hujala, 2020, s. 54–55.) Tutkimuksemme tuloksena sakko- ja lyhtyaikaisvanhien palveluiden monialaisen yhteistyön onnistumiseen vaikutti keskeisenä sovitut vuorovaikutuksen ja yhteistyön tavat. Kuntien puolelta saadut ohjeet Rikosseuraamuslaitoksen työntekijöille yhteydenottotavoista asiakkaaseen liittyen helpottivat ja nopeuttivat asiakkaan asioiden saamista eteenpäin ja yhteistyön tekemistä. Sovitut yhteydenottotavat kuten huoli-ilmoituksen käytännöt vaihtelivat kunnittain. Kunnilla on omat sovitut toimintatavat ja käytännöt, jotka vaikuttivat siihen, ettei kokonaisuudessaan yhteistä toimintatapaa esimerkiksi huoli-ilmoituksen tekemiseen syntynyt. Joissain kunnissa todettiin, että prosessit ovat olleet kunnossa jo aikaiseminkin, joten projektin aikana ei saavutettu uusia malleja. Projektin tarkoituksena oli yhtenäistää toimintatapoja, joten voidaan ajatella, ettei yhtenäistämistä tapahdu, mikäli jokainen kunta jatkaa omalla toimintamallillaan. Asiakkaan oma osallistuminen ja tahtotila omien asioiden edistämiseen vaikuttaa osaltaan monialaisen yhteistyön onnistumiseen.

Työntekijät toivoivat yhteistä keskustelua organisaatioiden välillä säännöllisesti. Pilotoidussa toimintamallissa oli myös haasteita, jotka vaikeuttivat yhteistyötä esimerkiksi asenteet asiakasryhmää kohtaan ja puutteellinen tietämys pilottiin liittyen. Tutkimuksemme osoittaa, että vuorovaikutus ja yhteinen keskustelu on tärkeää, jotta kehittämisideoita päästäisiin jakamaan ja muodostamaan parempia yhteistyön muotoja. Hyvässä eri ammattilaisten välisessä kohtaamisessa

rakennetaan tietoa yhdessä. Tärkeää vuorovaikutuksessa on luottamus, mikä mahdollistaa sen, että yhdessä muodostettua tietoa pystytään koettelemaan, ilman että se uhkaa kenenkään ammatti-identiteettiä. Yksi luottamuksellista vuorovaikutusta lisäävä elementti on dialogisuus. Dialogisuus on vastavuoroista kohtaamista; pyrkimystä yhteisen ymmärryksen rakentamiseen sekä kiinnostusta toisten näkemyksistä ja kokemuksista. (Mönkkönen ym., 2019, s. 54.)

Aito yhteistoiminnallisuus edellyttää, että eri toimijat tuntevat toistensa työalueita, rooleja sekä työtapoja ja olemme kiinnostuneita oppimaan niistä. Tässäkin ammattilaisten välisellä luottamuksella on suuri merkitys, jotta kilpailuasetelma ja omien ammatillisten rajojen suojaaminen jäisivät syrjään. Tällöin aidolle yhteistyökumppanuudelle jäisi tilaa. (Mönkkönen ym., 2019, s. 72.) Myös tutkimuksemme nousi esille toisten työn ja roolien tunteminen. Rikosseuraamuslaitoksen ja kuntien työntekijöiden sekä organisaatioiden tullessa tutummiksi, yhteistyön koettiin olevan helpompaa.

Järvensivu kuvaa verkostoja luottamukseen perustuvana tapana tehdä yhteistyötä. Verkostoissa toimitaan organisaationa, ryhmänä ja yksilönä. Myös verkostot voivat verkostoitua. Sitoutuminen, luottamus ja tunteminen ovat verkostotyön keskiössä. (Järvensivu, 2019, s. 44–45, 61.) Kuten aikaisemmin on jo todettu vuorovaikutuksen vaikuttavan luottamuksen rakentumiseen. Vuorovaikutuksella voidaan nähdä olevan merkitystä myös sitoutumiseen ja tuntemiseen. Projektin aikana työntekijät ovat yksilöinä osana verkostoa mutta myös työryhmien jäseninä. Lisäksi organisaatiot, joissa työntekijät työskentelevät ovat osana verkostoa. Esiin on noussut toisen työn tuntemisen merkitys sekä työntekijöiden keskinäinen tuntemisen merkitys. Työntekijät ovat tulleet tutuiksi toisilleen, joka on vaikuttanut vuorovaikutuksen paranemiseen. Huoli-ilmoitusten tekemisen tavoista sopiminen ja käytäntöjen luominen helpotti myös toisten tuntemista ja vuorovaikutusta organisaatioiden työntekijöiden välillä.

Organisaatioiden keskinäisen vuorovaikutuksen rakentumiseen voisi katsoa johtajuudella olevan merkitystä. Johtajien mahdollisuudet vaikuttaa vuorovaikutuksen tapoihin ja vuorovaikutusta tukeviin rakenteisiin on paremmat kuin yksittäisillä työntekijöillä. Vastauksista välittyi työntekijöiden sitoutuminen verkostoon.

Projektissa mukana olevat työntekijät olivat omasta halusta mukana projektissa ja esimerkiksi yhteyshenkilön roolissa. Yhtenä verkostoihin liittyvänä haasteena koettiin asiakkaan palvelutarpeen mukaisen tahon puuttuminen verkostosta. Tällä viitattiin vankiterveydenhuoltoon. Vankiterveydenhuollon kuvattiin projektisuunnitelman ja prosessikaavion mukaisesti olevan osana verkostoa. Käytännössä työntekijät kuvasivat yhteistyön tekemisen vankiterveydenhuollon kanssa vähäiseksi. Verkostoista puhuttaessa kuvattiin asiakkaalle tärkeiksi verkostoiksi myös mielenterveys ja päihdepalvelut, asumispalvelut sekä kolmannen sektorin ja matalan kynnyksen palvelut. Monialaisen yhteistyön kehittämisessä tulisi arvioida laajempien verkostotahojen mukaan ottamista kehittämistyöhön. Silloin asiakkaan yksilöllinen palveluntarve tulisi huomioiduksi laajemmin. Verkostomainen ajattelu oli yksi esiin nousseista teemoista. Johtopäätöksenä voisi ajatella, että verkostomaista ajattelua tarvitaan työntekijä, työyhteisön ja organisaation tasolla mukaan lukien organisaation johto. Verkostomaisen ajattelun lähtökohdista päästään rakentamaan tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen elementtejä yhteistyöhön.

Viestinnän ymmärrettävyys, selkeys, tarkkuus ovat osia vuorovaikutusosaamisesta. Vuorovaikutusosaamiseen liitetään esimerkiksi teknisiä taitoja sekä viestintään, oppimiseen ja valmiuksiin liittyviä asioita. (Mönkkönen ym. 2019, s.50.) Haastatteluiden kautta nousi esiin tiedonkulun haasteita. Jonkin verran kuvattiin sitä, että esimerkiksi sähköposteja tulee niin paljon, ettei ehditä kaikkeen aina perehtymään. Toisaalta vaihtelua oli esimerkiksi johon osalta siinä, miten tietoa projektiin liittyen välitettiin. Työntekijöiden vaihtuessa tiedon siirtymisessä oli haasteita. Nähtävissä oli, että projektista vietiin tietoa organisaatioihin mutta tieto ei kaikilta osin välittynyt organisaatioiden sisällä.

Vuorovaikutuksessa kunnioittava kohtaaminen ja toisten näkökulmien kunnioittaminen tuo kokemuksen arvostuksesta. Vuorovaikutukseen on vaikutusta rakenteilla kuten esimerkiksi fyysisillä tiloilla, joissa vuorovaikutus tapahtuu. Vuorovaikutuskohtaamisissa äänenpainoilla ja vastavuoroisuudella on merkitystä vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksessa on tärkeää miettiä, syntyykö vuorovaikutuksessa ja kohtaamisessa yhteistä vaikuttavuutta. Yhteisen ymmärryksen ja ratkaisujen löytyminen vaikuttaa vaikuttavuuteen. (Mönkkönen ym., 2019, s.51–52.)

Haastatteluissa jokainen puhui omasta kokemuksestaan ja omasta roolistaan käsin. Sovitut vuorovaikutuksen tavat kuten huoli-ilmoitukset, yhteyshenkilöt ja jaettu yhteystiedot korostuivat positiivisesti vastauksissa. Vuorovaikutuksen osalta tällä voidaan katsoa syntyneen vaikuttavuutta ja kaikilla oli nähtävissä yhteinen tahtotila ja päämäärä. Covid19-pandemian vuoksi kohtaamiset ja vuorovaikutus on siirtynyt kasvokkaisista tapaamisista verkkoon ja puhelimitse tehtävään työhön. Verkon kautta tehtävässä työssä voi olla vaikutusta vuorovaikutukseen, kuten vuorovaikutustilanteen järjestymisen helppous ja nopeus. Toisaalta jos videoyhteyden mahdollisuutta ei ole, voi vuorovaikutustilanne jäädä vajaamaksi, kuin kasvokkaisessa kohtaamisessa.

Aiemmin todettiin, että asiakaslähtöisyys osana monialaista yhteistyötä haastaa asiakkaan ja verkoston yhteistyöhön. Yhteistyöhön tarvitaan vuorovaikutusta. Monialaisen yhteistyön onnistumiseen vaikuttavia seikkoja vuorovaikutuksen osalta olivat sovitut vuorovaikutuksen tavat sekä yhteiset keskustelut. Heikentävät seikat liittyivät verkostoon, jossa ei ollut osallisena kaikkia asiakkaan palvelutarpeen mukaisia toimijoita, lisäksi tiedonkulun haasteilla oli merkitystä.

8.3 Yhteensovittavalla johtamisella kohti yhteistyötä

Tutkimuksemme osoitti, että monialaisen yhteistyön onnistumiseen vaikuttaa palveluiden ja yhteistyön johtaminen. Sekä rikosseuraamuslaitoksen että kuntatyöntekijöiden kokemuksen mukaan johto oli mahdollistanut yhteistyön tekemisen ajan antamisella projektiin. Johto on vastuussa siitä, että organisaatiotasolla on sovittu selkeät pelisäännöt ja rakenteet. Tällöin yhteistyö on mahdollista toteuttaa. (Hujala ym., 2020, s. 135.) Hyvä vuorovaikutus ja kohtaaminen tarvitsee sopivat rakenteet ja puitteet, jossa avoin ja keskusteleva ilmapiiri on mahdollista toteuttaa (Mönkkönen ym., 2019, s. 51–52). SikSak-projektin nopean reagoinnin pilotti osoitti sen, että organisaatioiden välillä on mahdollista sopia yhteisesti toimintaperiaatteista ja saada se myös käytäntöön. Tutkimuksemme kuitenkin osoittaa myös sen, että työntekijöillä on huoli toimintatavan jatkuvuudesta. Tässä johtajuudella on keskeinen rooli jatkossa. Toimintamallin taustalla tässä kohtaa on kuitenkin ollut projekti ja siihen liittyvät projektityöntekijät, joilla on ollut aikaa

toimintamalliin ja yhteistyöhön liittyviä elementtejä rakentaa ja ylläpitää. Työntekijöille oli epäselvää, miten yhteistyö jatkuu projektin päätyttyä.

Palveluiden yhteensovittamisessa ja sen johtamisessa keskeistä on tietoisuus olemassa olevista palveluista, toimijoiden yhteinen suunnittelu yhteensovitettavista palveluista sekä siihen sitoutuminen. Oleellista on sopia yhteiskäytänteistä ja toimintaperiaatteista. (Perälä ym., 2012, s. 32.) Keskeisenä toiveena ja kehittämis ehdotuksena työntekijöiltä nousi säännöllisten yhteispalavereiden pitäminen organisaatioiden välillä jatkossa ja yhteyshenkilötoiminnan jatkaminen yhteistyön tukemisessa. Kehittäminen sekä uusien toimintamallien luominen tarvitsee yhteistä keskustelua ja vuorovaikutusta toimijoiden kesken. Johtopäätöksenä ja kehittämis ehdotuksena voisi todeta, että Rikosseuraamuslaitoksen ja kuntien sosiaalipalveluiden johtajien tulisi varmistaa, että jatkossa yhteistyöpalavereita olisivat sopivan tiimin kesken säännöllisesti. Tiimissä olisi hyvä olla molemmista organisaatioista henkilöitä, jotka pystyvät koordinoimaan oman yksikönsä työntekijöiden toimintaa sekä tuomaan työntekijöiden näkemyksiä mukaan keskusteluun.

Johtamiseen liittyviä teemoja työntekijöiden kokemuksista nousi myös tiedonkulku erityisesti organisaatioiden sisällä työntekijöiden ja johtajien välillä. Aineistosta nousi esille, etteivät kaikki huoli-ilmoituksia vastaanottavat kuntatyöntekijät olleet tietoisia, miten tulisi toimia, kun sakko- ja lyhytaikaisvangista tulee huoli-ilmoitus. Tämä osoittaa sen, ettei tieto SikSak-projektista ja pilotista ollut saavuttanut kaikkia organisaation työntekijöitä. Tiedonkulun ongelmaa tuli esille myös ison kuntaorganisaation johdon tasolla; kaikkien yksiköiden johtajat eivät olleet tietoisia SikSak-projektista. Johtajien tietoisuus projektista ja uudesta toimintamallista on oleellista, näin ollen työntekijöilläkin on myös mahdollisuus saada tieto projektista ja uudesta toimintamallista.

Johtaminen voidaan ajatella toimintana, jonka tavoitteena on vaikuttaa toimijoiden välisen vuorovaikutuksen rakentumiseen. Jotta verkostomainen ja monialainen palveluprosessi saadaan onnistumaan, se vaatii eri toimijoiden välisen yhteistyön koordinoitua. (Harkko ym., 2019, s. 70–71.) Julkisorganisaatioiden johtamistapa on yleensä hierarkkinen. Tämän johtamistavan haasteena

on siiloutuminen. Useita rajapintoja ylittävässä toiminnassa tulee helposti väärinymmärryksiä, mikä taas johtuu erilaisista organisaatioperinteistä. Monialaisen ja verkostoyhteistyön johtamisessa keskeistä on yhteisten tavoitteiden löytäminen. (Määttä ym., 2019, s. 89–90.) Käsityksemme mukaan SikSak-projektin työryhmissä ja suunnitteluvaiheessa oli kaikista kuntaorganisaatioista johtajia mukana. Tieto yhteistyön rakentamisesta ja pilotista oletettavasti saavutti kuntaorganisaatioiden johdon. Tiedonkulku osoittautui kuitenkin tutkimuksemme perusteella haasteeksi. Onkohan tiedonkulun haasteena ison kuntaorganisaation hierarkkinen johtaminen ja eri hallinnonalojen sekä toimijoiden siiloutuminen? Jatkossa voi olla tarpeellista tutkia ja kehittää kuntaorganisaatioiden johtamisjärjestelmää tiedonkulun näkökulmasta, jotta monialaista yhteistyötä pystytään vaikuttavasti kehittämään.

Sote-uudistuksen yhtenä tavoitteena on yhteensovitettut palvelut ja sujuvat palveluketjut. Sakko- ja lyhytaikaisvankien palvelut ovat eri toimijoiden tuottamia ja hajanaisia, joten sujuvien palvelupolkujen tuottaminen vaatii palveluiden yhteensovittamista ja integraatiota (Piispa & Lind, 2021 s. 18). Yhteensovittavasta johtamisesta voisi olla hyötyä sakko- ja lyhytaikaisvankien sujuvien palvelupolkujen kehittämisessä. Erityisesti julkishallinnollisten organisaatioiden hierarkiset ja siiloutuneet johtamisjärjestelmät voisivat hyötyä yhteensovittavasta johtamisesta sakko- ja lyhytaikaisvankien palvelukokonaisuutta suunnitellessa ja kehittäessä. Yhteensovittava johtamisen ideana on ohjata monialaista hallinnon alojen ylittävää toimintaa. Keskeistä yhteensovittavassa johtamisessa on tarkastella asiakasryhmän palveluita kokonaisuutena. (Perälä ym., 2012, s. 16).

8.4 Yhteenvedo monialaisen yhteistyön kehittämisestä

Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville mitkä tekijät tukevat ja vaikeuttavat yhteistyön onnistumista. Keskeisenä tutkimuksen tavoitteena oli saada määriteltä, miten sakko- ja lyhytaikaisvankien parissa tehtävää monialaista yhteistyötä voitaisiin edelleen kehittää eri organisaatioissa.

Monialaisen yhteistyön onnistumista ja onnistumista haittaavia tekijöitä on käsitelty teemoittain asiakaslähtöisyyden, vuorovaikutuksen ja johtamisen sekä toimintaympäristön teemojen kautta. Yhtenä tutkimuskysymyksenä tutkimuksessa oli monialaisen yhteistyön kehittämiseen liittyvät seikat. Olemme koonneet tutkimustuloksista nousseiden teemojen perusteella kuvion (Kuvio 3), joka pyrkii vastaamaan monialaisen yhteistyön kehittämisen kysymykseen. Tutkimustulosten perusteella monialaisen yhteistyön kehittämisessä on jatkossa huomioitava muun muassa johtamisen yhteensovittava rooli, palveluintegraation näkökulma, tiedonkulku ja tiedon lisääminen, vuorovaikutuksen käytännöt, säännölliset yhteistyöpalaverit, yhteyshenkilöt organisaatioiden välillä sekä resurssit. Kaikkien näiden elementtien keskiössä on asiakaslähtöisyyden näkökulma, joka olisi hyvä pitää monialaisen yhteistyön kehittämisen keskiössä.



Kuvio 3. Monialaisen yhteistyön kehittäminen sakko- ja lyhytaikaisvankien palveluissa

Sakko- ja lyhytaikaisvankien palveluissa eri organisaatioiden ja sektoreiden välisessä yhteistyössä johtamisella on merkittävä rooli kehittämistyön onnistumisessa. Yhteensovittavan johtamisen merkitys korostuu asiakkailla, jotka tarvitsevat palveluita eri sektoreilta tai tahoilta yhtä aikaa (Hujala ym., 2020, s. 132). Sakko- ja lyhytaikaisvangit tarvitsevat palveluita monelta taholta yhtä aikaa, joten yhteensovittamisen näkökulma (Kuvio 3) on perusteltua monialaisen yhteistyön kehittämisessä.

Monialaisuudeksi kuvataan monien ammattiryhmien välistä rajoja yhdistävää ja ylittävää toimintaa (Saikku ym., 2017, s.13.) SikSak- projektin pilotin aikainen yhteistyö voidaan kuvata monialaiseksi yhteistyöksi. Tutkimuksen perusteella, tämän yhteistyön kehittämiseksi jatkossa tarvitaan säännöllisiä yhteistä palaverikäytäntöjä (Kuvio 3), joissa on mahdollista sopia käytännöistä, sopia yhteisistä tavoitteista ja pitää yllä yhteistä tahtotilaa. Asiakaslähtöisen monialaisen yhteistyön tarvitaan ymmärrystä yhteistyön toimintakäytännöistä ja tavoitteista.

Halukkuus muuttaa toimintakäytäntöjä yhteiseen suuntaan vaikuttaa yhdessä tekemisen onnistumiseen. (Helminen, 2017, s.21, 27.) Yhtenäiset toimintatavat ja työprosessien kehittäminen organisaatioiden kesken on jatkossakin monialaisen yhteistyön kehittämisen kannalta oleellista. Tutkimustulosten perusteella päädyimme siihen, että toimintatapoihin ja prosesseihin on liitoksissa myös toisen työn tunteminen ja tiedon lisääminen (Kuvio 3) eri toimijoiden prosesseista. Voidaan ajatella, että näihin olisi mahdollista vaikuttaa lisäämällä toimijoiden välisiä kohtaamisia, luoda rakenteisiin palaverikäytäntöjä, lisästä yhteisiä tilaisuuksia ja koulutuksia. Tiedon lisäämiseen vaikuttaa myös tiedon kulku. Tiedonkulun tavoista ja vastuista olisi jatkossa hyvä sopia.

Monialaisessa yhteistyössä tarvitaan rakenteita, joita ovat toimintaperiaatteet ja yhteiset sopimukset. Yhteistyön rakenteista ja sopimisesta on johdolla merkittävä rooli yhteistyön rakentumisessa. Johdolla on mahdollisuus vaikuttaa ja sopia asiakaslähtöisestä sektorirajat ylittävistä prosesseista ja käytännöistä. (Määttä, 2016, s. 65–66.) Tämän asiakasryhmän kohdalla on kyse sektorirajat ylittävästä yhteistyöstä. Monialaisen yhteistyön kehittämisen kannalta nousi esiin johdon

suunnitelmallinen ote linjauksiin ja toiminnan jatkuvuuteen. Toiminnan jatkuvuudessa korostui toiminnan juurruttaminen pysyväksi toimintamalliksi. Tämä tarkoittaisi yhteyshenkilöiden olemassaolon mahdollistamista ja yhteystietojen ajan tasalla pitämistä. Resurssien turvaaminen liittyy osaltaan toimintamallin mahdollistamiseen ja juurruttamiseen. Työskentelylle ja yhteistyön tekemiselle tulee olla riittävästi aikaa.

Helminen (2017) kuvaa moniammatillista yhteistyötä saman tai eri koulutustaus-tan mutta eri ammattiryhmien väliseksi yhteistyöksi. (Helminen, 2017, s.17–20.) Organisaatioiden sisäistä tiedonkulkua ja prosesseja tulee kehittää. Voidaan ajatella, että organisaatioiden välinen tiedonkulku ja prosessien kehittäminen helpottuu, jos organisaatioiden sisällä nämä ovat hallinnassa. Kehittämistyötä tehdään organisaatiossa esimerkiksi moniammatillisissa kokoonpanoissa oman organisaation asioissa ja siitä kehittämistyö laajennetaan monialaiseen yhteistyöhön laajemman verkoston kanssa organisaatioiden väliseen kehittämiseen. Yksi monialaisen yhteistyön kehittämisessä esiin noussut asia oli yhteistyön laajentaminen koskemaan kaikkia asiakkaan palvelutarpeen mukaisia verkostoja. Tällä mallilla mentäisiin kohti monitoimijaista yhteistyötä, joka Saikun (2018) mukaan tarkoittaa julkisen sektorin ja muiden toimijoiden kuten yritykset, kolmas sektori ja asiakkaat välistä yhteistyötä (Saikku, 2018, s.59–62). Vankien palveluista puhuttaessa kolmannen sektorin palvelut voisivat olla osana kokonaisuutta. Toimijoiden puuttumisella verkostosta tarkoitettiin myös vankiterveydenhuoltoa, mielenterveys- sekä päihdepalveluita ja asumisen palveluita. Näiden tahojen mukana olo olisi monialaisen yhteistyön kokonaisuuden kannalta tarpeellista ja tällöin asiakkaan yksilöllinen palvelutarve tulisi huomioiduksi.

Vähän alle puolet vangeista suorittaa tuomiota alle kolme kuukautta (Rikosseuraamuslaitoksen tilastoja 2019, s. 14.) Sakon muuntorangaistuksen uuden lainsäädännön myötä muuntorangaistuksen käyttö laajenee, joka lisää lyhytaikaisten vankien määrää. Sakko- ja lyhytaikaisvankien kohdalla tuomioiden pituudet ovat lyhyitä ja kohtaamiselle on ajallisesti vähän aikaa. Suunnitelmia asiakkaan ja verkoston kesken tulee laatia lyhyen ajan sisällä. Jos asiakas ei saavu siviiliarvioinnin tapaamiselle laatimaan rangaistusajan suunnitelmaa se tehdään ilman asiakasta työntekijöiden toimesta. Asiakkaalla ei ole silloin vaikutusmahdollisuuksia

omassa asiassa. Asiakas voi saapua vankilaan päihtyneenä, joka vaikeuttaa työskentelyn aloittamista. Kunnan palveluiden puolella asiakkaalla on voinut olla haasteita sitoutua palveluihin. Asiakkaalla ei välttämättä ole tietoa kaikista saatavilla olevista palveluista tai mahdollisuuksista. Lisäksi tulevat mahdolliset tuomiot voivat vaikuttaa asiakkaan motivaatioon osallistua omien tarpeiden ja palveluiden kartoittamiseen. Vankeusaika voi olla mahdollisuus pysähtyä selvittämään sekä kartoittamaan yhdessä asiakkaan kanssa tulevaisuutta. Monialaisen yhteistyön ja palveluiden kehittämisen tarve on ajankohtaista myös tulevaisuudessa. Asiakaslähtöisyyden ja eri toimijoiden huomioiminen monialaisen yhteistyön kehittamisessä on tärkeää.

9 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessimme eteni suunnitelman mukaisesti ja vahvisti meitä ammattilaisina sekä kehittämisen että tutkimisen näkökulmasta. Perehtyminen sakko- ja lyhytaikaisvankeihin asiakasryhmänä lisäsi ammatillista osaamista myös asiakastyön näkökulmasta. Asiakasryhmän näkyväksi tekeminen sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten keskuudessa on tarpeellista. Tutkimuksen tekeminen herätti pohdintaa myös verkostotyön tekemiseen, vuorovaikutukseen ja johtamiseen liittyen.

Perehtyessä asiakasryhmään ja monialaisen yhteistyön teemoihin, pohdimme verkostotyön merkitystä tämän asiakasryhmän kohdalla. Järvensivu on kuvannut verkostotyöhön kuuluvaksi kolme käsitettä. Näitä ovat tunteminen, luottamus ja sitoutuminen. Tunteminen yhteistyön tekemisessä tarkoittaa, että toimijat tietävät mitä toisella toimijalla on annettavana tai mitä toinen toimija tarvitsee. Tämä vaikuttaa se avun saamiseen ja tarjoamiseen. Luottamus verkostoissa toimii tehokkaan tiedonvaihdon ja sujuvan yhteistoiminnan mahdollistajana. Sitoutuminen synnyttää toimintaa, jota yhteistyön voidaan katsoa olevan. Kaikki nämä kolme käsitettä vaikuttavat toisiinsa ja muodostavat parhaimmillaan toimiessaan verkostotyötä vahvistavan kehän. (Järvensivu, 2019, s. 61–63, 82,

99.) Verkostotyön merkitys saattaa tulevaisuudessa vahvistua entisestään. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyspalveluissa ei voida katsoa asiakkaan asiaa ainoastaan omasta roolista käsin. Laajemmalle ajattelulle ja yhteistyölle on tarvetta. Verkostomaisen työskentelyn kehittämisen kokonaisuudet ovat laajoja kysymyksiä. Kuitenkin jo pienillä asioilla asiat edistyvät. Näitä ovat esimerkiksi toisen toimialueen työhön ja palveluihin perehtyminen, kiinnostus yhdessä toimiseen sekä halu sitoutua verkostomaiseen ajattelutapaan.

Hallituksemme Sote-uudistuksen tavoitteissa (2019–2020) painotetaan perustason palveluita, sujuvia hoitoketjuja, ennaltaehkäisyä sekä palveluiden yhteensovittamista. Palveluiden yhteensovittamisen tavoitteena on paljon palveluita tarvitsevien henkilöiden palveluiden kehittäminen. (Rautiainen ym., 2020, s. 31.) Monialaisen yhteistyön rakentumiseen, sujuvuuteen ja palveluiden kehittämiseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi koulutuksella ja tekemällä sopimuksia yhteistyötä sekä yhteistyön toteuttamisesta. Tutkimuksemme perusteella pohdimme, että sakko- ja lyhytaikaisvankien palveluiden kehittäminen tulisi huomioida sote-keskushankkeissa ja sote-uudistusta toteutettaessa. Voisikohan sosiaali- ja terveysalan henkilöstöä kouluttamalla lisätä heidän tietoisuutta asiakasryhmästä ja monialaisesta yhteistyöstä? Monialaisen yhteistyön koulutuskokonaisuuksien lisääminen yhteiskunnassamme olisi varmasti järkevää ajatellen sote-uudistuksen toteuttamista.

Sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmään katsotaan kuuluvan kuntien, valtion, yritysten, järjestöjen ja tulevien maakuntien sekä niiden liikelaitosten tuottamat palvelut (Lammintakanen & Rissanen, 2017, s. 25–26.) Tulevat hyvinvointialueet palveluiden järjestäjinä tuovat maahamme uudenlaisen organisaatiomallin. Pohdimme, onko kolmannen sektorin palveluiden tuottajat riittävästi huomioitu. Heikoimmassa asemassa olevien asiakkaiden tueksi on maassamme monia kolmannen sektorin palveluita. Tulisiko meidän tiiviimmin pohtia julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin työnjakoa ja palveluiden yhteensovittamista.

Tutkimuksessamme nousseiden teemojen kohdalla usein pohdimme johtamisen merkitystä kyseisten asioiden mahdollistajana. Pirstaleinen palvelujärjestelmä ja palveluiden tuottamiseen liittyvät uudistukset vaativat palveluiden

yhteensovittamista ja monialaista yhteistyötä. Palveluiden yhteensovittaminen ja verkostomainen toimintaympäristö vaativat johtajuudelta tiedolla johtamista, yhtenäisiä tietojärjestelmiä, kykyä toimia hajautetuissa organisaatioissa ja johtaa moniammatillisia työyhteisöjä (Juujärvi ym., 2019, s.2–3). Sakko- ja lyhytaikaisvankien palveluiden monialaisen yhteistyön johtamisessa korostuu erityisesti kykyä toimia hajautetuissa organisaatioissa ja ymmärrystä eri organisaatioiden toiminnoista. Tutkimusta tehdessä nousi mieleen kysymys, miten isojen organisaatioiden sisällä tiedonkulku saataisiin sujuvammaksi ja työntekijät saavuttavaksi. Tämän tutkimuksen perusteella tuli vaikutelma, että kaikki kuntaorganisaatioiden työntekijät eivät olleet tietoisia hankkeesta ja näin ollen eivät olleet täysin sitoutuneita yhteistyön toteuttamiseen.

Moniammatillisessa kohtaamisessa luottamuksen avulla rakennetaan tietoa yhdessä. Tässä dialogisuus on yksi käsite, jolla määritellään vastavuoroista kohtaamista. Yhteistä ymmärrystä rakennetaan siten että osallistujat ovat kiinnostuneita toisten näkemyksistä ja komeuksista. Tällöin puheenvuorot liittyvät toisiinsa. Näin kuvataan dialogissuutta moniammatillisessa kohtaamisessa. (Mönkönen ym., 2019, s. 54.) Dialogisuuden lisääminen ja vahvistaminen niin työyhteisöjen sisällä kuin eri organisaatioiden välillä ja johtamisessa voisi edistää monialaisen yhteistyön toteuttamista monella tasolla. Kuunteleminen, kiinnostuksen osoittaminen, vastavuoroinen kohtaaminen ja luottamuksen rakentaminen ovat yhteistyön edellytyksiä myös sakko- ja lyhytaikaisvankien palveluiden monialaista yhteistyötä kehittäessä.

Monialainen yhteistyö, moniammatillinen yhteistyö, monitoimijainen yhteistyö tai verkostotyö nojaavat pohjimmiltaan ihmisten väliseen yhteistyöhön. Voidaanko ajatella, ettei käsitteellä välttämättä ole merkitystä vaan keskiössä meillä on yhteistyö. Yhteistyön keskiössä meillä on asiakas ja tavoitteenamme on toimia yhteistyössä. Tulevaisuuden ajattelutapana voisi olla yhteiset palvelut ja niiden järjestäminen. Jokainen toimii oman alan asiantuntijana, mutta jakaa tietoa avoimesti muille tahoille. Näin oma asiantuntijuus kehittyy ja ymmärrys laajenee. Tämä auttaa asiakkaan asian tarkastelun laajentamisessa. Lisäksi asiakkaan oman asiantuntijuuden huomioiminen ja asiakkaan vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen palvelujärjestelmässä vaikuttaisi yhteistyön onnistumiseen.

Monialaisen yhteistyön tarkastelu haastoi meidät laajuudellaan ja monimuotoisuudellaan. Sakko- ja lyhytaikaisvangit asiakasryhmänä sekä eri hallinnonalojen alaiset organisaatiot toivat aiheen tarkastelulle haastavuutta. Tämän työn tekeminen oli pieni osa monialaisen yhteistyön kokonaisuutta. Jatkossa kehittämistyön ja tutkimuksen kohteena voisi olla monialaisen yhteistyöverkoston laajentaminen, yhteistyön tiivistäminen sekä asiakastyön toteuttaminen yhteistyössä. Tämä sisältäisi yhteisiä asiakastietojärjestelmiä, työskentelyä yhdessä sekä yhteistä johtamista. Tässä tutkimuksessa yhteistyötahoina toimivat kuntien sosiaalityö ja Rikosseuraamuslaitos. Ensimmäiseksi lisäisimme yhteistyöverkoston terveydenhuollon palvelut ja Kelan palvelut. Päihdehoidon palvelut, asumisen palvelut, mielenterveyspalvelut olisivat myös tärkeässä roolissa. Lisäksi kolmannen sektorin palvelut tulisi huomioida. Verkoston laajeneminen tarkoittaisi monitoimijaisen yhteistyön lisääntymistä.

Sakko- ja lyhytaikaisvankien osalta tutkimusta on tehty vähäisesti. Asiakasmäärien lisääntyessä yhtenä kehittämis- ja tutkimuskohteena yhteistyön lisäämisen lisäksi olla vankilan ulkopuoliset palvelukokonaisuudet ja niiden käyttö vankeuden aikana. Näitä ovat päihdehoito ja muut terveyspalvelut. Tutkimuksen aihealueisiin perehtyessä nousi selkeästi esiin vankien terveydentilan haasteet ja päihdehoidon tarve. Lisäksi haasteena on vankien palaaminen uudelleen vankilaan lyhyiden tuomioiden välissä. Voisi olla tarpeen tehdä selvitystä tuomioiden yhdistämiseen liittyvistä asioista sekä tulevan tuomion ennakkoinnista.

Tutkiminen, kehittyminen ja uuden oppiminen kuvaa kuljettua matkaa opinnäytetyöprosessissamme. Jatkossa toimiessamme oman alamme asiantuntijatehtävissä tulemme olemaan mahdollisuuksien mukaan kehittämässä tulevaisuuden palveluita ja yhteistyömalleja. Pyrimme soveltamaan oppimaamme ja innostamaan myös muita kehittämistyössä.

LÄHTEET

- Arene ry, (2019). *Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset*. <http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMAT-TIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTI-SET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>
- Diakonia ammattikorkeakoulu. (2021). *Tutkimusetiikka Diakissa*. Saatavilla 16.3.2021. <https://www.diak.fi/kumppanille-ja-kehittajalle/avointiede-ja-tutkimus/tutkimusetiikka-diakissa/#2b0e6342>
- HE 178/2018 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle muuntorangaistuksen määräämistä koskevan sääntelyn muuttamiseksi. 11.10.2018. https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_178+2018.aspx
- L 201/1994. Kotikuntalaki 11.3.1994/201. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940201>
- L 767/2005. Vankeuslaki 23.09.2005/767. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050767>
- L1301/2014. Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301#L4P41>
- L 603/2019. Laki rikoslain 2 a luvun muuttamisesta 29.3.2019/603. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190603>
- L 953/2009. Laki Rikosseuraamuslaitoksesta 27.11.2009/953. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090953>

L1326/2010. Terveystenhuoltolaki. 30.12.2010/1326. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326#L1>

L 812/2000. Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista
22.9.2000/812. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2000/20000812>

L 731/1999. Suomen perustuslaki 11.6.1999/731. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731#L2P6>

Harkko, J., Määttä, A. & Kalm-Akubardia, M. (2019). Työllistymistä edistävän monialaisen yhteispalvelun johtaminen paikallisena koordinaationa. Teoksessa M., Rajavaara, A., Määttä, R-L., Kokko, L., Tarkiainen, (toim.) *Aktivointipoliittikkaa yhteisin palveluin*. Näkökulmia työllistymistä edistävään monialaiseen yhteispalveluun.
Kela. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/301617/Aktivointipoliittikkaa_yhteisin_palveluin_saavutettava.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Helminen, J. (2017). Yhdessä tekeminen monialaisuuden ja moniammatillisuuden syventäjänä. Teoksessa Helminen, J. (toim.), *Asiakkaan moniammatillinen ohjaus Sosiaali- ja terveydenhuollossa* (s.14–31). Edita Publishing Oy

Hujala, A., Mustonen, E., Klinga, C., Lammintakanen, J., Laulainen, S., Taskinen, H. (2020). Integroiva johtaminen. Teoksessa Hujala, A. ja Taskinen, R. (toim.), *Uudistuva sosiaali- ja terveysala* (s.131-150). Tampere University press.

HM Inspectorate of Probation, (2019). Post-release supervision for short-term prisoners: The work undertaken by Community Rehabilitation Companies. <https://www.justiceinspectorates.gov.uk/hmiprobation/wp-content/uploads/sites/5/2019/05/Post-release-supervision-inspection-report.pdf>

- Hyväri, S., (2017). Asiakslähtöisyyden periaatteet ja toteutuminen sosiaali- ja terveyspalveluissa. Teoksessa Helminen, J. (toim.), Asiakkaan moniammatillinen ohjaus Sosiaali- ja terveydenhuollossa (s.32–45). Edita Publishing Oy
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim) 2017: *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.
- Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. (2008). Enemmän yhdessä-moniammatillinen yhteistyö. WSOY Oppimateriaalit Oy
- Joukamaa, M., työryhmä. (2010). *Rikosseuraamusasiakkaiden terveys, työkyky ja hoidontarve*. Rikosseuraamuslaitos. https://www.rikosseuraamus.fi/material/attachments/rise/julkaisut-risenjulkaisusarja/6AqMACEr8/RISE_1_2010_Rikosseuraamusasiakkaiden_terveys_tyokyky_ja_hoidontarve.pdf
- Juurjärvi, S., Heponiemi, T., Keskimäki, I., Kujala, S., Laulainen, S., Niiranen, V., Sinervo, T. (2019). *Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon murroksessa*. Terveiden – hyvinvoinnin laitos.
- Järvensivu, T. (2019) *Verkostojen johtaminen, opi ja etene yhdessä*. Books on Demand.
- Kainulainen, S.& Saari, J. (2021). Johdanto: Vankila sosiaalisena kenttänä. Teoksessa S. Kainulainen & J. Saari (toim.) *Suomalainen vanki, arjen rakenteet ja elämänlaatu vankilassa*. S. 11–38. Vastapaino.
- Kananoja, A., Lähteinen, M. & Marjamäki, P. (2017). *Sosiaalityön käsikirja*. Tietosanoma Oy.

- Kivivuori, J. & Linderborg, H. (2009) *Lyhytaikaisvanki*. Tutkimus lyhytaikaisvankien elinoloista, elämänkulusta ja rikollisuudesta. Rikosseuraamusvirasto, Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos.
- Koivisto, J. & Tiirinki, H. (toim.), (2020) *Monialaisen palvelutarpeen tunnistaminen sosiaali-, terveys- ja työvoimapalveluissa*. Valtioneuvoston selvitys- ja julkaisusarja 2020:38. Valtioneuvoston kanslia. Saatavilla 28.3.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162382/VNTEAS_2020_38.pdf
- Kuivajärvi, K. (2003) *Rikas maksaa rahallaan, köyhä selkänahallaan – Tutkimus sakkovankien vankilaurasta*. Oikeus, 32 (2), 102–118. [https://www-edilex-fi.anna diak.fi/oikeus/3480.pdf](https://www.edilex-fi.anna diak.fi/oikeus/3480.pdf)
- Kyngäs, H., Kääriäinen, M. & Elo, S. (2019) The Trustworthiness of Content Analysis. Editetd by Kyngäs, H., *Qualitive Research and Content Analysis* (s.41). Springer International Publishing AG.
- Lammintakanen, J.& Rissanen, S., (2017). Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Teoksessa J., Lammintakanen, S., Rissanen, (toim.), *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. (s.15–31) . Sanoma Pro.
- Laulainen, S., Zitting, J. & Niiranen, V. (2020). Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa A. Hujala, & H. Taskinen (toim.), *Uudistuva sosiaali- ja terveysala* (s.151–178). University Press.
- Laurila, T., Linderborg, H., Tyni, S., Aaltonen, O-P. & Lähteenmäki, N. (2021). *Sakon muuntorangaistuksen kuntoutukselliset mahdollisuudet*. Tutkimus sakkovangeista ja sakon muuntorangaistuksesta 2010-luvulla. Yhteiskuntapolitiikka, 86 (2), 129-

140. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/141198/YP2102_Laurilaym.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Leavy, P., (2017): *Research design: Quantitative, Qualitative, Mixed-methods, Art-Based, Community-Based, Participatory Research Approaches*. Guilford Publications.

Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. (2019). Johdanto. Teoksessa Mönkkönen, K., Kekoni, T., Pehkonen, A. (2019). *Moniammatillinen yhteistyö. Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla*. (S.7–14) Gaudeamus Oy.

Mönkkönen, K., Leinonen, L., Arajärvi, M., Hovatta, A-E., Tusa, N. & Salokangas, K. (2019). Moniammatillisen vuorovaikutuksen tarkastelua. Teoksessa Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. (2019). *Moniammatillinen yhteistyö. Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla*. (S.47–82) Gaudeamus Oy.

Mönkkönen, K. & Kekoni, T. (2020). Monitoimijaisuus työntekijän voimavarana ja haasteena. Teoksessa A. Hujala, & H. Taskinen (toim.), *Uudistuva sosiaali- ja terveysala* (s.215–240). University Press.

Määttä, A., (2016) Palveluintegraatio ja moniasiakkaat sote-uudistuksessa. Teoksessa Jorma Niemelä (toim.) *Sote sosiaalisen kestävyiden vahvistajana* s. 51. Diakonia-ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/116451/Diak_puheenvuoro_2_9789524932684.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Määttä, A., (2.5.2019). *Palveluintegraation muotoilu- työskentely selkeyttää monialaista yhteistyötä ja sen johtamista*. Saatavilla 26.4.2021. <https://dialogi.diak.fi/2019/05/02/palveluintegraation-muotoilu-tyoskentely-selkeyttaa-monialaista-yhteistyota-ja-sen-joh-tamista/>
- Määttä, A., Harkko, J. & Kalm-Akubardia, M., (2019). Monialaisen yhteispalvelun johtamisjärjestelmä ja yhteensovittavan johtamisen mahdollisuus. Teoksessa M., Rajavaara, A., Määttä, R-L., Kokko & L., Tarkiainen, (toim.) Aktivointipolitiikkaa yhteisin palveluin. Näkökulmia työllistymistä edistävään monialaiseen yhteispalveluun. Kela. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/301617/Aktivointipolitiikkaa_yhteisin_palveluin_saavutettava.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Oikeusministeriö, (15.2.2021). Tiedote. Saatavilla 28.3.2021. <https://oikeusministerio.fi/en/-/tyoryhma-viranomaisten-yhteistyota-tiivistettava-uusintarikollisuuden-ehkaisyssa>
- Oikeuslaitos. (28.3.2019). Tiedote. *Sakon muuntorangaistuksen käyttöä laajennetaan 2021 alkaen*. <https://oikeus.fi/fi/index/ajankohtaista/tiedotteet/2019/sakonmuuntorangaistuksen kayttoalaajennetaan2021alkaen.html>
- Paavola, J., Rautjoki, A. & pohjola, A. (2019) *Palvelurakenteiden muutoksessa määrittyvä aikuissosiaalityö*. (2019). Teoksessa A. Pohjola, T. Kemppainen, A. Niskala, & N. Peronius. (toim.). *Yhteiskunnallisen asemansa ottava sosiaalityö*. (s. 81–108) Vastapaino.
- Pajuoja, J., (2019). *Rikosseuraamuslaitoksen toiminta- ja asiakasprosessien tulevaisuus*. Oikeusministeriön julkaisuja, selvityksiä ja ohjeita 2019:15. Oikeusministeriö. Saatavilla

26.3.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161539/OMSO_2019_15_RISE_toiminta_ja_asiakasprosessien_tulevaisuus.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pehkonen, A., Martikainen, K., Kinni, R. & Mönkkönen, K. (2019). Asiakas moniammatillisessa kohtaamisessa. Teoksessa K. Mönkkönen, T. Kekkonen & A. Pehkonen. (toim.) *Moniammatillinen yhteistyö*. Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. (S.89–111) Gaudeamus Oy.

Perälä, M-L., Halme, N. & Nykänen, S., (2012) *Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen yhteensovittava johtaminen*. Thl. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90893/THL_OPA019_2012web.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Piispa, M. & Lind, H., (2021). *Taustalla rikos, edessä muutos*. Suositukset viranomaisten saumattomalle yhteistyölle rikostaustaisten yhteiskuntaan kiinnittymisessä. Oikeusministeriön julkaisuja, Mietintöjä ja lausuntoja 2021:3. Oikeusministeriö.

Pohjola, A. (2017). Asiakkaan pitkä tie palveluihin vaikuttajaksi. Teoksessa A. Pohjola, M. Kairala, H. Lyly & A. Niskala (toim.) *Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi, asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa*. (s. 308–325). Vastapaino.

Puusa, A. & Juuti, P., (toim.) (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Rautiainen, P, Taskinen, H., & Rissanen, S. (2020). Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistaminen-virstapylväitä menneestä ja suuntia tulevasta. Teoksessa A. Hujala, & H. Taskinen (toim.), *Uudistuva sosiaali- ja terveysala* (s.15–46). University Press.

Rikosseuraamuslaitos. (7.9 2020). Rikosseuraamusalueet. Saatavilla

11.4.2021. aluekeskukset. <https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/toimipaikatjayeystiedot/aluekeskukset.html>

Rikosseuraamuslaitos. (3.9.2020) Arvot ja strategia. Saatavilla

26.4.2021. <https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos/arvot.html>

Rikosseuraamuslaitos. (28.2.2019). *Seuraamukset, vankeus, sakko*. Saatavilla

11.4.2021. <https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/seuraamukset.html>

Rikosseuraamuslaitos. (2019). Rikosseuraamuslaitoksen tilastoja. Saatavilla

26.3.2021. https://www.rikosseuraamus.fi/material/attachments/rise/julkaisut-tilastollinenvuosikirja/pjx6k2qbp/Rikosseuraamuslaitoksen_tilastollinen_vuosikirja_2019_ISSN_2242-6957_verkkajulkaisu.pdf

Rikosseuraamuslaitos. (24.6.2019). *Vankiterveydenhuolto*. <https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/taytantonpano/perushuolto/terveydenhuolto.html>

Rikosseuraamuslaitos. (9.7.2019). *Vankeusajan toiminta*. <https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/taytantonpano/toiminnot.html>

Rikosseuraamuslaitos, (9.7.2019). *Vankeusajan toiminta*. <https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/taytantonpano/toiminnot.html>

Rikosseuraamuslaitos (4.6.2019). Sakonmuuntorangaistus.

<https://oikeusrekisterikeskus.fi/fi/index/palvelut/lisatietojasakoistajamuistaseuraamusmaksuista/sakonmuuntorangaistus.html>

Rikosseuraamuslaitos, aluekeskus/Järvinen, M-K. (2019). *Lyhytaikais- ja sakko-vankiprojekti, SikSak, projektisuunnitelma*. Rikosseuraamuslaitos.

- Rikosseuraamuslaitos. (2012). Päihdetyön linjaukset vuosille 2012–2016.
https://www.rikosseuraamus.fi/material/attachments/rise/julkaisumuut/6Cr2xRZTS/Paihdelinjaukset_2012-2016_RINKIIN.pdf
- Rikosseuraamuslaitos. (20.5.2020). *SikSak-projekti*. Saatavilla 22.4.2021. <https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/ajankoh-taista/hankkeet/siksak.html>
- Rissanen, A. & Hujala, A. (2017) Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen näkökulmat. Teoksessa J., Lammintakanen & S. Rissanen, (toim.), *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. (s.81-104) Sanoma Pro.
- Saikku, P. (2018). *Hallinnan rajoilla. Monialainen koordinaatio vaikeasti työllistyvien työllistymisen edistämisessä*. [Väitöskirja, Helsingin yliopisto.] <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/233917/HALLINNA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Saikku, P., Rajavaara, M. & Seppälä, U. (2017). *Monialainen yhteistyö paikallisessa työllisyyden hallinnassa*. Integroiva kirjallisuuskatsaus. Kela.
- Talentia. (2017). *Sosiaalialan eettiset ohjeistukset*. Arki, arvot ja etiikka. Sosiaalialan korkeakoulutettujen järjestö Talentia ry. <https://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/>
- Taskinen, H., & Hujala, A. (2020). Integraatio- sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistamisen ydintä. Teoksessa A. Hujala, & H. Taskinen (toim.) *Uudistuva sosiaali- ja terveysala* (s. 48–50). University Press.
- Tourunen, J., Kaskela, T. & Weckroth, A. (2019). *Päihdekuntoutusohjelmat vankilassa, historiallinen katsaus sekä ohjaajien ja vankien kokemukset*. A-klinikkasäätiön raporttisarja 68. Helsinki. https://aklinikkasaa-tio.fi/sites/default/files/202001/Pa%CC%88ihdekuntoutusohjelmat%20vankilassa_%20verkko.pdf

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Tutkimustieteellinen neuvottelukunta. (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Saatavilla 6.3.2021. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Valtiovarainministeriö. (i.a). *Kuntien tehtävät ja toiminta*. Saatavilla 10.4.2021. <https://vm.fi/kuntien-tehtavat-ja-toiminta>

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita Publishing Oy.

Wuolijoki, T., Vartiainen, H., Aarnio, J., Gruenewaldt, V., Lintonen, T., Mattila, A., Viitanen, P. & Joukamaa, M. (2011). *Sakkovangit ovat vangeista sairaimpia ja huono-osaisimpia*. Lääkäri-lehti, 44 (66). <https://www.laakarilehti.fi/tieteessa/alkuperaistutkimukset/sakkovangit-ovat-vangeista-sairaimpia-ja-huono-osaisimpia/>

LIITE 1. Fokusryhmähaastattelun runko

Taustakysymyksiä

Millaisia tarpeita lyhytaikais- ja sakkovangeilla on?

Miten nykyinen moniammatillinen yhteistyö vastaa lyhytaikais- ja sakkovankien tuen tarpeisiin?

Millaisia kuntoutuspolkuja lyhytaikais- ja sakkovangeilla on?

Millaista tukea tai palveluja heille tarvittaisiin lisää?

Toimintamalli ja sen toimivuus

Mikä pilotissa on onnistunut? Kuvaa konkreettisen esimerkin kautta.

Mitä haasteita pilotissa on ollut? Kuvaa konkreettisen esimerkin kautta.

Kun tarkastelet oheista SIKSAK-hankkeen prosessikaaviota, miten toimintamalli on toiminut sen keskeisissä siirtymä- ja nivelkohdissa?

Kuvaa onnistumisia ja haasteita oman organisaatiosi näkökulmasta.

Millaisia uusia järjestelyjä toimintamallin toteutuminen on vaatinut kunnissa/ Ri- sessä / vankiterveydenhuollossa.

Millaisia uusia toimintatapoja toimintamallin toteutuminen on edellyttänyt?

Onko pilotoitava toiminta ollut oikea-aikaista suhteessa vangin prosessiin?

Voitko antaa esimerkkejä ajallisista onnistumisista tai haasteista?

Millaisia muutoksia on tapahtunut vangin kiinnittymisessä kunnan palveluihin?

Yhteistyön toimivuus

Millaisia muutoksia monialaisessa yhteistyössä on tapahtunut pilotin aikana?

Kuvaile, miten yhteistyö on toiminut eri tahojen välillä (kunnat- Rise – vankiterveydenhuolto – asiakas)?

Mitä muita verkostoja / palveluja on kytketty mukaan asiakkaiden tilanteisiin?

Miten toimijoiden roolit ja vastuut ovat muuttuneet?

Mikä on motivoinut teitä yhteistyöhön?

Miten yhteistyön avulla on vastattu asiakkaan palvelutarpeisiin?

Kuvaile miten pilotti on vaikuttanut vuorovaikutukseen ja tiedonkulkuun organisaatiosi sisällä?

Kuvaile miten pilotti on vaikuttanut vuorovaikutukseen ja tiedonkulkuun Risen ja kunnan välillä?

Kuvaile miten pilotti on vaikuttanut vuorovaikutukseen ja tiedonkulkuun asiakkaan kanssa?

Miten esimiehet ja johto ovat tukeneet monialaista yhteistyötä pilotin aikana?

Toimintamallin jatko ja kehittäminen

Mitä vaaditaan, jotta pilotissa saadut hyvät käytännöt vakiintuvat tai laajenevat?

Mitä pitäisi edelleen kehittää?

Millaista osaamista ja työskentelykulttuuria uudenlainen työskentelytapa edellyttää työntekijöiltä?

Millaista osaamista ja työskentelykulttuuria uudenlainen työskentelytapa edellyttää esimiehiltä ja johtajilta?

Mitkä asiat mahdollistavat ja estävät uuden toimintamallin toteutusta (esim. resurssit, toimenpiteet johdon tasolta / päätöksiä, sopimuksia?)

Mitä muuta haluaisit sanota tai lisätä?

LIITE 2. Projektityöntekijöiden haastattelun runko

Haastattelu 15.12.2020. Klo 12:00

Haastateltavat: Projektityöntekijät

Lähtötilanne ja projektin prosessi

Mihin haette tällä projektilla muutosta?

Mitkä olivat projektin tavoitteet?

Miten ohjausryhmä toimi ja minkä organisaatioiden toimijoista se muodostui?

Kertokaa meille palveluintegraation muotoilu- valmennus työskentelystä sekä projektiryhmän toiminnasta?

Kertokaa vielä, miten yhdessä työskentelyynne pohjalta rakennettiin pilottia?

Yhteistyö kunnan ja Risen välillä

Yhteistyön rakentaminen- haasteita ja onnistumisia?

Verkostojen luominen-haasteita ja onnistumisia?

Millä perusteella pilotin osallistujat valittiin? Oliko samat henkilöt niin valmennus-työpajassa kuin pilotissa?

Yhteistyö eri organisaatioiden välillä?

Nopean reagoinnin pilotti

Miten itse pilotti toteutui?

Mitä tapahtuu pilotin jälkeen?

Miten arvioitte pilotin onnistumista

Mikä onnistui?

Mikä ei onnistunut?

Mitä olisi pitänyt tehdä toisin?

Mitä tekijöitä tarvitaan halutun muutoksen aikaansaamiseksi?