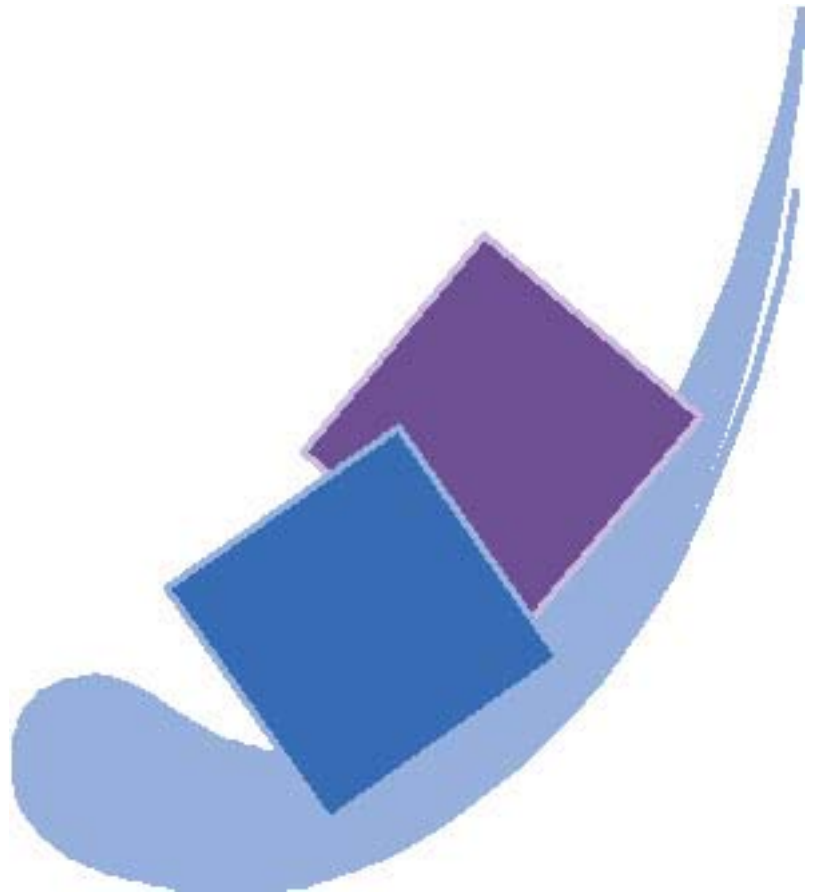


**TYÖLLISYYDEN YHTEISPALVELU 25+  
ARVIOINTI**

**LOPPURAPORTTI**

**MAIJA HÄMÄLÄINEN-ABDESSAMAD**

2006



## TIIVISTELMÄ

Tässä Työllisyyden yhteispalvelu 25+:n toimintaa käsittelevässä loppuraportissa tarkastellaan Lappeenrannassa 1.9.2003-31.12.2005 välisenä aikana toimineen Lappeenrannan kaupungin, Kelan Lappeenrannan (myöhemmin Etelä-Karjalan) vakuutuspiirin sekä Lappeenrannan työvoimatoimiston yhteistä, yli 25-vuotiaille pitkäaikaistyöttömille lappeenrantalaisille suunnattua kehittämis- ja kokeiluhanketta. Hankkeen toimintaa vuoden 2004 loppuun asti on käsitelty aiemmassa väliraportissa. Loppuraportissa keskitytään pääasiassa vuoden 2005 toiminnan kuvaamiseen ja arvioimiseen. Jossain määrin raportti koskettaa yhteispalvelun koko toiminta-ajan työtä.

Raportin painopiste on yhtäältä asiakasprosessien, toisaalta yhteispalvelun sisäisten ja ulkoisten yhteistyöverkostojen analysoinnissa. Yhteispalvelun viimeisenä toimintavuonna palvelussa tapahtui runsaasti muutoksia yhteispalvelun käytännössä sulautuessa osaksi Etelä-Karjalan Työvoiman Palvelukeskusta. Yhteispalvelun työntekijät työskentelivät näin suuren osan vuotta osana palvelukeskuksen kahta tiimiä – aikuisten palveluohjaus- ja kuntoutustiimejä. Siksi myös arvioinnin kohteena on ollut pitkälti näiden tiimien toiminta vuonna 2005.

Arviointiaineistona on käytetty yhteispalvelun asiakasrekisteritietoja sekä kysely- ja haastatteluaineistoja. Yhteispalvelun toiminta-aikana sen asiakkaana oli 870 henkilöä. Näistä 39 oli työlistynyt joulukuun lopussa 2005. Suurimmalle osalle asiakkaista yhteispalvelun työ onkin merkinnyt joko pienempiä askelia kohti työelämää tai muutoin elämäntilanteen selviämistä ja esimerkiksi eläkkeen saamista ja/tai hakemista. Valtaosalla asiakkaista, noin 73%:lla, asiakkuus on ollut moniammatillista asiakkuutta eli he ovat olleet useamman työntekijän asiakkaina asiakkuusaikanaan.

Moniammatillisuuden tutkiminen on toinen arvioinnin painopistealue. Kysymystä on tarkasteltu niin yhteispalvelun/tutkittavien tiimien sisäisen kuin niiden ja taustavirastojen työntekijöiden sekä joidenkin muiden yhteistyökumppaneiden välisen verkostoyhteistyön näkökulmasta. Arvioinnin tulokset ovat tältä osin moninaiset. Toisaalta moniammatillinen toiminta on kehittynyt ja parantunut edelleen verrattuna väliraportissa kuvattuun tilanteeseen, toisaalta monet muutokset ovat tuoneet epävarmuutta, sekavuutta eikä kaikkia yhteispalvelussa toimiviksi osoittautuneita käytäntöjä ole osattu siirtää ja hyödyntää osana työvoiman palvelukeskuksen työtä. Asiakastyön näkökulmasta yhteispalvelun tarjoama palvelu on kuitenkin näyttäytynyt toimintaan liittyvistä erilaisista ristiriidoista huolimatta pääosin laadukkaana.

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	4
2 ARVIOINTIASETELMA	5
3 TYÖLLISYYDEN YHTEISPALVELU 25+ VUONNA 2005	7
4 ASIAKKAAT JA HEIDÄN ASIAKASPOLKUNSA	9
4.1 Tilastollista tarkastelua	9
4.2 Asiakaspolut	12
4.2.1 Onnistuneita asiakasprosesseja	13
4.2.2 Epäonnistuneita asiakasprosesseja	17
4.2.3 Konkreettisia esimerkkejä asiakasprosesseista	20
4.2.3.1 Tavanomainen asiakaspolku	21
4.2.3.2 Onnistuneita asiakaspolkuja	22
4.2.3.3 Epäonnistuneita asiakaspolkuja	26
5 TYÖNTEKIJÖIDEN JA YHTEISTYÖKUMPPANEIDEN NÄKEMYKSET	28
5.1 Muutos aiempaan	28
5.1.1 Tiimien työntekijöiden näkemykset	29
5.1.2 Taustavirastojen työntekijöiden näkemykset	32
5.2 Näkemykset tiimeistä	33
5.2.1 Tiimien omat näkemykset	34
5.2.2 Taustavirastojen työntekijöiden näkemykset	36
5.3 Tiimien näkemykset yhteistyöstä taustavirastojen kanssa	37
5.3.1 Yhteistyö Kelan kanssa	38
5.3.2 Yhteistyö sosiaalitoimiston kanssa	40
5.3.3 Yhteistyö työvoimatoimiston kanssa	42
5.4 Muiden toimijoiden näkemyksiä	44
5.4.1 Toiminnan vahvuudet	45
5.4.2 Kehittämistä vaativat asiat	47
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	52
LÄHTEET	56
LIITTEET	58

## 1 JOHDANTO

Koko maan tasolla pitkäaikaistyöttömyys laski vuonna 2005 edelliseen vuoteen verrattuna samalla, kun avoimien työpaikkojen määrä kasvoi. Myönteinen kehitys näkyi myös Kaakkois-Suomessa, jossa koko vuonna työttömien työnhakijoiden määrä väheni 3,7%, mikä oli hiukan enemmän kuin koko maassa keskimäärin. Kuitenkin alueen työttömyysaste, 14,2%, säilyi selkeästi koko maan keskiarvoarvoa korkeampana. Lappeenrannan tilanne oli Kaakkois-Suomen muuta aluetta hieman parempi työttömyysasteen ollessa vuoden lopussa 13,4%. Samalla Kaakkois-Suomessa vuositasolla iäkkäiden, 50-vuotiaiden ja vanhempien sekä yli vuoden työttömänä olleiden työnhakijoiden määrä kuitenkin kasvoi kehityksen muuttuessa myönteisemmäksi loppuvuonna. (Kaakkois-Suomen TE-keskus..., 2006; Työministeriö ... 2006.) Näin monin osin myönteinen työllisyyskehitys jatkui edelleen vuonna 2005 niin valtakunnan kuin Kaakkois-Suomen tasolla. Kehitys ei kuitenkaan siis kohdellut työttömien kovaa ydintä – iäkkäämpiä ikäluokkia ja pidempään työttömänä olleita – yhtä positiivisesti.

Pitkäaikaistyöttömyyden asettamaan haasteeseen on etsitty pitkään ratkaisuja. Eräitä ratkaisuyrityksiä olivat kokeiluluonteiset työttömille suunnatut Kelan, sosiaali- ja työvoimaviranomaisten yhteiset yhteispalvelupisteet. Vaikka tässä arvioinnissa tarkasteltava Työllisyyden yhteispalvelu 25+ perustettiin yhteispalvelukokeilun jälkeen, sisällöltään, toiminta-ajatukseltaan sekä projektiluonteisuutensa vuoksi se oli pitkälti samankaltainen yhteispalvelukokeiluun osallistuneiden yhteispalvelupisteiden kanssa. Toisaalta päätös työvoiman palvelukeskusten perustamisesta mukaan lukien Etelä-Karjalan Työvoiman Palvelukeskus, tuli pian Työllisyyden yhteispalvelu 25+:n perustamisen jälkeen, minkä seurauksena yhteispalvelu toimi käytännössä lähes koko olemassaolonsa ajan eräänlaisena välivaiheen palvelupisteinä yli 25-vuotiaille lappeenrantalaisille pitkäaikaistyöttömille. Tieto työvoiman palvelukeskuksen tulosta antoi oman leimansa myös yhteispalvelun toiminnalle: samalla kun yhteispalvelupisteiden työntekijöitä osallistui palvelukeskuksen suunnitteluun, tulevat muutokset vaikuttivat jossain määrin myös itse yhteispalvelun omaan työhön. Siitä millaisia nämä vaikutukset ovat olleet, eri toimijat ovat esittäneet hyvinkin ristiriitaisia näkemyksiä. Sekä väli- että tässä loppuraportissa nämä mielipiteet nousevat eri yhteyksissä esiin. Eräs keskeinen vaikutus muutoksella tähän loppuraportin rakentumiseen on ollut yhteispalvelun toiminnan loppuminen omana yksikkönään ja sen työntekijöiden siirtyminen työskentelemään palvelukeskuksen kahdessa tiimissä: aikuisten palveluohjaus- ja kuntoutustiimeissä. Siksi tässä yhteydessä myös arvioinnissa tarkastellaan paitsi yhteispalvelun, myös näiden kahden tiimin työtä vuoden 2005 aikana.

Tämä arviointi dokumentoi näin erään pitkäaikaistyöttömille suunnatun hankkeen elinkaaren eräänlaisessa yleisemmässä murrostilanteessa. Arvioinnin kannalta tilanne on otollinen, koska kyse on uutta luomaan pyrkivästä toiminnasta, jota hankkeen toimintaympäristön haasteellisuus korostaa. Tässä loppuarvioinnissa painottuvat toisaalta asiakasprosessien tarkastelu, toisaalta yhteispalvelun moniammatillisuuden kuvaaminen niin yhteispalvelun sisällä kuin tärkeimpien yhteistyökumppaneiden – hankkeen taustalla olleiden emotoimistojen sekä joidenkin muiden keskeisten toimijoiden – kanssa tehdyn yhteistyön kautta. Tässä mielessä arvioinnissa on pitkälti kyse organisaatioiden sisäisten ja niiden välisten verkostojen toimivuuden selvittämisestä

Arviointiraportti jakautuu seuraavasti: tämän johdantoluvun jälkeen luvussa 2 esitellään joitakin loppuraportin kannalta olennaisia arviointiasetelman piirteitä. Luvussa 3 puolestaan tarkastellaan Työllisyyden yhteispalvelu 25+:n toimintaa vuonna 2005. Nämä johdattelevat ja taustoittavat luvut ovat hyvin suppeita. Luvussa 4 käsitellään asiakasprosesseja sekä luvussa 5 yhteispalvelun yhteistyötä. Viimeisessä luvussa tulokset kootaan yhteenvedoksi.

## **2 ARVIOINTIASETELMA**

Kuten liitteenä olevasta alkuperäisestä arviointisuunnitelmasta voidaan havaita tämän arvioinnin tavoitteet ovat olleet varsin laajoja heijastaen samalla arvioitavan Työllisyyden yhteispalvelu 25+:n toiminnan monimuotoisuutta ja kokeiluluonteisuutta. Arvioinnin teoreettista taustaa on esitelty laajemmin aiemmin valmistuneessa väliraportissa (Hämäläinen-Abdessamad, M. 2005, 6-11) eikä sitä ole syytä tässä yhteydessä sinänsä toistaa, mutta jotkin tarkennukset ja huomiot ovat kuitenkin paikallaan liittyen vuoden 2005 toiminnan arviointiin ja tämän loppuraportin rakenteeseen.

Väliraportin tavoin arviointisuunnitelmaa on jouduttu muuttamaan loppuarvioinnin aikana eikä toteutunut arviointi siksi vastaa monilta osin ennakoasetelmaa – tilanne, joka kuuluu usein arviointitutkimuksen luonteeseen. Arvioinnissa onkin ollut paljon prosessiarvioinnin piirteitä: arviointisuunnitelman tekeminen ja tarkentaminen on ollut monivaiheinen prosessi. (esim. Robson 2001, 155-156; Rossi, P. H. & Freeman, H. E., 1993, 27-55.) Toisaalta tämä on vahvuus, mutta erityisesti tilastollisten analyysien vähäisyys on tämän arvioinnin heikkoutena. Tilastollista tarkastelua ei ole pystytty toteuttamaan yhtäältä yhteispalvelun oman tilastoinnin arviointiin sopimattomuuden ja arvioinnin näkökulmasta katsottuna työlään käytettävyyden vuoksi, toisaalta

arviointiin varattujen resurssien rajallisuuden seurauksena. Tästä syystä tässä loppuraportissa on jouduttu luopumaan myös pitkään tavoitteena olleen alun perin aktivointisuunnitelma-aineiston 84:n asiakkaan tilannetta kartoittavan otoksen uudelleen tarkastelusta vuoden 2005 lopussa. Seurauksena on tarkkojen asiakasprosesseja ja asiakkaiden tilanteiden muutoksia kuvaavien tietojen niukkuus ja puuttuminen raportista. Myös asiakkaiden suora ääni ja mielipiteet ovat jääneet tässä loppuraportissa sivuun, mutta epäsuorasti jotakin asiakkaiden kokemuksista ja tuntemuksista voidaan päätellä toisen käden tietojen – työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden kysely- ja haastatteluaineistojen - kautta. Toisaalta arvioinnin osana on kuitenkin pystytty käyttämään muunlaista, varsin monipuolista aineistoa: yleisiä asiakastilastoja, kysely- ja haastatteluaineistoa sekä joitakin asiakastapauksia valottavia yhteispalvelun asiakastietoja.

Erästä alkuperäisestä arvioinnin pääpainotuksesta, realistisesta arviointitutkimuksesta, tässä loppuraportissa on edelleen vahvasti mukana kysymys siitä, mitkä asiat yhteispalvelun työssä ovat olleet toimivia. Toisaalta samalla on pyritty kartoittamaan asioita, jotka olisivat vaatineet edelleen kehittämistä. Realistisen arviointiasetelman vaatimaan lähtökohtaan, yhteispalvelun toiminnan käyttöteorian selventämiseen (ks. Rostila, 2000), ei arvioinnissa ole kaikilta osin kuitenkaan kyetty, vaikka viitteitä siitä voikin löytää monesta kohtaa molemmista raporteista. Vastaukset kysymyksiin ovat pitkälti laadullisiin aineistoihin perustuvia, mutta aineistojen luotettavuutta on pyritty parantamaan lähestymällä monesti ristiriitaisia tulkintoja herättäviä toiminnan piirteitä useiden eri lähteiden kautta. Ei-kokeellisiin arviointiasetelmiin perustuvien työvoimapolitiittisten arviointien luotettavuus kyseenalaistetaan usein (Hämäläinen, K. & Tuomala, J. 2006. 1-2). Laadullisten aineistojen korostuminen lisää vielä tätä mahdollisuutta. Siksi arvioinnin tulokset herättävät varmasti vastakkaisiakin tulkintoja.

Tämä arvioinnin loppuraportti on jatkoa Työllisyyden yhteispalvelu 25+:n toimintaa vuoden 2004 loppuun asti tarkastelleelle väliraportille. Tässä raportissa pääpaino on yhteispalvelun vuoden 2005 toiminnan arvioinnissa, vaikka joiltakin osin arvioinnissa tarkastellaan toimintaa koko yhteispalvelun toiminta-ajalla. Kokonaisarvioinnin osalta lukijan on syytä perehtyä tämän loppuraportin lisäksi myös väliraporttiin.

Väliraportissa tarkasteltiin asiakkaiden osalta heidän kokemuksiaan yhteispalvelun asiakkuudesta. Nyt asiakkaiden tilanteita valotetaan niin asiakkaita lähettäneiden kuin yhteispalvelussa heidän kanssaan työskennelleiden työntekijöiden sekä joidenkin yhteistyökumppaneiden ja muiden taustavaikuttajien asiakasprosesseihin liittyvien näkemysten sekä perusasiakastilastojen avulla.

Toinen pääkysymys on sen sijaan edelleen väliraportissa esitetyn kaltainen: mikä on yhtäältä moniammatillisuuden tuoma lisä yhteispalvelun työssä ja samalla, mitkä olivat toteutuneen toimintamallin pulmakohtia? Näkemykset on pyritty sitomaan arkisen asiakastyön konkretiaan muun muassa pyytämällä kyselyn ja haastattelujen vastaajia kertomaan esimerkkejä aidoista asiakastapauksista. Nämä esimerkit toimivat toivottavasti arkityön kuvauksina, joiden perusteella lukija pystyy tekemään omia päätelmiään yhteispalvelun arjesta ja samalla suhteuttamaan kriittisesti tässä arvioinnissa esitettyjä näkemyksiä niin omiin tietoihinsa ja kokemuksiinsa kuin muuhun pitkäaikaistyöttömyyteen ja sen moniammatillisiin ratkaisumalleihin liittyvään tutkimustietoon.

### **3 TYÖLLISYYDEN YHTEISPALVELU 25 + VUONNA 2005**

Työllisyyden yhteispalvelu 25+ on ollut Lappeenrannan kaupungin, Lappeenrannan työvoimatoimiston sekä Kelan Lappeenrannan vakuutuspiirin yli 25-vuotiaille lappeenrantalaisille pitkäaikaistyöttömille suunnattu vuosina 2003-2005 toiminut kokeilu- ja kehittämishanke. Toiminnan viimeinen vuosi 2005 oli yhteispalvelulle monien muutosten aikaa hankkeen päättyessä virallisesti vuoden lopussa. Vuoden aikana toimintaa uudelleen järjestettiin useaan otteeseen liittyen hankkeen muodostumiseen käytännössä osaksi Etelä-Karjalan Työvoiman Palvelukeskuksen Lappeenrannan yksikköä. Palvelukeskuksen Lappeenrannan yksikön toimintamalli perustuu kolmen tiimin toimintaan: alle 25-vuotiaille asiakkaille suunnattuun nuorten palveluohjaustiimiin, yli 25-vuotiaille suunnattuun aikuisten palveluohjaustiimiin sekä näistä molemmista asiakkaita lähetekäytännön perusteella vastaanottavaan kuntoutustiimiin. Työllisyyden yhteispalvelu 25+:n työntekijät sijoittuivat kahden viimeksi mainitun tiimin työntekijöiksi jo hankkeen viimeisenä toimintavuonna. (Etelä-Karjalan Työvoiman Palvelukeskus ...; Lappeenrannan kaupunki 2005, 2.) Lisäksi yhteispalvelusihteeri sekä terveydenhoitaja palvelivat nuorten tiimin asiakkaita jo vuoden 2004 alusta lähtien.

Työllisyyden yhteispalvelu 25+:n työryhmä jakautuikin näiksi kahdeksi tiimiksi jo alkuvuodesta Työvoiman Palvelukeskuksen toimintamallin mukaisesti. Tiimien rakenne muuttui useaan otteeseen vuoden aikana palvelukeskuksen uusien työntekijöiden rekrytoinnin myötä. Kuntoutustiimi järjestäytyi toiminnallisesti ensimmäisenä. Aluksi tiimissä toimivat Kelan vakuutussihteeri, terveydenhoitaja, elma-tutkimuksia koordinoiva sosiaaliohjaaja, yhteispalvelusihteeri sekä palvelukeskuksen syksyllä 2004 työnsä aloittanut kuntoutuspsykologi, myöhemmin tiimiin liittyi työhallinnon työvoimaohjaaja. (Työllisyyden yhteispalvelu 25+ 2005, 1.) Muiden yhteispalvelun

työntekijöiden muodostama aikuisten palveluohjaustiimi koki myös rakenteellisia muutoksia sekä joitakin muita henkilövaihdoksia joidenkin aiempien työntekijöiden vaihtaessa työpaikkaa. Uusien työntekijöiden rekrytoimisen myötä loppuvuodesta tiimissä työskentelivät kaksi sosiaalityöntekijää, erityistyövoimaneuvoja lokakuuhun asti, työvoimaneuvoja loppukesästä alkaen, osan vuotta kaksi sosiaaliohjaajaa, loppuvuodesta yksi sosiaaliohjaaja sekä työhönottaja. Muutokset vaikuttivat myös työntekijöiden työnkuviin muuttaen niitä. Molemmilla tiimeillä on ollut omat tiiminvetäjänsä. Tiimien muodostuessa osaksi palvelukeskusta niiden johtajuuskysymys myös selkeytyi palvelukeskuksen johtajan vastatessa palvelukeskuksen työstä.

Tiimeihin jakautumisen lisäksi toimintaan vaikuttivat voimakkaasti myös useat muutot. Kuntoutustiimin jatkaessa aluksi toimintaansa yhteispalvelun aiemmissa tiloissa Lappeenrannan keskustassa, aikuisten palveluohjaustiimin työntekijät muuttivat toisiin toimitiloihin länsilappeenrantalaiseen lähiöön noin 5 kilometrin päähän kaupungin keskustasta kevätkesällä. Tiimien fyysinen jakautuminen eri toimipisteisiin heijastui myös tämän arvioinnin aineistoon esimerkiksi kyselyaineiston osalta. Kuntoutustiimin työntekijät muuttivat loppuvuodesta samoihin tiloihin (Etelä-Karjalan Työvoiman Palvelukeskus 2005b) ja jo arvioitavan ajanjakson päätyttyä, loppukevästä 2006, tiimit muuttivat Työvoiman Palvelukeskuksen yhteisiin keskustassa sijaitseviin tiloihin.

Muutoksia tapahtui myös työtavoissa. Vastuutyöntekijämallin käyttö laajeni ja erilaisia lähetekäytäntöjä otettiin käyttöön. Tiimien välinen lähetekäytäntö kehittyi, samoin asiakkaiden lähettäminen yhteispalvelun/tiimien asiakkaksi. Aiemmin asiakkaita saattoi jossain määrin tulla myös muiden lähettäminä, nyt lähetäviksi tahoiksi määriteltiin sosiaali- ja työvoimatoimistot sekä muut palvelukeskuksen tiimit: palvelukeskukselle muodostui 1.9.2005 käyttöön otettu, yhdessä lähetävien tahojen kanssa työstetty oma lähete- ja suostumuskäytäntönsä. Tulo käytännössä osaksi Etelä-Karjalan Työvoiman Palvelukeskuksen Lappeenrannan toimipaikkaa merkitsi muutoksia myös palveluiden hankintaan. Ostopalveluiden tarjonta laajeni ja esimerkiksi asiakkaille suunnattuja ryhmätoimintoja pystyttiin laajentamaan jo vuoden 2005 aikana. (Etelä-Karjalan Työvoiman Palvelukeskus 2005a.) Kesällä 2005 aloitettiin myös työvalmennuksen osto yksilövalmennuksena samoin kuin työ- ja toimintakyvyn arviointien ostot eri palvelutuottajilta. Työtavoissa tapahtui myös monia yksittäisiin toimintamuotoihin vaikuttaneita muutoksia, esimerkiksi kuntouttavan työtoiminnan sopimusten kesto rajoittui kerrallaan kolmeen kuukauteen. Tehtäväkuvien ja työkäytäntöjen muutokset, työntekijöiden vaihtuminen ja uusien rekrytoiminen



sekä joidenkin työntekijöiden sairaslomat vaikuttivat joiltakin osin tiimien työhön niiden asiakastyötä ruuhkauttavasti samalla kun toiminnan kehittyminen toi myös myönteisiä muutoksia.

Työllisyyden yhteispalvelu 25+:n työntekijät osallistuivat näin oman työnsä kehittämisen ohessa myös palvelukeskuksen kehittämistyöhön. Monella tapaa yhteispalvelun toiminnassa kyse oli vuonna 2005 muutoksien ja murrosten vuodesta. Toisaalta yhteispalvelun toimintaa on koko sen olemassaolon ajan leimannut myös tieto siitä, että toiminta jollakin tavoin jatkuu myös hankkeen päätyttyä osana palvelukeskuksen työtä. Käytännössä palvelukeskuksen suunnittelutyö alkoi jo ennen yhteispalveluhankkeen käynnistymistä talvella 2003-4 ja palvelukeskuspäätöskin saatiin jo syksyllä 2004 pian nyt tutkitun hankkeen käynnistyttyä. Näin yhteispalvelun ja palvelukeskuksen suunnittelu- ja kehittämistyö on ollut monin tavoin ajallisesti ja toiminnallisesti yhtäaikaista – projektipohjaisessa hanketoiminnassa toiminnan jatkuminenhan on muutoin usein epävarmaa (Lyytinen et al, 2005).

## **4 ASIAKKAAT JA HEIDÄN ASIAKASPOLKUNSA**

### **4.1 Tilastollista tarkastelua**

Tässä alaluvussa esitetyt tilastoluvut perustuvat Työllisyyden yhteispalvelun omiin asiakastilastoihin ja niistä vuoden 2005 toiminnan osalta tehtyyn koontiin (Työllisyyden yhteispalvelu 25+, 2005b). Kuten väliraportissa on käynyt ilmi, yhteispalvelun asiakasrekisterin tiedot eivät sovellu kovinkaan hyvin tämän arvioinnin tarpeisiin, mistä syystä väliraportissa tilastotietoja täydennettiin aktivointisuunnitelmaotoksen analyysillä. Tämän aineiston päivittäminen vuoden 2005 lopun tilanteella olisi antanut tietoa asiakasprosessien etenemisestä, mutta valitettavasti arvioinnin resurssit eivät ole olleet tähän riittäviä. Tältä osin tässä arvioinnissa ei onnistutakaan riittävällä tarkkuudella selvittämään asiakasprosessien etenemistä, vaikkakin myöhemmin esitettävät laadulliset aineistot korjaavatkin jossain määrin tätä puutetta. Seuraavat tilastotiedot antavat kuitenkin perustietoja yhteispalvelun asiakkaista toiminnan aikana ja erityisesti vuonna 2005.

Tilastotiedot on koottu tehdyistä aktivointisuunnitelmista, kuntouttavan työtoiminnan seurantatiedoista, työntekijöiden ajanvaraus-, seuranta- ja muista vastaavanlaisista tiedoista, Etelä-Karjalan Työvoiman Palvelukeskuksen erilaisista tiedoista sekä sosiaalitoimiston asiakasrekisteristä

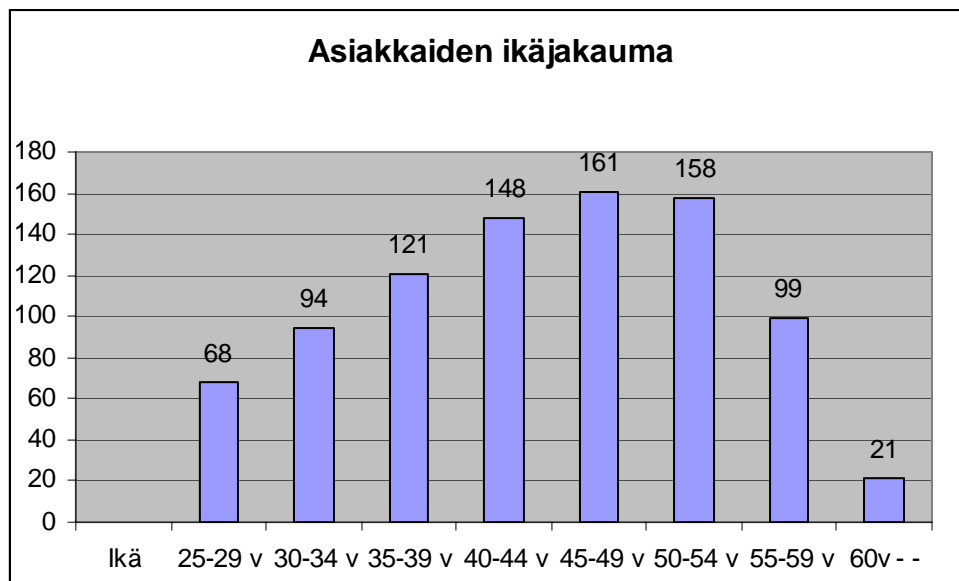
vuodenvaihteen 2005-2006 tilanteen osalta. Asiakkuus on kirjattu aktivointisuunnitelman teon jälkeen tai jos alkuhaastattelun perusteella on päädytty asiakkuuden aloittamiseen. Lisäksi kuntouttavan työtoiminnan asiakkaat on kirjattu Työllisyyden yhteispalvelu 25+:n asiakkaiksi, koska yhteispalvelulla on ollut kuntouttavan työtoiminnan järjestämisvastuu. Näin kokonaisasiaksmääräksi on saatu hankkeen koko toiminta-aikana 1.9.2003-31.12.2005 870 henkilöä, joista 530 on ollut miehiä ja 340 naisia. Lisäksi työhönottajalla on ollut useita satoja omia asiakkaitaan. Asiakasmäärät esitetään kootusti seuraavassa taulukossa (ema., 1-3; 5):

Taulukko 1

	<i>Asiakasmäärät 1.9.2003-31.12.2005</i>
Kokonaisasiaksmäärä	870 asiakasta = 530 miestä ja 340 naista; näistä maahanmuuttajataustaisia 69 hlöä + satoja työhönottajan asiakkaita
Moniammatillinen asiakkuus	634 asiakasta (73% asiakkaista) - Elmassa 165 hlöä - Terveystieteiden tutkimuskeskuksen asiakkaana 135 hlöä - Kuntouttavassa työtoiminnassa 312 henkilöä (111 mukana 12/05, 201 lopettanut aiemmin) - Työhönottajan asiakkaana 59 hlöä - Kelan asiakkaina 61 hlöä - Velkojen kartoituksessa 43 hlöä - Kuntoutuspsykologin asiakkaina 36 hlöä (30.9.2005 asti)
	”Vierailijoita”, ei moniammatillista asiakkuutta, 237 hlöä

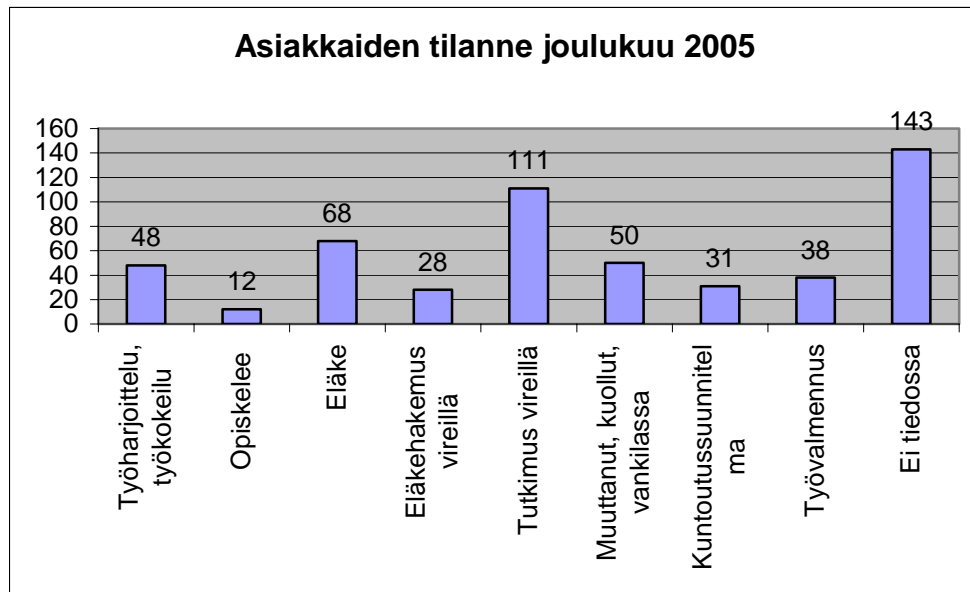
Kuten taulukosta voi huomata, miesten määrä asiakkaina on selvästi naisia suurempi. Yleisemmin moniammatillisuuden näkökulmasta suurimmat asiakasryhmät muodostavat kuntouttavan työtoiminnan asiakkaat ja samalla myös luonnollisesti aktivointiasiakkaat. Lisäksi erityisesti eläkemahdollisuuksien selvittelyssä ja terveydenhoitajalla on asioinut merkittävä määrä asiakkaita. Muissa työmuodoissa yhteisten asiakkaiden määrät ovat olleet selvästi pienempiä. Lisäksi melko suuri ryhmä asiakkaista, 27% eli 237 henkilöä, on sellaisia, jotka ovat käyneet yhteispalvelussa/tiimeissä vain jonkin tietyn työntekijän asiakkaina, yleensä aktivointisuunnitelmaa laatimassa, eikä heillä ole muutoin ollut asiakkuutta moniammatillisesta asiakkuudesta puhumattakaan.

Seuraavassa kaaviossa on esitetty asiakkaiden jakautuminen ikäryhmittäin. Suurimmat asiakasryhmät muodostavat 40-54-vuotiaat, nuoremista ja vanhemmista ikäluokista on sen sijaan selvästi vähemmän asiakkaita. Eniten asiakkaita on syntynyt vuosina 1953, 1956 ja 1959, pienimmät ikäryhmät ovat puolestaan syntyneet vuosien 1939-1945 välillä sekä vuosina 1980 ja 1973 syntyneet. Uusimpien syksyn 2005 aikana asiakkaiksi tulleiden keski-ikä on samalla alentunut kolmella vuodella (ema., 2) heijastaen samalla pyrkimystä painottaa työtä nuorempiin ikäryhmiin (Varis, R. & Ruokonen, H. 2004, 3.) Kokonaisuudessaan yli 50-vuotiaita asiakkaista on 36% ja alle 40-vuotiaita 42% (Työllisyyden yhteispalvelu 2005b, 2).



Kaavio 1

Asiakkaiden tilannetta on selvitetty hankkeen joulukuun 2005 tilanteen osalta hyödyntäen paitsi hankkeen omia myös sosiaalitoimen tietoja. Työssä oli joulukuussa sosiaalitoimiston tietojen mukaan 39 henkilöä, useimmat kaupungin töissä. Useimmiten työsuhteet ovat määräaikaista tai osa-aikaista asiakkuuden usein jatkuessa yhteispalvelussa niiden päätyttyä. Lisäksi yhteensä 98 asiakasta oli joulukuussa työkokeilussa tai -harjoittelussa, opiskelemassa tai työvalmennuksessa. Samoin 31 asiakkaalla oli tuolloin jokin muu kuntoutussuunnitelma, minkä lisäksi jo aiemmin mainittu määrä, 111 asiakasta, osallistui kuntouttavaan työtoimintaan joulukuussa 2005. (ema., 4-5.)



Kaavio 2

Asiakkuuden päättymistä ei ole aina helppo määrittää. Tästä poikkeuksen tekevät myönteisen eläkepääätöksen saaneet asiakkaat, joita oli vuodenvaihteessa 68 henkilöä eli 8% asiakkaista. Lisäksi eläkehakemus oli vireillä 28:lla asiakkaalla. Lisäksi suurella ryhmällä asiakkaista oli työ- ja toimintakyvyn tutkimus vireillä vuodenvaihteessa. Tutkimusten merkitystä ja keskeisyyttä yhteispalvelun toiminnassa korostaa se seikka, että koko yhteispalvelun toiminta-ajalla eläkepääätösten, käynnistetyn eläkemahdollisuuksien selvittelyn ja muun työ- ja toimintakyvyn selvittelyyn liittyvien tutkimusten piirissä oli ollut tai oli parasta aikaa 253 asiakasta eli 29% kaikista asiakkaista ja noin 40% tiiviimmässä asiakassuhteessa olleista henkilöistä. Kaikista asiakkaista oli kuollut joulukuun 2005 loppuun mennessä 17 henkilöä, paikkakunnalta oli muuttanut pois 23 henkilöä, joiden lisäksi 10 asiakasta oli vankilassa. Lisäksi yksi asiakas odotti tuomion täytäntöön panoa. (ema., 4-5.)

## 4.2 Asiakaspolut

Kuten edellä on käynyt ilmi asiakasvirrat ja palveluvalikoima yhteispalvelussa ovat olleet toiminnan laadullisen tarkastelun näkökulmasta laajoja. Tämä yhdessä yksilöllisten palvelujen tavoittelun kanssa on johtanut väistämättä hyvin laajaan kirjoon erilaisia asiakasprosesseja. Tässä luvussa ei asiakaspolkuja pyritäkään tarkastelemaan kokonaisotoksen tasolla. Luvussa esitellään asiakkaiden kanssa työtä tehneiden taustavirastojen ja yhteispalvelun/tutkittavien tiimien työntekijöiden näkemyksiä onnistuneista ja epäonnistuneista asiakasprosesseista sekä nostetaan

joitakin asiakaspolkuja tarkemman tarkastelun kohteeksi. Näin pyritään kuvaamaan yhteispalvelussa tehtyä asiakastyötä konkreettisemmin. Tässä yhteydessä olisi ollut olennaista saada kuuluviin myös itse asiakkaiden ääni, mutta arvioinnin resurssien rajallisuus ei valitettavasti tällä kertaa mahdollistanut tätä.

#### 4.2.1 Onnistuneita asiakasprosesseja

Sähköpostikyselyssä sekä asiakkaita yhteispalveluun/tarkasteltaviin tiimeihin lähettäneitä että tiimien omia työntekijöitä pyydettiin kuvailemaan joku konkreettinen onnistunut sekä epäonnistunut asiakastapaus. Kysymyksiin saadut vastaukset vaihtelivat suuresti: mahdollisesti kysymysten vaikeudesta kertoo puuttuvien vastausten suuri määrä sekä toteamukset, etteivät vastaajat osanneet nimetä kyseisenlaisia tapauksia. Moni vastasi kysymyksiin myös abstraktimmalla tasolla kuvaillen yleisesti onnistuneiden ja epäonnistuneiden asiakasprosessien piirteitä. Mahdollisesti näihin seikkoihin vaikuttivat<sup>1</sup> myös voimakas halu säilyttää asiakkaan tietosuoja sekä osalla vastaajista vähäiset yhteistyökokemukset. Seuraavassa eritellään vastaajien onnistuneina pitämien tapausten piirteitä vertaillen tiimien omien työntekijöiden sekä lähettyvien työntekijöiden kokemuksia. Taulukoihin on kerätty vastaajien mainitsemat keskeiset piirteet; itse tekstissä käytetään pitkiäkin suoria lainauksia vastauksista havainnollistamaan mainintoja että tuomaan työntekijöiden arkea paremmin näkyväksi.

Taulukko 2

<i>Onnistuneiden asiakastapausten piirteitä</i>	
<i>Lähettyvät tahot</i>	<i>Omat työntekijät</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eläkemahdollisuuksien selvittelyyn liittyvät vahvuudet:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiivis ja joustava yhteistyö sosiaalitoimiston kanssa</li> <li>- Asiakkaiden elämänhallinnan parantuminen</li> </ul> </li> <li>○ Kuntoutustiimi hoitanut ja tutkinut tarkasti asiakkaansa</li> <li>• Kuntouttavan työtoiminnan kautta asiakkaan saama parempi elämänhallinta</li> <li>○ Työn etsintään liittyvät palvelut plussaa normaalipalveluihin verrattuna</li> <li>○ Asiakkaan siirtyminen tiimien välillä saattaen, sovitussa kohtaa ja sovitulla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvä keskinäinen yhteistyö ⇒</li> <li>• Ammattitaito +</li> <li>• Nopeus</li> <li>• Joustavuus</li> <li>○ Aktivointisuunnitelmasta alkanut asteittainen palveluprosessi, jossa erityisesti kuntouttavan työtoiminnan merkitys suuri</li> <li>○ Kuntouttavan työtoiminnan asiakas työllistetään yhdistelmätuella</li> </ul>

<sup>1</sup> Vaalea luettelomerkki viittaa yksittäisen henkilön vastaukseen, musta luettelomerkki useamman henkilön vastaukseen.

tavalla.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puuttuva vastaus: 10 kpl (6 kpl työvoimatoimisto; 2 kpl sosiaalitoimisto; 2 kpl Kela)</li> <li>• Ei osaa sanoa: 3 kpl (1 kpl sosiaalitoimisto; 2 kpl Kela)</li> <li>• Ei ole ollut: 3 kpl (työvoimatoimisto)</li> <li>○ Yksi keskeneräinen tapaus (työvoimatoimisto)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puuttuva vastaus: 3 kpl</li> <li>○ Ei osaa sanoa: 1 kpl</li> </ul>

Lähtävien työntekijöiden vastauksia tarkasteltaessa tulee huomata, että puuttuvien ja en osaa sanoa –tyyppisten vastausten suurehkon määrän sekä sosiaalitoimiston työntekijöiden antamien laajempien ja tarkempien vastausten takia vastauksissa painottuvat sosiaalitoimiston työntekijöiden näkemykset työvoimatoimiston vastaajien näkemyksiä voimakkaammin. Tämän lisäksi Kelan työntekijät eivät antaneet eriteltyjä vastauksia tähän kysymykseen. Näiden seikkojen vaikutus näkyy selvästi eläkemahdollisuuksien selvittelyyn liittyvien kommenttien runsaudessa; työvoimatoimistollahan oli yhteispalvelukokeilun aikana oma vastaava palvelu, johon asiakkaita ohjattiin. Monet sosiaalitoimiston työntekijät sen sijaan ovat tehneet yhteistyötä nimenomaan Työllisyyden yhteispalvelu 25+:n/kuntoutustiimin eläkeselvittelyjä tekevän sosiaaliohjaajan kanssa.

Myös kysymyksen muoto on varmasti vaikuttanut annettuihin vastauksiin: vastaajia pyydettiin nimeämään yksittäinen konkreettinen tapaus, joten valtaosa etenkin sosiaalitoimiston vastaajista on eritellyt vain tiettyä palvelua eikä esimerkiksi eri työmuotojen onnistuneita piirteitä yleisemmin. Kolme työvoimapalveluiden virkailijaa vastasi kysymykseen tarkemmin. Kaksi heistä mainitsi kuntouttavan työtoiminnan kautta parantuneen elämänhallinnan sekä yksi heistä työnetsijän työn, jolla hän on ilmeisesti viitannut kuntouttavan työtoiminnan parissa toimivien työntekijöiden työn etsimiseen liittyviin palveluihin. Nimettyjen onnistuneiden asiakasprosessien näkökulmasta sosiaalitoimen vastaajien mukaan eläkemahdollisuuksien selvittely osin yhdistettynä terveydenhoitajan palveluihin on ollut selvästi onnistunein yksittäinen yhteispalvelun työmuoto heidän oman työnsä kannalta. Kysymyksen muoto vain korostaa tätä seikkaa. Eläkemahdollisuuksien selvittelyn vahvuuksina koettiin poikkeuksellisen joustava ja tiivis yhteistyö sosiaalityöntekijöiden kanssa sekä jo itse selvittelyn, mutta myöskin usein eläkkeen saannin, aikaansaama myönteinen muutos asiakkaan tilanteessa. Joustavuus on tarkoittanut monessa onnistuneessa asiakastapauksessa eläkeselvittelyjä tekevän sosiaaliohjaajan asiakastapaamisten lomittamista asiakkaan sosiaalitoimiston asiakasajan yhteyteen sekä tiivistä yhteydenpitoa

prosessien edistymisestä asiakkaan sosiaalityöntekijän kanssa. Erästä tällaista asiakastapausta sosiaalitoimiston vastaaja kuvaa seuraavasti:

*”Kyseessä naisalkoholisti, jolla selkeästi alkoholin aiheuttamia neurologisia ongelmia > jätti useita kertoja menemättä ensin elman alkuhaastatteluun ja myöhemmin neuropsykologin aikavarauksille ja esim. pään kuvaukseen sairaalaan. Päädyttiin kokeilemaan sosiaalitoimiston ”rahakäyntien” limittämistä näiden käyntien yhteyteen esim. Mirja<sup>2</sup> teki alkuhaastattelun sosiaalivirastolla heti toimeentulotuen myöntämisen jälkeen. Tärkeää on ollut selvittää asiakkaalle tarkasti, mistä esim. elma-tutkimuksissa on kysymys ja se, että sosiaalitoimiston työntekijänä olen osittain tietoinen myös elma-prosessista. Samalla tapaa on toimittu myös muutaman muun asiakkaan kohdalla. Tämän tyylinen yhteistyö vaatii joustoa molemmilta osapuolilta.”*

Kahdessa sosiaalitoimiston työntekijän vastauksessa nostettiin esiin koko kuntoutustiimin työ joko pelkästään (*”Kuntoutustiimi on hoitanut ja tutkinut tarkasti asiakkaansa. Tuloksena on voinut olla eläkkeen sijasta työkykyiseksi toteaminen, mikä on joskus erinomainen tulos.”*) tai erikseen eläkemahdollisuuksien selvittelyyn liittyen:

*”Kuntoutustiimi: vuoden työn jälkeen pahasti alkoholisoituneen asiakkaan saanti Pajarilaan katkole ja sen jälkeen aloittamaan ELMA (aluksi ja pitkään kieltäytyi Pajarilan katkosta ehdottomasti) -> asunnottomuus päättyi ja alkoi hoitamaan asioitaan – mielestäni onnistuminen vati jatkuvaa yhteistyötä, yhteistä suunnitelman tekoa useasti ja siinä pysymistä ja toisen työn tukemista.”*

Vastausten painottuessa kuntoutustiimin työhön koko aiemman yhteispalvelun toiminta tai tiimien välinen yhteistyö nostetaan vastauksissa esille harvemmin. Näin tekee kuitenkin kaksi nykyisin jo työvoimanpalvelukeskuksessa työskentelevää vastaajaa. Toinen heistä kuvaa asiakastapausta, jossa koulutuksen omaavalla asiakkaalla ei tiedetty asiakassuhteen alussa olevan mitään erityisongelmia, mutta työntekijät epäilivät mielenterveys- ja päihdeongelmaa, jotka asiakas kuitenkin itse kiisti. Asiakasprosessi saatiin kuitenkin monien vaiheiden jälkeen etenemään:

*”[...] Työttömyyden pitkittyessä saatiin ”pakotettua” hänet yhteen toimenpiteeseen. Toimenpide keskeytyi  $x/xx^3$ , kun meni töihin humalassa. Tässäkin vaiheessa hän kiisti päihdeongelmansa. Saimme kuitenkin järkevän syyn (mutta edelleen pakotetusti) kuntoutustiimiin terveydenhoitajalle. Siellä tunnustanut vihdoin sekä päihde- että mielenterveysongelmansa ja hänet saatu oikeiden palvelujen piiriin. Hakijan asiat edelleen hoidossa ja on nyt lisäksi hoitoja tukevassa kuntouttavassa työtoiminnassa. Asiakkaan saaminen oikean henkilön juttusille edesauttoi hänen ongelmiensa selvittelyä ja sekä ennen kaikkea niiden ratkaisemaan lähtemistä. Yhteistyö meidän ja*

---

<sup>2</sup> Eläkeselvittelyjen/työ- ja toimintakyvyn arviointien tekoa koordinoiva sosiaaliohjaaja

<sup>3</sup> Tapahtuma-aika mainittu.

*kuntoutustiimin kanssa oli asiakkaan asioissa tiivistä ja pidetty myös yhteisiä palavereja, joissakin myös hoitavat tahot mukana. Nämä vahvistavat asiakkaan yhtenäisen tarinan joka puolelta, koska edelleen asiakas vähättelee ongelmiaan minulle työvoimavirkailijana.”*

Toinen vastaaja sen sijaan pohtii onnistumisia laajemmin liittäen sen tiimien välisen yhteistyön sujuvuuteen. Hän ei myöskään mainitse mitään yksittäistä onnistumista, vaan kuvaa myönteisiä kokemuksiaan yhteistyöstä seuraavasti:

*”En nyt muista yksittäistä tapausta. Onnistumisia on tämän tästä. Asiakastilanteissa tehdään tiimien välistä yhteistyötä, kun siihen on tarvetta. Asiakkaat siirtyvät tiimien välillä saattaen vaihtaen ja sovitussa kohtaa ennalta sovitulla tavalla. Onnistumiset ovat usean osasen summia. Jos ”epäonnistumisia” tulee onko syytä meidän toiminta vai asiakkaan toiminta/motivaatio vai mikä?”*

Päinvastoin kuin asiakkaita lähettävät työntekijät tiimeissä työskentelevät eivät samassa määrin korostaneet jonkin tietyn palvelumuodon onnistumista, vaan pohtivat joko yleisemmin piirteitä, jotka heidän omassa työssään ovat edistäneet asiakkaiden asioiden hoitoa tai mainitsivat tiettyjä yksittäisiä toimivia työtapoja:

*”Asiakkaan palveluprosessin sujuvuus. Moniammatillista tukea tarvitseva asiakas on päässyt TYP:n palvelujen piiriin kohtuullisella odotusajalla, yhteistyössä hänen kanssaan on räätälöity jatkosuunnitelma palveluineen. Asiakas on saanut tarvitsemansa palvelut yhdessä paikkaa ja hän on motivoitunut toimimaan suunnitelman mukaisesti. Onnistumiseen on vaikuttanut työntekijöiden joustavuus, palveluiden tuntemus sekä asiakastyön osaaminen.”*

*”Avoimuus, ennakkoluulottomuus, vähennettävä yhteisiä koulutus/kokouskäytäntöjä. Erilaisuuden hyväksyminen, empaattisuus, ei piilorasistinen ajattelu.”*

*”Kuntouttavasta työtoiminnasta asiakas saadaan työllistettyä työllistämistuella. Asiaa edisti yhteistyö.”*

*”Vaikka käytössä on lähetekäytäntö, pystymme ottamaan asiakkaaksemme nopealla tahdilla ja joustavasti, jos esim. jollain työvoimaneuvojalla on asiakas, jonka katsoisi hyötyvän palveluistamme.”*

Muutama vastaaja kuvasi myös kokonaisen onnistuneen palveluketjun joko yleisemmällä tasolla tai esimerkkitapauksen avulla. Tällainen onnistunut polku voi alkaa aktivointisuunnittelusta ja sen jatkosta, jossa kuntouttava työtoiminta on ollut usein keskeisessä roolissa. Toisaalta kuntouttavan työtoiminnan parissa työskentelevien ohjaajienkin työhön kuuluu myös yleisempää kartoitus- ja neuvontatyötä, jossa onnistunut lopputulos ei välttämättä aina sisällä kuntouttavaa työtoimintaa:



*”Tyypillisin onnistumisen kulku: asiakkaaseen on onnistuttu vaikuttamaan myönteisesti aktivointisuunnittelussa ja niiden seurannoissa motivoimalla ja kannustamalla sekä suunnittelemalla yksilöllinen, yksilöity palvelukokonaisuus, jonka toteutuksessa avustamisessa erityisesti kuntouttavan työtoiminnan ohjauksen tehtävissä toimineet virkailijat ovat saaneet paljon hyviä tuloksia aikaan. Näiden ” polkujen” tuottamien onnistumiskokemusten ja yhteiskuntaan kuulumisen tunteen lisääntyminen on johtanut asiakkaan oman aktiivisen työhön suuntautuvan toiminnan edistymiseen. Onnistumisen taustalla usein on, että asiakkaan luottamus on ainakin osittain saavutettu aidon tuntuksella hyvin perustellulla osallistumisella ja/tai asioihin puuttumisella.”*

*”<sup>4</sup>[...] Sopimuksen mukaan kuntouttavan työtoiminnan ohjaaja tapasi hänet – ja ohjasi 25+:n terveydenhoitajalle, sieltä polku jatkui Elma-työntekijän pakeille ja erikoislääkäriin tutkimuksiin. Aikaa ensimmäisestä tapaamisesta sairauslomapäätökseen kului puoli vuotta ja vuoden kuluttua hänellä oli pysyvä työkyvyttömyyseläkepäätös ja hänet oli ohjattu saamaan hoitoa. [...] Kun alettiin suunnitella työtoimintaa yhdelle päivälle viikossa, joutui asiakas kertomaan asioistaan tarkemmin. Työ- ja toimintakyvyn rajoitukset tarkentuivat terveydenhoitajan vastaanotolla eikä asiakkaan kanssa tarvinnut lähteä minkäänlaisiin työtoiminnan kokeiluihin, jotka olisivat voineet olla hänelle ylivoimaisia.”*

Onnistuneille asiakasprosesseille näyttääkin molempien vastaajaryhmien kommenttien mukaan olevan tyypillistä sekä laaja-alainen että usein poikkeuksellisen joustava yhteistyö eri viranomaisten kanssa että asiakkaan luottamuksen saaminen ja palveluiden räätälöinti yksilöllisiin myönteiseen tapahtuu; joskus taas positiivinen kehitys alkaa jo nopeasti, mutta askeleita asiakkaan tilanteen parantaminen vaatii usein kuitenkin runsaasti.

#### **4.2.2 Epäonnistuneita asiakasprosesseja**

Aina kaikki ei kuitenkaan suju suunnitellusti. Vastaajat esittivät näkemyksiään myös tällaisista asiakastapauksista ja niiden piirteistä. Monelle kysymys tuotti vaikeuksia ja puuttuvia vastauksia oli tämänkin kysymyksen kohdalla paljon – vain vajaa puolet vastaajista oli kommentoinut kysymystä yksityiskohtaisemmin. Kolme vastaajaa myös katsoi, ettei tällaisia tapauksia ole ollut. Kuvauksissa nousi esiin kaksi teemaa: asiakaspalautukset takaisin peruspalveluihin sekä aktivointisuunnitelmien (aiempi) tekotapa, joka sai joiltakin kommentoijilta osakseen kritiikkiä; tosin kritiikki ei kohdistunut välttämättä suoranaisesti yhteistyöhön. Onnistuneiden asiakastapausten piirteisiin

---

<sup>4</sup> Kuvattu asiakas on noin 40-vuotias pitkäaikainen sosiaalitoimiston asiakas, jolla ei ollut työkokemusta. Sosiaalitoimistossa hän oli asioinut sekä toimeentulotuen että lastensa ja omaan vanhemmuuteensa liittyvien ongelmien vuoksi. Työkyvyn arvioinnin kertoja näkee jääneen toissijaiseksi.

verrattuna epäonnistuneita asiakastapauksia kuvaavissa näkemyksissä oli epäonnistumisten kohdalla enemmän eroja omien ja lähettyvien työntekijöiden vastausten välillä.

Taulukko 3

<i>Epäonnistuneiden asiakastapausten piirteitä</i>	
<i>Lähettyvät tahot</i>	<i>Omat työntekijät</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaiden palauttamiset takaisin peruspalveluihin</li> <li>• Aktivointisuunnitelmat olleet varsinkin aiemmin liian standardinomaisia</li> <li>○ Asiakasta ei saatu osallistumaan aktivointisuunnitelmaan pimeään työnteon takia</li> <li>• Riittämätön tiedonkulku peruspalveluiden ja yhteispalvelun/tiimien välillä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puutteellinen tiedonkulku</li> <li>• Jäykkyys ja byrokraattisuus               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Myös tiimien välillä</li> </ul> </li> <li>○ Päällekkäisyys työvoimatoimiston kanssa</li> <li>○ Kilpailuasetelma</li> <li>○ Liialliset lupaukset asiakkaille ⇒ osa ei saa tarvitsemaansa palvelua</li> <li>○ Asiakkuuden keskeytyminen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puuttuva vastaus: 13 kpl (8 kpl työvoimatoimisto; 3 kpl sosiaalitoimisto; 2 kpl Kela)</li> <li>• Ei osaa sanoa: 4 kpl (2 kpl Kela; 1 kpl sosiaalitoimisto; 1 kpl muu)</li> <li>• Ei ole ollut: 3 kpl (1 kpl työvoimatoimisto; 2 kpl sosiaalitoimisto)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puuttuva vastaus: 5 kpl</li> <li>○ Ei osaa sanoa: 1 kpl</li> </ul>

Asiakkaiden palautukset takaisin peruspalveluihin saavat osakseen osin ymmärrystä, osin ehkä vähintäänkin hienoista ihmetystä. Joissakin kommentteissa kuultaa jonkinlainen taka-ajatus yhteispalvelusta/työvoiman palvelukeskuksesta viimesijaisena palvelumuotona:

*”Palautettu takaisin peruspalveluihin, kun ei ole voitu tehdä mitään tai asiakas itse ei ole halunnut tehtävän mitään. Tullut turhautunut olo, koska ei itsekään voi tehdä enää tapaukselle mitään.”*

*”Moniongelmainen nuori ei päässyt yhteispalvelupisteen asiakkaaksi. Nuori itse piti itseään työkykyisenä, mutta yhteispalvelu määritteli tietojensa perusteella hänet ei-työkykyiseksi ja katsoi peruspalvelujen tehtäväksi ohjata hänet hoitoon, jota hän ei itse mielestään tarvinnut. Tilanne tällä hetkellä: asiakkaan asiat edelleen hoitamatta.”*

Työmuotona aktivointisuunnitelmat ja niiden teko oli ainoa, jota kommentoitiin suoraan vastauksissa. Kommentteissa nostettiin esille niin suunnitelmien tekoa edeltävän yhteistyön tarve: toisaalta asiakkaat tulisi saada menemään aktivoitaviksi, toisaalta itse suunnitelmia tehdessä asiakkaan kanssa tehty aiempi työ tulee huomioida paremmin kuin joissain tapauksissa on pystytty

tekemään. Tosin syytä tähän myös kyseenalaistetaan: onko syyt työntekijöissä, yhteistyössä vai asiakkaassa ja hänen motivaatiossaan:

*”Asiakasta ei saatu aksuun, koska tekee monien mielestä ”pimeää työtä” ja hän on ilmaissut useasti, ettei häntä kiinnosta mikään. Tähän on todella vaikea puuttua. Aina löytyy henkilöitä, joita ei vain saada kiinnostumaan mistään.”*

Eräs vastaaja kuvailee asiakastapauksen, jossa moniongelmainen nuori aikuinen ohjautui aikuisten yhteispalveluun nuorten yhteispalvelu Vinssistä täytettyään 25 vuotta. Vinssissä hänet oli ohjattu monenlaisten palvelujen piiriin, mutta kertojan mukaan asiakas ei sitoutunut mihinkään vaan keskeyttämiset sekä aikavarauksille tulematta jättämiset leimasivat asiakkuutta. Tämän asiakkaan kohdalla hän koki yhteistyön pettäneen: asiakas olisi tarvinnut erityispalveluja myös jatkossa, mutta rutiininomainen aktivointisuunnitelman teko ja siihen sisältyneet palveluvaihtoehdot eivät tätä kirjoittajan mukaan olleet mahdollistaneet:

*”Asiakkaan kohdalla ohjautumisesta 25+:aan ja tämän hetken välillä ainoa muutos työttömyyteen on ollut [...] vankilatuomio. Suunnitelmatekstissä hänenkin kohdallaan oli yleisesti käytetty suunnitelmapohja, jota käytettiin lähes kaikille. Epäonnistumisen syyt ovat jo aiemmissä kysymyksissä mainitut asiakkaan yksilöllisyyden unohtaminen, aktivointisuunnitelmien ”tehtailu”, kuntouttavan työtoiminnan korostamien sekä olemassa olevien tietojen hyödyntämättömyys. Valitettavasti tämän kaltaisia esimerkkejä on useita, tämä ehkä tietyllä tapaa rajuin.”*

Tiedonkulun puutteet korostuvat myös tiimien työntekijöiden vastauksissa. Vastauksissa nostetaan esiin paitsi katkokset tiedonkulussa asiakkaita lähettäviin tahoihin päin, myös tarve parantaa tiimien välistä tiedonsiirtoa:

*”Tiedonkulku yleensä puutteena. Ei oteta kaikkia yhteistyökumppaneita huomioon.”*

*”Asiakas on ohjautunut läheteellä TYP:een aikuisten palveluohjaukseen, jossa hänen katsotaan tarvitsevan esim. kuntoutustiimin palveluja. Hän siirtyy sisäisellä läheteellä kuntoutustiimiin, joka palauttaakin asiakkaan takaisin, koska hänelle ei ole tehty esim. aktivointisuunnitelmaa. Työntekijät sortuvat toimintatapansa jäykkyydellä ja byrokraattisuudella asiakkaan ”pompotteluun”, vaikka asia voitaisiin hoitaa kuntoon muutenkin.”*

Valtaosassa vastauksista kuultaa työntekijöiden halu toimia asiakkaan parhaaksi parhaalla mahdollisella tavalla. Siksi palveluiden epäonnistuminen tässä tavoitteessa saattaa olla pettymys

paitsi asiakkaalle, myös hänen kanssaan työskentelevälle työntekijälle. Palveluiden keskeyttämiset voivat myös olla tämän kaltaisia epäonnistumisia:

*”Muistan kyllä asiakkaita, joiden kanssa olen itse epäonnistunut joltakin osin, mutta yleisemmin olen kokenut epäonnistumisena sen, että osa ”asiakasvirrasta” on jäänyt vierailijoiksi. Mielestäni ottamalla sisään liian paljon asiakkaita tavallaan [on] luvattu heille enemmän kuin, mitä on pystytty tarjoamaan ja järjestämään palveluja. Kiinteitäkin asiakasprosesseja on myös keskeytynyt. Yhteispalvelukokeilussa kiinnitettiin vielä liian vähän huomiota keskeytymisiin – ehkä osin uusien asiakkaiden sisään ottamisen paineessa. Vastuutyöntekijän nimeäminen jokaiselle asiakkaalle olisi saattanut purra tähän asiaan jonkin verran.”*

Aiemman yhteispalvelun ja nykyisen työvoiman palvelukeskuksen tavoitteina työntekijät näkevät asiakaslähtöisyyden ja ennen kaikkea siihen kuuluvan joustavuuden. Tämän puute saa aikaan negatiivisia kommentteja, kuten aiemmin esitetyistä katkelmista sekä esimerkiksi luvusta 5 voidaan havaita. Asiasta esitetyt mielipiteet ja kokemukset ovat kuitenkin melko ristiriitaisia. Tämä koskee niin yleisempiä kommentteja kuin muun muassa aktivointisuunnitelmien tekoon liittyviä näkemyksiä; nämä suunnitelmathan jotkut asiakkaita lähettävät vastaajat näkivät usein liian jäykkänä, mutta toisaalta tällainen myös tällainen suhtautuminen voidaan nostaa esille liian yksitotisena ja kangistuneena:

*”Tietävästi joitakin suunnitelmia on jäänyt toteutumatta tai niitä on haluttu muuttaa asiakkaan oman toiveen tai todetun palvelutarpeen vastaisiksi, koska kuntouttavan työtoiminnan järjestämisestä on yleisesti katsottu tarpeelliseksi vähentää. (Lyhyen tähtäimen säästötavoitteiden lisäksi muita perusteluja tähän ei ole tullut esille. Ellei sellaisiksi katsota eräiden virkailijoiden henkilökohtaisista ihanteista ha arvoista johtuvia pyrkimyksiä.)”*

#### **4.2.3 Konkreettisia esimerkkejä asiakasprosesseista**

Kyselyn lisäksi tarkasteltavien tiimien omia työntekijöitä pyydettiin vielä erikseen nimeämään konkreettisia asiakastapauksia tutkimussuostumuksen antaneiden vajaan 90:n asiakkaan joukosta: heidän tuli mainita asiakkaita, 1) joiden asiakaspolkujen he katsoivat olevan tavanomaisia omien asiakkaidensa joukossa; 2) joiden kanssa he olivat tehneet erityisen onnistunutta asiakastyötä sekä 3) sellaisia asiakkaita, joiden tilannetta ei olla onnistuttu parantamaan toivotusti tai joiden kanssa asiakastyössä olisi ollut erityistä kehitettävää. Käytännössä tähän pyyntöön vastasi vain osa tiimien työntekijöistä ja nimenomaan heistä, jotka toimivat jo yhteispalvelussa. Viimeksi mainittu seikka on

tässä yhteydessä olennainen, jotta työntekijä olisi ehtinyt seurata asiakkaan asiakaspolkua riittävän pitkän aikaa. Tähän seikkaan viittasi myös useampi vastaamatta jättänyt tiimien uudempi työntekijä. Erona kyselyssä mainittuihin asiakastapauksiin on näissä esimerkeissä mahdollisuus saada paremmin tietoa niin asiakkaan alkutilanteesta kuin hänen asiakaspolustaan.

Mainituksi tuli yhteensä noin puolet kyseessä olevasta asiakasjoukosta: 45 eri henkilöä. Osaa maininnoista ei kuitenkaan oltu luokiteltu pyydetyksi tavanomaiseksi, onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi/kehittämistä vaativiksi. Kun eri työntekijöiden tekemiä listoja verrattiin, jäljelle jäi 13 henkilöä, jotka useampi työntekijä oli maininnut. Näiden asiakkaiden asiakaspoluista esitellään nyt viiden eri henkilön asiakaspolut esimerkkeinä yhteispalvelun tarjoamasta palvelusta. Henkilöt on pääosin valittu eniten mainintoja saaneiden asiakkaiden joukosta. Siten he eivät välttämättä edusta kaikilta osin tyypillisimpiä onnistumisia tai kehittämistä vaativia asiakasuria, vaan monet maininnat korreloivat pikemminkin asiakkuuksien kasautumisen kanssa monille työntekijöille. Lukumääräisesti tyypillisempiä asiakaspolkuja edustaisivat varmasti monet niistä asiakkaista, joita on palveltu yhteispalvelussa huomattavasti niukemmalla palveluvalikoimalla. Asiakastapauksia tässä yhteydessä esiteltäessä tämä ei kuitenkaan ole ongelma, koska nämä monien työntekijöiden yhteiset asiakkaat edustavat moniammatillisen yhteistyön näkökulmasta usein mielenkiintoisempia asiakastapauksia.

#### **4.2.3.1 Tavanomainen asiakaspolku**

Tavanomaisen asiakaspolun nimeäminen ja yhden henkilön esiin nostaminen tätä kautta on ehkä hieman paradoksaalista esiteltäessä toimintaa, jossa asiakasmäärät ovat liikkuneet sadoissa ja jonka julkilausuttuna tavoitteena on nimenomaisesti yksilöllisten asiakaspolkujen löytäminen kullekin asiakkaalle. Toisaalta niin tiimien työntekijät, asiakkaita lähettävät tahot kuin muutkin yhteistyökumppanit pystyivät lähes poikkeuksetta helposti nimeämään tyypillisiä piirteitä yhteispalvelun asiakkaiden asiakasurissa. Tässä eräs tähän ryhmään kuuluva asiakas:

## Tapaus 1

<i>Alkutilanne</i>	<i>Asiakaspolku yhteispalvelussa/palvelukeskuksessa</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hieman alle 50-vuotias mies</li> <li>▪ Suorittanut kaksi ammattitutkintoa sekä lyhyempiä osin ammatillisia työvoimakoulutuksia sekä osallistunut pidempään työvoimaprojektiin joitakin vuosia sitten</li> <li>▪ Viimeisin työsuhde yli kymmenen vuotta sitten, ei ole tehnyt ammattejaan vastaavaa työtä</li> <li>▪ Ei terveydellisiä rajoitteita</li> <li>▪ Tuloina työmarkkinatuki, asumistuki sekä ajoittain toimeentulotuki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aktivointisuunnitelma ⇒</li> <li>▪ Kuntouttava työtoiminta + joitakin kuukausia myöhemmin aloitettu työvalmennus työllistymisen tukemiseksi ⇒</li> <li>▪ Kuntouttava työtoiminta keskeytyy suunnitellusti ammatillisen kurssin aloittamisen vuoksi ⇒</li> <li>▪ Onnistuu suorittamaan kurssin osittain⇒</li> <li>▪ Aktivointisuunnitelman tarkistus ⇒</li> <li>▪ Uuden kuntouttavan työtoimintajakson järjestäminen toisessa paikassa</li> </ul>

Kyseessä oleva henkilö kuuluu siis asiakasryhmään, jonka tilannetta analysoitiin väliraportissa (Hämäläinen-Abdessamad, M. 2005, 25-44). Tällä perusteella voidaan todeta hänen olevan tyypillinen asiakas ikänsä puolesta, samoin toimeentulotukiasiakkuus sekä katkonainen työhistoria ovat monen yhteispalveluasiakkaan arkea. Sen sijaan koulutuksensa puolesta kyseinen mies on asiakaskunnassa keskimääräistä koulutetumpi sekä myös siinä mielessä hyväosainen, ettei hänellä ole terveydellisiä rajoitteita.

Asiakaspolku on tavanomainen alkaessaan aktivointisuunnitelman teosta ja jatkuessaan kuntouttavaan työtoimintaan. Samalla polussa näkynee aktivointisuunnitelmien teon ja seurannan kehittyminen erityisesti vuoden 2005 aikana: suunnitelmathan ovat saaneet niin väli- kuin tässä loppuraporttissakin melko paljon kritiikkiä väitetyyn rutiininomaisuutensa vuoksi. Tässä esitellyn henkilön työllistymisen tukemiselle on kuitenkin ominaista laajemman palveluvalikoiman käyttäminen kuntouttavan työtoiminnan tukena sekä samalla suunnitelman aktiivinen seuranta sekä muutoksien tekeminen siihen tilanteen muuttuessa. Samoin asiakaspolusta voidaan havaita sen monivaiheisuus: tie kohti työllisyyttä ei ole suoraviivainen, vaan pienet takaiskut värähtävät sitä, vaikka asiakkaan tilanne näyttääkin etenevän myönteisempään suuntaan.

### 4.2.3.2 Onnistuneita asiakaspolkuja

Tähän arviointiin kuuluvissa kyselyissä useat vastaajat ovat kommentoineet onnistumisten ja epäonnistumisten määrittelyn suhteellisuutta: samakin tilanne voidaan arvioida vaihtelevasti.

Seuraavassa esiteltävät kaksi onnistunutta asiakastapausta ovatkin melko erilaisia: toisen asiakkaan tilanne on muuttunut suhteellisen keveiden toimien jälkeen, toisella taas asiakaspolku on ollut pidempi ja monivaiheisempi. Sitä, missä määrin muutokset asiakkaiden tilanteissa ovat seurausta yhteispalvelun/tiimien työstä, jää tosin väistämättä epäselväksi

#### Tapaus 2

<i>Alkutilanne</i>	<i>Asiakaspolku yhteispalvelussa/palvelukeskuksessa</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Noin 40-vuotias nainen</li> <li>▪ Omaan ammatilliseen koulutukseen, lisäksi käynyt lyhyempiä ammatillisia kursseja</li> <li>▪ Päätyökokemusta omalta alalta</li> <li>▪ Haaveilee ammatillisesta koulutuksesta toiselta alalta</li> <li>▪ Terveydellisiä rajoitteita: fyysisiä sekä kärsinyt uupumuksesta ja masennuksesta</li> <li>▪ Velkajärjestely vireillä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aktivointisuunnitelma ⇒</li> <li>▪ Aktivointisuunnitelman tarkistus ⇒</li> <li>▪ Kuntouttava työtoiminta ⇒</li> <li>▪ Osin samanaikaisesti terveystieteiden kurssi</li> <li>▪ Keskeyttää kuntouttavan työtoiminnan työllistymisen seurauksena</li> </ul>

Tällä naisasiakkaalla ei ole taustallaan yhtä pitkää työttömyyttä kuin muiden esimerkkien henkilöillä. Hänellä on myös oman alan työkokemusta jossakin määrin sekä kiinnostusta lisäkoulutuksen hankkimiseen toiselta alalta. Samalla hänellä on kuitenkin rajoitteita – niin terveydellisiä kuin taloudellisiakin. Yhteispalvelun asiakkuus on hänen kohdallaan suhteellisen kevyttä rajoittuen aktivointisuunnitelman tekoon ja kuntouttavaan työtoimintaan. Lisäksi työllistymistä tukemassa on osallistuminen kurssille. Asiakkuus kestää kuitenkin parisen vuotta loppuen kuntouttavan työtoiminnan keskeyttämiseen asiakkaan löydettyä itse itselleen töitä. Asiakkuus palvelukeskuksessa päättyy tältä erää myös samalla.

Ainakin yhdeltä kannalta on helppo ymmärtää, miksi tämän asiakkaan asiakaspolkua pidetään onnistuneena: asiakkuus päättyy ideaalisesti työllistymiseen. Asiakkuus on myös edennyt suunnitellusti ja asiakkaan tilanne on muuttunut selvästi positiivisemmaksi. Asiakas on itse ollut aktiivinen ja yhteistyöhaluinen. Asiakkuudella on samalla selkeä päätöspiste eikä henkilö enää jatkossa asioi palvelukeskuksessa ainakaan tässä vaiheessa.

### Tapaus 3

<i>Alkutilanne</i>	<i>Asiakaspolku yhteispalvelussa/palvelukeskuksessa</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lähes 60-vuotias nainen</li> <li>▪ Kaksi ammattitutkintoa, vähän työkokemusta omilta aloilta</li> <li>▪ Viimeisin pidempiaikainen työsuhde yli 15 vuotta sitten</li> <li>▪ Osallistunut joitakin vuosia sitten useampaan pidempään työllisyysprojektiin</li> <li>▪ Terveydellisiä rajoitteita, alkoholin liikkakäyttöä, velkaongelma</li> <li>▪ Toimeentulotukiasiakkuus 90-luvun alkupuolelta ajoittain, säännöllisesti viimeiset 6-7 vuotta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aktivointisuunnitelma ⇒</li> <li>▪ Kuntouttava työtoiminta ⇒</li> <li>▪ Keskeytyy sairauden vuoksi; sairaspäivärahalla jonkin aikaa, sitten työmarkkinatuella ⇒</li> <li>▪ Kuntouttava työtoiminta toisessa paikassa ⇒</li> <li>▪ Keskeyttää ⇒</li> <li>▪ Uusi sopimus uuteen paikkaan</li> <li>▪ Aloittaa asiakkuuden yhteispalvelun terveydenhoitajan luona</li> <li>▪ Velkakartoituksessa yhteispalvelussa</li> <li>▪ Kuntouttava työtoiminta jatkuu uudella sopimuksella entisessä paikassa</li> <li>▪ Kuntoutuspsykologille työ- ja toimintakyvyn arvioon ⇒</li> <li>▪ ELMA-asiakkuus 25+:ssa monipuolisine lääkäri- yms- tutkimuksineen ⇒</li> <li>▪ Sairaspäivärahapäätös, kuntouttava työtoiminta keskeytyy ⇒</li> <li>▪ Eläkehakemus vireille</li> </ul>

Tässä asiakastapauksessa on kyse naisesta, joka on ollut lähes kaikkien yhteispalvelupisteen palvelumuotojen asiakkaana käytännössä koko Työllisyyden yhteispalvelu 25+:n toiminta-ajan kestäneen asiakkuutensa aikana. Asiakkuutta on edeltänyt pitkät asiakshistoriat niin työvoimatoimistossa kuin sosiaalitoimistossakin. Asiakkaan elämäntilanne on ollut pitkään monin tavoin kuormittunut: niin fyysisessä kuin psyykkisessä kunnossa on ollut rajoitteita, työttömyys on käytännössä jatkunut reilusti yli vuosikymmenen, vaikka sitä ollaan pyritty katkaisemaan niin lyhyemmillä kuin pidemmällä osallistumisilla työllisyysprojekteihin. Asiakas on suorittanut useammankin ammattitutkinnon, mutta käytännön työkokemuksen puuttumisen vuoksi ammattitaito omilla aloilla ei ole päivittynyt. Asiakas on itse ajoittain hyvinkin väsynyt tilanteeseensa.

Yhteispalvelupisteen asiakkuuden aikana henkilö on saanut monipuolista palvelua. Asiakaspolku on alkanut tavanomaisesti aktivointisuunnitelman teon kautta ja jatkunut siitä kuntouttavaan työtoimintaan. Kuntouttavan työtoiminnan paikkoja asiakkaalla on ollut poikkeuksellisen paljon. Paikan vaihdoista ainakin viimeisin on ollut onnistunut, sillä viimeisimmässä toimintapaikassa on löytynyt asiakkaalle sopiva tehtävä. Kuntouttavan työtoiminnan aikana asiakkaan terveydentilaa on kartoitettu laajemmin niin terveydenhoitajan kuin kuntoutuspsykologinkin toimesta. Lopulta työ- ja



toimintakyvyn arvioinnin kautta asiakas on ohjautunut eläkemahdollisuuksien selvittelyyn. Siihen kuuluvissa tutkimuksissa asiakas on todettu työkyvyttömäksi, hän on siirtynyt sairaspäivärahalle ja eläkehakemus on laitettu vireille.

Tämänkin asiakkaan asiakasprosessi on siten ollut vielä kesken yhteispalvelun toiminta-ajan loppuessa. Onnistumisia työntekijät eivät näytäkään usein arvioivan välttämättä niinkään lopputuloksen kuin prosessin perusteella. Asiakkaan pitkä asiakkuushistoria emotoimistoissa ilman hänen elämäntilanteensa selkeää paranemista ennen yhteispalveluun siirtymistä vaikuttaa varmasti arvioon siitä, että yhteispalvelussa tämän henkilön kanssa on onnistuttu, vaikkei lopullista ratkaisua – eläkettä - asiakas ollut vielä saanutkaan. Myös aktivoinnin kautta alkanut monipolvinen tie kuntouttavan työtoiminnan useissa toimintapaikoissa suunnitelman tarkistuksineen on ollut tärkeässä roolissa selvitetessä asiakkaan todellista pärjäämistä työelämässä. Samalla asiakkaalle itselleen kuntouttava työtoiminta on ollut tärkeää niin sosiaalisesti kuin taloudellisestikin. Lisäksi erityisesti terveydenhuollon palveluilla yhdessä eläkemahdollisuuksien selvittämisen kanssa on onnistuttu saamaan selkeyttä asiakkaan tilanteeseen. Asiakkaan reaaliset mahdollisuudet ja työelämään osallistumisen ehkäisevät työ- ja toimintakyvyn rajoitteet ovat selvinneet. Myös taloudellisten ongelmien selvittelyyn asiakas on saanut tukea yhteispalvelun velkakartaoituksessa. Yleisesti asiakkaan elämäntilanne mahdollisuuksineen ja rajoitteineen on selvinnyt niin asiakkaalle itselleen kuin työntekijöillekin.

### 4.2.3.3 Epäonnistuneita asiakaspolkuja

#### Tapaus 4

<i>Alkutilanne</i>	<i>Asiakaspolku yhteispalvelussa/palvelukeskuksessa</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Noin 30-vuotias mies</li> <li>▪ Ei ammattitutkintoa, keskeytyneet ammattiopinnot</li> <li>▪ Hakenut ennen yhteispalvelun asiakkuutta moniin ammatillisiin työvoimakoulutuksiin, joihin ei ole tullut valituksi</li> <li>▪ Hieman työkokemusta useilta aloilta</li> <li>▪ Ei terveydellisiä rajoitteita; ajoittain ollut reilumpaa alkoholinkäyttöä</li> <li>▪ Ollut pidemmän aikaa toimeentulotukiasiakas, vuokratästäjä, 3 kk:n työvelvoite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aktivointisuunnitelma ⇒</li> <li>▪ Kuntouttava työtoiminta ensimmäisessä paikassa, jonka päätyttyä ⇒</li> <li>▪ Kuntouttavaan työtoimintaan uuteen toimintapaikkaan</li> <li>▪ Hakeminen ammatilliseen koulutukseen, ei päässyt ⇒</li> <li>▪ Aloittaa ammatillisen kurssin, joka keskeytyy havaittuihin terveysrajoitteisiin</li> <li>▪ Asiointi kuntoutuspsykologin luona, kuntoutustiimin asiakkaaksi</li> <li>▪ Uusi kuntouttavan työtoiminnan paikka ⇒</li> <li>▪ Keskeytyy terveyssyistä</li> <li>▪ Asioi terveydenhoitajan luona, jatko kuntoutuspsykologilla</li> <li>▪ Kuntouttava työtoiminta päättyy ⇒</li> <li>▪ Jatkosuunnitelman teko TYP:ssä, ei kuitenkaan saapunut varatulle ajalleen</li> </ul>

Tässä asiakastapauksessa kyse on nuorehkosta, ammattitaidottomasta miehestä, jolla on sekalaista työkokemusta monilta aloilta, mutta joka ei ole onnistunut kiinnittymään ammatillisesti. Henkilö on kyllä osoittanut aktiivisuutta hakemalla niin työvoimakoulutuksiin kuin ammatillisiin opintoihin, vaikka erityisesti ammatillisessa oppilaitoksessa opiskelun hän katsoikin itse ajatuksena vähemmän houkuttelevaksi. Alun perin asiakas ei maininnut terveydellisiä rajoitteita, mutta kuntouttava työtoiminta osoitti näitäkin, tosin ehkä suhteellisen lieviä ja tietyn tyyppisiin töihin liittyviä, olevan. Taloudellinen tilanteensa on heikko: asiakas on saanut toimeentulotukea pidemmän aikaa ja hänellä on asiakkuutensa aikana kertynyt myös vuokratästäjä. Myös työvelvoite vaikuttaa talouteen epävakauttavasti.

Jälleen asiakkuus on alkanut aktiivoinnin ja kuntouttavan työtoiminnan kautta. Myös tällä henkilöllä on takanaan työskentely useammassa kuntouttavan työtoiminnan paikassa. Näistä viimeisin keskeytyy terveyssyistä. Yhtä aikaa kuntouttavan työtoiminnan jaksojen kanssa asiakas hakee useampaan koulutukseen pääsemättä kuitenkaan mihinkään. Yhteispalvelussa kuntouttavan

työtoiminnan rinnalle nousee kuntoutustiimin palveluiden käyttö. Terveystenhoitaja ja kuntoutuspsykologi kartoittavat asiakkaan tilannetta yhdessä hänen itsensä kanssa.

Useampi työntekijä mainitsee työskentelyn tämän asiakkaan kanssa esimerkkinä asiakaspolusta, joka on jollakin tavoin epäonnistunut tai jossa olisi ollut kehitettävää. Miksi? Asiakkaan tilanteesta ja asiakasurasta näyttäisi olevan monia samojakin piirteitä esimerkiksi yllä esitellyn onnistuneena asiakasprosessina pidetyn asiakastapaus 3:n kanssa: monipuolinen asiakasura, osin onnistuneitakin kuntouttavan työtoiminnan jaksoja ja monipuolista palveluiden käyttöä yhteispalvelussa. Toisaalta epäonnistuneita piirteitä on helppo löytää: monista yrityksistä huolimatta asiakkaan tilanne ei ole seljennyt eikä edennyt mihinkään suuntaan. Ehkä asiakkaan ikä yhdessä vain ilmeisesti lievien terveysrajoitteiden kanssa saa työntekijät arvioimaan tilannetta toisin: kyseessä on nuori mies, jolla pitäisi olla pidemmän päälle mahdollisuus kiinnittyä myös normaaleille työmarkkinoille, mutta askelia tähän suuntaan ei ole juurikaan asiakkuuden aikana tapahtunut. Eli paljon on yritetty, mutta ainakaan yhteispalvelun aikana näkyviä tuloksia ei olla saatu aikaan.

#### Tapaus 5

<i>Alkutilanne</i>	<i>Asiakaspolku yhteispalvelussa/palvelukeskuksessa</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melkein 60-vuotias mies</li> <li>▪ Omaan ammatilliseen koulutukseen, käynyt lisäksi lyhyempiä ammatillisia kursseja yli 10-vuotta sitten</li> <li>▪ Työssä ollut viimeksi noin 15 vuotta sitten</li> <li>▪ Kohtuullinen terveydentila, pienempiä vaivoja, ajoittain reilumpaa juomista</li> <li>▪ Ikänsä takia ei ole hakenut aktiivisesti työtä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aktivointisuunnitelma, jossa maininta kuntouttavasta työtoiminnasta ⇒</li> <li>▪ Suunnitelmia konkreettisesta työnhausta ja kurssille osallistumisesta ⇒</li> <li>▪ Eivät toteudu ⇒</li> <li>▪ Aktivointisuunnitelman tarkistus ⇒</li> <li>▪ Terveystenhoitajan asiakkuus ⇒</li> <li>▪ Ohjaus omalle lääkärille</li> <li>▪ Ei halukas tarjottuun kuntouttavaan työtoimintaan ⇒</li> <li>▪ Aktivointisuunnitelman tarkistus ⇒</li> <li>▪ Ohjaus kuntoutustiimiin, jossa suunniteltu työ- ja toimintakyvyn arviointia ⇒</li> <li>▪ Aktivointisuunnitelman tarkistus ⇒</li> <li>▪ Palautetaan aikuisten palveluohjaustiimiin</li> </ul>

Tämä iäkkäämpi miesasiakas on myös ollut työttömänä hyvinkin pitkään koulutuksestaan huolimatta. Koulutus onkin ehtinyt työttömyysaikana vanhentua. Ikääntymisen vuoksi henkilö ei omien sanojensa mukaan ole aktiivisesti hakenut töitäkään. Ensimmäisen aktivointisuunnitelman tekovaiheessa asiakas kertoo fyysisistä vaivoista, mutta katsoo olevansa kuitenkin kohtuullisessa

kunnossa. Noin kahden vuoden asiakkuuden aikana aktivointisuunnitelmaa tarkistetaan useita kertoja. Mukaan tulevat myös terveydenhoitajan palvelut ja suunnitelmat työ- ja toimintakyvyn arvioinnista, jotka osin toteutuvat terveyskeskuslääkärillä. Kunnollisen arvioinnin teko jää kuitenkin suunnitteluasteelle. Loppujen lopuksi mies ei ole halukas kuntouttavaan työtoimintaan, johon aiemmin oli antanut suostumuksensa. Asiakkuus vaihtuu tiimien välillä. Asiakkaan tilanne ei kuitenkaan käytännössä muutu mihinkään ollen edelleen epäselvä kahden vuoden asiakkuuden jälkeen eikä jatkopoluista ole yhteispalvelun päättymisvaiheessa tietoa.

## **5 TYÖNTEKIJÖIDEN JA YHTEISTYÖKUMPPANEIDEN NÄKEMYKSET**

### **5.1 Muutos aiempaan**

Jo vuoden 2004 kesällä toteutetussa, niin omille kuin asiakkaita lähettävillä työntekijöille suunnatussa kyselyssä, vastaajat tarkastelivat yhteispalvelussa työskentelyn tuomia muutoksia työhönsä (Hämäläinen-Abdessamad, M. 2005, 44-64). Sama kysymys nousi esille myös toisessa, pääosin samalle kohderyhmälle lähetetyssä sähköpostikyselyssä. Nyt tosin konteksti oli jo ehtinyt muuttua yhteispalvelun tultua osaksi työvoiman palvelukeskusta. Samoin aikaperspektiivi oli toinen, koska yhteispalvelukokeilua oli toteutettu jo reilut kaksi vuotta osin itsenäisesti, osin osana suurempaa organisaatiota. Vastaajien tilanne myös erosi keskinäisesti ensimmäistä kertaa enemmän osan työskenneltäessä yhteispalvelussa koko hankkeen toteuttamisajan ja osan tultua nyt tutkittaviin tiimeihin vasta joitakin kuukausia ennen kyselyn toteuttamisajankohtaa. Myös vastauksissa voi havaita vaihtelevuutta tarkasteluajanjakson pituuden osalta: jotkut totesivat selkeämmin kommentoivansa eroja yhteispalvelussa työskentelyn ja aiemman emotoimistoissa työskentelyn välillä, osa taas vertasi työvoiman palvelukeskuksessa työskentelyä yhteispalvelun työhön; monilla vertailussa sekoittuivat nämä molemmat näkökulmat ilman, että niitä pystyisi tarkkaan erottelemaan. Monet muutokset ja keskinäiset eroavaisuudet antoivat vastaajille mahdollisuuden pohtia mahdollisia yhteispalvelussa ja työvoiman palvelukeskuksessa työskentelyn tuomia muutoksia niin omaan kuin työyhteisönsä työhön. Näitä seikkoja myös tiedusteltiin erillisten kysymysten avulla.

Näkemyksiä muutoksesta tiedusteltiin niin tutkittavien tiimien kuin taustavirastoista asiakkaita lähettäviltä työntekijöiltä. Näiden kahden ryhmän näkemyksiä esitellään seuraavassa eriteltyinä. Sen sijaan, koska omia työntekijöitä edustavissa vastaajissa oli suhteessa huomattavasti enemmän

aikuisten palveluohjaustiimin kuin kuntoutustiimin jäseniä ja koska vastaukset eivät tässä kysymyksessä moniltakaan osin eronneet tiimien kesken, seuraavassa kaikkien näiden kahden tiimin jäsenten vastauksia on tarkasteltu yhtenä kokonaisuutena. Lähettävien tahojen vastauksia käsitellään väliarvioinnista tuttuun tapaan virastoittain. Päinvastoin kuin väliarvioinnissa asiaa pyritään lähestymään kokonaisvaltaisemmin esitellen samassa yhteydessä niin myönteisiksi kuin kielteisiksi miellettyjä muutoksia teemoittain. Asiaa lähestytään ensin toiminnan sisältä eli omien työntekijöiden vastausten kautta, sitten lähettävien työntekijöiden vastauksia analysoiden.

### 5.1.1. Tiimien työntekijöiden näkemykset

Taulukko 4

<i><b>Tiimien omat työntekijät:</b></i>	
<i><b>Yhteispalvelussa ja työvoiman palvelukeskuksessa työskentelyn erot aiempaan</b></i>	
Myönteiset muutokset	Kielteiset muutokset
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selkeät tavoitteet ja toimintamallit ja ongelmatilanteissa valmius kehittää niitä → yhteinen linja Parikkalasta Lappeenrantaan ympäristökuntien tultua mukaan</li> </ul> <p><u>Johtaminen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuun jako selkeämpi palvelukeskuksessa: palvelukeskuksen johtaja kokonaisvastuussa ja tiiminvetäjien vastuut määritelty</li> </ul> <p><u>Tiimien työ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moniammatillisempi työote               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ammatillinen kehittyminen, uuden oppiminen</li> <li>- Lisännyt tietoa esim. muiden taustavirastojen työstä</li> </ul> </li> <li>• Lisää henkilökuntaa palkattu</li> <li>• Tiimityöskentely, parityö →               <ul style="list-style-type: none"> <li>- muidenkin kuin omien asiakkaiden tilanteiden tarkastelu tiimissä; laajempi konsultaatiomahdollisuus</li> <li>- Konkreettisten työmenetelmien kehittäminen, kokeilu ja arviointi yhdessä</li> <li>- Lisääntynyt ymmärrys asiakkaiden tilanteista ja palvelumahdollisuuksista →                   <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Palvelutarvearviointien osuvuus parantunut</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Toimenkuva monipuolisempi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiat monimutkaistuneet palvelukeskukseen siirryttäessä, lisääntynyt byrokratia</li> </ul> <p><u>Johtaminen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toiminta - työkuultuuri ja toimintatavat - liian työhallinto vetoisia →</li> <li>• Sosiaalitoimen johto liian passiivista</li> <li>• Epäselvät ja epäyhtenäiset ohjeet: milloin noudatetaan työhallinnon, milloin kaupungin tai muun tahon ohjeita ja määräyksiä? →</li> </ul> <p><u>Tiimien ja johdon väliset suhteet:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilökunnalle tiedottamisessa puutteita; huhuja liikkeellä runsaasti</li> <li>• Asioita valmistellaan kuulematta riittävästi ja tasapuolisesti henkilökuntaa</li> <li>• Epätietoisuus, epävarmuus ja jatkuvat muutokset raskaita henkilökunnalle</li> </ul> <p><u>Tiimien yhteistyö:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erillisissä toimipisteissä toimiminen heikentänyt yhteistyötä ja yhteishenkeä               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Siirtymävaihe 25+:sta palvelukeskukseen ollut pitkä: työntekijöiden tilanteiden erilaisuus esim. vakinaistamisen osalta vaikuttanut yhteistyön muodostumiseen ja kiinteyteen</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Tiimit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakastyöhön vähemmän aikaa</li> <li>• Tiimit pieniä ja haavoittuvia, varsinkin kuntoutustiimi</li> </ul>

<p><u>Asiakastyö:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisääntyneet vaihtoehdot <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuntouttava työtoiminta ei enää niin ylikorostunut <ul style="list-style-type: none"> <li>○ lyhyemmät kuty-sopimukset mahdollistavat aktiivisemmän työskentelyn</li> </ul> </li> <li>- Ostopalveluiden käyttömahdollisuus kilpailutuksineen</li> <li>- Huolellisempi alkukartoitusvaihe</li> </ul> </li> <li>• Kokonaisvastuu asiakkaasta suurempi</li> <li>○ Jatkuvan seurannan tarve ja osuus korostunut asiakastyössä</li> <li>○ Mahdollisesti monipuolisemmat palvelumahdollisuudet</li> </ul> <p><u>Erikseen kuntoutustiimiin liitetyjä seikkoja:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laadun määrittely, tavoitteet ja työtavat selkiytyneet</li> <li>○ Yhteistyö sujuu hyvin</li> <li>○ Lisääntynyt henkilökunta</li> <li>○ Asioiden eteenpäin vieminen helpompaa</li> </ul> <p><u>Erikseen aikuisten palveluohjaustiimiin liitetyjä seikkoja:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Asioita viedään eteenpäin ilman turhia jähkailuja päinvastoin kuin 25+:ssa</li> <li>○ Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön parantunut</li> <li>○ Tiimin vetäjän rooli selkeytynyt</li> </ul> <p><u>Vain 25+:an liitetyjä seikkoja:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaille enemmän aikaa</li> <li>• Vähemmän byrokratiaa kuin palvelukeskuksessa, joustavampaa toimintaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Osalla uusista työntekijöistä ei valtionhallinnon tai kunnan taustaa; huoli asioiden hoitumisesta lainsäädännöllisesti oikein</li> </ul> <p><u>Erikseen aikuisten palveluohjaustiimiin liitetyjä seikkoja:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liian pieni osuus voimavaroista ohjautunut asiakastyöhön</li> <li>○ Toiminnan suuntaaminen ei huomioi kaikilta osin lakia kuntouttavasta työtoiminnasta</li> <li>• Kokemus, ettei Työllisyyden yhteispalvelu 25+:ssa tehtyä työtä arvosteta riittävästi palvelukeskuksessa – jopa tunne, ettei hankkeesta saisi puhua nykyisessä työyhteisössä</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei havaittuja muutoksia (2 vastaajaa)</li> <li>• [Eroaa] hyvin paljon, työn painopiste eri asioissa kuin aiemmassa työssä (3 vastaajaa)</li> <li>○ Ei juurikaan muutoksia, pientä hioutumista tapahtunut</li> <li>• Puuttuva vastaus (14 vastaajaa) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kymmenen heistä aloittanut työnsä vasta työvoiman palvelukeskuksessa, kaksi työskennellyt jo 25+:ssa</li> </ul> </li> <li>○ Ei osaa sanoa (1 vastaaja)</li> <li>○ Ei aiempaa kokemusta alasta (1 vastaaja)</li> </ul>	

Tiimeissä työskentelevien työntekijöiden vastauksissa toiminnan nähdään muuttuneen monin tavoin aiempaan verrattuna. Muutoksia katsotaan tapahtuneen runsaasti sekä myönteiseen että kielteiseen

suuntaan. Monet mainituista seikoista ovat samansuuntaisia kuin vuoden 2004 vastauksissa mainitut, mutta työvoimanpalvelukeskukseen sulautuminen on merkinnyt myös monia aiemmasta poikkeavia ratkaisuja. Kuten taulukosta voi huomata tiimien työntekijät ovat kokeneet muutokset monin osin toisistaan poikkeavasti, usein ristiriitaisesti. Tosin ristiriitaisuus voi olla monin paikoin myös näennäistä.

Niinpä tavoitteen asettelua ja toimintamalleja pidetään selkeämpinä kuin aiemmin, mutta samalla myös byrokratia on lisääntynyt. Kyseessä voi tosin olla myös muokkautumistilassa olevaan organisaatioon liittyvä ilmiö: abstraktilla tasolla asiat on määritelty selkeämmin, mutta käytäntö ei ole vielä kaikilta osin ehtinyt hioutua toimivaksi. Tällainen osittainen selkiytymättömyys näkyy muun muassa johtajuuteen liitetyissä seikoissa: vastaajien valtaosan mielestä palvelukeskuksen yhden johtajan malli on selvä parannus aiempaan. Toiminnan nähdään kuitenkin olevan liian työhallintovetoista ja etenkin sosiaalitoimen johdon liian passiivista. Keskittämisellä on hyvät ja huonot puolensa. Valmisteluvaiheessa työntekijät toivovat kuitenkin tulevansa paremmin kuulluiksi sekä saavansa päätöksien jälkeen selkeämpää ja yhtenäisempää informaatiota. Toisaalta entistä laajempi ja monitahoisempi organisaatio on lähes väistämättä byrokraattisempi kuin pieni kokeiluvaiheen yksikkö.

Tämän nähdään valitettavasti vaikuttaneen myös asiakastyöhön byrokratian syödessä asiakastyöhön tarkoitettuja resursseja. Näin on siitä huolimatta, että työvoimanpalvelukeskuksen perustaminen on merkinnyt työntekijöille lisääntyneitä voimavaroja lisähenkilökunnan, laajentuneen palveluvalikoiman, vahvistuneen moniammatillisuuden, osin monipuolisempien toimenkuvien ja oman oppimisen kautta. Osa vastaajista katsoo muutosten merkinneen omassa työssään kokonaisvaltaisempaa vastuuta asiakkaista – asia, jota väliraportin vastauksissa kaivattiin ainakin vastuutyöntekijämallin muodossa. Tosin vastuun lisääntyminen voidaan joissakin tilanteissa kokea myös rasitteena. Lisääntyneet voimavaratkaan eivät kaikilta osin olleet ainakaan kyselyn ajankohtana vielä riittäviä: moniammatillisen laajuuden turvana ei kaikilta osin ole syvyyttä; erityisesti kuntoutustiimi, jonka jäsenet edustavat eri ammattialoja tiimissä, on pienuutensa takia haavoittuva. Kuntoutustiimiin liitetään samalla useita myönteisiä kehityspiirteitä, kuten yhteistyön sujuvuus sekä työtapojen ja ohjeistuksen selkeys. Tosin tämän tiimin toiminta saa kyselyssä myös kielteistä palautetta (ks. kohta 5.2.1). Kokonaisuudessaan vastauksia tarkasteltaessa tulee myös huomata niin puuttuvien vastauksien suuri määrä kuin myös joidenkin vastaajien kokemus siitä, ettei siirtymä ole tuonut heidän työhönsä juurikaan muutoksia.

### 5.1.2 Taustavirastojen työntekijöiden näkemykset

Myös taustavirastojen vastaajien näkemykset eroavat selkeästi toisistaan: osalla kokemukset yhteistyöstä ovat olleet myönteisiä, kun taas osalla siirtymä palvelukeskukseen on tarkoittanut yhteistyön heikentymistä tiimeihin ja osalla vastaajista ei yhteistyötä ole ollut ainakaan toistaiseksi laisinkaan tutkittavien tiimien kanssa. Moni työntekijä jätti myös vastaamatta tähän kysymykseen. Muutama ei ollut huomannut eroa aiempaan. Tarkemmin kommentteja on esitelty alla olevassa taulukossa:

Taulukko 5

<b><i>Taustavirastojen työntekijät: Yhteispalvelussa ja työvoiman palvelukeskuksessa työskentelyn erot aiempaan</i></b>	
Myönteiset käytännöt ja muutokset	Kielteiset käytännöt ja muutokset
<p><u>Yhteistyö:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyö ollut asiallista/sujuvaa ja helppoa               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakasasioissa sujunut hyvin</li> <li>- Aiemmat kontaktit tiimien työntekijöihin helpottaneet yhteistyötä</li> </ul> </li> <li>• Yhteistyöryhmät toimineet hyvin uusia käytäntöjä muokattaessa</li> <li>• Yhteispalaverit olleet toimivia</li> <li>• Siirtymä yksilöllisempään ja asiakasta kunnioittavaa yhteistyöhön</li> </ul> <p><u>Muutokset työtavoissa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aktiivisuussuunnitelmien painotuksesta siirtymä muihin aktiivisiin toimiin</li> </ul> <p><u>Tiimien työ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tiimien yhteistyö sujuu: ei enää kilpailuasetelmaa tiimien välillä</li> <li>○ Henkilökemiaongelmat poistuneet</li> </ul> <p><u>Kuntoutustiimi:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kelan edustus paikalla kokopäiväisesti</li> <li>○ Yhteistyö sujunut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutosvaiheeseen liittyviä epäselvyyksiä eri käytännöissä</li> <li>• Riittämättömät tiedot</li> <li>• Yhteydenpito huonontunut               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lähetekäytäntö muodollistanut yhteydenpitoa ja lisännyt byrokratiaa</li> <li>- Yhteydenpito vähentynyt                   <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Yhteispalvelun kanssa muotoutuneita toimivia yhteistyökäytäntöjä ei ole onnistuttu siirtämään palvelukeskukseen</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Organisaatioiden välinen yhteistyö hankalampaa               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Työvoimatoimistossa ei vielä tiedetä riittävän tarkasti palvelukeskuksen roolia</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Aikuisten palveluohjaus:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aiemmin asiakkaan kanssa tehtyä työtä ei ole arvostettu eikä huomioitu vaan tarjottu standardiratkaisuja</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyö vähäistä tai sitä ei ole ollut (5 henkilöä)</li> <li>• Ei muutosta (3 henkilöä)</li> <li>• Lähetekäytäntö mainittu muutoksena, muttei kommentoitu sitä, onko muutos myönteinen vai kielteinen (2 henkilöä)</li> <li>• Puuttuva vastaus (6 henkilöä)</li> <li>• En osaa sanoa (3 henkilöä)</li> </ul>	



Monien taustavirastojen työntekijöiden kokemusten mukaan yhteistyö tiimien kanssa on sujunut (edelleen) hyvin ja joidenkin kohdalla se on parantunut entisestään. Tässä ovat auttaneet niin aiemmin luodut yhteydet tiimien työntekijöihin kuin erilaiset yhteistyöryhmät, joihin ainakin osa taustavirastojen työntekijöistä on osallistunut. Myönteisiä kokemuksia on myös yhteisistä palaverista ylipäättäen. Myönteisesti muutosta arvioivien taustavirastojen vastaajien mielestä yhteistyö onkin kehittynyt yksilöllisempään ja asiakaslähtöisempään suuntaan. Erikseen positiivisia kommentteja annetaan siirtymästä pois liiallisesta aktivointisuunnitelmakeskeisyydestä sekä kummankin tiimin työstä: tiimien keskinäisen yhteistyön muutama vastaaja näki parantuneen, samoin esimerkiksi Kelan edustuksen kokopäiväinen paikallaolo kuntoutustiimissä on vahvistanut tiimiä aiempaan verrattuna.

Kaikkien kokemukset eivät kuitenkaan ole yhteneväisiä. Osalla vastaajista yhteistyö tiimien kanssa on heikentynyt Työllisyyden yhteispalvelu 25+:n ajoista. Aiempi yhteydenpito koettiin mutkattomampana ja helpompana: siirtymä palvelukeskukseen on tuonut mukanaan byrokratiaa, josta erikseen mainitaan lähetekäytäntö, jonka moni vastaaja kokee hankalana. Tosin kokemukset vaihtelevat ilmeisesti tältäkin osin. Siirtymävaiheen muutosmylläkkässä ei myöskään ole onnistuttu riittävän joustavasti ja tehokkaasti siirtämään toimivia Työllisyyden yhteispalvelu 25+:n yhteistyö- ja muita käytäntöjä palvelukeskukseen. Yhteispalvelussa ja myöhemmin tiimeissä ei myöskään aina ole osattu hyödyntää muissa yksiköissä asiakkaan hyväksi tehtyä työtä: sitä ei ole välttämättä huomioitu riittävästi, vaan asiakkaalle on tarjottu tavanomaisia ratkaisuja, jotka ovat sivuuttaneet kokemukset aiemmasta asiakaspolusta ja muualla tehdystä asiakastyöstä. Muutokset korostavat myös tiedon tarvetta: omat tiedot tiimien työstä eivät aina ole riittäviä. Tiedotuksen toivotaankin edelleen parantuvan taustavirastojen suuntaan.

Taustavirastojen työntekijöiden vastauksissa heijastuvat muutosvaiheen ristiriitaisuudet ja vaihtelevat kokemukset aivan samoin kuin tiimien työntekijöiden omissakin vastauksissa. Yhteistyön laajuuden ja tiiviyn erot näkyvät vastauksissa: sekä myönteisiä että kielteisiä kokemuksia on monilla taustavirastoissa työskentelevillä eivätkä kokemukset aina kohtaakaan edes saman viraston työntekijöiden parissa.

## **5.2 Näkemykset tiimeistä**

Nyt analysoitavassa kyselyssä tarkasteltiin niin yhteispalvelun kuin kahden pitkälti sen pohjalta syntyneen tiimin toimintaa. Seuraavassa käsitellään arvioita aikuisten palveluohjaustiimin sekä

kuntoutustiimin toiminnasta. Tiimeissä työskentelevät työntekijät arvioivat toimintaa enemmän tiimikohtaisesti päinvastoin kuin emotoimistojen vastaajat. Siksi tämän luvun alaluvut ovat rakentuneet toisistaan hieman eroavasti.

### 5.2.1 Tiimien omat näkemykset

Taulukko 6

<i>Tiimien omien työntekijöiden näkemykset tiimien toiminnasta</i>	
Vahvuudet	Heikkoudet
<p><u>Molempiin tiimeihin liitetyt kommentit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moniammatillisuus, eri alan ammattilaiset samassa paikassa</li> <li>• Ammatillisesti korkeatasoinen henkilökunta</li> <li>• Palvelujen monipuolisuus</li> <li>• Vastuuhenkilöajattelu               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ostopalvelut</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Aikuisten palveluohjaustiimi:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pääosin mukava henkilökunta</li> <li>• Vähemmän ongelmia ihmissuhteissa [verrattuna kuntoutustiimiin]</li> <li>○ Yhteistyö helpompaa, kun työntekijät samassa työpisteessä</li> <li>○ Avoin ilmapiiri</li> <li>○ Keskinäinen neuvonpito</li> <li>○ Työkuvan muutokset: kaikki osallistuvat miltei kaikkeen</li> <li>○ Turhat palaverit karsittu</li> <li>○ Tiivis yhteistyö muiden palvelukeskuksen tiimien kanssa</li> </ul> <p><u>Kuntoutustiimi:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakastapausten perusteellinen läpikäynti, asiakkaita ei käsitellä läpihuutojuttuina</li> <li>○ Yhtenäinen näkemys</li> <li>○ Reipas ilmapiiri</li> </ul>	<p><u>Molempiin tiimeihin liitetyt kommentit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimintatavat vielä muokkautumassa; alkuhämmennystä edelleen → jatkuvat muutokset</li> <li>• Henkilöstöjohtamisessa ja henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtimisessa puutteita edelleen</li> <li>• Henkilökunnan väsyminen</li> <li>• Tiimien erillään olo               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Riittämätön työnohjaus tiimien hajautuessa</li> <li>○ Aiemmin asioiden turha vatvomista (25+)</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Aikuisten palveluohjaustiimi:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työhallinnon liian vähäinen edustus tiimissä</li> <li>• Riittämättömät resurssit: esim. varoja ostopalveluihin ei ole</li> <li>• Sijainti erillään muista               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sosiaalipuolen liika korostuminen, ammatillinen kapea-alaisuus</li> <li>○ Omista toimintatavoista kiinni pitäminen</li> <li>○ Ihmissuhteet</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Kuntoutustiimi:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työilmapiiriongelmat</li> <li>• Haavoittuvuus: vain yksi kunkin alan asiantuntija tiimissä</li> </ul>
Puuttuva vastaus: 1 henkilö	Puuttuva vastaus: 1 henkilö

Tiimien jäsenet näkevät ammatillisesti korkeatasoisen ja laajan moniammatillisuuden ehkä tärkeimpänä vahvuutenaan. Tiimien laaja-alainen osaaminen mahdollistaa monipuolisten palvelujen tarjoamisen jo omalla henkilökunnalla. Ostopalvelujen tarjonta vielä lisää mahdollisuuksia asiakkaiden auttamiseen. Nykytilanteen vahvuutena nähdään myös molemmissa tiimeissä käyttöön

otettu vastuuhenkilöajattelu, jonka puuttumista vielä väliarvioinnissa arvosteltiin. Tämä muutos aiempaan näyttäisi saavan siis laajasti sekä henkilökunnan että lähettävien tahojen tuen.

Tiimikohtaisien kommenttien määrässä on etenkin vahvuuksia käsiteltäessä selkeä ero: aikuisten palveluohjaustiimin toimintaa on erikseen kommentoitu selvästi laajemmin kuin kuntoutustiimin työtä. Myönteisiä kommentteja saa henkilökunta ja työilmapiiri, joskin viimeksi mainittuun muutama vastaaja liittyy myös lieviä varauksia. Ilmapiirin koetaan kuitenkin mitä ilmeisimmin parantuneen aiempaan tilanteeseen verrattuna, vaikkei se ehkä ongelmaton ole vielääkään. Keskusteluyhteys ja keskinäinen arkinen neuvonpito, josta turhat palaverit on karsittu, saa myönteistä palautetta. Kuntoutustiimin selkeimpänä vahvuutena nähdään puolestaan asiakastyön perusteellisuus. Asiakkaan tilannetta tarkastellaan monesta näkökulmasta yksilöllisesti. Myös yhtenäinen näkemys sekä reipas ilmapiiri mainitaan.

Vaikka työntekijät näkevät oman työnsä ja tiimiensä työn omaavan monia myönteisiä piirteitä, kokonaisuudessaan näkemykset toiminnan heikkouksista nostavat esiin laajempaa pohdintaa. Työtapoihin ja toimintakulttuuriin liittyvistä monista uudistuksista ja sopimuksista huolimatta usea vastaaja näkee eräänlaisen alkuhämmennyksen vallitsevan edelleen. Kaikkein voimakkaimmin kielteisiä näkemyksiä synnyttävät työhyvinvointiin liittyvät kysymykset: niin henkilöstöjohtamisessa kuin työntekijöiden jaksamisessa on puutteita: ”*Henkilökunnan hyvinvoinnista ei ole pidetty huolta. Henkilöstöjohtaminen [on] ollut huonoa ja myös tälläkin hetkellä henkilöstöjohtamiseen ei ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota ja se ei ole hyvää.*” Samoin kyselyn aikana vallinnut tilanne, jossa tiimit sijaitsivat toisistaan kaukana, koettiin selvänä miinuksena. Tiimien eriytymisen aikana olisikin toivottu enemmän tukea esimiehiltä sekä selkeämpää työnohjausta.

Tiimeillä vaikuttaisi olevan myös toisistaan ainakin osin eroavia heikkouksia: siinä missä aikuisten tiimin nähdään olevan liian sosiaalialapainotteinen ja työhallinnon asiantuntemusta ja työntekijöitä kaivataan lisää, niin kuntoutustiimissä ongelmana on tiimin vielä suurempi haavoittuvuus: kaikki työntekijät ovat oman erikoisalansa ainoita edustajia tiimissään, mikä tekee tiimistä poikkeuksellisen haavoittuvaisen. Yhden työntekijän sairaus- tai lomapoissaolon pelätään halvauttavan koko tiimin toiminnan tai ainakin hidastavan siellä tehtävää työtä. Ihmissuhdeongelmat mainitaan molempien tiimien heikkoutena, mutta aikuisten tiimin kohdalla mainintoja on selvästi vähemmän ja moni vastannut on havainnut työilmapiirin siellä myös parantuneen aiempaan verrattuna. Sen sijaan kuntoutustiimissä koetut henkilöiden väliset sekä

laajemmin koko työyhteisöä koettelevat työilmapiiriongelmat nousevat laajemmin esiin vastauksissa esimerkiksi seuraavasti: ”[Kuntoutustiimin] sisäinen ilmapiiri. Salamyhkäisyyttä ja valtataistelua. Koko ajan on olo, että on oltava jotenkin varuillaan tai suojattava itseään piikeiltä ja naljailuilta. Jokainen selvästi turvaa selustaansa ja ”pysyy asemissaan”. Luulen, ettei luottamusta tiimin sisällä oikeasti ole, vaikka sitä puheissa viljeltäisiinkin. Valtavan työmäärän, muutosmylläkän ja uusien asioiden edessä ihmiset väsyvät ja tämä kaikki heijastuu tiimin toimintaan. Toisissa olosuhteissa ehkä tiimin ilmapiirikin olisi toisenlainen.” Samantyyllisiä, tosin hieman niukempia kommentteja löytyy vastauksia useita. Samalla on huomattava, että vaikka maininnat työilmapiiriongelmissa eivät jää yksittäisiksi, selvästi useamman työntekijän vastauksista tällaiset kommentit puuttuvat.

## 5.2.2 Taustavirastojen työntekijöiden näkemykset

Taustavirastojen työntekijöiden näkemykset ovat melko pitkälti samansuuntaisia kuin yhteispalvelun omienkin työntekijöiden. Alla on kootusti esitetty sekä kielteiset että myönteiset näkemykset tiimien toiminnasta sekä yhteistyöstä niiden kanssa:

Taulukko 7

<i>Taustavirastojen työntekijöiden näkemykset tiimien toiminnasta</i>	
Vahvuudet	Heikkoudet
<p><u>Resurssit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moniammatillisuus ja monipuolinen erityisosaaminen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erityisesti sosiaali- ja terveystieteiden yhteinen näkemys asiakkaasta</li> </ul> </li> <li>• Enemmän aikaa yksittäiselle asiakkaalle → mahdollisuus seurata ja paneutua moniongelmaisen asiakkaan tilanteeseen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Myös parempi kontrollimahdollisuus</li> <li>- Yksilölliset ratkaisut</li> </ul> </li> <li>• Parantunut tiedonkulku               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ostopalveluiden käyttömahdollisuus</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Asiakasnäkökulma:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhden luokun periaate, toiminnat keskitetty</li> </ul> <p><u>Eri toimintamuodot:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eläkeselvittelyt ja työ- ja toimintakyvyn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liian vähäinen tiedonvaihto ja toiminnan tuntemus</li> <li>• Työntekijöiden vaihtuminen</li> <li>• Eräänlainen sisäänajovaihe edelleen käynnissä: paljon epäselvyyksiä käytännöissä               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Työvoimahallinnon näkemysten painottuminen ainakin ajoittain liiaksi</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Asiakastyö:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systemaattinen vastuunotto ja ohjaus puuttunut asiakkaista               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esim. kuty-suunnitelmista tiedottaminen sosiaalitoimeen</li> <li>- 25+:n aikana aktivointisuunnitelmien tehtäviä yksilöllisten ratkaisujen unohtaminen</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Eri toimintamuodot:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kelan toiminta vaatii vahvistamista</li> <li>○ Kuntoutustiimi haavoittuvainen</li> </ul>

arvioinnit olleet toimivia ○ Kuntoutustiimissä yksilöllisyyden huomioiminen	
• Puuttuva vastaus: 7 henkilöä • Ei osaa sanoa: 2 henkilöä ○ Ei vielä kokemuksia: 1 henkilö	• Puuttuva vastaus: 11 henkilöä • Ei osaa sanoa: 2 henkilöä

Vastauksissa nousevat esiin jo tuttu moniammatillisuuden hyödyllisyys sekä yhteispalvelun ja palvelukeskuksen tarkasteltavien tiimien lisääntyneet resurssit. Toimintamalli nähdään mahdollistavan yksilöllisemmän asiakastyön lisääntyneiden aika- ja toimenpideressurssien turvin. Edelleen myös työntekijän mahdollisuus kontrolloida asiakasta nähdään tärkeänä. Useampi vastaaja antaa erityistä kiitosta etenkin eläkeselvittelyjen sekä työ- ja toimintakyvyn arvioinneille. Niitä hoitavaa sosiaalisohjaajaa kiitellään osaamisesta, kyvystä kohdata asiakkaansa sekä aktiivisesta yhteydenpidosta etenkin sosiaalitoimeen päin myös asiakasprosessien aikana.

Informaatiota toiminnasta toivotaan kuitenkin selkeästi lisättävän. Luultavasti tähän liittyy myös monen vastaajan vaikeus arvioida toimintaa, mistä puuttuvien ja ”en osaa sanoa” –vastausten suuri määrä kertonee. Osaltaan myös tähän lienevät vaikuttaneet työntekijöiden vaihtuminen yhteispalvelussa ja tiimeissä sekä toiminnan eräänlainen sisäänajovaihe. Asiakastyötä kritisoidaan epäsystemaattiseksi. Tosin tässä niin kuin muissakin yhteyksissä on vaikea sanoa, koskevatko kommentit enemmän hieman aiempaa aikaa vai myös kyselyn ajankohtaa, jolloin vastuutyöntekijämalli oli jo käytössä molemmissa tiimeissä. Samalla esitetään tarve vahvistaa edelleen niin Kelan roolia kuin yleensä kuntoutustiimiä, jonka haavoittuvuuden myös eräs lähettävien tahojen vastaaja mainitsee.

\*\*\*

Monin osin käsitykset tiimien toiminnasta ovat siten yhteneväisiä niin tiimien omien työntekijöiden kuin heidän kanssaan yhteistyötä tekevien taustavirastojen virkailijoiden vastauksissa. Seuraavaksi näkökulmaa käännetään: tarkastelukohteena ovat eri taustavirastot ja tiimien työntekijöiden näkemykset niistä.

### 5.3 Tiimien näkemykset yhteistyöstä taustavirastojen kanssa

Yhteistyöhön liittyviä käsityksiä lähestyttiin kyselyssä myös tiimien työntekijöiden taustavirastoihin liittämien kokemusten ja näkemysten kautta. Väliarvioinnissa yhteistyö ja sen

sujuvuus emotoimistojen kanssa nousi esiin monin eri tavoin: toisaalta tilanne nähtiin jo tuolloin pääosin vähintään kohtuullisena, vaikka yhteistyön, yhteisten käytäntöjen sekä tiedonkulun lisääntymistä toivottiinkin. Tosin Kelan osalta arviot jäivät niukoiksi. Mahdollisten muutosten kartoittamiseksi vuoden 2005 loppuun mennessä tiimien työntekijöitä pyydettiin nimeämään kaikkien kolmen emotoimiston osalta näkemyksensä kunkin toiminnan vahvuuksista ja heikkouksista suhteessa yhteistyöhön yhteispalvelun ja/tai tarkasteltavien tiimien kanssa. Seuraavassa tulokset esitellään toimistokohtaisesti.

### 5.3.1 Yhteistyö Kelan kanssa

Näkemykset yhteistyöstä Kelan kanssa ovat siinä mielessä erityisen kiinnostavia, ettei asia noussut esiin kovinkaan voimakkaasti eikä sitä myöskään laajemmin käsitelty väliarvioinnissa lukuun ottamatta lähinnä joitakin mielipiteitä Kelan heikohkosta näkyvyydestä hankkeen käytännön toteutuksessa. Loppuarvioinnin aineisto muodostaakin ainoan laajemmin Kelan roolia ja sen kanssa harjoitettua yhteistyötä pohtivan yhtenäisen tutkimusmateriaalin tässä Työllisyyden yhteispalvelu 25+:n arviointitutkimuksessa. Vastauksia pohdittaessa kannattaa huomata, että vaikka alkuperäisessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin kommentoimaan yhteistyötään taustavirastojen kanssa, vastauksissa sekoittuvat näkemykset yhteistyöstä yhteispalvelussa/kuntoutustiimissä toimivan Kelan oman edustajan ja Kelan paikallistoimistojen kanssa. Alla olevaan taulukkoon on tiivistetty tiimien jäsenten esittämät kommentit heidän kokemistaan Kelan toiminnan vahvuuksista:

Taulukko 8

<i><b>Tiimien näkemykset vahvuuksista</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiantuntijuus omalla alallaan               <ul style="list-style-type: none"> <li>- tarkkuus ja tiukkuus                   <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Erinomaista yhteistyötä: tarvittaessa saanut aina neuvoja</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Tiedonsaanti               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tiimien ollessa yhdessä sai tietoa</li> <li>○ Yhteistyö/konsultaatiomahdollisuus yhteispalvelussa ja TYP:ssä usein selkiyttänyt työskentelyä asiakkaan kanssa</li> <li>- Kelan asioista saa tarvittaessa nopeasti tietoa myös paikallistoimistoihin soittamalla ta internetin kautta                   <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kelan Etelä-Karjalan vakuutuspiirin tuki hankkeelle ollut vahvaa</li> <li>○ Hakemusten vastaanotto</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> <p><i><u>Vain kuntoutustiimin mainitsemia seikkoja:</u></i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omassa tiimissä toimivan Kelan työntekijän kanssa yhteistyö sujuvaa ja helppoa               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Liian vähäiset kokemukset eivät mahdollista kannanottoa</li> <li>○ Puuttuva vastaus (1 vastaaja)</li> </ul> </li> </ul>

Kelan asiantuntijarooli korostuu vahvasti vastauksissa. Jotkut vastaajat kokevat Kelan toimivan myönteisessä mielessä tarkasti omia sääntöjään noudattaen. Näin sen toiminta on ennustettavaa ja tasapuolista. Yksi vastaajista korostaa omalta kohdaltaan yhteistyön olleen kauttaaltaan erinomaista todeten, että *”yhteistyössä ei ole ollut mitään mutkia matkassa, erinomaista: aina on otettu puolin ja toisin yhteyttä, jos on ollut epäselvyyttä. Aina olen myös saanut neuvoja pyytäessäni.”*

Tiedonsaanti Kelan vastuulla olevista asioista mainitaankin monessa vastauksessa erityisen myönteisesti. Tällöin usein miten kiitellään erityisesti yhteistyötä Kelan paikallistoimijoiden kanssa. Myös Kelan nettisivut mainitaan hyvänä tiedonlähteenä. Tiimien toimiminen eri toimipisteissä, fyysisesti kaukana toisistaan vielä kyselyn teon aikana heijastuu asiaan liittyviin kommentteihin: aikuisten palveluohjaustiimin vastauksissa tiedonsaannin koetaan heikentyneen tiimien erilleen muuton jälkeen, kun taas kuntoutustiimissä yhteistyön tiimiin kuuluvan vakuutussihteerin kanssa nähdään pääosin tiivistyneen. Yhteistyön konsultaatiomahdollisuuksineen eräs vastaaja toteaa rajaavan ja siten selkiyttävän työskentelyä asiakkaan kanssa, kun saadaan selville, mitkä toiminnot ovat mahdollisia kunkin asiakkaan tilanteessa. Toinen vastaaja näkee, että mahdollisesti paikalla oleva *”Kelan edustus voi vetää kotiin päin – asiakkaan eduksi.”* Näin tiivistynyt yhteistyö ja etenkin Kelan vakuutussihteerin kuuluminen tiimiin hyödyttää yhteistyön molempia viranomaisosapuolia ja parhaimmillaan asiakasta hänen tilanteensa selkiytyttyä eri virastoja edustaville työntekijöille. Myös Kelan paikallisjohdon tuki hankkeelle mainitaan Kelan toiminnan vahvuutena.

Kiinnostavaa on, että tiedotus on paitsi Kelan vahvuus niin samalla monen vastaajan mielestä myös Kelan yhteistyön heikkous. Vaikka muutama vastaaja mainitsee yhteistyönsä olevan sujuvaa, jopa erinomaista, valtaosassa kommentteja painottuu kuitenkin yhteistyön heikkous ja vähäisyys – ainakin toistaiseksi. Kelan kanssa voidaan tehdä yhteistyötä epäsuorasti esimerkiksi kuntoutusasioissa, joissa suorana yhteistyökumppanina on ollut mm. kuntoutustarpeesta lausunnon tehnyt lääkäri. Epäsuoraksi yhteistyöksi mainitaan myös Kelan rooli hakemuksia vastaanottavana viranomaisena. Yhteistyön voidaankin nähdä olevan enemmän yksisuuntaista: Kelalta tiedustellaan sen toiminnan piiriin kuuluvia asioita ja sinne toimitetaan lomakkeita, mutta Kelalta ollaan harvemmin yhteydessä vastaajiin. Tosin vastakkainen esimerkki ja kokemus mainittiin jo edellä Kelan toiminnan myönteisiä puolia pohdittaessa. Ja vaikka vähäisyys voi olla ongelma, niin voidaan todeta myös *”yhteistyö[n], vaikka vähäise[nkin olevan] sujuvaa”*.

Yhteistyö näyttäisikin kaipaavan edelleen tiivistämistä niin tiimien sisällä, välillä kuin suhteessa Kelan paikallistoimistojen työntekijöihin. Toisaalta vastauksien aikajänne näyttäisi vaihtelevan vastaajien välillä osan painottaessa enemmän tiimien eriytymisen jälkeistä, osan ainakin osittain sitä edeltävää tilannetta. Tällöin esimerkiksi aikuistenpalveluohjaustiimin yhteistyön nähdään heikentyneen oman Kelan edustajan kanssa, mutta toisaalta sijainti Kelan Sammonlahden paikallistoimiston seinänaapurissa helpotti asiointia ja asiakkaiden lähettämistä ko. toimiston kanssa. Vastaajien mainitsemat heikkoudet on vielä esitetty alla olevassa taulukossa:

Taulukko 9

<i><b>Tiimien näkemykset heikkouksista</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Suora) yhteistyö vähäistä               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aiemmin liian vähäistä yhteistyötä oman Kelan työntekijänkin kanssa, koska työntekijä ei ollut riittävästi paikalla</li> <li>- Ei näy kovinkaan konkreettisesti omassa työssä</li> <li>- Tarvetta lisätä yhteisiä palavereja: toiminta edelleen vierasta</li> <li>- Tiedon kysyminen yksisuuntaista</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Vain kuntoutustiimin mainitsemia seikkoja:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tiedotusta Kelan asioista tiimin sisällä lisättävä</li> </ul> <p><u>Vain aikuisten palveluohjaustiimin mainitsemia seikkoja:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oma Kelan työntekijä huonosti tavattavissa/tavoitettavissa               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toisaalta Sammonlahdessa ollut mahdollista ohjata asiakkaita aivan seinänaapurissa sijaitsevaan Kelan paikallistoimistoon</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ei ole vielä tullut esiin mitään heikkouksia</li> <li>○ Puuttuva vastaus: kaksi vastaajaa</li> </ul>

### **5.3.2 Yhteistyö sosiaalitoimiston kanssa**

Kommentoidessaan yhteistyötään sosiaalitoimen kanssa moni vastaaja nosti esiin joko oman aiemman työhistoriansa sosiaalitoimistossa tai muun kiinteän varhaisemman yhteistyön kyseessä olevan viraston kanssa, kuten alla olevasta taulukosta voi huomata. Niinpä ei olekaan yllättävää, että valtaosa vastaajista korosti yhteistyön helppoutta, osa myös toimintakulttuurin osalta. Tällöin sosiaalitoimen katsottiin edustavan asiakaslähtöistä, yksilöllistä työtettä yhteispalvelun ja palvelukeskuksen tavoin. Tosin vastakritiikkiäkin ilmeni, kuten seuraavassa työvoimatoimiston toimintaan liittyviä mielipiteitä käsittelevästä alaluvusta selviää. Yhteistyön helppous yhdistettiin myös tiiviisiin verkostoihin niin asiakasasioissa kuin yleisemmin tiedonvaihdossa. Sosiaalitoimeita pidettiin samalla tavoin kuin kahta muutakin emotoimistoa oman alansa asiantuntijana.



Taulukko 10

<i>Tiimien näkemykset vahvuuksista</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyön helppous           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Myös toimintakulttuurin osalta → osalla vastaajista oma kokemus työskentelystä sosiaalitoimessa taustalla; asiakaslähtöisyys.</li> <li>- ”Ei niin tiukka ja tarkka”</li> <li>- Tiivis yhteistyö asiakastapauksissa               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Saatu tuki vain lisääntynyt asiakasasioissa</li> </ul> </li> <li>- Tiivistä yhteistyötä tehty käytäntöjen ja työmenetelmien muokkauksessa, selvitysten ja kartoitusten teossa</li> </ul> </li> <li>• Asiantuntijuus</li> <li>• Tiedonsaannin helppous           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoitettavuus hyvä; nopeaa</li> </ul> </li> <li>○ Kiinnostus palvelukeskuksen asioista</li> <li>○ Mukava henkilökunta enimmäkseen</li> </ul>
○ Kokemukset niin vähäisiä, että mahdotonta ottaa kantaa. (1 vastaaja)

Samoin kuin väliarvioinnissa sekä tässä yhteydessä esitetyissä muita taustavirastoja koskevissa kommentteissa, monet vahvuuksina mainitut asiat esiintyvät myös heikkouksina: yhteistyötä tulisi edelleen kehittää ja tiedostusta parantaa. Näin on siitä huolimatta, että valtaosa vastaajista ilmaisee tuntevansa sosiaalitoimen työtä muitten virastojen työtä paremmin sekä omaavansa tiiviimmät yhteistyösuhteet toimiston kanssa. Kuitenkin kriittisimmillään eräs vastannut työntekijä kirjoittaa, että ”en nykyisellään tiedä, missä siellä mennään. On olemassa (ehkä) joku ryhmä, joka pohtii meidän välistä yhteistyötä, mutta muuta tietoa ei oikein olekaan. En ole varma, onko yhteistyötäkään? He lähettävät tänne meille ja se siitä sitten. Yhteispalvelun aikaan yhteistyö oli todellisempaa ja asiakkaista vaihdettiin muutenkin kuulumisia, nykyisin yleensä pelkkä lähete. Läheteistäkin suurin osa tulee tyvosta. Sossusta vain muutama, ennen asiakkaita ohjautui tasaisemmin.”

Taulukko 11

<i>Tiimien näkemykset heikkouksista</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyö vaatisi lisäämistä edelleen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakasasioissa sosiaalitoimistosta voitaisiin olla rohkeammin yhteydessä</li> </ul> </li> </ul>
<p><u>Tietojen vaihto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Huono tuntemus ja epätietoisuutta palvelukeskuksen asioista</li> <li>• Omat liian vähäiset tiedot nykytilanteesta sosiaalitoimessa</li> <li>• Lähetekäytäntö huonontanut ja byrokratisoinut vuorovaikutusta               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aiemmin asiakasasioiden käsittely kokonaisvaltaisempaa, nyt usein pelkkä lähete</li> </ul> </li> <li>○ Joskus liikaa teoretisointia käytännön kustannuksella</li> </ul>
<p><u>Resurssit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sosiaalitoimi joutunut lyhyen tähtäimen säästöjen tuottajaksi ja uusien valtionapumuotojen hautomoksi</li> <li>○ Vähän aikaa yhteistyöhön</li> <li>○ Väsymys, motivaation puute joskus</li> </ul>
<p><u>Sosiaalitoimen rooli palvelukeskuksessa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosiaalitoimen rooli heikentynyt palvelukeskuksessa verrattuna yhteispalveluun</li> <li>○ Tuen ja ohjauksen riittämättömyys esimiesten taholta [yhteispalvelu]kokeilun aikana</li> <li>○ Palvelukeskuksessa tarvittaisiin enemmän sosiaalipuolen osaamista</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kokemukset niin vähäisiä, että mahdotonta ottaa kantaa. (1 vastaaja)</li> </ul>

Paitsi yhteistyön ja osaltaan tiedotuksen parantamista sosiaalitoimen heikkoutena nähtiin myös puutteet resursseissa: yleisesti kokeilutoiminnan ei välttämättä koettu lisänneen vaan päinvastoin syöneen viraston resursseja. Ajasta yhteistyöhön ja toisaalta työntekijöiden jaksamisestakaan ei oltu niin varmoja. Lisäksi jotkut tiimityöntekijät pohtivat vastauksissaan sosiaalitoimen roolia yhteispalvelussa ja palvelukeskuksessa. Kokeilun aikana olisi toivottu sekä selkeämpiä ohjeita ja muuta ohjeistusta että sosiaalitoimen esimiesten suurempaa tukea. Yleisesti koettiin sosiaalitoimen roolin heikentyneen siirryttäessä palvelukeskukseen. Vertaillen oman tiiminsä yhteistyötä eri taustavirastojen kanssa yksi vastaaja totesikin yhteistyön ”työvoimatoimistoon toimi[van] kaikkein parhaiten. Kolmessa tiimissä on kelan ja tyvon tiimivastaava – mutta missä tässä kolmikannassa on sossun siivu? Tiimivastaavat edustavat tiimejään monessa, niin minusta olisi ihan kohtuullista, jos sossustakin olisi edustus.” Palvelukeskukseen toivottiinkin lisää sosiaalipuolen osaamista samalla, kun toiseen tiimiin, aikuisten palveluohjaukseen, haluttiin lisää työvoimatoimiston virkailijoita.

### 5.3.3 Yhteistyö työvoimatoimiston kanssa

Kuten alla oleva taulukko kertoo, vastaajat katsovat työvoimatoimiston olevan muihin toimistoihin verrattuna selkeästi paremmin resursoitu palveluvaihtoehtojen sekä henkilökunnan määrän osalta. Lisäksi työvoimatoimiston työntekijöiden nähtiin mm. pystyvän paremmin puolustamaan omia

resurssejaan yhteistoimintatilanteissa, koska vakaisissa viroissa toimivilla työntekijöillä on enemmän liikkumavaraa kuin erityisesti sosiaalitoimen epäpätevillä tai muuten pätkätöissä työskentelevillä työntekijöillä. Työvoimatoimiston nähtiinkin pääosin pystyvän nopeaan ja joustavaan toimintaan – tosin vastakkaisia näkemyksiä esiintyi tässäkin kysymyksessä.

Taulukko 12

<i><b>Tiimien näkemykset työvoimatoimiston vahvuuksista</b></i>
<p><u>Resurssit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laaja asiantuntemus</li> <li>• Laajat palveluvaihtoehdot</li> <li>• Runsaasti henkilökuntaa           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paljon jo ennestään tuttua henkilökuntaa, jonka kanssa helppo asioida</li> <li>- Helposti tavoitettavissa, nopeaa ja joustavaa toimintaa</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Asiakastyö:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Asiakaslähtöistä ja kokonaisvaltaista palvelua</li> </ul> <p><u>Yhteistyö työvoimatoimiston kuntoutustiimin kanssa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Yhteistyö asiakasasioissa joustavaa</li> <li>○ Tiimien yhteiset palaverit kuntoutustiimin kanssa myönteistä</li> </ul>

Sosiaalitoimen ja työvoimatoimiston toimintaa vertailtiin monissa vastauksissa. Vastaajasta riippuen yhteistyön nähtiin olevan tiiviimpää milloin minkäkin niistä kanssa. Osa vastaajista koki sosiaalitoimen edustavan yksilöllisempää asiakastyötä, mutta toisaalta työvoimatoimisto voitiin nähdä jopa varsinaisena sosiaalitoimistona, jossa yksilölliseen asiakastyöhön on mahdollisuus päinvastoin kuin sosiaalitoimessa, jossa valtaosa asiakkaista asioi nykyisin kirjallisesti.

Taulukko 13

<i><b>Tiimien näkemykset työvoimatoimiston heikkouksista</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kielteinen suhtautuminen palvelukeskukseen → koetaan kilpailijana           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Erityisesti nuorten tiimissä</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Resurssit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riittämätön (sosiaalialan) tuntemus ja huomioiminen</li> <li>○ Liikaa asiakkaita</li> <li>• Liian vähän suoraa yhteistyötä → kokeilun aikana liikaa työvoimatoimiston yhteispalvelussa olleen edustajan kautta tapahtunut           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liian vähän lähetteitä työvoimatoimistosta palvelukeskukseen</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Puuttuva vastaus (3 henkilöä)</li> </ul>

Useampi vastaaja kuitenkin koki työvoimatoimistossa olevan liian niukasti tietoa sosiaalityöstä ja vaikka tietoa olisikin, sitä ei välttämättä huomioida. Toisaalta myös työvoimatoimiston asiakasmäärät voitiin kokea liian suuriksi. Suoria kontakteja toivottiin voitavan lisätä. Tähän vaikutti yhteispalvelukokeilun aikainen käytäntö, jossa yhteistyö ja tiedottaminen taustavirastoihin

päin oli kunkin viraston yhteispalvelussa työskennelleen työntekijän vastuulla ja jota jotkut vastaajat pitivät ainakin osittain puutteellisesti toimineena asetelmana. Käytännön todettiin tosin jo muuttuneen palvelukeskukseen siirtymisen jälkeen siten, että palvelukeskuksen johtaja sekä tiiminvastaavat vastaavat pääosin toiminnasta näiltä osin. Kokonaisuudessaan voikin todeta, että tiimien jäsenten näkemykset erosivat kaikista voimakkaimmin suhteessa arvioihin työvoimatoimiston työstä, vaikka ristiriitaisia näkemyksiä esiintyi myös sosiaalitoimen kanssa tehtyyn yhteistyöhön liitettyissä arvioinneissa.

#### **5.4 Muiden toimijoiden näkemyksiä**

Tiimien työntekijöille suunnatussa kyselyssä pyydettiin heitä nimeämään keskeisimpiä yhteistyökumppaneitaan. Vastauksista ilmeni yhteistyöverkostojen olevan hyvinkin laajoja käsittäen niin yhteistyösuhteet taustavirastoihin ja niiden työntekijöihin, moniin muihin kaupungin toimialoihin, mutta erityisesti sosiaali- ja terveystoimeen, eri kuntouttavan työtoiminnan työntarjoajiin, järjestösektorin toimijoihin ja erilaisiin palveluntarjoajiin vain osan mainitakseni. Koska eri yhteistyökumppanit ja muut taustatoimijat ovat keskeisessä asemassa yhteispalvelun ja palvelukeskuksen työssä, työntekijöitä pyydettiin vielä erikseen nimeämään keskeisimpiä yhteistyökumppaneitaan näiden haastatteleminen varten. Lisäksi haastateltaviksi valittiin joitakin muita keskeisiä taustatoimijoita. Alun perin haastattelua pyydettiin useammilta henkilöiltä tai organisaatioilta, mutta kaikista haastattelupyyntöön ei vastattu tai ei pystytty osoittamaan konkreettista henkilöä. Näin lopulta haastateltujen henkilöiden määrä jäi viiteen. Koska osa heistä halusi esiintyä nimettömästi, arvioinnissa päädyttiin ratkaisuun olla tarkemmin nimeämättä ketään haastateltua tai heidän taustaorganisaatioitaan. Samoin haastateltujen mielipiteet esitetään tässä yhteydessä yhtenä koontina, vaikka heidän asemansa suhteessa tutkittuun hankkeeseen poikkeakin toisistaan hyvinkin paljon. Tämä vaadittava epämääräisyys kuvastaa osaltaan sitä osin ristiriitojen täyttämää toimintakenttää, jossa yhteispalvelu on toiminut. Olennaisinta kuitenkin lienee näkökulman laajentaminen, missä tarkoituksessa haastattelut on tehty. Seuraavassa esitetään tiivistetysti haastateltujen näkemyksiä niin yhteispalvelun toiminnan vahvuuksista kuin pulmakohdistakin.

### 5.4.1 Toiminnan vahvuudet

Alla olevassa taulukossa haastateltujen maininnat toiminnan myönteisistä puolista on jaoteltu karkeasti kolmeen ryhmään: yleisesti yhteispalvelun/palvelukeskuksen ja tutkittujen tiimien työn organisointiin liittyviin kommentteihin, joista erikseen on mainittu yhteistyöverkostoihin liittyviä seikkoja; asiakastyöhön liittyviin näkemyksiin sekä tiettyihin työmuotoihin liittyviin näkemyksiin. Näistä työmuodoista korostuu jälleen kerran väliarvioinnin tavoin kuntouttava työtoiminta muihin työmuotoihin liittyvien kommenttien jäädessä niukoiksi. Ajallisesti yhteispalveluun ja palvelukeskuksen aikuisten palveluohjaus- ja kuntoutustiimin toimintaan liittyvät kommentit sekoittuvat: usein voi myönteisiin muutoksiin liittyvien huomioiden havaita liittyvän yhteispalvelun palvelukeskukseen sulautumiseen osan muutoksista alkaessa jo aiemmin.

Taulukko 14

<i>Vahvuudet muiden toimijoiden mielestä</i>
<u>Organisointi:</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toiminta napakoitunut, selkeytynyt ja nopeutunut; aikataulujen sopiminen nopeampaa</li> <li>○ Selkeytyneet ohjeet asiakkaiden asiakkuuteen ohjauksesta</li> <li>○ Joustava toimintatapa</li> <li>○ Palvelukeskuksen oman johtajan tulo positiivinen asia</li> </ul>
<p>Verkostoihin liittyviä seikkoja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiiviit yhteistyösuhteet</li> <li>○ Myös yhteistyötä tekevät voivat olla keskitetysti yhteydessä yhteen, nimettyyn työntekijään</li> <li>○ Mahdollisuus vertaistukeen ja näkemysten vaihtoon</li> </ul>
<u>Näkemykset asiakkaiden saamasta hyödystä</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palveluiden saaminen yhdestä paikasta: kohtuullisen laaja keinovalikoima</li> <li>• Kokemus että joku on kiinnostunut juuri kyseisen asiakkaan asioista</li> <li>• Positiivinen työote</li> <li>○ Yksi vastuuhenkilö kullakin asiakkaalla</li> <li>○ Asiakkaiden kokemus luottamus yhteispalvelun/tiimien työntekijöitä kohtaan</li> <li>○ Kuntoutuspalveluiden lisääntyminen</li> <li>○ Pitkään työttömänä olleiden ihmisten tilanne ja toimintakyky tulee tarkistettua</li> <li>○ Perusasiakastyö sujunut hyvin</li> </ul>
<u>Tiettyihin työmuotoihin liittyviä kommentteja</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kuntouttavan työtoiminnan sopimusjaksojen lyheneminen kolmeen kuukauteen napakoittanut toimintaa</li> <li>○ Kuntouttavan työtoiminnan piirissä olevien päihdeongelmaisten päihdepalvelujen käyttö vähentynyt</li> <li>○ Kuntouttavaan työtoimintaan osallistuminen auttaa myös asiakkaan lähiympäristöä, perhettä yms. voimaan paremmin</li> <li>○ Mahdollisuus lähteä liikkeelle pienillä tuntimäärillä kuntouttavassa työtoiminnassa</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elma toimii; apu eläkevalitusten teossa</li> </ul>

Yleisesti organisoinnin koetaan selkeytyneen, napakoituneen ja samalla myös nopeutuneen. Eräs seikka tässä on johtajuuskysymyksen selkeytyminen palvelukeskuksen oman johtajan tultua valituksi. Tosin, kuten aiemmin on jo todettu, palvelukeskuksen tulon koetaan lisänneen myös byrokratiaa. Tämä liittyy myös kommenttiin asiakkaiden ohjauksen selkeytymisestä: käyttöön otettu lähetekäytäntö on selkeä, mutta samalla muiden kuin taustavirastojen työntekijöiden suora asiakasohjaus tiimeihin on loppunut, mitä moni yhteistyökumppani pitää valitettavana ja työtään hankaloittavana. Byrokratiaan liittyvät kommentit ovatkin kaksisuuntaisia: byrokratisoitumisesta huolimatta palvelukeskuksen ja tutkittujen tiimien työtappaa voidaan pitää joustavana muuhun perinteiseen viranomaistyöhön verrattuna.

Haastateltavat kommentoivat muutoinkin yhteistyösuhteitaan yhteispalvelun ja tutkittujen tiimien kanssa. Yleisesti yhteistyön koetaan olevan tiivistä, vaikkakin henkilövaihdokset ja muutot ovat vaikuttaneet yhteydenpitoon kielteisesti (ks. 5.4.2). Samoin kuin asiakkaille, myös yhteistyökumppaneille yhteispalvelun/tiimien työssä on ollut myönteistä mahdollisuus keskittää yhteydenpito yhteen työntekijään jonkun asiakkaan asioissa. Näin oma työ ja sen ajankäyttö ovat tehostuneet. Samoin on vaikuttanut mahdollisuus vaihtaa ajatuksia yhteispalvelun/tiimien työntekijöiden kanssa kunkin asiakkaan tilanteesta ja näin etsiä asiakkaalle parasta mahdollista vaihtoehtoa hänen tilanteensa eteenpäin viemiseksi:

*”Ihan samalla lailla niin kun asiakkaillakin eli mie pystyn olemaan yhteen henkilöön yhteydessä asiakkaan kautta et miun ei tarttee soittaa erikseen kelalle, miun ei tarttee soittaa erikseen sossuun, miun ei tarttee soittaa erikseen mihinkään muuhunkaan virastoon, miun ei tarttee soittaa ulosottovirastoon. Mie oon yhteydessä siihen tai siihen yhteispalvelun työntekijään jonkun henkilön asioissa. Kun sie meet Prismaan sie saat sieltä ruuat, sie saat sieltä vaatteet, sie saat sieltä kosmetiikat, sie saat sieltä suutaripalvelut. Ne on saman katon alla. Tässä on vähän sama juttu silleen karrikoidusti. Kun pyritään helpottamaan asiakasta, niin kyllä siinä helpottuu meidän työ samalla. Jos hyö haluaa ottaa yhteyttä, hyö soittaa suoraan miulle ja vaihellaan tietoja ja päivitellään ja sitä kautta ja sitä kautta ollaan saatu asiakkaiden asioita nohevammin eteenpäin.”*

*”Joskus tulee uskonpuute. Mä oon mielestäni idearikas mutta sitten kuitenkin tekis mieli vaihtaa jonkun kanssa mielipiteitä, et ootko sä samaa mieltä et oisko tää tälle ihmiselle paras juttu. Sillä on suuri merkitys siinä mielessä, ettei ihmisiä pallotella vuodesta toiseen, vaan niille oikeesti alkaa tapahtumaan.”*

Asiakkaan kannalta haastatellut ovat huomanneet monia parannuksia: palveluiden keskittäminen yhteen toimipaikkaan on asiakkaille helpotus. Vähintään yhtä tärkeää on palvelun laatu: valtaosa asiakkaista on oppinut luottamaan tuttuihin työntekijöihin, joiden koetaan suhtautuvan myönteisesti

vaikeissakin elämäntilanteissa oleviin asiakkaisiin: vaikeuksista huolimatta asiakkaille painotetaan heidän mahdollisuuksiaan ja voimavarojaan. Vastuutyöntekijämallin käyttö on tältä kannalta myönteistä niin asiakkaille kuin muille heidän kanssaan työskenteleville tahoille. Perusasiakastyön koetaankin mahdollisesta kritiikistä huolimatta yleensä sujuneen hyvin. Erityisesti kuntoutuspalveluiden voimakkaampi rooli on myös pantu merkille myönteisesti: näin monen pitkään työttömänä olleen työ- ja toimintakyky tulee lopultakin tarkistettua.

Eri työmuotoihin liittyvissä kommentteissa korostuu kuntouttava työtoiminta, vaikka erityisesti myös eläkemahdollisuuksien selvittelyn todetaan toimineen hyvin. Kuntouttavan työtoiminnan korostuminen selittyy ehkä osin haastateltujen valikoitumisella, vaikka heistä useampi edusti myös sosiaali- ja terveystalvveluja. Toisaalta kuntouttava työtoiminta nousee voimakkaasti esiin asiakkaiden kommentteissa, kuten väliraportissa esitellyistä asiakashaastatteluista ilmenee (Hämäläinen-Abdessamad, M. 2005, 82-87), mikä voi olla osasyynä myös sen korostumisessa asiakkaiden kanssa työskentelevien muiden tahojen puheessa. Kuntouttavan työtoiminnan todetaan auttaneen myös osallistujan lähipiiriä sekä luonnollisesti osallistujaa itseään esimerkiksi vähentyneenä tarpeena käyttää päihdepalveluita. Lyhyempien sopimusten teko saa myös kiitosta: asiakkaan tilanne tulee tarkistettua useammin ja sopimuksia voidaan tarpeen mukaan jatkaa. Muutoinkin kuntouttavan työtoiminnan joustavuus esimerkiksi työtuntimäärien suhteen on positiivinen seikka verrattuna normalityöhön.

#### **5.4.2 Kehittämistä vaativat asiat**

Vaikka Työllisyyden yhteispalvelu 25+:n toiminta on hankkeena loppunut, siinä havaitut kehittämistarpeet auttanevat myös palvelukeskuksen työn kehittämistä. Eniten kritiikkiä yhteispalvelun työ sai haastatelluilta liiallisesta resurssien tuhlaamisesta toimintamallin kehittelyyn. Alkusuunnitteluun olisi pitänyt panostaa enemmän. Resurssien ”tuhlauksen” suunnitteluun saatettiin nähdä vieneen resursseja asiakastyöltä. Toisaalta yhteispalveluhankkeen ajoittuminen pitkälti samanaikaisesti palvelukeskuksen perustamisen kanssa söi myös voimavaroja, koska se vaikutti tukien saamisen ajoittumiseen. Samoin osin toimimaton henkilöstöhallinto sekä selkiytymätön kysymys johtajuudesta yhdessä ohjausryhmän toimintamahdollisuuksien heikkouden kanssa koettiin vaikeuttaneen toimintaa. Myös määrällisten ja laadullisten tavoitteiden ristiriitaisuus nousee esiin, vaikka toisaalta asiasta esitetään vastakkaisia kantoja: onko tämä ristiriita todellinen vai vain asiayhteydestään irrotettuna todelliselta näyttävä?

*”En ymmärrä sitä että pitää olla tietty määrä suunnitelmia. Nehän menee melkein päinvastoin. Et kaikilla asiakkailla on suunnitelma, toteuttamiskelponen suunnitelma ja niitä seurataan eikä niin että suunnitelmia on hirveesti ja mikä tarkoittaa sitä, että myöskin asiakkaita on hirveesti. Se lähtee siitä, että pitää mitottaa se resurssipuoli ja toimintamalli keskenään ja mietitään paljonko niillä resursseilla ja toimintamallilla voidaan ottaa niitä asiakkaita vastaan. Sit kun se on tehty, niin niille asiakkaille tehdään laadukkaat suunnitelmat, joita seurataan ja tarkistellaan. Semmonen täysin mekaaninen ajattelu et kaks ihmistä ja 20 suunnitelmaa kuukaudessa, se ei oo sopusoinnussa sen kanssa, mitä sillä yhteispalvelulla haetaan.”*

Ylipäätään runsaasta suunnittelusta huolimatta yhteispalvelun toimintatavan koettiin jääneen ainakin jossain määrin epäselväksi:

*”Yhteispalvelun tavoite, tarkoite ja idea ei oikeestaan koko aikana oo selvinnyt. Se mikä rooli sillä loppupeleissä on, esimerkiksi mikä työvoimatoimiston rooli on, minkälaisia asiakkaita siellä pyritään palvelemaan ja illä tavoin asiakkaita pitäis sinne ohjata. Eli se koko toimintamalli, toiminta-ajatus jäi epäselväks. Se ei oikeestaan koskaan päässyt ... ei oo täsmentynyt sillon alussa, eikä oo täsmentynyt toiminnan aikana eikä se oo vieläkkään täsmentynyt, kun tää ... Jäi semmonen hämärä, sekava kuva koko 25+ hankkeesta”.*



Taulukko 15

<i>Kehittämiskohdat</i>	
<u>Toiminnan organisointi</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Liikaa aikaa mennyt toimintamallin kehittelyyn sen kuitenkin selkiytymättä riittävästi</li> <li>○ Riittämätön suunnittelu, epätasainen toimijoiden huomiointi</li> <li>○ Ristiriita palvelukeskushankkeen ja Työllisyyden yhteispalvelu 25+:n perustamisessa: söivät aluksi toistensa resursseja</li> <li>○ Liian vähän aikaa asiakastapausten käsittelyyn</li> <li>○ Toimimaton henkilöstöpolitiikka, aiemmin selkiytymätön johtajuuskysymys</li> <li>○ Ohjausryhmällä ei todellista toimintavaltaa</li> </ul>	
Verkostoituminen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Asiakkaiden omiminen ja työntekijöiden keskinäinen kilpailu</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Työntekijöiden vaihtuvuus lisää asiakkaiden epävarmuutta</li> <li>○ Työntekijöiden sairauslomat</li> <li>○ Tiimipalaverien organisointi vie paljon aikaa: asiakkaan asioiden käsittely voi viivästyä</li> <li>○ Tarkemmat vastuiden määrittelyt tarpeen</li> <li>○ Yhteistyökumppaneiden vaikea saada asiakasta koskevaa tietoa</li> <li>○ Muutot ja henkilövaihdokset aiheuttaneet katkoksia yhteydenpidossa</li> <li>○ Määrälliset tavoitteet eivät toimivia suhteessa muihin tavoitteisiin</li> <li>○ Uusi lähetekäytäntö byrokraattisempi</li> <li>○ Sekava ja selkiytymätön toimintatapa</li> </ul>	
<u>Asiakkuus</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vaarana että kaikkein huonokuntoisimmat asiakkaat jäävät sosiaalitoimen vastuulle</li> </ul>	
<u>Tiettyihin työmuotoihin liittyvät ongelmat</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mitä tehdä asiakkaille, joille ei kuntouttavan työtoiminnan jälkeen löydy vaihtoehtoja</li> <li>○ Kuntouttava työtoiminta passivoinut asiakkaita: ei haluta lähteä muihin toimenpiteisiin</li> <li>○ Kuntouttavassa työtoiminnassa työkohteet eivät riittävän monipuolisia kaikille asiakkaille</li> <li>○ Kuntouttavasta työtoiminnasta saatava korvaus liian pieni</li> <li>○ Työhönottajan toimenkuva suhteessa muuhun toimintaan</li> <li>○ Kelan rooli ei täsmentynyt riittävästi</li> </ul>	

Vaikeutta ovat tuoneet myös monet hyvin konkreettiset asiat: työntekijöiden sairastelu ja vaihtuminen, mistä asiakkaiden kanssa työskentelevät yhteistyökumppanit olivat saaneet palautetta yhteisiltä asiakkailta:

*”Et osattais jollakin tavoin lukea sen ihmisen tilannetta. Se edellyttää ammattiosaamista myös sillä puolella. Sitä on siellä rutkasti mut toivottavasti se myös pysyis siellä. Saatas pysyttyä ne ihmiset siellä et ei ois näin et sieltä lähtee x:t pois ja x2:t pois. Et saatas luotua hyvät työolosuhteet sinne. Se heijastuu myös meidän asiakaskuntaan. Asiakkaat on reagoineet: tulee epävarma olo, et tietäkö tuo nyt varmasti mitä oon kertonut sille [aiemmalle]. Mut nythän siellä on jo jonkun aikaa ollut samat. Et saatas pysytettyä ne samat ihmiset siellä: et ois asiakkaallakin se sama tuttu ja turvallinen henkilö siellä.”*

Samat seikat yhdessä muuttojen kanssa ovat heikentäneet yhteydenpitoa myös yhteistyökumppaneiden ja yhteispalvelun/tiimien työntekijöiden välillä. Edellä mainittiin uuden lähetekäytännön selkiyttäneen asiakkaiden ohjausta, mutta toisaalta se koetaan myös byrokraattisempaan. Ylipäätään mahdollisuudet saada tietoa yhteisistä asiakkaista vaativat haastattelujen perusteella kehittämistä, vaikka tietosuojan tärkeys tunnustetaan. Toimintamallia pitäisikin kehittää edelleen työntekijöiden tarkemmin määriteltyjen vastuiden kautta. Lisäksi kehittämistä toivotaan myös asiakaspalaverien osalta, joihin haastatelluista moni osallistuu ainakin ajoittain. Toisaalta verkostopalaverien järjestämisen koetaan helpottuneen työntekijöiden työskennellessä samoissa toimitiloissa, toisaalta tällaisten kokousten järjestäminen saattaa ajallisesti venyä, koska kokousaikojen sovittaminen useiden työntekijöiden aikatauluihin on usein hankalaa. Konkreettisten työkäytäntöjen kehittämisen lisäksi vaaditaan erään haastatellun lisäksi edelleen muutosta myös ajattelutavassa:

*”Musta on ollut tässä vähän sellanen fiilistely, et yritetään omia asiakkaita. Musta pitäis kuitenkin jokaisen toimia asiakkaan parhaaksi hoitaa sen asiakkaan nyt sitten kuka tahansa. Yhteistyössä se kuitenkin hoidetaan. kun on tullut kirjaamissysteemi eri yksiköihin, on kovat paineet toteuttaa ja näyttää. On tullut vähän semmonen, lievästi sellanen myrkyttynyt kilpailufiilis. Tärkeintähän nyt on kuitenkin, et nää ihmiset, meidän kaikkien yhteiset asiakkaat, saatas parhaimmalla mahdollisella tavalla eteenpäin. Mut kun on asetettu tällasia tavoitteita, niin yritetään saada mahdollisemman sellaisia asiakkaita, et saatas ne tavoitteet nopeasti täyteen.”*

Viimeisimpään kommenttiin liittyy myös huoli asiakkaiden valikoitumisesta: jo yhteispalvelu ja palvelukeskus valikoivat asiakkaikseen enemmän tukea tarvitsevat pitkäaikaistyöttömät. Jotkut asiakkaiden kanssa työskentelevät henkilöt ovat kuitenkin kokeneet, ettei yhteispalvelu/palvelukeskus pysty auttamaan joitakin kaikkein heikompiosaisia, vaan jonkun ajan kuluttua tällaiset asiakkaat palautuvat peruspalveluiden, erityisesti sosiaalitoimen, asiakkaiksi. Kuinka näitä henkilöitä voisi auttaa?

Kehittämisaatuksia ja kritiikkiä esitettiin myös yksityisiin työmuotoihin liittyen. Samoin kuin vahvuuksien osalta, kuntouttava työtoiminta sai eniten mainintoja myös kehittämistarpeista puhuttaessa. Asiakkaan näkökulmasta työtoiminnasta saatava korvaus on pieni, mutta samalla kuitenkin moniin muihin työllisyystöihin verrattuna työtoiminta on asiakkaalle taloudellisesti kannattavampaa, mikä yhdessä mahdollisen pienemmän työtuntimäärän kanssa saattaa passivoida asiakkaita:

*”Ne on kyllä aika pitkälti niin huonokuntosia [jotka menee palvelukeskukseen], että kuty on vienyt asiaa ojasta allikkoon, että ihmiset eivät halua lähteä työllisyystöihin. Ne vaan haluaa olla siellä kuntouttavassa työtoiminnassa. Sitä ei tarvitse tehdä kuin muutama tunti päivässä ja ne laskee monet että ansiot ei laske siitä yhtään, kun saa kuitenkin toimeentulotuen. Se on todettu niin sata kertaa yhdessä ettei se oo oikeestaan hyvä systeemi, kun ei siinä oo toistaseks oo ollut mitään maksimiaikaakaan. Ihan päivittäin on sellasia esimerkkejä et on yritetty saada kuntouttavan työtoiminnan jälkeen työllisyystyöhön, mut henkilö kieltäytyy.”*

Ongelmina voivat lisäksi olla sopivan paikan löytäminen kaikille asiakkaille sekä ongelmat jatkokolkujen etsimisessä: välivaiheen työpaikkoja on liian vähän (vrt. esim. Lyytinen, et al. 2005, 25). Kuntouttavan työtoiminnan lisäksi kehittämistä nähtiin myös Kelan roolin vahvistamisen tarpeessa sekä työhönottajan työn sitomisessa vielä selkeämmin osaksi pitkäaikaistyöttömien palveluita:

*”En oo koskaan ymmärtänyt mikä sen työhönottajan rooli siinä, koska eihän hän paljon yhteispalvelua tarttee, vaan hänen koskee lähinnä sosiaali- ja terveystieteiden työhönottoa. Ei niitä vaikeimmin työllistettäviä pitkäaikaistyöttömiä. Se oli kaukana, edelleenkin pitäis täsmentää sitä työhönottajan roolia yhteispalvelussa ja työvoimanpalvelukeskuksessa niin, että se kytkeytyy siihen työvoimanpalvelukeskukseen eikä niin, että se on irti ja kuitenkin siinä mukana.”*

\*\*\*

Yhteispalvelussa/tutkittavien tiimien työssä nähtiin näin sekä runsaasti hyviä puolia, mutta myös kehittämisen paikkoja. Haastateltavat kommentoivat myös yhteispalvelun tuomaa hyötyä palvelukeskuksen kehittämisessä. Ei liene yllättävää, että tässäkin asiassa mielipiteet menivät ristiin: jollekin Työllisyyden yhteispalvelu 25+ on tuonut vähintäänkin arvokasta kokemusta, jota tulisi hyödyntää palvelukeskuksen toiminnassa, toisen näkemyksen mukaan yhteispalvelun antama lisäarvo jää vähäiseksi, koska palvelukeskuksen kehittämisessä on kyse jo aivan erilaisesta toimintamallista:

*”Et se hyöty tuli sieltä. Et se on hyvä oppi se yhteispalvelu kaikkine virheineenkin: et mitä pitää välttää, kun aatellaan palvelukeskusta. Tuli tutuks nää toimijat. Et oppi on, kun on motivoituneet ammatti-ihmiset tekemässä töitä, niin se on tosi hyvä. Mut sen pitää olla sillä tavalla selkee, et vastuu on siinä selvä, toimintamalli on selvä ja johtajuusjärjestelmä on selvä. Et nää emo-organisaatiot tietää, mikä tää yhteispalvelu on. Et yhteispalvelussa olevat tietää, mikä heidän toimintamalli on, et mikä heidän tavoite on. Ja et tietää, mikä se ohjausjärjestelmä on, esimieskuviot ja kaikki. Se minkä oppi tuossa oli, et semmonen automaattiohjaus ei ole mahdollista. Et pitää niin kun ohjausryhmän pitää niin kun ... et pitää selkeästi määritellä johto- ja ohjauskuviot. Et tämmönen et perustan projektin joka toimii automaattiohjauksella, se ei oo mahdollista.”*

*”On tapahtunut niin paljon muutoksia palvelukeskuksen tultua: On tullut niin paljon uusia henkilöitä ja palvelumalli on vaihtunut. Se on oikeestaan mennyt tämän vuoden aikana uusiks. Ei se vanha miusta enää oikeestaan näy siellä.”*

## **6. JOHTOPÄÄTÖKSET**

Työllisyyden yhteispalvelu 25+ oli reilu kaksi vuotta toiminut paikallinen Kelan, sosiaalitoimen ja työvoimatoimen yhteinen kehittämis- ja kokeiluhanke Lappeenrannassa. Poiketen valtaosasta projektitoimintaa hankkeen toimijat ovat edustaneet vakituisia kunnallisia ja valtiollisia perusvirastoja. Siksi hankkeen lähtökohdat olivat alusta asti toiset kuin monessa muussa pitkäaikaistyöttömille suunnatussa hankkeessa tai projektissa; tästä näkökulmasta yhteydet mainittuihin taustavirastoihin ovat olleet kiinteät. Toisaalta asetelma on ollut hyvin samankaltainen esimerkiksi aiemman yhteispalvelukokeilun kanssa.

Kuten arvioinnin väli- ja loppuraporteista voi päätellä, hankkeen toiminnan arvioiminen ja arvottaminen ei ole ollut yksiselitteistä. Vastaus siihen, kuinka yhteispalvelu toiminnassaan onnistui, riippuu osin näkökulmasta. Kun arvioidaan pitkäaikaistyöttömille suunnattua toimintaa, työllistymisen näkökulma on lähes väistämättä keskiössä. Vuoden 2005 lopussa Työllisyyden yhteispalvelu 25+:n asiakkaista oli työllistynyt 39 henkilöä eli noin 4,5% asiakaskunnasta. Luku voi kuulostaa pieneltä, mutta se on hyvin linjassa esimerkiksi valtakunnallisen yhteispalvelukokeilun tulosten, noin 5%:n työllistymisen, kanssa. Samoin työllistyminen määräaikaisesti tai osa-aikaisesti ja asiakkuuden mahdollinen myöhempi jatkuminen ovat tuloksien samankaltaisuuksia (ks. Arnkil, R. & al. 2004, 84.) Myös kuntouttava työtoiminta -lain seurantatutkimuksessa aktivoitujen työllistyminen avoimille työmarkkinoille oli verraten vähäistä, noin 8%:n luokkaa, mutta tämän lisäksi painottui työllistyminen erilaisiin tuetun työllistämisen paikkoihin (Ala-Kauhaluoma, M. & al. 2004, 147.)

Työllistymisen lisäksi tuloksissa painottuvatkin monet muut seikat: pienemmät askeleet kohti asiakkaan tilanteen selkiytymistä: erilaiset tukitoimenpiteet sekä osan kohdalla eläkkeen hakeminen ja usein sen saaminen. Tässä erityisesti terveydenhoitajan työn sekä työ- ja toimintakyvyn selvitysten (ELMA) rooli on painottunut huomattavasti enemmän kuin monessa aiemmassa pitkäaikaistyöttömille suunnatussa hankkeessa. Nämä työmuodot ovatkin saaneet lähes yksinomaan myönteistä palautetta niin asiakkaiden, työntekijöiden kuin yhteistyökumppaneidenkin kommentteissa. Näitä palvelumuotoja on myös käyttänyt huomattava osa yhteispalvelun/tutkittujen

tiimien asiakkaista. Myös kuntoutuspsykologin palveluita on pidetty tärkeinä, vaikkakin niiden tässä arvioinnissa saama palaute on ollut vähäisempää. Vielä selvästi suurempi peittävyys asiakaskunnasta kuin näillä erilaisilla terveydenhuollon palveluilla on ollut aktivointisuunnitelmilla ja kuntouttavalla työtoiminnalla, joiden kautta asiakkuus on alkanut valtaosalla asiakkaista. Tämä lienee myös yksi syy siihen, miksi nämä työmuodot ovat saaneet osakseen enemmän ja ristiriitaisempia kommentteja. Tämän kritiikin osittainen muuttuminen väliarvioinnin ja loppuarvioinnin välillä kertoo työmuotojen kehittymisestä: aktivoinnin rutiinomaisuus näyttäisi vähentyneen ja suunnitelmista näyttäisi tulleen entistä yksilöllisempiä ja niiden toteutumista myös seurataan paremmin. Myös palveluvalikoiman laajeneminen ja samalla vaihtoehtojen kasvaminen kuntouttavalle työtoiminnalle saa osakseen kiitosta, vaikka molemmissa työmuodoissa kuten tutkittujen tiimien muissakin työmuodoissa nähdään vielä kehitettävää. Kuitenkin työhallinnon samoin kuin Kelan työntekijän roolin vahvistuminen tutkittujen tiimien asiakastyössä ovat myönteisinä koettuja asioita. Velkakartoitukseen ja työhönottajan työhön liittyvät eri osallisten arviot ovat olleet sen sijaan niukkoja. Velkakartoitus työmuotona nähdään kuitenkin tarpeellisenä lisänä. Työhönottajan osalta hänen työnsä liittymistä kiinteämmin nimenomaan pitkäaikaistyöttömien kanssa tehtävään työhön toivotaan, mutta seikka on noussut esille lähinnä parina yksittäisenä kommenttina.

Perusasiasiatyö on Työllisyyden yhteispalvelu 25+:ssa/tiimeissä sujunut niin väliarvioinnissa haastateltujen asiakkaiden kuin molemmissa raporteissa tarkasteltujen muiden aineistojen valossa hyvin. Korkea asiakastyytyväisyys onkin tyypillistä yhteispalvelutyypisille yksilöintensiivisille palvelumuodoille (ks. esim. Spangar, T. & al. 2003, 43-48; Arnkil, R. & al. 2004, 31-32). Erityisesti vastuutyöntekijämallin käyttöönotto nähdään hyvänä kehityksenä vuoden 2005 aikana. Viimeisen toimintavuoden monien muutoksien koetaan vaikuttaneen kuitenkin asiakastyöhön osittain kielteisesti – toisaalta jatkuva vaatimus kehitystyöhön ja sitä seuranneet runsaat toimintamallin kehittämispalaverit saivat kriittistä palautetta etenkin yhteispalvelun omilta työntekijöiltä jo vuonna 2004. ”Liiallisen” kehittämisen katsotaan syövän resursseja asiakastyöltä. Kaikesta kehittämisestä huolimatta yhteispalvelun toimintamalli ja osin myös asiakas- ja muut käytännöt jäivät osalle yhteistyökumppaneista ainakin osittain epäselviksi.

Onnistuneille asiakasprosesseille on yhteistä asiakkaan aktiivinen mukana olo omissa asioissaan. (vrt. Arnkil, R. & al. 2004, 51-52). Useimmat asiakasprosessit vaativat lisäksi joustavuutta ovathan ne usein hyvinkin monivaiheisia. Ylipäättään asioiden etenemisen asiakkaan kanssa työtä tekevät henkilöt näkevät myönteisenä, vaikkei varsinaista lopputulosta olisi (vielä) saavutettukaan. Monilla

asiakkailla on vuosien ongelmallinen elämäntilanne taustallaan pitkäaikaistyöttömyyden lisäksi eikä onnistumista mitata niinkään työllistymisten kuin ylipäättään asiakkaan tilanteen selkiytymisen kautta. Vastaavasti työntekijöille asiakastyössä jonkinasteisia epäonnistumisen kokemuksia aiheuttavat asiakkaiden tilanteiden jumittumiset – etenkin jos asiakkaan asiakaspolussa on takana jo runsaasti erilaisia tukitoimia. Samalla joillakin pitkäaikaistyöttömien kanssa työtä tekevillä on pelko siitä, että kaikkein vaikeimmin ratkaistavien asiakkaiden osalta yhteispalvelu/palvelukeskuksen palvelut eivät tuo muutosta asiakkaiden tilanteisiin vaan tällaiset henkilöt palautuvat erityisesti sosiaalitoimen asiakkaiksi ilman elämäntilanteensa parantumista. Oikean suuntaisten, myönteisten askelten mahdollistajana yhteispalvelun voidaan kuitenkin nähdä onnistuneen asiakastyön näkökulmasta monen asiakkaan kohdalla. Minkä verran tällaisia myönteiseen suuntaan kehittyneitä asiakaspolkuja kokonaisuudessaan on ollut, on vaikea arvioida, mutta kyse ei kuitenkaan ole yksittäisistä tapauksista vaan työmalli on ollut ainakin kohtuullisen toimiva hyvin monen asiakkaan kohdalla. Monen muun pitkäaikaistyöttömien palvelumallia selvittäneen tutkimuksen tavoin myös tämän arvioinnin aikajänne on ollut liian lyhyt näiden asiakkaiden elämäntilanteiden pysyvämpien muutosten tarkastelun kannalta – olkoonkin, että tämä on kliseinen toteamus, jota on vaikea välttää.

Onnistumista voidaan arvioida myös tavoitteista käsin. Työllisyyden yhteispalvelu 25+:-n toimintamallin pitkällinen kehittäminen ja tavoitteiden osittainen selkiytymättömyys monin osin sen kokeiluluonteisuudesta johtuen tekevät tällaisesta arvioinnista vaikeaa. Kokeilun taustalla olleilla virastoilla on ollut eriäviä näkemyksiä tavoitteiden asettelusta, mikä on heijastunut toimintaa kohtaan tunnettuina ristiriitaisina odotuksina. Tilanne on ollut vastaava monessa yhteispalvelukokeiluun osallistuneella yhteispalvelupisteessä. Moni yhteispalvelun työntekijä on kokenut tavoitteet kuitenkin oman työnsä kannalta riittävän selkeiksi ja asiaa puineet kehittämispalaverit liian runsaslukuisiksi.

Samaan aikaan tiedonkulku niin yksikön/tiimien sisällä, yhteispalvelun/tiimien ja emotoimistojen välillä ja myös yhteistyötahojen suuntaan oli edelleen vuonna 2005 ainakin joiltakin osin puutteellista. Kuitenkin täytyy todeta, että hyvin monella niin taustavirastojen työntekijällä kuin muullakin yhteistyökumppanilla on ollut oman arvionsa mukaan hyvin toimivat yhteistyösuhteet niin aiemmin yhteispalveluun kuin myöhemmin nyt tarkasteltuihin palvelukeskuksen tiimeihin. Yhteispalvelussa/tiimeissä oli jossakin määrin työilmapiiriongelmiä, minkä lisäksi vuoden aikana tapahtuneet muutokset heikensivät sisäistä tiedonkulkua. Myös työntekijöiden ja johdon välinen informaation vaihto olisi kaivannut parantamista. Henkilöstöhallinto olisi vaatinut enemmän panostamista. Lähes yksinomaan myönteisenä koettu muutos tarkasteluvuonna tältä kannalta oli

kuitenkin palvelukeskuksen johtajan nimittämisen myötä selkiytynyt johtajuuskysymys. On myös huomattava, etteivät tiimeissä työskentelevät uudemmat työntekijät pääsääntöisesti esittäneet kommentteja vastaavista työilmapiiri- ja henkilöstöhallinto-ongelmista.

Näistä puutteista huolimatta arviointiaineistojen perusteella yhteispalvelun/tiimien toimivuus oli monella tapaa vähintäänkin kohtuullinen, monin paikoin hyvä. Lisäksi jo arvioitavalla ajanjaksolla tapahtui monia myönteisiä kehityskulkuja. Esimerkiksi palvelukeskuksen tulon mahdollistama tutkittujen tiimien henkilökunnan lisäresursointi erityisesti työhallinnon työntekijöiden määrän lisääntymisen kautta on ollut vuonna 2005 myönteistä. Myös lisääntynyt palveluvalikoima sekä kokonaisvastuun korostaminen yksittäisistä asiakkaista ovat olleet positiivisia muutoksia. Kuitenkin monille yhteistyökumppaneille edelleen epäselvät käytännöt ja puutteelliset tiedot kertovat toiminnan käymistä, mikä ei liene yllättävää kaikkien muutosten keskellä. Yhteispalvelun aikana kehittyneet työtavat ovatkin toivottavasti muokkautumassa palvelukeskuksen toimintaa palvelemaan suuntaan. Hanketyöskentelyn tuoman lisäarvon siirtyminen palvelukeskukseen ei kuitenkaan tapahdu automaattisesti, vaikka Työllisyyden yhteispalvelu 25+:n henkilökunnan siirtyminen pääosin palvelukeskuksen palvelukseen antaakin tähän mahdollisuuden – onhan hyvien käytäntöjen on todettu välittyvän parhaiten siellä, jossa projektihenklökunta on tuonut kokemuksensa mukanaan palvelukeskukseen (vrt. Lyytinen et al, 2005, 20-22). Toki yhteispalvelun toiminnassa esiintyneet monet ongelmat voivat toimia myös esimerkkeinä vältettävistä seikoista ja siten hyödyllisinä oppimiskokemuksina, mutta samalla myös lukuisia onnistuneita ratkaisuja ja käytäntöjä ei tulisi unohtaa. Tästä näkökulmasta useamman entisen yhteispalvelun työntekijän kokemus, ettei yhteispalvelusta puhuminen ole nykyisessä työyhteisössä, palvelukeskuksessa, suotavaa, on valitettava. Varmasti kokemukset vaihtelevat tältäkin osin. Ristiriidoista huolimatta olennaista on kuitenkin asiakkaiden palvelu parhaalla mahdollisella tavalla. Tästä näkökulmasta moni yhteispalvelun asiakas on saanut kokeilun aikana Työllisyyden yhteispalvelu 25+:ssa laadukasta palvelua. Olisiko yhteispalvelun pitänyt pystyä palvelemaan näin omaamillaan resursseilla vielä suurempaa asiakaskuntaa – tämä on ristiriita, joka jää ratkaisematta.

## LÄHTEET:

### Tutkimusaineisto:

Työllisyyden yhteispalvelu 25+:n asiakasrekisteriaineisto viiden esimerkkiasiakkaan osalta.

Työllisyyden yhteispalvelussa työskennelleille ja työskenteleville sekä muille Etelä-Karjalan Työvoiman palvelukeskuksen aikuisten palveluohjaus- ja kuntoutustimeissä työskenteleville sekä emo-organisaatioista asiakkaita näihin ohjanneille työntekijöille suunnattu kysely. (40 vastausta.)

Joidenkin yhteistyökumppaneiden ja muiden keskeisten toimijoiden haastattelut. (5 haastattelua)

### Kirjalliset lähteet:

Ala-Kauhaluoma, M., Keskitalo, E., Lindqvist, T. & Parpo, A. 2004. Työttömien aktivointi. Kuntouttava työtoiminta –lain sisältö ja vaikuttavuus. Stakes. Tutkimuksia 141. Saarijärvi.

Arnkil, R., Karjalainen, V., Aho, S., Lahti, T., Lyytinen, S.-M. & Spangar, T. 2004. Yhteispalvelusta palvelukeskuskonseptin kehittämiseen. Yhteispalvelukokeilun arvioinnin loppuraportti.

Etelä-Karjalan Työvoiman Palvelukeskus. 2005a. Yli 25-vuotiaiden palveluohjaustiimin tiimipalaveri 23.9.2005. Muistio.

Etelä-Karjalan Työvoiman Palvelukeskus. 2005b. Yli 25-vuotiaiden palveluohjaustiimin tiimipalaveri 17.11.2005. Muistio.

Etelä-Karjalan Työvoiman Palvelukeskus. Moniammatilliseen yhteistyöhön perustuva toimintamalli. Lappeenranta, Imatra, Parikkala. Julkaisematon moniste. Tekoaikaa ei ilmoitettu.

Hämäläinen, K. & Tuomala, J. 2006. Työvoimapolitiittisten toimenpiteiden vaikutusten arviointi. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus nro 315. [http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tpt315.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt315.pdf)

Hämäläinen-Abdessamad, M. 2005. Työllisyyden yhteispalvelu 25+:n arviointi. Väliraportti. Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus SOCOM. Julkaisematon tutkimus.

Kaakkois-Suomen TE-keskus. 2006. Joulukuun [2005] työllisyyskatsaus. <http://www.te-keskus.fi/new/kaa/Tyollisyyskatsaukset/tied1205.pdf>

Lappeenrannan kaupunki. Sosiaali- ja terveystoimi. Työllisyyden yhteispalvelu 25+ hankkeen maksatushakemus. 13.10.2005.

Lyytinen, S.-M., Partanen, L., Rissanen, P., Syrjä, H., Arnkil, R. & Spangar, T. Rinnakkaisista kehityspoluista projektitoiminnan koostamiseen. ESR-projektien merkitystä työvoiman palvelukeskusten ja yhteispalvelupisteiden toiminnan tukemisessa koskeneen selvityksen loppuraportti. Työministeriö. Tutkimukset ja selvitykset 5/2005. Helsinki.

Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Tammi. Tampere.



Rossi, P. H. & Freeman, H. E. 1993. Evaluation. A Systematic Approach. 5<sup>th</sup> Edition. Sage Publications. Newbury Park.

Rostila, I. 2000. Realistinen arviointitutkimus ja onnistumisen pakot. Teoksessa Laitinen, R. (toim.) Arvioinnin arkea ja peruskysymyksiä. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Helsinki.

Spangar, T., Arnkil, R., Lyytinen, S.-M., Karjalainen, V., Lahti, T. & Aho, S. 2003. Yhteinen palvelu kehittyy – kehittykö yhteinen johtaminen? Työhallinnon, kuntien ja Kelan yhteispalvelukokeilun arvioinnin väliraportti 30.6.2003. Työhallinnon julkaisu 331.

Työllisyyden yhteispalvelu 25+. 2005a. Kokousmuistio. 23.2.2005.

Työllisyyden yhteispalvelu 25+. 2005b. 25+ asiakastilastoja. Tilastotietoja hankkeen ajalta ja asiakkaiden tilanteesta joulukuussa 2005. Julkaisematon moniste.

Työministeriö. 2006. Työllisyyskatsaus joulukuu 2005.  
[http://www.mol.fi/mol/fi/06\\_tyoministerio/08\\_tyollisyyskatsaukset/2005\\_katsaukset/2006-24-01.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/06_tyoministerio/08_tyollisyyskatsaukset/2005_katsaukset/2006-24-01.jsp)

Varis, R. & Ruokonen, H. 2004. Toimintasuunnitelma vuodelle 2005. Työllisyyden yhteispalvelu 25+. Julkaisematon moniste.

## **KYSELY**

Tämä kysely on pääasiassa suunnattu aiemmin Työllisyyden yhteispalvelu 25+:an ja sittemmin Etelä-Karjalan Työvoiman Palvelukeskuksen kuntoutustiimiin (Kauppakatu 63) ja aikuisten palveluohjaustiimiin (Hietakallionkatu 4/Sammonlahti) asiakkaita ohjaaville Kelan, sosiaalitoimen ja työvoimatoimiston työntekijöille. Lisäksi tiimien omille työntekijöille tehdään samanaikaisesti hieman erisältöinen kysely. Yhteispalvelu on ollut yli 25-vuotiaille lappeenrantalaisille pitkäaikaistyöttömille suunnattu Lappeenrannan kaupungin sosiaalitoimen, Lappeenrannan työvoimatoimiston sekä Kelan (aiemman) Lappeenrannan (nyk. Etelä-Karjalan) vakuutuspiirin yhteinen moniammatillinen kokeilu- ja kehittämishanke.

Yhteispalvelun ja siten palvelukeskuksen em. mainittujen osien toiminnasta on menossa arviointitutkimus, joka on käynnistynyt helmikuussa 2004. Tutkimuksen alkuvaiheessa kartoitettiin SWOT-analyysin avulla yhteispalvelussa työskennelleiden sekä sinne asiakkaita lähettäneiden taustavirastojen työntekijöiden käsityksiä yhteispalvelun toiminnasta. Nyt arvioinnin loppuvaiheessa Te työntekijät saatte jälleen kyselyn, jolla pyritään kartoittamaan tilannetta vuoden 2005 aikana ja etenkin tällä hetkellä.

**KYSELYLLÄ PYRITÄÄN KARTOITTAMAAN ETENKIN TYÖNTEKIJÖIDEN HENKILÖKOHTAISIA KOKEMUKSIA JA KÄSITYKSIÄ. KAIKKIEN KÄSITYKSET JA KOKEMUKSET OVAT ARVOKKAITA. NÄIN PYRITÄÄN NOSTAMAAN ESIIN KENTÄN ÄÄNTÄ, TYÖNTEKIJÖIDEN NK. HILJAISTA TIETOA JA ARJEN TUNTOJA. Vastaukset ovat luottamuksellisia. Yksittäistä työntekijää ja hänen antamiaan vastauksia ei voi tuloksista tunnistaa. Jokainen vastaus on merkityksellinen toiminnan arvioinnin ja kehittämisen kannalta.**

Voit täyttää kyselyn joko kirjaamalla vastauksesi alla olevaan lomakkeeseen ja lähettämällä sen täytettynä liitetiedostona sähköpostitse sähköpostiosoitteeseen [majja.hamalainen@socom.fi](mailto:majja.hamalainen@socom.fi). **Eli avaa liitetiedosto ja kirjoita vastauksesi siihen. Tallenna se tämän jälkeen koneellesi ja liitä näin syntynyt tiedosto sähköpostiisi.** Voit myös lähettää vastaavat tiedot sähköpostitse em. osoitteeseen tai vastata kyselyyn paperilla ja lähettää sen postitse Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskukseen. Jos tulostat kyselyn paperille, lisää tyhjiä rivejä vastaussarakkeisiin ensin. Kyselyn voi täyttää myös vain osittain. Pyytäisin sinua ystävällisesti ilmoittamaan minulle myös siitä, jos et voi jostain syystä vastata kyselyyn. Näin välttyttäisiin turhien karhukirjeiden lähettämiseltä sekä saataisiin tietoa kyselyn kattavuudesta. Yhteystiedot ovat alla. **Vastausaikaa on 8.11.05 asti.**

Vastaan mielelläni kaikkiin tutkimukseen liittyviin kysymyksiin.

Maija Hämäläinen-Abdessamad  
Tutkija  
Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus SOCOM Oy  
Laserkatu 6  
53850 Lappeenranta  
Puh. 044-7485308  
[majja.hamalainen@socom.fi](mailto:majja.hamalainen@socom.fi)

## **KYSELYLOMAKE**

### **TAUSTATIEDOT:**

1. Työorganisaatio:

2. Sukupuoli:

3a. Oletko ohjannut asiakkaita Työllisyyden yhteispalvelu 25+:an tai palvelukeskuksen aikuisten palveluohjaustiimiin ja/tai kuntoutustiimeihin? Jos niin kuinka paljon (arvio)?

3b. Jos et ole ohjannut asiakkaita, oletko tehnyt muutoin yhteistyötä mainittujen tahojen kanssa? Millaista?

4. Kuinka kuvailisit omaa yhteistyötäsi yhteispalvelun/palvelukeskuksen aikuistyön ja kuntoutustiimien kanssa?

5. Entä oman organisaatiosi yhteistyötä?

6. Onko yhteistyö muuttunut yhteispalvelun tultua osaksi palvelukeskusta? Jos niin kuinka?

7. Mitkä ovat kokemuksesi mukaan yhteispalvelun/aikuisten palveluohjaustiimin ja kuntoutustiimin

a) vahvuudet:

b) heikkoudet:

Voit halutessasi eritellä vastaustasi tiimeittäin tai ajallisesti.

8. Kuinka toiminta on mielestäsi kehittynyt vuoden 2005 aikana?

9. Kuvaile jokin asiakastapaus, jossa yhteistyö yhteispalvelun/em. tiimien kanssa on ollut onnistunutta. Erittele mikäli mahdollista syitä onnistumiselle:

10. Kuvaile asiakastapaus, jossa yhteistyö yhteispalvelun/em. tiimien kanssa on epäonnistunut. Erittele syitä epäonnistumiselle:

11. Mitä muuta haluaisit vielä sanoa?

## **KYSELY**

Tämä kysely on suunnattu aiemmin Työllisyyden yhteispalvelu 25+:n ja sittemmin Etelä-Karjalan Työvoiman palvelukeskuksen kuntoutustiimin (Kauppakatu 63) ja aikuisten palveluohjaustiimin (Hietakallionkatu 4/Sammonlahti) työntekijöille. Hieman erisältöinen kysely, joka kartoittaa yhteistyötä yhteispalvelun ja em. tiimien kanssa, lähetetään myös Lappeenrannassa sijaitsevien Kelan toimistojen, Lappeenrannan kaupungin sosiaalitoimen sekä Lappeenrannan työvoimatoimiston niille työntekijöille, jotka lähettävät tai voisivat lähettää asiakkaita em. tiimeihin tai joissakin tapauksissa tekevät muutoin yhteistyötä.

Yhteispalvelun ja siten palvelukeskuksen em. mainittujen osien toiminnasta on menossa arviointitutkimus, joka on käynnistynyt helmikuussa 2004. Tutkimuksen alkuvaiheessa kartoitettiin SWOT-analyysin avulla yhteispalvelussa työskennelleiden sekä sinne asiakkaita lähettäneiden taustavirastojen työntekijöiden käsityksiä yhteispalvelun toiminnasta. Nyt arvioinnin loppuvaiheessa te työntekijät saatte jälleen kyselyn, jolla pyritään kartoittamaan tilannetta vuoden 2005 aikana ja etenkin tällä hetkellä.

**KYSELYLLÄ PYRITÄÄN KARTOITTAMAAN ETENKIN TYÖNTEKIJÖIDEN HENKILÖKOHTAISIA KOKEMUKSIA JA KÄSITYKSIÄ. KAIKKIEN KÄSITYKSET JA KOKEMUKSET OVAT ARVOKKAITA. NÄIN PYRITÄÄN NOSTAMAAN ESIIN KENTÄN ÄÄNTÄ, TYÖNTEKIJÖIDEN NK. HILJAISTA TIETOA JA ARJEN TUNTOJA. Vastaukset ovat luottamuksellisia. Yksittäistä työntekijää ja hänen antamiaan vastauksia ei voi tuloksista tunnistaa. Jokainen vastaus on merkityksellinen toiminnan arvioinnin ja kehittämisen kannalta.**

Voit täyttää kyselyn kirjaamalla vastauksesi alla olevaan lomakkeeseen ja lähettämällä sen täytettynä liitetiedostona sähköpostitse sähköpostiosoitteeseen maija.hamalainen@socom.fi. **Eli avaa liitetiedosto ja tallenna se koneellesi. Kirjoita vastauksesi kysymyksiin. Tallenna lomake varmuuden vuoksi useaan otteeseen vastatessasi koneellesi ja liitä näin syntynyt tiedosto sähköpostiisi.** Voit myös lähettää vastaavat tiedot sähköpostitse em. osoitteeseen tai vastata kyselyyn paperilla ja lähettää sen postitse Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskukseen. Jos tulostat kyselyn paperille, lisää tyhjiä rivejä vastaussarakkeisiin ensin. Yhteystiedot ovat alla. **Vastausaikaa on 17.11.05 asti.**

Vastaan mielelläni kaikkiin tutkimukseen liittyviin kysymyksiin.

Maija Hämäläinen-Abdessamad  
Tutkija  
Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus SOCOM Oy  
Laserkatu 6  
53850 Lappeenranta  
Puh. 044-7485308  
maija.hamalainen@socom.

## KYSELYLOMAKE

### TAUSTATIEDOT:

1. Työorganisaatio:
2. Sukupuoli:

Seuraava kysymys on suunnattu työntekijöille, jotka ovat aloittaneet työnsä jo Työllisyyden yhteispalvelu 25+:ssa:

3a. Onko **työtavassasi tapahtunut muutoksia** sen jälkeen, kun aloitit työskennellä yhteispalvelussa? Jos on, niin millaisia?

3b. Vastaa seuraavaan kysymykseen eritellen vastauksessasi myönteisiä ja kielteisiä puolia. **Kuinka yhteispalvelun tulo osaksi Etelä-Karjalan Työvoiman Palvelukeskusta ja eriytyminen tiimeihin** on vaikuttanut

- omaan työhösi:
- työyhteisösi työhön:

Seuraava kysymys on suunnattu työntekijöille, jotka ovat aloittaneet työnsä aikuisten palveluohjaustiimissä tai kuntoutustiimissä niiden ollessa jo osa Etelä-Karjalan Työvoiman Palvelukeskusta:

4a. Eroaako työtehtäväsi aiemmasta työstäsi? Kuinka?

4b. Onko työskentely työvoiman palvelukeskuksessa **vaikuttanut omaan työtapaasi**? Kuinka?

5. Erittele vastaustasi seuraavaan kysymykseen tarvittaessa ajallisesti ja/tai tiimeittäin: Mitkä ovat kokemuksesi mukaan **yhteispalvelun/aikuisten palveluohjaustiimin ja kuntoutustiimin**

- vahvuudet:
- heikkoudet:

6. Kuinka **toiminta** on mielestäsi **kehittynyt vuoden 2005 aikana**?

7. **Kuvaile yhteistyötäsi** seuraavien lappeenrantalaisten **taustavirastojen kanssa**. Erittele vastauksessasi yhteistyön vahvuuksia ja heikkouksia:

- Kela
  - Vahvuudet:
  - Heikkoudet:

- Sosiaalitoimi
  - Vahvuudet:
  - Heikkoudet:
- Työvoimatoimisto
  - Vahvuudet:
  - Heikkoudet:

8. **Kuvaile oman tiimisi yhteistyötä** em. virastojen kanssa:

9. Onko sinulla **muita keskeisiä yhteistyökumppaneita**? Ketä? Millaista yhteistyö heidän kanssaan on?

10. Kuvaile jokin **asiakastapaus**, jossa **yhteistyö yhteispalvelussa/em. tiimeissä on ollut onnistunutta**. Erittele mikäli mahdollista syitä onnistumiselle:

11. Kuvaile **asiakastapaus**, jonka hoidossa **yhteispalvelu/em. tiimi(t) on epäonnistunut**. Erittele syitä epäonnistumiselle:

12. Mitä muuta haluaisit vielä sanoa?